



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MEIOS CONSENSUAIS DE RESOLUÇÃO DE  
CONFLITOS**

**LIS PEREIRA MAIA**

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA MEDIAÇÃO EMPRESARIAL COMO PARTE DA  
CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE PAZ**

**CAMPINA GRANDE - PB  
2018**

**LIS PEREIRA MAIA**

**A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA MEDIAÇÃO EMPRESARIAL COMO PARTE DA  
CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE PAZ**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Jurídicas no Curso de Especialização em Meios Consensuais de Solução de Conflitos da Universidade Estadual da Paraíba em parceria com a Escola Superior da Magistratura (ESMA), como requisito parcial à obtenção do título de Especialista em Meios Consensuais de Solução de Conflitos.

**Área de concentração:** Direito.

**Orientadora:** Prof<sup>ª</sup> Dr<sup>ª</sup> Katiane América Lima.

**CAMPINA GRANDE - PB  
2018**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

M217i Maia, Lis Pereira.  
A institucionalização da mediação empresarial como parte da construção de uma cultura de paz [manuscrito] / Lis Pereira Maia. - 2018.  
44 p.  
Digitado.  
Monografia (Especialização em Meios Consensuais de Solução de Conflitos) - Universidade Estadual da Paraíba, Pró-Reitoria de Pós-Graduação e Pesquisa, 2018.  
"Orientação : Profa. Dra. Katiane América Lima, Coordenadora do Curso de Direito - CCJ."  
1. Meios adequados de resolução de conflitos. 2. Mediação empresarial. 3. Racionalidade ambiental. I. Título  
21. ed. CDD 658.44

LIS PEREIRA MAIA

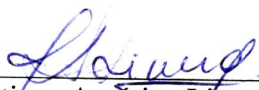
A INSTITUCIONALIZAÇÃO DA MEDIAÇÃO EMPRESARIAL COMO PARTE DA  
CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE PAZ

Trabalho de Conclusão de Curso apresentada  
ao Programa de Pós-Graduação em Ciências  
Jurídicas no Curso de Especialização em  
Meios Consensuais de Solução de Conflitos da  
Universidade Estadual da Paraíba em parceria  
com a Escola Superior da Magistratura  
(ESMA), como requisito parcial à obtenção do  
título de Especialista em Meios Consensuais  
de Solução de Conflitos.

Área de concentração: Direito.

Aprovada em: 30/11/2018.

**BANCA EXAMINADORA**



Profª Drª Katiane América Lima (Orientadora)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Prof. Me. Camilo de Lélis Diniz de Farias  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



Profª Drª Maria Cezilene Araújo de Moraes  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

Aos meus pais, pela dedicação, companheirismo e amizade, DEDICO.

## AGRADECIMENTOS

Desejo fazer especial agradecimento aos meus pais, Laurentino e Liana Maia, pelos valores, pela motivação e por não esperar menos do que todo o meu potencial. Aos meus irmãos, Laurence e Laina Maia, pela paciência em meus momentos de estresse e compreensão ao longo de todos esses anos, porém dando ênfase particular a Laina, pois me iniciou no meio da pesquisa científica, me pegou pela mão em certos momentos, além do seu próprio exemplo de vida, de determinação associado a um brilhantismo sem igual, por ser a pessoa que eu me espelho, que me dá forças simplesmente por existir, por tudo que fez por mim, pelo apoio que me deu nas escolhas de vida.

A Prof. Dra. Katiane América Lima, minha orientadora, pela compreensão, orientação, conselhos.

Aos meus queridos amigos, Caio e Ju, que me deram abrigo, comida (muito importante, né, Ju?), bons momentos e assistência durante as várias viagens a Campina, que não consigo nem imaginar como posso recompensar.

Aos demais amigos pelo suporte emocional e presença durante o percorrer dessa caminhada.

Aos novos amigos feitos durante a especialização.

A todos os professores da especialização, por todos os novos horizontes abertos com o conhecimento passado.

A Verinha e Ana, que sempre me ajudaram com uma amabilidade indescritível.

A todos que não estão aqui mencionados, mas ajudaram nessa caminhada.

## RESUMO

O presente Trabalho de Conclusão de Curso busca investigar aspectos da mediação empresarial no Brasil com o intuito de propor uma institucionalização do instituto no cotidiano das empresas brasileiras. A institucionalização da mediação em diversos ramos da sociedade se aponta como uma das possíveis soluções para quebrar a lógica da cultura de conflito, com a conseguinte construção, passo-a-passo, de uma cultura de paz, em que se observe o capital humano além da concepção de racionalidade econômica vigente, talvez por uma racionalidade ambiental, para de fato enxergar os indivíduos como componentes de sistemas de cocriação de valores – e como tal, também contribuam para uma sociedade mais plenamente satisfeita e pacífica. Analisando os modelos de mediação, seguindo para o exame de como está juridicamente delineado o instituto, para então apresentar a possibilidade de institucionalização da mediação como uma maneira de empregar outro paradigma de racionalidade, outra abordagem ao lidar com os conflitos. Adotou-se o método dedutivo e hermenêutico, portanto, os resultados apresentados derivam da dedução e interpretação lógica da pesquisadora.

**Palavras-chave: Meios Adequados de Resolução de Conflitos. Mediação empresarial. Racionalidade ambiental.**

## **ABSTRACT**

This Course Conclusion Paper seeks to investigate aspects of business mediation in Brazil with the intention of proposing an institutionalization of the institute in the daily life of Brazilian companies. The institutionalization of mediation in various branches of society is one of the possible solutions to break the logic of the culture of conflict, with the consequent construction, step-by-step, of a culture of peace, in which human capital is observed beyond the conception of the current economic rationality, perhaps by an environmental rationality, to actually see individuals as components of value-creation system – and as such, also contribute to a more fully satisfied and peaceful society. Analyzing the models of mediation, following the examination of how the institute is juridically delineated, and then presenting the possibility of institutionalizing mediation as a way to employ another paradigm of rationality, another approach to dealing with conflicts.

**Keywords: 1. Appropriate means of conflict resolution. 2. Business mediation. 3. Environmental Rationality.**



## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	10
2	MEDIAÇÃO: CONCEITO E MODELOS .....	13
2.1	BASES TEÓRICAS.....	13
2.1.1	O modelo Tradicional-Linear de Harvard ou Programa de Negociação da Escola de Harvard.....	13
2.1.2	O Modelo Circular- Narrativo de Sara Cobb.....	14
2.1.3	O Modelo Transformativo de Bush e Folger.....	15
2.1.4	O Modelo Waratiano .....	16
3	PANORAMA JURÍDICO DA MEDIAÇÃO NO BRASIL .....	17
3.1	MARCO LEGAL.....	17
3.1.1	Princípios da Mediação.....	17
3.1.1.1	Imparcialidade do Mediador .....	18
3.1.1.2	Isonomia das partes.....	19
3.1.1.3	Oralidade.....	19
3.1.1.4	Informalidade .....	19
3.1.1.5	Autonomia da Vontade das Partes .....	20
3.1.1.6	Busca do Consenso .....	21
3.1.1.7	Confidencialidade .....	21
3.1.1.8	Boa-fé.....	22
3.1.1.9	Decisão Informada .....	22
3.1.1.10	Independência .....	22
3.1.1.11	Outros Princípios .....	23
3.1.2	Disposições Comuns Para a Mediação Judicial e Extrajudicial .....	23
3.2	MEDIAÇÃO JUDICIAL .....	24
3.3	MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL.....	25
4	INSTITUCIONALIZAÇÃO DA MEDIAÇÃO EMPRESARIAL.....	27

4.1	MEDIAÇÃO EMPRESARIAL E SEUS DESAFIOS .....	27
4.2	RACIONALIDADE AMBIENTAL, ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA E A CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE PAZ.....	31
5	CONCLUSÃO .....	41
	REFERÊNCIAS .....	42

## 1 INTRODUÇÃO

Seja pelo argumento de pacificação social e manutenção do Estado, seja considerado como um campo da terapêutica social, a promoção de meios consensuais de solução de conflitos pelo Estado tem claro viés de remendar a efervescência de disputas entre pessoas cada vez mais individualistas, inseridas numa lógica de consumo – de uma sociedade líquida, segundo Bauman (2005, p. 106 e 107) – de uma sociedade de consumidores em que a insatisfação é permanente, na qual tudo (pessoas, bens de consumo, o meio que nos cerca) apresenta um prazo de validade, em que esgotada sua capacidade de satisfação de desejos, há o imediato descarte, sendo o consumo um fator anestesiante dos sentidos, em que o que se consome é tanto critério de aceitação do indivíduo perante seus pares, como também sua efemeridade rege o modo como as pessoas (consumidores) lidam com todas as suas relações.

Diante deste cenário, os conflitos escalonam-se exponencialmente, tal qual o panorama de sociedade de massa, de produção em escala em que estão inseridas as relações humanas. Não se trata de afirmar que em outros momentos não existiam conflitos, mas sim reconhecer que 74 milhões de processos judiciais pendentes (CNJ, 2016) demonstram uma exacerbada cultura do litígio, sendo resultado de uma lógica produtiva de acumulação de lucros, em que todos os fatores são quantificáveis como custos internalizáveis ao invés de realmente reconhecidos dentro de seus potenciais, de modo que a depredação insaciável de tais recursos – sendo o capital humano e cultural também um deles – intui aos indivíduos o exercício de papéis sociais cada vez mais especializados (consumidor, legislador, educador, empregado, empregador) ao invés de se expressar como um cidadão completo, com sua fala autêntica.

Ao analisar a teoria geral do conflito aplicada à ciência jurídica, cujo maior expoente é Entelman (2002, p. 49) – para o qual o conflito existe como a concretização através das diferenças dos indivíduos, resultantes da cultura de um povo, onde alguns tem interesses distintos, mas perseguem a mesma meta individual –, vislumbra-se que outros meios de resolução de conflito (conciliação, negociação, arbitragem, autocomposição e mediação), que não a atuação heterocompositiva dos conflitos pelo Estado-Juiz, são as formas mais adequadas da prestação da Jurisdição pelo Estado para assegurar uma resolução mais célere e pacífica dos conflitos que ameaçam o bem-estar social, haja vista que apresentam uma resposta muito mais rápida, e construída em conjunto, para o problema.

Isso porque a resposta para o aumento da judicialização dos conflitos no Brasil passa por uma rejeição da cultura de litigiosidade e promoção da cultura de paz – de diálogo, de comunicação e entendimento para realmente gerenciar o aumento dos conflitos tão inerente à

natureza humana e cada vez exponencialmente multiplicados com a racionalidade econômica vigente.

Assim, dentre os meios de resolução de conflitos a mediação se apresenta como um método utilizado para restabelecer o diálogo, a comunicação sem ruídos, esclarecer situações, recuperar a comunicação direta entre as pessoas que estão inseridas em relações sociais de longa duração – em que se estimula que as partes cheguem às suas próprias soluções, já que o mediador é mais um facilitador de diálogo, não é seu papel oferecer soluções prontas, mas sim ajudar as partes a construí-la.

