XXVII ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI SALVADOR – BA

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS II

ALICE ROCHA DA SILVA

MARCOS LEITE GARCIA

Copyright © 2018 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejamquaisforemosmeiosempregadossemprévia autorização dos editores.

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina
Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás
Vice-presidente Sudeste - Prof. Dr. César Augusto de Castro Fiuza - UFMG/PUCMG – Minas Gerais
Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS – Sergipe
Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul
Secretário Executivo - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - Unimar/Uninove – São Paulo

Representante Discente – FEPODI
Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie – São Paulo

Conselho Fiscal:
Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM – Rio de Janeiro
Prof. Dr. Aires José Rover - UFSC – Santa Catarina
Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP – São Paulo
Prof. Dr. Marcus Firmino Santiago da Silva - UDF – Distrito Federal (suplente)
Prof. Dr. Ilton Garcia da Costa - UENP – São Paulo (suplente)

Secretarias:
Relações Institucionais
Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - IMED – Santa Catarina
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR – Ceará
Prof. Dr. José Barroso Filho - UPIS/ENAJUM– Distrito Federal
Relações Internacionais para o Continente Americano
Prof. Dr. Fernando Antônio de Carvalho Dantas - UFG – Goías
Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA – Bahia
Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA – Maranhão
Relações Internacionais para os demais Continentes
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba – Paraná
Prof. Dr. Rubens Beçak - USP – São Paulo
Profa. Dra. Maria Aurea Baroni Cecato - Unipê/UFPB – Paraíba

Eventos:
Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch (UFSM – Rio Grande do Sul)
Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho (Unifor – Ceará)
Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta (Fumec – Minas Gerais)

Comunicação:
Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro (UNOESC – Santa Catarina
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho (UPF/Univali – Rio Grande do Sul Prof.
Dr. Caio Augusto Souza Lara (ESDHC – Minas Gerais

Membro Nato – Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP – Pernambuco

F723
Formas consensuais de solução de conflitos II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/ UFBA
Coordenadores: Alice Rocha da Silva; Marcos Leite Garcia – Florianópolis: CONPEDI, 2018.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-85-5505-623-9
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Direito, Cidade Sustentável e Diversidade Cultural

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Assistência. 3. Isonomia. XXVII Encontro Nacional do CONPEDI (27 : 2018 : Salvador, Brasil).

CDU: 34

Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

Universidade Federal da Bahia - UFBA
Salvador – Bahia - Brasil
https://www.ufba.br/

XXVII ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI SALVADOR – BA

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS II

Apresentação

Prevenir é sempre melhor do que remediar! No caso de conflitos sociais esta máxima é válida, mas nem sempre possível. Por essa razão, o desenvolvimento de formas de solução de conflitos é imprescindível para a busca de harmonia social e retomada do 'status quo'. Formas de solução de conflito podem ser impostas ou desenvolvida a partir da participação e consenso das partes envolvidas, sendo esta última modalidade mais efetiva para o alcance do objetivo pretendido. qual seja, a solução do conflito. No Grupo de Trabalho "FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS II" foram apresentados diversos trabalhos interessantes, demonstrando o empenho da academia e dos profissionais na busca por novas práticas de solução de conflitos. Foram abordados pontos gerais do estudo da temática como nos artigos " Arbitragem e acesso à justiça", "A judicialização das relações sociais e a adoção dos meios consensuais de solução de conflitos", "Educação para a solução de conflitos por meios alternativos: conciliação e mediação" e "Aplicando a neurociência nos ADRS: a influência do efeito de ancoragem nos acordos de conciliação". Tais artigos apresentam o quanto a educação pode ser transformadora dos processos de mediação e conciliação de conflitos, sendo que a partir da neurociência, temos novos instrumentos de impulsão e transformação social.

Em seguida, áreas específicas foram destacadas no desenvolvimento das pesquisas, entre elas o direito administrativo, empresarial, civil e penal. Demonstrando por estudos teóricos e empíricos novas formas de implementação de instrumento de solução de conflitos. No direito administrativo foi apresentado "Câmaras de conciliação e mediação, no âmbito da administração pública, enquanto instrumento de efetivação do direito à saúde" e "O “Tribunal Multiportas” como instrumento de efetivação da política judicial nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses", associando conceitos teóricos com casos práticos. No campo do direito empresarial, onde temos maior vivência dos casos de arbitragem foi apresentado "Mediação empresarial como sistema de gestão de conflito: uma análise das vantagens da aplicação do método". De modo mais inovador, tivemos a apresentação dos métodos de solução de conflito no âmbito do direito civil nos artigos "A constelação familiar e sua contribuição ao tratamento consensual dos conflitos" e "Mediação transformativa no direito de família: tratando a lide sociológica". De forma bastante empírica e interligada, foram apresentados trabalhos na esfera do direito penal. Dois deles relacionados com casos de violência doméstica: "Justiça restaurativa e violência doméstica. Convivência ou rejeição? Aspectos teóricos e práticos." e "A justiça restaurativa como instrumento de acesso à justiça

penal nos conflitos envolvendo violência doméstica e familiar contra a mulher". Para finalizar foram apresentados três artigos que demonstram uma esperança para o sistema prisional bastante prejudicado em nosso Estado: "Direito penal, humanismo e justiça restaurativa", "Mediação prisional como forma de pacificação dos conflitos internos do cárcere" e "Aplicação da justiça penal restaurativa aos adolescentes infratores".

Demonstra-se portanto a infinidade de ações que ainda devem ser construídas na implementação de soluções alternativas para a solução de conflitos, mudando o viés da busca pela solução eminentemente judicial. Novos tempos pedem novas alternativas e se não conseguimos eliminar os conflitos, devemos repensar formas de solução consensual dos mesmos.

PROFA. DRA. ALICE ROCHA DA SILVA - UniCEUB

PROF. DR. MARCOS LEITE GARCIA - UNIVALI

MEDIAÇÃO EMPRESARIAL COMO SISTEMA DE GESTÃO DE CONFLITO: UMA ANÁLISE DAS VANTAGENS DA APLICAÇÃO DO MÉTODO

ENTERPRISE MEDIATION AS A CONFLICT MANAGEMENT SYSTEM: AN ANALYSIS OF THE ADVANTAGES OF THE APPLICATION OF THE METHOD

Clésia Domingos Brandão dos Santos [1]
Cláudia Lúcia Soares da Silva Santos [2]

Resumo

O presente a artigo cuida da disciplina da mediação extrajudicial, visando sua aplicação no âmbito empresarial. Partindo da consciência das empresas quanto ao elevado custo produzido pelo conflito para a necessidade e busca de resolução eficaz à demanda na seara mercantil. O objetivo é apresentar a mediação como meio eficaz de gestão de conflitos no âmbito empresarial, demonstrando vantagens de seu uso nas empresas. O método utilizado é a abordagem hipotética dedutiva e procedimento bibliográfico. Em conclusão, apresenta-se a mediação trazendo segurança e estabilização às empresas, contribuindo para a construção, desenvolvimento e fortalecimento empresarial, através do emprego de suas técnicas.

