

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE DIREITO

FERNANDA LIMA DE CARVALHO

**MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL COMO MÉTODO DE RESOLUÇÃO DE
CONFLITOS EMPRESARIAIS**

JUIZ DE FORA/MG

2019

FERNANDA LIMA DE CARVALHO

**MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL COMO MÉTODO DE RESOLUÇÃO DE
CONFLITOS EMPRESARIAIS**

Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão de Curso para obtenção de título de Bacharel em Direito pela Faculdade de Direito da Universidade Federal de Juiz de Fora/MG.

Orientador: Prof. Me. Fernando Guilhon de Castro

JUIZ DE FORA/MG

2019

FERNANDA LIMA DE CARVALHO

**MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL COMO MÉTODO DE RESOLUÇÃO DE
CONFLITOS EMPRESARIAIS**

Artigo apresentado à Faculdade de Direito da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Direito, sob orientação do Prof. Me. Fernando Guilhon de Castro, submetido à banca examinadora composta pelos membros:

Prof. Me. Fernando Guilhon de Castro
Universidade Federal de Juiz de Fora

Mestrando Gevalmir Faciroli Carneiro
Universidade Federal de Juiz de Fora

Mestranda Shayna Akel Militão
Universidade Federal de Juiz de Fora

PARECER DA BANCA

APROVADO

REPROVADO

Juiz de Fora, 24 de junho de 2019.

MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL COMO MÉTODO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS EMPRESARIAIS

Fernanda Lima de Carvalho

RESUMO: Este trabalho pretende fazer uma análise sobre o emprego da mediação para resolução de conflitos empresariais no Brasil, considerando sua diversidade e complexidade. Para tanto, busca-se demonstrar a positividade do conflito, analisar a evolução dos métodos de resolução de conflitos e o espaço conquistado pela mediação no ordenamento jurídico brasileiro através da Resolução n. 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, do Código de Processo Civil de 2015 (Lei 13.105/15) e da Lei de Mediação (Lei 13.140/15). São abordados princípios e técnicas da mediação e estudadas técnicas de negociação, a fim de traçar um paralelo entre a mediação e a negociação. Analisa-se, ainda, a dificuldade de se realizar a mediação nos casos em que há diferenças de hierarquia entre as partes, e busca-se uma alternativa para esse problema. O trabalho pretende, por fim, discutir o papel da mediação e sua aplicabilidade no ambiente empresarial, em qual contexto e trazendo quais benefícios.

Palavras-chave: Conflito; Mediação empresarial; Empresa; Negociação; Gestão de pessoas.

ABSTRACT: This study intends to analyze the use of mediation of conflicts for resolution of business conflicts in Brazil, considering its diversity and complexity. Therefore, it seeks out to demonstrate the positivity of conflict, analyze the evolution of conflicts resolutions methods and the space conquered by mediation at Brazilian legal system through the Resolução n. 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, the Código de Processo Civil de 2015 (Lei 13.105/15) and the Lei de Mediação (Lei 13.140/15). Principles and techniques of mediation are addressed, and techniques of negotiation are studied, in order to draw a parallel between mediation and negotiation. This study also analyzes the difficulty of conducting mediation in cases where there are hierarchy differences between the parts, and seeks out an alternative to this problem. Lastly, it intends to discuss the role of

mediation and its applicability at business environment, including the context in which it can be applied and the benefits it brings.

Key words: Conflict; Business mediation; Enterprise; Negotiation; People management.

SUMÁRIO: Introdução; 1 - Métodos de resolução de conflitos, Sistema Multiportas e avanços na Legislação; 1.1 - Métodos de resolução de conflitos; 1.2 - Sistema Multiportas; 1.3 - Avanços na Legislação; 2 - Mediação extrajudicial: princípios e técnicas; 2.1 - Princípios da mediação; 2.2 - Técnicas da mediação; 3 - Conflitos empresariais, negociação e mediação; 3.1 - Conflitos empresariais; 3.2 - Técnicas de negociação e a proximidade da mediação; 3.3 - Benefícios da mediação empresarial; 3.4 - Mediação empresarial em relações com diferenças hierárquicas; Conclusão; Referências bibliográficas.

INTRODUÇÃO

Conflitos são inerentes à sociedade e à convivência humana, e variam dos mais simples aos extremamente complexos, envolvendo disputas por território, por alimento, por dinheiro, dentre inúmeras outras; e podem ser internos ou externos - nestes últimos há dois ou mais polos, que podem se restringir a um pequeno número de pessoas ou envolver enorme quantidade delas.

Desde os primórdios da humanidade os conflitos existem e impulsionam o desenvolvimento dos homens e das relações sociais. Evitar que conflitos ocorram é também uma característica do ser humano, muitas vezes por medo de mudanças ou do próprio conflito em si. No entanto, é praticamente impossível que em um mundo complexo como o de hoje as pessoas não entrem em conflito, pelos mais diversos motivos.

Assim, tendo consciência da inevitabilidade dos conflitos, o principal foco quando se pensa nessa temática deve ser solucioná-los, devendo-se tentar não desviar a atenção para questões adjacentes que podem perpetuar a disputa ou não resolvê-la da melhor maneira. Quando se adota essa postura, o conflito passa a ser visto sob nova perspectiva, sendo, assim, entendido como algo positivo, conforme analisa Morton Deutsch (1973).

O Direito é instrumento de pacificação social, devendo ser interpretado e aplicado de modo responsável e criterioso, a fim de possibilitar aos cidadãos a melhor forma de resolução

dos mais variados problemas. Faz-se então necessário entender que para cada tipo de conflito há um método de resolução compatível e eficiente, não se restringindo, assim, ao poder judiciário.

Este trabalho objetiva estudar o conflito e seus desdobramentos, analisar o instituto da mediação, seus princípios e benefícios, o espaço que conquistou com a Lei de Mediação (Lei 13.140/15) e o Código de Processo Civil de 2015 (CPC/15); bem como discutir a aplicabilidade do instituto no contexto empresarial, considerando a diversidade de conflitos que podem existir nesse ambiente.

Utilizou-se o método dedutivo, através de pesquisa bibliográfica, com base sobretudo nas obras de Morton Deutsch e Roger Fisher; a primeira aborda a análise do conflito, a última, das negociações.

1. MÉTODOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS, SISTEMA MULTIPORTAS E AVANÇOS NA LEGISLAÇÃO

São diversos os conflitos que podem surgir na sociedade, pelos mais variados motivos, havendo necessidade de solucioná-los a fim de se retomar a paz e a harmonia social. Por serem muitos os tipos de conflitos, é ilusório acreditar que existe somente um método ideal para resolvê-los. Portanto, é necessário analisar as várias formas de composição, bem como o processo de evolução e adaptação pelo qual passaram, sabendo que esse processo acompanhou o desenvolvimento das sociedades e dos povos.

1.1 - Métodos de resolução de conflitos

Antes de se chegar ao estabelecimento da jurisdição, opção hoje predominante para dirimir os litígios, conforme ensina Ada Pellegrini Grinover (2012), os problemas eram resolvidos por a) autotutela/autodefesa; b) autocomposição; c) arbitragem facultativa.

A autotutela consiste no uso da força e da violência para resolver a questão, e predominava em sociedades nas quais inexistia o Estado de Direito. Esse método era marcado por muita injustiça e desigualdade, tendo em vista que normalmente prevalecia a vontade do mais forte. Além disso, era latente na autotutela a polarização de certo/errado, ganho/perda.

Pela autocomposição, a solução vem pelos próprios sujeitos envolvidos no conflito, e está presente em nosso cotidiano principalmente em situações corriqueiras e simples de serem resolvidas. A autocomposição pode acontecer por meio da renúncia, na qual uma parte abre

mão de seus interesses em favor da outra; da desistência, esta consistente na submissão à vontade do outro, normalmente por algum temor ou receio; e da transação, que ocorre quando há concessões recíprocas. A renúncia e a desistência são unilaterais, enquanto a transação é bilateral.

A arbitragem facultativa, por sua vez, colocava uma terceira pessoa que não estava do lado de ninguém para solucionar o conflito (em geral, colocava-se sacerdotes ou anciãos para exercer essa função), no entanto, esse método carecia de segurança jurídica, uma vez que a decisão podia mudar a qualquer momento ou ser desrespeitada, podendo levar à volta do conflito.

Os métodos supracitados eram comumente utilizados em sociedades mais primitivas, que foram se desenvolvendo e evoluindo, trazendo como consequência a necessidade de aprimoramento também da forma de solucionar os conflitos. Assim, a autotutela, a autocomposição e a arbitragem facultativa tornaram-se ultrapassadas, e deram espaço à consolidação da jurisdição.

Na jurisdição tem-se o juiz, representando o Estado, que deve sempre ser um terceiro imparcial, estabelecendo-se uma relação triangular entre o autor, o réu e o juiz. A jurisdição diferencia-se dos demais métodos de resolução de conflito no que tange à necessidade de se instruir a ação, o que se concretiza também com a concessão às partes de direitos iguais (contraditório e ampla defesa) no processo, a fim de não privilegiar um sobre o outro. Ao final do processo o juiz, fazendo uso de sua autoridade, impõe às partes sua decisão, que deve ser imparcial e motivada.

Contudo, apesar de em teoria a jurisdição, quando contraposta às outras formas de composição acima descritas, parecer a melhor forma de solucionar os conflitos dos cidadãos, enfrenta-se hoje no Brasil uma séria crise do judiciário, com grande número de processos acumulados e conseqüentemente estagnados por longos períodos¹, além de ocorrer situações de corrupção de magistrados e serventuários da justiça, fazendo com que muitos casos não sejam corretamente solucionados e provocando verdadeiras injustiças.

Assim, é necessário pensar em “alternativas” ao processo judiciário para solucionar conflitos, com foco principalmente em, de fato, resolver da melhor maneira a situação para os envolvidos. Nesse âmbito têm se aprimorado e ganhado força e espaço a conciliação e a

¹ Segundo dados do Conselho Nacional de Justiça, no relatório “Justiça em Números 2018”, em 2017 tramitavam 80 milhões de processos no Judiciário brasileiro, podendo chegar a 04 anos e 04 meses o tempo médio de duração de processos em fase de conhecimento pendentes nas Varas Estaduais. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>>. Acesso em 09/06/2019.

mediação. O foco deste trabalho é o estudo da mediação, mas não deixa de ser pertinente diferenciá-la da conciliação.

A conciliação caracteriza-se pela presença de um conciliador, na posição de terceiro imparcial, que auxilia as partes a se aproximarem e a chegarem a um consenso, podendo o conciliador expressar sua opinião e fazer sugestões para o acordo, a fim de solucionar o conflito. A conciliação normalmente é indicada para casos nos quais não há vínculos afetivos ou relações continuadas entre as partes envolvidas, como em relações de consumo, por exemplo.

A mediação, por sua vez, necessita da presença de um terceiro imparcial que exercerá papel de facilitador, não podendo o mediador expressar sua opinião ou sugerir medidas para resolver a situação, sendo imprescindível que as partes, após descobrirem a verdadeira causa do problema, cheguem por si próprias a uma solução que seja a melhor para elas; desse modo, a mediação é indicada para conflitos envolvendo relações continuadas e mais complexas, como as familiares e de vizinhança.

Cumprе ressaltar que na mediação nem sempre se chega a acordos ou a soluções que parecem óbvias, justamente devido ao fato de serem as partes ali envolvidas que decidem o melhor para elas. Além disso, um dos principais objetivos da mediação é restabelecer o diálogo e as relações em conflito, e não pura e simplesmente chegar a um acordo.

1.2 - Sistema Multiportas

A crise do judiciário é um dos motivos para o destaque que a conciliação e a mediação têm recebido, servindo como justificativa para o número crescente de pessoas que optam por esses métodos a necessidade de se “desafogar” o judiciário. Assim, a mediação e a conciliação são entendidas como métodos alternativos de resolução de conflitos.

Embora tidos como alternativos para alguns doutrinadores, é de se destacar que para cada tipo de disputa há um método de resolução mais adequado, não se restringindo, assim, ao judiciário. É justamente isso que defende o Sistema Multiportas, já muito difundido nos Estados Unidos (SALES, 2011).

O Sistema Multiportas consiste em identificar qual o melhor método para resolver determinado conflito, levando em consideração suas peculiaridades, todas as questões ali envolvidas, bem como o tempo que se levará até chegar a uma solução, e a eficácia do método escolhido. Assim, entende-se que há vários modos de se resolver os problemas, e que para

cada problema há um método mais adequado, correspondendo cada método a uma porta, daí explica-se o nome “multiportas”.

