

**XXVII ENCONTRO NACIONAL DO
CONPEDI SALVADOR – BA**

**FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE
CONFLITOS I**

CAIO AUGUSTO SOUZA LARA

JACKSON PASSOS SANTOS

JOSÉ QUERINO TAVARES NETO

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia 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 – Goiás

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)

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 I [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/ UFBA

Coordenadores: Caio Augusto Souza Lara; Jackson Passos Santos; José Querino Tavares Neto – Florianópolis: CONPEDI, 2018.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-85-5505-622-2

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



XXVII ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI SALVADOR – BA

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS I

Apresentação

Os artigos contidos nesta publicação foram apresentados no Grupo de Trabalho Formas Consensuais de Solução de Conflitos I, durante o XXVII Encontro Nacional do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito - CONPEDI, realizado em Salvador-BA, de 13 a 15 de junho de 2018, sob o tema geral: “Direito, Cidade Sustentável e Diversidade Cultural”, evento realizado em parceria com o Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal da Bahia - UFBA.

A apresentação dos trabalhos abriu caminho para uma importante discussão, em que os pesquisadores do Direito puderam interagir em torno de questões teóricas e práticas, levando-se em consideração a temática central grupo. Essa temática traz consigo os desafios que as diversas linhas de pesquisa jurídica enfrentam no tocante ao estudo das mais diversas formas consensuais de solução de conflitos.

Na coletânea que agora vem a público, encontram-se os resultados de pesquisas desenvolvidas em diversos Programas de Pós-graduação em Direito, nos níveis de Mestrado e Doutorado, com artigos rigorosamente selecionados, por meio de dupla avaliação cega por pares. Dessa forma, os 15 (quinze) artigos ora publicados, guardam sintonia direta com este Grupo de Trabalho.

O pesquisador Lucas César Costa Ferreira, membro do Ministério Público do Estado de Goiás, e o Professor José Querino Tavares Neto, da Universidade Federal de Goiás, no artigo “ESPAÇOS DE AMPLIAÇÃO DA JUSTIÇA RESTAURATIVA BRASILEIRA: O MINISTÉRIO PÚBLICO E O PRINCÍPIO DA OBRIGATORIEDADE”, jogam luz num novo modelo de justiça que emerge no sistema de solução de conflitos brasileiro, qual seja, a Justiça Restaurativa. A pesquisa teve por objetivo avaliar novos espaços de estruturação e desenvolvimento desse paradigma. Nesse cenário, tendo em vista os obstáculos dogmáticos e estruturais encontrados em território nacional, em especial o anacrônico princípio da obrigatoriedade da ação penal, identifica-se o Ministério Público como palco para desenvolvimento de potencialidades da justiça restaurativa.

A Professora Sílzia Alves Carvalho e a mestranda Carolina Lemos De Faria, ambas da Universidade Federal de Goiás, na pesquisa denominada “A AUTOCOMPOSIÇÃO COMO UMA POLÍTICA PÚBLICA NA ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO”, estudam a

problemática da autocomposição como uma política pública, com foco na atuação da Advocacia-Geral da União, em sua Câmara de Conciliação. A partir da análise sobre os métodos de solução de conflitos, realizaram a revisão de conceitos dos métodos autocompositivos, de modo a examinar a Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015. A abordagem crítica a respeito da autocomposição de conflitos, em que seja parte pessoa jurídica de direito público, é desenvolvida a partir da principiologia e da experiência na solução de conflito no ambiente da Advocacia-Geral da União com relação à sistemática introduzida pela Lei de Mediação.

As pesquisadoras da primeira turma de mestrado profissional da Universidade Federal de Santa Catarina Iara Cristina Corrêa, servidora TJSC e Josiane Antunes da Silva Cristovam, advogada, elaboram um estudo denominado “A CONCILIAÇÃO E A MEDIAÇÃO NO NOVO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL E A NECESSIDADE DE MUDANÇA DO HÁBITO DO CONFLITO PARA A CULTURA DO DIÁLOGO”, cujo objetivo foi avaliar se a obrigatoriedade da audiência conciliatória na fase inicial do processo, com a entrada em vigor do Novo Código de Processo Civil, poderia aumentar o número de resoluções consensuais dos conflitos, direcionando as partes para diálogo. Assim, abordou-se sobre o conflito e os meios consensuais para a sua resolução, o tema do acesso à justiça e a pesquisa Justiça em Números 2017 do Conselho Nacional de Justiça.

Isabella Bastos da Silva Oliveira e Clóvis Marinho de Barros Falcão, da Universidade Federal de Sergipe, apresentaram pesquisa que aborda o fortalecimento do modelo de Justiça Restaurativa como paradigma do Direito, a partir da falência do sistema retributivo tradicional. Elaboraram uma releitura do conflito como elemento central do enfoque judiciário. Nesse toar, a dinâmica restaurativa afirma-se como uma mudança de pensamento, uma realidade em ascensão mundial e em consonância com os novos ideais teórico e filosóficos do Direito. O estudo teve como título “A FALÊNCIA DO MODELO TRADICIONAL DE JUSTIÇA E A DIFUSÃO GLOBAL DO PARADIGMA RESTAURATIVO”.

Já na pesquisa “A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO EM MEDIAÇÃO PARA A ATUAÇÃO PROFISSIONAL E A SUA INCORPORAÇÃO AO AMBIENTE UNIVERSITÁRIO”, realizada na Universidade Federal Fluminense, Fernanda Bragança e a engenheira Laurinda Fátima da Fonseca Pereira Guimarães Bragança, analisaram a importância da capacitação em mediação para a atuação profissional, independente da carreira, e como este meio consensual foi apropriado pelas universidades (incluindo

experiências estrangeiras) para resolver seus conflitos. Além da função de formação, as Instituições de ensino superior também abrigam centros de solução de disputas e elaboram estudos e projetos que visam aperfeiçoar as práticas nessa área.

O servidor mediador e instrutor do Tribunal de Justiça do Maranhão Washington Souza Coelho e o coautor Giovanni Bonato, na investigação científica intitulada “A MEDIAÇÃO NO CONTEXTO ATUAL: UM CAMINHO PARA O DIÁLOGO TRANSDISCIPLINAR”, analisaram a mediação como forma de solução de conflitos, com argumentos acerca da transdisciplinaridade do método com outros ramos do conhecimento, tais como a Psicologia, a Filosofia, a Comunicação, a Antropologia, a Sociologia e o Direito. Demonstrando a importância da interface da Mediação tais campos do saber, perfizeram o contexto histórico sobre a construção do instituto da mediação como um instrumento necessário à formação de uma cultura de paz.

Na investigação “A MEDIAÇÃO NOS JUIZADOS ESPECIAIS CÍVEIS ESTADUAIS COMO MÉTODO ADEQUADO DE RESOLUÇÃO DOS CONFLITOS”, o mediador do Juizado Especial Cível e pesquisador vinculado ao mestrado profissional da UFSC Allan Goulart, apresenta a mediação judicial como forma adequada de resolução de conflitos no rito do Juizado Especial Cível da Justiça Estadual. Para ele, a mediação possui uma função sociológica dentro do tecido social e desenvolve-se por meio de mecanismos colaborativos e representa uma vertente do acesso à justiça e da construção da democracia participativa, por meio do resgate da dimensão cultural das comunidades.

As advogadas Rebecca Falcão Viana Alves e Ana Carolina Fontes Figueiredo Mendes, da Universidade Federal de Sergipe, em “A POSSIBILIDADE DA MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL NAS RELAÇÕES TRABALHISTAS ANTE A REFORMA TRABALHISTA DE 2017” apresentam discussão sobre o impacto da reforma trabalhista de 2017 na possibilidade da utilização da mediação extrajudicial quanto método alternativo de resolução de conflito na seara do direito do trabalho. Analisaram o assunto no contexto Lei 13.140/2015, que regulamenta a mediação, estabelece sobre tal método de ressignificação de controvérsias no âmbito das relações de trabalho e ressaltaram os pontos principais da reforma trabalhista que, em tese, permitem a mediação extrajudicial nos conflitos individuais das relações trabalhistas.

No artigo “VIABILIDADE DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL AOS DISSÍDIOS INDIVIDUAIS TRABALHISTAS”, Thiago Rebellato Zorzeto, da FADISP, analisa o funcionamento da conciliação na Justiça do Trabalho através das formas convencionais observadas na prática, destacando críticas sobre o sistema em funcionamento.

