

Fatec
Americana
Ministro Ralph Biasi



Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial

Josué Pedrozo Baptista

Mediação como instrumento efetivo de Resolução de Conflitos
Empresariais

Americana, SP
2022

**Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi”
Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial**

Josué Pedrozo Baptista

**Mediação como instrumento efetivo de Resolução de Conflitos
Empresariais**

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido em cumprimento à exigência curricular do Curso Superior de Tecnologia em Gestão Empresarial, sob a orientação sob a orientação do Prof. Me. Marcelo Cândido de Azevedo.

Área de concentração: Gestão de Conflitos Empresariais

Americana, SP

2022

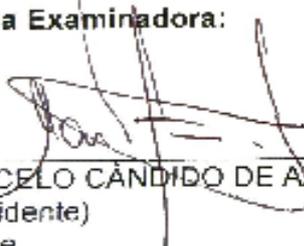
JOSUÉ PEDROZO BAPTISTA

Mediação como instrumento efetivo de Resolução de Conflitos Empresariais

Trabalho de graduação apresentado como exigência parcial para obtenção do título de tecnólogo em Gestão Empresarial pelo CEETEPS/Faculdade de Tecnologia – FATEC/ Americana.
Área de concentração: Direito Empresarial

Americana, 20 de junho de 2022.

Banca Examinadora:



MARCELO CÂNDIDO DE AZEVEDO
(Presidente)
Mestre
Fatec Ministro Ralph Biasi - Americana



Sanete Irani de Andrade
(Membro)
Mestre
Fatec Ministro Ralph Biasi - Americana



Luiz Carlos Caetano
(Membro)
Especialista
Fatec Ministro Ralph Biasi - Americana

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus, por iluminar sempre nosso caminho colocando nele pessoas de bem.

Agradeço aos meus familiares por todo carinho e apoio que sempre me dedicaram e pelo incentivo aos meus estudos e formação acadêmica.

Ao meu orientador Prof. Me. Marcelo Cândido de Azevedo pelos ensinamentos, pela dedicação e empenho, na orientação deste trabalho.

Aos professores e membros do corpo técnico administrativo da Faculdade de Tecnologia de Americana “Ministro Ralph Biasi” pelos ensinamentos, pela convivência e pelos bons momentos vividos durante minha graduação.

Aos colegas de sala de aula e ao meu chefe do Cejusc Sr. Dorival Benedito Martins pelo apoio.

Expresso meus sinceros agradecimentos ao Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC) da Comarca de Americana - SP, pelo apoio e orientações concedidas para o desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo estudar a aplicação dos métodos auto compositivos de solução de conflitos, com base nas audiências e teleaudiências de conciliação e mediação realizadas no Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC) da Comarca de Americana - SP, orientadas pelos princípios implícitos no artigo 2º da Lei nº. 13.140/2015 (Lei da Mediação). A relevância deste tema, visto que ao ser levado ao público acadêmico, empresarial e a todos os interessados nesse assunto, tal estudo trará oportunidade de serem discutidas e implementadas as técnicas empregadas na Lei de Mediação para as disputas de conflitos corporativos fora do sistema Judiciário. Na forma de abordagem do estudo, a pesquisa será de natureza descritiva, pois visa demonstrar a forma com que as empresas e mediadores lidam com o processo, que gerará uma base de dados de audiências frutíferas ou infrutíferas que serão utilizadas para análise. Observou-se neste estudo, que a mediação ganhou força legal e legitimidade no seio social e empresarial por seus benefícios e de seu objetivo. Seus princípios, passaram a fazer parte entre seus usuários e segue sendo disseminada e abarcada nos mais variados contextos, desde estudos acadêmicos até grandes corporações, passando por conflitos judiciais e extrajudiciais.

Palavras-chave: Mediação; resolução; Conflitos Empresariais

ABSTRACT

The present work aims to study the application of self-compositional methods of conflict resolution, based on conciliation and mediation hearings and telehearings held at the Judicial Center for Conflict Resolution and Citizenship (CEJUSC) of the District of Americana - SP, guided by the principles implicit in article 2 of Law no. 13.140/2015 (Mediation Law). The relevance of this topic, since when taken to the academic, business and all interested in this subject, this study will provide the opportunity to discuss and implement the techniques used in the Mediation Law for corporate disputes outside the Judiciary system. In the form of approach to the study, the research will be descriptive in nature, as it aims to demonstrate the way in which companies and mediators deal with the process, which will generate a database of fruitful or unsuccessful audiences that will be used for analysis. It was observed in this study that mediation gained legal force and legitimacy in the social and business environment for its benefits and its objective. Its principles became part of its users and continues to be disseminated and embraced in the most varied contexts, from academic studies to large corporations, passing through judicial and extrajudicial conflicts.

Keywords: Mediation; resolution; Business Conflicts.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AAA: American Arbitration Association

ADR: Alternative Dispute Resolution

CEJUSC: Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania

CNJ: Conselho Nacional de Justiça

EUA: Estados Unidos da América

FMCS: Serviço Federal de Mediação e Conciliação

JEC: Juizado Especial Cível

MASCs: Métodos Alternativos de Solução de Conflitos

NCPC: Novo Código de Processo Civil

NUPEMEC: Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos

TJSP: Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 JUSTIFICATIVA	10
2.1 Delimitação.....	11
2.2 Relevância.....	11
2.3 Viabilidade.....	12
3 PRINCÍPIOS DA MEDIAÇÃO.....	13
4 METODOLOGIA.....	18
5 OBJETIVOS	19
5.1 Objetivo	19
5.2 Objetivos Específicos	19
6 PROBLEMATIZAÇÃO.....	20
7 HISTÓRIA DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO	23
7.1 Mediação nos Estados Unidos da América	23
7.2 Mediação na China	26
7.3 Mediação no Japão	28
7.4 Mediação no Brasil.....	28
8 TÉCNICAS USADAS NA MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO.....	31
8.1 Rapport.....	31
8.2 Contextualização ou Paraphraseamento	31
8.3 Audição de Propostas Implícitas	32
8.4 Afago.....	32
8.5 Silêncio.....	33
8.6 Cáucus	33
8.7 Inversão de Papéis.....	34
8.8 Normalização	35
8.9 Organização de Questões de Interesses	35
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
REFERÊNCIAS.....	39

1 INTRODUÇÃO

Analisar as possibilidades de implementação de tais métodos autocompositivos nas mediações e conciliações que envolvam empresas privadas das diversas áreas. Aplicação desse instrumento como forma efetiva na área de Gestão Empresarial gerando alternativa pacífica de solução dos mais diversos conflitos que englobam gestores, colaboradores, clientes, fornecedores e público de modo geral.

A crescente complexidade da vida moderna tem multiplicado a carga sobre o sistema de justiça legal, tornando-o cada vez mais inadequado moroso e ineficaz, o que torna cada vez mais difícil a resolução dos conflitos de forma célere, com menor custo, e com menos desgaste emocional e financeiro. Ante ao crescente acúmulo de processos em tramitação nos tribunais brasileiros, cada vez mais se busca permitir que a sociedade possa solucionar seus próprios conflitos com a mínima intervenção possível do estado, o que inclui as empresas que também podem se socorrer da mediação extrajudicial utilizando os Centros Judiciários de solução de Conflitos e Cidadania, e ainda as Câmaras de mediação e Câmaras Arbitrais já instaladas, na esperança de terem seus anseios e conflitos resolvidos.

Faremos um breve relato histórico sobre a mediação que consta na Bíblia Sagrada demonstrando que os conflitos existem desde os tempos remotos e, naquela época, já utilizavam a mediação para resolverem as discórdias.

Após, iniciaremos os estudos da mediação e conciliação nos países que utilizam desse recurso tais como, Estados Unidos da América, China e Japão por serem países onde a cultura da composição amigável já vem sendo trabalhada há muito tempo, o que, conseqüentemente, lhes oferece vasta experiência no assunto.

E por fim, da introdução da Lei de Mediação e aplicação das técnicas da conciliação e mediação no Brasil.

2 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a relevância deste tema, visto que ao ser levado ao público acadêmico, empresarial e a todos os interessados nesse assunto, tal estudo trará oportunidade de serem discutidas e implementadas as técnicas empregadas na Lei de Mediação para as disputas de conflitos corporativos fora do sistema Judiciário.

