

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E
DAS MISSÕES – URI – CAMPUS DE SANTO ÂNGELO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS – DCSA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE
ORGANIZAÇÕES – PPGGEO – MESTRADO PROFISSIONAL**

GERSON SILVEIRA PEREIRA

**GESTÃO DE CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS
ATRAVÉS DA FORMA AUTOCOMPOSITIVA: UMA PROPOSTA DE
IMPLEMENTAÇÃO DE UM CENTRO DE MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL**

SANTO ÂNGELO – RS

2016

GERSON SILVEIRA PEREIRA

**GESTÃO DE CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS
ATRAVÉS DA FORMA AUTOCOMPOSITIVA: UMA PROPOSTA DE
IMPLEMENTAÇÃO DE UM CENTRO DE MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões URI Campus de Santo Ângelo, na Linha de Pesquisa “Estratégias Organizacionais”, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Rubens Cenci

SANTO ÂNGELO – RS

2016

P436g Pereira, Gerson Silveira

Gestão de conflitos em organizações públicas e privadas através da forma autocompositiva: uma proposta de implementação de um centro de mediação extrajudicial / Gerson Silveira Pereira. – Santo Ângelo : URI, 2016.

91 f. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. – Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações, 2016.

1. Mediação 2. Gestão de conflitos 3. Mediação extrajudicial
I. Título.

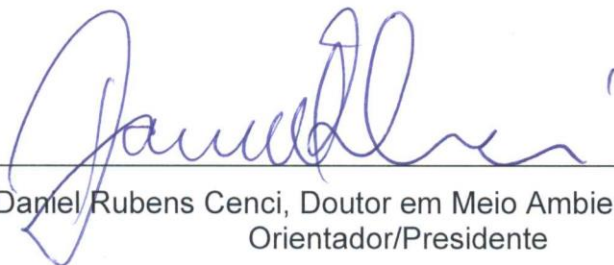
CDU: 658.3

GERSON SILVEIRA PEREIRA

GESTÃO DE CONFLITOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS E PRIVADAS
ATRAVÉS DA FORMA AUTOCOMPOSITIVA: UMA PROPOSTA DE
IMPLEMENTAÇÃO DE UM CENTRO DE MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL

Dissertação submetida à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões – URI – *Campus* de Santo Ângelo – RS, como parte dos requisitos necessários à obtenção do Grau de Mestre em Gestão Estratégica de Organizações, Área de Concentração: Gestão de Organizações e Desenvolvimento, Linha de Pesquisa: I – Estratégias Organizacionais.

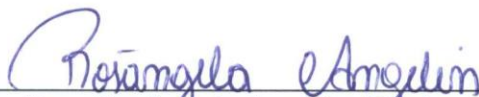
Banca Examinadora:



Prof. Dr. Daniel Rubens Cenci, Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento
Orientador/Presidente



Profa. Dra. Lizandra Andrade Nascimento, Doutora em Educação
Examinadora Externa



Profa. Dra. Rosângela Angelin, Doutora em Ciências Jurídicas
Examinadora Interna

Santo Ângelo (RS), 31 de agosto de 2016.

Dedico este trabalho à minha esposa Maira
Giovana Lesciuk Pereira e para o meu filho Pedro
Henrique Lesciuk Pereira.

AGRADECIMENTOS

Ao estimado Professor Orientador Dr. Daniel Rubens Cenci, pela fraterna acolhida e pelos momentos de reflexão proporcionados durante todo o desenvolvimento do trabalho.

Ao amigo e sempre presente professor e poeta Mestre Girvâni Sulzbacher Seitel, que sabe compartilhar o que sabe e ouvir as angústias de um neófito da academia universitária.

À coordenação e professores do Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – PPGGEO – Mestrado Profissional da URI Campus Santo Ângelo, pelos ensinamentos proporcionados.

À funcionária Gabriella de Fátima Feix Suski pelo profissionalismo e atenção aos acadêmicos em horas de crise.

Aos funcionários da biblioteca da URI Campus Santo Ângelo que me franquearam a Sala de Estudos Luis Alberto Warat.

O poder só é efetivado enquanto a palavra e o ato não se divorciam, quando as palavras não são vazias e os atos não são brutais, quando as palavras não são empregadas para violar e destruir, mas para criar relações e novas realidades.

Hannah Arendt

RESUMO

O presente estudo pertencente ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Organizações – Mestrado Profissional – da Universidade Regional Integrada, Campus Santo Ângelo, tem como tema central a gestão de conflitos a partir de procedimentos autocompositivos e como eixo principal a apresentação de uma proposta para a implantação de um Centro de Atendimento de Gestão de conflitos por meio da mediação extrajudicial, de acordo com o disposto na Lei Federal nº 13.140/2015. Persegue-se a ideia de que os conflitos humanos são inerentes ao mundo da vida, contudo, busca-se, a partir de um novo paradigma, outras formas de percebê-lo e de tratá-lo, em detrimento do agir litigante e/ou beligerante, que de forma hegemônica são utilizados em nossa sociedade. Uma nova visão e, por consequência, um novo agir se faz necessário num mundo que precisa de paz e de harmonia e de homens e de mulheres que saibam utilizar ferramentas verbais que produzam relações pacíficas, restauradoras ou construtoras de laços humanamente sustentáveis. Para isso, importa nesse contexto a adoção de estratégias de implantação de Centros de Atendimento e de Gestão dos conflitos ocorridos em organizações públicas ou privadas, os quais possuem a finalidade de desenvolver soluções consensuais para os sujeitos que ali forem buscar auxílio. Como se trata de uma pesquisa a ser aplicada, para a realização do presente trabalho foi realizada pesquisa bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa, com obtenção de dados colhidos através de livros, artigos de periódicos, com a adoção do método de abordagem científico hipotético-dedutivo. Trata-se, também, de uma pesquisa de cunho exploratório, pois há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o objeto de estudo no Brasil. Como resultados o estudo apresenta um modelo metodológico de implantação de um Centro de Gestão de Conflitos através da Mediação, bem como uma proposta de formação dos mediadores.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos. Mediação. Formação de Centro. Mediação Extrajudicial.

ABSTRACT

This study belongs to the Graduate in Strategic Organizations Management Program - Professional Masters - the Integrated Regional University, Campus St. Angelo, is focused on the management of conflicts from procedures and main axis presenting a proposal for the implementation of a Management Service Center of conflicts through extrajudicial mediation, in accordance with the provisions of Federal Law No. 13,140 / 2015. The pursued idea is that human conflicts are inherent in the world of life, however, is sought from a new paradigm, other ways to see and treat it at the expense of action litigator and / or belligerent, that hegemonic form are used in our society. A new vision and, consequently, a new act is necessary in a world that needs peace and harmony, of men and women who know how to use verbal tools that produce peaceful relations, restoring or construction of humanly sustainable ties. For this, it is in this context the adoption of strategies call centers and management of conflicts occurring in public or private organizations, which have the purpose of developing consensual solutions to the ones who are there to seek help. As it is a research to be applied, for the realization of the given study was realized a bibliographic and documentary research, of qualitative approach, with data obtainment through books, periodic articles, with the adoption of the hypothetical-deductive scientific approach method. It is also a exploratory nature research, because there is little accumulated and systemized knowledge about this study object in Brazil. As result, the study presents a methodological model of implementation of conflict management center through mediation, as well as a propose of formation of mediators.

Keywords: Conflict Management. Mediation. Training Centre. Extrajudicial mediation..

LISTA DE ABREVIATURA

ADR	Alternative Dispute Resolution
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CPC	Código de Processo Civil
MI	Mediação Integrativa
MMJ	Manual de Mediação Judicial
PMFC	Pró-Mulher, Família e Cidadania

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Pirâmide das necessidades	22
Figura 2: Círculo do conflito	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Diferença entre mediação e decisão judicial	36
-------------------------------------------------------------	----

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 CONCEPÇÕES DE CONFLITOS E SUAS FORMAS DE TRATAMENTO	16
1.1 O CONFLITO NA SOCIEDADE	16
1.2 CONCEITOS DE CONFLITO.....	19
1.3 CAUSAS DO CONFLITO.....	21
1.4 FORMAS DE TRATAMENTO DE CONFLITO	24
2 MEDIAÇÃO COMO FORMA DE GESTÃO DE CONFLITOS	29
2.1 CONCEITOS DE MEDIAÇÃO.....	29
2.2 PANORAMA DA IMPLEMENTAÇÃO DA MEDIAÇÃO JUDICIAL NO BRASIL.....	32
2.3 ESCOLAS OU MODELOS DE MEDIAÇÃO	37
2.4 ARTE E OFÍCIO DO MEDIADOR	40
3 MEDIAÇÃO INTEGRATIVA: PROPOSTA PARA A CRIAÇÃO DE UM CENTRO DE MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL	44
3.1 PRINCÍPIOS LEGAIS E PROCEDIMENTOS DA MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL	44
3.2 PREMISSAS FUNDAMENTAIS DO CENTRO DE MEDIAÇÃO NA CONCEPÇÃO DE MUSZKAT	46
3.3 DAS CONDIÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM CENTRO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS	48
CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	62
ANEXOS	67

INTRODUÇÃO

A liberdade é o maior dos valores humanos. Mas, antes de tudo, é um destino. Seres livres, já que são livres, podem abraçar esse destino ou tentar escapar dele, torná-lo sua vocação ou lutar contra ele: essa também é a capacidade a que devem sua liberdade. Se a liberdade é um valor, ela é também um valor extremamente ambíguo. Ao mesmo tempo atrai e repele. (BAUMAN, 2011, p. 61).

No contexto globalizado, a afirmação e a constatação fática de que a ciência progride de forma rápida, é um lugar comum. São evidentes em nossa sociedade os efeitos e o alcance social desse crescimento acelerado – muito embora, é claro, não devidamente compartilhado em seus benefícios como deveria ser para todos, universalmente. Todavia, percebe-se nesse turbilhão, além do frenesi de alguns setores mais ávidos com os ganhos resultantes desse progresso, a imperiosa necessidade de que o ser humano precisa ser compreendido além de um objeto de consumo e consumidor e que seja de fato percebido como um sujeito desejante, finito e complexo.

A convivência ocorre entre os seres humanos, com todos os seus desejos, virtudes e vícios. Dito isso, pode-se afirmar de imediato que onde há a presença do ser humano há também a presença de conflitos. Assim, cabe realizar nesse momento histórico as seguintes indagações: como são percebidos os conflitos? De que forma o ser humano tem sido tratado quando apresenta um comportamento considerado conflitivo/conflituoso? Quais são as condutas e os meios empregados para dirimir, minimizar ou prevenir tais situações? Em suma, quais são as estratégias pessoais ou institucionais com relação à gestão e resolução de conflitos? Qual é, enfim, o papel da sociedade nesse contexto?

Pode-se afirmar nesse momento, dentre outras funções, que a sociedade foi criada com a finalidade de oferecer segurança para todos os seus reconhecidos membros. O ato de abrir mão da liberdade pessoal em nome da coletividade, pressupõe que o Estado - representado aqui por autoridades que vão agir em nome de todos - tem o poder de decisão baseado em normas construídas e válidas universalmente.

Portanto, as decisões em caso de controvérsia, exceto se forem tomadas “fora da lei”, isto é, feitas por meios próprios, serão arbitradas por um terceiro - um outro - que não os sujeitos em conflito, ao qual foi delegado tal poder de julgar, de acordo

com a sua interpretação da lei. Isto é, quem está certo ou errado, quem é o culpado ou inocente e quem ganha ou perde. Em situações extremas pode-se afirmar também: quem morre ou vive, como ocorre em situações de guerra ou por decisões da justiça com a aplicação da pena de morte – caso de alguns estados federados dos Estados Unidos e do Estado Islâmico, entre outras nações.

Assim, em que pese todas as inovações existentes e pretendidas, persegue-se um modelo de funcionamento de jurisdição estatal centrado e encarnado na figura do juiz julgador, o que ocorre também no mundo privado e do trabalho, onde o modelo de tratamento de conflito segue este mesmo paradigma centrado na figura do “pai” ou “patrão” julgador. Ou seja, as partes conflitantes agem no sentido de esperar uma decisão emanada desse terceiro, tornando-se com isso uma parte vencedora e a outra parte perdedora. Aqui, nesse momento, busca-se mais a vingança e a glória da vitória do que outra coisa. O terceiro, como resultado, resta potente, até mesmo no ato de delegar tal poder.

Nesse contexto, no modelo tradicional de decisão de conflito, portanto, a figura do julgador (juiz) é central e está ligada radicalmente ao modelo de sociedade patriarcal, na qual há lugares e valores estabelecidos, os quais irão fornecer os elementos básicos da composição de uma decisão, sejam estes escritos ou não. Assim, tendo em vista o fato de vivermos numa época de incertezas como regra e o de questionamentos sobre elementos sólidos encontrados na tradição, o poder central da figura paterna, bem como o do próprio Estado, passam a ser questionados e reorganizados sob outras formas.

Por conseguinte, na área de resoluções dos litígios, de acordo com o novo paradigma, busca-se, sob diversas formas alternativas aos procedimentos judiciais estatais, estratégias diversas de resolução de conflitos, tendo como pano de fundo a ideia de que os sujeitos deverão através de procedimentos de autocomposição tratar as suas controvérsias.

Nesse sentido, o estudo em questão encontra respaldo na justificativa de que há no cenário nacional um crescente empenho na adoção de procedimentos de resolução pacífica de conflitos - além da esfera judicial, observa-se crescente demanda nas áreas educacional e empresarial. Contudo, em que pese a existência de leis que norteiam os procedimentos de execução de mediação, há a necessidade da criação de espaços de debate e de formação dos agentes dessa nova formatação de atendimento, uma vez que a natureza dos conflitos são complexas e exigem uma

capacitação transdisciplinar e periodicamente atualizada, bem como é complexa a mudança de cultura de tratamento de conflito de uma sociedade, então hegemonicamente organizada no modelo adversarial.

A presente pesquisa tem o escopo de propor uma concepção de gestão estratégica de conflitos baseada nos princípios do paradigma autocompositivo de Resolução Alternativa de Disputas (ADR)¹, com a adoção da metodologia utilizada em procedimentos de mediação, como forma de tratamento de conflitos à ser implantada em centro específico para tal finalidade.

Assim, busca-se uma outra forma de gestão de conflitos, a qual precede ao modelo tradicional – sem desconsiderá-lo, por óbvio, - mas com uma nova perspectiva, na qual os sujeitos são envolvidos ativamente em todo o processo de construção de uma tomada de decisão, a qual pretende não só sanar a questão inicial buscada, como possibilitar ao participante que ele adote tal paradigma em outras situações de sua vida.

Como se trata de uma pesquisa a ser aplicada, para a realização do presente trabalho será realizada pesquisa bibliográfica e documental, de abordagem qualitativa, com obtenção de dados colhidos através de livros, artigos de periódicos, bem como a observação do campo de trabalho existente, com a adoção do método de abordagem científico hipotético-dedutivo. Trata-se, também, de uma pesquisa de cunho exploratório, pois há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o objeto de estudo no Brasil, em especial, pelos fatos das leis que norteiam essa nova modalidade serem recentes.

A dissertação será dividida em três capítulos. O primeiro capítulo, denominado "Concepções de conflito e suas formas de tratamento", apresenta quatro seções, em que se aborda questões voltadas aos conflitos na sociedade contemporânea, delineando suas possíveis causas e formas de tratamento, bem como traz o conceito do termo em questão.

O segundo capítulo, trata sobre "A Mediação como forma de gestão de conflitos", sendo que apresenta quatro seções, divididas de modo que se contemple o marco legal da mediação judicial em nosso país, o conceito de mediação e, ainda, especificações a respeito da área de atuação do mediador.

¹ O termo é originário do conceito em inglês *Alternative Dispute Resolution* (ADR), o qual, até o momento não encontra na literatura brasileira consenso em sua tradução, a qual é feita de acordo com a escola teórica e orientação prática que almeja.

