

Área: Estratégia | Tema: Gestão Estratégica de Pessoas

**A MEDIAÇÃO EMPRESARIAL COMO PRÁTICA PARA O TRATAMENTO DE CONFLITOS NO  
ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO: LIMITES E POSSIBILIDADES**

**BUSINESS MEDIATION AS A PRACTICE FOR THE MANAGEMENT OF CONFLICTS WITHIN  
ADMINISTRATION: LIMITS AND POSSIBILITIES**

Camila Silveira Stangherlin, Sabrina Guimarães De Vargas e Jessica Oliveira De Castro

**RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo abordar as principais características da mediação desenvolvida no âmbito empresarial, a fim de expor seus limites e possibilidades de implementação na realidade da administração privada brasileira. Em que pese à crescente judicialização dos conflitos no país, é perceptível que vias alternativas, que privilegiam o diálogo entre os envolvidos, ganham espaço, sobretudo ao que tange formas de autocomposição, como a mediação. Nesse sentido, questiona-se: quais os principais aspectos e as perspectivas da mediação empresarial desenvolvida atualmente no Brasil? A pesquisa valeu-se de técnica bibliográfica, contendo exame da doutrina e legislação condizente ao tema, utilizando o método de abordagem dedutivo e método de procedimento monográfico. Os conflitos sempre permearão as relações interpessoais, e a utilização de práticas que contemplam o diálogo colaborativo entre os envolvidos apresenta resultados positivos, tanto para o desenvolvimento da empresa, quanto para o crescimento pessoal daqueles que a compõem.

**Palavras-Chave:** Mediação empresarial, conflitos, administração.

**ABSTRACT**

This paper aims to address the main characteristics of the mediation developed in the business scope, in order to expose its limits and possibilities of implementation in the reality of the Brazilian private administration. In spite of the increased judicialization of the conflicts in the country, it is possible to see that alternatives, which privilege dialogue between those involved, gain space, especially in relation to forms of self-composition, such as mediation. In this sense, it is questioned: what are the main aspects and perspectives of business mediation currently developed in Brazil? The research was based on a bibliographical technique, containing an examination of the doctrine and legislation consistent with the subject, using the method of deductive approach and method of monographic procedure. Conflicts will always permeate interpersonal relationships, and the use of practices that contemplate the collaborative dialogue between those involved presents positive results both for the development of the company and for the personal growth of those who make it up.

**Keywords:** Business mediation, conflicts, administration.

## **Eixo Temático: Gestão Estratégica de Pessoas**

### **A MEDIAÇÃO EMPRESARIAL COMO PRÁTICA PARA O TRATAMENTO DE CONFLITOS NO ÂMBITO DA ADMINISTRAÇÃO: LIMITES E POSSIBILIDADES**

#### **BUSINESS MEDIATION AS A PRACTICE FOR THE MANAGEMENT OF CONFLICTS WITHIN ADMINISTRATION: LIMITS AND POSSIBILITIES**

#### **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo abordar as principais características da mediação desenvolvida no âmbito empresarial, a fim de expor seus limites e possibilidades de implementação na realidade da administração privada brasileira. Em que pese à crescente judicialização dos conflitos no país, é perceptível que vias alternativas, que privilegiam o diálogo entre os envolvidos, ganham espaço, sobretudo ao que tange formas de autocomposição, como a mediação. Nesse sentido, questiona-se: quais os principais aspectos e as perspectivas da mediação empresarial desenvolvida atualmente no Brasil? A pesquisa valeu-se de técnica bibliográfica, contendo exame da doutrina e legislação condizente ao tema, utilizando o método de abordagem dedutivo e método de procedimento monográfico. Os conflitos sempre permearão as relações interpessoais, e a utilização de práticas que contemplam o diálogo colaborativo entre os envolvidos apresenta resultados positivos, tanto para o desenvolvimento da empresa, quanto para o crescimento pessoal daqueles que a compõem.