O estudo inicia seu desenvolvimento em campo, mais especificamente no CEJUSC da comarca de Americana – SP, vinculada ao Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP), onde se pretende obter conhecimento prático gerado com o funcionamento das audiências de conciliação e mediação no âmbito do direito civil envolvendo empresas e público, verificando a atuação e aplicação das técnicas autocompositivas pelos mediadores e conciliadores nos processos oriundos do Juizado Especial Cível (JEC) e das Varas Judiciais Cíveis.

A mediação vem se tornando um método alternativo de solução de conflitos, interno e externo, em empresas de grande, médio e pequeno porte e, isso vem trazendo grandes benefícios e ganhos as empresas tais como: economicidade, agilidade na resolução do conflito, manutenção dos relacionamentos entre as partes e ainda, confiabilidade e confidencialidade. Traz ainda, benefícios aos colaboradores, clientes e fornecedores, pois ajuda na implementação, através de suas ferramentas, de uma cultura de diálogo aberto, reflexivo e colaborativo.

Como resultado da adesão e aplicação dessas práticas mediativas no mundo corporativo, já se percebe a migração do Judiciário para o ambiente privado, porém, sem a imposição que lhe é peculiar e conferida por lei, a exemplo disso temos os CEJUSC instalados nas dependências de faculdades de direito e, também a criação das Câmaras de Mediação e Câmaras Privadas nas quais se proporcionam à cada situação conflituosa que, além de aspectos formais favoráveis, culmina com soluções traduzidas em acordos sustentáveis e definitivos. A elaboração do acordo formulado pelas partes empoderadas e facilitadas por um profissional mediador qualificado e imparcial que, se realizadas nos CEJUSC ou nas Câmaras Privadas de Mediação serão homologadas por um juiz e os acordos se tornarão um título executável.

A mediação é uma resposta eficaz à gestão de conflitos intraorganizacional, pois promove a definição de papéis, a possibilidade de separar tema ligado a área externa - contratos cíveis (compra/venda e contratos de prestação de serviços) e

tema ligado a área interna da empresa (conflitos trabalhistas, conflitos entre departamentos e colaboradores), além de ser uma ferramenta utilizada nas corporações para incentivar boas práticas, alinhar estratégias e economizar tempo dos gestores.

2.1 Delimitação

O estudo será realizado na área de Gestão de Conflitos Empresariais, com vistas nas teleaudiências realizadas junto ao Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC) na cidade de Americana - SP.

2.2 Relevância

O presente trabalho tem por objetivo observar a aplicação de métodos autocompositivos de solução de conflitos como justificativa para sua aplicação às grandes, médias e pequenas empresas em que cria uma atmosfera de trabalho benéfica e, vantagens competitivas.

A mediação é um processo de resolução de conflitos acompanhada por um terceiro facilitador e imparcial.

Quando surgem conflitos na economia, geralmente há custos elevados envolvidos. O percurso pelos tribunais abarrotados de processos não é apenas caro, mas também incerto. A mediação de negócios é uma alternativa atraente. Ela já provou seu valor em todos os países que adotaram essa ferramenta como premissa antes de envolver o Judiciário. No caso de um conflito organizacional é essencial que o gestor tenha as coisas sob controle. Sendo assim, a mediação oferece oportunidades interessantes para gerenciar e resolver conflitos de forma independente e isso em um curto espaço de tempo, de forma econômica e sustentável.

A mediação de negócios é uma tarefa de gestão e competência de liderança.

Também existe um potencial construtivo em todos os conflitos. Reconhecer isso e restabelecer a cooperação entre as partes em disputa é uma das tarefas de gestão mais distintas. As empresas que utilizam a mediação para desenvolver uma cultura de tratamento construtivo das diferenças e conflitos de alto nível possuem vantagens competitivas decisivas.

Em quase todas as empresas, os conflitos abertos ou ocultos influenciam os processos de trabalho e, sobrecarregam os recursos financeiros e humanos. As diferenças entre empresas individuais também custam tempo e dinheiro, especialmente se forem decididas nos tribunais.

2.3 Viabilidade

A observação das teleaudiências foram acompanhadas pelo aplicativo “TEAMS” dispositivo utilizado pelo Tribunal de Justiça de São Paulo para realização destas, visto que as audiências presenciais estão afetadas por conta do período pandêmico em que o mundo atravessa.

Caso tivesse algum problema com o aplicativo, seria utilizado outro meio disponibilizado oficialmente pelo Tribunal de Justiça.

3 PRINCÍPIOS DA MEDIAÇÃO

Para podermos compreender os princípios que norteiam as mediações, podemos considerar adequadas a teoria da justiça de Aristóteles.

Ele tratava a justiça na da teoria das virtudes éticas, aquelas virtudes que buscavam tornar o homem excelente na vida em comunidade.

A característica central da virtude ética encontra-se em sua origem e desenvolvimento.

As virtudes éticas não são meras faculdades inatas aos seres humanos, mas sim, o resultado de um “hábito”. As virtudes estão ligadas a prática de atos de justiça e assim provavelmente a pessoa será justa.

Aristóteles acreditava que boas práticas levavam a bons seres humanos e consequentemente boas sociedades (ARISTÓTELES, 1973, p.137).

Ele acreditava não há virtude sem prática.

É importante citar a fala de Gustavo Montalvão, que em seu livro – Resolução 75 CNJ – Descomplicando a Filosofia do Direito, menciona: EQUIDADE, EM GUSTAV RADBRUCH:

“Todavia, na luta de poder pelo direito, a equidade concorre com a justiça. Já naquele famoso capítulo da Ética a Nicômaco, Aristóteles se preocupava com o dilema de que a equidade deveria ser melhor que a justiça, não podendo ser algo que se contrapõe a ela, senão uma de suas espécies. O próprio Aristóteles apontou a solução: justiça e equidade não são valores distintos, mas caminhos diferentes para alcançar o valor uno do direito. A justiça vê o caso singular do ponto de vista da norma geral; a equidade busca no caso singular a sua própria lei que, por fim, mas também, precisa se deixar converter em uma lei geral - pois, tal qual a justiça, a equidade é, em última instância, de natureza generalizada. Dessa maneira, na diferença entre justiça e equidade, manifesta-se a distinção metodológica, já apontada anteriormente, entre uma evolução dedutiva do direito justo a partir de princípios fundamentais e universais, e um conhecimento indutivo do direito justo, segundo a "natureza da coisa". A equidade é a justiça do caso singular, portanto, a sua consideração não nos obriga a alterar algo em nossa fórmula: o direito é a realidade cujo sentido é servir à Justiça (MONTALVÃO, 2017. p 41).

Nesse sentido podemos dizer que, assim como as fontes do direito proporcionam a base para a criação dos princípios, também existem noções gerais que norteiam suas aplicações, sendo assim, os princípios consistem valores que precisam ser respeitados pelos aplicadores do direito como um guia, para assim garantir a uniformidade na aplicação das normas.

Em nossos estudos, podemos perceber que os princípios possuem grande e fundamental importância nas questões que envolvem conciliação e principalmente nas que envolvem a Mediação.

Tal importância pode ser constatada com a inclusão dos princípios na Lei 13.140/15, onde assumem status de regras, lei, garantias e muito mais.

Vejam o que nos ensina Miguel Reale sobre os princípios:

Princípios são, pois verdades ou juízos fundamentais, que servem de alicerce ou de garantia de certeza a um conjunto de juízos, ordenados em um sistema de conceitos relativos à dada porção da realidade. Às vezes também se denominam princípios certas proposições, que apesar de não serem evidentes ou resultantes de evidências, são assumidas como fundantes da validade de um sistema particular de conhecimentos, como seus pressupostos necessários (REALE, 1986. p 60).

Marcus Vinícius Rios Gonçalves pontua:

A maior parte dos princípios que rege o processo civil está na Constituição Federal. Como princípios são diretrizes que devem nortear a aplicação e a interpretação das normas, é impossível estudar e compreender o processo civil sem recorrer à Constituição. A consagração desses princípios pela Constituição indica uma tomada de posição: o processo não deve restringir-se a um aglomerado de regras técnicas, mas em um mecanismo político e ético, cujas diretrizes são dadas pela lei mais alta do País. A Constituição traça os princípios que servirão de norte para a aplicação das normas do processo. Tal a relevância do arcabouço do processo formulado pela Constituição, que hoje se fala em um “Direito Constitucional Processual”, quando se quer referir ao conjunto de princípios e normas de natureza processual civil que se encontra na Constituição; e em “Direito Processual Constitucional”, ao conjunto de normas que regulam a aplicação da jurisdição constitucional (GONÇALVES, M., 2011. p 39).

