

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA - UFJF
FACULDADE DE DIREITO

A MEDIAÇÃO ENQUANTO INSTRUMENTO PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS
INTRAORGANIZACIONAIS

BRUNO DIAS DUARTE

JUIZ DE FORA
2023

BRUNO DIAS DUARTE

A MEDIAÇÃO ENQUANTO INSTRUMENTO PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS
INTRAORGANIZACIONAIS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial à
obtenção do grau de Bacharel em Direito
pela Faculdade de Direito da Universidade
Federal de Juiz de Fora – UFJF.

Professor Orientador: Fernando Guilhon de Castro

JUIZ DE FORA

2023

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração automática da Biblioteca Universitária da UFJF, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

Duarte, Bruno Dias.

A mediação enquanto instrumento para resolução de conflitos intraorganizacionais / Bruno Dias Duarte. -- 2023.

25 f.

Orientador: Fernando Guilhon de Castro

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Direito, 2023.

1. Mediação. 2. Resolução de conflitos intraorganizacionais. 3. Mediação de conflitos. I. Castro, Fernando Guilhon de, orient. II. Título.

BRUNO DIAS DUARTE

A MEDIAÇÃO ENQUANTO INSTRUMENTO PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS
INTRAORGANIZACIONAIS

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito parcial à
obtenção do grau de Bacharel em Direito
pela Faculdade de Direito da Universidade
Federal de Juiz de Fora – UFJF.

Aprovado em 07 de julho de 2023

BANCA EXAMINADORA

Professor Fernando Guilhon de Castro – Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Professor Flavio Bellini de Oliveira Salles
Universidade Federal de Juiz de Fora

Professora Thais da Silva Barbosa
Universidade Federal de Juiz de Fora

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo analisar, compreender e demonstrar a mediação enquanto instrumento para solução de conflitos intraorganizacionais trazendo à tona uma nova perspectiva que abandona a judicialização exacerbada que assola o judiciário brasileiro e valoriza a composição consensual, pacífica e baseada na lógica ganha-ganha, em que as partes não necessitam mais ocupar posições opostas de vencedor e perdedor diante de um conflito. A construção deste artigo se deu por meio da metodologia de pesquisa bibliográfica baseada em artigos acadêmicos e doutrinas que analisam a mediação sob diversas perspectivas a fim de enriquecer os pontos neste artigo analisados. Desta forma, objetivou-se demonstrar a importância da busca por meios adequados para solução de conflitos intraorganizacionais, sendo a mediação um caminho sólido e seguro a ser explorado.

Palavras-chave: mediação de conflitos; mediação intraorganizacional; mediação empresarial

ABSTRACT

This article aims to analyze, understand and demonstrate mediation as an instrument for solving intra-organizational conflicts, bringing to light a new perspective that abandons the exacerbated judicialization that plagues the Brazilian judiciary and values the consensual, peaceful composition based on win-win logic, in which the parties no longer need to occupy opposing positions of winner and loser in the face of a conflict. The construction of this article took place through the methodology of bibliographic research based on academic articles and doctrines that analyze mediation from different perspectives in order to enrich the points analyzed in this article. In this way, the objective was to demonstrate the importance of the search for adequate means to solve intra-organizational conflicts, with mediation being a solid and safe way to be explored.

Keywords: conflict mediation; intraorganizational mediation; business mediation

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	7
2 DESENVOLVIMENTO	8
2.1 O CONFLITO	8
2.2 A MEDIAÇÃO	10
2.2.1 Princípios basilares da mediação	11
2.2.1.1 – Imparcialidade do mediador	11
2.2.1.2 – Isonomia entre as partes	12
2.2.1.3 – Oralidade	12
2.2.1.4 – Informalidade	13
2.2.1.5 – Autonomia da vontade das partes	13
2.2.1.6 – Busca do consenso	13
2.2.1.7 – Confidencialidade	14
2.2.1.8 – Boa-fé	14
2.3 DESAFIOS ORGANIZACIONAIS E A MEDIAÇÃO	15
3 CONCLUSÃO	20
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	22

1 INTRODUÇÃO

A mediação enquanto instrumento para resolução de conflitos vem cada vez mais sendo utilizada no cenário nacional, conforme demonstram os dados do Justiça em Números 2022 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ que apontam um crescimento de aproximadamente 4,2% no número de sentenças homologatórias de 2015 a 2021. Este crescimento consideravelmente tímido e lento sofre grande influência da pandemia da COVID-19, haja vista que durante um longo período as audiências passaram por um processo abrupto de adaptação para o formato on-line, o que afasta ainda mais as partes litigantes que não encontram de forma ideal um ambiente mais próximo, amigável e acolhedor que é um dos pilares de uma construção de uma solução de conflito por meio da mediação.

