



A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA GESTÃO EMPRESARIAL

ARTIGO ORIGINAL

VIEIRA, Eunides Mendes¹

VIEIRA, Eunides Mendes. **A mediação de conflitos na gestão empresarial**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano. 07, Ed. 04, Vol. 09, pp. 153-172. Abril de 2022. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/lei/gestao-empresarial>, DOI: 10.32749/nucleodoconhecimento.com.br/lei/gestao-empresarial

RESUMO

A convivência humana é marcada por conflitos, dos mais diversos tipos, desde os primórdios da humanidade. No ambiente empresarial não é diferente, pois, também, há conflitos. No âmbito organizacional, os gestores além dos desafios de chefiarem e conduzirem equipes direcionando-as para obtenção de resultados positivos, têm de enfrentar às controvérsias surgidas nas relações laborais, tanto de forma interna como externa, sendo necessário, na maioria das vezes, recorrer à judicialização dos litígios. Assim sendo, a mediação de conflitos apresenta como mecanismo consensual na resolução das contendas surgidas nas entidades corporativas. Por esta razão, este artigo trouxe à baila o tema de grande envergadura, para tanto elaborou como questão norteadora como base da presente pesquisa: como introduzir o instituto da mediação no contexto empresarial para dirimir os conflitos ali surgidos, promovendo a pacificação social sem a necessidade de judicialização de parte dos litígios? Para responder a essa indagação, o objetivo deste artigo é demonstrar como utilizar um mecanismo alternativo de solucionar controvérsias diferente da jurisdição estatal e construir um ambiente mais pacífico. Incentivando, dessa maneira, o nascimento de uma nova cultura não mais voltada para a litigância, mas para o diálogo e a consensualidade nas relações corporativistas. Para o desenvolvimento deste estudo, adotou-se como metodologia a pesquisa bibliográfica, incluindo artigos, doutrinas, sites da internet, enfim, reflexões de outros autores com diversas publicações acerca do tema abordado, porém todos com visões diferentes, mas com objetivos semelhantes. Por fim, concluiu-se demonstrando de forma sucinta a importância e vantagens da mediação no âmbito empresarial, bem como seus principais e relevantes aspectos envolvendo a mediação e o conflito no seio empresarial, bem como na sociedade de um modo geral.

Palavras-chave: Mediação, Conflitos, Gestão, Empresarial.



1. INTRODUÇÃO

A contemporaneidade mostra-se a sociedade pautada nos ideais da competitividade e do individualismo, desencadeando, desta forma, processos de beligerância entre os membros de um mesmo grupo, seja familiar, empresariais, qualquer ente social, desde as associações, sociedades, instituições políticas, dentre tantos outros (SPENGLER, 2016). Corolário a isso, tende a crescer o número de litígios e processos judiciais, o que requer a realização e implementação de uma política tendente a reduzir as desavenças surgidas não só dentre desses grupos, mas na sociedade de um modo geral, afinal os conflitos são consubstanciais à vida em sociedade, hoje deve-se ter em conta que as relações interpessoais são antagônicas e ao mesmo tempo complementares, o mundo está cada dia mais globalizado e interligado, sendo assim os conflitos, tornam-se, na maioria das vezes, mais complexos do que antes (SPENGLER, 2016).

Partindo desse pressuposto, o presente artigo tem como premissa, informar o leitor quanto à utilização da mediação e no que concerne sua utilidade nas questões que envolvem a solução de conflitos no âmbito empresarial. Como objetivo, pretende-se demonstrar as vantagens de seu uso nas empresas, realizando breves considerações concernentes à aplicação desse instituto como forma alternativa de resolução de controvérsias sediadas no contexto das relações empresariais. O tema é de suma importância nos dias atuais, especialmente em razão de o Poder Judiciário não conseguir atender as demandas da sociedade de forma célere, devido à grande explosão de processos que sobrecarrega o aludido poder.

No Brasil, tradicionalmente o processo jurisdicional é a via eleita para a solução dos conflitos que abarcam a sociedade brasileira. Vigora, portanto, uma cultura da sentença a qual determina que um conflito apenas pode ser solucionado de forma eficaz a partir de uma sentença proferida pelo órgão competente do Poder Judiciário. (SILLMANN; NOGUEIRA 2019). Trata-se de uma questão cultural do povo brasileiro recorrer à tutela jurisdicional para a resolução de seus conflitos, isso é público e notório. Nesta senda, o instituto da mediação promete cumprir um papel útil e necessário na área empresarial. Sendo assim, levantou-se como questão norteadora:



como introduzir o instituto da mediação no contexto empresarial para dirimir os conflitos ali surgidos, promovendo a pacificação social sem a necessidade de judicialização de parte dos litígios? Tal questionamento será analisado através dos itens que comporão o seu desenvolvimento.

Desta forma, o objetivo deste artigo é demonstrar como utilizar um mecanismo alternativo de solucionar controvérsias diferente da jurisdição estatal e construir um ambiente mais pacífico. Incentivando, dessa maneira, o nascimento de uma nova cultura não mais voltada para a litigância, mas para o diálogo e a consensualidade nas relações corporativistas.

A relevância da presente pesquisa será verificada uma vez que inseridas numa sociedade globalizada e capitalista, a preservação e bom andamento das empresas é de suma importância ao cenário econômico. Em conclusão, apresenta-se a mediação trazendo segurança e estabilização às empresas, contribuindo para a construção, desenvolvimento e fortalecimento empresarial, através do emprego de suas técnicas.

Dito isto e pensando numa forma de se resolver os litígios constantes no seio empresarial, buscou-se a mediação como método alternativo de resolução de controvérsia, haja vista essa forma de solução de conflitos ter, dentre outros, como principal objetivo a pacificação social, daí a razão da justificativa deste pequeno estudo no âmbito empresarial. Para além deste aspecto, utilizou-se o método pesquisa bibliográfica, durante a qual foi feita uma análise com base em leitura de doutrinas, periódicos, artigos científicos, sítios na internet e notícias publicadas nos meios de comunicação com o intuito de verificar os posicionamentos relativos ao tema, aprofundando os estudos e possibilitando o embasamento do trabalho.