Em seguida, relata as possíveis benesses oferecidas pelos meios de resolução extrajudiciais, e como os mesmos são capazes de ilidir os efeitos colaterais do sistema convencional adotado pela Justiça do Trabalho. Defendeu a viabilidade de utilização dos meios extrajudiciais de resolução de conflitos à Justiça do Trabalho.

Por sua vez, no “ENSAIO SOBRE A CONCILIAÇÃO NO PROCESSO PENAL PREVISTA NA LEI DOS JUIZADOS ESPECIAIS CRIMINAIS (LEI N 9099/95)”, os autores paranaenses Luma Gomes Gândara e João Carlos Fazano Sciarini apresentam um novo olhar sobre a possibilidade de conciliação entre as partes litigantes na seara criminal após o surgimento da Lei nº 9.099/95 que instituiu os Juizados Especiais Criminais para processar e julgar as infrações penais de menor potencial ofensivo. Trata-se sobre a possibilidade de conciliação neste rito processual, pormenorizando a composição civil dos danos e a transação penal.

Investigando a utilização da medicina baseada em evidências em núcleos de mediação para pedidos judiciais de tratamentos e/ou medicamentos de alto custo, a Professora Universidade Metropolitana de Santos Angélica Lucía Carlini apresenta o excelente trabalho “MEDIAÇÃO EM CONFLITOS DE SAÚDE: CONTRIBUIÇÃO DA MEDICINA BASEADA EM EVIDÊNCIAS”. O estudo se justifica para avaliar se o pedido encontra respaldo técnico nas evidências pesquisadas em grandes centros de estudo e pesquisa no Brasil e no mundo. Os dados de evidência científica poderão ser úteis para determinar quais os tratamentos e/ou medicamentos deverão ser custeados e, quais os casos que poderão ser encaminhados para cuidados paliativos, com apoio de equipe de saúde multidisciplinar para o paciente e seus familiares.

No artigo “OS PRINCÍPIOS ÉTICOS DA MEDIAÇÃO PARA A SOLUÇÃO DE CONFLITOS”, os pesquisadores Everton Silva Santos e Tamires Gomes da Silva Castiglioni argumentam que o objetivo da mediação ultrapassa a resolução da lide, transfigurando o ambiente adverso e em harmônico e cooperativo. A vantagem principal da mediação, para eles, está relacionada a sua rapidez e eficiência, sendo que a duração neste paradigma tendencialmente menor que no processo judiciário. Segundo o estudo, a mediação possibilita às partes uma forma positiva de encarar o conflito, através da cooperação entre mediador e mediatos.

Em seu turno, a Professora da Universidade Nove de Julho Ana Paula De Moraes Pissaldo e a pesquisadora Valeria Jabur Maluf Mavuchian Lourenço, defenderam suas ideias em artigo baseado nas políticas públicas disponíveis para o processo civil no sentido de desafogar o Poder Judiciário do excesso de demandas. Valendo-se dos princípios norteadores do Código

de Processo Civil de 2015, abordaram a cultura do litígio na sociedade e meios para que os conflitos sejam dirimidos de maneira satisfatória, ágil e com o menor desgaste para as partes, buscando maior efetividade na prestação jurisdicional e o aperfeiçoamento das políticas públicas de fomento para a desjudicialização dos conflitos. O trabalho é intitulado “POLÍTICAS PÚBLICAS PARA DESJUDICIALIZAÇÃO DOS CONFLITOS”.

Por sua vez, as autoras Camila de Cerqueira Silva Macário e Gabriela Maia Rebouças, em investigação denominada “SOBRE JUSTIÇA RESTAURATIVA E FRATERNIDADE: QUALIFICANDO O ACESSO À JUSTIÇA”, abordaram o estigmatizante modo de solucionar demandas dominante, que não ressignifica os conflitos vivenciados, dificultando pacificação social. Nesse sentido, a efetivação da justiça depende da modificação nas maneiras tradicionais de pensar e de fazer justiça. Este artigo objetivou apresentar, a partir de levantamento bibliográfico, uma análise-argumentativa acerca da pertinência da relação entre Justiça Restaurativa, fraternidade, acesso à justiça e direito ao desenvolvimento.

Por fim, Talissa Trucolo Reato, da Universidade de Passo Fundo e o Professor Marcos Leite Garcia, da Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI), apresentam a pesquisa “O EMPREGO DE MEIOS ALTERNATIVOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS SOCIAIS COMO FORMA DE ASSERTÃO DA FRATERNIDADE”. Nele, observam que a fraternidade é estimulada ao aplicar meios alternativos de solução para resolver conflitos sociais. Trata-se de pesquisa bibliográfica, estruturada em três fragmentos. A fase inicial analisa a existência de conflitos e mecanismos de acesso à Justiça. A segunda parte aborda as alternativas de solução de conflitos e a última etapa verifica o estímulo da fraternidade ao solver lides extrajudicialmente.

Agradecemos a todos os pesquisadores pela sua inestimável colaboração e desejamos uma ótima e proveitosa leitura!

Coordenadores

José Querino Tavares Neto – Universidade Federal de Goiás-UFG

Jackson Passos Santos - Universidade de Mogi das Cruzes - UMC

Caio Augusto Souza Lara – Escola Superior Dom Helder Câmara - ESDHC

Nota Técnica: Os artigos que não constam nestes Anais foram selecionados para publicação na Plataforma Index Law Journals, conforme previsto no artigo 8.1 do edital do evento.
Equipe Editorial Index Law Journal - publicacao@conpedi.org.br.

A IMPORTÂNCIA DA CAPACITAÇÃO EM MEDIAÇÃO PARA A ATUAÇÃO PROFISSIONAL E A SUA INCORPORAÇÃO AO AMBIENTE UNIVERSITÁRIO

THE IMPORTANCE OF MEDIATION TRAINING FOR PROFESSIONAL PRACTICE AND ITS INCORPORATION TO UNIVERSITY

Fernanda Bragança ¹

Laurinda Fátima da Fonseca Pereira Guimarães Bragança ²

Resumo

A proposta deste trabalho é analisar a importância da capacitação em mediação para a atuação profissional, independente da carreira, e como este meio consensual foi apropriado pelas universidades para resolver seus conflitos. Além da função de formação, as Instituições de ensino superior também abrigam centros de solução de disputas e elaboram estudos e projetos que visam aperfeiçoar as práticas nessa área. O Brasil, por ser ainda iniciante no assunto, tem um nicho de oportunidades em expansão e que estão abertas à profissionais de todos os setores.

Palavras-chave: Mediação, Universidade, Mercado de trabalho, Solução de conflitos, Sistemas de resolução de disputas

Abstract/Resumen/Résumé

This work analyzes the importance of training in mediation for professional practice for any career and how such consensual way was incorporated by universities for conflicts solutions. Besides the main academic formation objective, it also shelters conflict solution centres and elaborates studies and projects for improving the practices in such field. Brazil, for being a beginner in this subject, has an expanding opportunities niche open to professionals from all sectors.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Mediation, University, Job market, Conflicts solution, Dispute resolution systems

¹ Doutoranda em Sociologia e Direito pela UFF. Mestre em Direito pela UFRJ. Graduada em Direito pela UFRJ e em Administração pela UCAM. Pesquisadora do LAFEP/UFF. Advogada. Mediadora

² Professora da Universidade Federal Fluminense - UFF. Doutora pela PUC-Rio. Mestre pela COPPE/UFRJ.

I. INTRODUÇÃO

Este artigo está inserido na proposta do Laboratório Fluminense de Estudos Processuais, LAFEP, sediado na Universidade Federal Fluminense – UFF, de investigar sobre a administração de conflitos numa abordagem multidisciplinar e de direito comparado. Com base na política da UFF de promoção da interação e aprendizado entre entes das esferas institucionais acadêmica, empresarial e governamental, o objetivo consiste em analisar as perspectivas de mercado de trabalho da mediação e o papel das Universidades na contribuição da formação de mão-de-obra qualificada, na construção de centros de solução de controvérsias e na elaboração de projetos e estudos que fomentem avanços nessa área.

Para isso, o trabalho foi dividido em três etapas: inicia com uma breve dissertação sobre a crise do mercado de trabalho e como isso influencia na procura por capacitação. Reportagens atuais de economia apresentam os índices de desemprego, postos de trabalho fechados, dentre outros divulgados pela última pesquisa do IBGE. E pareceres de Conselhos Regionais embasam a percepção de que é absolutamente fundamental estar antenado ao que vem sendo exigido pelas organizações e como novas habilidades relacionadas à capacidade solucionar divergências vêm sendo requeridas, independentemente da função e da profissão.