Além dos dados do número de sentenças homologatórias publicados pelo Conselho Nacional de Justiça – CNJ, muito há que se enaltecer os resultados obtidos por meio das Câmaras Privadas de Mediação e Conciliação, como por exemplo os resultados apresentados pela premiada com a primeira colocação no 12º Prêmio Conciliar é Legal na categoria Mediação e Conciliação Extrajudicial, Mediato – Câmara Privada de Mediação que, conforme matéria publicada em agosto de 2022 pelo próprio CNJ, soluciona mensalmente cerca de cinco mil conflitos, tendo uma efetividade próxima de 99%, o que desafoga o judiciário já extremamente demandado pelas mais diversas espécies de judicializações e garante às partes uma solução célere, equilibrada e que satisfaça os anseios de ambas as partes por meio da efetivação da lógica ganha-ganha que norteia a mediação de conflitos.

O avanço da mediação enquanto instrumento para solução de conflitos é digno de reconhecimentos por ser um enorme feito para o país que enfrenta um momento de judicialização exacerbada e, conforme ponto central desta análise, a mediação não só pode como também deve ser aplicada no âmbito empresarial, tendo em vista o dinamismo do mundo corporativo conjugado com a necessidade de um processo célere, econômico, seguro e que aproxime as partes que se relacionam comercialmente ou também enquanto tomador de serviços e empregado para manutenção do bom desenvolvimento de negócios diante de um conflito, conforme será exposto adiante.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 O CONFLITO

A fim de buscarmos entender todos os pontos da construção de uma solução de conflito por meio da mediação, temos que inicialmente voltar nossos olhares para o conflito em sua essência que se origina etimologicamente do latim “conflictus,us” que significa combate, sendo, nesta perspectiva, um embate entre partes que não são capazes de alcançarem o equilíbrio entre suas diferenças, sejam elas de quaisquer natureza.

É possível afirmar que desde o início das relações humanas observa-se o conflito, tendo em vista a pluralidade de pensamentos, opiniões e vontades dos indivíduos que vivem em comunidade que em algum momento terão seus pontos de vista divergentes questionados diante de alguma situação.

O conflito pode ser conceituado de diversas formas, mas, por estarmos observando a mediação enquanto ferramenta de solução de conflitos intraorganizacionais, gostaria de neste trabalho destacar as abordagens conceituais realizadas por Stephen P. Robbins em seu best-seller “Comportamento Organizacional” (2002) em que o referido autor apresenta uma chamada abordagem tradicional em que o conflito é tido como ruim, originário de falhas de comunicação e de confiança entre as pessoas, sendo causado também pelo fracasso das lideranças em atender aos anseios de suas equipes, devendo portanto ser evitado.

Em outra abordagem voltada para as relações humanas, Robbins conceitua que o conflito seria uma consequência natural da convivência em sociedade, sendo inevitável e não sendo dotado apenas deste viés negativo, podendo se tornar um fator de transformação positivo fundamental para a evolução do grupo social.

Uma terceira abordagem apresentada por Robbins acerca do conceito de conflito é uma abordagem mais moderna chamada de interacionista em que é proposto que o conflito não só pode ter um aspecto positivo para o grupo, mas apresenta-se como ferramenta fundamental para o bom desempenho do mesmo, devendo ser incentivado pelos líderes que devem manter um nível mínimo de conflito constante para que o grupo se mantenha sempre autocrítico e criativo.

Ainda analisando o conflito intraorganizacional, cabe voltarmos nossos olhares para a tipologia dos conflitos que, conforme conceitua Patrick J. Montana em sua obra “Administração” (2005), pode se dar entre duas ou mais partes, seja de maneira individual ou coletiva, podendo ser um conflito entre indivíduos, que é aquele que resulta das diferenças de personalidade; conflito entre indivíduos e grupos, que é o observado quando o indivíduo não concorda com o comportamento do grupo ou com a cultura organizacional e, tem-se ainda o conflito entre grupos que, na visão do autor, é inevitável por uma questão de competição por recursos escassos e por diferentes tipos gerenciais, tendo em vista que a referida obra se dedica à análise das relações intraorganizacionais e a administração de empresas em um amplo aspecto.

Diante do exposto é possível concluir que o conflito é observado em toda sociedade nos seus mais diversos nichos, grupos e classes, não sendo diferente do ambiente organizacional, que nada mais é que um pequeno grupamento social organizado dedicado à execução de atividades que garantam o bom desempenho da empresa diante de seus objetivos econômicos.