2. CONFLITO

Morais; Spengler (2012) definem a palavra conflito como sendo:

Uma tarefa árdua, composta de diversas variantes: um conflito pode ser social, político, psicanalítico, familiar, interno, externo, entre pessoas ou entre nações, pode ser um conflito étnico, religioso ou ainda um conflito de valores. A noção de conflito não



é unânime. Nascido do antigo latim, a palavra conflito tem raiz etimológica a ideia de choque, ou a ação de chocar, de contrapor ideias, palavras, ideologias, valores ou armas. Por isso, para que haja conflito é preciso, em primeiro lugar, que as forças confrontantes sejam dinâmicas, contendo em si próprias o sentido da ação, reagindo umas sobre as outras.

Na mesma linha, Vasconcelos (2018), diz que conflito não é algo que deva ser encarado negativamente. É impossível uma relação interpessoal plenamente consensual. Cada pessoa é dotada de uma originalidade única, com experiências e circunstâncias existenciais personalíssimas. Por mais afinidade e afeto que exista em determinada relação interpessoal, algum dissenso, algum conflito estará presente.

Sendo assim, infere-se que o conflito está presente em todos os setores da sociedade em que há pessoas, pois se trata de algo inerente ao ser humano.

2.1 CONFLITOS NAS RELAÇÕES EMPRESARIAIS

Os conflitos intraorganizacionais são aquelas situações conflituosas na parte interna da empresa, tais como questões dos recursos humanos, acionistas, quotista e empresa, questões de sócios, situações entre administradores e empregados, sendo todas essas situações perfeitamente abarcadas pela mediação intraempresarial possuindo um importante mecanismo para resolução dos conflitos empresariais (SCHMITT; LOPES 2017).

Em meio aos conflitos no âmbito empresarial, oriundo das relações comerciais as quais a organização está inserida, o diálogo e a mediação se fazem necessárias para que esta continue a exercer sua finalidade social e produtiva, além, claro, de apoiar os processos de restauração e reorganização operacional. Neste contexto, a cultura jurídica permeia entre os autores dos conflitos, sendo assim a mediação surge como um método autocompositivo, que visa a construção do melhor resultado (AGUIAR, 2020).



Burbridge (2012) pontua:

Uma organização operará sem conflito se for composta por um indivíduo que tome todas as decisões e implemente sozinho. Mas, nesse caso, não haverá organização nenhuma. Uma organização composta por “pesos mortos” também pode operar sem conflito, pois ninguém se queixa, mas também se preocupa. Os conflitos são uma parte normal do dia a dia da organização, e o gestor pode usá-los de forma legítima para a provocar mudanças que sejam necessárias, no entanto, nunca deveriam ocorrer em consequência de falta de diálogo ou de conhecimento de meios alternativos para sua resolução. (BURBRIDGE, 2012).

Nessa mesma linha de pensamento, Burbridge (2012), continua a autora pontuando que uma empresa não é uma organização democrática. Seu objetivo é buscar o melhor resultado, que geralmente é uma combinação entre lucro na balança e crescimento, visando lucro futuro.

No âmbito interno podem ocorrer conflitos entre os funcionários, entre os departamentos, gerência e os funcionários. No externo, como já citado alhures, com os fornecedores, consumidores ou com a própria concorrência, o que pode conduzir a prática de mediação.

Sobre esse assunto, Oliveira (2021) pontua o seguinte:

No meio empresarial, os embates podem se dar em diferentes dimensões, tanto internas quanto externas. Sob o primeiro aspecto, estão os fatos relacionados a processos da rotina, envolvendo o relacionamento entre sócios, gestores e funcionários motivados por aspectos que passam pela limitação de recursos financeiros e humanos ou situações operacionais conflitantes. Em meio à gama de situações em um campo tão dinâmico a empresa conquistou autonomia que vai além dos aspectos negociais, passando também, já no âmbito externo, pela conservação e manutenção dos relacionamentos decorrentes de acordos realizados com terceiros, como fornecedores e clientes. Muito além do potencial prejuízo financeiro resultante de uma indenização diante de uma condenação, há também consequências para a imagem da organização no mercado altamente competitivo e volátil que também pode causar danos graves ao caixa. Soma-se a isso o desgaste humano na busca da solução mais adequada, ainda mais se é preciso aguardar uma decisão do Judiciário. Por ser um processo colaborativo com chances de proporcionar



soluções eficazes e com celeridade ainda mais diante de tribunais assoberbados, a Mediação configura-se como um meio com grandes chances de utilização (OLIVEIRA, 2021).

Ademais, nos conflitos empresariais, a mediação pode ser muito útil, tendo em vista que garante a obtenção de soluções possíveis de executar e, ao mesmo tempo, céleres. Outra facilidade interessante aos conflitos empresariais consiste na efetivação da oralidade, que facilita a manutenção das relações empresariais, visto que possibilita a elaboração de uma solução adequada a ambas as partes criadas por estas, não havendo o desgaste decorrente da judicialização dos conflitos nem da imposição da solução por um terceiro, ou seja, o juiz (TEIXEIRA, 2020).

Neste contexto, importante se faz destacar a pontuação de Leite; Pereira (2017) sobre o entendimento do conflito no âmbito das empresas:

Numa organização empresarial, o entendimento do conflito abarca uma série de fatores que podem ser internos e externos, como por exemplo, a globalização que exige a compreensão de fenômenos mundiais; a própria empresa (fator externo); o rito acelerado de decisões; aumento da comunicação eletrônica o que reduz o contato direto entre as pessoas; a respeito à estrutura organizacional, que pode ser hierarquizada ou até mais igualitária; a separação de poderes e contribuições entre as diferentes áreas, que pode levar a conflitos de decisão (fatores internos). (LEITE; PEREIRA, 2017).