O terceiro e último capítulo, abordará sobre "Proposições para a implantação de um centro de mediação extrajudicial", divide-se em três seções. A primeira seção abordará a definição, os princípios legais e procedimentos na execução da mediação extrajudicial; ainda, na sequência, o estudo traz as premissas fundamentais que subsidiam a mediação, assim como as condições para a implantação de um centro de mediação extrajudicial.

1 CONCEPÇÕES DE CONFLITOS E SUAS FORMAS DE TRATAMENTO

O convívio social comumente traz à tona situações de discordâncias ou desentendimentos, que podem resultar, muitas vezes, em um conflito, os quais são tomados em nossa cultura como algo negativo, destrutivo ou que deve sempre ser evitado. O capítulo traz conceitos de conflito e traz reflexões pertinentes por parte de estudiosos do tema, que se debruçam sobre essa problemática que permeia a sociedade contemporânea, delineando suas possíveis causas e formas de tratamento.

1.1 O CONFLITO NA SOCIEDADE

Os sentimentos sente-se em silêncio, nos corpos vazios de pensamento. As pessoas, em geral, fogem do silêncio. Escondem-se no escândalo das palavras. Teatralizam os sentimentos, para não senti-los. O sentimento sentido é sempre aristocrático, precisa da elegância do silêncio. As coisas simples e vitais como o amor entende-se pelo silêncio que as expressam (WARAT, 2004, p. 26).

Os conflitos fazem parte da humanidade; eles são inerentes ao processo de evolução do ser humano, portanto, em qualquer área da vida há algum tipo de conflito que se origina “da diversidade de pontos de vista entre pessoas, da pluralidade de interesses, necessidades e expectativas, das diferentes formas de agir e de pensar de cada um dos envolvidos” (ANINGER, 2007, p. 1).

Atualmente, em função da configuração de sociedade, pode-se afirmar que os conflitos são gerados no cerne de uma sociedade onde impera o jogo de interesses, em que os sujeitos tratam o “outro” com indiferença, com impessoalidade e, paradoxalmente, “manter-se à distância parece a única forma razoável de proceder” (BAUMAN, 2008, p. 93). Nesse contexto, o dilema da alteridade ganha relevo e força, não podendo mais ser escamoteado ou tratado como um problema de segunda ordem na categoria dos conflitos sociais.

Na visão de Bauman (2009, p. 19), a contemporaneidade vem a significar “a morte das principais utopias sociais e, de modo mais geral, da ideia de ‘boa sociedade’”. Por conseguinte, a comunicação entre as pessoas resta dificultada, sendo raro então o diálogo pacífico e colaborativo, fator que gera conflitos de toda espécie. Nesse liame, os conflitos fazem-se presentes nos mais variados ambientes – organizacionais, familiares, educacionais e outros - pois sempre que houver a

convivência entre um grupo de pessoas, inevitavelmente haverá divergências de ideias e objetivos.

Ainda, o sociólogo acima citado expressa que as relações pessoais e interpessoais são, hoje, “relacionamento de bolso”. Os laços sociais que unem momentaneamente dois sujeitos são relacionamentos guarda-roupa, “reunidas enquanto dura o espetáculo e prontamente desfeitas quando os expectadores apanham seus casacos nos cabides” (BAUMAN, 2005a, p. 37).

Assim, no círculo globalizado da alteridade, relações amorosas, familiares, profissionais são vistas com receio e desconfiança diante de um possível relacionamento duradouro. Tornar-se, pois, difícil ao sujeito firmar laços duradouros, posto que os laços humanos são desfeitos sob a égide da insegurança, em que a temeridade da aproximação do outro impede a concretização dos afetos, pois “é preciso diluir as relações para que possamos consumi-las” (BAUMAN, 2004, p. 10).

Nesse cenário, no qual o exercício da alteridade encontra-se problematizado, pessoas “tornam-se individualistas, não por escolha, mas a fim de manter o mínimo para sua manutenção”, observa Sales (2004, p. 13). Na sociedade atual, a alteridade desconhece em muito o relacionamento eu-outro como valor que possa ser levado em conta na esfera fragilizada das relações sociais, fato que gera conflitos de toda ordem, acarretando rompimentos de relações familiares e profissionais, bem como de atos que culminam em violência, agressão e morte.

Indubitavelmente, o conflito é uma realidade complexa e multidimensional que pode ir além do simples desencontro de ideias de opiniões, de posicionamentos, de valores, de culturas. Em sua gênese, há sempre um desejo em xeque, e “quando dois desejos se chocam, nasce o conflito” (SPENGLER, 2012, p. 109). Sendo assim, estar em conflito não deixa de ser uma das formas de interação entre as pessoas, embora paradoxal.

Os conflitos podem ser gerados por situações como estresse, medo das mudanças, falhas na comunicação e diferenças de personalidades. Destarte, podem ser de toda natureza, desde pequenas discussões sobre a melhor forma de realizar um processo, até grandes divergências sobre a estratégia da organização. Sempre que existir uma diferença de prioridades ou objetivos, existirá um conflito.

Chiavenato (2004) explica que o conflito ocorre pela diferença de objetivos e interesses pessoais, e é parte inevitável da natureza humana; constitui o lado oposto da cooperação e da colaboração. A palavra conflito, nesse sentido, está ligada a

desacordo, discórdia, etc. Para que haja conflito, além da diferença dos fatores citados, deve haver uma interferência deliberada de uma das partes envolvidas, ou seja, quando uma das partes, seja indivíduo ou grupo, tenta alcançar seus próprios objetivos interligados com alguma outra parte, a qual interfere na sua busca de atingir os objetivos.

Desta forma, reitera Chiavenato [...] o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva, mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar os seus objetivos. (CHIAVENATO, 2004, p. 416).

O convívio social reiterado naturalmente oportuniza situações de discordâncias ou desentendimentos, que podem resultar, muitas vezes, em um conflito, entendido como a frustração de expectativas.

Como observa Dahrendorf (1992), o conflito surge quando as expectativas em relação aos papéis que devemos desempenhar na sociedade e que o próprio Estado tem para com os cidadãos não são atendidas. Assim sendo, a realização dá lugar à frustração, o que permite à ascensão do conflito, os quais podem ser percebidos, dentre outros exemplos, na má, ou na ausência da prestação de um serviço público que atenda a expectativa da população. Tal conflito, salienta-se, pode ser apenas tomado como uma situação particular, bem como pode ser a gênese de um conflito de proporções sociais maiores e com consequências diversas, como uma revolução social ou de irrupções descontroladas de violência

Segundo Robbins (2002), a propósito da abordagem sobre o conceito conflito, temos a visão tradicional, a visão das relações humanas e a visão interacionista. No que tange à visão tradicional, uma das visões mais antigas, nos anos de 1930 e 1940, seus princípios defendem que o conflito deve ser evitado, por indicar disfunção no grupo ou na organização, logo ele é visto como algo desnecessário e prejudicial, uma vez que as consequências dele eram a violência e a destruição, sendo assim necessário evitá-lo.

No que concerne à visão de relações humanas, Robbins (2002) explica que a teoria das relações humanas, nos anos de 1940-1970, defende que o conflito é natural, uma realidade que não se pode evitar, que é natural em qualquer grupo ou organização e este não tem de ser negativo, e pode ser mesmo uma força positiva para o aumento da produtividade.

Por último, lembra Robbins (2002), a visão interacionista não exprime só uma abordagem nova e diferente, mas também avançada sobre a perspectiva de gestão contemporânea de pessoas, no que concerne à definição de conflitos, que trata o mesmo não como danoso às organizações ou difícil de ser evitado, mas como uma forma de contribuição positiva para a mudança e inovação.

Indubitavelmente, todas as relações (complexas e multifacetadas) da sociedade atual experimentam conflitos em determinado momento. Porém, o conflito não existe quando as pessoas estão envolvidas na competição para atingir objetivos incompatíveis entre si. No entanto, se o conflito vai além do comportamento competitivo, delineando-se a intenção de infringir dano físico ou psicológico ao oponente, assume uma dinâmica negativa que deixa de conduzir ao crescimento, deflagrando a necessidade de procedimentos eficientes para tratá-lo.

1.2 CONCEITOS DE CONFLITO

Etimologicamente, a palavra conflito tem sua origem do antigo latim e designa, na língua portuguesa, “profunda falta de entendimento entre duas ou mais partes” (HOUAISS, 2001, p. 797).

Berg (2012) anota que a palavra conflito vem do latim *conflictus*, que significa choque entre duas coisas, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam entre si, ou seja, é um embate entre duas forças contrárias. Aplicado à realidade, conflito é um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses e não passa, basicamente, da existência de opiniões e de situações divergentes ou incompatíveis.

Robbins (2002) define conflito como sendo um processo dinâmico onde as partes se influenciam reciprocamente, gerando oposição, discordâncias e desentendimentos entre elas; o que leva à elevação de alguma tensão, criada pela diversidade de pensamentos, opiniões, atitudes, crenças e percepções. O que sabemos com ampla experiência, pode gerar situações graves, as quais podem culminar com agressões verbais, físicas ou mesmo a morte.

De outra banda, Falk (2001) observa com propriedade que o conflito em si não é danoso nem patológico. É uma constante da dinâmica interpessoal, reveladora do nível energético do sistema. Suas consequências poderão ser positivas ou negativas em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, da duração, do contexto e do modo como ele é administrado.

Neste sentido, Vinyamata leciona e adverte que conflito é a

[...] confrontación de intereses, percepciones o actitudes entre dos o más partes. Esta confrontación no debería interpretarse de manera negativa, ya que los conflictos poseen aspectos positivos que permiten un desarrollo que beneficie a todas las partes implicadas. Cuando los conflictos comportan perjuicios para una o las diversas partes afectadas, podremos concluir que el conflicto en cuestión se halla deficitariamente gestionado y que esto puede concluir a enfrentamientos perniciosos. El conflicto es conatural con la vida misma y establece sus referencias evolutivas. Es un fenómeno presente en todas las relaciones humanas. Los conflictos se relacionan directamente con la satisfacción de las necesidades vitales o de cualquier otra índole; guarda una relación directa con los procesos que se generan en el miedo y la angustia como estimuladores de la acción por obtener satisfacción a las necesidades planteadas (VINYAMATA, 1999, p.137).

No que toca ao constructo organizacional, Robbins (2002) define três tipos de conflito: conflito de tarefa, ligado ao conteúdo e objetivos do trabalho; conflito de relacionamento, referente às relações interpessoais; e conflito de processos, modo como o trabalho é realizado. Ainda nessa seara, Robbins (2002) estabelece a relação entre natureza e tipo dos conflitos. Para o estudioso do tema, os conflitos de relacionamento são quase sempre disfuncionais. “Por quê? Aparentemente, o atrito e as hostilidades interpessoais aumentam o choque de personalidade e reduzem a compreensão mútua, impedindo, assim, a realização de tarefas organizacionais” (ROBBINS, 2002, p. 375).

Ademais, reitera o autor acima citado: “por outro lado, níveis baixos de conflito de processo e níveis baixos a moderados de conflito de tarefas são funcionais [...], e melhoram o desempenho por estimular a discussão de ideias que ajudam o trabalho em grupo” (ROBBINS, 2002, p. 375).

Assim, em que pese a noção prática cotidiana de que um conflito carrega em si um sentido de algo negativo, observa-se na evolução dos conceitos a busca por um significado que prima por uma possibilidade de torná-lo positivo, domesticando-o como forma e tentativa de controle de impulsos que muitas vezes não são conscientes, que fogem da razão humana e se manifestam de forma violenta em palavras ou ações.

Nesse contexto, de acordo com Mayer (*apud* BASTOS; CORRÊA, 2015, p.10), quando percebemos a ocorrência de um conflito ele pode se manifestar em três dimensões que se complementam. A saber: conflito como percepção, conflito como emoção e conflito como comportamento.

O conflito como percepção se dá quando percebemos a ocorrência de uma incompatibilidade de nossos interesses, necessidades ou valores, seja tal visão unilateral ou de ambas as partes. Já o conflito como emoção, expressa a reação emocional e subjetiva frente ao desacordo. Ele pode ser observado através da expressão de medo, raiva, tristeza, silêncio, agressividade verbal ou de outras formas idiossincráticas. Por fim, o conflito como comportamento, é a forma física como serão manifestados os sentimentos e emoções, os quais poderão resultar violentos, destrutivos, apáticos ou também podem ser representados de forma conciliatória e construtiva. MAYER (*apud* BASTOS; CORRÊA, 2015, p.11)

Essas três dimensões, importa salientar, são dinâmicas e altamente dependentes da maneira como uma pessoa define e, conseqüentemente, percebe o conflito. Assim, se o conflito for tomado como algo negativo as emoções serão negativas e os comportamentos serão de natureza agressiva- fuga, violência, ataque. Por outro lado, se a percepção do conflito for compreendida como uma oportunidade (conflito tomado como algo positivo) as emoções serão positivas e os comportamentos tenderão a serem colaborativos e construtivos de relações e soluções diante do dilema exposto.

1.3 CAUSAS DO CONFLITO

O ser humano, de acordo com as teorias psicológicas e psicanalíticas, é motivado por desejos ou necessidades. O psicólogo Abraham Maslow, como forma de ilustrar tais necessidades, elaborou a seguinte pirâmide:

PIRÂMIDE DE NECESSIDADES

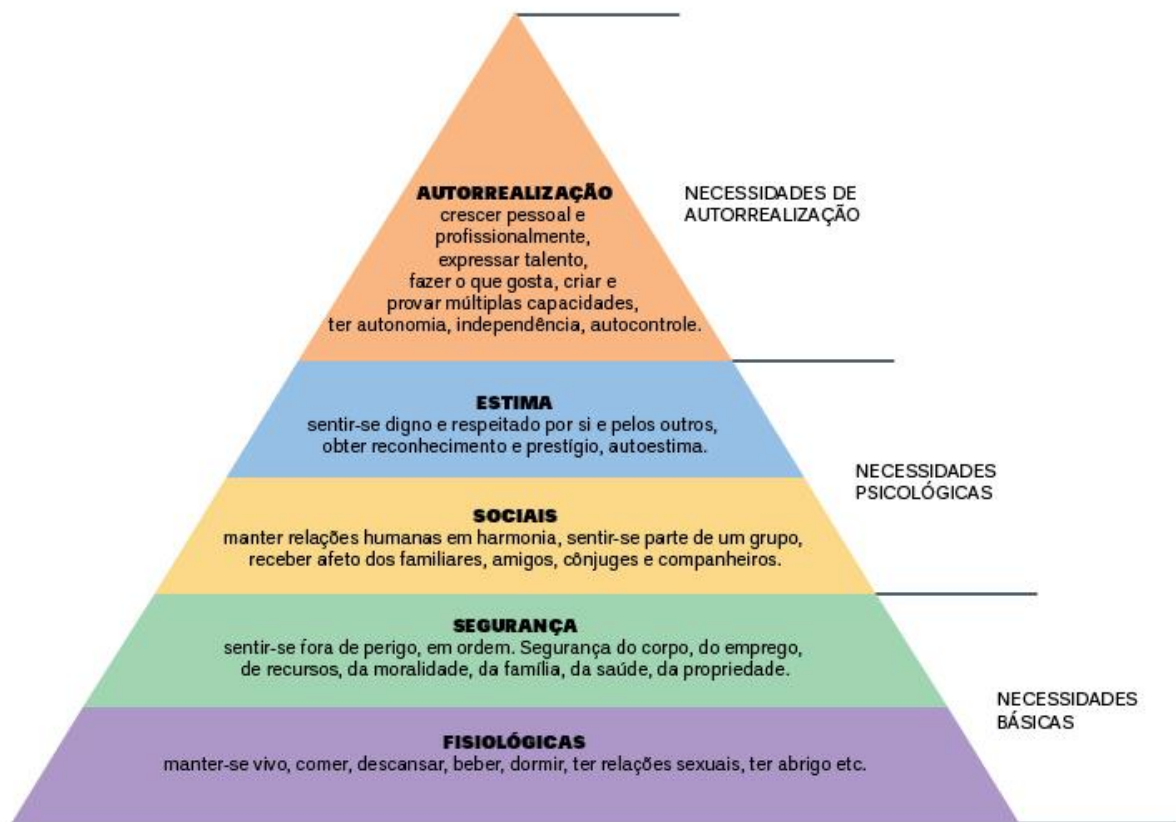


Figura 1: Pirâmide das necessidades

Fonte: Bastos; Corrêa, 2015, p.15.