Ainda sobre a presença de conflitos no ambiente organizacional insta salientar que toda empresa sofre e se beneficia com os mesmos, devido ao fato dos conflitos gerarem certa instabilidade organizacional quando não controlados e explorados sob o aspecto de um conjunto de oportunidades construtivas que estimulam o potencial dos colaboradores; exploração esta que pode se dar por meio da mediação intraorganizacional conforme abordaremos ao longo desta análise.

Deixando um pouco a visão voltada para o ambiente organizacional e suas nuances, cabe analisarmos o que diz Morton Deutsch, professor da Universidade de Columbia em Nova Iorque (EUA), sobre o conflito em um aspecto mais amplo e suas importantes funções em sua obra “A resolução do conflito” na qual o autor nos traz que o conflito previne estagnações, estimula interesse e curiosidade, além de ser o meio pelo qual os problemas encontram soluções, sendo a raiz das mudanças pessoais e sociais.

O professor Deutsch ao analisar as funções do conflito na obra supramencionada nos aponta que o conflito social é um mecanismo de adequação de normas e novas condições ressaltando que uma sociedade flexível se beneficia do conflito na medida em que este ajuda a criar e modificar normas de forma contínua e

estável, enquanto em uma sociedade rígida a supressão dessa capacidade dos conflitos de transformarem a sociedade poderia levar a sociedade a um colapso, portanto, pode-se afirmar que o conflito é também um instrumento de transformação e manutenção de uma sociedade equilibrada.

Dessa forma, nos é possível concluir que o conflito muitas vezes estigmatizado como algo negativo, que deve ser evitado, que não possui caráter agregador e infrutífero, é na verdade um importante instrumento social que dá o movimento necessário para que a sociedade esteja em constante evolução e se mantenha segura enquanto estrutura e o mesmo se aplica para o ambiente organizacional em que por meio do conflito os agentes se veem obrigados a buscar soluções criativas e produtivas para atendimento aos objetivos da empresa.

2.2 A MEDIAÇÃO

A mediação pode ser conceituada de acordo com a redação do parágrafo único do artigo 1º da Lei 13.140/2015 como uma atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia. Deste modo, temos o mediador enquanto agente responsável por reaproximar as partes, reestabelecendo o diálogo entre elas e encarregado de estabelecer as estruturas para o bom desenvolvimento das negociações, intervindo quando necessário conduzindo a discussão para a solução do conflito.

Analisando sob o aspecto legal, a mediação encontra base no disposto no Código de Processo Civil de 2015 e mais especificamente na Lei de Mediação nº 13.140/2015 que a conceitua, define quais são seus princípios, delimita sua aplicabilidade e dispõe ainda sobre o procedimento que deve ser observado pelo mediador nas mais diversas modalidades de mediação previstas neste mesmo texto legal.

Uma importantíssima característica da mediação é que a mesma não se limita ao propósito da solução de um conflito, mas também tem por base buscar a reaproximação das partes para que estas sejam capazes de construir de forma

conjunta uma solução satisfatória para ambas, sendo o acordo uma consequência resultante da cooperação observada durante o processo e não a premissa basilar.

Ainda sobre o papel do mediador, Lia Regina Castaldi e Adolfo Braga Neto nos trazem na obra “O que é Mediação de Conflitos” que este deve reconhecer que são as partes as mais capazes de encontrar uma solução para o conflito posto, tendo em vista que são as mais interessadas, porém, como diante do conflito é mais árduo o trabalho de encontrar racionalmente uma solução razoável, faz-se de suma importância a figura do mediador tecnicamente capacitado funcionando como harmonizador das relações em conflito.

Por se tratar a mediação de um instrumento formal de solução de conflitos, está a mesma submetida a princípios próprios, além dos princípios gerais do direito, conforme disposto pela redação dos incisos do artigo 2º da Lei 13.140/2015 que passaremos a analisar individualmente a diante. Ressalta-se ainda que há no Código de Processo Civil de 2015 na redação do artigo 166 previsão dos princípios que devem reger a mediação reforçando ainda mais a necessidade de respeito aos mesmos para que os objetivos do processo de mediação sejam satisfeitos de forma válida.