Gonçalves completa ainda que os princípios se dividem em princípios Gerais e Fundamentais, como seguem:

Princípios gerais: são aquelas premissas sobre as quais se apoiam as ciências. Desde que o Processo Civil conquistou status de ciência autônoma, tornou-se necessária a formulação de seus princípios fundamentais. Eles servem de diretrizes gerais, que orientam a ciência. Eles não se confundem com os princípios informativos (ou formativos), que se subdividem em: Lógico: a sequência de atos no processo deve obedecer a um regramento lógico, de forma que os supervenientes derivem dos precedentes, em uma ordenação que faça sentido. Não seria lógico, por exemplo, que se fizesse correr um prazo recursal antes que a decisão fosse proferida. Econômico: o processo deve buscar obter o melhor resultado possível com o menor dispêndio de recurso e de esforços. Jurídico: o processo deve respeitar as regras previamente estabelecidas no ordenamento jurídico. Político: o processo deve buscar o seu fim último que é a pacificação social, com o menor sacrifício social possível. Mais do que princípios, essas formulações são regras técnicas, de conteúdo extrajurídico, que servem de orientação e aplicação do direito. Princípios Gerais do Processo Civil Na Constituição Federal, também chamado de

princípio da legalidade, resulta do art. 5º, LIV, da Constituição Federal: “Ninguém será privado da liberdade ou de seus bens sem o devido processo legal”. Trata-se de conquista que remonta ao século XIII, com a edição da Magna Carta, por João Sem Terra. Desse princípio derivam todos os demais. A Constituição preserva a liberdade e os bens, garantindo que o seu titular não os perca por atos não jurisdicionais do Estado. Além disso, o Judiciário deve observar as garantias inerentes ao Estado de direito, e deve respeitar a lei, assegurando a cada um o que é seu (GONÇALVES, M., 2011. p 59).

Nos adverte ainda Celso Antônio Bandeira de Mello, sobre os efeitos de sua inobservância:

Princípio - já averbamos alhures - é, por definição, mandamento nuclear de um sistema, verdadeiro alicerce dele, disposição fundamental que se irradia sobre diferentes normas compondo-lhes o espírito e servindo de critério para sua exata compreensão e inteligência, exatamente por definir a lógica e a racionalização do sistema normativo, no que lhe confere a tônica e lhe dá sentido harmônico. É o conhecimento dos princípios que preside a inteligência das diferentes partes componentes do todo unitário que há por nome sistema jurídico positivo [...]. Violar um princípio é muito mais grave que transgredir uma norma qualquer. A desatenção ao princípio implica ofensa não apenas a um específico mandamento obrigatório, mas a todo o sistema de comandos. É a mais grave forma de ilegalidade ou de inconstitucionalidade, conforme o escalão do princípio atingido, porque representa insurgência contra todo o sistema, subversão de seus valores fundamentais, contumélia irremissível a seu arcabouço lógico e corrosão de sua estrutura mestra. Isto porque, com ofendê-lo, abatem-se as vigas que os sustentam e alui-se toda a estrutura nelas esforçada (MELLO, 2000, *apud* GRAU, 2005, p. 158).

Trazendo os mesmos ensinamentos apresentados, pode-se verificar no art. 2º da Lei nº. 13.140 de 26 de junho de 2015 (BRASIL, 2015) que tanto a conciliação quanto a mediação, também são regidas por princípios os quais deverão ser observados rigorosamente pelos conciliadores e mediadores, ou seja:

IMPARCIALIDADE: A imparcialidade é requisito indispensável em qualquer método de resolução de conflitos que se pretenda justo.

ISONOMIA ENTRE AS PARTES: A isonomia possui relação direta com o princípio da imparcialidade, pois apenas num ambiente imparcial as partes serão realmente tratadas de forma isonômica, de modo que a garantia de um princípio é salutar à garantia do outro.

ORALIDADE: Esse princípio é uma manifestação evidente do princípio da informalidade, pois não é razoável tomar termo de diálogo informal.

INFORMALIDADE: dever de manter o jurisdicionado plenamente informado quanto aos seus direitos e ao contexto fático no qual está inserido.

AUTONOMIA DA VONTADE DAS PARTES: somente as partes possuem soberania sobre o seu litígio, de modo que o mediador não terá poder de impor qualquer sentença, ou seja, a solução que vier, são delas.

BUSCA DO CONSENSO: dever de estimular os interessados a aprenderem a melhor resolverem seus conflitos futuros em função da experiência de justiça vivenciada na autocomposição.

CONFIDENCIALIDADE: o princípio da confidencialidade serve ao sucesso do procedimento, de modo que, sem o sigilo, dificilmente teríamos uma comunicação eficiente, elemento imprescindível à mediação.

BOA-FÉ: dever de estimular os interessados perceberem-se reciprocamente como seres humanos merecedores de atenção e respeito.

Podemos observar que a Resolução nº. 125/2010 (Brasil, 2010), em seu anexo III, art. 1º., traz o Código de Ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais e elenca alguns princípios a serem observados, tais como:

DECISÃO INFORMADA: onde se entende que apenas as partes têm a decisão de aderir ou não ao acordo, e deve estar consciente da informação e decisão.

Temos ainda os chamados princípios bioéticos, e conforme os esclarecimentos de Oliveira e Carreiro:

O ápice da bioética, de essência teórica, caracterizada como biomédica, consiste na publicação do livro de Beuchamp e Childress, em 1979, sobre os quatro princípios da ética biomédica: autonomia, beneficência, não maleficência e justiça. Apesar de manifestamente úteis para a resolução de problemas éticos nas esferas da biomedicina e da biotecnologia, esses princípios eram marcados por forte conotação individual. Em decorrência, não se revelaram adequados para a análise de problemáticas sociais relativas ao meio-ambiente e nem para as de ordem global, tais como patentes de medicamentos e pesquisa biomédica multicêntrica (CARREIRO; OLIVEIRA, 2013, *apud* BUSSINGUER; CHAI; SANTOS, 2014).

Pode-se chamar tal aplicação de bioética principialista, já que desde seu nascimento, vem desenvolvendo métodos racionais de aplicação da ética humana às pesquisas científicas, sobretudo, visando harmonizar a relação existente entre os pressupostos de respeito pelo ser humano e sua dignidade frente ao desenvolvimento progressivo da ciência.

Conclui-se ainda que alguns princípios também são aplicados na Negociação, ou seja:

- a) Não negociar sobre posições, principalmente as entendidas como fechadas, porém, devendo se considerar os interesses;
- b) Separar as pessoas dos problemas, sempre tratando a outra parte com o máximo respeito possível, com confiança e considerações;
- c) Fixar sempre no real interesse das partes envolvidas, valorizando seus desejos e preocupações, deixando de lado as posições assumidas por cada um;
- d) Criar alternativas criativas com ganhos mútuos.

Na negociação, a teoria mais aceita é a de Harvard, conforme nos ensina Fernanda Tartuce é:

A teoria de Harvard contrasta a figura do negociador competitivo – preocupado em “vencer” a negociação pela intimidação, com maior vantagem/melhor preço, e a preocupação de captar-lhe para si todo o valor disponível na mesa de negociação, no enfoque “ganha-perde” – com a figura do negociador cooperativo, baseado em princípios, que busca o “ganha-ganha”; longe de ser ingênuo, o negociador cooperativo é preparado para lidar com batalhas de distribuição, mantendo-se atento à possibilidade de soluções inovadoras, à criação de valor e à manutenção de relacionamentos (TARTUCE. 2018).

4 METODOLOGIA

Na forma de abordagem do estudo, a pesquisa será de natureza descritiva, pois visa demonstrar a forma com que as empresas e mediadores lidam com o processo, que gerará uma base de dados de audiências frutíferas ou infrutíferas que serão utilizadas para análise.

Segundo Silva & Menezes (2000, p.21), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de levantamento”.

5 OBJETIVOS

O objetivo principal deste trabalho é demonstrar como as empresas de modo geral lidam com seus conflitos, e como se comportam nas teleaudiências, e quão preparados estão os seus representantes, proprietários e/ou prepostos para participarem de uma sessão de mediação.

5.1 Objetivo

O objetivo geral será apresentar como as empresas independentes de seu porte e constituição lidam com seus conflitos seja no processo judicial ou extrajudicial.