Dentre as diversas aplicabilidades da mediação, o foco do presente estudo se dá na mediação empresarial, mais especificamente numa possibilidade de institucionalizar tal prática. Na sua essência a mediação empresarial consiste em uma negociação assistida ou facilitada por um ou mais colaboradores em que se desenvolve um processo composto por vários atos procedimentais, pelos quais o(s) terceiro(s) imparcial(ais) facilita(am) a negociação entre as partes envolvidas no conflito, lhes capacitando a melhor entenderem suas posições dentro do conflito e encontrar soluções que se compatibilizem com seus interesses e necessidades – harmonizando, assim, as relações envolvidas, sejam entre empresas ou as relações dentro da empresa.

Diante desse contexto, problematiza-se um maior envolvimento da mediação na seara empresarial, chegando à indagação se é possível que a institucionalização da mediação no âmbito empresarial possa contribuir para construir uma cultura de paz, de autocomposição dos conflitos na sociedade? Que forma de pensar se adequa melhor a essa construção?

Na tentativa de responder a tais questões, inicialmente se apresentam as bases teóricas da mediação, pincelando os diversos modelos de mediação existentes; seguindo para uma análise do panorama jurídico brasileiro acerca da mediação, tanto judicial como extrajudicial; ao final apresentando os desafios, propostas e uma discussão sobre a racionalidade a ser aplicada para uma institucionalização da mediação na seara empresarial com o intuito de criação de uma cultura de paz.

Por fim, tratando da metodologia aplicada ao presente estudo, em razão da origem do tema, a pesquisa possui, principalmente, natureza teórica e qualitativa, investigando e propondo possíveis soluções para o problema apresentado, ou seja, para levar a uma institucionalização da mediação no meio empresarial como ferramenta de desenvolvimento de uma cultura de paz. O principal método utilizado durante a exposição dos resultados foi o dedutivo, baseando-se no seguinte modelo sistemático e ordenado, nesta sequência: regra de evidência, com base na explicitação dos aspectos pertinentes; regra de análise, ante a imposição de uma visão crítica

dos dados julgados pertinentes; e regra de síntese, representada pelo concatenamento das conclusões. A título de metodologia de procedimento, utilizou-se preferencialmente o método hermenêutico (numa análise que foi da descrição à explicação), com rigor e cautela, para evitar proposições comprometidas.

## 2 MEDIAÇÃO: CONCEITO E MODELOS

### 2.1 BASES TEÓRICAS

A mediação é um processo de atos concatenados, representando ao mesmo tempo técnica e vivência humanizadora, que visa apresentar soluções pacíficas para conflitos, momento nos quais as próprias pessoas envolvidas no conflito constroem a solução para este a partir da intermediação de um terceiro capacitado para promover a comunicação direta. Acerca da mediação, entende Bacellar (2012, p. 107):

Como uma primeira noção de mediação, pode-se dizer que, além de processo, é arte e técnica de resolução de conflitos intermediada por um terceiro mediador (agente público ou privado) – que tem por objetivo solucionar pacificamente as divergências entre pessoas, fortalecendo suas relações (no mínimo, sem qualquer desgaste ou com o menor desgaste possível), preservando os laços de confiança e os compromissos recíprocos que os vinculam (BACELLAR, 2003).

Portanto o objetivo primordial da mediação é promover a paz social através da reparação de relações sociais (afetuosas e/ou duradouras), para preservar e restaurar os vínculos de confiança, compromissos assumidos, que entrelaçam aquelas pessoas envolvidas na relação.

Nesse sentido, é imprescindível apresentar e explicar os modelos da mediação, suas etapas, para a melhor situar e compreender o tema, observando que a forma de mediação adotada depende das relações mediadas, resultados e objetivos almejados, devendo-se aplicar o modelo mais coerente com o conflito a ser mediado.

#### 2.1.1 O modelo Tradicional-Linear de Harvard ou Programa de Negociação da Escola de Harvard

O modelo Tradicional-Linear de Harvard ou Programa de Negociação da Escola de Harvard, também conhecida como “mediação satisfativa”, tem como principais objetivos: conseguir o acordo, lógica baseada em ganhar/ganhar e principalmente diminuir as diferenças.

Os princípios norteadores da mediação nesse modelo são: a imparcialidade, neutralidade e equidistância, onde o conflito é percebido como um movimento caótico que precisa ser colocado em ordem.

O seu processo de mediação envolve alguns componentes que facilitam a mediação, são eles: interesses, critérios, alternativas, opções de acordos, comprometimento, relacionamento e comunicação; dessa maneira esse modelo propõe que as partes se acalmem e

possam pensar melhor e assim será possível descobrir a causa do problema e obter o acordo. É importante frisar as principais práticas adotadas na mediação de Harvard, como: (a) isolar as pessoas dos problemas; (b) concentrar-se nos interesses das partes presentes; (c) buscar o maior número possível de opções de ganho mútuo; (d) adotar critérios objetivos; (e) planejar e programar as fases da negociação; (f) evitar barganhas posicionais (FISHER; URY, 2014, p. 35-36).

Logo, esse modelo encontra fundamento na comunicação entendida em seu sentido linear, tem a função de ser facilitador da comunicação e assim conseguir um diálogo e, por conseguinte, restabelecer a ordem e encontrar um acordo vantajoso mútuo.

### **2.1.2 O Modelo Circular- Narrativo de Sara Cobb**

Sara Cobb é a fundadora do método da narrativa-circular (ou circular-narrativo) a qual agrega ao modelo Tradicional-Linear de Harvard bases estruturantes da teoria de sistemas de Luhmann, conforme expõe Juliana Goulart (2016).

O objetivo desse modelo é trabalhar a comunicação, modificando as narrativas para assim conseguir mudança da realidade do conflito. Conforme Vasconcelos (2008, p. 80) o acordo deve ser consequência da metodologia aplicada.

O processo de mediação nesse modelo é realizado em 4 etapas, são elas: reunião de apresentação e enquadramento do processo; entrevista sobre os diferentes pontos de vista; fomento da criatividade para a resolução da situação; criação de uma história alternativa, onde é preciso haver mudança no ponto de vista do conflito, possibilitando o acordo.

Em cada etapa da mediação do modelo em estudo existe um conjunto de técnicas utilizadas, conforme Marinês Soares citada por Vasconcelos (2008, p.82), denominadas de microtécnicas (quando são aplicadas na etapa inicial da narrativa); minitécnicas (quando aplicadas sobre a sua segunda etapa); técnicas propriamente ditas (que são a construção de histórias alternativas desincompatibilizadas da história prévia) e as macrotécnicas (constituindo-se como a junção de todas as técnicas no encontro da mediação).

A microtécnica pode ter dois vieses de aplicação: interrogativo e afirmativo. O primeiro poderá funcionar como perguntas informativas ou como desestabilizadoras/modificadoras. Vasconcelos (2008, p.83) aponta que as perguntas informativas melhoram os saberes dos mediandos e esclarecem aspectos quantos das informações recebidas; já as perguntas desestabilizantes/modificadoras contribuem para os mediandos refletir sobre o verdadeiro escopo da disputa, estudar as relações existentes, produzir

questionamento sobre a situação, despontar para o protagonismo e, máxime, compreender a ligação dos elementos que forma a relação circular.

O segundo, afirmativo, pode guiar-se pelo entendimento da reformulação (que é a prática da repergunta com outras palavras, facilitando o diálogo, retirando hostilidade da fala), conotação positiva (trata-se da repergunta ressaltando as características e qualidade positivas), legitimação (que é a transformação das posições rígidas como vítima/ofensor, para facilitar a compreensão do padrão relacional), recontextualização (dar outro significado ao que foi dito, novo conteúdo).

O modelo é formado por elementos verbais e paraverbais, os quais possuem ligação com a relação do caso concreto. O conflito não pode ser enxergado como a agressão de relações e antagonismos ideias, mas sim um fenômeno existente em cada pessoa, o qual é vinculado a disputa oriunda da própria sociedade que desencadeia a beligerância.

A característica da mediação de ser circular passa pela ideia do ciclo que se retroalimenta constantemente, e durante a mediação o método irá privilegiar tanto as relações quanto à efetivação do acordo em si próprio.

Deste modo, percebe-se que o método circular-narrativo perpassa pela análise das relações que sustentam o conflito, para que possa atingi-lo e resolvê-lo.

Ademais, o modelo circular-narrativo a mediação e também possui ferramentas que podem (e devem) ser empregadas no procedimento para realmente possibilitar a restauração dos vínculos afetivos abalados pelo conflito (VASCONCELOS, 2008, p. 89). Essas ferramentas não estão de modo algum exauridas com as que são elencadas a seguir, mas sim pontuadas, lembrando que o emprego e formulação de novas ferramentas serve para facilitar o processo de mediação (ALMEIDA, 2014).

Carlos Eduardo de Vasconcelos (2008, p. 64) também fala de tais ferramentas da mediação, apenas com outro nome, o autor classifica esses instrumentos como integrantes de uma comunicação construtiva – que consiste em “reprocessar interações por meio de uma prática pragmática construtivista”, ou seja, ressignificar a comunicação produzida, de maneira positiva, para construir uma comunicação direta, sem ruídos a partir de então.

### **2.1.3 O Modelo Transformativo de Bush e Folger**

A Mediação Transformativa de Bush e Folger foca nas ideias de empoderamento das partes e reconhecimento do outro como protagonista de sua vida e coprotagonista do conflito,



com o intuito de transformar a relação entre as partes, para além do acordo, reconstruindo a relação rompida pelo conflito.

O objetivo é a “transformação relacional” (SUARES, 2008, p. 60), ou seja, a partir do conflito gera-se uma oportunidade de crescimento moral e transformação, devendo-se empoderar os indivíduos (no sentido de fortificar a noção do valor próprio de cada um e das habilidades de lidar com as situações que se apresentam, independentemente das pressões exercidas) e promover reconhecimento (no sentido de gerar empatia, solidariedade e identificação quanto às situações das outras pessoas), sendo o acordo uma consequência positiva, mas não mais relevante, na mediação transformativa (FALECK; TARTUCE, 2014, p. 184-186).

#### **2.1.4 O Modelo Waratiano**

Para Warat a mediação é indissociável do sentimento, do amor, de um direito hedonista, ou seja, sensível à alteridade, às experiências do outro, com o possível estabelecimento de vínculos de afeto e cuidado, levando à emancipação – que é a seletividade das experiências de alteridade, libertação (MELEU & THAINES, 2015, p. 210-212).

Nas palavras do próprio Warat, a mediação é “uma forma ecológica de resolução dos conflitos sociais e jurídicos; uma forma na qual o intuito de satisfação do desejo substitui a aplicação coercitiva e terceirizada de uma sanção legal.” (WARAT, 1998, p.5).

Assim, a mediação para Warat é um resgate da sensibilidade (das partes e do mediador), é uma forma de ver a vida e encontrar seu sentido, sendo a mediação “um estado de amor” (WARAT, 2004, p. 32), por englobar não apenas o conflito mediado e a reconstrução dos laços, do que é/foi bom na relação, mas também os conflitos internos das partes, para que possam se abrir para resolvê-los também, se abrindo para o amor.

Nesse sentido, Meleu e Thaines (2015, p. 215) apontam que:

Warat ressalta que fazer mediação nada mais é do que viver, ter o direito de ficar só, mas também, o direito de compartilhar com o outros nossas angustias e aflições, para que isso ocorra, tem-se que começar a utilizar a linguagem do coração, do amor e do desejo e o mediador necessita ter a sensibilidade para auxiliar as partes envolvidas no conflito para que as mesmas ouçam a “melodia que chega da camada oculta da segunda linguagem como a possibilidade de conversão do conflito.”