Com base nesse sistema pode-se perceber, portanto, que a mediação não precisa ser tratada como método alternativo de resolução de conflitos, mas sim que é o mais indicado para resolver alguns conflitos, e pode não possuir eficácia em outros. A partir dessa análise torna-se mais evidente a noção de que esse método não deve ser incentivado somente pensando em “desafogar” o judiciário ou em bater metas estipuladas pelo CNJ ou outros órgãos, mas principalmente com o objetivo de se chegar ao melhor resultado possível para os envolvidos e a uma verdadeira e efetiva resolução dos conflitos.

1.3 - Avanços na Legislação

Outro importante avanço para a mediação é o espaço conquistado com o CPC de 2015 (Lei 13.105/15), com a Lei de Mediação (Lei 13.140/15) e com a Resolução n. 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça. Evidencia-se, assim, que a crescente opção pela mediação e pela conciliação é resultado de mudança na postura dos cidadãos e também do legislador, que não mais enxergam a jurisdição como única forma de resolução de conflitos, e percebem o papel desempenhado pela mediação e conciliação nesse âmbito, conforme ensina Didier:

Compreende-se que a solução negocial não é apenas um meio eficaz e econômico de resolução dos litígios: trata-se de importante instrumento de desenvolvimento da cidadania, em que os interessados passam a ser protagonistas da construção da decisão jurídica que regula as suas relações. Neste sentido, o estímulo à autocomposição pode ser entendido como um reforço da participação popular no exercício do poder - no caso, o poder de solução dos litígios. Tem, também por isso, forte caráter democrático. (DIDIER, 2015, p. 273)

Até a publicação do CPC de 2015 (Lei 13.105/15), a Resolução n. 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça era o principal documento sobre a mediação e a conciliação, pois instituiu a Política Pública de tratamento adequado dos problemas jurídicos e dos conflitos de interesses (o que representa também um grande avanço para o sistema multiportas no ordenamento nacional), além de regulamentar, organizar e definir outros aspectos de extrema importância para o exercício dos supracitados métodos de resolução de conflitos.

Inclusive, os *consideranda* da Resolução evidenciam os objetivos do ato normativo e reforçam sua importância no ordenamento jurídico brasileiro como forma de corroborar e fortalecer a mediação e a conciliação como métodos de resolução de conflitos, o que fica bem claro no trecho a seguir:

(...) CONSIDERANDO que, por isso, cabe ao Judiciário estabelecer política pública de tratamento adequado dos problemas jurídicos e dos conflitos de interesses, que ocorrem em larga e crescente escala na sociedade, de forma a organizar, em âmbito nacional, não somente os serviços prestados nos processos judiciais, como também os que possam sê-lo mediante outros mecanismos de solução de conflitos, em especial dos consensuais, como a mediação e a conciliação; CONSIDERANDO a necessidade de se consolidar uma política pública permanente de incentivo e aperfeiçoamento dos mecanismos consensuais de solução de litígios; CONSIDERANDO que a conciliação e a mediação são instrumentos efetivos de pacificação social, solução e prevenção de litígios, e que a sua apropriada disciplina em programas já implementados no país tem reduzido a excessiva judicialização dos conflitos de interesses, a quantidade de recursos e de execução de sentenças; CONSIDERANDO ser imprescindível estimular, apoiar e difundir a sistematização e o aprimoramento das práticas já adotadas pelos tribunais; CONSIDERANDO a relevância e a necessidade de organizar e uniformizar os serviços de conciliação, mediação e outros métodos consensuais de solução de conflitos, para lhes evitar disparidades de orientação e práticas, bem como para assegurar a boa execução da política pública, respeitadas as especificidades de cada segmento da Justiça; (...)

Além da Resolução 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, a mediação ainda encontra guarida no CPC de 2015 (Lei 13.105/15), que, como elenca Didier:

a) dedica um capítulo inteiro para regular a mediação e a conciliação (arts. 165-175); b) estrutura o procedimento de modo a pôr a tentativa de autocomposição como ato anterior ao oferecimento da defesa pelo réu (arts. 334 e 695); c) permite a homologação judicial de acordo extrajudicial de qualquer natureza (art. 515, III; art. 725, VIII); d) permite que, no acordo judicial, seja incluída matéria estranha ao objeto litigioso do processo (art. 515, §2º); e) permite acordos processuais (sobre o processo, não sobre o objeto do litígio) atípicos (art. 190). (DIDIER, 2015, p. 273).

O que corrobora a fala do supracitado doutrinador ao afirmar que “O sistema do direito processual civil brasileiro é, enfim, estruturado no sentido de estimular a autocomposição” (DIDIER, 2015, p. 273), e pode ser visto como um significativo avanço, pois a crença popular vinha, de certa forma, endeusando o judiciário e o colocando em posição de superioridade.

Além disso, o incentivo à autocomposição através da mediação reforça o papel dos cidadãos como sujeitos de direito, fortalecendo assim sua cidadania, pois lhes mostra o poder que possuem para tomar decisões acerca de suas próprias vidas e questões controversas, sem a necessidade de uma imposição por parte de um terceiro que representa o Estado e que, apesar da instrução do processo, não conhece a fundo a realidade da pessoa e de todos os demais fatores envolvidos na relação e no conflito em si.

O Código de Processo Civil de 2015 (Lei 13.105/15) é de extrema importância tendo em vista a atualização do *codex* anterior, que datava de 1973 e, portanto, estava bastante ultrapassado em diversos sentidos. Assim, a aprovação do novo Código e as mudanças por ele

instauradas representam uma grande conquista e sua adequação à realidade dos dias atuais, inclusive no que tange à autocomposição como forma de resolver conflitos.

Posteriormente à aprovação do novo Código de Processo Civil, ainda no ano de 2015, foi aprovada a Lei 13.140/15 (Lei de Mediação), que “dispõe sobre a mediação como meio de solução de controvérsias entre particulares e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública.” (art. 1º, *caput*, Lei 13.140/15).

A importância dessa Lei para o fortalecimento da mediação no ordenamento jurídico brasileiro reside justamente no fato de ter-se constituído, a partir daí, um instrumento normativo regulador da mediação, reforçando o incentivo a este método para solução de litígios, o que já vinha acontecendo com a Resolução 125/10 do CNJ e com o CPC de 2015 (Lei 13.105/15).