Palavras-chave: Gestão de conflito empresarial, Mediação, Mediação empresarial, Relações empresariais

Abstract/Resumen/Résumé

The present article deals with the discipline of extrajudicial mediation, aiming at its application business scope. Starting from the companies' awareness of the high cost produced by the conflict for necessity and search for effective resolution to the demand in the market sector. The objective is to present mediation as an effective means of conflict management in the business environment, demonstrating advantages of its use in companies. The method used hypothetical deductive approach and bibliographic procedure. In conclusion, it presents mediation bringing security and stabilization to the companies, contributing construction, development and business strengthening, through the use of its techniques.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Business conflict management, Mediation, Business mediation, Business relationships

[1] Mestranda em Direito pela Uninove. São Paulo/SP. Pós Graduada em Resolução de Conflitos pela UCLM. Toledo/Espanha. Advogada/Mediadora. brandaoclesia@gmail.com. http://lattes.cnpq.br/4796407811872143

[2] Mestranda em Direito,Uninove. Pós Graduada em Direito Resolución de Conflictos: Mediación, UCLM Toledo, Espanha. Graduada Direito UBMRJ, Pós em Processo Civil no novo CPC pela Uninove. Mediadora c. soaressantos,adv@gmail.com

1 INTRODUÇÃO

No atual mundo globalizado da sociedade capitalista, as relações empresariais são influenciadas e impulsionadas pela manifesta evolução da ciência e tecnologia que acabam por interferir e intensificar a vida dos homens e das organizações em suas relações e em suas tratativas comerciais. Tal situação exige mudança de comportamento visando atualização e constante transformação no trato relacional de modo a garantir a sobrevivência profissional e comercial dos personagens.

Em razão de seu dinamismo a vida da empresa, assim como a dos seres humanos, necessita de adaptações e readaptações constantes, para ser capaz de acompanhar e participar das mudanças que constantemente ocorrem no exigente mundo o qual estão integrados.

As relações comerciais não ocorrem sem a participação do homem, e este, como ser social em constante relacionamento, naturalmente se envolve em situações conflituosas de variadas espécies, ocasião onde nos deparamos com o conflito. O conflito não precisa ser entendido como algo prejudicial, ao contrário, dele pode-se extrair a mola propulsora para o desenvolver da empresa e dos homens. Para tanto, é necessária sua identificação, compreensão e condução de maneira construtiva, usando meios de administração para o conflito. Neste enredo entra a figura da mediação como importante sistema de gestão de conflito no âmbito empresarial.

No âmbito empresarial o funcionamento em rede interliga e coloca a todos em situação de dependência mútua, intensificando a necessidade de se firmar parcerias para que as relações comerciais possam desenvolver de maneira cada vez mais célere e eficiente. Os indivíduos e organizações sofrem pressões do mercado competitivo capitalista que tem como escopo o lucro, sinônimo e objetivo principal das empresas.

No afã de garantir o desenvolvimento, a existência e permanência de uma empresa com qualidade e excelência, é essencial para a organização gerir todos os tipos de conflitos existentes, tanto no âmbito interno, que envolvem desde os trabalhadores até a administração, quanto, e especialmente, o externo, que correspondem aos clientes, provedores e credores, o que contribuirá para a construção, crescimento e fortalecimento empresarial. É de grande importante para a empresa é a boa gestão dos conflitos gerados em torno dos contratos celebrados, que se não geridos corretamente, podem prejudicar o desempenho da empresa.

Como objetivo, o presente trabalho apresenta a mediação extrajudicial como meio eficaz de gestão de conflitos no âmbito empresarial, procurando demonstrar algumas vantagens que envolvem a aplicação deste método.

Como problemática a pesquisa analisará em qual medida a mediação pode ser meio eficaz de estão de conflitos empresariais, sendo que para responder ao problema enfrentado, o presente artigo apresentará seus objetivos específicos através da divisão em três itens que comporão o seu desenvolvimento. No primeiro item trataremos da conceituação do conflito e da análise do conflito na empresa, posto que envolva relações entre seres humanos e economia. Na sequência, será tratada a questão da mediação como método de resolução de conflitos, donde se analisará a legislação e sua aplicação na seara empresarial. No último item, a pesquisa dedicar-se-á a analisar algumas vantagens e atrativos para a empresa que se utiliza da mediação no trato de seus conflitos, fazendo uso de técnicas que procuram reestabelecer as relações, respondendo positivamente ao conflito.

A relevância da presente pesquisa será verificada, uma vez que, inseridas numa sociedade globalizada e capitalista, a preservação e bom andamento das empresas é de suma importância ao cenário econômico. Ao considerar que conflitos estão presentes em todos os tramites empresariais e que estes tendem ao litígio no judiciário, instituição que enfrenta problemas de morosidade e efetividade, a apresentação da mediação como uma solução extrajudicial pode representar uma solução que busca efetividade através de procedimentos mais céleres, menos custosos e mais adequados ao conflito empresarial.

O desenvolvimento do presente artigo se dará num caráter exploratório que buscará investigação através do método de abordagem hipotético dedutivo, juntamente com o método de procedimento bibliográfico e legislativo.

2 OS CONFLITOS EMPRESARIAIS

Através da história da humanidade perceptível é que da interação entres os seres humanos ou pessoas jurídicas, naturalmente surgem conflitos. Infinitas são as razões para o surgimento de um conflito, isso porque cada sujeito é exclusivo e carrega consigo especificidades em suas ideias e interesses. Cada desentendimento carrega seu contexto, sua especificidade, de modo que, para a submissão do conflito ao mais adequado meio de resolução, é imprescindível a análise acentuada do antagonismo existente entre as partes envolvidas. Para que o profissional mediador realize a adequada regência, com a correta aplicação das técnicas destinadas a sua resolutiva, é igualmente importante compreender o próprio significado e natureza do conflito.

Interessante a pontuação de Leite (2017) sobre o entendimento do conflito no contexto empresarial:

> Numa organização empresarial, o entendimento do conflito abarca uma série de fatores que podem ser internos e externos, como por exemplo, a globalização que exige a compreensão de fenômenos mundiais; a própria empresa (fator externo); o rito acelerado de decisões; aumento da comunicação eletrônica o que reduz o contato direto entre as pessoas; a respeito à estrutura organizacional, que pode ser hierarquizada ou até mais igualitária; a separação de poderes e atribuições entre as diferentes áreas, que pode levar a conflitos de decisão (fatores internos).

As complexidades das inter-relações surgem, essencialmente, a partir do fator tempo e da convivência entre os indivíduos. Das diferentes percepções nascidas em cada ser, podem nascer os conflitos, posto que, podem gerar elementos, tais como, a competições e hostilidade por exemplo (LUCHIARI, 2012, p. 5).

Ao tratar da "Mediação e solução de conflitos", Fiorelli (2008, p.6) apresenta o conflito como elemento positivo na vida social, considerando-o necessário para a evolução dos indivíduos e da sociedade em que se encontra. Assim apresenta o autor, que "o conflito opõe-se à estagnação. Desempenha o papel de mola propulsora que permite à humanidade sobreviver em um planeta de recursos limitados". Tal entendimento é compartilhado com Marinés Suares (2012, p. 72), afirmando que o antagonismo é "um elemento da evolução", não sendo bom em si mesmo, nem "um destruidor em si mesmo". Complementa colocando que, "se não existissem essas interações antagônicas, não existiria evolução..." e se as eliminarmos "eliminaríamos também a evolução, e possivelmente também a vida".

Conceituar o conflito não é tarefa simples. Seu estudo é realizado por áreas como a Psicologia, Filosofia, Sociologia e o Direito, cada área de atuação atribuindo conceituação própria ao termo, variando conforme o autor e a especificação do estudo. Para Luchiari (2012, p. 5), o conflito é o embate de vontades, ideias dos indivíduos; "pode-se dizer que o conflito é o resultado normal das diferenças humanas e da insatisfação de suas necessidades".