Seguindo, trata-se a mediação como um saber transdisciplinar. Amparamo-nos em alguns autores que se dedicaram a pormenorizar como áreas como a filosofia, a antropologia, a sociologia, o direito e a psicologia interagem nesta forma de resolução de conflitos. Destacamos as obras de Anna Rosenblatt, André Martins, Jean-Marie Muller, Richard Sennet, Beatriz Fraga, Glória Mosquera e Mônica Meyer (in memoriam). Não obstante estes serem considerados os saberes “tradicionais”, enfatiza-se a opinião da Associação brasileira de recursos humanos, que afirma que, atualmente, evoluiu-se para uma noção de mediação que leva em consideração a experiência do indivíduo, a equipe no qual está inserido, estendendo sua importância para todos os colaboradores que, independentemente do grau de tecnicidade da atividade que exercem, lidam com pessoas.

A terceira parte ocupa-se da Universidade propriamente. Foram pesquisados artigos que se esmeraram em traçar um histórico de como a mediação penetrou nas instituições de ensino superior. Foram destacados os trabalhos dos catedráticos norte-

americanos William Warters e Jane McCarthy. Em seguida, para relatar como os centros de solução de conflitos vêm funcionando atualmente em locais onde o tema é mais avançado, foram utilizados os estudos do professor Josef Leidenfrost, mais voltado à realidade europeia; e selecionados alguns dados da importante pesquisa realizada por Rommel e Bailey, que inclusive, contou com o suporte da Fundação Nacional de Ciência dos EUA. Prosseguimos então com o desenvolvimento dessas ideias.

II. A CRISE DO MERCADO DE TRABALHO BRASILEIRO E O ROBUSTECIMENTO NA CAPACITAÇÃO EM MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

O mercado de trabalho é um tema pulsante na realidade brasileira sobretudo em época de desemprego em massa, como a atual. Os últimos dados do IBGE, que datam de fevereiro deste ano, alarmam para níveis de desocupação que superam os 12,2%, o que corresponde a 12,7 milhões de brasileiros. Não obstante a taxa de população ocupada tenha aumentado em relação a janeiro de 2017, esse crescimento foi puxado, segundo a pesquisa da Pnad contínua¹, pelo aumento do trabalho informal, ou seja, sem carteira assinada. Nesse contexto, cabe destacar os mais de mais de 980.000 (novecentos e oitenta mil) trabalhadores por conta própria.

A situação do estado do Rio de Janeiro é ainda mais dramática. Segundo números apontados pela revista Época², o Rio foi a capital que mais eliminou vagas formais em 2017, chegando a um total de aproximadamente, 73.000 demissões só no ano passado, que se concentraram especialmente nas áreas de serviço, construção civil e indústria de um modo geral. E não há perspectivas otimistas de mudança deste cenário em um curto espaço de tempo: houve uma interrupção nos investimentos da Petrobrás; os setores de óleo e gás e da construção civil ainda sofrem os efeitos da operação Lava Jato; queda do setor privado; e falta de estratégias de planejamento a longo prazo.

¹ Para ter acesso à matéria completa do Jornal O Globo e ao link da pesquisa do IBGE, acesse: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/desemprego-fica-em-122-em-janeiro-de-2018.ghtml>> consultado em 13 de março de 2018.

² A íntegra da matéria está disponível em <<https://epoca.globo.com/economia/noticia/2018/01/ressaca-do-desemprego-no-rio.html>> acesso em 13 de março de 2018.

O Conselho Nacional de Engenharia e Agronomia do Rio de Janeiro – CREA-RJ³ já sinalizou que com a engenharia em crise, o profissional precisa buscar alternativas e novas perspectivas. O profissional precisa aliar amplo conhecimento técnico, boa comunicação e facilidade no relacionamento interpessoal. Uma recolocação no atual cenário exige um profundo empenho dos candidatos somada à uma busca por preparação que desenvolva diferenciais na carreira.

Na advocacia, também foram sentidos os efeitos da crise. Não tanto pela redução de demanda (inclusive, há setores que experimentam até crescimento, como o tributário e o trabalhista) mas pela redução das negociações contratuais, sobretudo na área empresarial. Os advogados e escritórios que se mantêm neste ramo estão em busca de conhecimento em outras matérias preparando uma expansão da atuação.

Nesse contexto de difícil sobrevivência, a alternativa mais cotejada pelos profissionais tanto de maior experiência quanto de recém formados (grupo com maior dificuldade), é o mercado de consultorias ou de pequenos empreendimentos, mas ainda assim, os serviços são pequenos e pontuais. A recolocação ainda é um grande desafio e não raramente acontece com salários mais modestos. Mesmo a permanência na posição que vem ocupando na empresa requer adaptações que passam tanto pela capacitação quanto pela área financeira.

Cada vez mais é exigido dos profissionais saberes transdisciplinares e competências em realizar multitarefas. Isso significa que além do conhecimento específico necessário para o ramo em que vai atuar, uma série de outras habilidades passam a ser consideradas nos processos seletivos⁴ (em tempos de recessão, mais refinados), ainda mais nas grandes empresas, em que a briga por uma vaga costuma reunir um bom conjunto de pessoas qualificadas.

³ Na edição de outubro de 2016, a revista do CREA-RJ apresentou a matéria “Engenharia em crise: como buscar alternativas?”. Na oportunidade recolheu opinião de especialistas sobre segmentos em expansão e sobre as competências do engenheiro do futuro. Para leitura completa do material: <<https://www.crea-rj.org.br/revista/engenharia-em-crise-como-buscar-alternativas/>> acesso em 13 de março de 2018.

⁴ No último processo seletivo de uma multinacional para contratação de estagiários de contabilidade no Rio de Janeiro, tivemos acesso à algumas perguntas formuladas pela empresa de recursos humanos responsável pela condução da 1ª fase da seleção. Os candidatos foram indagados sobre: qual a sua contribuição para a última empresa em que atuou (na hipótese de já ter tido uma experiência)? Como você geriria um conflito na sua equipe? Que tipo de conflito você já resolveu? Quais desafios você já superou?

Na fase de dinâmica de grupos, em que cada qual recebe um caso, os grupos são levados a negociarem sobre qual projeto a empresa deve implementar.

Nos últimos anos, alavancada pelo Novo Código de Processo Civil e pela lei 13.140/2015⁵, muito vem se falando no Brasil sobre mediação de conflitos. Esse mecanismo de solução pacífica de disputas direcionado para a reabertura do canal de comunicação e reconstrução do diálogo fomenta nos próprios indivíduos a capacidade de resolver seus problemas através do auxílio de um terceiro facilitador. É uma forma de pacificação social que tem o acordo apenas como um dos seus objetivos indiretos.

A mediação já despertava o interesse de advogados⁶, psicólogos e assistentes sociais, que são aqueles profissionais tradicionalmente conhecidos por lidar com conflitos. Mas a medida que o entendimento foi sendo aprofundado e o método foi ganhando mais protagonismo, outras carreiras passaram a enxergar a mediação como importante instrumento para o dia-a-dia de trabalho. Ou seja, o que antes tinha um público-alvo específico, virou uma importante aptidão a ser desenvolvida em todas as áreas. E claro, essa ferramenta tornou-se um diferencial dentro das organizações.

Algumas empresas iniciaram então o movimento de capacitar seus colaboradores em técnicas de mediação e negociação. O resultado pode ser sentido rapidamente e dentre os maiores benefícios apontados estão a melhoria da relação entre as pessoas e, conseqüentemente, do bem-estar no ambiente de trabalho e o aumento da produtividade. A capacitação também atua na prevenção de conflitos. Segundo Fisher e Ury (2014, p. 55), especialistas em negociação da Escola de Harvard, o melhor momento para tratar dos problemas é justamente antes que eles aconteçam.

Com o passar do tempo, e seguindo uma tendência norte-americana onde a mediação está consolidada há muito mais tempo, se passou a notar que as técnicas aprendidas são fundamentais e incrementam o desempenho de qualquer tipo de setor

⁵ A lei 13.140/2015 dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Para ver na íntegra: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13140.htm> acesso em 14 de março de 2017.