A Lei 13.140/15 traz os princípios norteadores da mediação, dispõe sobre os mediadores judiciais e extrajudiciais e suas respectivas funções e prerrogativas, além de abordar o procedimento para realização da mediação. É, assim, um grande avanço e reforço para a mudança de consciência da população sobre o papel exercido pela mediação na sociedade brasileira atual para resolução dos mais diversos conflitos, e ainda serve como estímulo para os profissionais da área do Direito pensarem para além dos processos judiciais.

2. MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL: PRINCÍPIOS E TÉCNICAS

Conforme supracitado, a mediação é um método de resolução de conflitos pelo qual um terceiro imparcial facilitador, o mediador, auxilia as partes a restabelecerem o diálogo e, assim, chegarem a uma solução que seja satisfatória para ambas. Para cumprir seu objetivo, diversos princípios e técnicas foram estabelecidos para orientar a atuação dos mediadores ao longo do processo, e possuem extrema importância para possibilitar o equacionamento de interesses visando a uma solução consensual do problema.

2.1 - Princípios da mediação

A Lei 13.140/15, em seu artigo 2º, prevê os princípios norteadores da mediação, sendo alguns deles abordados a seguir:

Art. 2º A mediação será orientada pelos seguintes princípios:

- I - imparcialidade do mediador;
- II - isonomia entre as partes;
- III - oralidade;
- IV - informalidade;
- V - autonomia da vontade das partes;
- VI - busca do consenso;
- VII - confidencialidade;
- VIII - boa-fé. (...)

A imparcialidade do mediador diz respeito à necessidade deste se manter equidistante das partes, sem “tomar partido”, devendo inclusive demonstrar isso aos mediados, para que possam se sentir mais confortáveis com a situação e estabelecer uma relação de confiança mútua e com o mediador, imprescindível para o sucesso da mediação. Um dos aspectos no qual a imparcialidade deve ser observada é com relação ao tempo de duração e ao número das sessões individuais, que devem sempre ser os mesmos para ambas as partes, para evitar que uma delas sintam-se prejudicada em relação à outra.

A isonomia entre as partes também é de extrema importância e consiste em as partes estarem em posição de igualdade, sem que uma se imponha à outra, para possibilitar a chegada a uma solução benéfica para os dois lados. É necessário estar atento à relação conflituosa para identificar casos nos quais uma das partes exerça poder sobre a outra, a fim de empoderar a que estiver em desvantagem e desse modo proporcionar igualdade entre elas para que seja possível a realização da mediação.

Na mediação extrajudicial, a isonomia deve ser observada também na questão do acompanhamento por advogados ou defensores públicos; é direito das partes optarem por esse auxílio legal, mas se apenas uma delas o possui, o procedimento deverá ser suspenso até que a outra também esteja assistida, conforme previsão no artigo 10, parágrafo único, da Lei 13.140/15, condição considerada imprescindível para garantir a isonomia.

A autonomia da vontade das partes, mencionada no inciso V, consiste no princípio de que a vontade das partes deverá prevalecer no final, não tendo o mediador poder para decidir por elas, nem mesmo para sugerir a solução que lhe pareça melhor ou mais óbvia. Esse fundamento representa muito para a eficácia da mediação, justamente por serem as próprias partes que decidem o que é melhor para elas, possibilitando uma relação de ganha-ganha, não sendo obrigadas a cumprir uma decisão imposta por um terceiro.

O princípio da confidencialidade, conforme disciplinado nos artigos 30 e 31 da Lei 13.140/15, possui também grande importância na mediação, pois visa garantir às partes que toda e qualquer informação referente ao processo seja resguardada. A previsão do artigo 31 da referida Lei aborda a confidencialidade no que tange às sessões privadas de mediação,

proibindo o mediador de revelar as informações e assuntos nelas tratados às outras partes, exceto se houver autorização expressa do declarante.

Percebe-se, desse modo, que ofertar às partes a garantia da confidencialidade favorece o processo de mediação, pois é mais provável que, sentindo confiança e segurança na equipe que conduz a mediação, as partes não se sintam inibidas a contar os fatos que envolvem o conflito e a serem verdadeiras, aumentando as chances de, efetivamente, se chegar à causa do problema, equacioná-la e solucionar a questão.

2.2 - Técnicas da mediação

Além dos princípios norteadores da mediação, têm-se também as técnicas empregadas durante o processo, essenciais para restabelecer o diálogo entre as partes e diminuir a espiral do conflito. Algumas dessas técnicas são: escuta ativa; recontextualização; validação de sentimentos; inversão de papéis; empoderamento; dentre outras.

A escuta ativa consiste em o mediador demonstrar para as partes que está realmente ouvindo e prestando atenção ao que elas dizem, mostrando como a fala honesta e verdadeira da parte é importante para o mediador entender o caso e assim auxiliar as partes a resolver o problema. Nas sessões conjuntas, também deve ser praticada pelas partes, a fim de mostrarem disposição para solucionar o conflito.

A recontextualização relaciona-se diretamente com a técnica da escuta ativa, pois a partir desta é possível que o mediador recontextualize o que foi dito pelas partes, fazendo uso de expressões mais neutras e imparciais, a fim de fazê-las perceber que ele esteve atento a tudo que foi dito, e também levá-las a visualizar a situação do lado de fora, despolarizando assim as falas e os posicionamentos.

A validação de sentimentos também se relaciona às técnicas supracitadas, e consiste em demonstrar para a parte que identificou na fala dela um sentimento, a fim de deixar claro para ela o reconhecimento do sentimento e assim fazê-la sentir que de fato foi ouvida e compreendida, ajudando a criar na relação entre mediador e mediando uma atmosfera de confiança, daí relacionando-se à técnica da escuta ativa.

É válido ressaltar que em situações de conflito muitas vezes a pessoa se sente extremamente fragilizada, e ao perceber que seus sentimentos importam e foram notados, sentirá alívio e segurança, facilitando até mesmo um maior engajamento com o processo de mediação, pois passa a perceber o valor que possui. A validação de sentimentos deve ser feita

com neutralidade e sem a realização de juízo de valor, com o intuito de manter a imparcialidade do mediador e fortalecer a confiança sentida pela parte com relação ao mediador.