Para fins desse trabalho, importa analisar, à luz dessa ilustração, que os seres humanos são movidos pelo conjunto dessas necessidades e procuram alcançar satisfação em cada um desses níveis ao longo da vida, começando pela base da pirâmide e subindo cada um dos níveis.

Todavia, segundo o Maslow (*apud* BASTOS; CORRÊA, 2015, p.15), o importante é observar que a não satisfação dessas necessidades é a fonte causadora dos conflitos, sejam estas geradas por uma pessoa, por um grupo, ou causas diversas. Assim, resta clara a evidência de que reagimos de forma positiva quando obtemos êxito nessa escalada permanente da pirâmide, bem como reagimos de forma negativa - do ponto de vista da emoção e comportamento - diante da frustração das necessidades não alcançadas.

Nesse contexto, de necessidades e interesses, o conflito que surge vem carregado de emoções - negativas, no caso de conflito - e serão importantes no processo de definição do que será feito ou decidido quando do encontro com a outra

parte, a qual também reagirá de acordo com os seus sentimentos. Assim, é desse encontro de sentimentos conflitivos - os quais serão viabilizados através da comunicação - é que surgirão os encaminhamentos possíveis de uma solução para a controvérsia instalada, ou não. O diálogo, portanto, pode ser tomado tanto como meio de solução, como também causa geradora de conflito.

Para Moore (1998) a maior parte dos conflitos tem causas múltiplas e precisam ser descobertas, a fim de que se possa tratá-lo. Nesse sentido, Moore propõe como modelo de identificação e de intervenção o seguinte modelo:



Figura 2: Círculo do conflito
Fonte: Bastos; Corrêa, 2015, p.14.

Nesse âmbito, Moore salienta que quando identificada a causa do conflito, estas podem sofrer as seguintes possíveis intervenções:

1. Como os **conflitos de relacionamento** são causados basicamente por emoções fortes, indica-se: controlar a expressão das emoções através dos procedimentos, regras básicas, encontros privados; promover a expressão das emoções, legitimando os sentimentos e promovendo um processamento deste; esclarecer as percepções e construir percepções positivas; melhorar a qualidade e a quantidade da comunicação; bloquear o comportamento

negativo-repetitivo mudando a estrutura e estimular atitudes positivas de resolução de problemas.

2. Nos **conflitos de informação (dados)** sugere-se: conseguir acordo sobre que dados são importantes; concordar sobre o processo para reunir os dados; desenvolver critérios comuns para avaliar os dados e usar especialistas como terceira parte para conseguir uma opinião externa ou romper impasses.

3. Nos **conflitos por interesses** deve-se: concentrar-se nos interesses, não nas posições; buscar critérios objetivos; desenvolver soluções integradoras que lidem com as necessidades de todas as partes; buscar maneiras de expandir opções ou recursos e desenvolver intercâmbios para satisfazer os interesses de forças diferentes.

4. Nos **conflitos estruturais**, nos quais a assimetria de poder é a base, sugere-se: definir claramente e mudar papéis; substituir padrões de comportamento destrutivos; realocar a posse ou o controle de recursos; estabelecer um processo de tomada de decisão justo e mutuamente aceitável; modificar o processo de barganha de uma negociação baseada nas posições para um ajuste fundamentado no interesse; mudar os meios de influência utilizados pelas partes (menos coerção, mais persuasão), mudar o relacionamento físico e ambiental das partes (proximidade e distância), modificar as pressões externas sobre as partes e mudar as pressões de tempo (mais ou menos tempo).

5. Nos **conflitos de valor** as possíveis intervenções são as seguintes: evitar definir o problema em termos de valor; permitir que as partes concordem ou discordem; criar esferas de influência em que domina um conjunto de valores e buscar atingir um objetivo superior compartilhado por todas as partes (MOORE, 1998, p. 62 - 63).

Com o exposto, cabe salientar, à luz dessa teoria proposta por Moore, a importância da percepção da causalidade do conflito, com vistas aos encaminhamentos e proposições que deverão ser tomados ao longo do processo de uma gestão/tratamento de conflito. Necessário frisar, ainda, a constatação de cada época produz os seus sintomas sociais e, conseqüentemente, as suas correspondentes formas de administrá-los, tanto na esfera privada como também na pública.

Neste sentido, importante lição é apresentada por Warat (2004), quando afirma que os conflitos nunca desaparecem, se transformam; isso porque, geralmente, tentamos intervir sobre o conflito e não sobre o sentimento das pessoas.

1.4 FORMAS DE TRATAMENTO DE CONFLITO

No processo de desenvolvimento das sociedades, o ser humano necessitou sempre se organizar-se em grupos e defender seus interesses. Contudo, nem todos os interesses são iguais. Cada ser humano possui as suas necessidades, ou seja: cada um tem um interesse que defende, seja qual ele for, e o seu interesse esbarra nos interesses de outrem, deflagrando, por sua vez, os conflitos.

No que tange às formas de tratamento de conflitos, tem-se a heterocomposição e a autocomposição. A primeira subdividida em jurisdição e justiça privada; a segunda, subdividida em negociação, conciliação e mediação. A heterocomposição é a técnica pela qual as partes elegem um terceiro para “julgar” a lide com as mesmas prerrogativas do poder judiciário. As duas formas principais são, conforme a Lei 9307/1996, Arbitragem e Jurisdição Estatal (OLIVEIRA, 2013).

Ainda, segue-se, nesse modelo estatal de heterocomposição, um padrão rígido e formal, com processos definidos para todos os ritos, com marcações temporais específicas para procedimentos e com a tomada de decisão parcial e vinculante, isto é, as partes são obrigadas a cumprirem a decisão prolatada pela autoridade – mesmo diante da inconformidade da sentença e com a possibilidade de recurso tal decisão terá o seu efeito em algum momento. Trata-se, portanto, de um procedimento no qual as pessoas não controlam os resultados de sua promoção, bem como participam desse processo na medida do interesse “dos outros” e não mais de acordo com as suas necessidades, vontades ou desejos.

Tal procedimento é caracterizado ainda como: oneroso, que provoca maior desgaste emocional, possui maior publicidade e sigilo escasso, lento, não participativo, injusto e burocrático. Contudo, em que pese o auto-proclamado diagnóstico de quase falência por “afogamento” do sistema de justiça - é corrente a informação de que os métodos consensuais tem a finalidade de desafogar o Judiciário Brasileiro - em função dos 100 milhões de processos judiciais, da ausência de estrutura física e humana para atender tal demanda, evidencia-se em nossa cultura a dicotômica relação de “amor e ódio” com relação à justiça, bem como de um uso abusivo e espetaculoso desta, tornando-a por vezes inútil em seu propósito, deixando por vezes as partes desassistidas e/ou descomprometidas.

A jurisdição é o poder-dever conferido ao Estado de revelar o direito incidente sobre determinada situação concreta trazida a seu exame, efetivando a solução jurídica encontrada a respeito. Sendo manifestação do *imperium* inerente ao Estado, que se funda diretamente na soberania, outro atributo estatal, a jurisdição tem como instrumento próprio de agir a coerção, utilizável frente a resistências descabidas de seu exercício regular (DELGADO, 2002, p. 665).

Nas palavras de Sena (2007), a jurisdição é poder, função e atividade, "é 'poder', porque decorre da potestade do Estado exercida de forma definitiva em face

das partes em conflito. É 'função', pois cumpre a finalidade de fazer valer a ordem jurídica em face de uma lide" (SENA, 2007, p. 94).

Por conseguinte, acrescenta Sena, é também “atividade”, já que

[...] consiste em uma série de atos e manifestações externas e ordenadas que culminam com a declaração do direito e concretização do que foi consagrado no título. O resultado da resolução do conflito pela via jurisdicional consuma-se através da sentença, que é o ato pelo qual o juiz decide a lide entre as partes processuais, através da aplicação do Direito ao caso concreto posto em exame. (SENA, 2007, p. 95).

No liame da justiça privada, a arbitragem, de acordo com o Manual de Mediação Judicial - MMJ (2015, p. 23), é uma modalidade de heterocomposição privada, definida de acordo com a Lei n. 9.307/1996 como um processo de resolução de conflito no qual as partes escolhem e buscam livremente um juízo arbitral, o qual através de procedimentos análogos ao da Justiça Estatal - oitiva de testemunhas, análise de documentos e dos argumentos da defesa - prolatará ao final uma decisão, denominada sentença arbitral.

A adoção desse procedimento, de acordo com o referido Manual, é de que as partes, muito embora em litígio, concordam com a adoção dessa modalidade em detrimento do sistema legal jurisdicional. Buscam, com isso, mais sigilo e celeridade, bem como o controle sobre os procedimentos que serão adotados, desde o início com a indicação do juizado arbitral e consequentemente com a escolha do árbitro.

Ainda, no fulcro da arbitragem, Júnior entende que esta apresenta-se como

[...] justiça alternativa extrajudicial que se propõe a solucionar conflitos, e que refuta o solene formalismo do procedimento judicial, alcançando com rapidez e sigilo a satisfação dos interesses em situação de divergência, com sentenças prolatadas por árbitros especialistas na área sobre que versa o conflito, que têm a mesma validade das decisões proferidas pelo Poder Judiciário, não sujeito a recurso para os seus órgãos e, ainda, sendo condenatórias, detentoras de força executiva (JÚNIOR, 2014, p. 10).

Na esfera da autocomposição, o conflito é solucionado pelas partes, sem a intervenção de outros agentes no processo de pacificação da controvérsia (DELGADO, 2002, p. 664). A autocomposição verifica-se seja pelo despojamento unilateral em favor de outrem da vantagem por este almejada, seja pela aceitação ou resignação de uma das partes ao interesse da outra, seja, finalmente, pela concessão recíproca por elas efetuada. Não há, em tese, exercício de coerção pelos indivíduos envolvidos.

A ideia hodierna de autocomposição não sofreu profundas mudanças no decorrer da história; ocorreu, na verdade, a substituição por outras formas de solução de conflitos, onde foram consagradas figuras importantes no cerne jurídico e na processualística moderna. Na medida do seu desenvolvimento, novas teorias e caracteres foram elaborados, figuras revistas e atividades especificadas, na busca de melhorar o relacionamento e legitimar concretamente a pacificação social.

Uma das técnicas de solução de conflitos, que vem adquirindo satisfatório crescimento no país é a autocomposição, que tem como principal fundamento a vontade das partes. A principal vantagem da autocomposição é a celeridade processual, visto que as próprias partes se ajustam para solucionar o conflito.

Existem algumas formas de autocomposição, sendo as principais negociação, conciliação e mediação (OLIVEIRA, 2013). Em face da relevância das mesmas para este trabalho, abaixo traz-se dados relevantes, com destaque para a mediação.

A negociação como forma de resolução de conflito é definida, de acordo com o MMJ (2015, p.20), como uma comunicação voltada à persuasão. Caracteriza-se como um ajuste de vontade entre as partes envolvidas, no qual as pessoas possuem o controle sobre as ações e decisões tomadas, sem a presença de um terceiro.

Não há, portanto, a delegação de poder decisório e sim o exercício de sua própria (auto) capacidade de decidir o que, quando e quanto, de acordo com a vontade e conveniência. Trata-se, portanto, de um modelo baseado na autonomia, utilizado por quem é afeito ao diálogo e possui condições psicológicas e culturais de construir uma decisão e de se responsabilizar pelo resultado.

No âmbito da autocomposição, a conciliação se

[...] caracteriza pela ação intervencionista do terceiro imparcial que, não só aproxima as partes, como ainda realiza atividades de controle das negociações, aparando as arestas porventura existentes, fazendo sugestão de acordos, propostas ou propiciando a apresentação de soluções, salientando as vantagens ou desvantagens, buscando sempre facilitar e alcançar a autocomposição. (JÚNIOR, 2014, p. 10).

No Brasil a conciliação é um instituto já previsto em Lei (no antigo Código de Processo Civil, artigos 125, IV e 447), disciplinado em normativas do Conselho Nacional Justiça (em especial na Resolução 125, de 29 de novembro de 2010 e no Código de Ética de conciliadores e mediadores judiciais, contido no anexo III desta Resolução), e, com o advento do novo Código de Processo Civil (Lei n. 13.105/2015),

resta consolidada como uma das formas autocompositivas de solução consensual de conflitos.

Assim, de acordo com o MMJ (2015, p.22), a conciliação atualmente é (ou ao menos deveria ser) um processo consensual breve, envolvendo contextos conflituosos menos complexos, no qual as partes ou os interessados são auxiliados por um terceiro, neutro à disputa, ou por um painel de pessoas sem interesse na causa para ajudá-las, por meio de técnicas adequadas, a chegar a uma solução ou acordo.

A conciliação, conforme a caracterização disposta no MMJ-2015, será utilizada quando não houver vínculo anterior entre as partes, além do que, o conciliador poderá intervir sugerindo medidas pertinentes ao caso com vistas ao acordo final, meta principal desta modalidade. Contudo, para atingir tal objetivo, o conciliador deverá observar os princípios norteadores dos métodos autocompositivos da independência, da imparcialidade, da autonomia da vontade, da confidencialidade, da oralidade, da informalidade e da decisão informada, dispostos no art. 166 da Lei nº 13.105 de 16.03.2015.

Ainda, na esfera da autocomposição, a mediação assoma como outra forma de enfrentamento de conflitos. Ela trata, especificamente, dos conflitos interpessoais. Mister ressaltar, aqui, que o processo de mediação não tem como objetivo "evitar ou eliminar um conflito, mas enfrentá-lo, por meio de uma estratégia facilitadora, competente e cooperativa, utilizada para recuperar o diálogo, com o intuito de bem administrar o conflito" (PADILHA, 2003 *apud* JÚNIOR, 2014, p. 11).

Na esfera jurídica, a autocomposição de conflitos através da mediação, conforme doutrina o MMJ (2015), busca a pacificação das relações humanas por meio de práticas consensuais e tem como objetivo principal restaurar os laços previamente existentes, estabelecendo assim, não uma relação de um ganhador e outro perdedor, mas sim de que ambos se encontrem na condição de ganhadores. Tal aspecto é alcançado pela vontade e esforço de ambas as partes, e a plena e mútua concordância de que esse empreendimento não deve ser transferido para um terceiro parcial, mas sim, que deve ser acompanhado e/ou assistido por um terceiro imparcial e facilitador do diálogo entre as pessoas que se encontram em conflito.

2 MEDIAÇÃO COMO FORMA DE GESTÃO DE CONFLITOS

Na atualidade, o ato de mediar conflitos está em voga nas relações interpessoais, sendo que a mediação escoa das ciências jurídicas para ser objeto de estudo e reflexão de outras áreas do conhecimento. Este capítulo se debruça sobre questões pertinentes ao panorama da implementação da mediação no Brasil, ao conceito de mediação e aos seus modelos.

2.1 CONCEITOS DE MEDIAÇÃO

A mediação, junto com a conciliação e a negociação, fazem parte de uma nova ótica de percepção e de gestão de conflitos; sendo que, independentemente do local em que ela é utilizada, busca-se sempre o mesmo objetivo: a resolução pacífica, responsabilizadora e construtora do restabelecimento de relações humanas que se encontram em crise.

Para Warat (1998, p. 05) 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. Por fim, afirma o autor, a mediação é como uma forma ecológica de negociação ou **acordo transformador**² das diferenças.