5.2 Objetivos Específicos

Para se atingir o objetivo geral proposto pelo presente estudo, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Definição dos principais conceitos da mediação;
- Apresentar um relato histórico de mediação na Bíblia Sagrada.
- Apresentar o contexto histórico nos EUA, China e Japão, por serem países onde a cultura da composição amigável é trabalhada há muito tempo.
- Apresentar o contexto histórico da implantação das leis da mediação no Brasil.

6 PROBLEMATIZAÇÃO

As mudanças sociais, políticas e econômicas ocorridas ao longo dos últimos anos devido à era da globalização e ao veloz crescimento tecnológico fizeram com que as empresas buscassem estratégias para se adaptar e se destacar a tal contexto mercadológico. Muitas estratégias corporativas adotadas têm impactado diretamente no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, ao clima organizacional com a motivação dos colaboradores e a gestão da manutenção de um bom relacionamento com clientes e fornecedores.

Um bom clima organizacional em uma empresa pode influenciar na satisfação e no rendimento no trabalho. Um melhor conhecimento do clima organizacional pode colaborar com a melhoria da qualidade de vida dos colaboradores, fazendo com que aperfeiçoem o desempenho da organização. Fala-se em clima organizacional para referir-se às influências do ambiente interno de trabalho sobre o comportamento humano, visto que as empresas têm tentado conhecer melhor a dinâmica da vida organizacional, identificando as percepções que os funcionários têm em relação aos aspectos importantes da vida organizacional.

Segundo Chiavenato:

O conceito de clima organizacional envolve fatores estruturais como categoria de organização, tecnologia utilizada, políticas da organização, metas operacionais, regulamentos internos, além dos fatores sociais, como atitudes e comportamento social que são encorajado ou sancionados pela organização (CHIAVENATO,2006, p.191).

Às empresas que primam por um bom clima organizacional minimiza em muito os diversos conflitos que possam existir entre os colaboradores e departamentos.

Os conflitos existem desde os primórdios da humanidade, são inerentes ao processo de evolução do ser humano, portanto, em qualquer área da vida há alguma categoria de conflito, que segundo Aninger (2007, p.1), se origina “da diversidade de pontos de vista entre pessoas, da pluralidade de interesses, necessidades e expectativas, das diferentes formas de agir e de pensar de cada um dos envolvidos”.

Lidar com o conflito consiste em trabalhar com grupos e tentar romper alguns estereótipos vigentes na organização. O conflito pode ser gerado a qualquer tempo e momento. Portanto, saber gerenciar um conflito é uma habilidade de suma

importância para sobrevivência de qualquer empresa inserida em um ambiente competitivo.

Para lidar com uma situação de conflito e suas causas, o gestor deve se preparar para fazer com que os sistemas organizacionais trabalhem de forma integrada, visando a eficiência do processo. A estrutura, o pessoal, o estilo pessoal, o sistema de recompensa e a liderança devem contribuir para que os executivos tenham a possibilidade de perceber as posturas conflitantes, adaptem as pessoas aos processos de cooperação, tomem decisões e atraiam na cultura organizacional, o senso moral segundo Cohen e Fink (2003).

Quanto a gestão dos fornecedores, essa era uma atividade de segundo plano nas empresas. No entanto, o cenário se modificou e atualmente esta é uma ação estratégica nas pequenas, médias e grandes organizações.

Essa mudança ocorreu porque as empresas perceberam que, com um gerenciamento adequado dos fornecedores, pode-se obter os melhores produtos e serviços do mercado com uma boa relação de custo X benefício.

Segundo Chiavenato, fornecedores são as empresas e/ou os indivíduos que fornecem recursos ou insumos necessários ao funcionamento do negócio. Os fornecedores podem ser de recursos materiais (matérias-primas, materiais semiacabados, produtos acabados, entre outros), de recursos financeiros (mercado de capitais, mercado financeiro, investimentos, empréstimos), de recursos tecnológicos (máquinas, equipamentos e tecnologias) ou de recursos humanos (talentos e competências). Ainda segundo Chiavenato (1999), “fornecedores são os elementos que proporcionam entradas ou insumos na forma de recursos, energia, serviços e informação à organização”. Os fornecedores oferecem recursos como capital, matéria-prima, maquinários e implementos, tecnologia, conhecimentos, propaganda, serviços jurídicos, contábeis e trabalhadores qualificados. O componente fornecedor é o segmento do ambiente de tarefa que envolve todas as variáveis relacionadas com indivíduos ou agências que proporcionam os recursos necessários para que as organizações possam produzir bens e serviços.

Segundo Degen (1989, p. 137) “é comum um fornecedor dispor-se a ajudar o futuro empreendedor a começar o seu negócio porque, se a nova atividade for bem-sucedida, o fornecedor garante um cliente fiel”. Essa é também uma forma encontrada para que os dois, empreendedor e fornecedor, se beneficiem do

negócio: melhores preços e prazos para o empreendedor e clientes fiéis para o fornecedor.

Portanto, este trabalho irá apresentar ao leitor o quanto são importantes a mediação e o papel do mediador em uma organização, demonstrando quais técnicas são utilizadas pelos mediadores para se chegar a um acordo que satisfaça as partes envolvidas, seja colaborador, clientes ou fornecedores.

7 HISTÓRIA DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO

Iniciaremos nossa narrativa com a mediação na Bíblia Sagrada, precisamente no livro de Lucas, realizada pelo rei Salomão.

Segundo a história duas mulheres moravam com juntas e ambas tiveram filho e de noite morreu o filho de uma delas, porquanto se deitara sobre ele. E levantou-se à meia-noite, e tirou o filho da outra enquanto está dormia trocando os bebês. Ao levantar-se pela manhã para dar de mamar a seu filho, eis que estava morto, mas, atentando bem para a criança, percebeu que aquele não, era seu filho. Esta disse a outra mulher. Não, mas o filho vivo é meu filho e teu filho o morto. Porém, esta disse: Não, por certo, o morto é teu filho, e meu filho é o vivo. Assim, falaram para o rei. Disse o rei: Trazei-me uma espada e o trouxeram. E disse o rei: Dividi em duas partes o menino vivo, e daí metade a uma, e metade a outra.

Mas a mulher, cujo filho era o vivo, falou ao rei, e disse: Ah! Senhor meu, dai-lhe o menino vivo, e de modo nenhum o mateis. Porém, a outra dizia: Nem teu, nem meu seja; dividi-o.

“Então respondeu o rei, e disse: Daí a esta o menino vivo, e de maneira nenhuma o mateis, porque esta é sua mãe. E todo o Israel ouviu o juízo que havia dado o rei, e temeu ao rei; porque viu haver nele a sabedoria de Deus, para fazer justiça”. (BÍBLIA SAGRADA, 2009).

Na Bíblia podemos encontrar diversos modelos de conduta, de desavenças, perseguições, aplicação de penas, castigos entre outros. Sendo ainda atualmente, inspiradora e modelo de comportamentos na criação de leis e costumes entre os mais diversos povos do mundo.

Ela praticamente inspirou a humanidade desde a escrita de seus primeiros livros, já que na grande maioria das religiões, pregam e aceitam que ela foi inspirada pelo próprio Deus.

7.1 Mediação nos Estados Unidos da América

Os Estados Unidos da América (EUA) embora são conhecidos por sua propensão para o litígio, têm um dos sistemas de mediação mais avançados e bem-sucedidos do mundo para solução de conflitos fora do sistema legal formal. O uso

amplamente desse sistema internacionalmente pode aumentar muito a velocidade e a qualidade da justiça e paz social globalmente.

No Estados Unidos da América, os Métodos Alternativos de Solução de Conflitos (MASCs) são de suma importância e por serem bastante utilizados, foram produzidas várias técnicas para a composição harmoniosa, fazendo com que o país seja bem desenvolvido neste quesito.

Segundo Leite:

EUA – Já as colônias inglesas que deram origem aos EUA utilizavam, informalmente, a mediação e a arbitragem na solução das disputas, prática que persistiu em certas comunidades religiosas. 1913 – Primeiro tribunal de conciliação em Cleveland. 1960 – Insatisfação com medidas governamentais e com a jurisdição tradicional impulsionaram os procedimentos não judiciais. Década de 70 – institucionalização da mediação, incorporando-a ao sistema legal e como instância obrigatória prévia ao PJ. 1985 - Sistema do Tribunal Multiportas menos de 10% dos litígios vão a julgamento (LEITE, 2015).