⁶ Ainda é presente na Advocacia uma mentalidade de que a mediação seria responsável por uma perda de mercado dos advogados, caso seus clientes optassem pelo caminho de solução fora do Judiciário. Ora, isso só reflete um conhecimento ainda precário sobre o procedimento. O advogado é um importante colaborador na medida em que é o consultor jurídico da parte. Ele que assegurará e orientará sobre os direitos e sobre as perspectivas de procedência ou não da ação no processo judicial. Inclusive, para uma escolha segura da mediação, é preciso uma avaliação preliminar do advogado sobre a situação de direito e de fato. A mudança que precisa ocorrer é que no contrato de honorários já se disponha sobre as duas maneiras de resolver o confronto: pela via consensual ou pela via judicial. Mas é preciso reconhecer que a formação exclusivamente litigante fomentada pelas faculdades de direito corrobora para este receio e descrédito desses profissionais em relação a outras formas de resolução de disputas.

dentro da organização; o que permite concluir que independentemente da função que ocupe, todo funcionário, por mais técnico que seja, precisa ter esse conhecimento e aplicá-lo no exercício de suas atividades e nas relações com os colegas.

Mas se em um primeiro momento a capacitação foi uma iniciativa proposta ao seu quadro de colaboradores, atualmente, temos notícia de que nos processos seletivos para contratação de novos talentos, incluindo recém-formados, a exigência dessa habilidade já é uma realidade. Ou seja, não há mais dúvidas de que a formação de mediador é um importante diferencial aqueles que visam carreiras corporativas, sobretudo em multinacionais. Nesses locais em que há um conjunto de profissionais de distintas nacionalidades e culturas, são mais frequentes os embates em decorrência de interpretações e percepções divergentes; o que acirra a defesa por posições e torna mais complicado o consenso.

Tanto aqueles que estão em busca de recolocação quanto os que estão em fase de finalização do curso de graduação percebem então a necessidade de terem o domínio desse conteúdo e procuram cursos e maior instrução nesse sentido. Se há um imperativo por parte dos operadores do direito na busca por esse conhecimento em virtude da nova legislação processual civil e pela mudança de paradigma no atuar do processo, privilegiando a cooperação e as práticas colaborativas entre os integrantes da relação jurídica; há também urgência dos demais profissionais em se interarem sobre essa nova postura de solucionar controvérsias.

III. A MEDIAÇÃO ENQUANTO SABER TRANSDISCIPLINAR⁷

O conflito é percebido como um sistema complexo e multifatorial, composto por elementos interdependentes que afetam uns aos outros. Faz parte de uma rede maior de interações e um olhar amplo e abrangente é fundamental para construir uma abordagem construtiva (Ibid, pp. 142-143). Ao longo do tempo, a mediação vem

⁷ Optamos pelo termo *transdisciplinariedade* em virtude do seu foco residir *no objeto real, dotado de complexidade; e não mais no objeto forjado por uma disciplina, reduzido e isolado. É o passo dado no sentido de uma mistura de uso complexo das diversas disciplinas. Abarca tanto estudos que se utilizam do instrumental teórico e empírico, quanto de práticas de mesclam os diversos saberes em seu procedimento de ação. É um passo além da multidisciplinariedade, que busca colocar lado a lado várias abordagens disciplinares sobre o mesmo objeto* (ROSENBLATT; MARTINS, 2017, p. 140).

absorvendo influências de diversas áreas do conhecimento e do contexto em que é aplicada.

Tradicionalmente, contribuem para o desenvolvimento dessa forma consensual os ramos das ciências ditas por *humanas*, como a psicologia, filosofia, antropologia, sociologia e direito. Mas a visão mais recente é a de que muitas outras contribuem e interferem no decorrer do procedimento.

A psicologia permite a melhor compreensão das emoções, que se acolhidas e trabalhadas adequadamente, irão repercutir na retomada do diálogo. Não é possível pensar a reconstrução de uma relação mais duradoura sem passar pelo campo dos sentimentos. Anna Rosenblatt e André Martins (ob. cit., p. 143) destacam que entendê-los é de fundamental relevância para provocar nos envolvidos reflexões acerca do que os move e de como podem contribuir para a solução do problema. Ao se darem conta da interdependência e dos reais interesses e necessidades que os motivam, os indivíduos tornam-se capazes de cooperar entre si.

Os sentimentos, sobretudo quando estão retraídos ou aflorados, não ocasionalmente levam as pessoas a tirarem conclusões precipitadas ou terem expectativas e comportamentos muitas vezes inesperados. O desafio do mediador consiste então em recepcioná-los propriamente para que não bloqueiem as soluções de benefício mútuo e travem a reconstrução da relação interpessoal e social dos conflitantes.

A filosofia trabalha com a questão da ética e de como estadeve permear toda a condução do mediador e a postura dos mediantos. Com relação ao primeiro, é preciso que atue em escuta ativa⁸, não preconceituosa e imparcial. Em relação aos participantes deve-se trabalhar para que sentidos como raiva, ódio e desejo de vingança sejam desconstruídos, possibilitando o entendimento de que expressam ideias inadequadas em relação a si próprio e ao outro (ROSENBLATT; MARTINS, ob. cit., p. 144).

O filósofo Jean-Marie Muller (1995, p. 30) sinaliza que há violência quando o conflito se converte em uma arena de enfrentamento de indivíduos movidos pelo ímpeto de fazer sofrer e que deixam de dialogar com o próximo com vistas a afastá-

⁸ No exercício da escuta ativa o mediador conversa por meio de perguntas e, de forma ética e cuidadosa, legitimando, esclarecendo e validando o investimento dos envolvidos no processo. Viabiliza o conhecimento do ponto de vista do outro, suas motivações e interesses. O levantamento de interesses torna explícitas as diferentes necessidades, preocupações e valores e ajuda na promoção do diálogo, ampliando o conhecimento sobre si e sobre o outro (FRAGA; MOSQUÉRA; MEYER, 2017, p. 158).

lo, excluí-lo ou eliminá-lo. A superação desse quadro exige a expressão de um desejo de comunicar-se ou de ser reconhecido. Nesse sentido, a verbalização⁹ dos sofrimentos, frustrações e desejos é de suma importância para dar a distância devida da situação de modo a permitir uma reflexão mais profunda dos envolvidos sobre as próprias atitudes.

A Antropologia e a Sociologia abrangem o ser humano na sua interface social. Entender e mapear os ambientes que permeiam a vida dos envolvidos é uma peça indispensável para o equacionamento da controvérsia. A mediação tem como um dos seus objetivos¹⁰ fundamentais o melhor relacionamento do mediando com todo seu círculo de convívio. Por exemplo, em um conflito de família, é frequente que a disputa envolva indiretamente outros sujeitos; e que portanto, convém que sejam consultados ou chamados a integrar as reuniões de mediação, como avós, madrastas/padrastos, sogras/sogros e parentes mais remotos. A isso dá-se o nome de rede de pertinência (ROSENBLATT; MARTINS, ob. cit., p. 144)¹¹.

Sobre essa base que prioriza a compreensão das subjetividades e das conexões entre os protagonistas do conflito constroem-se então as possíveis respostas que atenderão a todos os lados de maneira eficaz trazendo luz à dinâmica da relação e ao ponto de vista de cada um. Observa o sociólogo Richard Sennet (2012, p. 16), que o problema costuma estar muito mais relacionado à dificuldades de comunicação e ao manifesto desinteresse da sociedade no tema cooperação do que em qualquer outro motivo.

Da Antropologia podem-se importar instrumentos para que os mediadores reconheçam sistemas de valores diferentes do seu e que sejam aptos a oferecer uma atuação neutra. Tal como a etnografia, a mediação é um processo relacional no qual

⁹ O mesmo autor enfatiza que no próprio interior do conflito, a ação não violenta empreende a argumentação para convencer o adversário da justeza da causa defendida. O combate não violento não se reduz a um mero debate de ideias, que trata apenas de convencer o outro da justeza de nossa causa. Na realidade, o diálogo social e político não se inscreve no registro da comunicação racional, onde somente os conceitos rivalizam entre si. Com muita frequência as palavras, em si mesmas, não questionam tanto as ideias quanto os interesses.

¹⁰ A mediação estimula o desenvolvimento da autoconsciência e autoconfiança para se tornarem autores de suas próprias histórias, construindo futuros possíveis e não padronizados. Dentre outros benefícios: empoderamento, celeridade, liberdade, menos desgaste emocional, humanização da Justiça, privacidade, não cria jurisprudência, pedagógico, efetividade das soluções, desenvolvimento de uma cultura de paz, restauração das relações.

¹¹ Cada uma das pessoas implicadas no conflito traz, necessariamente, inúmeras vozes e valores representativos de sua rede pessoal. Daí a importância da compreensão do conceito de redes para a prática eficaz da mediação, permitindo o exercício da escuta ativa, neutra e acolhedora de todas as vozes e a busca de pontos comuns que delineiem um caminho construtivo para cada contexto.

cabe ao condutor colocar-se como um interlocutor que busca aproximar-se da forma de pensar e agir de cada um (FRAGA, MOSQUÉRA; MEYER, ob. cit., pp. 158-159).