Nessa esteira, o que se pretende é a condução para uma transformação das diferenças – bem como das pessoas – uma vez que não se pretende alcançar o fim absoluto dos conflitos e, muito menos, na concepção Waratiana, a mediação se orienta em função apenas de um acordo.³

Ainda, de acordo, com o pensamento de Warat,

A mediação seria um salto qualitativo para superar a condição jurídica da modernidade, baseada no litígio e apoiada em um objetivo idealizado e fictício como é o de descobrir a verdade, que não é outra coisa que a implementação da cientificidade como argumento persuasivo; uma verdade que deve ser descoberta por um juiz que pode chegar a pensar a si mesmo com potestade de um semideus, na descoberta de uma verdade que é só imaginária. Um juiz que decide a partir do sentido comum teórico dos juristas, a partir do imaginário da magistratura, um lugar de decisão que não leva em conta o fato

² Foi mantido em negrito conforme o original, tendo em vista que o autor em referência afirma preferir esta denominação por não evocar conotações de economia política.

³ Adverte Warat (2004, p. 30) que nos processos de mediação, como negociação transformadora, em regra geral, se procura chegar a um acordo de palavras, a um acordo que se celebra desde a mente. Esses acordos são fracos, falsos, correm o risco de agravar o conflito.

de que **o querer das partes pode ser diferente do querer decidido** (WARAT, 1998, p. 11-12).

Portanto, na mediação proposta por Warat, não só o conflito está com as partes, mas também está em suas mãos a possibilidade de resolvê-los, ou não, uma vez que, conforme afirma Warat (1998) ninguém as condena por não resolverem os seus próprios conflitos.

De outra banda, Sara Cobb, no prefácio da obra de Marinés Suares (1996), afirma com propriedade:

La mediación es una tecnología enormemente exitosa para intervenir en conflictos. De hecho, independientemente de la naturaleza de la disputa o de las características del mediador, es posible llegar a un acuerdo mediado en un sorprendente 80% de los casos. En su esencia se trata de un proceso que estructura la intervención de las partes involucradas en modos que favorecen, simultáneamente, su participación y su legitimidad, permitiéndoles asumir responsabilidad en términos de diseñar la resolución de su disputa. Es, por lo tanto, un proceso que otorga una voz a las partes en disputa, que les permite hablar y ser reconocidas por el otro. Y, lo que es no menos importante, la mediación como alternativa informal a la litigación, es notoriamente más económica y permite una resolución de casos mucho más rápida que la aquellos que son tratados en el fuero judicial. (COOB, 1996, p. 18-19).

Assim, revela-se que a mediação em sua versão original, isto é, não judicial, possui inclusive reconhecidos predicados não garantidos por esse modelo, os quais são considerados como motivos consistentes para a busca por um olhar e tratamento diferenciado, bem como pela agilidade, economia e resolução compartilhada dos conflitos.

Na concepção de Sales (2007), a mediação é definida como uma forma de tentativa de resolução de conflitos, onde um terceiro, estranho e alheio ao conflito, atua como uma espécie de “facilitador”, sem interferir na decisão final das partes.

Cabe anotar que é fundamental nesse processo a presença de um mediador entre as partes, o qual ocupará a função de “meio” e não de fim, como ocorre na modalidade arbitral, pois não é esse “mediateiro”⁴ que tem o poder de decisão, mas sim as partes que se encontram em conflito. Estar mediando, portanto, é assumir uma postura não julgadora, mas sim de imparcialidade com relação ao que está sendo tratado pelas partes.

⁴A expressão *mediateiro* faz alusão ao fato de este sujeito se encontra interligando ou religando partes que estão separadas. Tem sua fonte original inspirada na função exercida por Jesus Cristo, por estar entre Deus e os homens.

Ainda, neste sentido, cabe a reflexão de Braga Neto (2007) ao afirmar que a mediação de conflitos trabalha com pessoas e não casos, pois:

[...] esta assertiva propõe demonstrar que o eixo central de referência da atividade constitui-se nas próprias pessoas. Este sustentáculo pressupõe acolhê-las em suas habilidades e limitações, promovendo seu fortalecimento como indivíduos objetos de direitos e deveres. Tal fato acaba por levar a um grande aprendizado para as pessoas, que melhor saberão lidar com seus conflitos aí o caráter didático do procedimento, pois as pessoas passam a adotar outras atitudes quando outros conflitos ocorrerem no futuro, depois de passarem pelo método. Para tanto, a cooperação e a boa fé devem se fazer presentes sempre (BRAGA NETO, 2007, p. 52).

Tal reflexão possui significado na medida em que percebemos a real importância das pessoas nesse processo de mediação, em detrimento de uma visão estreita da cultura que vê sempre o sujeito como paciente e não, como se almeja na ótica autocompositiva, de agente protagonista de sua vida em todos os seus aspectos.⁵

Para Sampaio e Braga Neto (2007), a mediação é um método de resolução de conflitos em que um terceiro independente e imparcial coordena reuniões conjuntas ou separadas com as partes envolvidas em conflito. Sendo que um de seus objetivos, referem os autores, é estimular o diálogo cooperativo entre as partes para que alcancem a solução das controvérsias em que estão envolvidas.

Nesta perspectiva co-laborativa, leciona Linck:

La Mediación consiste en un procedimiento sencillo por medio del cual un tercero imparcial asiste o facilita una negociación entre las partes que se encuentran en una situación conflictiva. El primer resultado exitoso de una mediación es que las personas se juntan para resolver el problema compartido. El procedimiento está diseñado para que los individuos puedan ejercer su poder para decidir y resolver, en forma colaborativa. Es por medio de la colaboración que el ser humano puede apropiarse de los beneficios que depara el reconocer la causalidad circular en la cual vive inmerso. Se podría decir que la mediación es una técnica ecológica porque ayuda a la gente a cooperar con su "oponente" para atacar juntos el problema que tienen en común y porque – al ayudar a cooperar – mejora las condiciones del oxígeno humano en el cual las personas respiran y se nutren (LINK, 1997, p.17).

Evidencia-se, portanto, que o(s) conceito(s) de mediação tem sua origem na escola de sua formação, com sua respectiva fundamentação teórica e ideológica, com

⁵ Não é sem sentido, portanto, o crescente interesse da utilização de procedimentos de mediação restaurativa na área infracional, especificamente no atendimento aos adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa, uma vez que o adolescente é compreendido pelo Estatuto da Criança e do Adolescente como uma pessoa em desenvolvimento e sujeito de direitos.

seus propósitos e modelos de funcionamento.⁶ Em comum, pode-se afirmar, “as mediações” existentes possuem o fato de contarem com a presença uma terceira parte imparcial entre as partes em conflito, sem a presença da figura do julgador.

Ainda nesse sentido, reveste-se de importância o caráter essencial de não obrigatoriedade de participação do processo de mediação, bem como não deve também haver obrigatoriedade em assumir acordos não desejados, sendo possível a desistência em qualquer tempo.

2.2 PANORAMA DA IMPLEMENTAÇÃO DA MEDIAÇÃO JUDICIAL NO BRASIL

A mediação surge na esfera legislativa brasileira com o Projeto de Lei Federal nº 4.827/98 (Anexo A), de autoria da Deputada Federal Zulaiê Cobra (PSDB-SP). Um projeto modesto em seus sete artigos, mas que proporcionou em sua forte articulação, feita a partir de setores que estavam convictos da exitosa experiência dos Juizados Informais de Conciliação, conforme Lei 8.952/1994, bem como no relato de experiências internacionais - as bases técnicas da nova modalidade técnica de resolução de conflitos sociais e de estratégia de desafogar o judiciário diante do crescente número de processos e da cultura única de judicialização de conflitos.

Tais iniciativas seguem e culminam em 17.09.2003, na versão consensuada de um novo Projeto de Lei de mediação, formado então a partir do Projeto de Lei da deputada Zulaiê Cobra, das ideias do Instituto Brasileiro de Direito Processual e da Escola Nacional da Magistratura.

Nesse contexto, importa destacar algumas das ideias contidas na “Exposição de Motivos”, original da Lei de Mediação, apresentada formalmente em 17.09.2003 e denominada de "Versão Consensuada", as quais buscam justificar as razões da construção de um novo disciplinamento legal e a conseqüente adoção de um novo paradigma de resolução de conflitos:

1- Há declaração expressa de que o Poder Judiciário está “sobrecarregado” e de que “dificilmente consegue a pacificação das partes”, o que teria motivado uma aspiração social por uma resolução advinda de fora do judiciário;

⁶ De acordo com Victoria Aloisio “Algunos autores, diferencian en la mediación, el proceso del resultado. Proceso: el modelo es dinámico, con circularidad y complejidad; se buscan los contenidos, el acuerdo no es el objetivo central. Resultado: el modelo es lineal, centrado en el esquema causa-efecto, basado en las negociaciones para el acuerdo”. (ALOSIO,1997. p.100).

2- O Legislador fortalece as estratégias existentes de resolução de conflitos extrajudiciais (arbitragem) e judiciais (conciliação);

3- A franca declaração do fracasso da conciliação em função da lotada pauta dos juízes e da incompatibilidade desta com a necessidade do trabalho da mediação ser naturalmente lento; ainda, que a conciliação não conta pontos para a promoção do juiz para efeito de promoção por merecimento e de que este possui uma cultura da solução adjudicada do conflito e não voltada para a pacificação;

4- Advento das leis 7.244/84 e 9.099/95, Juizados Especiais de Pequenas Causas e Juizados Especiais Cíveis e Criminais, respectivamente, que absorveram com bons resultados a função de conciliação sem magistrado;

5- Criação de Centros de Arbitragem (lei 9.307/96), trabalhando com autocomposição e heterocomposição;

6- Necessidade de mudar a cultura litigiosa pela consensual;

7- Obrigatoriedade da mediação e não do acordo;

8- Previsão de mediação judicial e extrajudicial;

9- Que vários países já promulgaram leis sobre mediação, exceto o Brasil.

Tais razões elencadas de forma resumida expressam a evolução de uma vontade e a sua contrapartida em encaminhamentos subsequentes, os quais culminaram com a adoção do sistema resolução de conflitos através, da mediação judicial e extrajudicial, por parte do legislador.

Todavia, cabe anotar ainda que diante da ausência de norma ou disciplinamento sobre a política de tratamento adequado dos conflitos (mediação), o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução nº 125, de 29.11.2010 (Anexo C)⁷, instituiu através desta Resolução procedimentos com relação a instalação de uma Política Judiciária Nacional de tratamento dos conflitos de interesse, o qual deu início ao exercício de fato do instituto da mediação no Brasil, a partir da criação dos Centros de Mediação pelos Tribunais de Justiça, com a formação de mediadores nas Comarcas e as primeiras práticas de mediação judicial em algumas delas. Tais ações, frisa-se, são anteriores a promulgação da Lei Federal nº 13.140, de 26 de junho de 2015 (Anexo B), em vigor desde dezembro de 2015.

⁷ Tendo em vista a necessidade de ampliações e aprimoramentos, o CNJ fez emendas nessa resolução sob o nome de Emenda 2, de 08 de Março de 2016.

Ainda, nessa evolução cronológica, é sancionado o Novo Código de Processo Civil - Lei nº 13.105, de 16.03.2015 – (Anexo D)⁸, o qual tem entre outros princípios o estímulo às soluções de conflitos de forma consensual, através da conciliação, da mediação e de outros métodos, conforme o disposto Art. 3º parágrafos 2º e 3º da referida Lei, bem como reitera - a partir do art. 165 ao art. 175 - aspectos já contidos na resolução 125 do CNJ e já disciplinados na Lei da Mediação.

No que tange ao marco legal da mediação, a Lei Federal 13.140/2015 define a mediação como um meio de solução de controvérsias, seja esta realizada entre particulares ou ocorrida na esfera da administração pública. Tal atividade técnica da mediação é exercida por um mediador - denominado inicialmente de terceiro imparcial - o qual não possui poder de decisão e que tem como papel auxiliar e estimular a identificação ou o desenvolvimento de soluções consensuais para os conflitos.

A mediação, de acordo com a referida Lei, é orientada por oito princípios: imparcialidade do mediador; isonomia entre as partes; oralidade; informalidade; autonomia da vontade das partes; busca do consenso; confidencialidade e boa-fé.

As proposições elencadas fazem alusão a condição do mediador de agir com ausência de favoritismo entre os mediandos, tratando-os de forma igualitária em todos os procedimentos; que seja garantido a todos os envolvidos o direito a fala; que os procedimentos são informais, isto é, que possuem uma dinâmica própria-diferentemente do rito judicial - as quais são explicitadas e combinadas previamente entre as partes; que as partes devem atuar com liberdade de decisão em todos os momentos, inclusive ao de se negar a participar da sessão de mediação, desde o início ou a qualquer tempo; que se almeja o consenso entre as partes - valendo-se do possível significado de “busca de razão”, em meio a afetos em conflitos; do caráter sigiloso de tudo que se tratar em sessão - observadas as exceções contidas nos artigos 30 e 31- o qual deverá ser comunicado as partes no início da primeira sessão de mediação, ou em outras oportunidades que julgar importante, e, boa-fé, princípio que deve ser observado por todos os envolvidos através de atos de lealdade e ética

⁸ Observa com razão Ricardo Ranzolin quando afirma que: “Causa certa espécie que a regulação da mediação pelo novo CPC não é iniciativa legislativa isolada acerca do tema. A Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015, recentemente sancionada, disciplina minuciosamente a mediação – a conciliação é tratada esparsamente – com sobreposição de muitas normas em relação ao CPC. Chama atenção o fato desta peça legislativa não referir qualquer revogação parcial ou total do novo CPC, o qual foi totalmente ignorado, em que pese ser evidente que, ao tratar de forma especial e mais recente da matéria, será aquela, a princípio, a norma prevalecente”. (RANZOLIN, 2015, p. 167).

entre as partes durante e após as sessões, sabendo-se que este princípio é a base e meta da mediação.

Cabe salientar que o mediador pode ser designado pelo tribunal de justiça ou ser escolhido pelas partes. Assim, o primeiro é denominado de mediador judicial e o último de mediador extrajudicial. Ambos seguirão os mesmos princípios, contudo, a mediação judicial segue orientação administrativa própria emanada dos Tribunais, através dos centros judiciários de solução consensual de conflitos - observadas as normas do CNJ.

A mediação extrajudicial, de acordo com a lei, é provocada a partir do convite de uma das partes à outra, a qual será tomada como rejeitada em caso de não haver resposta em prazo máximo de trinta dias. Trata-se, portanto, de um convite, feito através de qualquer meio de comunicação e deverá conter o escopo proposto para a negociação, a data e o local da primeira reunião. Ademais, a Lei dispõe de artigo sobre a possibilidade de previsão contratual de mediação, o qual disciplina critérios específicos, em caso de previsão contratual completa e incompleta.

Na ocorrência do primeiro caso, a previsão deverá conter prazo máximo e mínimo para a realização da primeira reunião; o local da primeira reunião; critérios de escolha do mediador ou equipe de mediação; e penalidade em caso de não comparecimento. Em caso de não haver previsão contratual completa ficam estipulados os seguintes critérios para a realização da primeira reunião: prazo mínimo de dez dias úteis e máximo de três meses; local adequado para a realização de uma reunião de caráter confidencial; lista de cinco nomes de mediadores capacitados, com informações de contato e referências profissionais, sendo que a cabe a parte convidada poderá escolher um dos nomes dessa lista. Em caso de não haver escolha será automaticamente indicado o primeiro nome dessa lista.

Por fim, destaca-se também a aplicação da lei de mediação na resolução de conflitos ocorridos nas mediações escolares⁹ e comunitárias.

Assim, em que pese o Brasil ter adotado uma mediação judicial e outra extrajudicial em sua legislação, ambas comungam dos mesmos princípios em detrimento dos procedimentos heterocompositivos.

⁹ Cita-se como exemplo nessa área a publicação da obra “Diálogos e Mediação de Conflitos nas Escolas – Guia Prático para Educadores”, promovida pelo Conselho Nacional do Ministério Público, em 2014.