Sob a ótica de Braga Neto e Sampaio (2007, p. 31) para o conflito, o conceito apresentado é de "um conjunto de propósitos, métodos ou condutas divergentes, que acabam por acarretar um choque de posições antagônicas, em um momento de divergência entre as pessoas, sejam físicas, sejam jurídicas".

No campo da mediação o conflito é estudado como resultado de uma inter-relação que ocorre entre duas ou mais pessoas [podendo ser indivíduos, grupos grandes ou pequenos que interagem entre si]. Nessas relações predomina o antagonismo advindo de ações, discursos, afetos e pensamentos dos envolvidos que carecerá do desenvolvimento e construção que deve ser realizado pelo mediador e as partes (SUARES, 2012, p. 78).

O conflito na mediação é tomado como fruto de um processo interrelacional que pode nascer, crescer, estabilizar-se, transformar-se e, até mesmo, desaparecer. A mutabilidade é característica acentuada nos conflitos, uma vez que são frutos de um processo social complexo. Sua identificação e definição viabiliza a análise das contendas desde os seus primeiros passos, para evitar lesões e levar à resolutiva de forma eficaz.

Partindo das definições apresentadas para conflito, podemos colocar que três elementos chaves o constroem: as partes, a problemática e o processo. As partes são os indivíduos envolvidos, podendo ser o conflito intrapessoal, interpessoal, intragrupal ou intergrupal (ALVAREZ, 2003, p. 61). A problemática é a razão do conflito travado entre os personagens. É a somatória das diferenças que distinguem as pessoas, em especial se predomina o antagonismo. É a distinção dos interesses, desejos, opiniões e necessidades. Já o processo está ligado à forma como se desenvolverá o conflito, em especial, o modo como os envolvidos procurarão extingui-lo, que poderá ocorrer judicial ou extrajudicial, como por exemplo, através da mediação.

Por ser complexo e interpessoal, o ambiente empresarial apresenta múltiplas interrelações como consequência da atividade profissional e afinidades sociais e pessoais de cada indivíduo relacionado com a empresa (BRAGA NETO, 2016, p. 31). Dessa forma, o ambiente empresarial apresenta-se como uma fonte inesgotável de conflitos, apresentando-se em diversificados formatos, podendo ser internos e externos.

As organizações empresariais clássicas, nos termos explanados por Hugh Miall e demais (2011, p. 37), consideravam o conflito disfuncional e maligno para a empresa. Acreditava-se que a ausência de conflito era a forma adequada para aquele que ambicionasse a eficiência em sua instituição. A partir de meados do século XX, o conflito começou a ser estudado como mola impulsionadora para as empresas, considerado elemento de promoção de desenvolvimento social, como denominado por Rahim (2001, p. 7).

Nesse sentido, Flavia Antonella Godinho Pereira (2016), coloca de forma esclarecedora, que os conflitos estimulam a inovação e a criatividade, sendo que, a estagnação da empresa pode ser oriunda da ausência de conflitos:

> Atualmente é universalmente aceito que a ausência de conflitos pode levar à estagnação da empresa. As divergências criam oportunidades de mudanças, estimulam a inovação e a criatividade ao permitirem que as pessoas (i) sejam forçadas a buscar novas abordagens (ii) articulem e evidenciem os seus pontos de vista distintos; (iii) utilizem os diferentes estilos e experiências em prol da organização; (iv) busquem soluções alternativas para um problema; (v) se tornem mais próximas umas das outras; (vi) melhorem sua

> performance individual e coletiva e (vii) detectem problemas que necessitam ser corrigidos.

A partir dessa interessante colocação, ponderoso é prosseguir destacando que, embora os conflitos possam ser um eminente aliado no fomento da competitividade e desenvolvimento da empresa, por outro lado, necessita imperiosamente de gestão. Os conflitos inadequadamente geridos podem culminar em frustrações, confusões, litígios, estresses, desentendimentos que levarão à perda da essência nos propósitos da empresa, prejudicando seriamente o desempenho da organização empresarial.

Observa-se que o conflito, embora complexo, é um evento natural, inevitável e, muitas vezes, benéfico na construção das relações empresariais. Desta feita, a eficácia para as organizações virá da identificação, enfrentamento e gestão do conflito de forma positiva, sem buscar o seu impedimento. Para que o conflito seja fonte de criatividade e evolução para a empresa, deve haver um sistema de gestão, do contrário, ele poderá levar a empresa à desordem que consuma em transtornos, confusão e destruição. Dessa forma, aponta-se a primordialidade de se resolver as contendas de forma adequada levando a uma satisfação e contentamento dos envolvidos.

No ambiente empresarial, a gestão de conflitos como um sistema estratégico através da mediação, vem crescendo e congregando uma diversidade de valores, posto que se busca ampliar o desenvolvimento empresarial, por se tratar de um aparelho gerador de lucros, tributos e empregabilidade, organização onde a qualidade das relações interpessoais que permeiam todos os seus processos deve ser valorizada e aperfeiçoada. A mediação é um procedimento que procura evitar que os conflitos precisem buscar o Poder Judicial, evitando prejuízos maiores, se mostrando como uma ferramenta essencial para a boa governança empresarial, como se verá nos próximos itens.

A partir destas questões, surge a reflexão sobre o papel da mediação como método de resolução/gestão de conflitos empresariais, o que se pretende expor no tópico seguinte.

3 A MEDIAÇÃO COMO MÉTODO DE RESOLUÇÃO [GESTÃO] DE CONFLITO

Por haver uma diversidade de conflitos, forçosa a existência de variadas formas de tratamento para os conflitos, uma vez que, cada uma delas usará de abordagens diversas para gerir o conflito de forma eficaz e produtiva. Martinez (2009, p. 126) explana que a partir da observação do caso concreto, verificando-se quais as qualidades intrínsecas e extrínsecas do

conflito em questão é que se pode identificar qual seria a solução mais viável a se aplicar. É necessário avaliar a espécie de conflito em pauta para que se encontre o mecanismo de solução que se adeque à necessidade.

Existem mecanismos de resolução de litígios que tem como características a: flexibilidade, informalidade, confidencialidade e a autonomia. São métodos que apresentam abordagens mais eficazes e de menores custos em relação ao métodos judiciais, conhecidos como Métodos Adequados de Solução de Conflitos – MASC, conhecido em inglês como *Alternative Dispute Resolution* -ADR. Usando o Poder Judiciário como paradigma para a resolução de conflitos, os MASC se mostram consideravelmente mais satisfatórios.

Entre as modalidades de MASC mais utilizadas [Arbitragem, Conciliação, Mediação e Negociação), a presente pesquisa cuida da mediação.

A mediação, que no latim é *mediare*, é um procedimento de resolução de conflitos regido pela voluntariedade, informalidade e a confidencialidade, dependendo da autodeterminação das partes envolvidas que buscam uma solução ponderada e eficaz. Tal solução é alcançada através do auxílio do mediador que é um terceiro neutro, imparcial e independente, que tem como função a facilitação do diálogo entre os envolvidos na demanda.