O Direito relaciona-se com a mediação, por óbvio, por imposição legal. Cumpre observar porém, que o esforço em fomentar a sua aplicação não nasceu com a promulgação da Lei 13.140/2015 ou com o advento do novo diploma processual civil. Há algum tempo a discussão da incorporação de métodos consensuais para solução de litígios conta com expoentes defensivos tanto na academia quanto dos operadores do direito.

A questão da desobstrução do Poder Judiciário demanda medidas efetivas que possam tanto diminuir as demandas ajuizadas quanto a superação da crise da capacidade institucional do Judiciário¹². Uma melhor compreensão desse cenário pode ser obtida através do relatório Justiça em Números 2017¹³, consolidado pelo Conselho Nacional de Justiça com base nos dados de 2016. No último ano, registrou-se um aumento do número de novos casos nas esferas estadual (+1,8%), federal (+3,8%), do trabalho (+5%) e eleitoral (+842,9%). Só na justiça estadual, isso correspondeu a um ajuizamento de aproximadamente 19.800.000 (dezenove milhões e oitocentos mil) processos.

Com relação ao tempo, verificou-se que, em média, na justiça estadual comum há uma espera de 2 anos para uma sentença de 1º grau. No 2º grau esse prazo é de 7

¹² Em trabalho apresentado no evento do Conpedi em Brasília, no primeiro semestre de 2017, as pesquisadoras Fernanda Bragança e Carla Faria analisam com maior profundidade o tema da crise da capacidade institucional do Poder Judiciário Brasileiro, a dificuldade de acesso à Justiça e fortalecimento dos métodos consensuais de solução de conflitos. E concluem que *a crise na capacidade institucional do Judiciário o atinge em diversos setores. O contingente de processos é crescente e a aglomeração de demandas pendentes é muito grande. Somado a isso, a dificuldade financeira que assola a maior parte dos estados da federação bem como a própria União obstaculiza novos concursos e a ampliação de estrutura; mas mesmo que o cenário fosse diferente, dar conta de tamanho volume seria improvável. Além disso, é ainda pouco expressiva a utilização dos métodos alternativos de solução de conflitos pois predomina no Brasil a cultura do litígio e a medida que a lide sobe de instância torna-se cada vez mais difícil firmar um acordo. Ao mesmo tempo, os obstáculos ao acesso à justiça no país são grandes. Lidamos com uma grande parcela da população pertencente a famílias de baixa renda, que ainda que possam recorrer ao corpo da Defensoria Pública, este não é suficiente frente ao número de pedidos de atendimento, sobretudo a medida que se afasta dos grandes centros. Vimos também que a demora na obtenção de uma decisão, com o conseqüente aumento dos custos pressiona os economicamente fracos a abandonarem suas causas. E nesse sentido, alarma-nos o art. 6º, §1º da Convenção Européia para proteção dos direitos humanos e liberdades fundamentais: a Justiça que não cumpre suas funções dentro de um prazo razoável é, para muitas pessoas, uma Justiça inacessível.*

Para ver o artigo completo:

< <https://www.conpedi.org.br/publicacoes/roj0xn13/v5z5kqti/A5Q8Ilzmpj7scd.pdf> > acesso em 15 de março de 2018.

¹³ Para visualizar o relatório completo:

<<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/12/b60a659e5d5cb79337945c1dd137496c.pdf>> acesso em 20 de março de 2018.

meses. Em fase de execução, a demora por uma decisão final ultrapassa os 5 anos. Mesmo nos Juizados especiais, que foram criados para a conciliação, processamento, julgamento e execução de causas cíveis de menor complexidade, o encerramento da fase de conhecimento leva por volta de 10 meses. Nas Turmas Recursais, o período calculado no aguardo de uma sentença é de 7 meses.

Diante desse quadro, os meios consensuais são uma via adequada não só para contribuir com a redução do volume de ações no Judiciário mas principalmente, para que as pessoas construam as soluções mais eficazes para seus problemas, afinal, ninguém melhor que os próprios envolvidos para negociar sobre seus interesses e necessidades¹⁴.

Até aqui vimos portanto, como diversas ciências humanas de alguma forma se relacionam com a mediação. Mas o que estamos percebendo, inclusive a partir de relatos de especialistas em RH das empresas, é que mesmo pessoas com formação estritamente técnica, como por exemplo, as do mercado de engenharia podem contribuir muito para auxiliar na busca por alternativas, sobretudo em razão da experiência profissional única que adquiriram ao longo do tempo. Claro que isso não deve implicar no oferecimento de um acordo; mas o fato de já ter passado por situações semelhantes, ter ocupado os mesmos cargos ou entender com expertise sobre o objeto da discussão, possibilitará um auxílio muito mais eficaz na construção de outros caminhos possíveis pelos mediandos.

A Associação Brasileira de Recursos Humanos do Rio de Janeiro– ABRH^{RJ} firmou em 2017 o Pacto Nacional de Mediação. E em recente reportagem¹⁵ apontou que o retorno¹⁶ é mensurável tanto no âmbito interno das Organizações, com avanços

¹⁴ A mediação propõe o autoconhecimento do indivíduo sobre os seus interesses e necessidades diante de um determinado conflito. E muitos outros aspectos costumam estar subentendidos aos sentimentos e até à uma disputa patrimonial, como: necessidade de reconhecimento, de ser ouvido com atenção, de ser acolhido etc.

¹⁵ A reportagem completa está disponível em <<http://abrhrj.org.br/index.php/2018/03/19/mediacao-como-solucao-de-conflitos-nas-organizacoes/>> acesso em 20 de março de 2018.

¹⁶ O catedrático em Gestão da Universidade de Lingnan, Hong Kong, o pesquisador e ex-presidente da Associação Internacional de Gestão de Conflitos Dean William Tjosvold (2008, pp. 19-28) afirma que as organizações combinam a energia, as ideias e o conhecimento de um conjunto diversificado de indivíduos, o que requer um gerenciamento contínuo dos conflitos. Conflito, que quando administrado adequadamente, pode ser essencial para o trabalho em equipe e a eficácia organizacional. No seu entender, os membros das organizações geralmente têm relações e orientações competitivas para lidar com conflitos, o que contribui para o aumento do seu espiral. No entanto, ao desenvolver relacionamentos cooperativos e habilidades para discutir diferentes pontos de vista com mente aberta, as organizações podem capacitar gerentes e funcionários a “usar” os conflitos para investigar problemas, criar soluções inovadoras, aprender com suas experiências e estimular seus relacionamentos.

nas políticas de compliance; quanto no externo, com a expectativa de aprimoramento das relações com fornecedores e com entidades sindicais.

À vista disso, o principal desafio dos professores universitários, sem dúvida, consiste em dar o devido encaminhamento à formação desses futuros trabalhadores e antecipar essas competências que serão requeridas quando buscarem empregos. Em época de grande oferta de mão de obra e alta competição de candidatos por vaga, ter essa expertise pode ser decisivo.

IV. A MEDIAÇÃO NO AMBIENTE UNIVERSITÁRIO

O papel mais conhecido da Universidade é enquanto pólo de aprendizado e capacitação de seus alunos. Mas não se limitam a isso. É verdade também que se afirmam como importantes centros para gerenciamento de conflitos tanto entre os seus membros quanto entre a Instituição e externos. Nesses ambientes, a mediação se sobressai como um instrumento de resolução de problemas.

Em artigo sobre a solução de conflitos nas Universidades, Josef Leidenfrost (2015, p. 102), fundador do *European Network of Ombudsmen in Higher Education* (ENOHE), ressalta que estes são ambientes multifacetados e que se distinguem fortemente entre si se considerarmos os respectivos estatutos, currículos, normas sobre exames, termos de uso etc. Todo esse arcabouço regulatório específico para cada núcleo de ensino superior é desenhado para promover a interação entre os que lá frequentam.

No entanto, isso por si só não é suficiente para criar uma nova cultura de lidar uns com os outros na vida cotidiana. É comum, inclusive, que estudantes e funcionários não se reconheçam como potenciais partes em conflito e ignorem essa eventualidade. Sendo assim, instituições de ensino superior resolveram criar repartições em que essas questões inerentes ao ambiente universitário pudessem ser equacionadas. Elas funcionariam como uma espécie de ouvidorias (*ombudsman*

offices)¹⁷ em que as pessoas competentes podem se utilizar da mediação, dentre outras técnicas.