Vê-se, portanto, que as complexidades das inter-relações surgem, essencialmente, a partir do fator tempo e da convivência entre os indivíduos. No meio empresarial, como já dito alhures, os conflitos podem surgir entre dois gerentes, entre os sócios, entre duas empresas parceiras, entre dois departamentos de uma mesma empresa (inter-departamental) ou entre a empresa e seus clientes (inter-relacional), além de conflitos entre os próprios funcionários e consumidores. Desta forma, aparece a mediação como método alternativo de resolução de conflito, cujo principal objetivo é estabelecer a relação continuada, além de propiciar as próprias partes a chegarem ao acordo para a solução do problema instaurado no contexto empresarial com a finalidade de alcançar a pacificação social da lide trazida até elas.



3. ASPECTOS GERAIS DA MEDIAÇÃO

Luchiarri (2012), com precisão, conceitua mediação como sendo uma atividade exercida por terceira pessoa, que escolhida ou aceita pelas partes interessadas, a escuta e orienta com o propósito de lhes permitir que, de modo consensual, previnam ou solucionem conflitos. Permite chegar à origem do conflito, por meio de técnicas específicas.

O instituto da mediação está regulamentado na Lei 13.140 de 2015 e no Código de Processo Civil brasileiro, também, de 2015, precisamente no artigo 3º, § 3º o qual preceitua que: “a conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial” (BRASIL, 2015). Insere-se do aludido artigo que todos os profissionais que de alguma forma estão envolvidos com promoção da justiça. Todavia, antes mesmo da entrada em vigor das legislações supra referendadas, vale ressaltar, que no ano de 2010, foi publicada a Resolução n. 125/2010 pelo Conselho Nacional de Justiça- CNJ (2010), a qual instituiu a Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, disciplinando a mediação e a conciliação como formas alternativas de resolução de conflitos.

Essa mesma Resolução destaca a necessidade de buscar a consolidação de uma política pública permanente a determinar a criação de Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos. Todavia, no ano de 2020 a Resolução 125/2010 foi alterada pela Resolução 326/2020, também publicada pelo CNJ e dentre as suas alterações acrescentou o artigo 6º, inciso X criando o Sistema de Mediação e Conciliação Digital, é a tecnologia revolucionando as formas alternativas de resolução de conflitos. Veja-se o disposto no aludido artigo Art. 6º, X:

X - Criar Sistema de Mediação e Conciliação Digital ou a distância para atuação pré-processual de conflitos e, havendo adesão formal de cada Tribunal de Justiça ou Tribunal Regional Federal, para atuação em demandas em curso, nos termos do art. 334, § 7º, do Código de Processo Civil e do art. 46 da Lei nº



13.140, de 26 de junho de 2015 (lei de Mediação). (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2020).

Ante o exposto, infere-se desse excerto que o objetivo é justamente promover a adequação e continuação dos serviços de mediação, bem como da conciliação aos meios digitais, facilitando o trabalho das demandas já em curso. Mostra-se, com isso, que a mediação já é uma realidade e pode muito bem ser utilizada no âmbito societário para resolução das contendas ali surgidas.

Assim sendo, existe hoje uma prioridade no CPC de 2015 para estimular os meios consensuais de resolução de conflitos, portanto as empresas que adotarem a valorização desses métodos consensuais de solução de conflitos sairão ganhando porque além de promover o diálogo no ambiente empresarial, também pacificarão às relações litigiosas que surgirem durante a existência da organização (BRASIL, 2015).

O instituto da mediação possui um papel fundamental em vários ramos do direito, na esfera empresarial constitui em um importante instrumento da gestão de conflitos que não se restringe às disputas entre os sócios, mas também em conflitos internos da organização empresarial e nas controvérsias com clientes e fornecedores (SCHMITT; LOPES 2017).

Ao discorrer sobre esse método alternativo de resolução de conflitos, Silva (2019) leciona:

A mediação empresarial pode ser aplicada na solução de conflitos tanto dentro e quanto fora da empresa. Dentro da empresa, a mediação é utilizada a fim de aplacar os conflitos entre os sócios, entre funcionários ou entre departamentos. É a comunicação, promovida pelo mediador, que irá fortalecer as interações pessoais, os comportamentos cooperativos, envolvendo todos os atores internos na busca dos objetivos organizacionais. Fora da empresa, a mediação é utilizada para lidar com conflitos envolvendo a empresa e seus clientes, ou entre ela e outras empresas com as quais mantenha relações comerciais.



Sustenta Yres (2016) que:

A mediação parte de um princípio que busca devolver aos envolvidos o poder de gestão, resolução ou transformação do conflito, no sentido de que são elas as mais capacitadas e interessadas para resolver suas questões. Cada pessoa sabe o que é melhor para si, porém enfrentam dificuldades no momento em administrar de modo pacífico por força da confusão que o conflito proporciona. A mediação propicia um diálogo verdadeiro entre as partes, cada qual confiando suas razões aos mediadores, com maior autenticidade e abertura para negociação de propostas e contrapropostas. Trata-se de um método consensual de resolução de conflito, que visa, por meio de técnicas específicas usadas pelo mediador, uma mudança comportamental que ajude os interessados a perceber, entender e reagir ao problema de maneira efetiva. Busca-se com a mediação a abordagem adequada com o fito de alterar a percepção sobre o conflito e conseguir alcançar o comum acordo.

A mediação lida com pessoas, as quais possuem sua própria visão a respeito do objeto da controvérsia. Assim, os empresários, ao defenderem suas posições, expõem aspectos que afloram no conflito que estão enfrentando, criando uma perspectiva pessoal, parcial, limitadora e sem limitações de qualquer forma. É de suma importância delimitar todas as questões subjetivas, não no sentido de separá-las da negociação para facilitar o acordo, mas sim fomentar a identificação do conflito entre as partes, oferecendo um novo caminho para a solução desse desentendimento (LOPES, 2016)

Será objeto da mediação todo negócio jurídico que não incida em sanções penais e que não atente contra a moral e os bons costumes. O campo de aplicação pode abranger conflitos comerciais, empresariais, civil, familiares, trabalhistas e internacionais. Compõe uma área muito grande de aplicação, o que o torna extremamente versátil. Costuma ser muito utilizada em conflitos com indivíduos apenas, porém, com seu sucesso, tornou-se mais popular na área empresarial e então trabalhista, sendo estabelecida no sistema judicial norte-americano (MINGHINI; LIGERO, 2010).