Nesse sentido, Maurício Delgado (2012, p. 1466) assim expõe:

> Mediação consiste na conduta pela qual determinado agente, considerado terceiro imparcial em face dos interesses contrapostos e das respectivas partes conflituosas, busca auxiliá-las e, até mesmo, instigá-las à composição, cujo teor será, porém, decidido pelas próprias partes. A mediação é realizada por agente externo às partes em dissenso, que se possa considerar como efetivo terceiro em contraponto a elas e seus interesses, dotado, assim, da necessária imparcialidade em relação ao litígio enfrentado.

O procedimento mediatório carrega particularidades que merecem atenção. A mediação é a transigência dos particulares que buscam resolver suas demandas sem a intervenção do Poder Judicial Estatal. Esse mecanismo vai exigir que as partes tenham o objetivo de restabelecer a comunicação entre elas. O terceiro [mediador] surge quando falta o diálogo e/ou confiança, o que impede que os envolvidos cheguem a uma solução eficiente e bem sucedida.

Muito embora as próprias partes envolvidas no conflito o discutam e o componham, e por essa razão se trata de um processo de autocomposição, é essencial a presença do terceiro, figura neutra que não tem poder de decisão e nem influenciará os envolvidos para a realização de acordo. Seu principal papel é restaurar o diálogo entre as partes enquanto

conduz o processo mediador. Sobre os poderes do mediador, Soares e Dias (2013, p. 7) esclarecem que esse personagem não tem poder de decisão, sendo seu papel o de incentivador à resolução do conflito. Vejamos:

> A mediação se constitui na participação de um terceiro que não possui poder de decisão. Assim, o mediador deve orientar as partes no sentido de uma composição, mas, diante da impossibilidade, não há nada que se pode fazer.

No procedimento mediatório as partes, fazendo uso de sua liberdade, autonomia, consciência e espontaneidade, trazem um terceiro qualificado [mediador], que será responsável pela condução do processo de mediação e agirá de forma neutra e imparcial, buscando facilitar o processo de comunicação e negociação entre os envolvidos. O mediador desenvolve seu trabalho na busca de auxiliar e conduzir as partes para a promoção de: i) restabelecer a comunicação e o diálogo; ii) chegar a uma solução possível; iii) preservação das relações mantendo a relevância para o presente e o futuro (CPC,/2015, art. 165, §3º).

Interessante pontuar que, no sistema de gestão de conflito pela mediação há a preocupação de re[estabelecer] e valorizar os laços/vínculos entre os envolvidos. No desenrolar da mediação procura-se estimular a ocorrência do reencontro, estabelecer pontes de comunicação, diálogos que levem à transformação, percepção e prevenção dos antagonismos. O mediador auxilia para a ocorrência do respeito mútuo visando a facilitação da comunicação das partes, levando-os a um diálogo participativo, pacífico e efetivo que possa levar à solução satisfatória da demanda.

O *Projeto de Negociaão de Harvard*, chamado de *Negociação Baseada em Princípios*, como apresenta Fisher, Ury e tal (1991, p. 28), inspirou o rito da mediação que segue seus princípios prescrevendo o seguinte: a) isolar a relação pessoal do problema existente; b) desligar as posições dos interesses, dando ênfase a esses; c) buscar soluções de vantagens recíprocas; d) estabelecer metodologias objetivas para o alcance de um acordo.

Como uma resposta à crescente agressividade e desumanização dos dias atuais, a mediação apresenta uma nova cultura, sendo uma ferramenta ímpar como método de resolução de conflito, que se utiliza de um facilitador profissional [mediador] que tenta, por meio de técnicas apropriadas, incentivar a conscientização, a aproximação e o diálogo, com o intuito de alcançar a identificação dos reais interesses existentes no conflito. Intenta promover a alteração positiva da relação e assim ajudar os envolvidos a encontrarem soluções que lhes representem ganhos recíprocos, fazendo uso de sua condição de cidadão.

Os caminhos da mediação apresentam a possibilidade de se poder dizer o que se passa com o sujeito envolvido no conflito. Assim ensina Warat (2001, p. 34), quando assim dispõe:

> [...] a mediação é uma possibilidade de poder ter o direito a dizer o que nos passa, ou uma procura do próprio ponto de equilíbrio e do ponto de equilíbrio com os outros. Seria um ponto de equilíbrio entre os sentimentos e as razões para evitar os excessos dos sentimentos, os sentimentos desmedidos. A mediação como um encontro consigo mesmo é uma possibilidade de sentir com o outro, produzir com o outro a sensibilidade de cada uma: o entre-nós da sensibilidade.

A existência da negociação é o ponto importante da mediação, posto que, para que haja mediação os envolvidos devem negociar. Como apresentado por Calmon[1] (2013, p. 113), "ou a mediação interfere em uma negociação sem perspectiva de resultado positivo, ou interfere em uma disputa sem diálogo com vistas a proporcionar o início de uma negociação profícua". Sua essência é a negociação que se utiliza um terceiro imparcial que, através de procedimentos eficazes de negociação, ajuda as partes a coordenar suas atividades para que sejam mais eficientes em suas pretensões.

Tratando a mediação como uma técnica que tem o condão de facilitar a comunicação entre os envolvidos no conflito, de modo a proporcionar o alcance de uma resolutiva consensual, Tartuce[2] (2008, p. 208) ensina que a mediação possibilita que as partes visualize melhores alternativas para a resolução da situação adversa, sendo a protagonista para uma solução amistosa, onde a característica da conflitualidade, encontrada nos litígios judiciais, é substituída pela busca do aprimoramento das relações sociais, transformando a qualidade das interações das partes no conflito existente.

No Brasil a mediação está legalmente regulamentada pela Lei 13.140[3], de 26 de junho de 2015, que trata da mediação realizada entre particulares como meio de solução de controvérsias, conhecida como "Lei de Mediação". Nos exatos termos do parágrafo único do artigo 1º da mencionada lei, a mediação é uma "atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia".

[1] CALMON, Petronio. Fundamentos da mediação e da conciliação. Brasilia/DF. Gazeta Jurídica. 2013. p. 113.
[2] TARTUCE, Fernanda. *Mediação nos conflitos civis*. São Paulo: Método, 2008, p. 208.
[3] BRASIL. Congresso Nacional. Lei 13.140/2015. Dispões sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13140.htm. Acesso em 03 abr. 2018.

Como bem apresentado pela legislação pertinente ao tema, a mediação é um procedimento orientado por importantes princípios, tais como: a informalidade, voluntariedade, oralidade, autonomia, imparcialidade do profissional mediador, isonomia entre as partes, boa-fé e a confidencialidade (art. 2º da Lei 13.140/2015), utilizados na busca por uma solução prudente e eficiente.

Tratando do incentivo às práticas mediatórias, as mudanças trazidas pela Lei 13.105[4] de 16 de março de 2015 [Novo Código de Processo Civil – CPC] apresentam disposições que estimulam a resolução do conflito através da mediação. O CPC, no parágrafo 3º do artigo 3º, no capítulo que trata das Normas Fundamentais do Processo Civil, dispõe que "A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial". Essa norma, também, pode ser verificada no inciso v do artigo 139, do novo CPC, quando se observa os deveres dos juízes que estão expressamente incumbidos do dever de "promover, a qualquer tempo, a autocomposição, preferencialmente com auxílio de conciliadores e mediadores judiciais".

O legislador brasileiro, preocupado em chamar a atenção para uma necessária mudança e paradigma em relação ao processo judicial, introduziu as mudanças acima mencionadas e outras mais, estimulando a prática da autocomposição mesmo dentro do processo judicial, tamanha a importância desse instituto.