Neste sentido, a fim de caracterizar as diferenças existentes entre a mediação e os processos adversariais, Pickert (2001, p. 18-19) apresenta o seguinte resultado:

Mediación	Laudo arbitral/Sentencia judicial
<ul style="list-style-type: none"> • Las partes retienen el control sobre los resultados. • Um tercero neutral ayuda a las partes a definir el problema y a explorar los intereses en juego y las resoluciones posibles. • Las partes determinan la posibilidad de llegar a una conciliación. • Se facilita la negociación. • La necesidad de pruebas suele ser mínima. • El proceso es privado y confidencial. • Se alienta a las partes a comunicarse directamente. • Se abordan todos los factores lógicamente relevantes, incluyendo conflictos, intereses, emociones, metas y relaciones. • Las reuniones conjuntas e individuales son informales. • El resultado se basa en las perspectivas y necesidades de las partes. • Las partes suelen convenir una resolución mutuamente satisfactoria al conflicto. • Los puntos de un conflicto complejo pueden tratarse en cuestión de horas o días. • Los participantes tienen flexibilidad para establecer las normas de procedimiento. • El proceso es de escaso riesgo y bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las partes ceden el control a un tercero. • Un árbitro/juez escucha las pruebas y hace un dictamen. • Escasas posibilidades de conciliar - las decisiones se toman sobre la base de los hechos y la ley. • Se determina el resultado. • La prueba suele ser amplia. • Los arbitrajes son privados (pero las decisiones suelen ser accesibles); las audiencias y los juicios son públicos. • Toda comunicación se efectúa a través del abogado y se dirige al tribunal. • El foco de atención es estrecho y está limitado por un conjunto definido de reglas y procedimientos. • Las audiencias son formales y probatorias. • Las decisiones se basan en las pruebas y en la ley. • El resultado determina que una parte gane y la otra pierda. • Resolver una disputa compleja suele llevar meses o años. • Los participantes tienen poca o ninguna flexibilidad; el proceso se rige por un único conjunto de normas para todas las partes. • Los costos de los arbitrajes suelen ser más elevados y los del pleito significativamente mayores.

Quadro 1: Diferença entre mediação e decisão judicial

Fonte: Pickert, 2001, p.18-19.

Assim, com tais perspectivas, pode-se afirmar que já existem experiências exitosas na aplicação dos procedimentos de mediação elencados no marco legal brasileiro, as quais se valem principalmente desta proposta diferencial marcada pela

acessibilidade e informalidade, bem como pela observação de que a construção coletiva de um acordo é a garantia de seu cumprimento.¹⁰

2.3 ESCOLAS OU MODELOS DE MEDIAÇÃO

De acordo com Soares (1996), pode-se afirmar que existem três modelos de mediação, os quais apresentam linhas de pensamento, com distintas epistemologias e modos de exercício, a saber: a) Modelo Tradicional Linear; b) Modelo Transformativo de Bush e Folger, etc) Modelo Circular Narrativo de Sara Cobb, os quais são caracterizados pela referida autora da seguinte maneira.

O modelo tradicional linear, também denominado como modelo de Harvard¹¹, é originado fundamentalmente de experiências de mediações comerciais e corporativas, as quais buscam através de meios e técnicas comunicativas um acordo para uma disputa ocorrida entre pessoas, instituições públicas e privadas, empresas ou até mesmo países. O mediador, nesse caso, tem a função de ser um facilitador da comunicação entre as partes.

Para este modelo a causa do conflito é o desacordo, o qual é ocasionado por distúrbios na comunicação, os quais, uma vez superados, chega-se a negociação de um acordo favorável para todos os envolvidos. Nesta ótica, para Moore, um dos maiores doutrinadores desse modelo, a mediação

[...] é geralmente definida como a interferência em uma negociação ou em um conflito de uma terceira parte aceitável, tendo um poder de decisão limitado ou não-autoritário, e que ajuda as partes envolvidas a chegarem voluntariamente a um acordo, mutuamente aceitável com relação às questões em disputa (MOORE, 1998, p.28).

Ainda, o modelo tradicional pauta-se pelo pragmatismo, baixo custo, agilidade e rapidez, bem como pela independência, com relação ao modelo tradicional de

¹⁰ De acordo com Davis (2001) “Proponentes da mediação defendem que ela é um meio mais eficiente e abrangente de resolver conflitos do que a adjudicação legal, porque permite às partes terem mais controle sobre os procedimentos legais e aumentando a concordância e o cumprimento da decisão final. O estilo informal da mediação também é visto como um estilo mais acessível que os procedimentos da adjudicação formal, o que aumenta o acesso às estruturas legais”. *In*: RIBEIRO;STROZENBERG (Orgs.) 2001. p. 127.

¹¹ Nascida na Universidade de Harvard, na área do Direito, como alternativa extrajudicial, a mediação, exposta à influência de inúmeras áreas do conhecimento e inúmeras culturas, foi ganhando transversalidade. Nesse percurso, assumiu a complexidade dos fenômenos humanos e a noção da dificuldade de abrangê-los em sua plenitude, criticou o reducionismo e o maniqueísmo e passou a influenciar a cultura, buscando desconstruir crenças essencialistas, que se apóiam na lógica da existência de objetos naturais (MUSZKAT, 2008 p.15).

decisão emanada pelo poder judiciário. Além disso, há a presença garantida do completo sigilo entre as partes, o que é, por vezes, o fator determinante de muitas organizações pela adoção dessa forma de resolução de controvérsia, em detrimento o serviço público judicial.

O modelo transformativo de Bush e Folger¹² busca, em síntese, modificar ou transformar a relação entre as partes que se encontram em conflito. Portanto, diferentemente do modelo de mediação de Harvard, ele não está organizado em função da resolução do conflito e muito menos na busca de um acordo. Assim, de acordo com Suares, o seu método de trabalho visa fundamentalmente,

[...] el “empowerment”, que puede ser entendido como potenciamentodel protagonismo, o sea como algo que se da dentro de una relación, por lo cual las personas potencian aquellos recursos que les permiten ser un agente, un protagonista, de su vida, al mismo tiempo que se “hacen cargo”, responsables de sus acciones. Y el “reconocimiento” del otro como parte del conflicto, es decir, el reconocimiento del co-protagonismo del otro” [...] (SUARES, 1996, p. 60).

Neste rumo, Muszkat (2008) informa que este modelo transformativo desenvolve uma filosofia da mediação cujo foco é o de promover transformações de caráter, que eles denominam “crescimento moral”, por meio da revalorização e do reconhecimento das pessoas.

O "Modelo Circular-Narrativo", da norte-americana Sara Cobb, está baseado no princípio da comunicação circular. De acordo com Suares (1996), a comunicação nesse modelo é entendida como um todo no qual estão duas ou mais pessoas e a mensagem que se transmite. O trabalho de mediação, nesse caso, visa construir novas narrativas através de contextos de fala, no qual o papel do mediador é de construir uma história alternativa, que permita ver o problema a partir de um outro ângulo.

¹² Para Bush e Folger (1996, p. 21), “el proceso de mediación contiene un potencial específico de transformación de las personas – lo cual promueve el crecimiento moral - al ayudarlas a lidiar con las circunstancias difíciles y a salvar las diferencias humanas en medio mismo del conflicto. Esta posibilidad de transformación se origina em la capacidad de la mediación para generar dos efectos importantes: la revalorización y el reconocimiento. Em su expresión más simple la *revalorización* significa la devolución a los individuos de cierto sentido de su propio valor, de su fuerza y su propia capacidad para afrontar los problemas de la vida. El *reconocimiento* implica que se evoca em los individuos la aceptación y la empatía com respecto a la situación y los problemas de terceros. Cuando ambos os procesos ocupa nun lugar central em la práctica de la mediación, se ayuda a las partes a utilizar los conflictos como oportunidades de crecimiento moral, y se realiza el potencial transformador de mediación”.

Conforme Muszkat (2008), a linha circular-narrativa foge da noção reducionista de causa e efeito e considera que inúmeros fatores que se retroalimentam (causalidade circular) estão presentes nas inter-relações, e portanto, nos conflitos. Assim, essa escola de mediação tem como metas o fomento da reflexão, a transformação da história apresentada em sessão e, uma vez alcançada tais metas, chegar a um novo patamar de relação e, conseqüentemente, alcançar um acordo.

Todavia, em que pese as possíveis diferenças de escolas e de procedimentos, a essência de um processo de mediação tem a sua raiz na concepção fundamental do protagonismo dos sujeitos envolvidos.

Nesse sentido, Suares afirma com propriedade que:

[...] en el campo de la psicología social se había utilizado la palabra protagonismo, a la cual se le asignaba el sentido de ser "actor", es decir, de tomar parte en las acciones, pero este tomar parte en las acciones implica hacerse responsable de ellas y de las consecuencias que pudieran venir de dichas acciones. Creo que este es el sentido de la palabra *agency*: protagonismo. Y también creo que esta idea de ser humano que ha empezado a crecer cada vez más en nuestra época, o sea, considerar-nos capacitados para ser parte activa en la toma de decisiones y en la ejecución de éstas, pero asumiendo la responsabilidad por las consecuencias que de ello pueden resultar, y solo en los casos en que no podamos hacerlo, en que fracasemos o en que por la dificultad del conflicto no estemos capacitados, dejar que otros lo hagan por nosotros[...] (SUARES, 1996, p. 47).

Assim, percebe-se que o paradigma da autocomposição pela via da mediação carrega em si mais do que um modelo de gestão, mas sim uma mudança radical de como o ser humano se relaciona com o outro (alteridade) e quais são as formas possíveis de atender essa demanda diante de uma situação de gestão de conflito mediado.

Neste sentido, afirma Spengler:

A mediação, como ética da alteridade, reivindica a recuperação do respeito e do reconhecimento da integridade e da totalidade de todos os espaços de privacidade do outro. Isto é, um respeito absoluto pelo espaço do outro, e uma ética que repudia o mínimo de movimento invasor. É radicalmente não invasora, não dominadora, não aceitando dominação sequer nos mínimos gestos (SPENGLER, 2010, p. 306).

Fundamental, nesse contexto, é o ato de levar tomar em consideração o princípio radical da autonomia da vontade das pessoas, independentemente do modelo ou escola de mediação, em caso contrário, trata-se de um modelo tradicional

centrado na figura egocêntrica do julgador parcial, seja este o imposto pelo Estado ou a figura privatizada desse modelo.

2.4 ARTE E OFÍCIO DO MEDIADOR

O ofício¹³ do mediador merece destaque tendo em vista a relevância de sua função na condução do processo de mediação. No novo Código de Processo Civil (CPC), em seu art. 165, §3, defini-se a esfera de atuação do mediador a partir da existência de vínculo anterior entre as partes, uma vez que a mediação visa proporcionar pela via da autonomia o restabelecimento da comunicação entre os conflitantes e o possível encontro de soluções consensuais e a obtenção de benefícios para ambos.

Assim, para alcançar tal objetivo, o mediador tem a função de auxiliar os mediados na compreensão das questões e os interesses que se encontram em conflito. Neste caso, diferem os papéis de conciliador e mediador¹⁴, pois é facultada ao primeiro a possibilidade de sugerir soluções para o litígio durante o curso da sessão de conciliação¹⁵, o que não é possível de ser realizado pelo mediador.

Em sede de mediação extrajudicial, objeto deste trabalho, a Lei de Mediação dispõe que mediador é qualquer pessoa capaz que tenha a confiança das partes e seja capacitada para fazer a mediação, seja esta integrante ou não de qualquer tipo de organização.¹⁶ Ou seja, de acordo com o princípio da autonomia, as partes escolhem o mediador, o qual tem como dever inicial declarar às partes a sua imparcialidade, bem como este poderá ser recusado por qualquer uma das partes em caso de impedimento ou suspeição.

Nessa perspectiva, Warat ensina o ofício do mediador ao afirmar que mediação é:

[...] um processo de reconstrução simbólica do conflito, no qual as partes tem oportunidade de resolver suas diferenças reinterpretando, no simbólico, o conflito com o auxílio de um mediador, que as ajuda, com sua escuta,

¹³ Tomo emprestado o termo “ofício” de Warat por considerar tal designação adequada a missão do mediador, uma vez que há exigência de conhecimentos técnicos e habilidades para tal exercício.

¹⁴ Para Warat, o mediador exerce a função de ajudar as partes a reconstruírem simbolicamente a relação conflituosa, enquanto, o conciliador exerce a função de negociador do litígio, reduzindo a relação conflituosa a uma mercadoria”. WARAT, 2001 p. 79/80.

¹⁵ Fato curioso e aparentemente contraditório, pois no novo CPC a conciliação também rege-se pelos princípios da **imparcialidade** e da autonomia da vontade, além dos demais princípios. A pergunta cabível é: é possível sugerir propostas ao litígio e manter a imparcialidade?

¹⁶ Conforme Lei Federal nº 13.140/2015, art. 9º.

interpretação e mecanismos de transferência, para que elas encontrem os caminhos de resolução, sem que o mediador participe da resolução ou influa em decisões ou mudanças de atitude (nisso se baseia sua imparcialidade; é imparcial porque não resolve nem decide). (WARAT, 1998, p.31).

Afinal, o que faz de fato o mediador? Qual é a sua função?¹⁷ Qual é o seu lugar nesse cenário de “ódio e amor”?¹⁸ Para Warat (1998), o juiz ocupa um lugar de poder, o mediador, ao contrário ocupa um lugar de amor, no qual ele possui um discurso amoroso, constituído por uma trama de infinitos cuidados, de infinitas paciências.

Como ofício, Warata firma que:

O mediador tem como função tentar recolocar o conflito no terreno das pulsões de vida. O mediador tem que retirar o conflito do espaço negro das pulsões destrutivas (um território do qual não escapa o Direito, suas normas e procedimentos de coerção e vingança). O mediador tem que tentar erotizar o conflito inscrevendo o amor entre as pulsões destrutivas e no conflito; o amor no meio do poder (WARAT, 1998, p. 09).

Destarte, o mediador precisa ser e se fazer. Para isso, precisa aprender a ouvir o outro em sua dimensão e se fazer ao longo dessa caminhada de escuta, ouvindo o seu desejo, antes de qualquer coisa.

Neste sentido, Six expressa:

[...] la identidad del mediador no es una identidad innata, sino adquirida; si ciertas personas tienden, como inclinación natural, por temperamento, a la mediación, saben, si verdaderamente tienen el sentido de la mediación, que ésta debe actualizarse sin cesar, afinarse, trabajarse. La identidad del mediador no es una identidad que se dé de una vez por todas; se debe inventar constantemente como identidad mediadora” (SIX, 1997, p. 160-161).

Por conseguinte, vislumbra-se também nesse cenário, que o sujeito-mediador precisa de cuidados, uma vez que estará absolutamente exposto a afetos e situações diversas, na sua arte e ofício de ouvir o que não se soube tratar e se transformou num conflito, por vezes com violência em palavras e atos.

Não há, contudo, a possibilidade de que a mediação seja uma panaceia para todos os males. O que há, segundo Six:

¹⁷ Para Marlow (1997, p. 116), “un mediador, como hemos visto, no es un cartesiano legal. Él no tiene la misma fe em las normas jurídicas que um abogado. Al contrario, cree que la Fe del abogado em esas reglas es ciega”.

¹⁸ Nesse sentido, diz Warat (1998, p.18): Não penso que seja válido o uso do termo de mediação nos casos em que nenhuma das partes envolvidas em um conflito tenha marcas de ódio ou de amor que possam ter influenciado na gênese da controvérsia.

[...] es que cada mediación es única: según las personas, los grupos, las circunstancias, la catálisis será específica. Lo mismo ocurre por parte del mediador, que tiene su personalidad, su manera de hacer, y debe también inventar su práctica, y, en resumen, su teoría[...] (1997, p. 156).

