XXV ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI - BRASÍLIA/DF

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

ADRIANA SILVA MAILLART

JOSÉ SEBASTIÃO DE OLIVEIRA

RUBENS BEÇAK

Copyright © 2016 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

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. Raymundo Juliano Feitosa – UNICAP
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Ingo Wolfgang Sarlet – PUC - RS
Vice-presidente Sudeste - Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim – UCAM
Vice-presidente Nordeste - Profa. Dra. Maria dos Remédios Fontes Silva – UFRN
Vice-presidente Norte/Centro - Profa. Dra. Julia Maurmann Ximenes – IDP
Secretário Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba – UFSC
Secretário Adjunto - Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto – Mackenzie

Representante Discente – Doutoranda Vivian de Almeida Gregori Torres – USP

Conselho Fiscal:
Prof. Msc. Caio Augusto Souza Lara – ESDH
Prof. Dr. José Querino Tavares Neto – UFG/PUC PR
Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini Sanches – UNINOVE
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva – UFS (suplente)
Prof. Dr. Fernando Antonio de Carvalho Dantas – UFG (suplente)

Secretarias:
Relações Institucionais – Ministro José Barroso Filho – IDP
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho – UPF
Educação Jurídica – Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues – IMED/ABEDi
Eventos – Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta – FUMEC
Prof. Dr. Jose Luiz Quadros de Magalhaes – UFMG
Profa. Dra. Monica Herman Salem Caggiano – USP
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – UNIMAR
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr – UNICURITIBA
Comunicação – Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro – UNOESC

F724
Formas consensuais de solução de conflitos [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/UnB/UCB/IDP/UDF;
Coordenadores: Adriana Silva Maillart, José Sebastião de Oliveira, Rubens Beçak – Florianópolis: CONPEDI, 2016.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-85-5505-191-3
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: DIREITO E DESIGUALDADES: Diagnósticos e Perspectivas para um Brasil Justo.

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Brasil – Encontros. 2. Formas consensuais. 3. Solução de Conflitos. I. Encontro Nacional do CONPEDI (25. : 2016 : Brasília, DF).

CDU: 34

CONPEDI
Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

Florianópolis – Santa Catarina – SC
www.conpedi.org.br

XXV ENCONTRO NACIONAL DO CONPEDI - BRASÍLIA/DF

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Apresentação

É com imensa satisfação que apresentamos a presente obra coletiva, composta por artigos apresentados no Grupo de Trabalho intitulado "Formas Consensuais de Solução de Conflitos", durante o XXV Encontro Nacional do CONPEDI, ocorrido entre 06 e 09 de julho de 2016 , em Brasília/DF. A complexidade dos assuntos tratados demostra o amadurecimento dos estudos do tema deste GT, talvez sedimentada pela aprovação de Leis emblemáticas para a área em 2015, e não apenas uma área embrionária, como era tratada há algum tempo.

Nesta obra, poderão ser encontrados os vinte e seis artigos apresentados no mencionado GT, selecionados após rigorosa análise pelo sistema double blind review, tais como:

Clarindo Ferreira Araújo Filho e Afonso Soares De Oliveira Sobrinho tratam do novo viés prático do Novo CPC na forma de encarar os litígios, por meio do estímulo à composição na fase pré-processual e processual: modificam-se as situações e relações processuais que passam a ser pautadas na cooperação e no negócio processual.

A análise da relação existente entre a intervenção estatal na esfera privada e as serventias extrajudiciais é tratado no artigo de Wendell De Araújo Lima e Almerio Augusto Cabral dos Anjos de Castro e Costa.

Os métodos adequados de solução de conflitos são trabalhados como uma nova forma de gestão dos conflitos empresariais, por Flavia Antonella Godinho Pereira.

Oscar Silvestre Filho e Christian Robert dos Rios examinam a autonomia da vontade em perspectiva com a liberdade contratual e os meios alternativas de solução de conflitos e sua conexão condicional com a formatação constitucional do direito à educação e desenvolvimento econômico sustentável.

Raquel Nery Cardozo e Jose Carlos Cardozo demonstram em seu artigo a importância da utilização dos meios alternativos de resolução dos conflitos relacionados à saúde que envolvam a administração pública em virtude do conflito entre a Reserva do Possível e o Mínimo Existencial, e da "Crise Estrutural do Poder Judiciário" orientada pela judicialização excessiva dos conflitos.

A análise da participação dos maiores litigantes do país como um dos fatores de congestionamento do Poder Judiciário é realizada por Mônica Bonetti Couto e Simone Pereira de Oliveira, que indicam que os meios não convencionais de solução de controvérsia poderão ser empregados como instrumentos auxiliares de redução da morosidade judicial, possibilitando a resolução dos litígios sem a provocação da máquina estatal.

Luciana Aboim Machado Gonçalves da Silva e Carla Maria Franco Lameira Vitale analisam a teoria do equilíbrio de Nash e sua aplicação na mediação de conflitos, evidenciando a conduta cooperativa assegura a maximização de ganhos mútuos como a melhor estratégia em situações que envolvem relações continuadas.

Fernando Augusto Sormani Barbugiani e Luiz Fernando Bellinetti tratam sobre as recomendações administrativas do Ministério público em políticas públicas e sua interferência econômica e o questionamento desta interferência pela não eleição dos promotores públicos.

Camilla Martins Mendes Pereira e Gabriel Faustino Santos analisam a atuação do Conselho Nacional de Justiça na promoção de uma cultura de pacificação social.

A análise da conciliação juntamente com os precedentes e a possibilidade de utilizá-los na prática nos centros judiciários de soluções de conflitos e cidadania, são tratados por Sarah Carolina Galdino da Silva e Ricardo Vilariço Ferreira Pinto no artigo “Consenso e os precedentes nas demandas repetitivas: novos desafios”.

Susanna Schwantes trata da possibilidade da utilização do controle do termo de entendimento da mediação com base no estabelecido no antigo Código de Processo Civil e novo Código de Processo Civil, já vigente.

José Albenes Bezerra Júnior aborda sobre a cultura judiciarista como um fator responsável pela ineficiência na solução dos conflitos, analisando a Resolução 125 do CNJ e o novo código processual civil, e expondo as experiências do projeto "Das sementes aos frutos", desenvolvido pelo curso de Direito da Universidade Federal Rural do Semiárido.

Bárbara Gomes Lupetti Baptista e Klever Paulo Leal Filpo expõem a experiência empírica sobre a atuação dos advogados na mediação no Rio de Janeiro e em Buenos Aires, tratando sobre a advocacia colaborativa e de combate.

Viviane Rufino Pontes trata sobre a posição do advogado enquanto ente transformador da cultura jurídica.

Lívia Carvalho da Silva Faneco e Larissa Barbosa Nicolosi Soares problematizam o instituto da Mediação e sua aplicação para a composição de conflitos relacionados ao âmbito de aplicação do Código de Defesa do Consumidor e de impacto social como o caso Mariana.

Ana Paula Faria Felipe faz uma análise da utilização da Mediação, na resolução dos conflitos penais familiares que envolvem a Lei Maria da Penha, como fator de legitimação de uma justiça criminal humanizada.

Leandro André Francisco Lima e Francisco Benedito Fernandes indagam-se quanto às possibilidades de utilização pela jurisdição das ferramentas virtuais de resolução alternativa de controvérsias (ODR's), proporcionadas pelas tecnologias da informação.

Leandro de Marzo Barreto e Carolina de Moraes Pontes trabalham o conceito de entrelaçamento participativo e a teoria discursiva em Habermas utilizadas como positivação da solução eficiente dos conflitos por meio da conciliação e mediação.