Portanto, a mediação waratiana passa por uma ideia de autorrealização do ser, para consigo e com os outros, de sensibilidade e abertura para uma harmonização interna e externa.

### **3 PANORAMA JURÍDICO DA MEDIAÇÃO NO BRASIL**

#### **3.1 MARCO LEGAL**

No Brasil, a mediação ganhou lugar de destaque como um dos métodos mais adequados de solução de conflitos com o advento do Novo Código de Processo Civil (Lei 13.105/2015) e a Lei da Mediação (Lei 13.140/2015), já apresentando força com a edição da Resolução nº 125/2010 do CNJ. A partir de tal momento, deixou-se claro o comprometimento do legislador brasileiro em ampliar a utilização de tais métodos de resolução de conflitos em contraposição à heterocomposição judicial – tanto em razão do abarrotamento do Poder Judiciário, como também pela celeridade e pela maior satisfação em razão às soluções por meio de autocomposição.

No Código de Processo Civil a mediação, juntamente com a conciliação, está presente como norma fundamental do processo civil, no sentido que deve ser estimulada pelos operadores do Direito, assim como outros métodos adequados de solução de conflitos, inclusive no curso do processo judicial, a qualquer tempo.

O Código também inovou ao determinar obrigatoriamente uma audiência prévia de conciliação ou mediação antes de ser instaurado o contraditório no processo, no art. 334 e parágrafos, sendo o polo passivo da demanda citado para comparecer à audiência e, somente se frustrada a tentativa de mediação ou conciliação, deve apresentar defesa.

Os mediadores e conciliadores judiciais passaram a ser expressamente considerados como auxiliares da Justiça, e o disciplinamento de sua atuação está presente nos arts. 165 a 175, sendo discriminados princípios, organização administrativa, remuneração e trabalho voluntário, dentre outros temas que serão minuciosamente analisados abaixo.

Já a Lei de Mediação (Lei 13.140/2015) traz o disciplinamento da mediação judicial e extrajudicial, os princípios da mediação, a regra de confidencialidade e suas exceções, de modo que prevalece sobre o Código de Processo Civil em que for divergente, em razão da especialidade do diploma legal, tratando também da autocomposição de conflitos do Poder Público, que não será tratado na presente pesquisa.

##### **3.1.1 Princípios da Mediação**

A mediação é um procedimento que se fundamenta na equidade, confiança e justiça, convidando seus participantes a resolverem seus próprios problemas, com a assistência de um

terceiro facilitador desse processo e, para a higidez dessa facilitação, necessita seguir critérios que garantam seus valores.

Por esta razão, os princípios da mediação (também aplicados à conciliação) devem ser cumpridos, para que não reste dúvidas sobre a legitimidade e credibilidade do procedimento, tampouco que se crie qualquer injustiça por uma mediação malfeita. Nesse sentido, a Lei de Mediação, assim como o Código de Processo Civil, estabelecem essas diretrizes, que são inerentes ao processo de mediação, de maneira que iremos discorrer sobre os princípios trazidos nas leis brasileiras, deixando claro que não se trata de um rol taxativo, não exaurindo a noção de haver mais princípios norteadores da mediação, tudo em busca de um procedimento o mais legítimo, consciente e justo possível.

### 3.1.1.1 Imparcialidade do Mediador

Por meio do Princípio da Imparcialidade atribui-se um dever ao mediador de agir equidistante e imparcial em relação às partes, ou seja, tratá-las igualmente, concedendo as mesmas oportunidades (de tempo, de atenção, de acolhimento, dentre outros) para que haja o máximo de paridade ao trabalhar o conflito, buscando o crescimento pessoal dos envolvidos e a solução para o problema.

Isso não significa dizer que o mediador não deva ter sentimentos e pensamentos sobre a situação e as pessoas, mas sim que deva se isentar de tomar partido de um lado ou de outro, mantendo-se aberto para ouvir e demonstrar sensibilidade do modo mais igualitário possível, dentro das suas próprias capacidades como ser humano.

Acerca do referido princípio, o Manual da Mediação para Advogados (2014, p. 97) traz a seguinte definição:

A despeito de possuir valores, princípios, concepções e experiências, como qualquer outro ser humano, o mediador precisa se manter equidistante e imparcial, tanto em relação às partes, quanto ao tema objeto da controvérsia. Não se olvida da dificuldade desse exercício, notadamente em razão da necessidade de se conciliar a imparcialidade com o acolhimento, a legitimação e a empatia, tão caros e determinantes em sua função. Sem dúvida, o mediador precisará estar sempre atento, cuidando ativamente de manter, a um só tempo, sua vinculação com o processo e as narrativas dos mediandos e, ainda, sua desvinculação da pessoa de cada uma das partes.

Assim, a necessidade de imparcialidade para a mediação constrói credibilidade, um ambiente seguro para que as pessoas possam se abrir, se desarmarem, por encontrarem um espaço em que sejam tratadas de modo justo, sendo-lhes concedido o benefício da dúvida ao invés de mais juízos de certo e/ou errado acerca de suas condutas – o que muitas vezes contribui

para aumentar a distância entre os envolvidos, mais preocupados em apontar quem é o culpado do que em consertar a situação e restabelecer os laços da relação.

A imparcialidade não se confunde com a neutralidade, mas a última também é incentivada na mediação, na medida em que o mediador deve deixar de lado seus juízos de valores e concepções para agir da maneira mais neutra possível frente às partes, concedendo, mais uma vez, uma justa oportunidade para construir um processo o mais legítimo quanto possível.

#### 3.1.1.2 Isonomia das partes

Para que haja um acordo justo e legítimo é necessário que haja igualdade material e formal entre as partes, o que significa oportunidades iguais de fala e escuta, além de representação legal para suprir qualquer desigualdade entre as partes.

A autocomposição, assim como os contratos privados, se baseia na autonomia privada das partes, que é outro princípio também aplicado à mediação e vai além da liberdade de contratar e pactuar termos – a autonomia da vontade é instruída pelas normas fundamentais e princípios constitucionais, inclusive o princípio da isonomia, que garante que as partes estejam em pé de igualdade na hora de realizar um acordo.

Assim, cabe ao mediador garantir que seja observada a isonomia entre as partes, sendo exemplos dar igual tempo de fala a cada parte, aplicar as mesmas técnicas para as partes, cuidar para que se houver assistência de advogado, ambas as partes estejam assistidas, e assim por diante.

#### 3.1.1.3 Oralidade

O procedimento da mediação é realizado utilizando a comunicação verbal, com linguagem acessível e inteligível, de maneira que seja compreensível pelas partes, que são as protagonistas da mediação. Dessa forma, a mediação é ditada pela oralidade da linguagem comum, pelo diálogo, somente ao final sendo colocado a termo o que resultou daquela sessão de mediação.

#### 3.1.1.4 Informalidade

A mediação é um procedimento que não exige forma escrita para ser realizada, até porque se trata de um ambiente construído para facilitar o diálogo e mútua compreensão, de maneira que é informal por tal razão, com exceção de ser posto a termo o acordo ou a frustração da tentativa no final do procedimento ou, ainda, com termo inicial escrito em alguns casos.

### 3.1.1.5 Autonomia da Vontade das Partes

Como o acordo obtido na mediação é uma expressão da vontade das partes, para todos os termos equivalendo a um contrato, sendo executado como tal, deve-se observar o princípio contextualizado com a Teoria Geral do Contrato para melhor entendê-lo.

Sobre o princípio contratualista civil, escreve Carlos Roberto Gonçalves (2017, p. 24):

O princípio da autonomia da vontade se alicerça exatamente na ampla liberdade contratual, no poder dos contratantes de disciplinar os seus interesses mediante acordo de vontades, suscitando efeitos tutelados pela ordem jurídica. Têm as partes a faculdade de celebrar ou não contratos, sem qualquer interferência do Estado. Podem celebrar contratos nominados ou fazer combinações, dando origem a contratos inominados.

No entanto, a autonomia da vontade das partes não é absoluta, ao longo do tempo se transformou de individualismo puro para solidarismo social, de maneira que as partes ao exercerem sua liberdade de contratar devem obedecer a disposições que tornem o que for contratado como compatível com o princípio da dignidade humana, enquanto norma fundamental, como bem escrevem Pablo Stolze e Rodolfo Pamplona (2017, p. 40) sobre o assunto: “Nota-se, por conseguinte, de todo o exposto, que a autonomia da vontade e o consensualismo permanecem como base da noção de contrato, embora limitados e condicionados por normas de ordem pública em benefício do bem-estar comum.”

Especificamente aplicado à mediação, a autonomia de vontade (ou autonomia privada se for acrescentada a noção de que essa liberdade se distancia da presente no liberalismo puro em razão da solidariedade envolvida em seu exercício), a autonomia da vontade se expressa em primeiro lugar pela própria escolha de participar ou não de um processo de mediação, de utilizar o instituto para lidar com o conflito, não se limitando a tal.

A autonomia da vontade na mediação é exercida tanto na mediação judicial como na extrajudicial, como escreve Samatha Pelajo (2014, p. 89-90), no Manual da Mediação para Advogados:

Contudo, a autonomia – verdadeiro fundamento de validade do instituto da mediação – não é percebida apenas por ocasião da escolha ou não do instituto como método. A vontade das partes também é determinante ao elegerem: quem será(ão) o(s) mediador(es); qual será a periodicidade e a duração dos encontros; por quanto tempo durará o processo; se têm disponibilidade para participarem de reuniões privadas ou apenas de encontros conjuntos; quais alternativas gostariam de eleger como opções; dentre as possibilidades, qual delas seria de benefício e satisfação mútuos, considerados os custos e sua real viabilidade no contexto do caso concreto; se o acordo será ou não celebrado e em que termos: provisório ou definitivo, total ou parcial, escrito ou verbal; qual o grau de eficácia jurídica que pretendem conferir à avença; etc.

#### 3.1.1.6 Busca do Consenso

Por busca do consenso se infere tanto a noção de construção de um consenso entre os mediandos, gerando um acordo que resolva o conflito, como também o consensualismo como liberdade e concordância das partes de participarem de um diálogo, com igualdade de oportunidades, em que todas as decisões são tomadas com base no consenso, de forma que o resultado da mediação – seja ou não a autocomposição – represente escolhas feitas pelas partes sob medida, por meio da consonância de suas vontades.

#### 3.1.1.7 Confidencialidade

O objetivo da mediação é criar um ambiente acolhedor e seguro para que os mediandos possam se abrir para realmente se comunicar com o outro, baixar as defesas e buscar o entendimento. Para isso acontecer a confidencialidade do procedimento se demonstra indispensável no sentido em que gera essa confiança, essa credibilidade de que a exposição à qual as partes se propuserem naquela mediação ficará ali, resguardadas pelos deveres éticos e legais dos envolvidos no procedimento.

Esse sigilo traz a confiança e segurança que possibilitam a revelação de informações essenciais para a eficácia, sucesso e completude da negociação. Há o sigilo de todo o procedimento como também das reuniões privadas (*caucus*), em que a parte pode escolher que o mediador não repasse certas informações, ali apresentadas, com a outra parte.