2.2.1 Princípios basilares da mediação

2.2.1.1 Imparcialidade do mediador

O inciso I do artigo 2º da Lei 13.140/2015 nos traz que a imparcialidade do mediador será um dos princípios norteadores da mediação, restando, portanto, definido que o mediador deve manter uma postura neutra no desempenho de suas atividades, sem dar qualquer tipo de preferência, tratamento diferenciado ou vantagem de qualquer natureza para as partes, além de não poder se influenciar por seus valores pessoais e preconceitos devendo garantir a todo tempo o equilíbrio de forças entre as partes. Vale ressaltar que o mediador não atua como conselheiro ou defensor dos interesses de qualquer das partes devendo apenas garantir o cumprimento do procedimento estabelecido conduzindo a disputa para que as partes sejam capazes de realizarem uma autocomposição que satisfaça os anseios de ambos.

Sendo a imparcialidade do mediador um princípio basilar da mediação, que, caso seja inobservado, levará o processo que é pautado no equilíbrio de forças entre as partes ao insucesso neste sentido, comprometendo assim todo tipo de resultado que pudesse resultar da mediação, deve o processo de mediação ser declarado inválido. No mesmo sentido há que se observar ainda o que dispõe o inciso II do artigo 148 do Código de Processo Civil e o artigo 5º da Lei 13.140/2015 que determinam que aplicam-se ao mediador as mesmas hipóteses legais de impedimento e suspeição do juiz, sendo um dever da pessoa designada para atuar como mediador revelar às partes antes da aceitação da função, qualquer fato ou circunstância que possa suscitar dúvida justificada em relação à sua imparcialidade para mediar o conflito para que as partes decidam com base na princípio da autonomia das partes se recusam ou não a pessoa designada para o exercício da atividade de mediador.

2.2.1.2 Isonomia entre as partes

A isonomia entre as partes é garantida pela redação do inciso II do artigo 2º da Lei 13.140/2015 e é um dos grandes desafios do processo de mediação que por muitas vezes se dá com partes dotadas das mais diversas suficiências e que, por já observarem esse tipo de relação fora do processo de mediação, buscam levar essa disparidade para a mediação e é dever do mediador definir o processo e os limites deste conjuntamente com as partes e garantir o cumprimento do mesmo impedindo qualquer tipo de desequilíbrio entre as partes para que os interesses de uma não sejam ignorados ou suprimido diante da posição de poder da outra parte.

2.2.1.3 Oralidade

A mediação tem por princípio a oralidade que é definida enquanto princípio basilar do processo de mediação pela redação do inciso III do artigo 2º da Lei 13.140/2015 em consonância com o disposto pelos artigos 30 e 31 do referido texto legal e com a redação do artigo 166 do Código de Processo Civil. Observando essas definições legais resta estabelecido que a mediação se dará a partir do diálogo entre as partes, não sendo este registrado ou gravado, bem como não deve ser um processo baseado na apresentação e análise de documentos ou provas, mas

exclusivamente nas alegações orais realizadas pelas partes, sendo somente registrado em termo ao final da sessão de mediação as obrigações de cada parte diante da autocomposição resultante do processo ou apenas uma nota informando que não houve composição de acordo.

2.2.1.4 Informalidade

A informalidade é definida como princípio da mediação pela redação do inciso IV do artigo 2º da Lei 13.140/2015 que vai ao encontro do disposto pelo §4º do artigo 166 do Código de Processo Civil de 2015 e está relacionada ao procedimento que não deve ser executado com base em uma sistemática rígida, mas sim de forma aberta, simplificada, abandonando a ideia de um processo judicial comum em que a formalidade é premissa básica de todas as sessões.

Objetivando uma comunicação mais fluida e facilitada a fim de dirimir os entraves e desafios observados na relação conflituosa, a informalidade surge como uma ferramenta muito útil, uma vez que aproxima as partes e deixa o ambiente das sessões mais leve e amistoso, valendo ainda ressaltar que a informalidade não significa a inobservância de técnicas e regras pertinentes ao processo de mediação que devem ser fielmente cumpridas.

2.2.1.5 Autonomia da vontade das partes

É princípio básico da mediação a autonomia da vontade das partes que encontra previsão legal no inciso V do artigo 2º da Lei 13.140/2015 e no que diz o §2º do artigo 2º do referido diploma legal. A mediação tem por base a total liberdade das partes para negociarem entre si durante o processo de mediação, inclusive no sentido de se recusarem a participar do ato ou até mesmo de não alcançarem qualquer composição.

2.2.1.6 Busca do consenso

A busca do consenso que é também um princípio norteador da mediação está positivada pela redação do inciso VI do artigo 2º da Lei 13.140/2015 e não deve jamais

ser confundida com a obrigatoriedade da realização de um acordo entre as partes; estando a busca pelo consenso muito mais relacionada ao objetivo principal da mediação que é o reestabelecimento da comunicação entre as partes para que elas sejam capazes de propor soluções para o conflito.