Enfim, a mediação é um mecanismo de solução de conflitos, no qual um terceiro imparcial e com capacitação adequada facilita a comunicação entre as partes, sem



propor ou sugerir quanto ao mérito, possibilitando o diálogo participativo, efetivo e pacífico, permitindo-se a construção de uma solução satisfatória pelas próprias partes. Este método de resolução de conflitos possibilita, por meio de técnicas próprias, utilizadas pelo mediador, a identificação do conflito real vivenciado, suas possíveis soluções. Desta maneira, pode-se afirmar que dentre as formas de solução alternativas de conflitos, a mediação pode ser considerada a mais dotada de humanidade e racionalidade, haja vista ser fundamentada no diálogo entre os envolvidos e em vários princípios como o da boa-fé (SALES; CHAVES, 2014).

4. MEDIAÇÃO EMPRESARIAL

O instituto da mediação possui um papel fundamental em vários ramos do direito, na esfera empresarial constitui em um importante instrumento da gestão de conflitos que não se restringe às disputas entre os sócios, mas também em conflitos internos da organização empresarial e nas controvérsias com clientes e fornecedores. A mediação lida com pessoas, as quais possuem sua própria visão a respeito do objeto da controvérsia. Assim, os empresários, ao defenderem suas posições, expõem aspectos que afloram no conflito que estão enfrentando, criando uma perspectiva pessoal, parcial, limitadora e sem limitações de qualquer forma (LOPES, COITINHO 2016).

A difusão da mediação no âmbito empresarial passa obrigatoriamente pela percepção do empresário ou administrador de que o conflito pode acarretar prejuízos incalculáveis e que o uso da mediação tende a tornar a empresa mais produtiva. (LEITE; PEREIRA, 2017).

Para esses autores a grande vantagem da mediação no ambiente empresarial é de que ela (mediação) pode desenvolver estratégia para tornar a empresa mais eficiente e competitiva no mercado, além de melhorar a motivação pessoal e majorar a produtividade das equipes de trabalho, aperfeiçoar a qualidade de comunicação com interlocutores internos e externos e o relacionamento com os clientes, fornecedores, colaboradores e a mídia. Tornando as pessoas comprometidas com os resultados da organização, a partir do desenvolvimento do sentimento de pertinência e, criar valores



sustentáveis para a empresa, a direção e os acionistas ou sócios. A mediação empresarial pode ser utilizada como ferramenta na coordenação de diálogos produtivos, auxiliando a discriminar a relação afetiva da relação empresarial (LEITE; PEREIRA, 2017).

A mediação empresarial, diante do cenário competitivo enfrentado pelas empresas, revela-se uma opção satisfatória à morosidade e ao desgaste decorrentes das demandas judiciais, que quase sempre colocam os objetivos empresariais, como o lucro, em risco. Muitas vezes, o conflito no âmbito empresarial é provocado por questões que poderiam ser resolvidas com uma mera conversa. Daí, o benefício da mediação empresarial, a qual aproxima as partes, promovendo o diálogo, fazendo com que elas próprias busquem soluções para seus dilemas (SILVA, 2019).

Por ser considerado um método mais célere que o processo judicial, possuir grande possibilidade de êxito e ser adicionada ao Código de Processo Civil como uma alternativa de resolução da lide, a mediação vem sendo estudada e aplicada de forma crescente em todos os cenários das relações jurídicas, destarte, vem sendo utilizada também no cenário empresarial (MIGUEL, 2019).

Brandão (2019) aduz:

A mediação empresarial extrajudicial é considerada ferramenta útil na abreviação e eficácia para o fim da contenda, pois suas técnicas apresentam maneiras cooperativas que, usando de um processo de diálogo, pode conduzir a solução da desavença de forma que todos fiquem satisfeitos, o que contribui para que o cumprimento do acordado se transforme numa decorrência evidente. As organizações empresariais necessitam de propostas rápidas e eficazes em seus cenários, em especial no que tange aos seus problemas e conflitos. A empresa não comporta ficar à mercê do tradicional binômio decisão/não decisão, esperando por meses ou anos sentença judicial sobre seu caso, uma vez que impacta diretamente em seus lucros. Diante de uma realidade empresarial que demanda uma gestão e resolução de seus conflitos de forma mais harmoniosa e dentro de um tempo razoável, a mediação empresarial extrajudicial se apresenta num modelo flexível à disposição dos empresários para a aplicação em seus mais variados conflitos. (BRANDÃO, 2019).



A mediação empresarial possui objetivo e propósito de permitir o combate à morosidade, dificuldade de acesso à justiça possibilitando a conscientização da sociedade no que concernem benefícios da composição extrajudicial, que favorecerá tanto o Judiciário, com a diminuição de custos por processo, quanto o indivíduo, que terá prestação de serviço mais consensual, célere, eficaz e possibilitando uma harmonia entre as partes (LOPES, 2016).

A Mediação no âmbito empresarial tem avançado bastante nos últimos anos no Brasil, a partir da resolução 125/2010 do CNPJ, Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/2015) e da Lei da Mediação (Lei Nº 13.140/2015), todas recentes no cenário brasileiro (BRASIL, 2015). Prova do interesse pela mediação no Direito Empresarial são os diversos convênios firmados entre os órgãos estatais e as organizações, como exemplo o CNJ e Fiesp e o Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro e concessionárias, seja realizando mutirões ou mediações judiciais (GONÇALVES, 2019).