Para Vasconcelos (2008, p. 106), a confidencialidade significa que “o facilitador, mediador, os mediandos e quaisquer outras pessoas que participem ou observem a mediação, se obrigam a guardar sigilo e respeito do que ali for revelado” e essa regra se estende também a impossibilidade do mediador, comediador e observador serem testemunhas em um processo jurídico, tampouco do que seja feita prova de qualquer informação que vier à tona na mediação.

Entretanto, há exceções ao dever de sigilo, como quando é trazido ao conhecimento do facilitador a prática de algum crime de ação pública, se for presenciado crime durante a sessão de mediação, então o mediador tem o dever de informar aos órgãos competentes para instaurar a ação criminal cabível, notando que essa exceção à confiabilidade deve ser informada na abertura da mediação, para que as partes tenham plena ciência e entendimento das implicações de participar de uma mediação num caso em que há crime ou ânimos exaltados que pudessem levar a tanto.

#### 3.1.1.8 Boa-fé

Mais uma vez se pautando na principiologia contratual, a boa-fé aplicada à mediação intui a seus atores que devem agir com lealdade, que não estão ali para simular, lesar ou fraudar um consenso, mas sim de que se abrem para assumir compromissos justos e cumpri-los.

A boa-fé é indispensável para a formação de um ambiente colaborativo em busca da satisfação dos interesses de cada um, de uma maneira justa e equitativa. Portanto, na ausência de boa-fé não é possível levar a cabo uma mediação.

#### 3.1.1.9 Decisão Informada

Para que as partes tenham plena ciência do consenso que estão construindo é indispensável que disponham do máximo de informações possíveis para tomarem uma escolha consciente, sendo um dever do facilitador assegurar essa decisão informada.

Sobre esse princípio, escreve Vasconcelos (2014, p. 57):

É dever do mediador observar se as partes ou mediandos estão apropriados das informações suficientes à tomada de decisões conscientes e razoáveis, sendo de sua responsabilidade suspender as sessões, caso preciso, para que as partes ou mediandos obtenham as informações técnicas necessárias à decisão informada. Inclui o dever de assegurar aos mediandos que obtenham informações quanto aos seus direitos e ao contexto fático no qual estão inseridos.

Dessa maneira, a decisão informada é necessária para o exercício pleno da autonomia da vontade ao realizar um acordo que satisfaça aos interesses dos mediandos e gere pacificação social e justiça.

#### 3.1.1.10 Independência

Por meio da independência, se afere que o facilitador não pode apresentar vínculos de parentesco, amizade, trabalho, dentre outros, que façam que o mediador tenda para uma parcialidade, além de que a independência também impõe o dever de ser o mais isento possível com relação aos mediandos e respeito dispensado às escolhas, liberdade e individualidade de cada um, observando os preceitos éticos e técnicos para conduzir a mediação.

Tudo isso porque a independência representa atuação autônoma e com liberdade do facilitador, sem sofrer pressões internas ou externas para influenciar a construção do consenso.

#### 3.1.1.11 Outros Princípios

Os princípios presentes na Lei de Mediação e no Código de Processo civil não exaurem as diretrizes éticas e técnicas que os mediadores devem obedecer e pautar sua atuação. A resolução nº 125/2010 do CNJ, o código de ética do CONIMA, bem como os códigos de ética das instituições privadas de mediação contêm mais princípios aplicáveis à mediação, dos quais também são importantes, mas não exaustivos: a) competência/qualificação (os facilitadores devem ser capacitados tecnicamente para atuarem, além de pessoas civilmente capazes, com preparação para facilitar o diálogo, empoderar e validar as partes); b) empoderamento (fortalecer e estimular os mediandos a resolverem seus próprios problemas a partir de uma posição de igualdade e responsabilidade); c) validação (estimular o reconhecimento reciprocamente, por parte dos participantes da mediação, que são seres humanos dignos de respeito e atenção); d) diligência (prudência, zelo e empenho para manter regularidade e qualidade do processo de mediação).

#### 3.1.2 Disposições Comuns Para a Mediação Judicial e Extrajudicial

A mediação judicial e a extrajudicial têm suas peculiaridades e semelhanças, sendo aplicadas uma série de regras para garantir a higidez, credibilidade e sucesso do procedimento. As disposições comuns estão presentes nos artigos 14 ao 20 da Lei de Mediação, além daquelas presentes no Código de Processo Civil, que também se aplicam às conciliações judiciais e extrajudiciais, e podem ser enumeradas como: (a) obrigatoriedade do mediador de alertar as partes sobre a confidencialidade no início da primeira reunião e sempre que achar necessário; (b) comediação a requerimento das partes ou do mediador, em razão da natureza ou complexidade do conflito; (c) a suspensão, em comum acordo, de processo judicial ou arbitral, que não obsta a concessão de medidas de urgência pelo juiz ou árbitro da causa; (d) considera-



se como iniciada a mediação a partir da primeira reunião de mediação, ficando suspenso prazo prescricional enquanto ocorrer o procedimento de mediação; (e) marcação de reuniões além da inicial, que requeiram a presença de ambos os mediandos, somente com a anuência das partes; (f) a possibilidade do mediador realizar reuniões conjuntas ou privadas com as partes, bem como solicitar informações, tudo para restabelecer o diálogo e entendimento, da maneira que entender como necessária; (g) encerramento da mediação com lavratura de termo final, sendo ou não celebrado acordo, no caso de realizado acordo, se for mediação judicial formará título executivo judicial e em caso de mediação extrajudicial, formará título executivo extrajudicial.

### 3.2 MEDIAÇÃO JUDICIAL

A mediação judicial está delineada nos arts. 24 a 29 da Lei de Mediação, além de ter previsão no Código de Processo Civil e regulamentação na Resolução nº 125/2010 do CNJ. Para fins do presente estudo, as particularidades da mediação judicial serão expostas a seguir.

A mediação judicial deve ser realizada nos Centros Judiciais de Solução Consensual de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs), responsáveis por audiências e sessões de mediação pré-processuais e processuais, e por organizar programas para estimular a autocomposição, sendo esses órgãos controlados pelos respectivos tribunais.

A mediação judicial se diferencia da extrajudicial no quesito da escolha do mediador, que não estão sujeitos à prévia aceitação das partes, mas se sujeitam com relação aos impedimentos e suspeições aplicáveis a juízes.

A assistência jurídica por advogado e por defensor público está prevista, sendo profissionais indispensáveis com exceção dos procedimentos dos Juizados Especiais, em que é facultada a presença de advogado.

Com o advento do novo Código de Processo Civil, com a petição inicial, que preencher os requisitos essenciais de validade e não sendo caso de improcedência liminar do pedido, a conciliação ou mediação deve ser realizada, como tentativa de autocomposição do conflito anteriormente à resposta do réu, a não ser que ambas as partes expressamente não queiram participar de mediação ou conciliação. A audiência de mediação deve ser marcada com antecedência mínima de trinta dias, sendo o réu citado pelo menos vinte dias antes da data.

A Lei de Mediação e o Código de Processo Civil estabelecem como prazo de duração do procedimento de mediação a marca de sessenta dias, contados a partir da primeira sessão, que pode ser prorrogado, em comum acordo, pelas partes. Até mesmo por isso, o Código dispõe

que no caso de haver mais de uma sessão ou audiência, a segunda deve ser marcada não excedendo a dois meses da primeira sessão.

O não comparecimento injustificado em audiência de mediação judicial importa em ato atentatório à dignidade da justiça e tem sanção de até 2% da vantagem econômica pretendida, que reverte para a União ou para o respectivo Estado ao qual pertence o Tribunal.

Em caso de acordo, o termo final da mediação será homologado por sentença pelo juiz da causa, encerrando o processo e determinando o arquivamento do processo, atentando para o fato de que não serão devidas custas judiciais se o conflito for solucionado por mediação antes da citação do réu.

Assim como a mediação extrajudicial, o procedimento judicial dispõe de abertura (momento em que são estabelecidas as regras e são realizados os avisos necessários, desde já estabelecendo *rapport* com as partes); escuta das partes, não havendo ordem obrigatória; negociação e criação de opções de ganhos mútuos; e encerramento, com termo de mediação frutífera (quando há acordo) ou infrutífera, podendo ainda ser marcada nova sessão, desde que necessária ao caso.

### 3.3 MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL

Diferentemente da mediação judicial, há uma fase de pré-mediação, iniciada por uma das partes ou por ambas, que pode ocorrer numa câmara privada, em escritório de advocacia, em um lugar de reuniões neutro; nesse momento é que são definidas as regras e procedimentos aplicados à mediação, até mesmo se o caso deve ser de mediação ou de outro instituto de solução adequada de conflitos.

Em geral, quando apenas uma das partes procura uma câmara de mediação ou mediador singular, é enviado um convite (que deve conter o objeto da mediação, a data e local da primeira reunião) para a outra parte, para comparecer para a mediação. Se não houver nenhuma manifestação da outra parte em trinta dias, considera-se rejeitada a proposta de mediação.

Antes da primeira reunião, as partes devem comparecer na instituição que resolverem se submeter a uma mediação, com o intuito de resolver as questões seguintes:

- a) Prazo mínimo e máximo para a realização da primeira reunião de mediação, contado a partir da data de recebimento do convite;
- b) Local da primeira reunião de mediação;
- c) Critérios de escolha do mediador ou equipe de mediação;

- d) Penalidade em caso de não comparecimento da parte convidada à primeira reunião de mediação.

Ou até mesmo, ao iniciar as tratativas para mediação em uma câmara específica, as partes podem aderir ao regulamento desta. No caso de esses critérios não serem especificados, a Lei de Mediação prevê a observância dos preceitos seguintes:

- a) Prazo mínimo de dez dias úteis e prazo máximo de três meses para realizar a primeira reunião de mediação, contados a partir do recebimento do convite;
- b) Local adequado a uma reunião que possa envolver informações confidenciais;
- c) Lista de cinco nomes, informações de contato e referências profissionais de mediadores capacitados; a parte convidada poderá escolher, expressamente, qualquer um dos cinco mediadores e, caso a parte convidada não se manifeste, considerar-se-á aceito o primeiro nome da lista;
- d) Que o não comparecimento da parte convidada à primeira reunião de mediação acarretará a assunção por parte desta de cinquenta por cento das custas e honorários sucumbenciais caso venha a ser vencedora em procedimento arbitral ou judicial posterior, que envolva o escopo da mediação para a qual foi convidada.

Após a assunção de ambas as partes aos critérios do procedimento é assinado o termo inicial da mediação, que define as regras aplicadas, o(s) mediador(es) do caso, bem como remuneração e outras disposições, todas assumidas em comum acordo entre as partes, por ser verdadeiro contrato para a realização da mediação.

Por fim, na hipótese de haver contrato com cláusula de mediação pela qual as partes se comprometem a não iniciar procedimento arbitral ou judicial durante certo prazo ou somente se implementada determinada condição, e mesmo assim as partes ingressarem com processo arbitral ou judicial, então cabe ao juiz ou árbitro suspender o respectivo processo pelo prazo acordado ou até a ocorrência da condição, ressaltando que tão disposição não se aplica às medidas de urgência para evitar o perecimento de direito.