A *Alternative Dispute Resolution* (ADR) tem suas origens arraigadas no desenvolvimento jurídico inglês. Já na Conquista Normanda, cartas legais e documentos indicam que os cidadãos ingleses instituíram ações relativas a erros privados, oficiadas por membros masculinos altamente respeitados de uma comunidade, em ambientes informais, quase-adjudicatórios. Em alguns casos, o rei utilizou esses fóruns locais como uma extensão de sua própria autoridade legal; em vez de julgar uma ação através de uma corte do rei mais formal, o rei simplesmente adotaria a decisão de um leigo local, mas altamente respeitado, sem nunca atingir o mérito da ação, criando uma das primeiras formas de arbitragem. De certa forma, então, a lei comum ADR existe há séculos.

Nos Estados Unidos da América, a arbitragem comercial existia nos primeiros períodos coloniais holandês e britânico na cidade de Nova York. Os colonos peregrinos, convencidos de que os advogados ameaçavam a harmonia cristã, evitavam escrupulosamente advogados e tribunais, preferindo usar seu próprio processo de mediação para lidar com os conflitos da comunidade. Quando ocorriam desentendimentos, um corpo de membros masculinos da comunidade ouvia as reclamações, determinava as falhas, avaliava os danos e assegurava que as partes se reconciliassem. Durante grande parte do período colonial, essas arbitragens informais foram seguidas à risca.

Logo após a independência e a criação de um novo governo, o ADR encontrou seu lugar em uma série de aplicações, ainda que esporadicamente. Por exemplo, na Lei de Patentes de 1790, o Congresso estabeleceu um sistema de arbitragem de reivindicações de patentes concorrentes. Em tal disputa, a lei autorizou a criação de um conselho adjudicativo, que era formado por um membro nomeado por cada requerente de patente e outro pelo secretário de estado. As decisões do conselho eram vinculativas e, caso um requerente desistisse desta arbitragem, a patente do outro requerente seria sumariamente aprovada.

Embora essas primeiras tentativas de ADR foram essenciais para o seu desenvolvimento nos Estados Unidos da América, ADR não recebeu institucionalização formal até o final do século XIX. Por exemplo, em 1898 o Congresso seguiu iniciativas de alguns anos antes em Massachusetts e Nova York e autorizou a mediação para disputas de negociação coletiva. Agências especiais de mediação, como a Junta de Mediação e Conciliação para o trabalho ferroviário e o Serviço Federal de Mediação e Conciliação (FMCS), que ainda funcionam até os dias atuais, foram formadas para conduzir as negociações sobre o emprego. Nesse estágio de desenvolvimento do ADR, ele era visto menos como uma alternativa ao litígio e mais como uma ferramenta para evitar distúrbios, greves e a resultante turbulência econômica.

Embora todos esses avanços tenham sido positivos, o mais inovador foi a autorização expressa para que os tribunais executem medidas de ADR.

Com a promulgação de sistemas legais de ADR, advogados e empresários perceberam a importância de dar voz não governamental à formulação de políticas relacionadas a ADR. Em 1926, a *American Arbitration Association* (AAA) foi formada para fornecer orientação aos árbitros e partes quanto aos métodos ADR e procedimentos comprovados. Usando a experiência coletiva de indivíduos no campo, AAA desenvolveu e promulgou regras sobre os métodos adequados de arbitragem. Ao longo dos anos, AAA se tornou a principal organização que promove e fomenta a arbitragem de negócios nos Estados Unidos da América.

Ao longo do século XX, a popularidade da ADR cresceu como uma alternativa ao processo contencioso. No nível governamental, os governos estadual e federal começaram a utilizar ADR em vários programas. Por exemplo, durante a década de 1970, o Departamento de Saúde, Educação e Bem-Estar foi designado como o administrador da Lei de Discriminação de Idade de 1975, para resolver

reivindicações de discriminação por idade em locais de trabalho federais. Para facilitar a resolução rápida das questões, o Departamento contou com a ajuda do FMCS para mediar reclamações sob a nova lei, um processo que se tornou rotina em 1979. No nível acadêmico, a década de 1980 trouxe um interesse significativo de especialistas jurídicos no uso de ADR em uma variedade de campos. Universidades e faculdades de direito começaram a introduzir cursos e diplomas em tópicos relacionados a ADR. Na virada do século XXI, uma pesquisa da American Bar Association mostrou que a maioria das faculdades de direito tinha alguma forma de programa relacionado a ADR.

Hoje, a mediação existe em todos os níveis da profissão jurídica dos Estados Unidos da América. Os escritórios de advocacia empregam regularmente juízes aposentados ou advogados certificados pela AAA com experiência em ADR para oferecer serviços de mediação, negociação e arbitragem a indivíduos e empresas. Assim, o ADR como um sistema legal tornou-se firmemente estabelecido nos Estados Unidos da América.

Segundo Gonçalves:

Com o passar dos tempos, e devido ao grande sucesso alcançado pelos projetos, iniciou-se um movimento de expansão dos Multi-door Courthouses por todo o território norte-americano. Atualmente, eles encontram-se espalhados por quase todos os Estados-membros desse país, alcançando excelentes resultados na seara das resoluções de conflitos e, conseqüentemente, atingindo altos índices de pacificação social. Há notícias, por exemplo, de que no Middlesex Multi-door Courthouse (Cambridge – Massachusetts) ocorrem acordos em cerca de 63% (sessenta e três por cento) de todos os casos submetidos ao tribunal. Kazuo Watanabe, ao analisar o sistema judiciário norte-americano, apresenta números ainda mais expressivos ao afirmar que “em vários Estados, como a Califórnia, menos de 5% das causas ajuizadas chegam à fase final do julgamento” Tais índices, apesar de espantosos, parecem corresponder à verdade. Frank Sander e Lukasz Rozdeiczer, nesse mesmo sentido, afirmam que segundo dados dos tribunais federais, noventa e oito por cento de todos os processos civis e noventa e cinco por cento dos casos criminais são resolvidos pelo acordo das partes ou são retirados do tribunal sem uma decisão judicial transitada em julgado. (GONÇALVES, V., 2011, p.171).

7.2 Mediação na China

A mediação na China tem sido usada por mais de 2.000 anos, com registros mostrando que ela foi usada já na Dinastia Zhou Ocidental (1146 AC - 771 AC) e então usada nacionalmente durante a Dinastia Qin (221 AC - 207 AC). Mesmo com o advento do Estado de Direito durante o século III AC, havia um forte preconceito

contra a instauração de ações judiciais e uma preferência pela mediação ao longo da história da China Imperial, mesmo durante a Dinastia Qing (terminando em 1911). Depois que a República Popular da China foi estabelecida em 1949, o sistema legal e o sistema de mediação desenvolveram-se juntos. A Constituição de 1982 da China reinstalou os Comitês de Mediação do Povo, que conduzem mediações em bairros, vilas e locais de trabalho, um sistema que prevalece até os dias atuais.

A base da mediação na China hoje é na filosofia confucionista e no pensamento maoísta. Os princípios confucionistas incluem a preferência por resolver disputas em particular, o dever de preservar a harmonia social natural, o valor do compromisso na resolução dos conflitos e o valor da autocrítica. Sob o presidente Mao, esses mesmos valores confucionistas e o processo de mediação foram usados para estabilizar o controle do governo sobre as massas e para promover a harmonia e a paz social. Devido ao crescimento dramático em litígios desde a década de 1990, o governo chinês adotou um novo regulamento de mediação no outono de 2009 para encorajar novamente as partes envolvidas em litígios a usarem a mediação. A lei suspende os processos judiciais pendentes para dar às partes a oportunidade de resolvê-los através de mediação e declara que os acordos de liquidação mediados podem ser executados caso os acordos não sejam cumpridos.

O objetivo da mediação não é somente resolver o problema das pessoas, mas sim o conflito entre elas, para poderem alcançar a harmonia individual e da comunidade em que vivem. Segundo Vedana:

Na China, a grandeza do território e a população elevada de cada distrito dificultam o acesso aos tribunais, que estão presentes apenas nas grandes cidades. Assim, a mediação torna-se a forma mais natural de resolução dos conflitos. Muitas vezes, o processo é iniciado até mesmo sem que as partes a tenham requisitado. Nesse país, estima-se que para cada caso levado aos tribunais há dez resolvidos por mediação. Os "comitês de mediação" chineses estão fortemente ligados à estrutura social desse país, o que faz com que a mediação seja o caminho mais trivial para a resolução dos conflitos. A própria filosofia confucionista, desencoraja a resolução de disputas pela lei, preferindo formas que recomponham a harmonia entre as partes em conflito. Todos esses fatores implicam a abordagem do conflito em uma fase incipiente de desenvolvimento. (VEDANA, 2003).