**Palavras-chave:** Mediação empresarial, conflitos, administração, diálogo, consenso.

#### **ABSTRACT**

This paper aims to address the main characteristics of the mediation developed in the business scope, in order to expose its limits and possibilities of implementation in the reality of the Brazilian private administration. In spite of the increased judicialization of the conflicts in the country, it is possible to see that alternatives, which privilege dialogue between those involved, gain space, especially in relation to forms of self-composition, such as mediation. In this sense, it is questioned: what are the main aspects and perspectives of business mediation currently developed in Brazil? The research was based on a bibliographical technique, containing an examination of the doctrine and legislation consistent with the subject, using the method of deductive approach and method of monographic procedure. Conflicts will always permeate interpersonal relationships, and the use of practices that contemplate the collaborative dialogue between those involved presents positive results both for the development of the company and for the personal growth of those who make it up.

**Keywords:** Business mediation, conflicts, administration, dialogue, consensus.

## **1 INTRODUÇÃO**

A constatação de conflitos no curso das mais diversas relações desempenhadas pelo ser humano é algo biológico, inerente à condição social humana. No entanto, a maneira como se trata, e se busca solucionar tais conflitos pode ser decisiva para o futuro das relações pessoais, sobretudo, quando se está diante do ambiente de trabalho. Não raras vezes, as demandas oriundas de conflitos internos de uma empresa acabam por desaguar nas vias judiciais, no aguardo de uma decisão imperativa, morosa, que não contempla o tratamento ideal da causa da contenda, mas tão somente visa estancar, paliativamente, o conflito daquele momento.

Na contramão de decisões adjudicadas, em que o magistrado profere sua decisão de maneira unilateral, sem o real conhecimento dos fatos - e das relações anteriores ao processo - tem-se a inserção cada vez maior de formas consensuais de solucionar os conflitos. Nas formas de autocomposição, são as próprias partes envolvidas que constroem a decisão pretendida, com o auxílio de um terceiro facilitador: o mediador ou o conciliador. No que se refere ao ambiente de trabalho, e principalmente, às empresas, é natural a existência considerável de conflitos, sendo que, o que os tornará positivos ou negativos será a maneira como serão tratados. As divergências entre sócios ou entre colaboradores da empresa, por exemplo, podem ser dirimidas de forma consensual, dialogada, e com resultados expressivos, evitando insegurança e instabilidade na empresa.

O presente estudo visa apontar as principais características relacionadas à mediação desenvolvida em campo empresarial, observando suas limitações e suas perspectivas para implementação na administração privada. Nesse contexto, questiona-se: quais os principais particularidades e quais as expectativas da mediação empresarial desenvolvida atualmente no Brasil? Como hipótese tem-se o reconhecimento da mediação empresarial como alternativa à jurisdição tradicional, o que resulta em eficácia de resolução de conflitos, fazendo com que o ramo tenha notável expansão. Ainda, há a possibilidade de inadequação das empresas aos preceitos da mediação, o que ocasiona a busca convencional da litigiosidade contenciosa, resultando em processos morosos que não atendem às peculiaridades do conflito.

Primeiramente, será abordado o que é a mediação de conflitos, enquanto método autocompositivo, e sua aplicação no contexto empresarial como forma de tratar os mais diversos conflitos inter-relacionais. Por conseguinte, será exposto o atual panorama da mediação empresarial no país, a fim de delinear quais são os limites defrontados por esta prática, bem como suas possibilidades de expansão. Percebe-se que a busca por vias alternativas à jurisdição tem crescido no Brasil, não apenas pela morosidade e burocracia excessiva do Poder Judiciário, mas também pelos resultados positivos advindos de uma decisão dialogada, autônoma e consensual, e que muito contribui para a gestão do grupo organizacional de uma empresa.

## **2 A MEDIAÇÃO EMPRESARIAL**

O cotidiano de uma empresa costuma ser repleto de conexões complexas que envolvem os membros que ali atuam, e que por vezes, desdobra-se em conflitos das mais variadas dimensões. A visão pejorativa de conflito já está ultrapassada, uma vez que “o consenso e o dissenso estão em um movimento dialético e contínuo. A contradição é necessária e o erro possibilita o progresso” (SALES, 2012, p.150). Nesse aspecto, uma solução ineficaz para o deslinde de uma contenda dentro do ambiente empresarial pode trazer consigo o comprometimento do crescimento e da expansão da empresa.