Maria Cláudia Mércio Cachapuz e Clarissa Pereira Carello utilizam como parâmetro o direito chinês como modelo para o emprego de soluções autocompostivas de conflitos no direito brasileiro.

Ana Paula Ruiz Silveira Lêdo e Roberto Wagner Marquesi abordam a desjudicialização da usucapião e o seu tratamento pelo novo Código de Processo Civil, concluindo que o sistema estabelecido pela nova legislação dificilmente alcançará a eficácia que pretende.

Joao Augusto Dos Anjos Bandeira De Mello e Rafael Sousa Fonsêca estudam o instituto da autocomposição à luz do regramento jurídico brasileiro, notadamente, em face do novo Código de Processo Civil e, principalmente, acerca da viabilidade jurídica da utilização do instituto da autocomposição pela Administração Pública Brasileira, e dos eventuais ganhos, em termos de celeridade e eficácia com tal utilização.

Fernando Fortes Said Filho trata sobre o modelo de conjugação dos diversos métodos de apreciação de controvérsias (multiportas) proposto no Novo CPC, com ênfase nos meios consensuais.

Maria da Glória Costa Gonçalves de Sousa Aquino e Mayco Murilo Pinheiro expõem sobre o modelo de estruturação e atuação dos Centros Judiciários de Solução dos Conflitos e Cidadania, como uma alternativa adotada pelo Conselho Nacional de Justiça objetivando a redução da excessiva judicialização dos conflitos de interesses.

Sérgio Henriques Zandona Freitas e Marina Araújo Campos estudam os meios alternativos de solução de conflitos, como medidas eficazes para alcançar a paz social e desafogar o Judiciário, pela atuação de notários e registradores.

Laira Carone Rachid Domith e Bethania Senra e Pádua propõem no seu artigo "Políticas públicas em resolução adequada de conflitos familiares", que, pelo menos em ações que abarquem interesses de menores, haja imposição de um mínimo de sessões de conciliação /mediação em atenção à função social da família, ao melhor interesse do menor e ao acesso à justiça. E José Sebastião de Oliveira e Humberto Luiz Carapunarla, por sua vez, apresentam uma análise acerca da importância dos institutos da conciliação e mediação nos litígios na área de família, como forma de pacificação social.

Por fim, gostaríamos de agradecer e parabenizar a todos os autores pela excelência dos artigos apresentados neste Encontro e desejamos que você leitor, como nós, tenha a oportunidade de aprender e refletir a partir das abordagens expostas nos interessantes artigos que integram esta obra.

Boa leitura!

Profa. Dra. Adriana Silva Maillart (UNINOVE)

Prof. Dr. José Sebastião de Oliveira (UNICESUMAR)

Prof. Dr. Rubens Beçak (USP)

A NOVA GESTÃO DOS CONFLITOS EMPRESARIAIS: A UTILIZAÇÃO DE MÉTODOS ADEQUADOS PARA PREVENÇÃO, ADMINISTRAÇÃO E RESOLUÇÃO DE CONFLITOS DAS ORGANIZAÇÕES

THE NEW CORPORATE CONFLICTS MANAGEMENT: THE USE OF APPROPRIATE METHODS FOR PREVENTION, MANAGEMENT AND RESOLUTION OF ORGANIZATIONAL CONFLICTS

Flavia Antonella Godinho Pereira

Resumo

As organizações se tornaram mais conscientes acerca do crescente custo do conflito (em termos econômicos, relacionais e humanos) e têm buscado gerir as controvérsias de forma mais eficiente. O objetivo deste artigo é apresentar algumas modalidades de Métodos Adequados de Solução de Conflitos e demonstrar como eles podem ser valiosos para as empresas. A conclusão a que se chegou é a de que a existência do conflito é um catalisador necessário que permite a uma empresa sobreviver e evoluir. O objetivo a ser perseguido ao lidar com o conflito não é eliminá-lo, mas responder a ele de forma construtiva.

Palavras-chave: Conflitos empresariais, Métodos adequados de solução de conflitos, Masc, Sistemas de manejo de conflitos

Abstract/Resumen/Résumé

The organizations become more aware of the rising cost of conflict (in economic, relational and human terms), so they are seeking to manage conflict more efficiently. The intent of this article is to present some Alternative Dispute Resolution methods and show how they may become valuable to business organizations. The conclusion is that the existence of conflict is a necessary catalyst that allows a company to survive and progress. The goal in dealing with the conflict is not to eliminate it, but to respond to it constructively.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Corporate conflicts, Alternative dispute resolution, Adr, Conflict management system

1 INTRODUÇÃO

O conflito é um evento inevitável que decorre naturalmente das relações sociais. Embora comumente associado a resultados negativos e destrutivos, o conflito é modernamente entendido como um fator essencial de desenvolvimento humano e institucional, desde que identificado, compreendido e gerido de forma construtiva.

O Poder Judiciário, instrumento estatal de pacificação social, enfrenta significantes desafios oriundos, entre outros motivos, da crescente complexidade das demandas sociais contemporâneas, dos obstáculos administrativos e financeiros, do distanciamento dos debates e aspirações da sociedade, da burocratização excessiva do rito e da cultura de judicialização excessiva dos conflitos sociais.

As indesejáveis consequências são notórias: a morosidade da tramitação dos processos, o alto custo, a ausência de efetividade e da qualidade da prestação jurisdicional, a insegurança jurídica, a insatisfação das partes e a incapacidade do judiciário para lidar com a complexidade conflitiva que lhe é submetida. Além disso, o formato essencialmente competitivo e reativo do processo judicial desencoraja o diálogo, desgasta os relacionamentos e representa elevados custos psicológicos e relacionais para os seres humanos e empresas.

A insuficiência das soluções exclusivamente estatais para o tratamento dos conflitos, aliada à pressão competitiva sofrida pelos indivíduos e organizações, fomentou a utilização de mecanismos extrajudiciais para gerir as controvérsias de forma mais eficiente, informal e célere, denominados *Métodos Adequados de Solução de Conflitos – MASC* ou, na expressão em inglês, *ADR – Alternative Dispute Resolution*.

Os MASC são uma vasta gama de mecanismos de resolução de litígios que compartilham alguns traços em comum: são informais, voluntários, permitem o tratamento sigiloso do conflito e favorecem a autodeterminação. As modalidades mais disseminadas são Arbitragem, Mediação, Conciliação e Negociação, mas, além destes, há um vasto e crescente leque de recursos disponíveis, a exemplo de Med-Arb, Arb-Med, *Minitrial*, *Dispute Resolution Boards*, *Early Neutral Evaluation*, *Ombudsman*, *Conflict Coaching* e *Open Door Policy*.

Tem-se observado especial aderência a estes métodos no meio empresarial, que se tornou mais consciente acerca do crescente custo econômico, relacional e humano do conflito. As organizações têm percebido que a prevenção e a gestão positiva dos conflitos são determinantes para o desenvolvimento e a eficiência dos negócios, na medida em que

possibilitam a preservação de valiosos relacionamentos internos e externos, a considerável redução de custos, a economia de tempo e a obtenção de soluções mais satisfatórias, criativas e duráveis aos conflitos de interesses.

Algumas empresas vão além da utilização aleatória e eventual destes mecanismos e buscam integrar sistematicamente os MASC na rotina dos seus negócios, implementando processos e práticas não apenas para resolução positiva do conflito, mas para a construção de uma cultura empresarial de viés preventivo. Este fenômeno denomina-se *Sistema de Manejo de Conflitos* e tem se tornado uma peça fundamental das estratégias de desenvolvimento organizacional.