## 4 INSTITUCIONALIZAÇÃO DA MEDIAÇÃO EMPRESARIAL

### 4.1 MEDIAÇÃO EMPRESARIAL E SEUS DESAFIOS

Os conflitos não solucionados propriamente geram prejuízos imensos para a sociedade como um todo, sendo os conflitos na seara empresarial um exemplo (no qual é facilmente quantificável as perdas em valores) dos reveses patrimoniais, emocionais, psicológicos, de desenvolvimento em si das pessoas e da humanidade num âmbito maior.

Especificamente acerca da resolução de conflitos empresariais, é necessário entender esse tipo de conflito em suas diversas ramificações, compreendendo como a mediação atua em sua resolução e, posteriormente, que desafios se apresentam para sua utilização em maior escala.

Em termos sucintos, a mediação empresarial consiste em uma negociação assistida ou facilitada por um ou mais colaboradores em que se desenvolve um processo composto por vários atos procedimentais, pelos quais o(s) terceiro(s) imparcial(ais) facilita(m) a negociação entre os envolvidos no conflito (que pode ser interno, ou seja, do âmbito próprio da empresa, e/ou externo, âmbito fora da empresa, interempresarial, consumerista), lhes capacitando a melhor entenderem suas posições dentro do conflito e encontrar soluções que se compatibilizem com seus interesses e necessidades – harmonizando, assim, o sistema (consumidor/empresa, empresa/empresa, funcionário/funçãoário, chefe/subordinados, equipe/equipe, enfim, todos os sistemas que a mediação empresarial pode abarcar), o que vai além da mera obtenção do acordo, pois:

Em sua essência, a mediação tem por objetivo a inclusão social, a paz social e a boa administração da solução dos conflitos. Assim, pode-se dizer que o acordo configura-se como uma consequência da mediação e não como seu objetivo primordial, já que prima pela facilitação do diálogo. (BRANDÃO, 2014, p. 194-195)

O conflito gera perdas tanto no aspecto humano como econômico enquanto perdurar e não tiver uma solução adequada. Por isso, é necessário entender os custos envolvidos com a existência dos conflitos e como geri-los, para que realmente se aproveite a oportunidade para extrair pessoas e organizações melhores, mais produtivas e mais felizes.

Cristina Merino Ortiz escreve sobre os conflitos empresariais e os custos gerados por tais conflitos, sendo imprescindível trazer as definições da autora. Para Ortiz (2010, p.27) há conflitos:

Internos ou relativos ao âmbito próprio da empresa, tanto trabalhistas como organizacionais.

Externos, ou de âmbito exterior da companhia ou interempresarial, como podem ser os de caráter contratual com outras entidades que já sejam clientes ou entidades provedoras.

Ou seja, os conflitos empresariais são tanto intraempresariais – como conflitos entre funcionários – como interempresariais – entre mais de uma entidade empresária, com os consumidores, etc – levando a uma mediação intra ou extraorganizacional (SANTOS & SANTOS, 2015, p. 465).

Ortiz (2010, p. 22) ainda enumera como conflitos no âmbito empresarial:

- a) Conflitos sobre interesses
- b) Conflitos sobre informações
- c) Conflitos nas relações
- d) Conflitos de valores
- e) Conflitos sobre as estruturas

Tais conflitos não são geridos de maneira adequada, na maioria das vezes, gerando custos como tempo, produtividade, que se expressam em prejuízos. A solução adequada desses conflitos é uma estratégia lógica de diminuição de custos e de aumento de desenvolvimento humano, ao mesmo tempo solucionando e prevenindo conflitos iguais com o aprimoramento dos envolvidos após o processo de mediação.

Com relação aos custos gerados pelos conflitos no ambiente empresarial, Ortiz (2010, p. 23-24) define que estes podem ser: (a) diretos – ou seja, quando há a utilização direta dos recursos da empresas para pagá-los, como custos trabalhistas, dentre outros; (b) indiretos – advindos do mau manejo dos conflitos, vêm de respostas inadequadas aos conflitos, como erros cometidos ou defeitos nos produtos, diminuindo a qualidade e rentabilidade da produção; e (c) de oportunidade, que se constituem na perda da oportunidades de negócio e/ou negociações mal feitas, em razão de ruídos na comunicação de pessoas.

Em uma análise sobre o quanto que os custos dos conflitos representam no faturamento anual das empresas, apenas tratando dos custos dos conflitos judicializados, escreve Caio Aguirre (2015, p. 66):

O custo das empresas para litigar judicialmente representa cerca de 2% de seu faturamento anual, percentual que, em 2012, significou R\$ 110,97 bilhões. Nesse ano, 74,38 milhões de ações na justiça tinham como autora ou ré empresas. As custas judiciais e extrajudiciais representaram 23 bilhões; os gastos com advogados chegou (*sic*) a R\$ 17 bilhões; com perícias, R\$ 2,1 bilhões; viagem e hospedagem, 529 milhões; valores usados com pessoal e sistema de controle, R\$ 2 bilhões. Por fim, o montante pago pelas empresas condenadas em processos judiciais naquele ano chegou à astronômica cifra de R\$ 65 bilhões!

Então, o que se verifica é que o conflito é muito oneroso, tanto em função do prejuízo direto representado pelas cifras perdidas, como também em razão das oportunidades perdidas na alocação de recursos (de capital, humanos, dentre outros). Entretanto, o conflito não deve ser encarado como algo puramente negativo, mas sim como uma oportunidade para aprimoramento e crescimento dos envolvidos nele, provocando mudanças que privilegiem o atendimento dos interesses de cada um.

Reconhecendo o potencial de mudança para melhor que o conflito traz, Ortiz (2010, p. 29) defende o tratamento preventivo, com enfoque pró-ativo (levando em conta a relação interpessoal e contextual da empresa), dos conflitos pelas empresas, ao invés de ignorar o conflito, separar as pessoas envolvidas nele, demitir pessoas ou tomar abordagens apenas quando já está instalado o conflito, algumas vezes até buscando a mediação, mas de forma precipitada, não entendendo e não abarcando todas as ramificações do conflito.

Então Ortiz (2010, p. 31) propõe um modelo de tratamento dos conflitos que se desenvolve em três etapas: (a) análise, diagnóstico e elaboração de um desenho de sistema de gestão de conflito (preventivo como também resolutivo). Sobre as vertentes do sistema de resolução de conflitos, escreve Aguirre (2015, p. 68):

A vertente preventiva implica adoção pela empresa de “conhecimentos, técnicas e protocolos necessários para evitar a manifestação de conflitos desnecessários”, o que criaria a cultura de assumir e abordar o conflito como oportunidade de melhora. Já na vertente resolutive, o desenho do sistema supõe a utilização de métodos alternativos, entre eles, a mediação.

Assim, a mediação no âmbito empresarial, observando tanto um tratamento preventivo como com a utilização do meio adequado de resolução uma vez instaurado o conflito, deve ser utilizada para obter o melhor da mudança propiciada pelo trabalhar em cima do conflito, pois:

o mediador, em sua intervenção, coordena um processo de positivação do conflito, que nada mais é do que fruto da estrutura relacional existente entre eles no passado e presente, com a conscientização de que o futuro está em suas próprias mãos. É a devolução do poder aos empresários de gerir e posteriormente resolver o conflito, se o desejarem e efetivamente tiverem condições para tanto. (BRAGA NETO, 2010)

E o modelo de mediação adotado deve levar em conta a importância do fator humano, das emoções e sentimentos por trás das escolhas e posições assumidas, além das questões financeiras e objetivas, pois para realmente construir uma cultura de paz é necessário o acolhimento, compreensão e inclusão para que seja construída a melhor e mais duradoura solução para o dissenso, promovendo consenso em seu lugar. Dessa maneira, busca-se a continuidade das relações contratuais, mesmo que implique em novo contrato, desde que se

adeque aos interesses das partes e as mudanças econômicas, como escrevem Mayna Marchiori de Moraes e Renata Mayumi Sanomya (2012, p.9):

Enfim, a mediação realizada através da intervenção de um terceiro que facilite a negociação e estabeleça a cooperação, pode determinar a continuidade da relação ou o surgimento de um novo contrato que atenda às perspectivas das partes de acordo com os fatores mutáveis da economia.

Nesse sentido, pela dinamicidade e qualidade da solução alcançada através de meios consensuais de solução de conflitos – em especial a mediação por lidar com relações contínuas, nas quais há maior chances de fomentar compreensão e consenso com os pares e consigo – a adoção de práticas como a mediação para solucionar conflitos se mostra como uma ação mais racional frente à cultura de litigiosidade que ainda é dominante, focada na presença do Estado, mas que está sim sendo modificada com ações positivas no sentido de promover as soluções adequadas de conflitos.

Nesse contexto, no final de 2014 foi firmado em São Paulo o Pacto de Mediação, organizado pela Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem Ciesp/Fiesp, com o intuito de promover o uso mais comum de meios adequados e alternativos para solucionar conflitos:

Assim, o Pacto de Mediação, em conjunto com outras medidas voltadas ao incentivo da mediação empresarial, como a formação de quadro de mediadores experientes, congressos e outras atividades de divulgação da mediação, inserem os métodos consensuais na dianteira de uma mudança de cultura, gestão e solução de disputas no Brasil. Trata-se de um passo pioneiro e essencial para a consolidação das soluções consensuais no País, a ser firmado por segmentos de várias áreas de atividade econômica, como indústria, comércio, prestação de serviços, setor bancário/financeiro, instituições de ensino, escritórios de advocacia, entre outras. (WATANABE & GABBAY, 2015, p. 10)

Essa deve ser a abordagem da sociedade civil e empresariado, aumentando a adesão à mediação, conciliação, arbitragem, negociação, diminuindo a gestão de conflitos pelo Judiciário, que já se encontra abarrotado de litígios, e incentivando a solução de conflitos pelas próprias partes, em todas as searas da sociedade, para que o conflito seja uma situação construtiva a ser gerenciada (SANOMYA & CACHAPUZ, 2012, p. 93).

A construção de uma cultura de paz necessita de diálogo, abertura e uma nova visão de mundo, gerando a tão almejada pacificação social e aprimoramento da sociedade de bem-estar, com empatia, solidariedade e compreensão, entendendo que a cooperação gera muito mais ganhos que a ideia de ganhar em cima do outro, o que se aplica profundamente no âmbito empresarial.

#### 4.2 RACIONALIDADE AMBIENTAL, ABORDAGEM CENTRADA NA PESSOA E A CONSTRUÇÃO DE UMA CULTURA DE PAZ

O grande desafio para a criação de uma cultura de paz é adequar as medidas de soluções consensuais, de construção de harmonia e entendimento, a uma sociedade cuja própria forma em que se desenvolve o pensamento pressupõe que haja um ganho maior sobre o outro, sobre a natureza, sobre o meio em que vivemos. O que se verifica é que a palavra-chave na construção de uma cultura de paz é a qualidade de vida, é a compreensão de si e do outro, que com certeza seria muito mais fácil de atingir a partir de um modelo distinto de pensar, um padrão de inclusão, de viver ao invés de sobreviver, que passa pela revisão de valores e garantia da existência humana digna, em todos os seus signos, o que inclui também a dignidade humana em ter experiências com um meio ambiente sadio.