A inversão de papéis também é uma técnica de expressivos resultados, e diz respeito justamente a fazer as partes se colocarem no lugar umas das outras, fazendo perceberem que existem diferentes perspectivas sobre a mesma questão, e levando-as a refletirem sobre isso. É uma técnica que facilita gerar nas partes empatia de uma em relação à outra, o que auxilia muito na resolução do conflito, pois leva a parte a pensar na realidade da outra e nos motivos que podem levá-la a agir daquele modo.

O empoderamento é muito utilizado quando os mediandos não chegam em posição de igualdade, com um prevalecendo e até mesmo exercendo poder, intimidação e medo sobre o outro, o que impossibilita a concretização da mediação. Assim, o mediador faz uso desta técnica para mostrar para a parte mais fragilizada que ela também possui importância e poder na relação, e que o posicionamento e reconhecimento desta sua posição é fundamental para a resolução do conflito. Em muitos casos é também necessário mostrar para a parte “super empoderada” o valor da outra parte, a fim de equilibrar a relação e possibilitar o restabelecimento do diálogo.

Analisando os princípios e as técnicas supra, é perceptível que a mediação busca gerir o conflito e alterar o foco sobre ele, possibilitando enxergá-lo como algo positivo e que trará boas mudanças para a vida dos envolvidos. Assim, a mediação extrajudicial exerce importante papel para desmistificar a noção de que todo conflito, principalmente os mais complexos, carrega uma carga negativa e precisa ser judicializado para que possa ser resolvido, além de ser mais econômica, rápida e eficaz.

Assim, ao se focar no lado positivo do conflito, com base nos ensinamentos de Morton Deutsch (1973), a mediação busca resolver obtendo ganho mútuo e preservando as relações, e nesses pontos muito se aproxima das negociações, tão presentes e corriqueiras no meio empresarial, nas quais é importante para os agentes envolvidos obter a maior vantagem possível e, de preferência, manter os laços com a outra parte, devido a todos os interesses envolvidos na relação, sejam eles explícitos ou não, atuais ou futuros.

3. CONFLITOS EMPRESARIAIS, NEGOCIAÇÃO E MEDIAÇÃO

São vários os tipos de empresa existentes no Brasil, podendo ser classificados conforme as atividades desempenhadas e o número de sócios que compõem a sociedade. Com relação ao número de sócios/proprietários tem-se a Empresa Individual de Responsabilidade

Limitada (EIRELI), a Sociedade em Comum, a Sociedade em Conta de Participação, a Sociedade Simples, a Sociedade em Nome Coletivo, a Sociedade em Comandita Simples, a Sociedade Limitada, a Sociedade Anônima, a Sociedade em Comandita por Ações, a Empresa Individual, o Microempreendedor Individual (MEI). Já no que tange ao porte das empresas, há a microempresa (ME), a empresa de pequeno porte (EPP) e as empresas de médio e grande porte.

Os conflitos empresariais tendem a variar, portanto, de acordo com o porte e o tipo de empresa, e podem ser mais ou menos complexos de acordo também com a atividade desenvolvida em cada empresa.

3.1 - Conflitos empresariais

A existência e a sobrevivência das empresas envolvem fatores e relações internos e externos; e, como em todas as situações nas quais existem interações, é normal acontecerem variados conflitos. Não são raros casos nos quais sócios disputam poder, ações ou até mesmo discutem a dissolução da sociedade. No caso de empresas familiares esses fatores costumam ser agravados pelos vínculos sanguíneos e pelo fator emocional.

Ocorrem também conflitos entre departamentos de uma mesma empresa, entre os colaboradores e os departamentos, entre os próprios colaboradores, que podem entrar em um impasse pelos mais diversos motivos. Também são comuns as disputas envolvendo os diretores da empresa, que podem enfrentar os sócios, os departamentos e também os colaboradores, ou brigar entre si. Com relação aos agentes externos, podem surgir conflitos com os consumidores, com os parceiros comerciais (no caso de uma rescisão contratual, por exemplo), além dos concorrentes, que podem disputar um terreno, um produto, uma patente, um nicho de mercado, dentre outros.

Ao se considerar a inevitabilidade de conflitos, e que quanto mais aspectos envolverem a relação mais complexo tende a ser o conflito, é importante repensar o tratamento a eles dado no âmbito empresarial. É sabido que quando os conflitos não são bem gerenciados, tornam-se problemas muito maiores do que realmente são, podendo tornar-se entraves e, no ambiente de uma empresa, até mesmo atrapalhar a execução dos trabalhos e do objetivo do empreendimento.

Sendo natural a busca das empresas por lucro, aumento de produção e conquista de clientes, é essencial que a relação entre todos os envolvidos seja a mais harmônica possível e que não se desvie o foco da missão da empresa. Quando se tem uma grande instabilidade e

um desgaste nas relações internas e externas da empresa, a tendência é despender muito tempo, esforço e também dinheiro para resolver os problemas, em vez de investir esses elementos no que realmente importa.

3.2 - Técnicas de negociação e a proximidade da mediação

Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, cofundadores do Projeto de Negociação de Harvard, na obra “Como chegar ao sim” trazem ensinamentos sobre negociações, que muito se relacionam com a mediação e suas técnicas, e quando bem aplicados, possibilitam uma resolução mais rápida e eficaz dos conflitos. As técnicas abordadas no livro consistem em negociar interesses e não posições, buscar ganhos mútuos, usar critérios objetivos e separar as pessoas do problema.