A mediação é um processo autocompositivo voluntário, onde as partes atuam juntas e de forma cooperativa, para encontrarem por si mesmas a solução, que melhor atenda aos seus interesses no conflito, favorecendo o Princípio do empoderamento em ambos, e possibilitando que hajam de forma que possam no futuro resolverem seus problemas sem precisar recorrer a ajuda de terceiros. É considerada um processo, pois se segue por atos realizados com regras e princípios, que prima pela voluntariedade das partes, não podendo ser feita sob coação, e pode ser realizada tanto no âmbito judicial, como no privado por centros ou câmaras (extrajudicial) (LOURENÇO; SILVA, 2018).

Diferentemente dos processos judiciais, que exigem uma maior formalidade em sua condução, a mediação empresarial pauta-se na objetividade do diálogo estruturado como mecanismo de trabalho. Nesse método, a conversação permite que cada um dos envolvidos coloque o seu ponto de vista, entenda o ponto de vista do outro, e considere cuidadosamente todas as alternativas existentes. Como o mediador está o tempo todo acompanhando o processo, ele consegue administrar o diálogo, de modo que a conversa seja construtiva.



A mediação como meio de resolução adequada ao conflito pode agregar valores, pois se busca o comprometimento da empresa com o desenvolvimento, como também, instituição geradora de lucros, que valoriza igualmente a qualidade de relações humanas que tanto oferece a sustentação ao trabalho como fundamenta a existência e a manutenção da organização empresarial. O instituto da mediação pode ser utilizado como ferramenta na coordenação de diálogos produtivos, auxiliando a discriminar a relação afetiva da relação empresarial. Além de procurar estimular o reencontro e a valorização de vínculos, trazendo o respeito mútuo, auxiliado por um terceiro imparcial (LEITE; PEREIRA 2017).

Na Alemanha, recorre-se cada vez mais à mediação para a resolução de conflitos em nível empresarial. A mediação, nesses casos, pode contribuir para preservar, ou mesmo reforçar, as relações entre as partes em litígio, o que normalmente não acontece quando ocorrem disputas judiciais (XAVIER, 2014).

Para finalizar este tópico, é interessante trazer uma reflexão acerca da mediação empresarial, encontrada no site Advocacia (2021), porém o autor é desconhecido, o título é, mediação empresarial: entenda o que é e qual a sua importância. Essa reflexão aduz que:

A mediação empresarial é importante para proporcionar um ambiente de trabalho mais agradável e harmonioso para todos os envolvidos. A satisfação aumenta a produtividade e a motivação dos colaboradores. Assim, mediar conflitos é uma medida que impacta, ainda que indiretamente, nos resultados da empresa. Além disso, se considerarmos processos judiciais, a solução chega de maneira mais rápida e efetiva. Na mediação não existe uma parte que “sai perdendo”. Todos ganham com a proposta de uma nova realidade, mais humana e empática. É o melhor caminho para a solução dos conflitos.

Desta forma, os métodos alternativos de resolução de conflitos vêm somar ao Judiciário no sentido de resolver os conflitos, sem tirar do Poder Judiciário sua principal essência, que é dizer o direito ao caso concreto.



5. AS VANTAGENS DO USO DA MEDIAÇÃO NAS RELAÇÕES EMPRESARIAIS

O instituto da mediação apresenta várias vantagens enquanto método de resolução de conflitos em termos prático relacionais e pessoais, diminuindo os custos inerentes a resolução de conflitos, reduzindo o tempo médio na resolução do conflito, permitindo sanar o conflito na medida em que o mesmo é tratado a fundo e de acordo com os critérios valorizados pelas partes e não de acordo com os critérios estabelecidos exteriormente, reduz os desgaste emocional pois possibilita a comunicação entre as partes, havendo possibilidade de manter a relação comercial e empresarial (LOPES; COUTINHO, 2016).

Petersen (2020), cita cinco vantagens em adotar a mediação empresarial para resolver conflitos, quais são:

1. Mediação empresarial é mais ágil e barata;
2. Tem amplo escopo de atuação;
3. Promove a resolução no início do conflito;
4. Preserva as relações corporativas;
5. A mediação empresarial desonera o Judiciário.

Bortolli (2016) destaca as vantagens obtidas com o uso da mediação para solução de litígios:

O sigilo é uma das mais importantes vantagens, o mediador deverá atuar sempre com muita cautela, não permitindo a nenhuma parte perceber o que foi colhido da outra, mantendo em segredo todos os fatos discutidos durante as sessões de mediação. A importância do sigilo destina-se a garantir segurança e confiabilidade. Uma segunda vantagem é o tempo, a mediação funciona semelhante a uma terapia, o número de sessões não é pré-determinado, varia de acordo com as necessidades do caso, porém será preciso tentar estabelecer um equilíbrio na quantidade, muitas podem tornar o procedimento cansativo e poucas poderão acarretar em uma decisão precipitada, a decisão deve ser madura e representar expressamente à vontade das partes. Busca especificamente evitar o longo desgaste de um processo judicial. Outra vantagem é a especialidade, resolução do fato com o auxílio de profissionais dotados de conhecimento específico sobre a lide apresentada. A informalidade está presente, não estamos diante de normas extremamente rígidas, mas sim flexíveis,



direcionadas a obter agilidade. Na mediação é possível os participantes controlarem os procedimentos do início ao fim, uma vez que a decisão de começar ou terminar a mediação está unicamente ligada à vontade dos envolvidos. (BORTOLLI, 2016)

Na mesma linha de pensamento, Silva (2020, p. 52) traz como vantagens da mediação: a) acesso à justiça; b) desafogamento do Judiciário; c) celeridade e diminuição dos custos; d) superação da lógica ganhador-perdedor; e) autonomia, empoderamento e valorização das partes; facilitação do diálogo e restabelecimento da comunicação.