Na percepção de que nem sempre uma disputa judicial apresenta resultados propícios ao restabelecimento das relações rompidas em função dos conflitos internos ao ambiente

empresarial, a mediação surge como prática que beneficia o diálogo e a escuta colaborativos entre os envolvidos, possibilitando o resgate do vínculo perdido, e retomando o bom funcionamento organizacional.

## 2.1 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: O QUE É?

Apesar de figurar no cenário jurídico nacional há poucos anos (com a lei nº 13.140/2015 - lei da mediação, e lei nº 13.105/2015 - atual Código de Processo Civil), a mediação de conflitos, “espécie do gênero justiça consensual” (MORAIS, 1999, p. 145), já permeia as vias extrajudiciais há algum tempo, seja no âmbito comunitário, seja nas câmaras privadas. Trata-se de uma forma pacífica de tratar os conflitos, sobretudo aqueles que provêm de uma relação interpessoal continuada (em que os conflitantes já possuíam alguma ligação), onde a decisão é tomada de maneira autônoma, dialogada e consensuada. Na visão de Fabiana Marion Spengler (2017, p. 25), a mediação é “um espaço para acolher a desordem social, um espaço no qual a violência e o conflito possam transformar-se, um espaço no qual ocorra a reintegração da desordem, [...] uma verdadeira evolução social”.

Justamente por isso, fala-se em autocomposição: pois são os próprios envolvidos que possuem o condão de construir e efetivar a solução que melhor lhes pareça. O terceiro facilitador, chamado de mediador, apenas atua de forma a estabelecer o diálogo entre os participantes, sem qualquer interferência profunda ou impositiva, valendo-se de uma pluralidade de técnicas. Uma sessão de mediação deve ser encarada como um espaço adequado ao debate produtivo, onde se podem expor opiniões, escutar pontos de vistas distintos, e compreender a posição do outro, para então construir, conjuntamente, a solução que melhor atenda aos interesses dos envolvidos.

Assim, transformar todo e qualquer conflito em uma demanda judicial não se apresenta como única via plausível na busca da solução adequada. É possível deparar-se com dois distintos caminhos para alcançar o tratamento efetivo: de um lado, a busca “por meio de processo judicial, em que é proferida uma sentença, que constitui a solução imperativa dada pelo representante do Estado. O que se privilegia é a solução pelo critério do ‘certo ou errado’” (WATANABE, 2007, p. 685), e, conseqüentemente resultando em ganhador e perdedor. De outro lado, há a autocomposição de conflitos, como a mediação, em que os envolvidos edificam a mais adequada solução para dirimir o conflito que os reúne por intermédio do concurso das vontades, agregando características como o diálogo, consenso, empatia e comprometimento com o acordo ali firmado.

## 2.2 MEDIAÇÃO EMPRESARIAL: FERRAMENTAS PARA EFETIVAR MUDANÇAS!

Uma vez compreendido o teor da mediação de conflitos, passa-se a analisá-la na seara empresarial. É comum, nas organizações empresariais, um conflito inicialmente pequeno, tomar proporções gigantescas. Isso ocorre tanto em vista dos diferentes setores que podem ser atingidos (funcionários, departamentos, gerência, etc.), como também pelas conseqüências diretamente produzidas, como a baixa produtividade, a perda do trabalho em equipe, ou o boicote, por exemplo. A condução inapropriada de conflitos dessa natureza pode acarretar medidas que soam de forma salutar, mas que, na verdade, são ineficazes para o crescimento da empresa, como as transferências e as demissões, que apenas prolongam a adversidade.