Decidimos investigar a fundo como programas de mediação de conflitos teriam surgido no ensino superior. Em estudo sobre esse histórico¹⁸, William Warters (2001), diretor acadêmico do programa de mestrado em resolução de disputas (MADR) no Departamento de Comunicação da *Wayne State University*, atesta que em 1967, a *Michigan State University*¹⁹ tornou-se a primeira grande universidade dos Estados Unidos a estabelecer um escritório de *Ombuds*. A criação desses locais era uma tentativa de responder às demandas em espaços reconhecidos pela possibilidade de expressar preocupações e queixas de forma confidencial e segura. Com o passar do tempo, as leis que cercam o setor acadêmico tornaram-se mais complicadas e o número de processos movidos contra universidades por seus membros aumentou. Isso levou a um crescente interesse em buscar alternativas ao litígio.

Com o corpo universitário se expandindo entre alunos e colaboradores, os administradores criaram um número maior de regras e regulamentos para tentar

¹⁷ Ombudsman pode ser conceituado como o encarregado por um órgão, instituição ou empresa com a função de receber críticas, sugestões e reclamações de usuários e consumidores, com o dever agir de forma imparcial para mediar conflitos entre as partes envolvidas. O termo, atualmente disseminado no âmbito público e privado para designar um elo imparcial entre a instituição e sua comunidade de usuários, chegou às línguas modernas através do sueco *ombudsman* (feminino: *ombudskvinna*), que significa "aquele que representa". Nos países de língua portuguesa, as palavras "ouvidor" e "provedor" (bem como "ouvidoria" e "provedoria") são as mais utilizadas como substitutas ao nome estrangeiro.

¹⁸ William Waters afirma ainda que "a Guerra Fria e a Era McCarthy tiveram um impacto profundo no clima de conflito nos *campus* universitários. Embora eu não queira descontar o significado deste período, para os propósitos deste artigo, iniciarei minha análise em meados da década de 1960, pois esta é a era em que o conflito no campus tornou-se particularmente visível e mudanças estruturais significativas começaram a ocorrer no campus no que diz respeito ao tratamento de conflitos. Esta é também a primeira vez que encontro qualquer pesquisa significativa ou redação acadêmica sobre conflito de campus e gerenciamento de conflitos. De fato, relatos de pesquisas e estudos de conflitos no ensino superior foram relativamente comuns na literatura no período entre 1965-75. Dois exemplos relevantes são os volumes editados: *Conflito e Mudança no Campus: A Resposta ao Hiperativismo Estudantil* (Brickman e Lehrer, 1970) e *Supermercados Acadêmicos: Um Estudo de Caso Crítico de uma Multiversidade* (Altback e outros, 1971)."

Para leitura completa desse estudo:

<<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.535.5856&rep=rep1&type=pdf>> acesso em 22 de março de 2018.

¹⁹ A Michigan State University tornou-se a primeira grande universidade dos EUA (em 1967) a estabelecer um escritório de ombuds. A ênfase inicial dos programas de ombuds era aumentar a percepção e a realidade da "justiça" e a justiça dos procedimentos e decisões tomadas no campus; bem como ajudar as pessoas a navegar no labirinto cada vez mais complexo de procedimentos que estavam sendo desenvolvidos. O California Caucus of College e University Ombuds (CCCUO) foi fundado em 1973 para auxiliar o trabalho em rede entre os programas, em particular, promovendo uma conferência anual no Centro de Conferências Asilomar, em Pacific Grove, Califórnia. A Primeira Conferência Canadense de Ombuds Universitários foi realizada na Universidade Concordia em Montreal, em 1979. Nos Estados Unidos, seguindo uma série de iniciativas de redes regionais, a Associação de Ombuds Universitários (UCOA) foi formalmente estabelecida em meados dos anos 80 e permanece o órgão organizador central para os campus nos Estados Unidos.

gerenciar o ambiente em constante mudança. Ao mesmo tempo, uma proporção maior dos seus contratados filiou-se a sindicatos e negociou coletivamente seus contratos. As ações judiciais tornaram-se, então, mais frequentes.

Embora em períodos anteriores houvesse uma grande relutância dos tribunais em interferir nessas questões, a partir dos anos 70, esse cenário mudou. As Cortes federais de Justiça dos EUA chegaram a estabelecer, inclusive, diretrizes relacionadas a procedimentos internos de reclamações em âmbito acadêmico. Isto, aliado ao aumento da expectativa dos estudantes em se envolverem com suas respectivas instituições e a um maior interesse no monitoramento da equidade no tratamento dos casos, começaram a influenciar a formulação de políticas para este setor (Ibid, p. 4).

Teve início então um movimento que ficou conhecido como “explosão do devido processo”, que privilegiou outras formas para facilitação do encaminhamento de reivindicações que visavam proteger direitos individuais e que também pretendiam afastar possíveis demandas judiciais. Não obstante, à medida que as leis se tornaram mais complexas e o número de processos movidos contra as universidades aumentou, esforços se direcionaram ao uso do que aos americanos denominam de *ADRs: alternative dispute resolutions*.

Um dos primeiros exemplos mais visíveis de experimentação com mediação nesse setor datam do período de 1979-80 por meio do patrocínio de uma entidade pela filial nova-iorquina da *American Arbitration Association*: o Centro de Mediação no Ensino Superior. Este funcionou por cerca de 5 anos trabalhando para incentivar o uso da mediação para resolver problemas envolvendo administrações universitárias e funcionários ou professores²⁰. O projeto de Mediação da Universidade de Massachusetts, que começou em 1980-81, foi o pioneiro dentre um número crescente de esforços localizados nos campus. Esta iniciativa foi seguida posteriormente pelas do Havaí, *Oberlin* e *Grinnell Colleges*. A maioria dos primeiros programas servia principalmente a estudantes, mas ao longo do tempo se expandiram. Detalha Waters

²⁰ Em 1980, a revista *New Directions in Higher Education* publicou uma edição especial sobre gestão de conflitos no ensino superior, editada por Jane McCarthy, diretora desse Centro de Mediação no Ensino Superior. A questão abordou principalmente os conflitos entre funcionários e docentes, mas também incluiu um artigo sobre um novo projeto de mediação (servindo alunos) nos estágios de planejamento do programa de Estudos Legais da Universidade de Massachusetts. Nesse estudo, McCarthy (1980, p. 4) relata a preocupação de alguns educadores com o comprometimento das comunidades educacionais com a governança colegiada, à medida que as instituições são forçadas a escolher entre eleitorados conflitantes num ambiente em que a competição por recursos escassos aumenta. A mediação pode fomentar a colegialidade, incentivando os debatedores a identificar interesses comuns e trabalhar de forma solidária para alcançar soluções mutuamente aceitáveis.

(ob. cit., p. 5) que em 1991, ou seja, apenas uma década depois, um mapeamento nacional identificou 35 núcleos de mediação universitários²¹ nos Estados Unidos e Canadá.

No início da década de 1990 uma nova tendência emergia: uma maior atenção à questões relacionados à raça, etnia, gênero e diversidade. Um documentário da época, intitulado *Racism 101*, que explorou o aumento perturbador de incidentes raciais e violência nos ambientes universitários norte-americanos, revelou as crescentes tensões nas atitudes de estudantes negros e brancos. Em 1990, um relatório da Fundação *Carnegie*, intitulado *Vida no Campus: Em Busca da Comunidade*, transmitiu preocupações de administradores e professores. Constatou-se que 68% dos presidentes de prestigiadas instituições de mestrado e doutorado sentiam que as relações raciais eram um problema, enquanto a média em outros tipos de instituições estava no patamar de 25% (Ibid, p. 6). A partir daí, os olhares dos mediadores direcionaram-se à transformarem essas relações estudantis e à reconstruírem os canais de comunicação.

Ao longo dos anos 90, emerge uma abordagem sistêmica de resolução de conflitos organizacionais, sobretudo impulsionada por duas publicações, em 1998, do volume de Ury, Brett e Goldberg, *Getting Disputes Resolved: Projetando Sistemas para Reduzir os Custos do Conflito*; e em 1989, pela edição especial do *Negotiation Journal on Dispute Systems Design*. O fascínio no que se passou a denominar de design de sistemas de ADRs se espalhou por várias universidades, mais notavelmente as da Geórgia, Nova York e do Missouri. Elas assumiram a tarefa desafiadora de propagar iniciativas com vistas a melhorar as práticas de equacionamento de disputas. Este é o movimento que se desenvolve até hoje (Idem).