Além disso, deve-se ter presente, que uma mediação produz seus efeitos - sejam quais forem - o que requer dos protagonistas ações cuidadosas com o manejo do conteúdo dessas intervenções, pois, muitas vezes, os efeitos produzidos na esfera afetiva são imprevisíveis e de longo alcance, tanto na vida privada, como no contexto social em que grupos ou pessoas estão inseridas.

A propósito disso, Calcaterra conclui que:

[...] es por ello que se puede pensar la mediación como un proceso para provocar cambios a largo plazo, individuales y sociales. Los procesos de resolución por consenso, como la mediación, son capaces de producir cambios en varios niveles: En el nivel de la comunicación, que se ve favorecida y facilitada. En el nivel de la estructuración de los datos de la realidad externa, a través de su procesamiento en el marco de un método dirigido y altamente estructurado. En el nivel de la disposición y del empeño personal hacia la búsqueda de soluciones integrativas del interés grupal, por encima del interés individual y excluyente de los demás (CALCATERRA, 2002, p. 47-48).

Ainda, nesse contexto, com a mesma preocupação, Justiniano propõe, a partir de uma abordagem didática, as seguintes questões que devem nortear o trabalho dos mediadores:

Todo proceso de mediación que se inicie para la resolución y/o manejo de conflictos es un proceso de comprensión y, por lo tanto, se ponen en juego un alto número de variables interaccionales entre los participantes. Por ello el mediador necesita, hoy más que nunca, dar respuestas acerca de:

- Cómo se expresan estas personas;
- Cómo funcionan entre ellas;
- Por qué se expresan de esa manera y no de otras;
- Para qué se expresan así;
- Qué las motiva;
- Cuáles son las necesidades que se ponen en juego en este proceso de mediación;
- Qué supuestos y qué sobreentendidos están en juego entre los participantes;
- Cómo utilizan el lenguaje verbal;
- Cómo utilizan el lenguaje no verbal;
- Cómo ocupan el espacio físico;
- Qué distancias conversacionales utilizan;
- Cómo es conveniente ubicarlos;
- Qué tipos de preguntas se deben ensayar;
- Cómo elaborar hipótesis y ponerlas a consideración entre los participantes;
- Qué tipo de lenguaje utilizar para ser mejor comprendido. Qué técnica conviene utilizar en este momento (JUSTINIANO, 2002, p.18-19).

No ideário de Musztak, o papel do mediador é o de oferecer um espaço e um momento que expressem:

- Um clima amistoso.
- Que as pessoas sintam-se legitimadas.
- Que as partes se escutem.
- Que não haja saltos de um tema para outro.
- Que não haja manipulações.
- Que haja pontos de *interesse e necessidades* comuns (caso contrário, a mediação não terá sentido).
 - Que haja uma boa comunicação entre todos.
 - Que seja redigido um resumo (por ele mesmo) das narrativas (considerando o vocabulário dos mediandos), o qual seja conferido e legitimado pelas partes.
 - Que não se retorne sempre ao passado.
 - Que se enfatize o futuro.
 - Que as partes falem sempre na primeira pessoa do singular: “Eu acho que”, “Eu sinto”, “Eu gostaria”.
 - Que diante de um novo tema as duas partes expressem sua opinião: “E você, o que pensa disso?”
 - Que tudo que foi dito seja compreendido por todos. Para isso, deve-se esclarecer expressões do senso comum, ambíguas ou da “cultura” de determinado grupo.
 - Que se respeite o estatuto sociocultural dos sujeitos.
 - A explicitação, sempre que isso seja útil, das formas de comunicação não verbais (silêncios, posturas, expressões faciais etc.) (MUSZKAT, 2008, p. 81).

A mediação, diz Warat (1998, p.18) acaba nos obrigando e pensar o que sempre esquecemos, é um trabalho sobre afetos em conflito¹⁹, não um acordo entre as partes, exclusivamente patrimonial sem marcas afetivas. Logo, ser e estar preparado é o começo para quem quer estar no *meio*.

Para tanto, roteiros como o proposto anteriormente devem ser construídos com a finalidade de que o mediador não se perca na jornada.

¹⁹ Numa cena jurídica seria estranho o fato das partes, antes da tomada de uma decisão, serem perguntadas sobre o que elas estariam sentindo. Todavia, na mediação isso é o que importa.

3 MEDIAÇÃO INTEGRATIVA: PROPOSTA PARA A CRIAÇÃO DE UM CENTRO DE MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL

Neste capítulo ver-se-á as proposições para a implantação de um centro de mediação extrajudicial, estruturada e explicada nos tópicos: a) definição e princípios legais e procedimentos da mediação extrajudicial; b) premissas fundamentais do centro de mediação e c) a implantação da mediação integrativa.

A mediação denominada de extrajudicial, de acordo com a Lei Federal 13.140, de 26.06.2015, se refere ao procedimento de autocomposição de conflitos que ocorrem fora do âmbito jurisdicional. A referida lei, recente em sua vigência, define e disciplina formas e procedimentos utilizados de igual forma tanto na mediação judicial como na mediação extrajudicial, bem como as trata em suas especificidades. Todavia, cabe salientar, que anterior a publicação da lei citada, trabalhos de mediação foram utilizados em diversas formas e metodologias.

Destaca-se, de forma exemplar, a mediação desenvolvida pela psicóloga Malvina Ester Muszkat²⁰, a qual é derivada da experiência prática de trabalho em organizações institucionais.

Nesse contexto, Muszkat, define o seu trabalho como de uma mediação integrativa “já que procura utilizar todo o instrumental que tanto as diferentes metodologias como as diversas ADRs podem nos oferecer. A escolha, de um ou outro instrumental depende mais dos objetivos impostos pelo contexto em que o conflito está instalado. Cabe ao mediador examinar cada situação para definir que estratégia se aplica melhor a ela (MUSZKAT, 2008, p.71).

Com isso, afirma-se que a proposta que segue visa a criação de um centro de resolução de conflitos extrajudiciais, o qual poderá atender organizações comunitárias, escolares ou mesmo privadas, nos conflitos em que as partes e a organização se proporem ao tratamento.

3.1 PRINCÍPIOS LEGAIS E PROCEDIMENTOS DA MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL

A Lei nº 13.140 de 26 de junho de 2015 define toda mediação como um meio ou uma atividade técnica de solução de controvérsias entre particulares, a qual é

²⁰ Psicanalista, mediadora e responsável, no Brasil, pela adaptação e implementação da mediação de conflitos em organizações institucionais com programas de prevenção à violência. Coordena o Núcleo de Estudos de Mediação Institucional, preside o Conselho da Pró-Mulher, Família e Cidadania (PMFC).

exercida em sua condução por uma função denominada de mediador, revestida de imparcialidade e sem poder de decisão sobre o conteúdo do que está sendo assistido. Esse mediador – também denominado de terceiro - é escolhido ou aceito pelas partes e tem como missão prestar auxílio e estímulo na identificação e, ainda, no desenvolvimento de soluções consensuais para a controvérsia.

A mediação, de acordo com a Lei em comento, orienta-se pelos princípios da imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia da vontade das partes, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé. Importa salientar, na observância do princípio de imparcialidade, o papel do mediador como agente não julgador dos aspectos tratados em sessão, não agindo de forma favorável à qualquer um dos lados, uma vez que ambos devem ser percebidos e tomados em condição de igualdade.

Nesse sentido, oportuno citar Braga Neto, que se refere a imparcialidade,

[...] compreendida no sentido de manter a devida equidistância com as pessoas, com o objetivo de evitar que qualquer paradigma, ilusório, preconceito, mito, expectativa, valores ou necessidades pessoais do mediador interfiram em sua intervenção ao longo do processo. Ele não poderá tomar qualquer atitude que possa sugerir parcialidade ou favorecimento de uma delas em detrimento da outra (BRAGA NETO, 2010, p. 37).

O mediador, dispõe a lei no art. 4º, § 1º, numa definição geral, conduzirá o procedimento de comunicação entre as partes, buscando o entendimento e o consenso e facilitando a resolução do conflito. Contudo, o mediador extrajudicial, conforme o art. 9º, ao contrário do mediador judicial, poderá ser qualquer pessoa capacitada para realizar a tarefa de mediação, bem como de que seja de confiança das partes, todavia, esse mediador não necessita integrar qualquer tipo de organização.

Nesse contexto, os princípios legais da mediação extrajudicial são a possibilidade plena de fala durante o desenvolvimento dos trabalhos, com igual uso de tempo para todos, bem como o sigilo do conteúdo exposto e, como condição primordial para o início do trabalho de mediação, a adesão voluntária de ambas as partes e a não obrigatoriedade de fazer ou de dar continuidade no procedimento de mediação em qualquer fase - com exceção da existência de previsão contratual de cláusula de mediação no qual as partes deverão comparecer na primeira reunião a fim de manifestar suas vontades com relação ao prosseguimento ou não da mediação.

A mediação extrajudicial tem início, de acordo com o art. 21, com um convite feito através de qualquer meio de comunicação, contendo o objetivo desta, a data e o local da reunião, o qual será tomado como rejeitado se não for respondido após trinta dias da data de seu recebimento.

Uma vez aceito o convite por parte dos interessados, deverão ser observados os seguintes critérios, a saber: a) que a primeira reunião deve ocorrer no prazo mínimo de dez dias úteis e prazo máximo de três meses; b) que os trabalhos devam ocorrer em local adequado para garantir que as informações fiquem sob sigilo; c) que a instituição disponibilize de uma lista de cinco nomes de mediadores capacitados - com informações de contato e referências profissionais - dentre os quais a pessoa convidada escolherá um destes para ser o mediador, ou, em caso de não escolha, será indicado o primeiro nome dessa lista.

3.2 PREMISSAS FUNDAMENTAIS DO CENTRO DE MEDIAÇÃO NA CONCEPÇÃO DE MUSZKAT

O Centro de Mediação tem como escopo a gestão de conflitos gerados entre pessoas que convivem em laços comunitários, escolares, familiares e de trabalho. Portanto, exige-se a existência de um vínculo anterior entre as partes em conflito, o qual encontra-se em crise, e que poderá ser restaurado mediante a vontade de ambas as partes de restabelecer a comunicação rompida ou em choque.

Para tanto, o Centro de Mediação deve estar voltado para uma prática comunitária, primando pela sua constituição, a partir de um processo de construção coletiva por meio da parceria firmada entre grupos, instituições e pessoas da comunidade interessadas na missão ativa de tratamentos de conflitos, por meio de diálogos mediados sob a forma não judicial.

Ainda, na constituição desse Centro serão observadas as previsões elencadas na legislação vigente - naquilo que compete à mediação extrajudicial -, bem como a adoção dos princípios e métodos da mediação da integrativa, os quais se define como paradigmas básicos, tanto no uso de uma mediação com a finalidade transformativa ocorrida em âmbito familiar, na qual pressupõe-se a restauração dos laços afetivos e a consequente continuidade desses, bem como numa mediação com ênfase na questão patrimonial, no qual os laços não terão nenhuma relação de continuidade (MUSZKAT, 2008, p.71).

Os paradigmas básicos, de acordo com Muszkat (2008), principiam com a noção de respeito e estímulo da autonomia e a autodeterminação das partes, tornando-as livres para tomarem decisões próprias desde o início dos trabalhos até a decisão final, a qual pode ser, inclusive, a não realização da mediação ou de uma tomada decisão favorável para ambos os participantes ao final de um trabalho de mediação.

Além disso, segundo a autora em tela, deve ser transmitida também a ideia de que conflitos fazem parte da vida e que podem trazer respostas promissoras, se bem encaminhados, contrariando, assim, o senso comum de que conflitos são exclusivamente negativos e nefastos para a vida humana em toda a sua extensão. Importa destacar, nesse aspecto, que conflitos devem ser encarados como aspectos positivos nesse processo de transformação ou de transposição de posições, de desejos ou valores (MUSZKAT, 2008). Importa observar, também, seguindo os princípios que serão elencados pela autora da mediação integrativa, o desenvolvimento de novas formas de comunicação entre os participantes, flexibilizando também padrões rígidos de conduta que impedem o diálogo e que causem conflitos.

Para tanto, deve-se ressocializar os poderes em jogo, equilibrando-os sob uma nova configuração de postura dialógica, na busca do aumento do nível de consciência sobre si e sobre o outro, ou seja, na construção da alteridade. Ainda, segundo este método, devem ser proporcionadas condições para lograr um acordo, e, adverte a autora, com maior ou menor ênfase na participação do mediador segundo a técnica utilizada, proporcionando a criação do maior número possível de alternativas (MUSZKAT, 2008, p.72).

Cabe salientar que o método integrativo adotado para ser usado no Centro de Mediação justifica-se em função de seu histórico de utilização em instituições, ou seja, de sua experiência de trabalho e de compromisso social em segmentos que tratam de questões de gênero e de cidadania. Destaca-se, portanto dessa experiência de trabalho, segundo Muszkat (2008) que a mediação integrativa utiliza aportes transdisciplinares: trabalha com mediadores de várias áreas do conhecimento ou sem nenhuma formação acadêmica. Ainda, introduz o trabalho grupal e a pré-mediação (seja por meio de grupos reflexivos, seja na utilização de pré-acordos) nos serviços e instituições.

Este método, por conseguinte, em função de sua origem, enfatiza os padrões de relações de gênero existentes, considerando que os princípios sexistas, como um dos aspectos da identidade, estão sempre presentes nas relações humanas. Além disso, segue a autora, valoriza-se as funções parentais e leva-se em conta a diversidade (diferenças de classe social, raça, cor, religião), buscando desconstruir princípios essencialistas (preconceitos) associados a essas diferenças (MUSZKAT, 2008).

Por fim, esta abordagem metodológica, de acordo com Muszkat, atenta para a "valorização e o reconhecimento dos sujeitos, a promoção desenvolvimento da auto-estima e a construção da cidadania" (MUSZKAT, 2008, p.73).

3.3 DAS CONDIÇÕES PARA A IMPLANTAÇÃO DE UM CENTRO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

A fim do desenvolvimento de um programa de mediação por meio de um centro específico para a gestão de conflitos em espaços comunitários, escolares e organizacionais, faz-se necessária a observância das seguintes condições: 1) criação de um centro de gestão de conflitos, 2) a formação dos mediadores (ANEXO A), 3) elaboração das etapas de aplicação do método integrativo.

No que tange à criação de centro de gestão de conflitos, a organização escolar, comunitária ou empresarial deverá inicialmente criar um espaço físico destinado exclusivamente para o exercício dos trabalhos de mediação, tanto para as sessões individuais e em grupo, como para encontros de formação.

Para isso, sugere-se que uma equipe de pessoas da organização que irá criar o Centro de Mediação receba nesse local capacitação por profissionais qualificados para dar início aos trabalhos. Exige-se, para tanto, na composição desse grupo inicial, que os membros deste sejam escolhidos pelo conjunto dos profissionais da instituição, levando em conta o perfil básico necessário para a realização da tarefa. Quais sejam: idoneidade, capacidade de escuta, empatia e confiabilidade. Poderão ainda ser criados outros critérios de acordo com necessidades específicas de cada instituição.

No que contempla os mediadores e sua formação, mister reforçar que o mediador é o personagem central na condução dos trabalhos de mediação e necessita receber - além das habilidades que já possui e o destaca perante o grupo em que está inserido - informações, orientações e apoio de supervisão em seu trabalho.

Nesse sentido, cabe destacar, em conformidade com Muszkat (2008, p. 89), que o mediador deve ser visto como um agente de transformação social-ou seja, alguém que se apresenta como “instrumento” capaz de propiciar às partes a oportunidade de adquirir uma nova cultura de solução de conflitos. O mediador, promoverá, portanto, a possibilidade dos conflitos serem percebidos sob uma outra ótica que não a destrutiva das relações, e que eles possam ser tratados pela via da cooperação das pessoas envolvidas em busca da solução favorável para ambos.

Por conseguinte, para Muszkat, o mediador deverá funcionar como:

Catalisador – alguém que, por meio de seu entusiasmo e da crença nas possibilidades de mudança, alenta e guia as partes.