Do que se extrai da legislação brasileira sobre mediação (Lei de Mediação, art. 2º, caput e §3º; CPC/2015, art. 166), trata-se de um procedimento voluntário, imparcial, informal, independente, pautado pela oralidade, flexibilidade, confidencialidade, marcado pela autonomia da vontade dos envolvidos no conflito, que se pauta na busca do acordo e regido pela decisão informada, ou seja, é vedada a decisão surpresa.

A organização interna de uma empresa compõe-se em uma complexa rede de contratos, conexões e interações com diversos tipos de pessoas. Independentemente de seu portes organizacional [do micro ao grande] está sujeita à propagação de conflitos. Com o advento da "Civilização capitalista"[5], associada a um mundo globalizado que apresenta transformações de grande importância para o âmbito empresarial, o crescimento e desenvolvimento da economia se amplifica de forma significativa e, consequentemente, majora o numero e espécie de conflitos envolvendo as instituições empresariais.

[4] BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 13.105/2015. Código de Processo Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em 03 abr. 2018.
[5] Termo definido por Fabio Konder Comparato como "a primeira e única na História que não tem uma base geoeconômica determinada, mas se estende ao mundo todo".

Importante elemento do desenvolvimento humano é a economia que, desde sempre, pôde ser sentida influenciando os tratos de convivência do ser humano. Desde os mais remotos exemplos históricos[6], valores como a lisura e a honestidade estavam inseridos nas regras de comércio, e já ocorriam limitações na atividade econômica com punições previstas para a ocorrência de fraudes pecuniárias no âmbito comercial (BUCCI, 2017). A dinâmica da economia e sua influencia sobre as empresas podem ocasionar controvérsias que, não raras as vezes, levam ao descumprimento de cláusulas contratuais empresariais.

Sendo a empresa uma importante engrenagem da economia, os métodos que visem seu desenvolvimento e sustentação são de suma importância. Nesse sentido, para as empresas a boa gestão de seus "contratos"[7] representa muito mais que apenas a sua sobrevivência. Está diretamente ligada à interação e lucro e, consequentemente, ao desenvolvimento e crescimento da Organização. Em razão de sua dinâmica estrutural, contratual e social, a empresa está sujeita a constantes conflitos, de ordem interna e/ou externa e o seu tratamento através do sistema de gestão de conflitos mediador pode ser um dos mais benéficos para a empresa.

A vantagem do uso da mediação nos conflitos empresariais se apresenta na medida em que as técnicas aplicadas conduzem à resolução de disputas de forma construtiva, levando ao fortalecimento das relações sociais, bem como à promoção de relações cooperativas, usando de estratégias que buscam a prevenção de futuros conflitos (AZEVEDO, 2009, p. 20). Como pontuado por Sanomya e Cachapuz (2012, p. 87-99) pelo fato das "relações empresariais terem como característica relacionamentos prolongados e complexos, mecanismos de interferência apaziguadora como a mediação constituem os métodos mais apropriados na medida em que permitem a cooperação entre os empresários e o consequente cumprimento espontâneo das obrigações assumidas".

Diante da enorme abrangência contratual que a empresa alcança, o uso da mediação empresarial pode ser aplicado em diferentes modalidades, podendo ser: a) mediação interna, "intra-empresarial"[8]; b) mediação entre Empresas ou seja, "inter-empresarial"; c) mediação externa "extra-empresarial"[9]; d) mediação judicial podendo ocorrer nos âmbitos cíveis, trabalhista e criminal.

[6] Código de Hamurabi, Lei Mosaica, Lei Hindu (Código de Manu).
[7] Contratos aqui tem o sentido amplo, envolvendo fornecedores, clientes, parceiros e outros.
[8] Interna ou "intra-organizacional". Trata-se de situações que ocorrem dentro da própria estrutura empresarial e estão ligadas às questões decorrentes das atividades internas da Organização ou à sua manutenção.
[9] Entre Empresa e Ente não-empresarial

Perante o contexto contemporâneo e, no afã de preservar as relações, o respeito e o reconhecimento da ética e da integridade em todos os seus espaços, as empresas buscam medidas mais eficazes para a resolução de seus conflitos. A utilização de mecanismos extrajudiciais que tratam o conflito através de métodos caracterizados pela autonomia, flexibilidade, informalidade e celeridade, possibilitando o diálogo construtivo, a valorização dos interesses das partes [tratando o caso não apenas pelo interesse de ganhar ou perder, como o é no Judicial], a identificação do contexto e a aplicação do procedimento adequado, tratando o conflito de forma positiva e colaborativa, se mostra como uma excelente ferramenta a ser utilizada na seara empresarial, onde os envolvidos podem assumir a condição de agentes no processo e, com isso, responsabilizar-se pelo decidido empenhando-se no cumprimento dos acordos alcançados.

Por ser um procedimento informal, voluntário e confidencial de resolução de conflitos exigindo a autodeterminação das partes para que se alcance uma solução analisada e efetiva, a mediação se mostra muito atrativa ao ambiente empresarial. Como já pontuado, durante o procedimento mediatório o mediador buscará propiciar um ambiente de confiança entre as partes para que se possa construir uma solução que atenda ao interesse carregado por todos, conforme ensina Aguiar (2007, p. 99). Esse tipo de procedimento pode, além de outros, evitar a dissolução de relações contratuais, possibilitando a alteração positiva da relação, através de soluções que podem representar ganhos mútuos e de caráter expressivo.

Refletindo sobre o uso da mediação na seara empresarial, Braga Neto (2009, p. 131) destaca que, devido ao acentuado aumento da importância e no número de litígios nessa área, merecem especial enfoque, até mesmo em razão das especificidades de suas características. Na mediação empresarial é fundamental a oferta de elementos que reestabeleça e promova as relações entre os empresários, para construir um futuro, quer seja de continuidade da relação outrora existente, seja para mais pacificidade na relação.

No Brasil tem-se observado uma peculiar aderência aos meios alternativos de solução de conflito no meio empresarial, especialmente pelo elevado custo econômico, relaciona e pessoal que o conflito acarreta. Diante desse cenário, as empresas tem compreendido que prevenir e gerir de forma positiva o conflito através da mediação, é fator determinante para o bom desenvolvimento e a eficiência do empreendimento, uma vez que, representa considerável redução de custos e tempo empregado, também, possibilita preservar valiosos relacionamentos “intra”, “inter” ou “extra” empresariais, possibilitando o alcance de soluções mais consentâneas, dinâmica e duradouras no trato dos conflitos de interesses empresariais.

De acordo com o Centro das Indústrias do Estado de São Paulo – CIESP – as empresas têm mostrado experiências inspiradoras com o sistema alternativo de solução de conflito. A matéria apresenta empresas, como o Itaú Unibanco, Walmarte, General Eletric e Shell, que no Brasil tem buscado formas mais práticas para a resolução dos conflitos:

> Com o crescimento da internet e do ecommerce no Brasil é ascendente, também, o número de casos no judiciário, que necessitam de alternativas imediatas para solucionar esse problema. "Com o mundo globalizado, é preciso resolver de forma rápida, eficiente e econômica os problemas dos consumidores", disse Laura. A palestrante citou como exemplo a utilização do mecanismo ODR (Online Dispute Resolution) para solucionar conflitos online, em arbitragem, mediação e conciliação. "Essas soluções são mais rápidas, econômicas e eficientes. São efetivas na redução de custos e da distância entre consumidores e empresas." [...]
>
> [...] o pacto de mediação é o método central para resolução de conflitos. Apesar de não ser o único ou o melhor, é tido como o método automático. Mesmo quando não resolve o conflito, consegue encaminhar muito bem para outro procedimento. Faleck frisou a importância da criação de uma cultura de mediação, sendo necessário estruturar e adicionar ações para resolver os conflitos de forma diferente. É possível iniciar essas ações ao testar novos métodos, sem copiar modelos, com a ideia de que cada situação é singular, entendendo as necessidades de cada um.