Como podemos observar, a mediação na China se tornou algo cultural, e muito antes das partes entrarem com um processo judicial, elas tentam a harmonização através de sua comunidade e da família.

7.3 Mediação no Japão

O Japão tem uma cultura que tradicionalmente enfatiza os relacionamentos. As pessoas no Japão simplificam os processos através da mediação, menos caros, amigáveis e rápidos para resolução dos litígios.

No Japão, a conciliação ou mediação é denominada “chotei” em japonês. Conciliação e mediação não são estritamente distinguidas como termos jurídicos japoneses. É difícil ilustrar uma definição clara de chotei sob a lei japonesa devido a ausência de uma definição estabelecida porque os debates teóricos entre os estudiosos continuam.

A conciliação e mediação no Japão é conduzida por leigos, foi institucionalizada muito antes que nos Estados Unidos, Reino Unido e países europeus. No início do século XX, foi introduzida pelo governo não apenas para reduzir a carga de trabalho do tribunal, mas também para promover assentamentos baseados em valores patriarcais e particularistas.

A primeira Constituição do Japão foi emitida em 604 DC. A autoria desta constituição é atribuída ao Príncipe Shotoku Taishi (574-622 DC) e o artigo primeiro começa com as palavras, “Harmonia deve ser valorizada e evitada oposição desenfreada, deve ser honrado”. Essa filosofia foi herdada no Japão por mais de 1400 anos. O Japão também tem cultura tradicional que são frequentemente citados em livros ou outros textos de mediação global.

O Japão também tem uma história de cem anos de mediação anexada a tribunais, que tem sido muito usada. Portanto, as pessoas no Japão se sentem mais confortáveis para resolver uma disputa por acordo do que por uma decisão compulsória em um sistema adversarial, como arbitragem ou litígio.

Essa cultura de mediação japonesa se desenvolveu em Kyoto, como o centro da política e da sociedade japonesa por mais de 1000 anos. Portanto, Kyoto é o coração da cultura de mediação tradicional japonesa.

7.4 Mediação no Brasil

Com ações normativas implementadas pelo Novo Código de Processo Civil n.13.105/2015 e pela Lei n. 13.140/2015, a mediação integrou-se ao ordenamento

jurídico brasileiro como ferramenta legalmente prevista para possibilitar caminhos pautados pelo diálogo.

Muitos dos desafios ligados aos meios consensuais de composição de conflitos obviamente seguem presentes: a mera mudança de leis dificilmente é apta a alterar profundas práticas arraigadas em quem lida (prioritariamente sob o prisma contencioso) com controvérsias. De todo modo, o caminho da mediação passou a se tornar um canal multiportas mais claro e acessível para muitas pessoas.

Será possível utilizar os métodos autocompositivos nos conflitos intraorganizacionais? A resposta é sim.

Para entendermos a resposta vamos entender o que são esses métodos e como são regulamentados.

Tais métodos são regulamentados pela Resolução 125/2010 (BRASIL, 2010), que dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências como por exemplo regulamentar os Nupemecs (Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos) e atuação dos Mediadores e Conciliadores.

A mediação constitui uma atividade de facilitação na comunicação entre as partes, com o auxílio de um terceiro neutro e imparcial, para permitir que elas próprias confrontem seus pontos de vista e procurem uma solução consensual.

Já a conciliação apresenta-se como uma tentativa de chegar voluntariamente a um acordo neutro, em que pode atuar um terceiro que intervém entre as partes de forma oficiosa e informalizada, para dirigir a discussão sem ter um papel ativo.

A mediação possui princípios peculiares, entre os quais se destacam:

- Voluntariedade / liberdade das partes;
- Confidencialidade / privacidade;
- Participação de terceiro imparcial;
- Economia financeira e de tempo;
- Informalidade / oralidade;
- Reaproximação das partes;
- Autonomia das decisões / autocomposição e
- Não-competitividade.

Aristóteles em *Ética a Nicômaco*, afirma:

Quando ocorrem disputas as pessoas recorrem a um juiz, e ir ao juiz é ir à justiça, porque se quer que o juiz seja como se fosse a justiça viva; e elas procuram o juiz no pressuposto de que ele é uma pessoa “equidistante”, e em algumas cidades juízes são chamados de mediadores, no pressuposto de que, se as pessoas obtêm o meio-termo. Elas obtêm o que é justo. O justo, portanto, é equidistante, já que o juiz é (ARISTOTELES, apud GUILHERME, 2017, p. 23).

8 TÉCNICAS USADAS NA MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO

Para se compreender o trabalho realizado pelos mediadores e conciliadores é necessário saber quais categorias de técnicas são utilizadas durante o decorrer de cada audiência.

Cada audiência tem sua peculiaridade e os procedimentos a serem tomados são escolhidos pelo mediador que a preside. Porém, é necessário conhecer profundamente tais procedimentos para que a tentativa de acordo entre as partes não, saia prejudicada por decisões precipitadas ou uso de técnicas inadequadas.

8.1 *Rapport*

Inicialmente, é necessário a utilização do *Rapport*. Tal técnica é de suma importância, pois atinge a confiança da parte que escuta. Com ela, o mediador ou conciliador consegue gerar não só a confiança, mas também a atenção, no caso da audiência, será dos advogados e das partes (LIMA DO AMARAL, 2015).

Rapport: é um conceito do ramo da psicologia que significa uma técnica usada para criar uma ligação de sintonia e empatia com outra pessoa.

Esta palavra tem origem no termo em francês *rapporter* que significa "trazer de volta". O *rapport* ocorre quando existe uma sensação de sincronização entre duas ou mais pessoas, porque elas se relacionam de forma agradável. No contexto teórico, o *rapport* inclui três componentes comportamentais: atenção mútua, positividade mútua e coordenação.

8.2 Contextualização ou Parafraseamento

Em uma mediação, os mediadores usam a paráfrase ou contextualização para controlar de perto o diálogo entre as partes e para pegar em questões importantes e refletir os pontos salientes nas próprias palavras do mediador. Os mediadores se concentram em fatores que são evidentemente importantes para as partes, como as principais preocupações, interesses, necessidades e sentimentos, garantindo assim que haja uma resposta a esses aspectos da mensagem de cada parte. Como a paráfrase envolve a intervenção do mediador no diálogo com

perguntas esclarecedoras e empáticas, e ao resumir e reenquadrar parte da conversa, requer delicadeza e discricção na escolha da linguagem.

Nesse caso, o mediador deve sempre buscar transmitir a ideia de forma mais clara possível, fazendo com que as partes entendam o real interesse do outro e deixar de lado suas posições negativas. Outro ponto positivo sobre esta técnica, é que, se bem aplicada, o mediador pode escolher pontos positivos para repetir e parafrasear os negativos, de modo que as partes compreendam umas às outras (CNJ,2015). Existe três formas de se utilizar o parafraseamento corretamente durante a audiência de mediação ou conciliação. São elas, a afirmação, declaração interpretativa e declaração conclusiva (LIMA DO AMARAL, 2015).

8.3 Audição de Propostas Implícitas

Esta técnica é a escuta ativa que o mediador deve adquirir e desenvolver. A prática significa como o próprio nome sugere, concentrar-se totalmente no que está sendo dito, em vez de apenas ouvir passivamente a mensagem de quem está falando.

As partes de uma controvérsia muitas vezes em razão de se encontrarem em um estado de ânimos exaltado têm dificuldade de se comunicar em uma linguagem neutra e eficiente. Como resultado dessa comunicação ineficiente, as partes normalmente propõem soluções sem perceber que, de fato, estão fazendo isso.

Quando a parte em seu discurso já diz que pretende resolver o conflito de alguma forma, como por exemplo: eu quero pagar ou dependendo do número de parcelas até consigo pagar, entre muitos outros.

8.4 Afago

O afago consiste em uma resposta positiva do mediador a um comportamento produtivo, eficiente ou positivo da parte, ou do próprio advogado. Por intermédio do afago busca-se estimular a parte ou o advogado a continuar com o comportamento, ou postura positiva para a mediação. Exemplificativamente, se uma parte admite, em sessão individual que a outra tem razão, em parte, cabe ao mediador estimular tal exercício de empatia por intermédio de um afago como: “Interessante essa sua forma de ver esta questão”.