A *ratio* da racionalidade econômica dominante, o paradigma normal da economia, tem se mostrado insuficiente e incompatível com a sustentabilidade como vivência diária. Mesmo com a crítica da ecologia e tentativas de internalizar os custos ambientais nos processos produtivos ou até mesmo de que o avanço tecnológico seria suficiente para solucionar o problema, as ações no sentido de frear os efeitos destrutivos da ação humana no planeta, bem como de possibilitar a sobrevivência e superveniência da própria natureza, como a conhecemos, e dos símbolos e identidades que derivam da interação das pessoas com seu meio, não são suficientes. Leff (2006, p. 227-233) reconhece que tais ações não são o bastante para garantir que os compromissos firmados nas diversas Convenções e Tratados sobre o meio ambiente sejam mantidos, tampouco dar vigência ao conceito de desenvolvimento sustentável presente no Relatório Brundtland, que também é insuficiente para dimensionar a real significação que o meio tem na vida humana.

Nesse contexto, o autor apresenta o conceito de racionalidade ambiental, como alternativa viável à racionalidade econômica. De fato, ele expõe que “a internalização das condições ambientais da produção implica, assim, a necessidade de caracterizar os processos sociais que subjazem e desde onde se atribui um valor – econômico, natural – à natureza” (LEFF, 2006, p. 224).

Para contextualizar a proposta de racionalidade ambiental, deve-se entender que esse termo, em sua significação, é antes de tudo um modelo de vida, ou seja, atinge todas as esferas da vida social humana, com efeitos sentidos por todos os habitantes do planeta, pois direciona as razões – não necessariamente oriundas de pensamento racional, podem ser também advindas



do sentir – que estão por trás das ações humanas, com base no conceito de racionalidade de Weber.

O conceito de racionalidade em Weber (2009, p. 18-19) está baseado na ação racional, entendida como a estipulação de metas e objetivos, que necessariamente implicam em um processo de racionalização, tanto para legitimar tais objetivos, como para nortear desejos, aspirações e condutas sociais para atingi-los; sendo a racionalidade social o conjunto e a sistematização de tais regras de pensamento e ação, estabelecidos dentro das esferas econômicas, políticas e ideológicas, validando certas ações em detrimento de outras e atribuindo um sentido de organização da sociedade como um todo, de modo que orienta “processos, práticas e ações sociais para determinados fins, através de meios socialmente construídos, que se refletem em sistemas de crenças, normas morais, acertos institucionais e padrões de produção” (LEFF, 2006, p. 243).

Assim, a formação de uma racionalidade ambiental pressupõe a incorporação dos limites e potencialidades do Real, advindos da complexidade ambiental (LEFF, 2002, p. 203-206) – que em suma representa mais que a mera incorporação da questão ambiental ao niilismo pós-moderno de não ter projetos, vai além disso, ultrapassa tal disposição para reestruturar o saber e o lidar com o mundo, reconhecendo que o pensamento complexo rejeita visões homogeneizantes do mundo, do conhecimento, e se estrutura e evolui através de uma visão cibernética de uma realidade que evolui e se molda por meio de retroalimentação e inter-relações, levando à reflexão do pensamento sobre a natureza como separada do ser, induzindo a dialogar com o Outro, a alteridade, e instituindo uma relação sustentável com o outro, aberto a um processo sem fim de criação e diversificação –, das condições do ser em seu meio, como escreve Heidegger (2005, p. 92)<sup>1</sup>, além de encontrar que signos levam à codificação de respostas plausíveis – no imaginário sociológico e político – para os riscos ecológicos e os desafios da sustentabilidade.

Então, a racionalidade ambiental baseia-se, também, na ampliação do saber, optando por uma nova epistemologia, que ao invés de fragmentar o conhecimento e o tornar especializado – sem integração, apesar de o Real demandar a *interdisciplinaridade intracientífica* para haver conhecimento, como é exemplo o modelo cristal do DNA (LEFF, 2010, p. 72-73) – promova o diálogo entre discursos, culturas, enfim, rejeite uma visão

---

<sup>1</sup> Aqui se trata da questão do ser-no-mundo, ou seja, o ser-em-um-mundo, como além da mera relação espacial, de estar em determinado espaço físico. O ser-em expressa o habitar, o morar, o deter-se; estar habituado a, familiarizado com, acostumar-se. Em outros termos, expressa a forma como o ser, o existencial, lida, integra-se, se detém junto ao meio e como isso constrói sua pre-sença e sua realidade no mundo. Essa construção, investigação e visualização da interação do ser no meio leva a formação da identidade do ente, enquanto existência.

hegemônica de conhecimento e insira efetivamente a alteridade, ou seja, uma epistemologia ambiental (LEFF, 2006, p. 239).

Ainda, Weber (2009, p.52-54) distingue dois tipos de racionalidade, formal e material, podendo-se atribuir à primeira também caráter instrumental e teórico, enquanto à segunda atribui-se também característica substantiva. A expressão mais dominante da racionalidade formal é o cálculo em capital e tal gestão da produção intui quais opções são adotadas no modo de produção, bem como na organização das vidas das pessoas e de apropriação da natureza. Baseado em ações racionais, ou seja, que levem ao cálculo de capital e gestão econômica formalmente racional, a racionalidade formal necessita de um arcabouço para organizar a produção com o intuito de adquirir capital, acumulá-lo e exprimi-lo em valor numérico e calculável.

Portanto, a racionalidade teórica – com sua elaboração de conceitos abstratos e precisos, sendo exemplos no direito as regras processuais abstratas e na economia em teorias de produção e em princípios do cálculo econômico que norteiam as ações sociais de apropriação da natureza – e a racionalidade instrumental – como o instrumento, o método empregado pela racionalidade formal, sendo expressa na economia como técnicas eficientes de produção e modos eficazes de controlar o ambiente, bem como em ações sociais racionais para alcançar certos fins, ao passo que na esfera jurídica se tratam das regras que regem o comportamento dos agentes sociais – estão embutidas no conceito de racionalidade formal pois indicam qual será o uso racional tanto da técnica como da acumulação de capital.

Já a racionalidade material, também entendida como substantiva, está ligada aos valores que influenciam e direcionam a conduta social – tal qual “exigências” de cunho moral, religioso, políticas, éticas, hedonistas, utilitaristas, dentre outras (que seriam postulados de valor) – e que determinam o abastecimento de bens daquele grupo de pessoas. Apesar da opção por um sistema de valores não possa ser justificada racionalmente, o agente social procede de maneira racional, coerente, em relação ao valor que o orienta, uma vez que deve apresentar consistência com suas “exigências” e “mandatos” ao alcançar o fim a que se destina (WEBER, 2009, p. 52).

Como a técnica racional (WEBER, 2009, p. 38-40) – compreendida como os meios empregados com menor esforço, e custo numa lógica economicista, para a obtenção de um resultado – apresentou seu desenvolvimento devido ao condicionamento econômico, então se percebe que a racionalidade formal – que intui as opções de produção, a técnica empregada, bem como o grau de exploração da natureza e a forma como tal processo acontece – é de fato o protótipo de racionalidade moderna (LEFF, p. 245), de modo que a atual racionalidade

produtiva se baseia primordialmente na obtenção de capital, e tal ação é denominada racional nos parâmetros da atual racionalidade econômica.

Partindo do conceito de racionalidade em Weber, Leff aplica tal paradigma teórico para a questão da sustentabilidade, identificando quatro níveis de racionalidade para a construção da racionalidade ambiental. Tais níveis são:

- (i) Racionalidade material ou substantiva (compreendido como a exigência de valores por trás das ações sociais, como uma *causa* maior, sendo, portanto o sistema de valores que determinam os comportamentos sociais, direcionando as ações sociais que se fundem em princípios teóricos, de saber ambiental, materiais, de racionalidade ecológica, e éticos, de racionalidade axiológica, da sustentabilidade);
- (ii) Racionalidade teórica (concebida por Weber como aquela que constrói conceitos e resvala na racionalidade formal, compreendida como meios pelos quais é dada aplicação à racionalidade teórica, ao passo em que tal razão no contexto da racionalidade ambiental se expressa na elaboração de conceitos que fundamentam e articulam os valores da racionalidade substantiva e os processos materiais que a embasam; portanto, fundamenta uma nova racionalidade produtiva, que tem por bases o potencial ecológico em conjunto com as significações culturais, atribuídas em diferentes localidades e comunidades);
- (iii) Racionalidade técnica ou instrumental (por meio da qual são construídos os métodos e instrumentos utilizados para a consecução de determinado fim, que é traduzido na proposta do autor como os meios eficazes para a transição para uma racionalidade ambiental, a partir de um sistema tecnológico coerente e adequado, além de prática diária condizente com os valores da sustentabilidade);
- (iv) Racionalidade cultural (conceito ausente nas modalidades de racionalidade em Weber, porém em parte, correspondente com a racionalidade tradicional, exposto por Leff como o sistema de significações que leva à formação de identidades culturais diversas, portanto o nexo entre as práticas simbólicas, sociais e produtivas em determinada cultura. Então, para a sustentabilidade por meio da racionalidade ambiental é indispensável a interação de seres culturais diversos, não a conformação à uma cultura hegemônica, mas sim o constante diálogo social entre diferentes sistemas de valores e identidades).

Assim como a racionalidade econômica, uma racionalidade ambiental necessariamente intui aos atores sociais, políticos, empresariais, comunitários, – enfim, todos que fazem uma ação que causa algum efeito no meio que habitam – qual o principal bem a ser

buscado durante a sua existência. No caso da lógica economicista, o valor supremo é o lucro, no entanto, para a lógica ambiental, o fim a ser buscado diária e incessantemente é a qualidade de vida, que tem um sentido totalmente distinto do que lhe é atribuído pela racionalidade econômica. Nesse sentido escreve o autor:

A reivindicação da qualidade de vida no debate ambiental vai mais além da percepção economicista sobre a produção e administração do ócio e do tempo livre. O desenvolvimento sustentável não apenas está guiado pela racionalidade do equilíbrio ecológico, mas pela “finalidade” do prazer e do gozo, o que dá maior complexidade ao significado da produção e do consumo. O bem-estar, devorado pelo desejo, não se esgota nem na acumulação de bens nem na frugalidade do consumo, mas sim na qualidade de vida derivada de processos de significação cultural e sentidos subjetivos do valor da vida. E estes são tão reais e fundamentais para os cidadãos do mundo da abundância como para as comunidades indígenas que reclamam seus direitos de ser, assim como condições econômicas, políticas e ecológicas para satisfazer suas necessidades básicas. (LEFF, 2006, p. 236).