A prática da mediação no território brasileiro ainda se mostra em fase de desenvolvimento e crescimento, diante da falta de divulgação do método, dificuldade de acesso e de investimento. Ainda assim, há empresas que já se utilizam desse sistema extrajudicial de gestão de conflitos, buscando integrar sistematicamente em sua rotina empresarial, ao implementar, além de práticas para resolução positiva do conflito, também métodos para a construção de uma cultura preventiva de conflitos nas empresas, criando grandes oportunidades para a organização empresarial, como se verá no próximo tópico.

4 AS VANTAGENS DO USO DA MEDIAÇÃO NA EMPRESA

Embora o conflito seja um evento natural nas relações humanas e, consequentemente nas empresariais, ter um grau de gerenciamento que incentive a reflexão e aprendizagem, levando a construção de decisões tomadas de forma cooperativa, se mostra conveniente, em especial, para o setor mercantil que depende de estratégias inovadoras que possam trazer triunfo ao empreendimento. Depender da resolução de seus conflitos na "seara" judicial, não se mostra a melhor ou mais eficaz medida.

O Poder Judiciário já não é o detentor absoluto da função de dirimir os conflitos existentes na sociedade atual, em especial os de natureza empresarial. Sua dificuldade de lidar com a progressiva multiplicidade dos conflitos; o auto custo processual; a excessiva morosidade; a falta de efetividade e de qualidade da prestação jurisdicional; o desgaste das relações, visto que, frequentemente, apresenta uma parte "ganhadora" e outra "perdedora"; a falta de autonomia das partes; a formalidade excessiva, entre outros, é fator que representa perda para a organização empresaria que dependa de seus resultados.

O relatório "Justiça em Números 2017" apresentado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2017), expõe que o número de processos judiciais é crescente [109,1 milhões de processo tramitados na Justiça em 2016; aumento de 7% em ralação a 2015], isso reflete diretamente nos demonstrativos financeiros das empresas no Brasil. Diante dessa realidade, as empresas de variados segmentos provisionam expressivos valores para arcarem com as perdas judiciais.

A mediação como sistema de gestão de conflitos no âmbito empresarial, pode incorporar valores ainda maiores, posto que, espera-se o comprometimento da empresa com o desenvolvimento, interessada não apenas na geração de lucros, mas igualmente na promoção de relações humanas de qualidade, ao oferecer trabalho que proporciona a subsistência e, em contrapartida, a manutenção da organização empresária. A mediação agrega oportunidades diversas às empresas que dela fazem uso na gestão de seus conflitos, na medida em que, possibilita o desenvolvimento de estratégias que torna a empresa mais eficiente e preparada para o mercado. Proporciona o melhoramento da motivação dos funcionários, culminando em crescente produtividade e aperfeiçoamento da relação entre pessoal interno e externo, como os fornecedores e consumidores. Sua aplicação cabe em diferentes áreas onde se presencia os elementos emocionais de conflito no âmbito da empresa, variando apenas as partes diretamente envolvidas, podendo ser internas ou externas como já mencionado. Ela possui a perspectiva de "fugir" do sobrecarregado judiciário, buscando a celeridade, eficácia e o baixo custo, além da importante possibilidade de preservação e valorização das relações empresariais com a efetiva participação das partes envolvidas.

No território brasileiro a cultura corporativa ainda não despertou, completamente, para os efetivos benefícios do uso do processo de mediação empresarial como sistema de gestão de conflitos. Acredita-se que o incentivo para o uso da mediação empresarial na resolutiva de seus conflitos de ordem interna ou externa, somente se dará com a conscientização de que se trata de uma ferramenta capaz de transformar o conflito em uma ferramenta lucrativa, em razão dos benefícios alcançados pelo uso da mediação empresarial.

Sobre a gestão estratégica de conflitos nas seara empresarial, Leite e Pereira (2017) apontam que ela "vem aos poucos crescendo e trazendo a congregação de diversos valores, onde tanto se busca o maior desenvolvimento empresarial, como organização geradora de lucros, empregos e tributos, como também se valoriza e aperfeiçoa a qualidade das relações humanas que permeiam todo esse processo".

Conforme mencionado no item dois desse estudo, além do dinamismo na produtividade para acompanhar as exigências do sistema econômico globalizado, a empresa visa essencialmente o lucro, que provém de suas atividades desenvolvidas sob uma administração bem organizada. Na medida em que os conflitos existentes na empresa são mal gerenciados, os custos financeiros, emocionais e relacionais tendem a conduzir a organização empresarial à decadência.

Atentar ao custo/benefício que a mediação lhe apresenta, é uma necessidade da empresa, sopesando que esta prática possui baixo custo ao se equiparar com os benefícios que pode produzir, em especial quando se está diante de um judiciário moroso, onde o processo pode se "arrastar" por anos até chegar ao trânsito julgado, sem garantir uma reparação justa e devida e, ainda mais importante, sem resolver o conflito. Para a empresa, o tempo que leva para resolver um conflito é extremamente importante, ele é monetariamente medido, integrando a composição dos custos do conflito que serão suportados pela empresa.

A mediação empresarial apresenta oportunidades para as instituições que dela fazem uso para administrar e prevenir internamente seus conflitos. Como observado por Mallick (2009), dentre elas está a radical redução de valores gastos com a demanda judicial e a crescente quantidade de acordos "possíveis" celebrados. Ao conseguir gerir o conflito através da mediação, a empresa pode alocar os recursos, uma vez reservados para os custos com conflitos, para significativos investimentos para a empresa, o que demonstra que o correto enfrentamento e condução do conflito, atenua os custos e potencializa as oportunidades, contribuindo para o aprimoramento da imagem da empresa.

Ao aderirem a meios alternativos de solução de conflitos – como a mediação empresarial tema do presente trabalho – as empresas podem evitar prejuízos de grande monta, visto que, o uso da mediação tende a conduzir a empresa à formas mais produtivas. Dentre os benefícios que podem ser experimentados pela empresa com o uso da mediação para gestão de seus conflitos, podemos destacar: grande redução de custos diretos e indiretos; rapidez na solução das contendas com consequente economia de tempo; redução de desgaste de importantes relacionamentos da empresa; maior estabilidade quanto aos resultados; melhor compreensão da disputa; grande possibilidade de acordo eficaz (FALECK, 2014, p. 265).

A mediação empresarial pode ser utilizada na busca de resolução de diversificadas situações conflituosa na seara mercantil, podendo ser imprescindível, por exemplo, desde o início até mesmo na conclusão de um grande contrato de fusão de empresas, ou em situação de quebra de sigilo, entre outras. Sua aplicabilidade é igualmente útil em situações contratuais de menor valor econômico, quando envolve funcionários, empresas pequenas e médias e até mesmo empresas familiares. Em qualquer situação, primeiramente, se faz necessário identificar os sujeitos, as questões e os interesses envolvidos no caso, definindo e separando o papel e a função desempenhada por cada participante do conflito.