O objetivo deste artigo é apresentar algumas modalidades de MASC e demonstrar como elas podem ser valiosas para as empresas. A fim de fazê-lo, será feito um estudo sobre as características dos conflitos empresariais, destacando a sua inevitabilidade e as vantagens que estes podem representar para as organizações. Far-se-á a análise de alguns dos Métodos Adequados de Solução de Conflitos, com foco nos tradicionalmente utilizados, como a Mediação, Conciliação, Arbitragem e a Negociação. Serão sumariamente apresentados outros métodos menos difundidos, mas de inegável importância na prevenção e na resolução de controvérsias empresariais. Será feito, ainda, um estudo sobre os Sistemas de Manejo de Conflitos, destacando-se suas características essenciais e como eles favorecem a alteração da cultura organizacional. Ao final, serão apresentadas algumas das inúmeras vantagens da utilização dos MASC pelas empresas. O método aplicado é o de revisão bibliográfica, mediante análise crítica e qualitativa das informações pesquisadas.

2 DOS CONFLITOS EMPRESARIAIS

O conflito é um evento inevitável que decorre naturalmente da interação entre pessoas físicas ou jurídicas. As oportunidades para o conflito são infinitas, pois cada pessoa é única, com conjuntos específicos de interesses e ideias.

Wilmot & Hocker (*apud* NORTHOUSE, 2011, p. 222) definem o conflito como uma luta sentida entre pessoas, grupos, organizações, culturas ou nações interdependentes sobre diferenças sentidas nas suas crenças, valores, aspirações, expectativas, desejos de status, estima ou de controle. Esta definição enfatiza quatro aspectos críticos do conflito: luta, interdependência, sentimentos e diferenças.

O conflito é inicialmente uma luta: o resultado do encontro de forças opostas. Em

segundo lugar, deve haver um elemento de interdependência entre as partes. Se as partes pudessem agir de forma totalmente independente, não haveria razões para desavenças (WILMOT & HOCKER *apud* NORTHOUSE, 2011, p. 223). No entanto, dificilmente as entidades e indivíduos funcionam isoladamente, e esta interdependência cria um ambiente em que o conflito é mais provável.

Seguindo os aspectos do conceito citado acima, o conflito contém ainda um elemento afetivo. Trata-se de um processo emocional que envolve o despertar de sentimentos em ambas as partes, como hostilidade, raiva, tristeza, rejeição e abandono. Por fim, o conflito envolve diferenças entre os indivíduos que estes consideram, pelo menos a princípio, incompatíveis.

A empresa é um ambiente naturalmente complexo e interpessoal, com múltiplas inter-relações decorrentes da atividade profissional e das afinidades pessoais e/ou sociais de cada um de seus participantes (BRAGA NETO, 2016). Trata-se, portanto, de uma fonte inesgotável de conflitos das mais variadas espécies, incluindo-se desavenças internas (*e.g.*: conflitos entre funcionários, entre estes e a organização e conflitos societários) e externas (*e.g.:* consumidores, fornecedores, parceiros estratégicos, competidores e Estado).

A crescente internacionalização das relações, a velocidade das mudanças sociais e o avanço tecnológico multiplicam os desafios das organizações e agregam elementos potencializadores do conflito, como leis desconhecidas, diferentes ideologias e governos, divergências culturais, vínculos relacionais intricados e objetos contratuais complexos. Tais fatores geram problemas como dificuldades de comunicação, interpretação equivocada de comportamentos e legislações e a quebra de expectativas.

As teorias organizacionais clássicas, que ganharam destaque após a I Guerra Mundial (MIALL; RAMSBOTHAM; WOODHOUSE, 2011, p. 37), consideravam que o conflito seria disfuncional e maligno para as empresas, e sua ausência era a forma apropriada para atingir a eficiência organizacional. Durante a segunda metade do século XX, surgiu um novo paradigma, a denominada *Moderna Teoria do Conflito* (RAHIM, 2001, p.7): o conflito passou a ser estudado como uma fonte produtiva para as empresas, um fator de desenvolvimento social.

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.

Se as divergências podem, de um lado, representar um poderoso fator competitivo e de desenvolvimento para as organizações, se não geridas de forma adequada, podem resultar em atritos, estresse, frustração, perda de foco nos objetivos na empresa, tensão improdutiva, ruptura de relacionamentos, ausência de comunicação, desconfiança nas organizações e perda de lealdade. Em outras palavras, o mesmo conflito que pode ser fonte de criatividade e mudanças pode também trazer o caos e até destruir uma empresa.

Verifica-se, portanto, que o conflito é um evento complexo, natural, inevitável e não necessariamente maléfico. Assim, o grande desafio das organizações não é impedir o surgimento de conflitos, mas sim identificá-los, enfrentá-los e geri-los de forma positiva e eficiente.

Surge-se, desta feita, a questão sobre qual seria a forma mais eficaz e produtiva para tratar os conflitos. Não há uma resposta única para esta indagação, pois diferentes modalidades de conflitos demandam abordagens também distintas. A solução mais viável é identificada no caso concreto, mediante a adequação do procedimento às qualidades intrínsecas do conflito em questão, por exemplo, a natureza da controvérsia, o local, o direito aplicável, os interesses, as necessidades e o poder das partes envolvidas (MARTINEZ; SMITH, 2009, p. 126).

A única certeza é que o Poder Judiciário, que outrora reinava quase absoluto como detentor da função de dirimir os conflitos sociais, não é a melhor solução para todas as modalidades de desavenças. Os motivos são inúmeros, a exemplo da (i) incapacidade do judiciário para lidar com a crescente complexidade dos conflitos, (ii) morosidade excessiva, (iii) constante ausência de efetividade e da qualidade da prestação jurisdicional, (iv) perda de autonomia/voluntariedade das partes no processo judicial, (v) excesso de formalidade; (vi) custo elevado e (vii) desgaste de relacionamentos que frequentemente resulta dos embates judiciais, cujo modelo é essencialmente competitivo.

O contexto contemporâneo fomentou a utilização de mecanismos extrajudiciais para o tratamento de conflitos, caracterizados pela autonomia, informalidade, flexibilidade e celeridade. Tais métodos possibilitam o diálogo construtivo, a valorização das singularidades das partes, a identificação do contexto relacional, o tratamento positivo e colaborativo do conflito.

Essas estratégias fogem do código binário “ganhar/perder” preconizado pelo

processo judicial (SPENGLER, 2010, p. 30) e permitem que os envolvidos assumam a condição de agentes no procedimento e, consequentemente, responsáveis pelas decisões e acordos dele provenientes.

3 DOS MÉTODOS ADEQUADOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Os *Métodos Adequados de Solução de Conflitos* – MASC, ou, na expressão em inglês, ADR *(Alternative Dispute Resolution*) são mecanismos de resolução de litígios caracterizados pela informalidade, flexibilidade, confidencialidade e autonomia. Estes métodos comumente representam abordagens mais eficientes, menos custosas e mais satisfatórias para a resolução do conflito em comparação ao Poder Judiciário.