Educador – alguém que fornece novos conhecimentos na área da comunicação, traz as partes para níveis de realidade mais objetivos e concretos e aumenta o repertório das pessoas, facilitando-lhes a abertura para inúmeras possibilidades.

Facilitador – alguém capaz de identificar os interesses em jogo, igualar os níveis de poder e promover o encontro entre as partes.

Tradutor – alguém que “interpreta” e “traduz” a comunicação, simplificando e explicando o sentido dos discursos, e recuperando suas conotações positivas (MUSZKAT, 2008, p. 89-90).

Assim, para o exercício das tarefas e papéis exigidos ao mediador, faz-se necessária uma formação teórica e prática inicial contemplando os seguintes conteúdos, de acordo com a seguinte proposta:

- a) Teorias sobre o tema conflito nas áreas das ciências humanas e suas definições clássicas;
- b) Abordagem sobre formas possíveis de resolução de conflitos. Tais como: de forma autônoma através da evitação ou “justiça com as próprias mãos”, administrativa, conciliação, negociação, mediação ou via judicial;
- c) Legislação Brasileira de mediação, com ênfase na mediação extrajudicial e seus princípios básicos: imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia da vontade das partes, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé. Ainda, definição da mediação e seus objetivos, função do mediador, das partes e dos advogados nas sessões;
- d) A experiência da mediação integrativa, seus princípios e etapas de execução até a proposta de resolução ou acordo.
- e) Exercícios simulados de mediação, acompanhados por instrutores habilitados, com carga horária mínima de 24h.

Destaca-se, que a formação do mediador deve priorizar a construção da imagem de um profissional que em nenhum momento se equipara as funções de advogado, juiz, psicólogo, ou àquela exercida pela pessoa que se encontra mediando os trabalhos. O mediador, nesse contexto, promove, assiste e estimula de forma imparcial o diálogo entre pessoas, e a sua formação deverá se pautar por tais objetivos.

Nesse contexto, a proposta de implantação de um modelo de mediação integrativa está organizada em sua aplicação, segundo Muszkat (2008), em duas etapas: na primeira, denominada de *caucus* ou de espaço para a emoção, será apresentada a construção desse espaço de veiculação da carga afetiva, com seus métodos, regras e propósitos previamente informados aos participantes. Já na segunda etapa, fase do primeiro encontro conjunto, também denominada de "despertar da razão", será abordado o trabalho da mediação e a condução do conflito para o campo da razão por meio do debate colaborativo, das intervenções do mediador e, ao final, pela busca do acordo ou resolução dos conflitos.

No que refere ao *caucus*, espaço para a emoção, dentro da esfera do método integrativo, o mediador escolhido pelas partes começará os trabalhos numa sessão individual com cada uma das pessoas ou representantes da instituição. Nesse primeiro encontro, o mediador irá expor inicialmente as regras de funcionamento de um trabalho de mediação, com ênfase sobre o que se espera de um trabalho mediativo, quais são as funções do mediador, dos mediados e dos advogados particulares, ou de pessoas que possam ser convidadas para prestarem esclarecimentos e/ou sanarem dúvidas durante o processo de mediação, bem como serão informadas sobre as duas etapas e seus respectivos objetivos.

Ainda nessa etapa, imediatamente na sequência dessa explanação metodológica, será ouvida a queixa da pessoa (ou do representante da instituição) que está promovendo a mediação. Valoriza-se, contudo, nessa etapa a queixa, a qual será tratada sob uma outra ótica na fase posterior. É fundamental aqui, diz Muszkat (2008, p. 80), deixar claro que para uma queixa pode não haver solução, mas para um problema pode haver várias soluções.

Objetiva-se nesse momento do *caucus* que a pessoa possa dar vazão aos afetos contidos nessa queixa. Assim, o mediando será estimulado pelo mediador a dar expressão verbal às suas emoções quanto ao conflito vivido e sentido, os quais,

dependendo de caso, só poderiam ocorrer sem a presença da outra parte, e que, uma vez feito isso, poderá facilitar posteriormente o encontro conjunto.

Ouvida as partes no *caucus* - em quantidades suficientes de acordo com o critério avaliativo do mediador - resultará para este uma visão mais ampla da situação, o qual lhe permitirá nesse momento avaliar a pertinência da mediação ou da sugestão da adoção de outra modalidade de resolução de conflito, bem como, em caso de continuação dos trabalhos, de preparar as partes para o encontro conjunto.

Cabe salientar que o *caucus*, de acordo com o método integrativo, não deve durar mais do que uma hora e meia, e as sessões em conjunto não devem ultrapassar duas horas. Tal limitação cronológica visa a evitar desgastes físicos e psicológicos das pessoas envolvidas, bem como evitar repetições de fala e o esvaziamento do sentido de fala. Reuniões individuais, portanto, visam esclarecer e preparar tanto a pessoa que procura a mediação, com seus sentimentos e interesses próprios, como também aquela pessoa que foi convidada, para a primeira sessão em conjunto. Para isso, faz-se necessária criação de um laço empático entre mediador e as partes, o qual viabilizará através dessa relação transferencial, a possibilidade de fala, condição fundamental para o trabalho mediativo.

É importante, também, que no primeiro encontro, os mediandos sejam acolhidos pelo mediador e que todos os presentes em sessão sejam apresentados formalmente, com ênfase na valorização da mediação como escolha, indicação ou possibilidade de resolução de conflitos em detrimento de outras possibilidades. Nesse contexto, o mediador, segundo Muszkat (2008, p.80), precisa informar aos envolvidos os dois elementos básicos a serem considerados nas reuniões: a definição dos conflitos e o modo como se discutem tais conteúdos.

Consoante à definição dos conflitos, deve-se evidenciar a noção positiva dos conflitos e da construção de possibilidades diante dessa forma de percepção adotada pela mediação, ao contrário do percebido no senso comum ao relacionar diretamente conflito como algo apenas negativo. E, ao modo positivo de como se discutirá o assunto, será adotada uma postura de respeito mútuo nas sessões, com o uso de expressões e falas não ofensivas, evitando julgamentos morais e vocábulos chulos deve ser enfatizada.

Ainda, os mediandos deverão ser informados quanto a possibilidade da não realização de um acordo ao final da mediação. Todavia, as partes serão alertadas sobre a importância do diálogo que foi reestabelecido ao longo das sessões,

demonstrando que, se no caso específico não foi possível uma resolução satisfatória para ambos através do método autocompositivo, em outras situações de ocorrências de conflitos o aprendizado deste momento poderá ter sua utilidade no dia a dia ou em sessões futuras. Tais garantias, cumpre salientar, deverão ser observadas ao longo de todo o processo de mediação desenvolvida em conjunto, e permitem aos participantes condições ideais de igualdade, respeito e clareza com relação a tudo se passa.

Nessa primeira etapa, a observância desse regramento viabilizará e organizará os discursos contidos nas entrevistas, os quais fornecerão o conteúdo necessário ao mediador para a construção de um plano ou mapa estratégico de ações a serem desenvolvidas posteriormente.

Nessa etapa, para a elaboração desse plano estratégico, de acordo com Muszkat, o mediador deverá levar em conta o maior número possível de variáveis. Por exemplo:

Quem deverá ser o primeiro a falar? Que pessoas participarão da mediação? Em que ordem? Quais os padrões de comunicação mais utilizados? Chegar a um acordo é o único objetivo dessa mediação? Quantos acordos deverão ser obtidos? Qual o primeiro tópico a ser abordado? Qual o método estratégico que melhor se adapta ao caso? Quantas pessoas estão *a priori* envolvidas no conflito? Quantas mais devem ser convidadas? Como estão distribuídos os diferentes poderes? O mediador vai se comunicar com as partes em conjunto ou separadamente? Deve-se chamar alguém de fora para auxiliar na mediação, como co-mediador ou consultor para alguma área específica do problema? (MUSZKAT, 2008. p. 82-83).

Tais itens do plano devem ser avaliados pelo mediador ou em conjunto com o co-mediador, levando em conta a pertinência de cada um deles com vista ao objetivo final perseguido, o qual poderá sofrer alterações ao longo das sessões em conjunto. Assim, o mapa estratégico deve ser tomado como um roteiro inicial e não como uma meta a ser alcançada de forma absoluta.

Após a realização do *caucus* com cada uma das partes - sendo que serão feitos tantos quantos forem necessários, de acordo com a avaliação do mediador - estando os mediandos cientes das regras de funcionamento e dos objetivos da mediação, bem como realizado o plano estratégico pelo mediador, passa-se a realização das sessões em encontros conjuntos.

No que tange à segunda etapa, denominada por Muszkat (2008, p. 84) de "despertar da razão" - superada a fase anterior da emoção e do desabafo dos

mediandos -o mediador tem a tarefa de conduzir os trabalhos no sentido de colocar a razão no lugar dos afetos. Para isso, é fundamental que ele estabeleça condições favoráveis para alcançar esse objetivo, as quais são viabilizadas a partir das observação e cumprimento das regras apresentados pelo mediador.

Assim, a principal tarefa é fazer com que os conflitos sejam equacionados em problemas, de forma a representar desafios intelectuais para as partes, separados delas (MUSZKAT, 2008, p. 84). Isto é, como exemplo, no caso de alguém ter cometido um possível erro, a pessoa não é o erro, mas o sujeito agente do erro, o qual, no contexto do processo de mediação poderá corrigir, reparar, sozinho ou em conjunto, tal erro.

Ainda, deve ser priorizado o uso de uma comunicação direta entre as partes e entre elas e o mediador; bem como utilizar uma forma de visualização (por meio digital ou anotação gráfica) do que está sendo discutido, do caminho percorrido - com pontos de avanços e entraves - bem como com as possíveis proposições de encaminhamentos ou soluções.

Durante todo o processo de mediação, cabe salientar, motivada pelo mediador ou a pedido dos mediandos, poderão ser feitas reuniões individuais (cáucus), bem como poderão ser chamados especialistas a fim de contribuir com informações pertinentes ao caso, ou de que sejam feitos intervalos para que os mediandos consultem pessoas que possam lhes auxiliar, tais como amigos, parentes ou advogados.

Além do exposto, conforme a metodologia de mediação de Muszkat (2008, p. 85), o mediador deverá nessa fase delimitar com clareza o(s) problema (s) principal (is), fixando o diálogo nesses pontos e não em assuntos paralelos que provoquem dispersão da meta de trabalho, mantendo assim os mediandos concentrados no problema que está sendo tratado; flexibilizar as posições, compreendidas como um discurso manifesto, quando busca-se revelar interesses ou necessidades que estão inacessíveis aos sujeitos - não expressos ou inconscientes- os quais podem viabilizar a resolução dos conflitos através de sua fala no encontro mediado; estabelecer novas bases de relacionamento entre as partes.

Além disso, reconhecer e socializar poderes e dificuldades; propiciar que sejam feitas reparações, através de pedido de desculpas, de reconhecimento ou de outra forma encontrada no diálogo; ajudar a conceber inúmeras alternativas para a

situação conflitiva, e, condição fundamental da mediação, sempre permitir que seja manifestada a vontade das partes.

Nesse contexto, para a realização do trabalho de mediação, de acordo com Muszkat (2008, p. 86) podem ser úteis ao mediador os seguintes instrumentos: a) Mostrar aos mediando que o conflito ocorre porque somos diferentes uns dos outros, que por vezes temos posições e interesses diferentes e divergentes; b) valorizar os aspectos positivos da relação ou da situação e lembrar que o conflito pode ser uma oportunidade para mudanças positivas nas relações, ao contrário que diz o senso comum, que vê o conflito apenas pela ótica negativa ou destrutiva; c) salientar as intenções positivas das partes, como aspecto motivador; d) desfazer mal entendidos; e) ajudar a desconstruir as narrativas iniciais, carregadas de ressentimentos e equívocos (posições fechadas e defensivas), utilizando estratégias de reelaboração de fala sem adjetivos negativos ou julgamentos morais; f) explicitar as emoções em jogo e mostrar que elas são legítimas, validando sempre os sentimentos expostos; g) utilizar a técnica de troca de posições utilizando as perguntas: “O que você faria nesse caso?”; “O que você pensaria nesse caso?”; “O que você acha que ele(a) pensa disso?”; h) salientar ou ajudar a recordar aspectos positivos da relação que mereçam ser resgatados, levando em consideração que a mediação tem como finalidade a restauração do laço em crise, sendo que anteriormente, havia um histórico de relacionamento em bases positivas.

Realizadas as duas etapas, entra-se na fase da finalização da mediação. Tendo em vista que os trabalhos de mediação realizados em sessões individuais e conjuntas oportunizaram condições favoráveis ao reestabelecimento do relacionamento entre as partes, com condições de cooperação de ambas as partes, o mediador deverá propor que seja realizado o exercício de *brainstorming* (tempestade de ideias), com a finalidade de construção de sugestões de propostas para o acordo e a consequente resolução dos conflitos entre os mediandos.

Tais sugestões de ideias, criadas livremente e com a participação efetiva dos mediandos, deverão ser dispostas em local visível (num quadro ou tela), analisadas e debatidas com vistas a formulação de um acordo.

Ao final da sessão, na ocorrência de acordo, o mediador confeccionará um texto com o resumo do que foi tratado, com ênfase nos termos do que foi acordado pelos mediandos. Todos deverão assinar e receber uma cópia do referido termo e, em caso de necessidade, respeitando as condições éticas e de confidencialidade, poderá

ser elaborado outro documento comunicando o acordo para autoridades (diretores, chefias ou mesmo Juiz); bem como, será também reduzido a termo a não realização de acordo na mediação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral do presente trabalho foi a elaboração de uma proposta metodológica de implementação de um Centro de Gestão de Conflitos através da Mediação Extrajudicial, a partir da exposição de elementos oriundos da Mediação Integrativa da psicanalista Malvina Muszkat, bem como em conformidade com o disposto na recente Lei Federal (Lei da Mediação) - que adotou e normatizou o sistema autocompositivo de conflitos, nas áreas judicial e extrajudicial. Para isso, parte-se da questão de como deve ser construído um espaço de atendimento de conflitos sob a forma de mediação extrajudicial.

A propósito da mediação judicial, pode-se a princípio indagar os seguintes pontos: qual seria a razão do legislador em adotar uma mediação judicial e outra mediação extrajudicial? Não seria de causar estranhamento o fato do judiciário dar nome para um procedimento que ele, a princípio, não pretende julgar, mas quer mediar? Ainda, como realizar uma mediação que tem sua origem pela norma legal, encaminhada por uma decisão judicial e não pela vontade autônoma das pessoas? Enfim, a luz da experiência das práticas, leis e documentos referentes a mediação judicial existentes, o que se pode pensar sobre uma prática de mediação fora do âmbito judicial, uma vez que a lei nomeou de *extra*²¹ a mediação que ocorrerá fora do judiciário e que já se encontra disciplinada de acordo com a normatização já construída? Seria o ambiente forense o mais adequado para buscar o consenso através do diálogo mediado por uma pessoa imparcial? Por fim, não seria um contrassenso a denominação de mediação judicial quando se busca uma outra forma de resolução de conflito que não seja prioritariamente a via judicial?

Ora, no contexto atual a mediação judicial é realizada dentro do ambiente forense, com ritos normatizados - em que pese o princípio da informalidade²² - em vários aspectos, com a presença extensa de vocábulos e expressões²³ do *mundo do direito* e, conduzida em sua grande maioria por profissionais do direito. Nessa atmosfera forense, não raro, percebe-se uma audiência judicial em andamento em detrimento de um diálogo entre os mediandos, objetivo buscado pela mediação e

²¹De acordo com a origem etimológica, a palavra **extra** é: adv. prep. e pref. lat. *extra* 'na parte de fora, além de, por exceção'.

²² Conforme a Lei 13.140 no art. 2º, IV.