Ao se comparar as técnicas de negociação com as técnicas de mediação anteriormente abordadas, percebe-se a proximidade entre elas e a mesma lógica por trás delas: procurar transformar o conflito em algo positivo, diminuindo-o, e chegar à melhor solução possível para todas as partes, buscando restabelecer e, se possível, até mesmo fortalecer a relação entre as partes. Fisher resume bem os objetivos da negociação, que também podem ser identificados na mediação, inclusive no âmbito empresarial:

Qualquer método de negociação pode ser julgado imparcialmente conforme três critérios: deve levar a um acordo sensato - caso ele seja possível - deve ser eficiente e deve melhorar ou, pelo menos, não prejudicar a relação entre as partes. (Um acordo sensato pode ser definido como aquele que, na medida do possível, atende aos interesses legítimos de cada lado, resolve conflitos de interesse de forma justa, é durável e leva em conta os interesses da comunidade). (FISHER, 2018, p. 24)

A técnica de negociar interesses e não posições caracteriza-se pela percepção de que na verdade os interesses definem o problema, e não as posições (FISHER, 2018, p. 64). Ou seja, ao se aprofundar no problema descobre-se que por trás do que uma parte expressa querer e estar disposta a aceitar ou não (sua posição), há algo muito mais profundo, o real motivo gerador do conflito (seu interesse). Assim, ao negociar os interesses e não as posições as chances de se obter êxito na negociação são muito maiores, inclusive em longo prazo, pois enfrenta-se o que de fato causou o problema, e não um “sintoma” dele. E uma das formas de se identificar interesses, segundo Fisher, é se colocar no lugar do outro, ou seja, na busca da negociação de interesses pode-se aplicar a técnica da inversão de papéis; a recontextualização, com foco na empatia, também possui grande importância nessa tarefa. Nas palavras do autor:

Conciliar interesses, em vez de posições, funciona por duas razões. A primeira é que cada interesse geralmente pode ser satisfeito por várias posições. Muitas vezes, as pessoas simplesmente adotam a mais óbvia (...). Quando você olha para os interesses por trás de posições opostas, muitas vezes encontra uma posição alternativa que atenda não só aos seus interesses, mas aos da outra parte. (...) Conciliar interesses, e não posições, também é eficaz porque, por trás de posições opostas, há muito mais interesses em comum do que conflitantes. (FISHER, 2018, p. 65)

A busca por ganhos mútuos envolve a geração de opções criativas, pois muitas vezes as partes possuem a mentalidade de que o conflito somente pode ser resolvido sendo favorável a uma delas, implicando conseqüentemente em ser desfavorável à outra. Essa concepção leva até mesmo a um superdimensionamento do conflito, pois sob essa ótica passa a ser imprescindível “ganhar” da outra parte, a fim de não ficar em desvantagem. A mediação busca justamente mudar essa perspectiva e comprovar a possibilidade de se chegar a um consenso e obter ganhos mútuos, favorecendo ambas as partes e se preocupando com a relação entre elas existente.

Assim, para obter ganhos mútuos é necessário que os dois lados envolvidos na questão estejam abertos a ouvir o outro, considerar suas falas e não julgar, mais uma vez colocando-se no lugar do outro e procurando uma opção que possa satisfazer a ambos, individual e coletivamente, sem que seja necessário fazer concessões e abrir mão de pontos importantes. Como a geração de opções criativas é muito importante para se obter ganhos mútuos, Fisher recomenda “(1) separar o ato de criar opções do ato de julgá-las; (2) ampliar o leque de opções, em vez de procurar uma resposta única; (3) buscar acordos vantajosos para ambas as partes; e (4) inventar formas de facilitar as decisões de seu interlocutor.” (FISHER, 2018, p. 83).

De acordo com Fisher, é necessário utilizar critérios objetivos para facilitar a construção de uma solução mais sensata, eficiente e justa, incentivando assim o uso de mais “critérios de imparcialidade, eficiência ou mérito científico”, em vez de utilizar “os precedentes e a práxis da comunidade” (FISHER, 2018, p. 107). Ou seja, para resolver o conflito de forma satisfatória às partes nele envolvidas, é importante focar na razão e em princípios, a fim de encontrar em conjunto padrões e procedimentos justos e razoáveis, evitando questões subjetivas que podem variar e não fazer sentido para todos. Com isso, aumentam-se as chances de uma negociação bem sucedida e de maior eficácia, inclusive em longo prazo.

É importante para o sucesso da negociação que eventuais desavenças no relacionamento das pessoas conflitantes sejam deixadas de lado, ou, ainda melhor, que as

diferenças sejam trabalhadas e a relação aprimorada, pois essa boa relação exerce influência positiva na gestão do conflito e auxilia as partes a focarem em sua verdadeira resolução, não se distraíndo com “picuinhas”.

Nesse sentido, a técnica de separar a pessoa do problema também gera efeitos muito positivos para a resolução do conflito e demanda que as partes não se enxerguem como inimigas, mas como partes que devem trabalhar em conjunto para conquistar juntas uma solução justa para o problema, com o objetivo de permitir que realmente ele seja enfrentado, e não a pessoa que o representa, e, com isso, diminuir a espiral do conflito.

Para o emprego desta técnica, Fisher recomenda seja estabelecida uma boa relação com a outra parte, com incentivo para se colocarem no lugar uma da outra e exercerem a empatia e a escuta ativa. O autor ressalta a importância de não se esquecer de que o outro também é um ser humano e que também está sujeito a ser influenciado por “seus vieses cognitivos, percepções parciais, pontos cegos e saltos ilógicos”, afirmando que “os negociadores são, antes de tudo, pessoas” (FISHER, 2018, p. 41), e ainda alerta para a necessidade de constância dessa postura perante a outra parte:

Não pense que você pode simplesmente separar a pessoa do problema uma vez e dar o assunto por encerrado. É preciso continuar trabalhando nisso. A abordagem básica é lidar com as pessoas como seres humanos e lidar com o problema de acordo com os méritos. (FISHER, 2018, p. 62)

Com base nesse paralelo entre mediação e negociação empresarial fica nítida a proximidade entre elas, possibilitando ainda visualizar como, ainda que não explicitamente, a mediação se faz presente no cotidiano das empresas. Assim é mais fácil perceber que embora muitas empresas ainda não adotem a mediação para resolução de seus conflitos, bons negociadores já fazem uso corriqueiramente em suas negociações de métodos e técnicas comuns à mediação, o que pode ser visto como um incentivo às empresas para adotarem a mediação.

3.3 - Benefícios da mediação empresarial

Embora haja semelhanças, não se pode confundir negociação com mediação. O paralelo aqui traçado possui o intuito de demonstrar que apesar de a mediação ainda não ser amplamente utilizada pelas empresas brasileiras, muitos de seus conceitos e técnicas já são comuns ao ambiente empresarial por meio das negociações.

A negociação está muito presente no cotidiano das empresas, mas apesar do uso de boas técnicas como as vistas acima, nem sempre será suficiente para resolver os problemas. A presença de um mediador, profissional qualificado para auxiliar na resolução dos conflitos, é muito importante para mudar a ótica sobre o conflito e reequilibrar as relações.