Uma pesquisa patrocinada pelos institutos *Cornell University's Scheinman Institute on Conflict Resolution*, *Straus Institute for Dispute Resolution at Pepperdine University School of Law* e *International Institute for Conflict Prevention & Resolution*, realizada em 2011 entre as 1.000 maiores empresas norte-americanas sobre percepções e experiências com resolução adequada de litígios (STIPANOWICH, LAMARE, 2013), revela que, em comparação com o ano de 1997, um espectro consideravelmente maior de disputas estão sendo resolvidas com MASC. De acordo com a pesquisa, houve expressivo crescimento da utilização da Mediação em todos os setores pesquisados: virtualmente todas as empresas utilizaram a Mediação nos três anos anteriores à data pesquisada (98%), sendo que, quase metade das empresas pesquisadas respondeu que utiliza a Mediação frequentemente (STIPANOWICH, LAMARE, 2013, p. 41).

O crescimento da utilização dos MASC foi motivado, entre outras razões, pela percepção de que estes mecanismos oferecem potencial economia de custo e tempo, permitem que as partes assumam maior controle sobre a demanda, oferecem procedimentos mais informais e soluções mais satisfatórias.

Serão elencadas, a seguir, algumas modalidades de MASC, com foco nas mais utilizadas (Arbitragem, Mediação, Conciliação e Negociação). Após, serão apresentados outros métodos menos disseminados, mas de inegável importância na resolução de conflitos empresariais.

3.1 Mediação

A Mediação é um procedimento informal, voluntário e confidencial de resolução de conflitos que envolve a autodeterminação dos envolvidos na busca de uma solução ponderada e eficaz. Esta solução é obtida com o auxílio de um terceiro, imparcial e independente (Mediador), que busca a facilitação do diálogo entre as partes (BRASIL, 2015).

Durante todo o procedimento da Mediação, as partes detêm o controle sobre o resultado, não cabendo ao Mediador julgar ou identificar culpados. O papel do Mediador é promover o diálogo, propiciar um contexto de confiança entre os envolvidos e possibilitar que estes construam uma solução que contemple os interesses de todos (AGUIAR, 2007, p. 99). O Mediador nada escolhe, não impõe decisões às partes e não fornece apontamentos técnicos.[1]

Fabiana Marion Spengler (2010, p. 37), explicando uma das características primordiais da Mediação, ensina que:

> A mediação, como ética da alteridade, reivindica a recuperação do respeito e do reconhecimento da integridade e da totalidade de todos os espaços de privacidade do outro. Isto é, um respeito absoluto pelo espaço do outro, e uma ética que repudia o mínimo de movimento invasor. É radicalmente não invasora, não dominadora, não aceitando dominação sequer nos mínimos gestos. As pessoas estão tão impregnadas do espírito e da lógica da dominação que terminam, até sem saber, sendo absolutamente invasoras do espaço alheio.

O rito da Mediação, influenciado pelo *Projeto de Negociação de Harvard*, denominado *Negociação Baseada em Princípios*, segue os quatro ensinamentos preconizados por este Projeto: (i) separar a relação pessoal do problema; (ii) separar as posições dos interesses, privilegiando estes, (iii) criar soluções de benefícios mútuos, e (iv) estabelecer critérios objetivos para a obtenção de um acordo (FISHER; URY; PATTON, 1991, p. 28).

A Mediação se apresenta, portanto, como uma ferramenta ímpar para o tratamento dos conflitos, que favorece a autonomia da vontade das partes ao legitimá-las como pessoas capazes de resolver suas desavenças. A aproximação e o diálogo favorecidos pela atuação do Mediador possibilitam a identificação dos reais interesses envolvidos no conflito, a alteração positiva da relação e a criação, pelas próprias partes, de soluções que representem ganhos mútuos.

3.2 Conciliação

[1]Este conceito expressa a tradicional escola da *Mediação Facilitativa*. A partir deste formato inicial, foram desenvolvidas outras escolas, como a da *Mediação Avaliativa* e a da *Mediação Transformativa*. Na primeira, o Mediador pode oferecer seu olhar técnico sobre a questão. Na segunda, o conflito é enfrentado por meio do fortalecimento próprio e do reconhecimento do outro, sem a necessidade de maior intervenção externa do Mediador. Vide, sobre estas modalidades de Mediação, (VEZZULLA, 2003) e (BUSH; FOLGER, 2005).

A Conciliação é um método de resolução de controvérsias que visa a promover um acordo entre os envolvidos mediante a atuação de um terceiro (Conciliador) que pode interferir diretamente na vontade das partes com o fim de obter o ajuste.

O Conciliador, objetivando a composição das partes, pode opinar sobre o assunto, controlar as negociações, fazer recomendações, formular propostas e apontar vantagens e desvantagens. As partes, na Conciliação, perdem o poder sobre o processo e parte do poder sobre o resultado, pois este pode advir de uma proposta de acordo formulada por terceiro estranho à controvérsia (NASCIMENTO, 2014, p. 232).

Além da forma de atuação do terceiro, a Conciliação difere-se da Mediação na medida em que trabalha apenas as questões objetivas, o conflito da forma como foi exposto pelas partes, superficialmente, sem a reflexão sobre as suas raízes. A Mediação, por sua vez, permite a análise conjunta de todos os fatores que contribuíram para a disputa - pautas objetiva e subjetiva (ALMEIDA, 2008). Outrossim, a Conciliação não garante necessariamente a confidencialidade do procedimento, que é privilegiada na Mediação. Por fim, a conciliação tem nos acordos o seu objetivo maior, ao contrário da Mediação, cujo objetivo é a satisfação dos interesses e das necessidades do envolvidos (BRAGA NETO; SAMPAIO, 2007, p. 22).

3.3 Negociação

A negociação é um procedimento informal e voluntário mediante o qual as partes entabulam conversações no sentido de concretizar um acordo que as satisfaça mutuamente.

A metodologia da negociação foi tradicionalmente associada com agressivas táticas adversariais e egocêntricas. Este estilo, conhecido como *Negociação Posicional* ou *Competitiva*, se baseia na ideia de que na negociação sempre haverá um ganhador e um perdedor (AMENDOLA, 2010). A abordagem típica do negociador competitivo envolve fazer grandes exigências e poucas concessões, intimidar, manipular, ocultar informações, resistir à persuasão, confrontar e ameaçar a outra parte. Embora seja defendida por alguns como uma técnica que maximiza os ganhos, a *Negociação Competitiva* cria tensão, desconfiança e mal-entendidos, e frequentemente resulta em menos acordos, menores ganhos, ausência de efetividade, retaliação da outra parte e ruptura de relacionamentos.

A partir do final da década de 70, ganhou desta que o modelo de negociação denominado *Negociação Baseada em Princípios* ou *Cooperativa*, desenvolvido por Roger

Fisher, William Ury e Bruce Patton a partir do *Programa de Negociação de Harvard* (FISHER; URY; PATTON, 1991). O negociador cooperativo separa a pessoa do problema (sendo rigoroso com o problema, mas suave com a pessoa), coloca-se no lugar da outra parte, facilita a comunicação, foca nos interesses e não nas posições, se reinventa ao produzir soluções criativas e utiliza critérios objetivos para avaliar e priorizar as melhores opções (MIALL; RAMSBOTHAM; WOODHOUSE, 2011, p. 52). Esta modalidade de negociação objetiva alcançar soluções mutuamente vantajosas com vistas a um acordo que será obtido por meio da BATNA (*Best Alternative to a Negotiated Agreement*).

3.4 Arbitragem

A Arbitragem é uma das mais populares modalidades de MASC. Nela, um ou mais terceiros imparciais escolhidos pelas partes (Árbitro ou Tribunal Arbitral) decidem o conflito de forma definitiva e vinculativa para as partes, com a mesma eficácia de uma sentença judicial (CARMONA, 2009). No Brasil, a Lei 9.307 (1996) estabeleceu que a arbitragem pode ser utilizada pelas pessoas capazes de contratar para dirimir conflitos relativos a direitos patrimoniais disponíveis.