2.2.1.7 Confidencialidade

A confidencialidade é um dos princípios mais destacados do processo de mediação e está positivado na redação do inciso VII do artigo 2º da Lei 13.140/2015 bem como no que dispõe os artigos 30 e 31 do referido ditame legal. É de suma importância a observância plena da confidencialidade no processo de mediação para que este possua credibilidade, tendo em vista que, segundo este princípio, todos assuntos tratados durante as sessões de mediação são de conhecimento somente das partes e do mediador, não podendo nenhuma das partes citadas divulgar o conteúdo discutido durante as sessões, bem como não é permitida a utilização dessas informações em juízo, a fim de que se garanta que as partes fiquem mais livres e seguras para que possam transacionar durante o processo de mediação.

2.2.1.8 Boa-fé

O princípio da boa-fé é previsto pela redação do inciso VIII do artigo 2º da Lei 13.140/2015 e é imprescindível para que o processo de mediação ocorra de forma plena, uma vez que esse princípio nos traz que as partes, o mediador, bem como as informações levadas às sessões de mediação devem gozar de boa-fé objetiva, tendo em vista que na mediação não são utilizados documentos ou provas, sendo presumida a boa-fé objetiva de todos envolvidos para solução do litígio da melhor forma possível.

Acerca da boa-fé, é importante ressaltar que mesmo que não haja acordo, é de suma importância que todas as partes e o mediador conduzam o procedimento de forma séria, sincera e leal com respeito mútuo compreendendo que há sim um caminho possível com ganhos mútuos e mais benéfico para todos para que os conflitos sejam solucionados.

Diante de toda análise principiológica realizada neste capítulo, podemos concluir que os oito princípios basilares da mediação possuem, individualmente e de forma conjunta, relação direta com todo potencial que observamos na mediação enquanto instrumento para solução de conflitos intraorganizacionais, uma vez que cada um deles garante a satisfação de algum anseio presente nos conflitos intraorganizacionais como passaremos a analisar a seguir.

2.3 DESAFIOS ORGANIZACIONAIS E A MEDIAÇÃO

Agora que já nos debruçamos sobre o conflito e sobre a mediação, podemos partir para uma análise mais direcionada para os desafios organizacionais que são, de fato, o terreno fértil a ser explorado e cultivado por meio da mediação, conforme proposta deste trabalho, para que se possa maximizar os resultados positivos possibilitados pelos conflitos intraorganizacionais.

A atividade empresarial é, sem dúvidas, um grande desafio, tendo em vista que, para que se obtenha sucesso nesta empreitada, há que se equilibrar inúmeras relações com fornecedores, instituições financeiras, funcionários, prestadores de serviço, parceiros logísticos e, obviamente, clientes. Esse desafio de equilíbrio se torna ainda mais complicado quando consideramos que todos esses agentes são representados por pessoas, não sendo somente, portanto, um desafio de equilíbrio entre objetivos de pessoas jurídicas, mas também um desafio de equilíbrio das relações humanas, que, em minha opinião, é o grande desafio de toda sociedade.

Partindo de um ponto de vista pessoal de um profissional de recursos humanos dedicado ao planejamento estratégico e membro dos comitês internos de compliance, inclusão e diversidade de uma indústria farmacêutica multinacional de médio porte, entendo que a busca pela manutenção de boas relações dentro do ambiente organizacional e de resultados satisfatórios no que tange aos objetivos comerciais e econômicos de um empreendimento passa cada vez mais por uma necessidade de estruturação de equipes, departamentos, governança corporativa e cultura organizacional.

Podemos destacar alguns movimentos importantes que estão atualmente sendo realizados pelas organizações tais como a implementação de indicadores ESG

(Environmental, Social and Corporate Governance), políticas igualitárias relacionadas a diversidade e compliance. Esses movimentos são de suma importância para que se possa construir e manter um ambiente organizacional saudável, seguro, plural e que, conseqüentemente, será mais produtivo, mais estável e alcançará melhores resultados.

Iniciativas como as supramencionadas são de grande valia para transformação do ambiente organizacional agregando grande valor positivo ao negócio em aspectos ambientais, sociais, de clima e econômicos, porém, assim como em todo processo de aculturação organizacional, a implementação dessas políticas, normas e diretrizes, por vezes acaba gerando conflitos dos mais diversos tipos e nos mais diversos níveis organizacionais, impactando relações com empregados, fornecedores, clientes, instituições bancárias e prestadores de serviço, o que muitas vezes torna o processo de aculturação mais desafiador e lento.