Ainda sobre as vantagens da mediação e na mesma direção de raciocínio, Bernardes (2018), enumera com precisão as seguintes vantagens da mediação empresarial:

1 – O procedimento de mediação não contém recursos. Logo, o acordo produzido não está sujeito a via recursal e, conseqüentemente, tornasse imediatamente exequível, sendo que ainda remanesce para as partes a possibilidade do uso da arbitragem ou mesmo do processo judicial. 2 – Nem sempre a mediação resolve o conflito, mas restabelece o diálogo e permite a identificação dos pontos controvertidos. 3 – Por se tratar de um procedimento voluntário, não adversarial e com intensa cooperação das partes, as chances de preservação dos relacionamentos comerciais são consideravelmente aumentadas. 4 – Na mediação, cria-se ambiente para que as próprias partes retomem a gestão dos seus conflitos e, por meio de um processo construtivo cooperado, decidam por uma solução. Não há espaço para resultados inesperados, para decisões surpresas que não impliquem em resultados mútuos (artigo 165, §3º do CPC). 5 - A confidencialidade é princípio informador da mediação (CPC/2015, art. 166, §1º e Lei 13.140/2015, arts. 2º, VII; 14; 30 caput e §1º), característica que, numa relação empresarial pode ser muito significativa, vez que pode evitar, por exemplo, a exposição social de uma situação de crise e influenciar negativamente nas relações comerciais da empresa, além de minimizar riscos à imagem. 6 – O processo cooperativo da mediação, com enfoque nas reais situações problemas, permite aos envolvidos criar soluções diversas, mais adequadas à situação problema e identificar com maior plausibilidade os riscos envolvidos. 7 – Os exemplos de sucesso da mediação internacional, que em muitos países tem sido a principal via eleita para solução de— A mediação permite a solução célere de disputas e, conseqüentemente, reduz os custos diretos e indiretos no processo de resolução de conflitos (BERNARDES, 2018).



Em linhas gerais, a mediação empresarial apresenta oportunidades para as instituições que dela fazem uso para administrar e prevenir internamente seus conflitos. Ao aderirem a meios alternativos de solução de conflitos, como a mediação empresarial, as empresas podem evitar prejuízos de grande monta, haja vista o uso desse método consensual de conflito ajuda a guiar a organização empresarial a maneiras mais produtivas.

6. CONCLUSÃO

Isto posto, vale retomar aqui ao final desta pesquisa à questão norteadora que perpassou este artigo: como introduzir o instituto da mediação no contexto empresarial para dirimir os conflitos ali surgidos, promovendo a pacificação social sem a necessidade de judicialização de parte dos litígios? Depreende-se, desta forma, que o artigo ora exposto, objetivou analisar e demonstrar a possibilidade de concretização do instituto da mediação no ambiente societário no sentido de proporcionar ao leitor uma nova visão de tratamento de conflitos no âmbito das relações empresariais, destacando as principais vantagens da mediação: a) acesso à justiça; b) desafogamento do Judiciário; c) celeridade e diminuição dos custos; d) superação da lógica ganhador-perdedor; e) autonomia, empoderamento e valorização das partes; facilitação do diálogo e restabelecimento da comunicação (SILVA, 2020, p. 52).

Além das vantagens já mencionadas alhures, Bernardes (2018) traz outras ponderações acerca do assunto: 1- O procedimento de mediação não contém recursos. Logo, o acordo produzido não está sujeito a via recursal e, conseqüentemente, tornasse imediatamente exequível, sendo que ainda remanesce para as partes a possibilidade do uso da arbitragem ou mesmo do processo judicial. 2 – Nem sempre a mediação resolve o conflito, mas restabelece o diálogo e permite a identificação dos pontos controvertidos. 3 – Por se tratar de um procedimento voluntário, não adversarial e com intensa cooperação das partes, as chances de preservação dos relacionamentos comerciais são consideravelmente aumentadas. 4 – Na mediação, cria-se ambiente para que as próprias partes retomem a gestão dos seus conflitos e, por meio de um processo construtivo cooperado, decidam por uma



solução. Não há espaço para resultados inesperados, para decisões surpresas que não impliquem em resultados mútuos (artigo 165, §3º do CPC).

Segue o mesmo autor dizendo que: 5 - A confidencialidade é princípio informador da mediação (CPC/2015, art. 166, §1º e Lei 13.140/2015, arts. 2º, VII; 14; 30 caputs e §1º), característica que, numa relação empresarial pode ser muito significativa, vez que pode evitar, por exemplo, a exposição social de uma situação de crise e influenciar negativamente nas relações comerciais da empresa, além de minimizar riscos à imagem. 6 – O processo cooperativo da mediação, com enfoque nas reais situações problemas, permite aos envolvidos criar soluções diversas, mais adequadas à situação problema e identificar com maior plausibilidade os riscos envolvidos. 7 – Os exemplos de sucesso da mediação internacional, que em muitos países tem sido a principal via eleita para solução de— A mediação permite a solução célere de disputas.

Viu-se que esse método consensual de conflitos se aplicado no meio societário poderá contribuir para evitar a controvérsia na medida em que a mesma é tratada a fundo e de acordo com os critérios valorizados pelas partes e não de acordo com os critérios estabelecidos exteriormente, reduz o desgaste emocional, pois possibilita a comunicação entre as partes, havendo possibilidade de manter a relação comercial e empresarial.

Mostrou-se que os métodos alternativos de resolução de conflitos, no caso em tela, a mediação, não vem sobremaneira desprestigiar a justiça estatal, mas caminhar ao lado do Poder Judiciário para juntos contribuírem na agilidade da prestação da tutela jurisdicional, uma vez que o Poder Judiciário encontra sobrecarregado de processos.

Desta forma, deduz-se que a mediação no seio organizacional pode proporcionar diversificações no sentido de levar conhecimento às partes a importância do diálogo para a resolução dos conflitos e a manutenção da relação existente entre elas.