Na arbitragem, o princípio da autonomia da vontade é manifestado no momento em que as partes decidem se irão ou não submeter suas controvérsias ao procedimento (SCAVONE JÚNIOR, 2010). As partes perdem, contudo, o poder sobre o resultado, pois elas devem se sujeitar à decisão proferida pelo Árbitro escolhido (método heterocompositivo).

Embora seja a Arbitragem o meio adequado de resolver conflitos que mais se assemelha ao Poder Judiciário, possui inúmeras vantagens para as partes se comparadas a este modelo, como a possibilidade de confidencialidade, a flexibilidade, a oportunidade de escolha de um terceiro com conhecimento técnico especializado para decidir a disputa e a celeridade.

Não obstante as vantagens apontadas, pesquisas (STIPANOWICH; LAMARE, 2013) indicam uma queda na utilização da Arbitragem pelas grandes empresas nos últimos anos, enquanto no mesmo período foi observado o aumento o uso de procedimentos mais informais, céleres e que privilegiam de forma mais contundente a autonomia da vontade, como a Mediação. Elevou-se, contudo, a utilização da Arbitragem integrada ao Sistema Multiportas (*Multi Doors System*) ou articulada com a Mediação (Med-Arb, Arb-Med).

3.5 Outras Modalidades de MASC

A dinamicidade dos mercados, a globalização e a crescente complexidade das relações sociais demandam a contínua reinvenção das formas de prevenir e resolver os conflitos. Para atender a esta demanda, novos recursos são rapidamente incorporados às numerosas opções de MASC disponíveis. Far-se-á, a seguir, uma breve descrição de alguns destes métodos que, embora menos disseminados, são importantes ferramentas para a prevenção, administração e resolução de conflitos empresariais.

3.5.1 Med-Arb e Arb-Med

Med-Arb é um procedimento que envolve as práticas de Mediação e Arbitragem. Observe-se que há mais de uma acepção para esta modalidade: (i) primeiramente, pode se referir à utilização escalonada dos procedimentos, ou seja, utiliza-se a Mediação e, caso não se resolva a questão, instaura-se a Arbitragem, sendo que o mesmo terceiro imparcial assume as funções de Mediador e Árbitro; (ii) uma outra possibilidade trata-se da utilização de dois terceiros imparciais distintos para assumir as funções de Mediador e Árbitro, sendo o procedimento também escalonado conforme exemplo acima; (iii) em outra abordagem, a mediação é utilizada concomitantemente à Arbitragem, com dois terceiros imparciais distintos realizado as funções de Mediador e Árbitro (STIPANOWICH; LAMARE, 2013, p. 42).

Já o Arb-Med é um procedimento híbrido que se inicia com a realização de uma Arbitragem padrão. Sequencialmente, a Arbitragem é suspensa para que a Mediação ocorra. Caso as partes cheguem ao acordo, o Árbitro o homologa. Caso contrário, a Arbitragem é retomada e a decisão final e vinculativa do Árbitro é revelada (LEVY, 2013).

3.5.2 Dispute Resolution Board (DRB)

Trata-se de método utilizado principalmente no setor de construção civil, em que há a formação de um painel de especialistas imparciais eleitos pelas partes dos contratos. Estes profissionais acompanharão a execução do projeto e emitirão, conforme a opção dos envolvidos, opiniões ou pareceres sobre as divergências surgidas (DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, 2007). Os DRB possibilitam o tratamento preventivo da controvérsia, uma vez que as divergências entre os contratantes podem ser identificadas e resolvidas pelo painel antes mesmo do surgimento do conflito. Caso a controvérsia não seja

evitada, este mecanismo permite o tratamento do conflito em tempo real (*just in time resolution*), mediante a avaliação deste por profissionais familiarizados com o projeto e com a expertise necessária. As recomendações, embora não vinculantes em regra, têm alto índice de cumprimento (DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION, 2007), devido à confiança na imparcialidade e na competência técnica dos profissionais.

3.5.3 Early Neutral Evaluation (ENE)

Modalidade recomendável para conflitos complexos e em fase inicial, o ENE consiste na avaliação do caso por terceiro imparcial especializado na matéria controvertida, podendo este terceiro ser um juiz de direito aposentado ("Rent a Judge") (STONE, 2004, p. 02). O terceiro realiza sessões confidenciais com os envolvidos e elabora parecer não vinculativo sobre o provável resultado da demanda e o possível valor de um acordo, observando o ônus probatório, o enquadramento jurídico provável e a jurisprudência sobre o caso (CABRAL, 2013, p. 43). Tal ferramenta pode ser utilizada para possibilitar a gestão precoce de conflitos, bem como para a facilitação de acordos.

3.5.4 Fact - Finding

É um procedimento voluntário mediante o qual um terceiro imparcial estuda as questões fáticas referentes à controvérsia e reporta as conclusões às partes disputantes. Diferentemente da ENE, o terceiro pode fazer uma investigação para determinar os fatos - documentos, pesquisas, entrevistas etc (INTERAGENCY ADR WORKING GROUP, 2013, p. 29). A finalidade do procedimento é tão somente estabelecer fatos, e não emitir uma decisão final para resolver a disputa. É um mecanismo útil para identificar e colher informações, encorajar acordos, expandir as opções das partes e possibilitar o acesso à informação. Pode, ainda, ser utilizado em conjunto com outros procedimentos, como a Mediação.

3.5.5 Minitrial

É um procedimento no qual as partes em conflito apresentam suas alegações de fato e de direito a um painel composto por um ou mais terceiros imparciais e por representantes

das partes em desentendimento (BLACKMAN; MCNEILL, 1998, p. 1.715). O objetivo é possibilitar às partes reavaliarem suas posições iniciais sob um ponto de vista mais realista e identificarem os pontos fortes e fracos dos seus casos. Este procedimento tipicamente permite às partes resolverem a disputa mediante Negociação, Mediação ou outro método não adversarial escolhido (BROWN; CERVENAK; FAIRMAN, 2016, p. 03).

3.5.6 Ombudsman

Trata-se de um terceiro independente, dentro da organização, que investiga as queixas internas ou externas, tenta evitar litígios ou facilitar a sua resolução. Os princípios inerentes à função são a imparcialidade, a independência e a confidencialidade (INTERAGENCY ADR WORKING GROUP, 2013, p. 49). O *Ombudsman* faz recomendações de melhoria para as organizações, investiga e reporta as irregularidades, podendo, quando autorizado, utilizar-se de outras modalidades de MASC para a solução dos conflitos surgidos (MARTINEZ; SMITH, 2009, p. 169). Tal mecanismo também é útil para a melhoria do confiança organizacional, pois os indivíduos têm a oportunidade de expor dúvidas e preocupações sem medo de retaliações.

3.5.7 Open Door Policy

É um programa interno que permite aos funcionários de uma empresa o acesso direto a qualquer nível de gestão para dividir suas queixas ou preocupações sem a ameaça de represálias. É uma forma de se obter um *feedback* imediato sobre o ambiente da organização e é especialmente útil quando não há um *Ombudsman* ou órgão com função similar na empresa (INTERAGENCY ADR WORKING GROUP, 2013, p. 38). A adoção desta política permite lidar com o conflito em estágio inicial, além de fomentar sentimentos mútuos de respeito, confiança e comprometimento com a organização. Ressalva-se que a efetividade deste instrumento depende do genuíno comprometimento da empresa, em especial dos altos gestores, evitando que os funcionários se sintam desconfortáveis ou receosos em reportar as inconformidades e insatisfações (DELPO; GUERIN, 2015, p. 177).