A Europa também experimentou essa impulsão pelos métodos não judiciais. Recolhendo estudos mais recentes sobre o assunto, Josef Leidenfrost (ob. cit.,)

²¹ Importa ressaltar que toda essa atividade de ADRs no campus não estava ocorrendo isoladamente. Mudanças significativas vinham ocorrendo na América do Norte que fomentaram a consciência pública pela mediação e contribuíram para um aumento da disponibilidade de mediadores experientes. Em seu artigo sobre o trabalho de conflito no campus e os valores democráticos, Geoffrey Wallace (1993) resume alguns desses importantes indicadores de aceitação social da mediação em geral. Segundo ele, os sistemas de disputa nos Estados Unidos mudaram muito nos últimos anos. Entre 1977 e 1987, os programas de disputa de bairros cresceram de aproximadamente três centros de disputa de bairro para mais de trezentos centros. O sistema de tribunais *Multi-Door* em Washington lidou com 15.000 casos em 1985. Nas áreas de arbitragem e mediação, houve grandes aumentos em seu uso, conforme evidenciado pela receita para aqueles que prestam esses serviços. Em 1992, a American Arbitration Association fez 37 milhões de dólares para lidar com 60.000 casos; Endispute fez 4,8 milhões de dólares. O aumento do uso de remédios de mediação e arbitragem foi acompanhado por uma ampla gama de sistemas de conflito agora disponíveis.

ressalta que desde 2013, na Universidade de Innsbruck, por exemplo, há espaços como o Escritório de *Ombuds* para Estudantes do Departamento Federal de Ciência, Pesquisa e Economia; e outro para a Faculdade de Ciências da Educação. Na mesma época, em Viena, foi implementada a *Ombudswoman* direcionada à estudantes internacionais.

As questões mais recorrentes podem ser categorizadas em: conflitos interpessoais; estritamente legais; e uma combinação dos dois precedentes. O primeiro é determinado pelas interações sociais. O segundo surge das leis e de suas interpretações variadas ou situacionais. Em geral, se derivam de regulamentos cujo conteúdo é ambíguo ou impraticável. Já terceira categoria consiste justamente na mistura entre aspectos sociais e objetivos (Ibid, p. 103).

Um ponto bastante discutido é se a hierarquia seria um obstáculo no ambiente universitário. Sinaliza o especialista austríaco que ainda são poucas as instalações de gerenciamento de conflitos nas universidades e nas que existem, os profissionais (que são preferencialmente mediadores!) são independentes dos tomadores de decisão (como por exemplo, reitores, diretores, chefes de departamento etc); o que demonstra a preocupação com a imparcialidade²² na condução dos procedimentos.

Josef Leidenfrost (ob. cit., pp. 105-106) instiga ainda se a mediação poderia ser realmente apontada como um nicho de negócio dentro das Universidades. Ora, se elas se apresentam como órgãos “oficiais” para deliberar sobre as relações jurídicas que envolvam seus membros e a respectiva instituição, a resposta é positiva. E a mediação vem sendo frequentemente utilizada para aquelas categorias de conflitos interpessoais e mistos, como há pouco mencionamos.

Não podemos esquecer ainda que as universidades são o centro de diversas localidades, e, nesse sentido, constituem uma referência para a região na qual se encontram inseridas. Não é incomum, por exemplo, que os habitantes das proximidades procurem os centros universitários para resolver suas contentas comunitárias²³, uma vez que são tidas como espaços neutros e racionais de proposição de pensamentos.

²² Um dos princípios fundamentais da mediação é a imparcialidade da conduta do mediador em relação aos mediados. O mediador não tem lado e deve garantir a igualdade entre todos os participantes da mediação. Caso fizesse parte da hierarquia institucional da Universidade poderia ter essa imparcialidade comprometida, assim como poderia ficar limitado e quem sabe até sofrer intimidações na condução do procedimento.

²³ Essas questões comunitárias são frequentemente relacionadas à problemas que envolvem empresas, poluição ambiental na região, ocupação de terras etc.

A mediação pode ajudar a determinar o que parece ser o processo ideal para a avaliação correta do incidente; de forma que ultrapassado o primeiro passo de determinar onde a questão está situada dentro da geografia da instituição, passa-se à análise de como poder-se-ia alcançar o alvo ou uma solução a partir daí. E para essa condução pode-se optar tanto por um mediador interno (de um outro departamento; de faculdades distintas etc) ou até por alguém externo.

No Reino Unido onde a experiência com a mediação também é bem avançada, vários centros contam com estrutura consolidada disponível a seus membros. Para ilustrar apenas um caso, no sítio da internet de *Southampton*²⁴, é possível encontrar explicações, e caso haja o interesse, basta preencher o formulário online e solicitar o serviço de maneira simples e imediata.

Atualmente, caminhamos para centros que abranjam um grande leque de meios para por fim ao confronto, de acordo com a especificidade de cada um. Nos Estados Unidos, pesquisa²⁵ que avaliou alguns programas universitários de resolução de conflitos e mediação no ensino superior destacou que na Universidade do Novo México²⁶, por exemplo, há um escritório de *Ombuds Dispute Resolutions* (ODRs) voltado a promover interações difíceis no local de trabalho, desde que não envolvam assuntos discriminatórios. As opções para o corpo docente incluem consultas, workshops e treinamento em mediação. Administradores, reitores, assessores e professores são convidados a se capacitarem gratuitamente²⁷ para depois atuarem como treinadores dos estudantes.

O Programa de Resolução de Conflitos da *Virginia Tech*²⁸ oferece coaching em gestão de conflitos. Ou seja, disponibiliza um projeto estruturado que ajuda as pessoas a aprimorarem suas habilidades e conhecimentos no gerenciamento das

²⁴ Vale a pena a visita ao site da Universidade de Southampton, localizada no Sul da Inglaterra: <<https://www.southampton.ac.uk/mediation/about/types.page>> acesso em 22 de março de 2018.

²⁵ A pesquisa encontra-se publicada no artigo: *Conflict Resolution and Mediation Programs in Higher Education: Institutional Need, Benchmarking, Development, and Evaluation*, liderada pelos professores Rommel e Bailey, com financiamento da Fundação Nacional para a Ciência dos EUA. Para conferir na íntegra:

<https://nsfadvance.rit.edu/assets/pdf/expanded_conflict_res_mediation_report_01%2012%2016.pdf> acesso em 26 de março de 2018.

²⁶ Para mais informações consulte: <<http://ombudsforstaff.unm.edu/>> acesso em 26 de março de 2018.

²⁷ A formação enfatiza habilidades como reconhecimento, esclarecimento, equilíbrio de poder e economia de rosto. Os formandos têm muitas oportunidades de praticar a mediação de conflitos do corpo docente em cenários hipotéticos e dramatização de papéis, seguidos de discussão e feedback. As sessões de treinamento ocorrem durante quatro dias, durante 32 horas. Os professores passam quatro horas adicionais vendo e revisando vídeos de mediação, elevando o total para 36 horas.

²⁸ Mais informações podem ser encontradas em <<http://www.hr.vt.edu/oea/conflictresolution/>> acesso em 26 de março de 2018.

divergências que possam surgir no exercício da atividade laborativa. O trabalho de coaching pode ser direcionado para disputas específicas ou para a promoção de uma competência geral. Além do treinamento, os interessados podem preencher um perfil, que funciona como uma espécie de avaliação, com vistas à auxiliá-los no mapeamento de suas respostas comportamentais, sejam elas construtivas ou destrutivas, no que tange a aspectos relacionados à controvérsia que enfrentam.

No Brasil, ainda estamos dando os primeiros passos. No Rio de Janeiro há apenas duas câmaras em faculdades: uma na PUC e outra no Ibmec²⁹. E mesmo assim, a proposta restringe-se exclusivamente à procedimentos de mediação para interessados externos, que em geral, procuram os escritórios-modelos. São incipientes as perspectivas de construção de um caminho *interna corporis* de solução de situações ligadas à própria Universidade através de vias mais informais e que dispensem as burocracias dos protocolos de requerimentos.

Apesar do atraso frente às experiências estrangeiras, não podemos desanimar. A mediação é uma prática recente no país, e que só ganhou impulso com a promulgação da Lei 13.140/2015. Há poucos profissionais realmente qualificados e os estudos nessa área ainda estão ganhando corpo. Já tivemos notícias que algumas organizações, principalmente multinacionais, se adiantaram e estão contratando especialistas para criarem sistemas de solução de disputas que abarquem ouvidorias, mapeamento institucional, mediações, negociações assistidas, dentre outros. Ou seja, as expectativas são das melhores: investimentos estão sendo feitos e ainda há muito a explorar e crescer nesse mercado!