Ora, se verificarmos a noção atribuída à dignidade da pessoa humana – como o valor que pauta o Estado Democrático de Direito, pois representa todas as prerrogativas conferidas às pessoas, para que estas possam manter-se sãs física, emocional e psicologicamente, resguardando a própria valorização que têm de si mesmas, no contexto local, regional, nacional e global –, o sentido conferido à terminologia “qualidade de vida” por Leff expressa o estado em que é possível verificar o pleno gozo da dignidade humana, dentro de suas diversidades, simbolismos, identidades e interações com o meio e os outros. Assim, a adoção da racionalidade ambiental favorece, também, a uma maior efetivação dos direitos humanos coletivos e imateriais, pois busca um sentido de “qualidade de vida” muito mais abrangente que a racionalidade econômica, sendo mais coerente com o raciocínio jurídico que leva à proteção de todos os direitos humanos e não apenas daqueles quantificáveis pela racionalidade economicista, que geralmente prevalece na legislação ambiental e nas decisões jurídicas, fundamentando a opção que leva à proteção dos direitos individuais a ser tão mais eficaz que os coletivos, conforme enfatiza Bosselmann:

A partir de uma perspectiva ecológica, a separação da legislação sobre direitos humanos da legislação ambiental não é, em si, um problema. O que importa efetivamente, contudo, é a racionalidade em que cada uma se baseia. Que forma ou paradigma de racionalidade está em pauta quando pensamos nos direitos humanos (ou no ambiente, respectivamente)? Os paradigmas de racionalidade aproximam sistemas de valores. Os sistemas de valores se referem à importância relativa atribuída a valores concorrentes. Se, por exemplo, o bem-estar humano é considerado superior ao bem-estar ambiental, as colisões serão resolvidas de uma maneira que favoreça as necessidades humanas (em todo o seu espectro) em detrimento das necessidades ambientais. Em consequência, o grau em que a superioridade presumida for usada irá determinar o grau de proteção ambiental. E se essa superioridade se manifestar em direitos irrestritos à propriedade, ao crescimento econômico e a um utilitarismo sem medidas, então está claro que o meio ambiente irá sofrer.

Uma racionalidade econômica dos direitos humanos favorece valores individuais e materiais em detrimento dos coletivos e imateriais. Uma racionalidade ecológica dos direitos humanos, por outro lado, não necessariamente inverteria essa ordem, mas questionaria seu utilitarismo subjacente. A racionalidade econômica assume a posição greco-cristã de que tudo na terra se destina ao uso exclusivo da Humanidade. Demandas por um valor intrínseco da natureza tendem a ser desconsideradas por irracionais e não quantificáveis. Até o presente, os direitos humanos não representaram um desafio para a racionalidade econômica. Suas titularidades individuais são compatíveis com o individualismo e o materialismo. De modo semelhante a delimitação do direito ambiental não tem sido inconsistente com a racionalidade econômica. Ao fim e ao cabo, a relação entre os direitos humanos e o meio ambiente é determinada por sua racionalidade prevalecente, e não exatamente por seu raciocínio jurídico. (BOSELNANN, 2010, p.74).

Então, compreendendo que a racionalidade econômica se ramifica para todas as vertentes da vida em sociedade, em escala global devido à abertura de mercados e homogeneização da visão de produção que efetivamente se traduz em ganhos monetários, a escolha por priorizar a “qualidade de vida” em Leff exige a alteração de diversas estruturas, algumas que codificam os valores prioritários nas sociedades, o próprio Estado Moderno, as relações de poder, a ética, enfim, exige uma mudança de paradigma para que prevaleça a racionalidade ambiental e o saber ambiental – fundando em uma epistemologia ambiental.

A mera incorporação de políticas de sustentabilidade, com a tradução da ética ecológica em avaliação de custos e tradução de coisas imateriais – como cultura, moral, religião, dentre outros, com vínculo às paisagens naturais do planeta e diversidade de flora e fauna – em valores monetários é insuficiente para o real dimensionamento e atribuição de sua devida importância, em consonância com as diferenças culturais existentes, porque, invariavelmente, leva à superposição de um código de condutas que induza à consecução dos fins almejados pela racionalidade econômica dominante, que privilegia a permanência da disparidade de poderes entre os atores globais – Estados, Organizações Internacionais, nações, etnias, povos sem Estado formado, dentre outros (LEFF, 2006, p. 237-238).

Quando trata de Estado e Sociedade dentro de um contexto de racionalidade ambiental, Leff destaca que:

A resolução dos problemas ambientais, assim como a possibilidade de incorporar condições ecológicas e bases de sustentabilidade aos processos econômicos – de internalizar as externalidades ambientais na racionalidade econômica e nos mecanismos do mercado – e para construir uma racionalidade ambiental e um estilo alternativo de desenvolvimento, implica a ativação de um conjunto de processos sociais; a incorporação dos valores do ambiente na ética individual, nos direitos humanos e nas normas jurídicas que orientam e sancionam o comportamento dos atores econômicos e sociais; a socialização do acesso e a apropriação da natureza; a democratização dos processos produtivos e do poder político; as reformas do Estado que lhe permitam medir a resolução de conflitos de interesse em torno da propriedade e aproveitamento dos recursos e que favoreçam a gestão participativa e descentralizada dos recursos naturais; as transformações institucionais que permitam uma administração transversal do desenvolvimento; a integração interdisciplinar do

conhecimento e da formação profissional e a abertura de um diálogo entre ciências e saberes não científicos.

A construção de uma racionalidade ambiental é um processo político e social que passa pela confrontação e concertação de interesses opostos; pela reorientação de tendências (dinâmica populacional, crescimento econômico, padrões tecnológicos, práticas de consumo); pela ruptura de obstáculos epistemológicos e barreiras institucionais; pela inovação de conceitos, métodos de investigação e conhecimentos e pela construção de novas formas de organização produtiva. (LEFF, 2006, p. 241-242)

Assim, a adoção da racionalidade ambiental leva, invariavelmente, à revisão de valores e signos que determinam a interação humana com o ambiente. Inclui-se nessa revisão o papel do Estado e da sociedade. De fato, a sua construção vai além da mera ecologização da ordem social. Em verdade, necessita da concomitância de um conjunto de processos sociais como “a reforma democrática do Estado para canalizar a participação da sociedade na gestão de recursos; a reorganização transversal da administração pública; a formação de uma ética ambiental; a construção de um novo saber, que além de sua relação de objetividade com o mundo se dá em sua relação com o ser.” (LEFF, 2006, p. 250).

Em outra obra do autor, intitulada *Aventuras da Epistemologia Ambiental*, Leff apresenta o conceito, resumidamente, do termo racionalidade ambiental, entendemos ser interessante, após apresentar o panorama no qual se insere a terminologia. De modo que:

(...) A racionalidade ambiental permite uma nova abordagem das formações sociais como uma *articulação de processos*, para compreender as relações entre a base econômica e as superestruturas, entre o material e o simbólico, o real e o imaginário; mas, sobretudo para estabelecer as relações de ordem natural e cultural na materialidade da produção, bem como a ordem do poder no saber que se decanta nas relações técnicas e sociais de produção que determinam as condições de sustentabilidade das forças produtivas. Abre-se assim a possibilidade de pensar uma formação socioeconômica-ambiental como uma articulação de processos ecológicos, tecnológicos e culturais, e sua relação com a ordem econômica e os aparelhos do Estado que dominam o projeto civilizatório da modernidade. Dessa maneira, abre-se uma via para compreender as racionalidades em jogo nas formas de percepção, apropriação e manejo da natureza – dos potenciais e das condições naturais de sustentabilidade –, transcendendo o esquematismo classificatório dos modos de produção, das formações socioeconômicas e das tipologias dos atores sociais. (LEFF, 2013, p. 43)

Portanto, a racionalidade ambiental não induz à negação da importância do crescimento econômico e geração de riquezas. De fato, redimensiona a relevância de tais aspectos na produção humana, por meio de uma ética ambiental, conjugando, assim, interesses, significados, valores e ações que não levam à negação da natureza, tampouco à mera quantificação em valores econômicos do meio ambiente e seus recursos, nem a uma aceitação incontestável de superioridade de um ou outro paradigma científico.

A racionalidade ambiental se baseia em uma dialética social “que induz transformações do conhecimento e das bases materiais dos processos produtivos. É uma dialética que não se deduz de uma ontologia do real, mas que emerge de uma dialógica guiada pela outriedade” (LEFF, 2006, p. 251), portanto, pressupõe o constante diálogo de diversos agentes, com suas bases culturais distintas, para proporcionar o que os juristas compreendem por bem-estar socioambiental, no contexto da dignidade humana.

Então, a construção de uma cultura de paz necessita da modificação da racionalidade atuante, para uma racionalidade mais compatível com as ideias de não-adversariedade, harmonização e conciliação de interesses. E se é para propor uma mudança de paradigma, então que seja a partir do ponto de vista da forma que lidamos com a produção de riquezas, ou seja, a seara empresarial.

É necessária a abertura para eleger como valor maior a existência humana digna, que intui a resolução de conflitos, e que esse valor verdadeiramente pautas as escolhas individuais e coletivas para um presente e futuro em que possamos alcançar nosso pleno potencial como seres, como existências, em harmonia interna e externa, não por eliminar os conflitos, mas sim por fazer uma opção de resolvê-los de uma forma incluyente e compreensiva, fazer desta escolha a tônica do agir no mundo.

Escreve Carl Rogers (1987), na obra “Um jeito de ser”, que cada indivíduo segue um processo direcional na vida, por meio de uma “tendência realizadora” pela qual o ser é naturalmente compelido a buscar seu desenvolvimento mais completo e complexo, sendo esta a própria natureza do processo da “vida”, pois é vivo o organismo que direciona todas suas ações para a autorrealização, mesmo que não cheguem a realizar seu verdadeiro potencial. Ou seja, a conciliação e a mediação humanista, seguindo a vertente da abordagem centrada na pessoa, buscam exatamente criar um ambiente propício para que os indivíduos “sejam”, que utilizem sua tendência autorrealizadora para solucionar os conflitos internos e externos, restabelecendo as relações anteriores, ou no mínimo o diálogo, abaladas pelo conflito jurídico e social.

Assim, utilizando a Abordagem Centrada na Pessoa de Rogers, a mediação e a conciliação acabam sendo processos direcionais da vida do indivíduo, na sua tendência realizadora, que evita a autocomposição por si só, com a resolução do litígio – sem resolver o conflito sociológico –, mas sem que o ser expresse sua verdadeira fala autêntica e tenha plena consciência e satisfação sobre os termos do acordo, como escreve Nayara Souza sobre a conciliação humanista:

A qualificação da atividade jurisdicional de tentativa conciliatória através da conciliação humanista é um caminho a ser seguido para tornar o acordo um método efetivo de resolução dos conflitos sociais, em que a escolha pelo consenso será fonte de decisão voluntária e consciente das próprias partes. (SOUSA, 2014, p. 110)

No entanto, o espectro dos conflitos seria reduzível caso houvesse uma inserção dos indivíduos em um modelo de racionalidade que em si mesmo não fosse tão homogeneizante e controlador de experiências, que incute condições de valia mais claras para a adequação do ser dentro da sociedade, até porque:

A racionalidade capitalista esteve associada a uma racionalidade científica e tecnológica que busca incrementar a capacidade de certeza, previsão e controle sobre a realidade, assegurando uma eficácia crescente entre meios e fins. O saber ambiental questiona a racionalidade científica como instrumento de dominação da natureza e sua pretensão de dissolver as externalidades do sistema através de uma gestão racional do processo de desenvolvimento. (LEFF, 2013, p. 136)

Dessa maneira, uma racionalidade ambiental pautada em um saber ambiental tem a grande probabilidade de gerar um ambiente mais favorável à abertura de diálogo, de diminuição de contradições e incongruências em razão de adequação dos indivíduos em condições de valia determinadas pelo modelo produtivo, porque a racionalidade ambiental parte da premissa de qualidade de vida como fim a ser alcançado pelo modo de produzir riquezas, conceito que é inerentemente incluyente e compatível com a diversidade cultural, social, de saberes. E é por meio da construção do saber a partir da subjetividade na produção de conhecimentos que a teoria da racionalidade ambiental se comunica com a Abordagem Centrada na Pessoa, já que:

Saber ambiental e saber psicanalítico abrem novamente a história do conhecimento, o sentido do saber e o lugar do sujeito. Ambos os saberes combatem as postulações cientificistas (estruturalistas) que pretendem eliminar o sujeito numa crescente objetividade do conhecimento. Assim, a afirmação sobre a ciência como “ideologia da supressão do sujeito.” (Lacan), enfrenta a proposta a partir do estruturalismo de um “processo sem sujeito” (Althusser). O saber ambiental é movido pela pulsão do conhecimento, mas surge como um saber personalizado, definido por interesses, sentidos existenciais e significados culturais de sujeitos históricos. O saber ambiental implica colocar em jogo a subjetividade na produção de conhecimentos, e traz consigo uma apropriação subjetiva do saber para ser aplicado em diferentes práticas e estratégias sociais. (LEFF, 2013, p. 194).