O processo mediatório apresenta oportunidades vantajosas à área empresarial, dentre essas vantagens, convém destacar algumas que, podem estimula a escolha da mediação como sistema de gestão de conflitos nas empresas:

- Além da segurança jurídica que a legislação nacional oferece aos métodos mediatório, de acordo com o parágrafo único do artigo 20 da Lei de Mediação (Lei 13.140/2015) o acordo celebrado por esse sistema de gestão e resolução de conflito, constitui título executivo não sujeito a recursos;
- Na mediação o controle dos resultados está nas mãos das partes. Sendo os envolvidos quem mais conhece sobre os problemas discutidos, detêm autonomia quanto às direções da transação. Os resultados jamais serão inaceitáveis ou inesperados, pois a decisão é informada, conforme artigo 166 do CPC;
- Diferentemente do que ocorre em resoluções litigiosas, na mediação pode-se alcançar acordos com distintos tipos de resultados não pecuniária. Por incentivar o diálogo entre as partes, ela proporciona a exposição o ponto de vista de ambos, conduzindo os conflitantes à percepção de seu papel no conflito, facilitando o encontro de solução que, além de adequada, preserve a relação das partes;
- As empresas não correm o risco de da exposição de seus interesses. A confidencialidade dos procedimentos e a imparcialidade dos mediadores é uma característica garantida por lei em relação a terceiros (Lei 13.140/2015, artigos 2º, VII; 14; 30 *caput* e §1º e CPC/2015, art. 166, §1º) e essencial nas complexas transações empresariais;
- Como o acordo foi alcançado por vontade das partes, sujeitos investidos em autoridade para firmar acordos pela empresa, que o farão analisando os riscos e possibilidades, a exequibilidade e efetividade por cumprimento voluntário alcança percentuais elevados;

- Por necessitar a cooperação das partes, a mediação utiliza-se de técnicas que visam preservar os relacionamentos empresariais através da facilitação do diálogo conduzindo a um acordo que seja satisfatório para os envolvidos. Ainda que não se consiga um acordo através do processo mediatório, ele conduz as partes à identificação dos pontos de interesse no conflito, evitando um final com parte "perdedora" ou "rompimento" e relações;
- A mediação utiliza de métodos que conduzem a soluções mais baratas, rápidas e eficazes que os outros meios de resolução de conflito pelas vias adversariais. Enquanto no Poder Judiciário o processo demanda por anos, prolongando o conflito e os prejuízos [financeira e institucionalmente], a mediação empresarial apresenta a possibilidade de resoluções consensuais em período de tempo muito mais célere, tendo em vista seu formato dialógico, representando benefícios para a empresa.

Dentre os ganhos que a empresa pode obter com o uso da mediação no contexto da organização, não menos importante é a mudança positiva no meio ambiente de trabalho. As consequências podem ser, entre outras, a elevação da confiança, o interesse na preservação das relações, melhor gestão de documentos e informações internas, atenção para situações institucionais falhas, reparação de injustiças e o interesse em incentivar os conflitantes a desenvolverem um diálogo de cooperação, como pontuado por Mallick (2009).

Discorrendo sobre algumas das vantagens para as organizações empresarias com o uso do sistema mediatório para a gestão e resolução de seus conflitos, Nascimento e Rennó (2015, p. 555/554) elenca a:

> Promoção da comunicação e da cooperação entre os intervenientes, gerando ganhos para todos; Desenvolvimento do respeito e da escuta, proporcionando uma harmonização de interesses e necessidades com a geração de soluções inovadoras e adaptadas ao caso concreto pelos próprios intervenientes; Procedimento mais satisfatório com controle sobre o resultado (autodeterminação); Rompimento sem traumas ou descoberta de soluções inovadoras e criativas com a possibilidade de criação de novos projetos; Cumprimento espontâneo do acordo, criação de nova relação de negócios, evitando o surgimento de outros conflitos; Confidencialidade do negócio; Preservação da imagem da empresa e dos relacionamentos com seus parceiros; Redução de custos e ganho de tempo.

Supramencionados autores (2015, p. 554) previne que a mediação será a melhor opção para a empresa quando as vantagens "puderem gerar ganho efetivo para o empresário". Por se tratar de um processo pautado em princípios, técnicas e regras de autocomposição,

colaboração e pacificação, a mediação apresenta suas benéficas oportunidades ao meio empresarial.

Apresentando de forma simplificada os passos do processo mediatório, tendo em vista que este não é o objeto central da pesquisa, pode-se dividi-lo em três distintos momentos, como colocam Nascimento e Rennó (2015, p. 551). O primeiro é a pré-mediação que tem como objetivo explicar e informar aos participantes quais os pressupostos, princípios e características do processo. No segundo momento já se pratica a gestão dos conflitos, onde o terceiro [mediador] intenta restabelecer a comunicação entre as partes, incentivando-os à participação ativa falando e escutando. Com a comunicação já estabelecida, o terceiro momento é o que constrói uma solução, após a avaliação das opções que atenderão aos interesses e necessidades de ambos.

Contudo, as operações empresariais apresentam peculiaridades, tais como, a influência da dinamicidade da economia e a necessidade de elaboração de novos contratos sociais, situações que fomentam a necessidade de estabelecer limites na adoção do sistema mediador de gestão de conflitos, para não incorrer em erro, no intuito de alcançar a celeridade na solução, sem desprestigiar os padrões éticos necessários às relações. Sobre o tema Muniz (2009, p. 107) alerta sobre o risco do exagerado apego aos limites éticos, buscando garantir a confiabilidade do instituto e dispersar do senso do que é preciso para uma prática competente da mediação, correndo o risco de alcançar um resultado que, apesar de parecer bem intencionado, ser irregular e desligado dos padrões éticos.

Estar atento às características particulares de cada caso é tarefa imprescindível. O mediador faz as adequações a cada caso, a partir da natureza conflitiva. Desse modo, cada espécie de conflito pode exigir posturas e estratégias diferenciadas. Como no caso de conflito entre dois funcionários que pretendem a mesma função. É importante melhorar esse relacionamento. Com esse caso o mediador deve procurar elucidar e precisar as pretensões dos envolvidos quanto ao seu futuro na organização. Já em um conflito que envolve um fornecedor e um consumidor, é muito importante ficar claro o que os conflitantes pretendem posteriormente, possibilitando a assimilação do quanto e como pretendem "consertar" o presente com a finalidade de preservar o relacionamento existente.

No presente trabalho, a mediação empresarial é aquela aplicada às Empresas [Sociedade Empresária, Empresa Individual de Responsabilidade Limitada, Grupos Societários Empresariais, Empresário individual], através de um sistema de gestão de conflito [método/instrumento] legalmente regulamentado, científico, que se utiliza de técnicas apropriadas para o alcance da resolução por meio extrajudicial não adversarial, visando a

eliminação do litígio. A prevenção ou solução da disputa, conflito, controvérsia ou litígio é o seu foco, incentivando as partes à reflexão, na tentativa de construir decisões que sejam tomadas de forma cooperativa e positiva, contribuindo para a mudança de comportamento e o estabelecimento de objetivos inovadores e propícios à condução do sucesso à empresa.