V. CONCLUSÃO

Esta pesquisa tratou sobre o papel da Universidade para o mercado de trabalho da mediação, trazendo contribuições de experiências estrangeiras consolidadas para fomentar o interesse pelo conhecimento e pelo desenvolvimento de projetos que ampliem o uso deste e de outros meios consensuais para resolver conflitos.

²⁹ Fonte: <<https://oglobo.globo.com/sociedade/mediacao-recomendavel-para-resolver-conflitos-de-ex-casais-22522489>> acesso em 26 de março de 2018.

Iniciamos o trabalho apontando o difícil cenário econômico que se encontra o Brasil, e em especial, o estado do Rio de Janeiro. Vimos que a crise provocou o fechamento de várias empresas e, conseqüentemente, um aumento alarmante do número de desempregados. Há, atualmente, uma competição acirrada por vagas tanto pelos que procuram o primeiro emprego quanto pelos de mais experiências que buscam uma recolocação. Neste quadro marcado pela escassez e competitividade, apresentar um diferencial na hora da contratação é decisivo. Conselhos de profissões regulamentadas e associações de recursos humanos vêm alertando para a necessidade dos profissionais se capacitarem e explorarem alternativas que permitam abrir novas janelas de oportunidades.

Nos processos seletivos, há uma ambição por pessoas capazes de realizar multitarefas, e que além da expertise específica para a função que vão desempenhar, contem também com outras habilidades. São frequentes perguntas aos candidatos que indaguem sobre como contribuíram para a última organização em que trabalharam e a forma como gerenciam divergências dentro de uma equipe. As multinacionais, particularmente, se empenham em angariar como colaboradores pessoas que aliem inteligência emocional, iniciativa, liderança e capacidade de solução de disputas.

As áreas que tradicionalmente lidam com conflitos estão mais ligadas às ciências denominadas de humanas, como a psicologia, a antropologia, a sociologia e o direito; não obstante, algumas empresas pioneiras ajudaram a estender esse leque para todos os profissionais, independentemente da especialização e do setor de atuação. Elas rapidamente perceberam que a mediação traz benefícios extremamente valiosos para o ambiente corporativo, como o aumento da produtividade, bem-estar e melhoria do relacionamento com fornecedores e entidades sindicais. Por isso, resolveram investir na formação de seus funcionários e sentiram os resultados.

A experiência também é relevante. O fato de já ter vivenciado situações semelhantes pode ser útil ao mediador para auxiliar as partes na proposição de alternativas às divergências que podem surgir, por exemplo, durante a relação contratual. Na área de engenharia isso é bastante interessante se considerarmos a sazonalidade dos custos de matérias primas, incidentes no terreno onde está prevista a construção dentre outros imprevistos, que podem acarretar o desfazimento do contrato. Para evitar esse rompimento e amenizar os ânimos que costumam ficar exaltados nessas circunstâncias, o facilitador deve estar focado na identificação dos interesses e necessidades dos pactuantes.

Nas Universidades a mediação também é uma ferramenta fundamental, tendo em vista que se distinguem enquanto importantes centros de resoluções de conflitos. Os Estados Unidos, que pode ser apontado como o expoente nessa matéria, marcou o início da utilização dessa técnica em ensino superior, em 1967, quando a *Michigan State University* preparou um escritório de Ombuds, uma espécie de ouvidoria para tratar de questões relacionadas ao seu ambiente acadêmico.

À medida que essas Instituições cresceram, tanto no corpo discente quanto no docente e as relações tornaram-se mais complexas, o número de litígios no Judiciário em face das Universidades aumentou. Isso cresceu o interesse pelo uso das ADRs: *alternative dispute resolutions* por parte das mesmas. Na década de 1980, encontramos o registro do primeiro centro de mediação localizado no próprio campus; e em apenas 10 anos, surgiram outros 35 núcleos.

Nos anos 90, estudiosos lançam uma nova forma de tratar dos conflitos organizacionais: através de uma abordagem sistêmica. Desde então, as Universidades passaram a se ocupar da promoção de projetos que visassem aperfeiçoar as práticas para solver disputas. E este esforço persiste até os dias atuais.

A Europa já conta desde 2013 com Ombuds específicos para a faculdade que o aluno está cursando ou para o programa no qual está inserido. Em Viena, por exemplo, há um Ombuds composto por mulheres voltado à estudantes em intercâmbio.

O fato do ambiente universitário ser hierarquizado não compromete o desempenho dos seus mediadores. Para assegurar a efetividade e imparcialidade dos procedimentos, há um conjunto de normas e políticas de indicação que devem ser respeitadas e que garantem a independência desses facilitadores diante dos ocupantes de cargos de chefia e direção.

As Universidades não raramente são a referência da localidade na qual estão inseridas; e por isso, costumam ser consultadas para solucionar ou opinar sobre alguma questão em que a comunidade precise se posicionar. E isso por vezes implica em lidar com interesses distintos e que precisam ser conciliados, como problemas que envolvem empresas, poluição ambiental, ocupação de terras etc. É redundante afirmar a relevância de uma mediação nessas causas.

No Brasil, apesar das Instituições de ensino superior ainda serem iniciantes no assunto e os centros compositivos consensuais nelas existentes serem subaproveitados, é nítida a evolução da gestão de conflitos, em que a mediação se

apresenta apenas como uma das hipóteses. Já temos relatos de empresas que vêm investindo na elaboração de sistemas e no treinamento de seus empregados no uso das ferramentas adequadas para cada tipo de reclamação apresentada, visando dar uma resposta efetiva aos seus clientes. Ressaltamos, portanto, que há um nicho de mercado em expansão a ser ocupado prontamente por aqueles que estiverem bem capacitados.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRAGANÇA, Fernanda; SOUZA, Carla Faria de. A crise da Capacidade Institucional do Poder Judiciário Brasileiro, a dificuldade do acesso à justiça e o fortalecimento dos métodos consensuais de solução de conflitos In: **Acesso à Justiça**.1 ed.Florianópolis : Conpedi, 2017, v.1, p. 66-84.

_____. As etapas de institucionalização da mediação no Brasil. Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos, v.3, p.1 - 15, 2017. Disponível em <<http://indexlaw.org/index.php/revistasolucoesconflitos/article/view/1946>> acesso em 26 de março de 2018.

FISHER, Roger; URY William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões**. São Paulo: Solomon Editores, 2014.

FRAGA, Beatriz B. de M. Monnerat; MOSQUÉRA, Glória; MEYER, Monica Corrêa (in memorian). Alguns aportes da psicologia, antropologia e sociologia para a mediação de conflitos. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva. **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador: Ed. Juspodivm, 2016, pp. 149-161.

GORETTI, Ricardo. **Mediação e acesso à justiça**. Salvador: Ed. Juspodivm, 2016.

LEIDENFROST, Josef. Conflict resolution at universities: Ombudsman mediation as a tool? *Perspective focus*, v.2, pp. 101-106, 2015.

McCARTHY, Jane. Conflict and Mediation in the Academy. *New Directions for Higher Education* v. 32, pp. 1-8, 1980.

MULLER, Jean-Marie. **O princípio da não violência: percurso filosófico**. Lisboa: Instituto Piaget, 1995.

ROMMEL, A.; BAILEY, M. Conflict Resolution and Mediation Programs in Higher Education: Institutional Need, Benchmarking, Development, and Evaluation. *AdvanceRIT Conflict Resolution and Mediation Benchmarking*, pp.1-16, jan 2016. Disponível em:

<https://nsfadvance.rit.edu/assets/pdf/expanded_conflict_res_mediation_report_01%2012%2016.pdf> acesso em 26 de março de 2018.

ROSENBLATT, Ana; MARTINS, André. Mediação e Transdisciplinariedade. In: ALMEIDA, Diogo A. Rezende de; PANTOJA, Fernanda Medina. Áreas de atuação da mediação de conflitos. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva. **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador: Ed. Juspodium, 2016, pp. 135-147.

SENNETT, Richard. **Juntos – Os rituais, os prazeres e a Política da Cooperação**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2012.

TJOSVOLD, Dean William. The conflict-positive organization: It depends upon us. *Journal of Organizational Behavior*. V. 29. N.1, pp. 19-28, 2008. Disponível em <<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/job.473>> acesso em 22 de março de 2017.

WATERS, William C. The emerge of Campus mediation systems: History in the making. *Conflict manegement in higher education report*. Vol. 2. N.1, out 2001. Disponível em: <<http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.535.5856&rep=rep1&type=pdf>> acesso em 26 de março de 2018.