A tendência das empresas brasileiras ainda é de optar pelo judiciário para resolver seus conflitos, sejam eles mais ou menos complexos. Contudo, são notáveis as vantagens que a escolha pela mediação possui para as empresas, tendo em vista inúmeros fatores envolvidos na resolução do conflito e também na função e nas atividades da empresa. A confidencialidade, por exemplo, possui grande peso a favor da mediação, uma vez que, ao optar pela mediação, a empresa se resguarda de ter informações e dados sobre o conflito expostos, o que é excelente para seus interesses, já que o teor e a quantidade de processos envolvendo determinada empresa podem influenciar os consumidores a optarem ou não por ela e, conseqüentemente, impactar na sua atividade e nos seus lucros.

A celeridade é outro ponto positivo da mediação. Enquanto processos judiciais levam anos para serem resolvidos, a mediação pode solucionar um problema em semanas ou meses. Em qualquer conflito a resolução em tempo razoável é o mais desejado, mas no ambiente empresarial deve ser ainda mais valorizada, pois é notório que determinados desentendimentos podem desgastar tanto o relacionamento e o trabalho da equipe a ponto de prejudicar o funcionamento da empresa e desviar o foco do empreendimento para o conflito.

Além disso, a eficiência é de extrema importância para as empresas, pois significa que elas poderão cumprir com o que foi decidido por elas mesmas, já que chegaram por si próprias a algum acordo, não havendo imposição por um terceiro imparcial - o que muitas vezes pode inviabilizar a continuidade da atividade empresária. A eficiência da decisão ajuda ainda a fortalecer os vínculos com a outra parte, em vez de desgastar ainda mais a relação.

Outro ponto favorável à mediação empresarial é a possibilidade de gerar ganhos entre as empresas, justamente por se buscar chegar a uma solução que satisfaça a ambos os lados do conflito e com isso aumentar o respeito entre os envolvidos e fazê-los enxergar oportunidades de, no futuro, obter mais vantagens (mútuas) daquela relação.

Relaciona-se a isso, ainda, o menor desgaste nas relações, uma vez que o foco da mediação é restabelecer o diálogo entre as partes conflitantes, procurando fazer com que uma parte sempre respeite a outra para juntas chegarem à melhor e mais justa solução para o problema, sempre considerando opiniões dos dois lados. No judiciário é raro ver situações nas quais as partes aproximam-se e restabelecem o diálogo. Além disso, o clima de disputa, unido à concepção de que uma parte ganha enquanto a outra perde, normalmente aumenta a

rivalidade e prejudica mais ainda a relação. Sem contar que com a decisão do juiz, muito provavelmente, uma parte sairá extremamente satisfeita e a outra, insatisfeita.

A solução em longo prazo é ainda outro ponto positivo da mediação, e muito se relaciona com a eficiência e a possibilidade de gerar ganhos entre as empresas. Por incentivar o respeito das partes com relação umas às outras, tratá-las com igualdade, procurar restabelecer o diálogo e a relação desgastada, e por tentar descobrir a causa do problema para só então resolvê-lo, a mediação não resolve apenas a questão imediata, mas a aborda profundamente para chegar a uma solução plausível, possível de ser cumprida e respeitada, e que evitará ainda o surgimento de novos conflitos - e, no caso de surgirem novos conflitos, é possível que apareçam em menor dimensão devido ao tratamento anterior recebido pela mediação.

Percebe-se assim que o bom uso da mediação para resolver conflitos empresariais tende a obter êxito nos mais diversos aspectos e a trazer bons resultados para as empresas. A gestão do conflito e sua percepção como algo positivo produz grandes impactos na realidade das empresas e deveria ser mais incentivada e aplicada (após análise sobre sua adequação, é claro).

3.4 - Mediação empresarial em relações com diferenças hierárquicas

Tendo em vista a complexidade e variedade dos conflitos empresariais, é válido ressaltar que em se tratando de conflitos entre funcionários e diretores/chefes/sócios da empresa, considerando o modelo hierárquico da maioria das organizações, pode ser inviável aplicar a mediação, justamente porque falta um elemento muito importante: a isonomia entre as partes.

Realizar uma mediação entre um funcionário e seu superior hierárquico não parece justo, porque na maioria dos casos o funcionário precisa do seu emprego, e embora tenha insatisfação com algum fato ou alguma situação que aconteça na empresa, muitas vezes prefere ficar em silêncio a reclamar sobre aquilo, para garantir seu sustento e de sua família. Assim, a tendência de uma mediação nesse caso é de que o funcionário renuncie do que motiva o conflito em favor de seu superior, a fim de evitar sua demissão.

Assim, com o objetivo de buscar a harmonia no ambiente de trabalho de uma empresa, e considerando o importante papel exercido pela gestão de pessoas para se concretizar esse propósito, Cançado (2016) aborda a possibilidade de o gestor atuar como mediador, para auxiliar a solucionar conflitos envolvendo funcionários. De acordo com a autora,

Na lição de Warat, o papel do mediador é dar amor. Nesse caminho, o gestor mediador deve ajudar os subordinados envolvidos em um conflito a refletirem, falarem de si, para que possam dar uma solução e continuar trabalhando lado a lado. (CANÇADO, 2016, p. 151)

A autora ainda analisa o papel do gestor como autmediador, posição na qual a própria pessoa envolvida no conflito o gerencia. Apesar de enfrentar resistência de mediadores profissionais, devido à provável ausência de imparcialidade que ocorre no emprego dessa técnica, por ser o mediador também um conflitante, Cançado afirma que há quem defenda seu funcionamento. A técnica de auto mediação é então descrita pela autora:

Utiliza-se o diálogo, mediante um prévio compromisso entre as partes: não utilização do poder (imposição de uma solução) ou de fuga (encerrar o diálogo, antes de se esgotar o assunto). Depois de algum tempo, em média noventa minutos, o sentimento de agressão cansa e nasce um desejo inerente de resolver o desconforto. O acúmulo da catarse, da fadiga e da procura de resolver o desconforto abre oportunidade para uma nova dinâmica. Nesse instante, há espaço para a reconciliação e a produção de soluções. Desse modo, mostra-se indispensável o autoconhecimento e a compaixão para estar como autmediador. (CANÇADO, 2016, p. 152)

No mesmo sentido, outra possibilidade a se considerar para as empresas é adotar a mediação como uma prática de boa gestão, buscando internalizar na cultura da empresa os valores, técnicas e princípios da mediação para incentivar a resolução de conflitos, principalmente os mais simples, sem a realização formal de uma sessão de mediação, mas procurando utilizar suas técnicas de forma orgânica e natural, incentivando as partes a tentar se colocarem no lugar umas das outras, a serem mais empáticas, a valorizarem umas às outras e a chegarem a uma solução de ganhos mútuos, sem que seja necessário uma “ganhar” da outra.