Assim, a mediação é um método de tamanha relevância que muito pode contribuir para dirimir os conflitos existentes nas relações empresariais, seja privada ou pública. Sendo assim, quando as corporações começarem a fazer uso da mediação como forma



de resolução de conflitos, não resta dúvidas de que os benefícios são bem mais vantajosos do que a opção por processo judicial, uma vez que a mediação resolver o conflito na sua essência e pacifica as relações ali existentes ao passo que o Poder Judiciário resolve a lide, mas, na maioria das vezes, não o conflito em si. Além disso, demonstrou-se de forma sucinta que a mediação é um instrumento ágil e eficaz de exercício de direitos, constituindo-se uma prática de cidadania responsável e eficiente.

Diante do exposto, pode-se concluir que a mediação é método consensual e alternativo não adversarial em que um terceiro imparcial, ou seja, o mediador, sem poder decisório, mas com a missão fundamental e imparcial de facilitar as partes a construir juntos um acordo com o objetivo de solucionar o litígio trazidos por elas. Em regra, é utilizada em conflitos que versem sobre relação continuada, como questão familiar, direitos patrimoniais disponíveis, alimentos, guarda, divórcio, Direito Societário, enfim, cabe em praticamente todos os ramos do direito uma vez que o fim precípua é a busca da paz social.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Ana Paula. Desatando nós: **Mediação de Conflitos nas Relações Empresariais**. Pacto Niterói Contra Violência. 2020. Disponível em: <http://pactocontraaviolencia.niteroi.rj.gov.br/2020/07/21/desatando-nos-mediacao-de-conflitos-nas-relacoes-empresariais/>. Acesso: 22/1/2022.

AYRES, Stephany. **Mediação empresarial**. São Paulo. 2016. Disponível em: <https://www.repositorio.insper.edu.br/bitstream/11224/1551/4/Stephany%20Ayres%20Trabalho.pdf>. Acesso em: 8/3/2022.

ADVOCACIA. Mediação empresarial: entenda o que é e qual a sua importância. **Advocacia**, 2021. Disponível em: <https://www.direitoprofissional.com/entenda-mediacao-empresarial/>,

BERNARDES, Sílvia Esther da Cruz Soller. "**Mediação empresarial: um novo paradigma para resolução e pacificação de conflitos**." *Intertem@s* ISSN 1677-1281 35.35 (2018).

BRANDÃO, Clésia Domingos. **Mediação empresarial: uma análise da aplicabilidade e efetividade do instituto nos conflitos entre empresas**. 2019. 130 f. Tese de Doutorado. Dissertação (Mestrado em Direito). Programa de pós-graduação Stricto Sensu. Universidade Nove de Julho, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://scholar.google.com.br>. Acesso: 28/02/2022.



BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**: promulgada em 5 de outubro de 1988. 41. ed. Atual e ampl. São Paulo: Saraiva, 2008.

BRASIL. **Lei 13.140 de Mediação de junho de 2015**. Disponível em: www.planalto.gov.br. Acesso em 14/8/2021.

BRASIL. **Lei nº 12.813, de 16 de maio de 2013**. Acesso: planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013. Em 27 de setembro de 2021.

BURBRIDGE, Anna e Marc. **Gestão de conflitos: desafio do mundo corporativo**. Editora Saraiva. 2012.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução Nº 326, de 28 de julho de 2020, do **Conselho Nacional de Justiça**. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original163945202008065f2c325146e63.pdf>. Acesso em: 3/3/2022.

CABRAL, Marcelo Malizia. **Os meios alternativos de resolução de conflitos: instrumentos de ampliação do acesso à justiça**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas, 2013.

CARNEIRO, Daniel Carneiro. **A mediação de conflitos como instrumento de acesso à justiça e incentivo à cidadania**. Jus Navigandi. Teresina, ano 15, n. 2673, 26 out. 2010. Disponível em < <http://jus.uol.com.br/revista/texto/17698> > Acesso em 26 junho. 2019.

FARIA, José Eduardo. **O direito na economia globalizada**. São Paulo: Malheiros, 2004.

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

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões**. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago Ed, 1991. FREITAS JUNIOR, Antônio Rodrigues de. Sobre a relevância de uma noção precisa de conflito. Revista do Advogado. Ano XXXIV, n. 123, agosto/2014.

FUNES, Gilmara Pesquero Fernandes Mohr; BORTOLLI, Natália Quatrini. **Mediação: vantagens e desvantagens. Etic-Encontro de Iniciação Científica-ISSN 21-76-8498**, v. 3, n. 3, 2007.

GONÇALVES, André Luis Ferreira. **Mediação e arbitragem empresarial: alternativas de resolução extrajudicial de conflitos comerciais no Brasil**. Brazilian Journal of Development, v. 5, n. 3, p. 2505-2521, 2019.

GRUNWALD, Astried Brettas. **A mediação como forma efetiva de participação social no Estado Democrático de Direito**. Jus Navigandi. Teresina, ano 8, n. 289,



22 abr. 2004. Disponível em < <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=5117> >
Acesso em 22 abr. 2019.

LEITE, Gisele; PEREIRA, Edivaldo Alvarenga, **Considerações sobre a mediação empresarial no Brasil**. 2017. <https://jus.com.br/artigos/56353/consideracoes-sobre-a-mediacao-empresarial-no-brasil>. Acesso 14/8/2021.

LOPES, Francisco Ribeiro; COITINHO, Viviane Teixeira Dotto. **O Instituto da mediação como cultura de paz na resolução de conflitos empresariais**. Seminário Nacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea, 2016. XII Seminário Nacional de Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea. Disponível em: <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/snpp/article/view/14685/3109>. Acesso: 13/3/2022.

LOURENÇO, Haroldo. SILVA, Larissa Pochmann da. **Solução de conflitos e instituições jurídicas**. Rio de Janeiro. Ágora21, 2018, p. 53.

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

MARINO, Patrícia Monica. **O que é a mediação?**, trad. De Mário A. R. Maciel In Consulex – Revista Jurídica nº 28. Brasília: Consulex, 1999.