3.5.7 Conflict Coaching

É utilizado para auxiliar as partes no que se refere a sua reação perante o conflito. Este mecanismo pode ser empregado de forma preventiva (trabalhar as habilidades para gerir de forma construtiva os conflitos futuros) ou para ajudar as pessoas a resolverem produtivamente os conflitos já surgidos (*Ad hoc Conflict Coaching*) (AMADEI, 2011). Pode, também, ser integrado a outros métodos de gestão de conflitos, auxiliando na preparação das pessoas que irão participar dos procedimentos, por exemplo, ajudando-os a definir claramente seus objetivos e perspectivas, a explorar opções e alternativas e a superar a resistência inicial com o processo (ALEXANDER, 2012).

4 DOS SISTEMAS DE MANEJO DE CONFLITOS - SMC (*CONFLICT MANAGEMENT SYSTEM - CMS*)

Tem-se observado um crescente nível de sofisticação no processo de gestão de conflitos pelas empresas. Esta evolução reflete a percepção dos benefícios de uma abordagem estratégica e preventiva das controvérsias, deixando a resolução judicial como última opção.

Muitas organizações, ao contrário de apenas reagir ao conflito com pouca ou nenhuma estrutura, têm optado por planejar sistematicamente a gestão das controvérsias empresariais, mediante a implantação dos denominados *Sistemas de Manejo de Conflitos* (SMC).

Os SMC são uma estrutura para a administração de conflitos desenvolvida dentro das empresas, que oferece uma ou múltiplas formas para a prevenção, gestão e a resolução de conflitos internos e/ou externos (LYNCH, 2003). Comumente, os SMC incluem uma variedade de processos e práticas combinados, como Negociação, Mediação, *Ombudsman*, *Conflict Coaching*, bem como outras soluções não adversariais.

A existência do sistema permite que a empresa detecte situações de risco antes que o conflito surja e, caso este se instaure, possibilita a avaliação cuidadosa de todos os aspectos do contexto específico e a determinação da estratégia mais adequada.

As características do SMC implantado dependem do porte e das necessidades da entidade, devendo o sistema ser desenvolvido sob medida para se integrar à estratégia de negócios, aos valores e às metas de cada organização. O sistema pode ser projetado para a resolução de uma ou mais modalidades disputas internas, como relações empregatícias, ou pode abarcar disputas com atores externos, como clientes e fornecedores. (MARTINEZ; SMITH, 2009, p. 07). Em seu formato mais abrangente, a estrutura assume o caráter de um

Sistema Integrado de Manejo de Conflitos.

Para que o SMC seja considerado completamente integrado, são necessários alguns elementos fundamentais (INSTITUTE ON CONFLICT RESOLUTION, 2001, p. 09): (i) fornecer opções para prevenir/resolver conflitos em relação a todos os setores da empresa; (ii) promover uma cultura que encoraja a resolução precoce e cooperativa das divergências; (iii) proporcionar aos interessados múltiplos pontos de acesso e múltiplas opções para o tratamento do conflito; (iv) prever uma estrutura interna para coordenar a gestão dos conflitos.

Também podem ser destacadas como características importantes para o sucesso do sistema o compromisso com a confidencialidade dos procedimentos, a imparcialidade dos terceiros, o contínuo treinamento e qualificação dos envolvidos, a reavaliação constante do sistema e a proibição da retaliação (INSTITUTE ON CONFLICT RESOLUTION, 2001, p. 16).

Independente do nível de sofisticação dos SMC, as vantagens observadas pelas empresas que optam por gerir preventivamente e internamente os conflitos são inegáveis, e incluem a drástica redução dos custos associados com a litigância e o aumento do número de acordos celebrados (MALLICK, 2009). Podem ser identificados, ainda, ganhos como a melhoria do ambiente de trabalho, o aumento da confiança, a preservação de relacionamentos, o maior controle sobre documentos e informações internas, a identificação de falhas institucionais e injustiças, além do incentivo ao diálogo cooperativo dos envolvidos.

Corroborando a tendência crescente da utilização dos SMC, pesquisa realizada entre as empresas listadas na “Fortune 1.000” (STIPANOWICH; LAMARE, 2013) revela que 65% dos entrevistados possuem procedimentos internos para gestão preventiva de conflitos no ambiente de trabalho, sendo que, mais de um terço dos entrevistados desenvolveram programas que foram considerados sistemas integrados. Identificou-se, ainda, que 14% das empresas empregam um *Ombudsman*, 42% possuem *Conflict Coaching* e 87% possuem *Open Door Policy* (STIPANOWICH; LAMARE, 2013, p. 58).

Os SMC representam um novo paradigma no que tange à gestão dos conflitos organizacionais, sendo naturais, portanto, obstáculos para a sua implantação e aceitação. Reilly e Mackenzie (1999, p. 61) listam algumas das possíveis dificuldades, a exemplo da resistência na substituição da litigância, cultura corporativa adversarial, percepção equivocada de redução de poder e controle, falta de conhecimento, desconfiança, medo de mudanças e relutância em alocar recursos no sistema.

O eventual ceticismo das esferas decisórias das organizações sobre a implantação do

SMC pode ser suplantado mediante uma análise do custo/benefício. O sistema permite que a empresa exerça sua atividade de forma mais eficiente, menos custosa, com melhores resultados, adicionando valores tangíveis e intangíveis, além de auxiliar na consecução das estratégias, objetivos e políticas da organização.

Outros fatores que podem influenciar na decisão das empresas são os exemplos de sistemas de gestão interna de conflitos com eficácia mundialmente reconhecida, como o *REDRESS*[2], o maior programa de mediação de disputas empregatícias do mundo, com taxa de acordos entre 70% e 80% e índices de satisfação com o procedimento na faixa de 90% (BINGHAM et al, 2009, p. 31 e 39). Note-se que, embora os SMC sejam mais frequentes nas grandes entidades, nada impede que a mesma ideia seja transposta para organizações menores, observadas as adequações pertinentes quanto à amplitude do sistema, aos recursos humanos e ao investimento.

Caso a organização decida favoravelmente à implantação do sistema, resta superar a resistência dos atores envolvidos, incluindo-se os administradores, empregados e os parceiros externos. Para tanto, é imprescindível a conjugação de esforços para cultivar aceitação, a exemplo de programas informativos, de capacitação e de incentivos à adoção das práticas preconizadas pelo SMC.

Observe-se que o sucesso do SMC não depende apenas da previsão dos mecanismos de gestão de conflitos, mas também do comprometimento de todos os *stakeholders* e da adoção sincera e transparente das diretrizes, linguagens e comportamentos cooperativos como parte do dia-a-dia da empresa. Nesse sentido, Lipsky e Seeber (1998, p. 23) observam que "[…] in many companies with strong ADR policies, ADR isn't simply a set of techniques added to others the company uses but represents a change in the company's mindset about how it needs to manage conflict.".

Conclui-se que a implantação do SMC é importante ferramenta para a criação de uma nova atmosfera organizacional, permitindo a evolução gradual da estrutura reativa e impositiva vigente para uma abordagem preventiva e colaborativa, que permita o reconhecimento das divergências e o seu tratamento de modo dialógico e pacífico.