Ainda acerca dos movimentos organizacionais voltados para implementação de políticas, normas e diretrizes relacionadas aos aspectos sociais, legais e ambientais é importante que destinemos parte deste estudo a entender como vem ocorrendo essa estruturação a fim de que possamos projetar o caminho que a implementação da mediação enquanto ferramenta para solução de conflitos intraorganizacionais precisará percorrer até que se estabeleça de forma robusta.

Os indicadores ESG (Environmental, Social and Corporate Governance) que em tradução livre para o português seria ASG (Ambiental, Social e Governança) estão a cada dia mais presentes nas agendas das grandes organizações, se tornando um verdadeiro compromisso nos atuais dias. Tais indicadores surgiram em 2004 a partir da uma parceria da ONU (Organização das nações unidas) e o Banco Mundial em que foi avaliada a necessidade de implementação de um indicador que fosse capaz de mensurar se um determinado empreendimento orienta suas ações a partir de uma perspectiva de crescimento sustentável e apenas nos últimos anos se observa uma aceleração na expansão do conceito no Brasil e ainda há muitos questionamentos sobre qual deve ser a jornada a ser percorrida pelas organizações e qual é a estrutura necessária para uma certificação ESG.

No mesmo sentido dos indicadores ESG, podemos destacar dentro das organizações a implementação ainda discreta e desafiadora de uma cultura

compliance que, conceitualmente é de cumprimento de procedimentos, regras, normais legais e internas a fim de manter o ambiente organizacional seguro sob diversos aspectos abrangidos por este importante indicador que norteia as ações das empresas e que surgiu em 1970 quando foram cunhadas as primeiras normas anticorrupção transnacional nos EUA, período que marca o início do compliance que chegou ao Brasil em 1992 quando houve a abertura do mercado nacional a empresas estrangeiras.

Tanto para a adequada implementação de uma cultura compliance quanto ESG se faz necessário investimento de esforços econômicos para estruturação de um departamento capaz de diagnosticar os pontos de desenvolvimento a serem tratados e, também, de tempo, tendo em vista que uma mudança de cultura organizacional demanda um processo robusto de conscientização, capacitação e acompanhamento de todo público envolvido nesse processo de transformação.

Agora que já analisamos alguns dos desafios organizacionais relacionados à implementação de mudanças organizacionais podemos passar a analisar e projetar a efetiva aplicação da mediação na resolução dos conflitos intraorganizacionais de forma mais robusta e realista.

Diferentemente dos indicadores ESG e do compliance que demandam um investimento robusto em estruturação de departamentos destinados à implementação e manutenção de tais culturas, a aplicação da mediação não requer tanto esforço, tendo em vista que há apenas a necessidade da figura do mediador devidamente qualificado que, não necessariamente precisa ser um profissional dedicado somente a este fim, podendo, por exemplo, ser um profissional do departamento legal ou de recursos humanos capacitados para atuar na mediação de conflitos intraorganizacionais.

Analisando ainda a questão do mediador dentro do ambiente organizacional, podemos destacar o fato de que o mediador não necessariamente precisa possuir domínio da matéria que originou o conflito em que atuará, tendo em vista que, conforme já exploramos neste trabalho, seu papel é conduzir a sessão de modo a reestabelecer o diálogo entre as partes, cumprindo o rito acordado e aplicando as técnicas de mediação com objetivo de que as próprias partes sejam capazes de realizarem a composição necessária para resolução do conflito, o que corrobora com

o exposto anteriormente acerca da possibilidade de não ser necessária a estruturação de um departamento formal com a contratação de um novo profissional que possua em seu escopo de trabalho apenas a realização de sessões de mediação.

Passando à análise da aplicabilidade da mediação dentro do ambiente organizacional baseado nos princípios regentes da mediação sob o prisma da efetivação desta ferramenta por meio de um profissional que já faça parte do quadro de funcionários da empresa e que não possua apenas a atribuição de mediação dos conflitos intraorganizacionais, podemos afirmar que há um perfeito *match* nessa relação, tendo em vista que a imparcialidade do mediador é de suma importância também no ambiente intraorganizational, uma vez que todos departamentos são interdependentes e qualquer parcialidade do mediador poderia colocar em risco todo equilíbrio da estrutura organizacional.