5 NOTAS CONCLUSIVAS

O presente artigo teve por objetivo apresentar a mediação como sistema eficaz de gestão de conflitos na seara empresarial. Para tanto, após a conceituação do conflito e sua análise no âmbito da empresa no primeiro item, tratou-se em seguida, da questão da mediação como método extrajudicial de gestão e resolução de conflitos, legalmente regulamentado e de eficaz aplicação às empresas; no terceiro e ultimo item, verificou-se que o uso da mediação na gestão dos conflitos empresariais apresenta vantagens e atrativos para as organizações, pois, proporcionam o reestabelecimento das relações, respondendo de forma positiva ao conflito.

O trabalho apresentou em sua conclusão o conflito como parte das relações empresariais e a necessidade de sua gestão através do uso das técnicas mediadoras como instrumento de segurança e estabilização das relações empresariais, sendo algo de grande importância relacional e econômica para a organização. Ao considerar que os conflitos estão presentes em todos os trâmites empresariais, podendo desembocar no Poder Judiciário, o emprego das cláusulas contratuais de mediação na gestão desses conflitos, como se demonstrou, pode representar desenvolvimento e eficácia por contribui para a mudança de comportamento de seus agentes internos e externos, e o estabelecimento de objetivos inovadores e propícios à condução do sucesso da organização empresária.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Carla Zamith Boin. **A Humanização do Sistema Processual como forma de Realização dos Princípios Constitucionais: Mediação e Justiça Restaurativa**. 2007, 151 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Centro Universitário Toledo Araçatuba, São Paulo, 2007. Disponível em: http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp075327.pdf. Acesso em: 06 abr. 2018.

ALVAREZ, Gladys S. **La mediación y el aceso a justiça**. Santa Fé. Rubinza-Culzoni. 2003. p. 61.

AZEVEDO, André Gomma de. **Fatores de efetividade de processos de resolução de disputas: uma análise sob a perspectiva construtivista.** In: CASELLA, P.; SOUZA, L.

(Coord.). Mediação de conflitos – novo paradigma de acesso à justiça. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

BRAGA NETO, Adolfo. **A mediação de conflitos no contexto empresarial**. In: CASELLA, P.; SOUZA, L. (Coord.). Mediação de conflitos – novo paradigma de acesso à justiça. Belo Horizonte: Fórum, 2009, p. 131.

BRAGA NETO, Adolfo; SAMPAIO, Lia Regina Castaldi. **O que é mediação de conflitos**. São Paulo, Brasiliense. 2007. p. 31.

BUCCI, Alexandre. **Responsabilidade social da empresa como dever jurídico: uma leitura a partir da perspectiva da fraternidade humanista**. 2016. 136 f. Dissertação(Mestrado em Direito) - Universidade Nove de Julho, São Paulo. Disponível em http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/1209. Acesso em 12 de out. 2017.

BRASIL. **Justiça em Números 2017**. Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf. Acesso em: 06 abr. 2018.

_____. **Centro das Industrias do Estado de São Paulo** – CIESP. Experiências inspiradoras nas empresas mostram formas alternativas para a solução de conflitos. Disponível em: http://www.ciesp.com.br/noticias/experiencias-inspiradoras-nas-empresas-mostram-formas-alternativas-para-a-solucao-de-conflitos/. Acesso em: 06 abr. 2018.

COMPARATO, Fábio Konder. **A civilização capitalista: para compreender o mundo em que vivemos**. São Paulo: Saraiva. 2014, p. 17.

DELGADO, Maurício Godinho. **Curso de Direito do Trabalho**. – 11ª ed. – São Paulo: LTr, 2012. p. 1466.

FALECK, Diego. Revista de Arbitragem e Mediação da RT (RArb, ano 11, volume 42, julho-setembro – 2014, pp. 263/278), pp. 263/278).

FIORELLI, José Osmir. **Mediação e solução de conflitos: teoria e prática**. São Paulo. Atlas. 2008. p. 6.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões.** 2. ed. Rio de Janeiro: Imago Ed, 1991. p. 28.

FREITAS JUNIOR, Antônio Rodrigues de. **Sobre a relevância de uma noção precisa de conflito**. Revista do Advogado. Ano XXXIV, n. 123, p.11-16, ago/2014.

LEITE, Gisele. **Considerações sobre a mediação empresarial no Brasil**. Disponível em: http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,consideracoes-sobre-a-mediacao-empresarial-no-brasil,588738.html. Acesso em 08 abr. 2018.

LUCHIARI, Valeria Ferioli Lagrasta. **Mediação judicial: análise da realidade brasileira: origem e evolução até a Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça.** Rio de Janeiro. Forense. 2012. p. 5.

MALLICK, Drew. U.S. **Corporations Should Implement In-house Mediation Programs into Their Business Plans to Resolve Disputes**. In: Harvard Negotiation Law Review. Disponível em: http://www.hnlr.org/2009/03/us-corporations-should-implement-in-house-mediation-programs-into-their-business-plans-to-resolve-disputes/. Acesso em: 08 abr. 2018.

MARTINEZ, Janet; SMITH, Stephanie. **An Analytic Framework for Dispute Systems Design**. In: Harvard Negotiation Law Review, Vol. 14, 2009. Disponível em: http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:https://pdfs.semanticscholar.org/0c19/9481588c85c3fcb53418fd3ef3c813d684a1.pdf&gws_rd=cr&dcr=0&ei=ctDDWpiEBIm3wAS23JaQBg. Acesso em: 03 maio 2018.

MIALL, Hugh; RAMSBOTHAM, Oliver; WOODHOUSE, Tom. **Contemporary Conflict Resolution** .Oxford: Polity, 2011. p. 37

MUNIZ, Tânia Lobo. **A ética na mediação**. In: CASELLA, P.; SOUZA, L. (Coord.). *Mediação de conflitos* – novo paradigma de acesso à justiça. Belo Horizonte: Fórum, 2009, p. 107.

NASCIMENTO, Dulce. RENNÓ, Leandro. **As vantagens da escolha pela mediação empresarial**. Direito Mediação Empresarial. Estudos em homenagem ao Professor Haroldo Malheiros Duclerc Verçosa. São Paulo: IASP, 1ª Edição – Junho de 2015.

PEREIRA, Flavia Antonella Godinho. **A nova gestão dos conflitos empresariais: a utilização de Métodos adequados para prevenção, administração e Resolução de conflitos das organizações**. Artigo apresentado no XXV Encontro Nacional do CONPEDI – Brasilia/DF – Formas Consensuais de Solução de Conflitos. 2016. Disponível em https://www.conpedi.org.br/publicacoes/y0ii48h0/50far1k0/evn99099v8ps17Ro.pdf. Acesso em 03 abri. 2018.

RAHIM, M. Afzalur. **Managing Conflict in Organizations.** New Brunswick: Transaction Publishers, 2011. p. 7.

SANOMYA, Renata Mayumi; CACHAPUZ, Rozane da Rosa. **Da mediação e sua relação com a cultura da paz e com as relações privadas empresariais.** In: Revista Direito em (Dis)Curso, Londrina, jul./dez 2012, p. 87-99.

SUARES, Marines. **Mediación: conducción de disputas, comunicación y técnicas**. Buenos Aires. Paidós. 2012. p. 72/3 (livre tradução).

SOARES, Carlos Henrique; DIAS, Ronaldo Brêtas de Carvalho. **Manual Elementar de Processo Civil** – 2ª ed., rev. atual. e ampl. – Belo Horizonte: Del Rey, 2013. p.7.

WARAT, Luis Alberto. **O oficio do mediador**. Florianópolis. Habitus Editora, 2001. p. 34.