Assim sendo, almejando uma alternativa que traga consigo não apenas a resolução pontual daquele conflito aparente, mas que, igualmente, restabeleça as características próprias de uma equipe empresarial, com vínculos de confiança, urbanidade e respeito mútuo, a mediação aponta como mecanismo inovador. Ademais, “no âmbito empresarial, o uso da mediação pode desenvolver estratégias para tornar a empresa mais eficiente e competitiva no

mercado; melhorar a motivação pessoal e aumentar a produtividade das equipes de trabalho [...]” (ISOLDI, 2010, p.105).

Nessa perspectiva, a mediação empresarial como forma consensual de solucionar conflitos, agrega valores que vão além da economicidade, informalidade, e da eficiência temporal, uma vez que possui ferramentas necessárias para efetivar significativas mudanças. Este caráter transformador está na capacidade que os próprios envolvidos têm de dialogar de forma harmônica e tomar decisões de maneira autônoma, referentes à realidade dos fatos ocorridos na situação em comento, e também em situações passadas, que muitas vezes permanecem mal resolvidas. Dessa maneira, podem-se redimensionar as relações interpessoais dentro da empresa, reforçando vínculos de comunicação, e agindo de maneira preventiva ao conflito.

### 2.3 LIMITES E POSSIBILIDADES PARA A MEDIAÇÃO EMPRESARIAL NO BRASIL

Apesar de ser relativamente nova na seara brasileira, a mediação empresarial já possui um crescente campo de adeptos, tornando-se reconhecida pelo estudo e aplicação dos profissionais envolvidos ao tema, como administradores, advogados, psicólogos, entre outros. Contudo, há uma forte corrente que defende a inviabilidade do exercício da mediação na seara empresarial, haja vista suas relações não envolverem afetividade, exceto ao se tratar de empresas familiares. No entanto, percebe-se que o ambiente de trabalho empresarial é um dos locais que mais gera relacionamentos entre pessoas, e tais relações costumam ser corriqueiras e duradouras em função do vínculo empregatício. Nessa visão:

As empresas, de maneira geral, possuem uma organização interna que constitui-se em uma enorme e complexa rede de conexões e interações entre as pessoas que dela fazem parte. Com isso, geram entre si inúmeras inter-relações, algumas delas decorrentes da própria atividade profissional e outras resultantes das afinidades pessoais e/ou sociais de cada um de seus participantes (BRAGA NETO, 2009, p. 133).

Assim, entende-se não proceder a limitação da mediação como ferramenta consensual de resolução de conflitos em âmbito empresarial, eis que a humanização das relações no cerne de uma empresa é um dos pilares de sustentação. Entrementes, é perceptível que o objetivo maior de toda e qualquer organização do setor privado é alcançar o lucro, e “o lucro provém de atividade bem administrada, organizada, que gera satisfação. Os conflitos mal gerenciados possuem um custo financeiro, além do emocional, que pode levar uma empresa à falência” (SANTOS; SANTOS, 2015, p. 470).

É bem verdade que há limites de ordem cultural, que tendem a direcionar todo e qualquer conflito para a tradicional decisão imperativa de um juiz togado, enfrentando disputas infundáveis, e esperando pela designação sentencial da parte ganhadora e da parte perdedora. Nesse sentido, a mediação tem demonstrado que todos os envolvidos podem sagrar-se vencedores, inclusive com o fortalecimento dos vínculos que os une. No ambiente empresarial, esta reestruturação após um conflito interno tem o condão de difundir novos ideais a serem conquistados, como a valorização do trabalho em equipe, a otimização de recursos, e o conseqüente aumento da produtividade.

As possibilidades de ampliação da execução da mediação empresarial perpassam não apenas pela criação de mais câmaras privadas que ofereçam com qualidade tal serviço, mas pela compreensão de cada membro da empresa de que, apesar dos conflitos serem um sintoma social, o modo como se trata cada um deles será o fator decisivo para o futuro da empresa e de seus colaboradores. As perspectivas indicam que a mediação empresarial tem solo fértil para o desenvolvimento no Brasil, e a semente já começou.