Portanto, tanto Rogers como Leff reconhecem em suas teorias a vida pulsante por trás da formação do indivíduo e de conhecimento, aplicando tais visões em suas construções teóricas, verificando que os conceitos criados pelos autores dialogam, com repercussões no que tange ao cenário mais favorável para a aplicação da Abordagem Centrada na Pessoa em uma sociedade regida por uma racionalidade ambiental e, conseqüentemente, em mediação e conciliação verdadeiramente humanistas.



Tudo isso para deixar claro que a construção de uma cultura de paz passa pela revisão e acolhimento da pessoa, do indivíduo, sendo essa abordagem adotada na seara empresarial uma possível ramificação que uma verdadeira postura de compreensão do Outro, de coexistência pacífica e harmoniosa pode gerar em termos de ganhos pessoais, humanos e holísticos para todos os habitantes da Terra.

Ou seja, uma institucionalização de mediação implica a adoção permanente do método como uma forma de lidar com a subjetividade de uma maneira positiva e construtiva, com verdadeira abertura para o sentimento de realização dos indivíduos, com resultados objetivos positivos – maior eficiência, maior produtividade – como consequência natural de uma elevada qualidade de vida, que motiva, que agrega e inclui.

Então a ideia é justamente impulsionar a tendência autorrealizadora de cada ser a partir de um modo de pensar, uma racionalidade, que facilite o melhoramento diário de cada um, não eliminando desafios e conflitos, mas intuindo um modo diverso de lidar com o diferente, com o outro – e isso passa por aplicar a mediação rotineiramente nas estruturas de produção, as empresas, para promover o melhor possível de cada indivíduo, do sistema em que se inserem, da nossa sociedade, da nossa existência como espécie.

## 5 CONCLUSÃO

O jeito de ser da nossa sociedade estimula competição, ganho sobre o outro e, conseqüentemente, o conflito – que chegou a um número insustentável nos últimos anos, como verifica-se nos dados da própria Justiça. Decerto uma mudança de paradigma existencial é necessária para obter o melhor resultado possível do que a humanidade tem a oferecer: compreensão, integração e superação de problemas em conjunto; como já dizia o ditado: “a união faz a força”.

Dessa maneira, a adoção de uma racionalidade que busca a qualidade de vida do conjunto de seres que habitam a Terra se mostra como uma das escolhas mais lógicas para superar a crise que nos assola: a de não saber se perpetuaremos nossa existência como espécie. Nesse sentido, também se trata de uma opção racional, como já há muito demonstrada pela teoria dos jogos, cooperar para obter o maior índice de ganho conjunto em detrimento de uma efemeridade de alto ganho individualista.

Por isso, quando se trata de institucionalizar a mediação no âmbito empresarial, a partir de um paradigma de pensamento voltado ao acolhimento e colocação como prioridade as necessidades (tanto físicas como emocionais) e os reais interesses (psicológicos e ligados à própria afirmação e identidade formada junto e em conjunto com o ambiente que os cercam) das pessoas, há ênfase na mediação como instrumento justamente pela capacidade do instituto gerar essa empatia, empoderamento e entendimento, restaurando vínculos, induzindo naturalmente as pessoas a identificarem o que lhes é mais caro (como indivíduos e como membros de grupos sociais, além de membros de populações de seres vivos, que agem e interagem com o meio que lhes cerca), além de ser da essência da mediação o exercício da solidariedade, de pensar os interesses e necessidades dos outros – os reflexos positivos advindos de uma mediação bem feita, da harmonização do sistema, são os louros colhidos pelos mediandos, transformando o que era um ambiente/relacionamento/dinâmica hostil e desarmoniosa em uma estimulante e harmoniosa em seu lugar.

O ofício do mediador é ser desnecessário ao longo do tempo e o objetivo da mediação é fazer com que as pessoas se aprimorem, sendo mais compreensivas (consigo mesmas e com os outros), enxerguem seu valor e dos outros (da maneira mais justa possível, sem promover exageros), fazendo com que o conflito naturalmente vá diminuindo, pois as reflexões estimuladas pela mediação fazem com que as pessoas vão se tornando versões melhores do que já foram a cada dia. E é para obter esse melhor possível, para todos, que a mediação com essa forma de pensar deve ser institucionalizada.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Tania. **Caixa de ferramentas em mediação**: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014.

AGUIRRE, Caio Eduardo. **Mediação em empresas familiares**. 2015. 123 f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Direito Civil, Pontífice Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

BAUMAN, Zygmunt. **Vida líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2005.

BACELLAR, Roberto Portugal. **Mediação e arbitragem**. São Paulo: Saraiva, 2012.

BOSELNANN, Klaus. Direitos Humanos, Meio Ambiente e Sustentabilidade. In: SARLET, Ingo Wolfgang (Org). **Estado socioambiental e direitos humanos fundamentais**. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2010.

BRANDÃO, Fernanda Holanda de Vasconcelos. **Advocacia negocial**: promoção do acesso à justiça pela desjudicialização dos conflitos. João Pessoa: A União, 2014.

CNJ, Conselho Nacional de Justiça. **Justiça em números 2016: ano-base 2015**. Brasília: CNJ, 2016.

DE MORAES, Mayna Marchiori; SANOMYA, Renata Mayumi. **A Concreção do Acesso à Ordem Jurídica Justa por Meio da Implementação da Mediação**: Aplicabilidade na Seara Empresarial. Revista de Estudos Jurídicos UNESP, ISSN-e 1414-3097, Vol. 16, Nº. 24, Franca: 2012.

ENTELMAN, Remo F. **Teoría de conflictos**: hacia un nuevo paradigma. Barcelona: Gedisa, 2002.

FALECK, Diego; TARTUCE, Fernanda. **Introdução histórica e modelos de mediação**. In: Armando Sérgio Prado de Toledo; Jorge Tosta; José Carlos Ferreira Alves. (Org.). Estudos Avançados de Mediação e Arbitragem. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014, v. , p. 171-189.

FISHER, Roger; URY, William. **Como chegar ao sim**: como negociar acordos sem fazer concessões. 1ª ed. Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

GAGLIANO, Pablo Stolze; PAMPLONA FILHO, Rodrigo. **Novo curso de direito civil**, v. 4, tomo I: contratos, teoria geral. 13.ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

GONÇALVES, Carlos Roberto. **Direito Civil Brasileiro**, v. 3: contratos e atos unilaterais. 14 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

HEIDEGGER, Martin. **Ser e tempo**, vol. I. 15. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.

LEFF, Enrique. **Aventuras da epistemologia ambiental**: da articulação das ciências ao diálogo de saberes. Tradução de Silvana Cobucci Leite. São Paulo: Cortex, 2013.

\_\_\_\_\_. **Saber Ambiental**: sustentabilidade, racionalidade, complexidade, poder. 10. ed. Petrópolis: Vozes, 2013.

\_\_\_\_\_. **Epistemologia Ambiental**. 5. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

\_\_\_\_\_. **Racionalidade Ambiental**: a reapropriação social da natureza. Tradução Luiz Carlos Cabral. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

MELEU, Marcelino; THAINES, Aleteia Hummes. **Mediação Waratiana**: uma aposta na alteridade. In: XXIV Congresso Nacional do CONPEDI/UFS. Cátedra Luis Alberto Warat. Coordenadores: Leonel Severo Rocha, Cecilia Caballero Lois, Marcelino Meleu. Florianópolis: CONPEDI, 2015. Disponível em: <<https://www.conpedi.org.br/publicacoes/c178h0tg/2y368zo8/mwhGNpTvy7tq3Ezd.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2018.

PELAJO, Samantha. Capítulo 5: A Ética na/da Mediação. In: MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Manual de Mediação de Conflitos para Advogados**: Escrito por Advogados. Brasil: 2014.

ORTIZ, Cristina Merino. Gestão estratégica de conflitos em âmbito empresarial: transferência a partir da prática da mediação. In: AGUIAR, Carla Zamith Boin. **Mediação Empresarial – Aspectos jurídicos relevantes**. São Paulo: Quartier Latin, 2010.

ROGERS, Carl Ransom. **Um jeito de ser**. Tradução de Maria Cristina Machado Kupfer, Heloisa Lebrão e Yvone Souza Patto. São Paulo: EPU, 1987.

SANOMYA, Renata Mayumi; CACHAPUZ, Rozane da Rosa. **Da mediação e sua relação com a cultura da paz e com as relações privadas empresariais**. In: Revista Direito em (Dis)Curso, Londrina, v. 5, n. 2, p. 87-99, jul./dez. 2012.

SANTOS, Ivana Pequeno dos; SANTOS, Jahyra Helena Pequeno dos. **Formas consensuais de solução de conflitos**. In: XXIV Congresso Nacional do CONPEDI - UFMG/FUMEC/Dom Helder Câmara; coordenadores: Adriana Goulart de Sena Orsini, Adriana Silva Maillart, Nivaldo Dos Santos. Florianópolis: CONPEDI, 2015. p. 462-477.

SOUSA, Nayara Queiroz Mota de. Conciliação humanista: aplicação da abordagem centrada na pessoa na resolução dos conflitos judiciais. **Rev. abordagem gestalt.**, Jun 2014, vol.20, no.1, p.104-110.

SUARES, Marinés. **Mediación**: Conducción de disputas, comunicación y técnicas. Buenos Aires: Paidós, 2008.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. São Paulo: Método, 2008.

\_\_\_\_\_. Capítulo 2: Principais Características da Mediação de Conflitos. In: MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. **Manual de Mediação de Conflitos para Advogados**: Escrito por Advogados. Brasil: 2014.

WATANABE, Kazuo; GABBAY, Daniela Monteiro. O pacto de mediação empresarial. **Revista Brasileira de Arbitragem**, v. XII, n. 46, abr-maio-jun 2015, p. 7-19

WARAT, Luis Alberto. **Em nome do acordo**. A mediação no Direito. Buenos Aires: Angra Impresiones, 1998

\_\_\_\_\_. **O ofício do mediador**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

WEBER, Max. **Economia e Sociedade**. Vol. 1. Brasília: Editora da UNB, 2009.