5 DAS VANTAGENS NA UTILIZAÇÃO DOS MASC

[2]O REDRESS é um programa voluntário desenvolvido pelo Serviço Postal Americano (US Post Service). Mais informações em: <https://about.usps.com/what-we-are-doing/redress/welcome.htm>.

A primeira vantagem que pode ser apontada pela utilização dos MASC é possibilidade de prevenção do conflito. Como visto, escolha do procedimento adequado no momento oportuno pode identificar situações de risco antes que conflito ecloda e evitar que pequenas divergências e mal entendidos se transformem em grandes controvérsias. O uso de métodos adequados pode, também, evitar que um conflito já surgido se torne maior e consuma mais tempo, dinheiro e energia da organização.

Os MASC, em especial os métodos não adversariais, favorecem o diálogo construtivo, o que permite que as partes, antes da tomada de qualquer decisão, entendam o contexto do conflito, reavaliem o seu ponto de vista e compreendam as perspectivas e expectativas da outra parte. Tais elementos são fundamentais para a criação de soluções criativas e favoráveis aos interesses e necessidades de todos os envolvidos, além de possibilitarem às partes lidar com as questões emocionais envolvidas no conflito.

Destaca-se, ainda, que os MASC permitem que as partes criem, resgatem ou mantenham bons relacionamentos, assim como a chance de colaborações futuras, pois são menos agressivos, confrontativos e desgastantes se comparados às lides judiciais.

Outra característica positiva dos MASC é a preservação da autonomia das partes em conflito. Em maior ou menor escala, todas as modalidades de MASC prestigiam a vontade dos conflitantes. Nos procedimentos autocompositivos, como a Mediação, esta característica é ainda mais marcante, pois as partes mantêm o controle não apenas sobre o procedimento, mas também sobre resultado, uma vez que as soluções são obtidas pelos próprios conflitantes, consensualmente, e não por um terceiro estranho à controvérsia. O controle sobre o resultado potencializa a satisfação das partes e, consequentemente, permite uma resolução mais eficaz e duradoura.

Outras razões para a crescente popularidade dos MASC são a informalidade e a flexibilidade. Estes elementos permitem que as partes adaptem o procedimento às suas necessidades e prazos, evitando as regras procedimentais e a complexidade impostas pelo processo judicial.

A possibilidade de confidencialidade é outro importante benefício, pois protege as informações sensíveis, os documentos e os segredos do negócio. Ademais, o sigilo resguarda a empresa da exposição excessiva e da publicidade negativa que podem advir do conflito, evitando, também, os eventuais precedentes desfavoráveis. A expectativa de sigilo também estabelece as bases para uma interação mais sincera entre as partes, o que facilita o intercâmbio de informações.

Pode-se destacar, ainda, que a utilização dos MASC pela empresa pode representar uma significativa diminuição de custos diretos (*e.g.:*serviços jurídicos, custas judiciais, sentenças, acordos) e indiretos (*e.g.:* produtividade, relacionamentos, tempo gasto no gerenciamento do conflito, publicidade negativa).

Outra vantagem é a possibilidade de escolha do profissional que decidirá o conflito e/ou administrará o procedimento. As partes podem, caso entendam relevante, designar um terceiro imparcial com a expertise necessária para entender a demanda, o que é desejável, por exemplo, nas lides cujo objeto é complexo e exige conhecimento técnico específico.

Por fim, os MASC oferecem benefícios no caso de demandas transnacionais. É sabido que as relações e contratos internacionais são um terreno fértil para o surgimento de conflitos, o que se deve aos obstáculos representados pelas diferenças culturais, sociais, políticas, de linguagem e de legislação (PROGRAM ON NEGOTIATION AT HARVARD LAW SCHOOL, 2016). A utilização do método adequado facilita a interação entre as pessoas, permite que os envolvidos respeitem as diferenças do outro e compreendam o contexto do conflito. Enfim, a adoção dos MASC possibilita a criação de uma ponte que pode influenciar de forma positiva uma negociação ou um acordo internacional.

6 CONCLUSÃO

O conflito é um evento complexo e inerente a toda relação humana. Embora historicamente associado a cenários negativos, o conflito é modernamente entendido como um potente motor de transformação da estrutura vigente, sendo essencial para o desenvolvimento e modernização das organizações. A meta a ser perseguida pelas empresas, portanto, não é a eliminação total das desavenças, mas a sua gestão construtiva e eficiente.

O Poder Judiciário, que outrora centralizava função de pacificação social, atravessa um período de crise e não representa a melhor solução para muitas modalidades de desavenças. O modelo essencialmente competitivo, reativo e formalista do processo judicial desencoraja o diálogo, desgasta os relacionamentos, favorece o antagonismo, consome tempo, dinheiro e energia que poderiam ser canalizados na função social da empresa.

O contexto contemporâneo tem fomentado a utilização dos Métodos Adequados de Resolução de Conflitos - MASC, que são procedimentos para a prevenção e o tratamento de conflitos. Tais métodos são caracterizados pela autonomia, informalidade, flexibilidade e celeridade, além de favorecerem o diálogo construtivo, a cooperação, a confiança e o resgate

da autonomia das partes.

Observe-se que a efetiva incorporação dos MASC na realidade das empresas e dos seres humanos pressupõe a quebra do paradigma de judicialização do conflito inculcada na sociedade. Dentro das organizações, uma das formas de alteração da cultura quanto ao tratamento do conflito é a implantação efetiva de um *Sistema Integrado de Manejo de Conflitos*, uma forma estratégica para a prevenção, gestão e a resolução positiva de controvérsias, que permite a criação de canais facilitadores de diálogo e o resgate do respeito e da harmonia das relações.

Concluiu-se que o crescimento na utilização dos MASC é um fenômeno mundial devido às inúmeras vantagens atreladas aos procedimentos e ao significativo papel que eles exercem na eficiência e no sucesso das empresas. Portanto, estas devem evoluir gradualmente para adequar a gestão dos conflitos a um formato mais moderno, efetivo, preventivo e colaborativo, que permita a adoção da abordagem adequada perante o inevitável choque de interesses.

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: 19 fev. 2016.

ALEXANDER, Nadja. **Beyond mediation: how conflict coaching might help your practice**. 2012. Disponível em: <http://kluwermediationblog.com/2012/11/11/beyond-mediation-how-conflict-coaching-might-help-your-practice/>. Acesso em 23 mar. 2016.

ALMEIDA, Tânia. **Mediação e Conciliação: Dois paradigmas distintos, duas práticas diversas**. In: CASELLA, Paulo Borba; SOUZA, Luciane Moessa de (Coord.). **Mediação de Conflitos: Novo paradigma de acesso à justiça**. Belo Horizonte: Fórum, 2008.

AMADEI, Robin. **Conflict Coaching**. 2011. Disponível em: <http://www.mediate.com/articles/AmadeiR1.cfm>. Acesso em: 23 mar. 2016.

AMENDOLA, Andrew F. **New Perspectives in Negotiation: A Therapeutic Jurisprudence Approach.** In: Harvard Negotiation Law Review, 2010. Disponível em: <http://www.hnlr.org/2010/01/new-perspectives-in-negotiation-a-therapeutic-jurisprudence-approach/>. Acesso em: 19 fev. 2016.

BINGHAM, Lisa Blomgren et al. **Dispute System Design and Justice in Employment Dispute Resolution: Mediation at the Workplace**. In: Harvard Negotiation Law Review,

2009. Disponível em: <http://www.hnlr.org/wp-content/uploads/2009/09/1-50.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2016.