O afago pode ser usado em diversas categorias de linguagem e comunicação. O mais comum é explorar a forma oral, como por exemplo:

O fato de perceber que o Jorge teve boa intenção quando lhe entregou a documentação ajuda muito na mediação. Quando estivermos novamente em uma sessão conjunta seria produtivo se você comentasse isso com ele. Ou ainda: Bom ponto! (CNJ, 2015).

Porém, o mesmo pode ser empregado na forma de gestos faciais ou corporais, sempre com o intuito de forma positiva, demonstrar que entende o que está sendo transmitido e de certa maneira concorda (CNJ, 2015).

Portanto, o afago é uma espécie de retorno positivo a quem está proferindo a fala. Ele deve ser sempre empregado de forma honesta e clara para que haja a compreensão (CNJ, 2015).

8.5 Silêncio

Em uma mediação quando às duas partes cessam o diálogo e surge o silêncio, agora, é importante o mediador aguardar, pois, às partes estão refletindo sobre o conflito e seus interesses em relação a eles. Quando o mediador entender pertinente retoma o diálogo, com encaminhamento para prospecção.

No entanto, no tempo certo, é importante esse momento de reflexão, com ele as partes pensam nas alternativas propostas e conseguem imaginar outras, aumentando o número de opções para a solução do conflito (CNJ, 2015).

8.6 Cáucus

Nesse método, o mediador reúne-se com as partes, em uma espécie de reunião fechada. Esse momento é importante para criar um vínculo de confiança entre eles, por conseguinte, aumentar as hipóteses de sucesso na solução de conflitos.

O cáucus é feito separando às duas partes, cada uma acompanhada de seu advogado e o mediador ou conciliador conversa individualmente com o mediando que está com dificuldades em um local agradável e distante da sala em que a audiência está sendo realizada (CNJ, 2015).

Conforme o Manual de Mediação Judicial o cáucus também serve para fazer com o que a parte saia do momento de tensão e escute o mediador, assim, ele ajuda ao mediando a se acalmar e a elucidar melhor os fatos que estão sendo discutidos.

O cáucus pode envolver o desenho de novos procedimentos ou pode ser realizado apenas para quebrar tendências negativas que se desenvolveram durante o processo. Às vezes deve as partes redefinir seus interesses, esclareçam suas posições, identifiquem novas ofertas ou avaliem as propostas da outra parte em particular.

8.7 Inversão de Papéis

Uma técnica bastante discutida é a inversão de papéis, uma forma de defesa contra atitudes. Para os mediadores, essa abordagem envolve convidar cada parte a entender melhor as perspectivas e argumentos da outra parte, pedindo-lhes que ponham de lado suas próprias perspectivas, tentem sinceramente ver a disputa como a outra parte a vê e articulem essa outra perspectiva. Pesquisas mostram que a inversão de papéis ajuda a facilitar a empatia compartilhada entre os litigantes, o que serve ao objetivo final de facilitar para eles chegarem a um acordo sobre uma proposta de acordo. Estudos também mostram que a inversão de papéis pode resultar em autopersuasão entre as partes; ao se forçarem a entender a perspectiva da outra parte, eles são mais receptivos às posições da outra parte.

Muitos problemas são solucionados a partir de tal técnica, pois desde ambas as partes se colocam no lugar do outro, fica mais fácil de compreender suas atitudes e pensamentos.

O Manual de Mediação Judicial traz um exemplo bastante claro de como essa técnica pode ser imposta:

Sr. João R. B. Batista, o senhor apesar de ser dono de oficina mecânica também é consumidor. Nesse sentido, eu vou aplicar uma técnica de mediação que é a inversão de papéis, e faço isso apenas porque gostaria de ver ambos se entendendo bem e percebendo de forma clara como cada um viu e viveu essa situação. Naturalmente, quando tiver com a Sra. Taís vou aplicar essa inversão de papéis com ela também. Então, voltando à pergunta, como você gostaria de ser tratado, como consumidor, no que se refere a orçamentos? (CNJ, 2015).

8.8 Normalização

A normalização é o meio utilizado pelo mediador para demonstrar às partes que o fato de estar em juízo é normal e não há culpado ou perdedor. Tendo em vista que os conflitos sociais são fenômenos naturais da sociedade, o diálogo entre as partes é interessante por ser um meio das próprias partes buscarem soluções positivas sobre os fatos. Assim, é recomendável ao mediador um discurso voltado a normalizar o conflito e estimular as partes a entenderem o conflito como uma melhoria da relação entre elas e, também com terceiros.

São exemplos de normalização: Vejo isso como algo comum a duas pessoas que gostariam de ter bons relacionamentos que gostariam de adotar soluções justas às suas questões do dia a dia. Vamos então conversar sobre essa questão da comunicação? (LIMA DO AMARAL, 2015).

8.9 Organização de Questões de Interesses

A mediação melhor se desenvolve se forem corretamente identificados os interesses e as questões presentes no conflito.

Uma questão é um tópico para discussão passível de ser resolvida na mediação. Em outras palavras, a questão é um ponto controvertido.

No processo de mediação, serão apresentados os mais variados interesses, independentemente de estes serem ou não juridicamente tutelados, ou protegidos. O mediador, diante das informações apresentadas pelas partes, deve verificar quais são os pontos convergentes nesses interesses para conciliá-los de modo a possibilitar um consenso.

Outro fator que se mostra fundamental na mediação consiste na análise de discurso das partes e na distinção entre o interesse aparente e o interesse real.

O interesse aparente, ou interesse manifesto, também denominado conteúdo manifesto por psicólogos, extrai-se da análise literal do discurso.

Já o interesse real, ou interesse subjacente, ou ainda conteúdo latente, infere-se do contexto em que o discurso é apresentado.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Recapitulando o presente estudo, foram mencionados os princípios da mediação em que estão implícitos na Lei número 13.140/2015.

Posteriormente relatou-se que a observação das teleaudiências pretende demonstrar a forma com que os mediadores, proprietários, gerentes e prepostos das empresas lidam com o conflito e quão estes estão preparados ou não para participarem de uma audiência de mediação.

Relatou-se a história da mediação na Bíblia Sagrada, EUA, China e Japão onde estes últimos por utilizarem da mediação há muito tempo, serve de exemplo a ser seguido. E por fim a introdução da Mediação no Brasil através da Lei de mediação.

Foram mencionadas as técnicas utilizadas pelos mediadores tais como:

- ***Rapport***
- **Contextualização ou Parfraseamento**
- **Audição de propostas implícitas**
- **Afago**
- **Silêncio**
- **Cáucus**
- **Inversão de papéis**
- **Normalização e**
- **Organização de questões de interesse**

Diante do exposto, observou-se neste estudo, que a mediação ganhou força legal e legitimidade no seio social e empresarial por seus benefícios e de seu objetivo. Por seus princípios, passaram a fazer parte entre seus usuários e segue sendo disseminada e abarcada nos mais variados contextos, desde estudos acadêmicos até grandes corporações, passando por conflitos judiciais e extrajudiciais.

Denota-se que, independentemente do cenário em que a mediação seja aplicada, impreterivelmente, trará a pretensão da pacificação, da concordância das diferenças, da positivação do conceito conflito, da humanização das relações. Seja pessoa jurídica ou física, seja judicial ou extrajudicial, a confiança é necessária para

que se fale abertamente sobre recônditos da alma, requer a certeza do depositante no diálogo, de que seus segredos não serão julgados pelo mediador e muito menos expostos a ambientes externos, diferentes daqueles em que se concretizou o procedimento.

Observaram-se ainda as diferentes categorias de aplicação e nomenclaturas de mediação mais relevantes na doutrina atual que apontam para uma humanização das formas de solução dos conflitos.

Por fim, chegou-se à breve explanação dos métodos adotados e as vantagens em se adotar meios adequados extrajudiciais de solução de conflitos como mais eficientes, céleres e menos custosos.

Foram observadas dez teleaudiências e notou-se que os mediadores estão preparados para conduzir as audiências, bem como aplicaram as técnicas demonstradas no presente trabalho.