A isonomia das partes é um pilar muitíssimo importante na resolução dos conflitos intraorganizacionais e um desafio para o mediador que deverá garantir que, apesar das diferenças de poder observada entre as partes, durante a sessão de mediação as mesmas estejam em patamar de igualdade de oportunidades para que possam alcançar uma composição que seja satisfatória para ambas e que nenhuma tenha seus interesses suprimidos, sendo este princípio, conjugado com a busca pelo consenso e autonomia da vontade das partes, mais um ponto que agrega valor à mediação na resolução dos conflitos intraorganizacionais que em grande parte se dão entre pessoas de diferentes níveis dentro das organizações.

Acerca da informalidade e da oralidade pode-se afirmar que são princípios extremamente alinhados com as necessidades de dinamismo que o mundo corporativo contemporâneo demanda, no qual se busca a redução de agendas improdutivas e excesso de formalidades, objetivando cada vez mais a simplificação de processos para acelerar o atingimento dos interesses organizacionais.

O princípio de confidencialidade é mais um que está extremamente alinhado com as necessidades organizacionais, que, em grande parte, demandam sigilo do planejamento estratégico além de outras possibilidades como segredos industriais. O dever de confidencialidade funciona ainda como uma garantia para que as partes se sintam seguras para abordarem da forma que entenderem por mais adequada os

temas importantes para resolução dos conflitos durante as sessões sem que isso transborde para o restante da organização.

Por fim, temos o princípio da boa-fé que, assim como os demais analisados, vai ao encontro das necessidades organizacionais que possui relações baseadas na boa-fé objetiva como um dos pilares para manutenção do negócio e deve ser observado inclusive nas relações conflituosas.

3 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou uma análise acerca da origem e estrutura do conflito, da mediação enquanto técnica de resolução de conflitos, seus avanços nos últimos anos e sua aplicabilidade por meio de um mediador devidamente qualificado para resolução de conflitos para além dos que tradicionalmente são judicializados, com enfoque naqueles de caráter intraorganizacional.

Ao longo deste artigo foi possível identificar que a mediação é uma ferramenta verdadeiramente versátil e que está cada vez mais sendo utilizada na resolução de conflitos, e que há uma verdadeira oportunidade muito interessante dos pontos de vista estratégico, econômico e sociais para implementação da mesma dentro do ambiente organizacional para otimizar os resultados, reestabelecer relações equilibradas e construir um futuro baseado na autocomposição.

Foi possível por meio deste trabalho ainda observar que as mudanças organizacionais se dão de maneira lenta, muitas vezes pautadas nas obrigações legais e orientações econômicas, sendo este um dos grandes desafios para que a mediação possa realmente superar o desafio de entrada para o ambiente intraorganizacional e posteriormente se estabelecer enquanto cultura, uma vez que a mesma assim como preconiza seu processo, é um convite a fazer parte e desfrutar de seus benefícios, sendo necessária uma conscientização das organizações ao passo que as mesmas reconheçam que a mediação é sim uma ferramenta que pode lhes trazer excelentes resultados.

Merece destaque nesta conclusão a intenção deste trabalho em ser instrumento realmente útil para a sociedade acadêmica que poderá encontrar uma análise conceitual e embasamento legal para a resolução de conflitos por meio da mediação e também para a população que se encontra ativa no mercado de trabalho e que se depara diariamente com situações conflituosas em seu ambiente laboral e por vezes não conhece ferramentas que sejam capazes de lhe ajudar a transpor essa barreira do conflito, podendo este material servir como um ampliador de visão que lhes possibilite enxergar novos horizontes.

Ao final da análise restou demonstrado que os princípios da mediação, sua característica de ferramenta de fácil implementação e baixo custo de investimento e

os benefícios que são alcançados através da aplicação bem estruturada da mesma estão completamente alinhados com as necessidades organizacionais, devendo a mediação ser mais explorada na resolução de conflitos intraorganizacionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

VIEIRA, E. M. **A mediação de conflitos na gestão empresarial**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento, Ano. 07, Ed. 04, Vol. 09, pp. 153-172. Disponível em: <<https://www.nucleodoconhecimento.com.br/lei/gestao-empresarial>>. Acesso em 11 de junho de 2023.

PETTERLE, Inez Balbino. COELHO, Renata Moritz Serpa. **A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO CONTEXTO EMPRESARIAL**. Revista Eletrônica OAB/RJ, 2020. Disponível em: <https://revistaeletronica.oabRJ.org.br/wp-content/uploads/2020/07/x-A_Media%C3%A7%C3%A3o_de_Conflitos_no_Contexto_Empresarial_-INEZ-E-RENATA-MORITZ.pdf>. Acesso em 11 de junho de 2023.