Essas parecem opções viáveis a serem utilizadas pelas empresas para gerir melhor os conflitos internos e não permitir que tomem proporções maiores do que realmente possuem, enxergando-os como algo positivo e que pode trazer inúmeros benefícios e avanços quando bem gerenciado.

CONCLUSÃO

A mediação exerce importante papel na resolução e na desjudicialização de conflitos, trazendo inúmeros benefícios para os que por ela optam, mas não deve ser banalizada e incentivada a todo e qualquer custo somente objetivando um crescimento do número de casos

resolvidos por esse método. Pelo contrário, deve ser valorizada e utilizada com responsabilidade, a fim de comprovar sua viabilidade e razoabilidade, bem como sua importância crescente em uma sociedade que cada vez sabe dialogar menos, e com isso encontra mais dificuldade para resolver seus problemas sem recorrer a ajuda.

A visão positiva do conflito, proporcionada pela mediação, é extremamente importante para mudar a postura da sociedade no modo de resolvê-los e incentivar as pessoas a buscarem cada vez mais soluções consensuais, benéficas, eficazes, justas, autônomas e mais céleres para seus problemas. A mediação tem também o papel de empoderar as pessoas e levá-las a buscar com mais propriedade seus direitos e exercer de forma mais adequada sua cidadania.

Assim, é perceptível que nas mais diversas esferas a mediação pode ser o método mais adequado a ser utilizado para resolver conflitos, inclusive no ambiente empresarial, por trazer inúmeros benefícios para a empresa e todos os envolvidos em sua atividade, como a boa relação interna, melhora nos resultados financeiros, melhora na imagem da empresa, entre outros.

Percebe-se, portanto, que a mediação pode e deve ser empregada com seriedade e responsabilidade para resolver conflitos empresariais, e que é possível aplicá-la de maneira adaptada para solucionar conflitos internos nos quais haja diferenças hierárquicas. Para tanto é importante sempre considerar as diferenças e complexidades de cada caso, a fim de se chegar a soluções benéficas para os envolvidos e utilizar o conflito como forma de aprimorar as relações e as vivências da empresa.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMORIM, José Roberto Neves. **Avanços da mediação empresarial**. Disponível em: <<https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/avancos-da-mediacao-empresarial/>>. Acesso em: 02 de junho de 2019.

BRASIL. **Justiça em números 2018**. Conselho Nacional de Justiça. Brasília: CNJ, 2018. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>>. Acesso em: 09 de junho de 2019.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. **Código de Processo Civil**. Brasília, março 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 02 de abril de 2019.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. **Lei de Mediação**. Brasília, junho 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/113140.htm>. Acesso em: 02 de abril de 2019.

BRASIL. **Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010**. Brasília, novembro 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>>. Acesso em: 30 de março de 2019.

CANÇADO, Andréa Aparecida Lopes; PAGANI, Marcella. **O gestor mediador**. In: SOUZA, Cláudia Maria Gomes; et al (coord.). **Mediação de conflitos: a emergência de um novo paradigma**. Belo Horizonte: Del Rey, 2016, p. 145-155.

DEUTSCH, Morton. **The resolution of conflict: constructive and destructive processes**. New Haven and London: Yale University Press, 1973. Pp. 1-32; 349-400. In: **Estudos de Arbitragem Mediação e Negociação Vol. 3: A Resolução do Conflito**. Traduzido por Arthur Coimbra de Oliveira e revisado por Francisco Schertel Mendes, ambos membros do Grupo de Pesquisa e Trabalho em Mediação, Negociação e Arbitragem. Disponível em: <<http://www.arcos.org.br/livros/estudos-de-arbitragem-mediacao-e-negociacao-vol3/parte-ii-doutrina-parte-especial/a-resolucao-do-conflito>>. Acesso em: 30 de maio de 2019.

DIDIER Jr., Fredie. **Curso de direito processual civil: introdução ao direito processual civil, parte geral e processo de conhecimento**. 17ª edição. Salvador: Ed. Jus Podivm, 2015.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**. Edição revista e atualizada. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

GABBAY, Daniela Monteiro. **Mediação empresarial em números: onde estamos e para onde vamos**. Disponível em: <https://www.jota.info/paywall?redirect_to=//www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/mediacao-empresarial-em-numeros-onde-estamos-e-para-onde-vamos-20042018>. Acesso em: 02 de junho de 2019.

GOMES, Luiz Flávio; BIAZZI, Nathalie. **Eficácia da mediação privada em conflitos empresariais**. Disponível em: <<http://www.conima.org.br/arquivos/16301>>. Acesso em: 02 de junho de 2019.

GONÇALVES, Jéssica de Almeida. **Princípios da mediação de conflitos civis**. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=18517&revista_caderno=21>. Acesso em: 30 de maio de 2019.

GRINOVER, Ada Pellegrini; CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria geral do processo**. 28ª Edição. São Paulo: Malheiros Editores, 2012.

LEITE, Gisele; PEREIRA, Edivaldo Alvarenga. **Considerações sobre a mediação empresarial no Brasil**. Disponível em: <<http://www.institutodialogo.com.br/consideracoes-sobre-a-mediacao-empresarial-no-brasil/>>. Acesso em: 02 de junho de 2019.

MIRANDA, Maria Bernadete. **O Instituto da Mediação no Meio Ambiente dos Conflitos Empresariais**. Disponível em <<http://www.direitobrasil.adv.br/artigos/md.pdf>>. Acesso em: 1º de abril de 2019.

SALES, Lilia Maria de Moraes; SOUSA, Mariana Almeida. **O sistema de múltiplas portas e o Judiciário Brasileiro**. 2011. Disponível em <<http://dfj.emnuvens.com.br/dfj/article/view/360/467>>. Acesso em: 29 de maio de 2019.