Por outro aspecto se notou que as empresas representadas por proprietários, prepostos ou por gerentes, na grande maioria das vezes não apresentaram propostas ou sequer houve interesse em aceitar e analisar as propostas feitas pelas partes contrárias, resultando na maioria delas infrutíferas.

Portanto, ficou claro que as empresas não se preparam ou pelo menos tenham em seus quadros pessoas capacitadas em métodos autocompositivos para participarem de uma sessão de conciliação/mediação.

Será possível utilizar os métodos autocompositivos nos conflitos intraorganizacionais? A resposta é sim, desde que os representantes, prepostos e gerentes estejam melhor preparados para participarem das audiências de mediação.

Dos processos acompanhados, independente do porte da empresa notou-se que se as empresas capacitarem seus gestores com cursos de conciliação/mediação, muito provavelmente chegarão a um acordo que será benéfico para todos os envolvidos, seja nas ações ajuizadas pondo fim ao litígio ou nos pré-processuais pondo fim nos conflitos ganhando-se tempo, economia e mantendo assim o relacionamento com clientes, fornecedores e colaboradores.

Gerentes corporativos, empresas empreendedoras e líderes de novos modelos de negócios não estão dispostos a gastar tempo e dinheiro em litígios incertos, mas querem resolver suas disputas com eficiência, mantendo o controle do resultado. Em suma, os cidadãos e as empresas exigem modelos de resolução de conflitos mais eficazes, abrindo as portas à mediação como a melhor alternativa ao

litígio. Essa demanda de mercado e os incentivos das instituições públicas sugerem um futuro otimista para a mediação no curto prazo.

Tem-se um longo caminho a seguir, uma quebra de um paradigma enormemente arraigado em nossa cultura de que, para que um ganhe, outro tem de perder.

Porém, diante da crise política e institucional que o Brasil vive atualmente, nada mais sensato do que acreditar, ainda que ideologicamente, que, sim, existe a possibilidade de pacificação com responsabilidade da sociedade e que a mediação pode ser o caminho.

REFERÊNCIAS

- ANINGER, L. **Gerenciando conflitos**, 2007. Disponível em: http://www.linhadireta.com.br/novo/livro/parte/artigos.php?id_artigo=16>. Acesso em: 05 nov. 2021.
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. In: **Os pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1973.
- BARNARD, Chester. **As funções dos executivos**, São Paulo, Ed. Atlas, 1971.
- BARROSO, Luís Roberto. **Interpretação e aplicação da Constituição: fundamentos de uma dogmática constitucional transformadora**. São Paulo, Saraiva, 1999, p 147.
- BÍBLIA SAGRADA. **Salomão julga a causa de duas mulheres**. Tradução João Ferreira Almeida. Revista e Corrigida 2009. Velho Testamento. 1 Reis 3:16-28.
- BRASIL. **Código de Processo Civil**, Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. Diário Oficial da União – DOU, 17 de março de 2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 02 out. 2021.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 125**, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a política judiciária nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. (Texto compilado a partir da redação dada pela Emenda nº01 /2013 e pela Emenda nº02 /2016). Diário Oficial da União – DOU, 08 de março de 2016. Disponível em: http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/arquivo_integral_republicacao_resolucao_n_125.pdf. Acesso em: 02 out. 2021.
- BRASIL. **Lei nº 13.140**, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto no 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997. Diário Oficial da União – DOU, 29 de junho de 2015, p.4. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 03 out. 2021.
- BUSSINGUER, Elda Coelho de A., CHAI, Cássius Guimarães, SANTOS, Ricardo Goretti. **Mediação e Direitos humanos**. São Luís: Procuradoria Geral de Justiça do Estado do Maranhão/Jornal da Justiça/Cultura, Direito e Sociedade (DGP/CNPq/UFMA), 2014.
- CARREIRO, Natália Maria Soares Carreiro; OLIVEIRA, Aline Albuquerque S. de. **Interconexão entre Direito e bioética à luz das dimensões teórica, institucional e normativa**. Revista Bioética, n. 1, v. 21, 2013. p. 54.

CARVALHO, A. V.; NASCIMENTO, L. P.; SERAFIM, O. C. G. **Administração de recursos humanos**. 2. Ed. rev. São Paulo, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

_____. **Princípios da Administração: O Essencial em Teoria Geral da Administração**. 14ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2006.

_____. **Recursos Humanos**. Editora Atlas. São Paulo: Edição Compacta, 1990.

CNJ. **Manual de Mediação Judicial**, 2015. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/destaques/arquivo/2015/06/c276d2f56a76b701ca94df1ae0693f5b.pdf>. Acesso em: 09 out. 2021.

COHEN, Allan R, FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003. **Cosier, R.A.; Dalton, D.R. & Taylor, L. A. (1991). Positive effects of cognitive conflict and employee voice. Employee Responsibilities and Rights Journal.**

DEA. Department Of Labor. **The age Discrimination in Employment ACT de 1967**. Disponível em: <https://www.dol.gov/general/topic/discrimination/agedisc>. Acesso em: 18 out. 2021.

DEGEN, Ronald J. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Makron Book, 1989.

GONÇALVES, de Vinícius José Corrêa. Tribunais Multiportas: **Em Busca de Novos Caminhos Para a Efetivação dos Direitos Fundamentais de Acesso à Justiça e à Razoável Duração dos Processos**. 2011. 223 fls. Dissertação (Mestrado em Ciência Jurídica – Faculdade de Direito, Faculdade Estadual do Norte do Paraná, Jacarezinho 2011, p. 171. Disponível em: http://www.uenp.edu.br/index.php/relatorios-p-coord-de-cursos/doc_view/1912-vinicius-jose-correa-goncalves. Acesso em: 10 out.2021.

GONÇALVES, Marcus Vinicius Rios. **Direito processual civil esquematizado**. São Paulo: Saraiva, 2011. p 39-59.

GRAU, Eros Roberto. **Ensaio e discurso sobre a Interpretação/Aplicação do Direito**. 3. ed. São Paulo: Malheiros, 2005.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale Almeida. **Código Civil Comentado e Anotado**. 2ª Edição. Barueri, SP: Manole, 2017.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale Almeida. **Manual dos MESC's: meios extrajudiciais de solução de conflitos**. Barueri, SP: Manole, 2016, p. 26, 41.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (IBGC). **Código de melhores práticas de governança corporativa**. 4.ed. 2009.

JAPÃO, **Estatísticas de Mediação**. Disponível em: http://mediation.judiciary.gov.hk/en/figures_and_statistics.html. Acesso em: 07 set. de 2021., traduzido pelo autor.

LEITE, Eunice da C., **Curso De Capacitação De Conciliadores E Mediadores Cf. Res. 125 Do CNJ**: curso de capacitação 11 de maio de 2015 – Americana – Sp.

LIMA DO AMARAL, Maria Célia. **Curso De Capacitação De Conciliadores E Mediadores Cf. Res. 125 Do Cnj**: curso de capacitação 11 de maio de 2015 – Americana – Sp.

MOLTALVÃO, Bernardo. **Resolução Nº 75 do CNJ – Descomplicando a Filosofia do Direito**. BH: Juspodivm, 2017.

REALE, Miguel. **Filosofia do Direito**. 11. ed. São Paulo: Saraiva, 1986. p 60.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____ ; JUDGE Timothy A; SOBRAL Filipe. **Comportamento Organizacional**. 14 ed. SP Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, Edna Lúcia da.: MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED. 2000, 118 P.

TACHIZAWA, T; Ferreira, V. C. P; Fortuna, A. A. **Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV,2001.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. 4. ed., rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: MÉTODO: 2018.

VEDANA, Vilson Marcelo Malchow. **O Perfil Da Mediação Comunitária: Acesso À Justiça E Empoderamento Da Comunidade**. Disponível em: <http://arcos.org.br/livros/estudos-de-arbitragem-mediacao-e-negociacao-vol12/terceira-parte-artigo-dos-pesquisadores/o-perfil-da-mediacao-comunitaria-acesso-a-justica-e-empoderamento-da-comunidade>. Acesso em: 08 set. de 2021.

WATANABE, Kazuo. Parecer Desembargador: Política Pública do Poder Judiciário Nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesses. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Download/Conciliacao/Nucleo/ParecerDesKazuoWatanabe.pdf>. Acesso em: 06 out. 2021. WATSON, Carol; HOFFMAN, Richard. Managers as negotiators: a test of power versus gender as predictors of feelings, behaviors, and outcomes. **Leadership Quarterly**, 7 (1), p. 63-85, 1996.