MIRANDA, Maria Bernadete. **O instituto da mediação no meio ambiente dos conflitos empresariais**. Portal Universidade de Ribeirão Preto, 2020. Disponível em: <<https://www.unaerp.br/documentos/1079-o-instituto-da-mediacao-no-meio-ambiente-dos-conflitos-empresariais/file>>. Acesso em 11 de junho de 2023.

AZEREDO, Fabio J. Zanetti. **A MEDIAÇÃO NA SOLUÇÃO DE CONFLITOS EMPRESARIAIS**. Instituto de Mediação Luiz Flávio Gomes, 2018. Disponível em: <<https://mediacaolfg.com.br/2018/12/a-mediacao-na-solucao-de-conflitos-empresariais/>>. Acesso em 11 de junho de 2023.

CARNEIRO, Cristiane Dias. **Mediação Empresarial: alguns benefícios encontrados na prática**. Migalhas Consensuais, 2022. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/coluna/migalhas-consensuais/361695/mediacao-empresarial-alguns-beneficios-encontrados-na-pratica>>. Acesso em 11 de junho de 2023.

GABBAY, Daniela Monteiro. **Mediação empresarial em números: onde estamos e para onde vamos?**. Associação dos Advogados de São Paulo – AASP, 2019. Disponível em: <<https://www.aasp.org.br/noticias/mediacao-empresarial-em-numeros-onde-estamos-e-para-onde-vamos/>>. Acesso em 11 de junho de 2023.

BANDEIRA, Regina. **Empresa de mediação soluciona mais de 16 mil conflitos durante a pandemia.** Conselho Nacional de Justiça, 2022. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/empresa-de-mediacao-soluciona-mais-de-16-mil-conflitos-durante-a-pandemia/>>. Acesso em 11 de junho de 2023.

CAMIMURA, Lenir. **Vencedores do XIII Prêmio Conciliar é Legal são agraciados pelo CNJ.** Conselho Nacional de Justiça, 2023. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/vencedores-do-xiii-premio-conciliar-e-legal-sao-agraciados-pelo-cnj/>>. Acesso em 11 de junho de 2023.

Administração De Conflitos Nas Organizações. RH Portal, 2023. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/administracao-de-conflitos-nas-organizaes/>>. Acesso em 11 de junho de 2023.

MONTANA, Patrick J. Administração. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

ROBBINS, Stephen Paul. Comportamento Organizacional. 9ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

Justiça em números 2022. Conselho Nacional de Justiça, 2023. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf>>. Acesso em 11 de junho de 2023.

DALE, Izadora Faria Freitas Azeredo. **A mediação: conceito, princípios norteadores e técnicas para sua aplicabilidade.** Jus Navigandi, 2016. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/48697/a-mediacao-conceito-principios-norteadores-e-tecnicas-para-sua-aplicabilidade>>. Acesso em 11 de junho de 2023.

SAMPAIO, Lia Regina Castaldi; NETO, Adolfo Braga. **O Que É Mediação de Conflitos.** São Paulo: Brasiliense, 2007, p. 20.

PINHEIRO, Bruno Victor de Arruda. **Mediação: histórico, conceito e princípios.** Jus Navigandi, 2020. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/84476/mediacao-historico-conceito-e-principios>>. Acesso em 11 de junho de 2023.

DEUTSCH, Morton. **The resolution of conflict: constructive and destructive processes**. New Haven and London: Yale University Press, 1973. Pp. 132; 349-400

LAGRASTRA, Valeria Ferioli. **O desafio da mediação por videoconferência**. JOTA, 2020. Disponível em: <<https://www.jota.info/coberturas-especiais/inoва-e-acao/o-desafio-da-mediacao-por-videoconferencia-30062020>>. Acesso em 11 de junho de 2023.

LEITE, Gisele. **Um breve histórico sobre a mediação**. JusBrasil, 2019. Disponível em: <<https://professoragiseleite.jusbrasil.com.br/artigos/437359512/um-breve-historico-sobreamediacao>>. Acesso em 11 de junho de 2023.

BONSERVIZZI, Alselmo. GULLA, Rafael. SILVA, José Marcos. **Mas, afinal, o que é ESG?**. Deloitte Brasil, 2022. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/o-que-e-esg.html>>. Acesso em 11 de junho de 2023.

BOBSIN, Arthur. **Saiba, aqui, como e quando surgiu o Compliance no Brasil e mundo**. Conselho Federal de Administração, 2019. Disponível em: <<https://cfa.org.br/como-e-quando-surgiu-o-compliance/>>. Acesso em 11 de junho de 2023.