### 3 METODOLOGIA

Para o desenvolvimento do presente trabalho fora utilizado o método de abordagem dedutivo e o método de procedimento monográfico. Valeu-se, ainda, da técnica de pesquisa bibliográfica, com a revisão de materiais anteriormente publicados, especialmente, a partir de artigos científicos e da doutrina condizente ao tema.

### 4 CONCLUSÃO

O trabalho desenvolvido apontou as principais características da mediação enquanto forma autocompositiva de tratamento de conflitos, que privilegia o diálogo, o consenso e a autonomia entre os envolvidos. Apesar de adentrar a seara judiciária há pouco tempo, com a edição da lei da mediação e o atual Código de Processo Civil, a mediação já vem se mostrando como via profícua para o tratamento de conflitos quando desenvolvida de forma extrajudicial, sobretudo em câmaras privadas, especializadas no serviço.

Dentre as vertentes que se mostram mais adequadas ao desenvolvimento da mediação, encontra-se o campo empresarial, uma vez que contempla relações interpessoais de ampla complexidade - que requerem o tratamento congruente - a fim de reparar o vínculo fragmentado, o que na maioria das vezes não se encontra nas demandas judicializadas. A ineficácia na gestão do conflito tende a causar reflexos irreversíveis na empresa, com impactos tanto no aspecto organizacional, quanto na auferição de lucro.

Os limites encontrados pela mediação empresarial são basicamente de cunho cultural, uma vez que grande parcela da sociedade ainda tende a crer que a justiça é atingida quando se obtém o título de vencedor, no desfecho de uma disputa judicializada. Os principais aspectos da mediação empresarial mostram que todos os envolvidos podem sair vitoriosos quando o conflito que os une é tratado adequadamente, e o acordo firmado é edificado pela atuação voluntária e consensual. Apesar de o novo trazer consigo nuances de incerteza, no Brasil, as perspectivas indicam a disseminação de práticas que incorporam a mediação como forma de tratamento de conflitos no âmbito administrativo, o que corrobora suas consequências positivas, como o estímulo ao crescimento empresarial.

### REFERÊNCIAS

BRAGA NETO, Adolfo. A mediação de conflitos no contexto empresarial. In: CASELLA, P.; SOUZA, L. (Coord.). **Mediação de conflitos: novo paradigma de acesso à justiça**. Belo Horizonte: Ed. Fórum, 2009.

ISOLDI, Ana Luiza. Compartilhar ideias engrandece. In (Org.) AGUIAR, Carla Zamith Boin. **Mediação Empresarial : Aspectos jurídicos relevantes**. São Paulo: Quartier Latin, 2010.

MORAIS, José Luis Bolzan de. **Mediação e arbitragem: alternativas à jurisdição**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1999.

SALES, Lilia Maia de Moraes. A evolução da mediação através dos anos – aprimoramentos das discussões conceituais. In (Org.) BRAGA NETO, Adolfo; SALES, Lilia Maia de Moraes. **Aspectos atuais sobre a mediação e outros métodos extra e judiciais de resolução de conflitos**. Rio de Janeiro: GZ, 2012.

SANTOS, Ivanna Pequeno dos ; SANTOS, Jahyra Helena Pequeno dos. **Mediação empresarial no Brasil: o conflito na empresa familiar. Formas consensuais de solução de**

conflitos. XXIV Congresso Nacional do Conpedi – UFMG/FUMEC/ Dom Helder Câmara.  
Disponível em:

<https://www.conpedi.org.br/publicacoes/66fsl345/ex6xsd57/gpjqM8SUy50h01dB.pdf>. Acesso em 31 mai 2018.

SPENGLER, Fabiana Marion. **Mediação de conflitos**: da teoria à prática. 2ª ed. Revista e ampliada. Porto Alegre: Livraria do advogado, 2017.

WATANABE, Kazuo. A mentalidade e os meios alternativos de solução de conflitos no Brasil. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo; LAGRASTA, Caetano Neto (Coord.). **Mediação e Gerenciamento do Processo**: Revolução na prestação jurisdicional. São Paulo: Editora Atlas, 2007.