MINGHINI, Paula Heugênia; LIGERO, Gilberto Notário. **Meios Alternativos de Resolução de Conflitos: Arbitragem, Conciliação, Mediação**. ETIC-ENCONTRO DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA-ISSN 21-76-8498, v. 6, n. 6, 2010.

MORAIS, José Luis Bolzan de. Spengler, Fabiana Marion Spengler. **Mediação e arbitragem: alternativa à jurisdição/3**. Ed. Ver. E atual. Com o Projeto de Lei do novo CPC brasileiro (PL 166/2010), Resolução 125/2010 do CNJ- Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2012.

MEDINA, Eduardo Borges de Mattos. **Meios alternativos de solução de conflitos: o cidadão na administração da justiça**. Sergio Antonio Fabris Editor, Porto Alegre, 2004.

MORAES, Alexandre de. Direito Constitucional. 12 ed. São Paulo. Atlas, 2002.

MORAES, Mayna Marchiori de. CACHAPUZ, Rozane da Rosa. **A política pública conciliatória como meio de acesso à ordem jurídica justa em prol da adequada pacificação social**. Revista Argumenta- UENP. Jacarezinho, n.º 17, 2012.

NALINI, José Renato. **O juiz e o acesso à justiça**. 2 ed. rev. atual, e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.



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

NETO, Adolfo Braga. **A mediação de conflitos no contexto empresarial**. Disponível: http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8627. Acessado em: 04/08/2019.

MIGUEL, Wanessa Ribeiro. O instituto da mediação aplicado ao cenário empresarial. 2019. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=O+INSTITUTO+DA+MEDIA%C3%87%C3%83O+APLICADO+AO+CEN%C3%81RIO+EMPRESARIAL&btnG= Acessado em: 01 de abril de 2022.

OLIVEIRA, Dejour Machado de. O papel e a aplicabilidade da mediação no tratamento de conflitos no âmbito empresarial. 2021. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=media%C3%A7%C3%A3o+de+conflitos+no+%C3%A2mbito+empresarial&btnG=. Acesso em: 1/4/2022.

PINHEIRO, Armando Castelar. **Direito e Economia num mundo globalizado: cooperação ou confronto?** 2003, disponível em: http://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=4194, acesso em: 25/7/ 2019.

PETERSEN, Tomás M. 5 vantagens em adotar a mediação em empresa para resolver conflitos. 2020. Disponível em: <https://www.convexla.com.br/mediacao-empresarial-vantagens/>. Acesso em: 3/4/2022.

ROCHA, Cesar Asfor. **A luta pela efetividade da jurisdição**. São Paulo: Leandro Rennó é vice-presidente da CAMARB – Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial – Brasil, vice-presidente do ICFML Brasil e professor da PUC Minas.

SCHMITT, Marielle Flores; LOPES, Francisco Ribeiro. **Mediação Empresarial nos Conflitos Intraorganizacionais**. Revista Jurídica da Faculdade de Direito de Santa Maria-FADISMA, v. 12, n. 1, 2017. Disponível em: <https://revista.fadismaweb.com.br/index.php/revista-juridica/article/view/54>. Acesso: 22/3/2022.

SANOMYA, Renata Mayumi. **Mediação nas relações empresariais**. 1ª ed., Curitiba, CRV, 2015.

SPENGLER, Fabiana Marion. SPENGLER NETO, Theobaldo. **O acesso à justiça como “direito humano básico” e a crise da jurisdição no Brasil**. Scientia iuris, Londrina, v. 15.

SILVA, Reinaldo Marques da. **A Mediação na Solução de Conflitos Empresariais**. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0644-8300>. disponível em:



SILVA, Caroline de Oliveira da. "**Vantagens e desvantagens do uso da mediação como meio de resolução de conflitos familiares que envolvem os filhos menores.**" *Direito-Tubarão* (2020). Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/handle/ANIMA/5671>. Acesso em 06/03/2022.

SILLMANN, Mariana Carneiro Matos. NOGUEIRA, Rodrigo Valle. **CEJUSC como mecanismo de efetivação do acesso à justiça.** XXVIII Encontro Nacional do Conpedi Goiânia-GO. 2019. Disponível em: <http://site.conpedi.org.br/publicações/no85g2cd/17d623b0/fdnuP1e6eKDZK915.pdf>. Acesso em: 22/2/2022.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Civis.** Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2008.

TEIXEIRA, Guilherme Puchalski. **Negociação, Mediação e arbitragem na resolução dos conflitos empresariais.** 2020. Disponível em: <https://www.garrastazu.adv.br/negociacao-mediacao-e-arbitragem-na-resolucao-dos-conflitos-empresariais>. Acesso em: 6/3/2022.

VASCONCELOS. Carlos Eduardo. **Mediação de Conflitos e Práticas Restaurativas.** 6ª edição. Editora Método. São Paulo. 2018.

XAVIER, Vinicius de Moura. **O poder e a questão do acesso à justiça – uma análise da judicialização de conflitos e o “fordismo judicial”.** Brasília. 2014.

Enviado: Outubro, 2021.

Aprovado: Abril, 2022.

¹ Doutoranda em Ciências Jurídicas pela UMSA-Universidad Del Museo Social Argentino; Pós Graduada em Direito Civil e Processo Civil pela UNISAM - Faculdade Norte Capixaba de São Mateus; Direito do Trabalho e Processo Trabalhista pela UNINTER-Centro Universitário Internacional; Pós-Graduação em Arbitragem, Conciliação e Mediação pela Faculdade da Região Serrana - FARESE, mantida pelo Instituto de Ensino Superior da Região Serrana Ltda; Pós-graduada em Língua Portuguesa pela Faculdade de Ciências e Letras Plínio Augusto do Amaral; Graduada em Direito pelo UNESC -Centro Universitário do Espírito Santo; Graduada no curso de Estudos Sociais - Licenciatura Plena em História e Geografia pela UESC-Universidade Estadual de Santa Cruz. ORCID: 0000-0002-9547-7746.