BLACKMAN, Scott H.; McNEILL, Rebecca M. **Alternative Dispute Resolution in Commercial Intellectual Property Disputes**. In: The American University Law Review, vol. 47, 1998, p. 1.709-1.734.Disponível em:<https://www.wcl.american.edu/journal/lawrev/47/blackman.pdf>.Acesso em: 19 fev. 2016.

BRAGA NETO, Adolfo. **A mediação de conflitos no contexto empresarial. Revista Âmbito Jurídico**. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitua&artigo_id=8627>. Acesso em: 19 fev. 2016.

BRAGA NETO, Adolfo; SAMPAIO, Lia Regina Castaldi. **O que é Mediação de Conflitos**. São Paulo: Editora Brasiliense, 2007.

BRASIL. Lei nº 9.307, de 23 desetembro de 1996. **Diário Oficial da União**, Brasília, 24 set. 1996. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9307.htm>. Acesso em 19 fev. 2016.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. **Diário Oficial da União**, Brasília, 29 jun. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm>. Acesso em: 19 fev. 2016.

BROWN, Scott; CERVENAK, Christine; FAIRMAN, David. **Alternative Dispute Resolution Practitioners Guide**. Disponível em: <https://www.usaid.gov/sites/default/files/documents/1868/200sbe.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2016.

BUSH, Robert A. Baruch; FOLGER, Joseph P. **The promise of mediation: the transformative approach to conflict**. San Francisco: Jossey-Bass, 2005.

CABRAL, Marcelo Malizia. **Os Meios Alternativos de Resolução de Conflitos: Instrumentos de Ampliação do Acesso à Justiça**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2013.

CARMONA, Carlos Alberto**. Arbitragem e Processo: Um comentário à Lei 9.307/96**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CPR INSTITUTE FOR DISPUTE RESOLUTION. **Better Solutions for Business: Commercial Mediation in the EU. Chapter One Why Businesses Need Mediation**, 2004. Disponível em: <http://www.cpradr.org/Portals/0/Across%20Borders/Why%20Businesses%20Need%20Mediation.pdf>. Acesso em: 15 mar. 2016.

DELPO, Amy; GUERIN, Lisa. **Dealing With Problem Employees: How to Manage Performance & Personal Issues in the Workplace**. 8th ed. Berkeley: Nolo, 2015.

DISPUTE RESOLUTION BOARD FOUNDATION. **DRBF Practices and Procedures,**

2007. Disponível em: <http://www.drb.org/manual_access.htm>. Acesso em 15 mar. 2016.

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

INSTITUTE ON CONFLICT RESOLUTION (ICR). **Designing Integrated Conflict Management Systems: Guidelines for Practitioners and Decision Makers in Organizations**. 2001 Disponível em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=icrpubs>. Acesso em: 15 mar. 2016.

INTERAGENCY ADR WORKING GROUP. **Federal Workplace Conflict Management Desk Reference: A Compilation of Alternative Dispute Resolution (ADR) Processes, Partners, and Resources**. Disponível em:<http://www.adr.gov/pdf/desk-reference-handbook-2013.pdf>. Acesso em: 02 mar. 2016.

LEVY, Fernanda Rocha Lourenço. C**láusulas escalonadas: a mediação comercial no contexto da arbitragem**. São Paulo: Saraiva, 2013.

LEWIS, Melanie. **Organizational Conflict Management Systems for Employment Disputes.** Disponível em: <http://www.cpradr.org/Portals/0/Committees/Industry%20Committees/Employment%20Committee/Organizational%20Conflict%20Management%20Systems%20for%20Employment%20(Lewis).pdf>. Acesso em: 05 mar. 2016.

LIPSKY, David B.; SEEBER, Ronald L. **The Appropriate Resolution of Corporate Disputes: A Report on the Growing Use of ADR by U.S. Corporations**. 1998. Disponível em: <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/icrpubs>. Acesso em: 18 fev. 2016.

LYNCH, Jennifer. **Integrated Conflict Management Programs Emerge as an Organization-Development Strategy**. In: CPR Institute for Dispute Resolution, Vol 21, nº 05, May 2003. Disponível em: <https://www.cpradr.org/Portals/0/Committees/Industry%20Committees/Preventive%20Law%20Committee/Integrated%20Conflict%20Management%20Programs%20from%20Alternatives.pdf>. Acesso em: 05 mar. 2016.

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: 19 fev. 2016.

MARTINEZ, Janet; SMITH, Stephanie. **An Analytic Framework for Dispute Systems Design**. In: Harvard Negotiation Law Review, Vol. 14, 2009. Disponível em: <http://beta.sportsconflict.org/wp-content/uploads/2013/08/An-Analytic-Framework-for-Dispute-Systems-Design-Smith-and-Martinez.pdf>. Acesso em: 19 fev. 2016.

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

NASCIMENTO, Dulce Maria Martis do. **Relevância dos Procedimentos Extrajudiciais**

Diferenciados para a Resolução Eficaz de Disputas Empresariais. Utilização dos Métodos Dialógicos na Prevenção de Conflitos. Revista de Arbitragem e Mediação Empresarial – Grupo de Estudos em Arbitragem da PUC Minas. Grupo de Estudos em Mediação da PUC Minas. Ano I. Número I (Jul./Dez. 2014). Belo Horizonte: Editora Del Rey, 2014, p.219-243.

NORTHOUSE, Peter Guy**. Introduction to Leadership – Concepts and Practice**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011.

PROGRAM ON NEGOTIATION AT HARVARD LAW SCHOOL. **Overcoming Cultural Barriers in Negotiations and the Importance of Communication in International Business Deals**. Disponível em: <http://www.pon.harvard.edu/daily/international-negotiation-daily/bridging-the-cultural-divide-in-international-business-negotiations/>. Acesso em: 15 mar. 2016.

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

REILLY, M. Thérèse; MACKENZIE, Deborah L. **ADR in the Corporate Environment: A Practical Guide for Designing Alternative Dispute Resolution Systems**. Toronto: CCH Canadian Limited, 1999.

SCAVONE JÚNIOR, Luiz Antônio. **Manual de Arbitragem**. 4º ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.

SPENGLER, Fabiana Marion. **Mediação: Um Retrospecto Histórico, Conceitual e Teórico**. In: SPENGLER NETO, Theobaldo; SPENGLER, Fabiana Marion (Org.). **Mediação Enquanto Política Pública: a teoria, a prática e o projeto de lei**. 1.ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2010, 262 p.

STIPANOWICH, Thomas J. **ADR and the "Vanishing Trial": The Growth and Impact of Alternative Dispute Resolution.** In: Journal of Empirical Legal Studies,Volume 1, Issue 3, 843–912, November 2004. Disponível em: <http://ssrn.com/abstract=1380922>. Acesso em: 19 fev. 2016.

STIPANOWICH, Thomas J; LAMARE, Ryan. **Living with ADR: Evolving Perceptions and Use of Mediation, Arbitration, and Conflict Management in Fortune 1000 Corporations**. In: Harvard Negotiation Law Review. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2221471##>. Acesso em: 20 fev. 2016.

STONE, Katherine V.W. **Alternative Dispute Resolution - Encyclopedia of Legal History**. In: University of California, Los Angeles School of Law Public Law & Legal Theory Research Paper Series: Nº 04-30. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=631346>. Acesso em: 19 fev. 2016.

VEZZULLA, Juan Carlos. **Ser mediador–Reflexões**. In: Estudos sobre Mediação e Arbitragem. SALES, Lília Maia de Morais (Org.). Rio de Janeiro: ABC Editora, 2003.