²³ Tais como: Partes, sessões, audiências, procurador e a combinação mediação judicial.

facilitado pelo mediador. Ainda, apesar do esforço de todos, de orientações teóricas do Manual Judicial, bem como de reiteradas recomendações fornecidas pela capacitação promovida pelo Tribunal de Justiça, as mediações ocorrem mecanicamente ritualizadas, em sessões extremamente longas, muito mais próximas de uma audiência judicial do que de fato se espera de uma sessão de mediação.

Ainda, importa salientar que numa sessão de mediação judicial estão presentes dois mediadores, outros dois mediadores na função de observadores, as partes e seus respectivos procuradores, se assim desejarem. Tal conjunto de pessoas influem diretamente no andamento dos trabalhos, o que merece atenção redobrada do mediador, pois o diálogo que é esperado na sessão pelas partes, muitas vezes é obstaculizado por defensores não afeitos a mediação, bem como pela timidez de algumas pessoas em lidar publicamente com sentimentos, seja na condição de ouvinte ou falante. Com essa formatação, combinada pelos aspectos compreendidos no espaço físico forense, encaminhamento judicial, equipe de mediadores, advogados ou prepostos e do motivo que ensejou a petição, não raro uma mediação é frustrada, transforma-se de imediato em conciliação ou retorna ao processo judicial de origem.

Cabe salientar que, em que pese a existência do marco legal da mediação e do crescente interesse na temática da resolução pacífica de conflitos em diversos setores da sociedade, o tema merece receber um outro tratamento, além do evidente interesse do Poder Judiciário e de setores privados, uma vez que existem inúmeros modelos teóricos e metodológicos, com propostas e entendimentos diversos sobre o fazer da mediação, muitos dos quais, ainda incipientes e carentes de uma fundamentação teórica segura para o exercício de uma prática.

Assim, se por um lado temos uma Lei Federal sobre mediação, problematiza-se o fato desta Lei - que possui a pretensão de mudar a cultura da forma como tratamos e resolvemos os conflitos - não ser fruto de um debate com a sociedade, com ênfase, nesse aspecto, em relação a mediação extrajudicial, que se encontra em segundo plano, com relação a mediação administrada pela esfera forense.

Importa, nesse contexto de trabalho, a busca por elementos para a construção de um espaço para a execução da mediação extrajudicial, uma vez que esta, de fato, poderá propiciar condições legítimas para o desenvolvimento de um trabalho de resolução de conflitos, a partir do diálogo livre e assistido entre pessoas protagonistas de suas ações e decisões, ao contrário do que ocorre no modelo heterocompositivo,

quando se busca que um terceiro decida o conflito e declare quem ganhou ou perdeu, modelo que, inclusive, está sendo colocado em questão pelos seus próprios agentes.

Ainda, destaca-se que a radical inovação não se trata apenas da adoção de uma nova abordagem ou da simples implantação de técnicas, e muito menos de uma alternativa a justiça, mas sim, trata-se de uma assumir uma nova cultura de gestão de conflito, não mais baseada fundamentalmente na tradicional cultura litigante, na qual, não raro, busca-se mais a vingança do que a justiça, menos o diálogo e mais a imposição de uma pena.

Assim, mais do que puras ferramentas técnicas ou de adestramento comportamental de auto-ajuda, uma proposta deve prever uma formação inicial consistente e permanente, baseada em princípios que promovam a construção de cidadania e da defesa dos direitos humanos de todos os envolvidos. Para isso, é necessária a construção teórica desse novo “pensar e fazer”, a partir de referenciais que atendam a ideologia proposta de humanização das relações, distanciando-se de uma cultura que promova “lutas”, “guerras” contra a violência, bem como seja dotada da importante sensibilidade de levar em conta a realidade subjetiva e local dos envolvidos.

Com isso, buscou-se, à luz de um olhar atento as dificuldades iniciais de elaboração e de execução do conteúdo legal imposto, organizar uma proposta de implantação de um espaço de atendimento de conflitos de mediação de forma extrajudicial que contemple os requisitos da norma, contudo, baseado no princípio fundamental da mediação: o diálogo. A saber: a fala livre e responsabilizadora, seguida da escuta atenta dos agentes autênticos dos conflitos e interessados na transformação dos conflitos em algo que viabilize a retomada do relacionamento a partir da restauração dos laços rompidos ou fragilizados.

Neste contexto, para além do normativismo, a proposta almeja solidificar as suas ações práticas em pressupostos teóricos científicos éticos – encontrado sem disciplinas científicas autênticas - que valorizem de fato e de direito a condição humana, a qual, nesse momento, se encontra em crise, necessita de atenção e não apenas a busca de acordos forçados a fim de justificar o método, algo que, na mediação extrajudicial, deve ser permanentemente cuidado, sob pena desse espaço ser transformado em “acórdão” no lugar de mediação.

Salienta-se ainda, a preocupante constatação de que as formações existentes para exercer os trabalhos de mediação - em especial na mediação judicial - possuam

uma carga horária tão reduzida (40h), diante da tarefa que será exigida, frente a controvérsias complexas, como nos litígios nas varas de família, da infância e juventude, criminal, e, sem dúvida, em questões patrimoniais, pois são pessoas que estão ali litigando e não objetos. Na verdade, todo o conflito é humano, complexo e deve ser percebido em sua bipolaridade. Para tanto, uma formação sólida e assistida de forma permanente, a elaboração de um planejamento de supervisão do trabalho desenvolvido e a importante assistência ao mediador que ficará exposto a tamanha carga emocional, são aspectos básicos que devem ser considerados na elaboração de um trabalho de mediação e que, infelizmente, não são contemplados nas rápidas formações oficiais.

Todavia, se por um lado temos um Poder Judiciário ávido pelo sucesso do trabalho autocompositivo - motivado pelo excesso de processos e/ou ainda pela concepção de um Estado mínimo, assim como os empresários enxergam a mediação como uma forma de redução de litígios, isto é, de custos - de outro, temos uma população sendo exposta a um experimento novo e sujeita a toda sorte de resistências. Assim, resta evidente que deve haver, além da boa formação de todos os envolvidos, clareza na concepção de trabalho com relação aos seus reais propósitos.

Para isso, faz-se necessário adotar uma metodologia de trabalho, tal como apresentada sob a denominação de mediação integrativa, a qual valoriza aspectos humanos diante da singularidade de cada caso em suas necessidades, sem prescindir da lei, contudo, sem usá-la novamente em sua *letra morta* desumanizante, ou de que seja baseada no furor do acordo, como parecem sugerir, inclusive, as mediações judiciais, marcadamente seguidoras do modelo harvardiano de mediação. Ao contrário, a mediação realizada através do método integrativo é uma excelente oportunidade dos sujeitos se apropriarem de seus desejos, afetos e suas consequências: na esfera pessoal (autodeterminação) e coletiva (responsabilidade social), tornando-os assim protagonistas e responsáveis pelas decisões consensuadas.

Cabe salientar que a implantação de um centro gestão de conflitos através da mediação extrajudicial pode ser feito em empresas, escolas e espaços de atendimentos comunitários. Todavia, faz-se necessária uma preparação coletiva para a adoção dessa nova cultura de resolução de conflitos, a qual pode ser realizada através de palestras e eventos para todos, demonstrando a viabilidade e a

possibilidade real dessa proposta, de acordo com experiências bem sucedidas em diversos lugares do mundo.

Além disso, importa saber que se trata da proposição de uma outra forma possível de resolução de conflitos, a qual não pretende substituir o papel da justiça ou de outras funções ou intervenções técnicas necessárias - tais como da psicologia, serviço social, do direito e outras - bem como não se vislumbra na possibilidade da criação de um sistema de justiça de segunda classe para pessoas de segunda classe. Ao contrário, a construção do espaço de mediação deverá se pautar pelos valores fundamentais da dignidade da pessoa humana e dos direitos humanos, com absoluto zelo ético, pois tratar com conflitos humanos é lidar com a emoção, isto é, com os sentimentos, os quais devem ser bem cuidados no processo de escuta e fala.

Nessa seara, a mediação, de acordo com o método integrativo, é a construção de um espaço de fala e de escuta para os sujeitos. Nesse espaço dialógico, pretende-se criar condições para que esses sujeitos possam ouvir-se e reconhecer-se no outro, em suas diferenças e semelhanças, sem inferiorizarem-se em nenhum momento, ao contrário, busca-se e persegue-se a ideia de dignificar o outro no processo de fala. Para isso, é necessário que os sujeitos mediandos sejam autores de suas próprias falas e não sejam falados por outrem, bem como de que toda e qualquer decisão seja de fato feita pelos mediandos de forma autêntica, sem prejuízo da assistência técnica se for necessária no curso das sessões de mediação. Em outras palavras, os mediandos serão sujeitos de suas falas se eles forem portadores destas. Para que isso venha a ocorrer precisam falar e serem ouvidos por outro sujeito e não por um procurador ou até mesmo por uma máquina que artificialize uma relação reduzida ao mundo virtual.

Ainda, importa que a criação de um centro gestão de conflitos através de mediação - seja na escola, fábrica, universidade ou empresa comercial - conte com a participação de todos os membros desse espaço, tanto como participantes ouvintes das capacitações, como também como futuros mediadores desses locais. Para isso, as respectivas chefias deverão criar um novo fluxo para o atendimento dos conflitos, espaços físicos apropriados e horários de funcionamento. Ou seja, será criada com isso uma nova cultura institucional de resolução ou gestão de conflito, no lugar de procedimentos tradicionais de punições via sanções disciplinares administrativas.

Por fim, do ponto de vista social, pode-se afirmar que se revela dentro desse cenário de resolução de conflitos, novos papéis para todos os atores, novas falas e

procedimentos em busca de uma “justiça” feita com as próprias palavras, e, espera-se que o Estado - em fase de liquidez (ou liquidação) crescente, não fracasse na construção desse novo sistema legal e de que a autonomia não seja compreendida como uma possibilidade de “justiça” feita pelas próprias mãos. Além disso, deve-se também prestar atenção na sedutora e imaginária figura de poder do mediador, muitas vezes travestida de “prótese” de magistrado, em verdadeiros “tribunais de mediação”, sejam estes realizados fora ou dentro do âmbito forense.

Assim, em que pese todas as dificuldades iniciais apresentadas, a mediação apresenta-se como uma forma possível de gestão de conflitos com a busca e o fortalecimento do protagonismo e o restabelecimento do diálogo.

REFERÊNCIAS

AKLAND, Andrew Floyer. **Como utilizar la mediación para resolver conflictos en las organizaciones**. Buenos Aires: Paidós, 1993.

ALOISIO, Victoria. **Co-mediación: Aporte emocional para fortalecer la relación con el otro**. Buenos Aires: Ad-Hoc, 1997.

ANINGER, Laila. **Gerenciando conflitos**. 2007. Disponível em: <https://conteudo.una.br/images_anima/pdf/Gerenciando_conflitos.pdf>. Acesso em: 21 out. 2015.

AZEVEDO, André Gomma (Org.). **Manual de mediação judicial**. 5. ed. Brasília: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, 2015.

BASTOS, S.A.R; CORRÊA, M.G. (Orgs.) **Resolvendo conflitos de forma construtiva: a contribuição de cada um para uma cultura de paz**. Brasília: ENAM-Escola Nacional de Mediação e Conciliação – UNB, 2015.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade e holocausto**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1998.

_____. **Amor Líquido: sobre a fragilidade dos laços humanos**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

_____. **Identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2005.

_____. **Medo Líquido**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

_____. **Vida líquida**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. 2. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2009.

_____. **Bauman sobre Bauman: diálogos com Keith Tester**. Trad. de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2011.

BERG, Ernesto Artur. **Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia**. Curitiba: Juruá, 2012.

BRAGA NETO, Adolfo. Alguns aspectos relevantes sobre a mediação de conflitos. *In*: GRINÔVER, Ada Pellegrini; LAGRASTA NETO, Caetano (Orgs.). **Mediação e gerenciamento do processo**. São Paulo: Atlas, 2007.

_____. Conflitos em *franchising* – nova maneira de resolução: mediação. *In*: **Newsletter DGAE**. Lisboa: Ministério da Justiça, 2006.

_____. Mediação de conflitos. *In*: PEREIRA JÚNIOR, Antônio Jorge; JABUR, Gilberto Haddad (Orgs.). **Direito dos contratos**. São Paulo: Quartier Latin, 2006.

_____. Projeto de lei de mediação paraprocessual em trâmite no Congresso Nacional. **Revista Brasileira de Arbitragem**, São Paulo: IOB Thomson, nº 11, Jul/set., 2006.

_____. Mediação de conflitos: princípios e norteadores. **Revista da Faculdade de Direito UniRitter**, Porto Alegre, n.11, p. 29-46, 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/Let%C3%ADcia/Downloads/459-1322-1-PB.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2016.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010**. Disponível em: <<http://cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-da-presidencia/323-resolucoes/12243-resolucao-no-125-de-29-de-novembro-de-2010>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

_____. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto no 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2o do art. 6o da Lei no 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm>. Acesso em: 17 dez. 2015.

_____. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em: 17 dez. 2015.

_____. Câmara dos Deputados. **Projeto de Lei Federal nº 4.827/98**. Zulaiê Cobra - PSDB/SP. Disponível em: <<http://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/fichadetramitacao?idProposicao=21158>>. Acesso em: 17 dez. 2015.

BUSH, Robert A. B.; FOLGER, Joseph P. **La promesa de la mediación – cómo afrontar el conflicto mediante la revalorización y el reconocimiento**. Barcelona: Ediciones granica, 1996.

CALCATERRA, Rubén A. **Mediación estratégica**. Barcelona: Editorial Gedisa, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

COHEN, Allan R.; FINK, Stephen L. **Comportamento organizacional: conceitos e estudos de caso**. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

DAHRENDORF, Ralf. **O conflito social moderno: um ensaio sobre a política da liberdade**. Tradução de Renato Aguiar e Marco Antônio Esteves da Rocha. São Paulo: Jorge Zahar; Edusp, 1992.

DELGADO, Mauricio Godinho. Arbitragem, mediação e comissão de conciliação prévia no direito do trabalho brasileiro. **Revista LTr**, v.66, n.6, jun. 2002, São Paulo.

FALK, M. L. R.A competência gerencial nos conflitos interpessoais.**Revista Eletrônica de Administração**, ed. 22, v.7, n.4, jul-ago 2001.

FOLHA DE SÃO PAULO. Baba Dioum.**Folha de São Paulo**, 28 de agosto de 1994. p.14.

GALTUNG, Johan.**Transcender e transformar: uma introdução ao trabalho de conflitos**. São Paulo: Palas Athena, 2006.

GARCEZ, Jose Maria Rossani. **Técnicas de negociação** — Resolução alternativa de conflitos:ADRS, mediação, conciliação e arbitragem. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2002.

GIL, A. C. **Pesquisa social**.São Paulo: Atlas, 2007.

HOUAISS, A. e VILLAR, M. de S. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

JÚNIOR, Homero Pampollini et al. **Administrando conflitos internos dentro da empresa**. Disponível em: <<http://www.imap.curitiba.pr.gov.br/wp-content/uploads/2014/03/Administrando%20conflitos%20internos%20dentro%20da%20empresa.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2016.

JUSTINIANO, Gabriel M. **El arte de lograr acuerdos: recursos em mediación**.Buenos Aires - México: LumenHvmanitas, 2002.

LINCK, Delfina. **El valor de la mediación**.Buenos Aires: Ad-Hoc, 1997.

LIPOVETSKY, Gilles. **Os tempos hipermodernos**.Tradução Mário Vilela. São Paulo: Barcarolla, 2004.

MARLOW, Lenard. **Mediaciónfamiliar: una prácticaen busca de una teoría - una nuevavisióndelderecho**. Barcelona: EdicionesGranica, 1997.

_____. **Mediación familiar** – una práctica en busca de una teoria, una nueva visión del derecho.Barcelona: EdicionesGranica,1999.

MOORE, Christopher W.**O processo de mediação**. 2. ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998.

MULDOON, Brian.**El corazón del conflicto**. Buenos Aires: Paidós, 1998.

MUSZKAT, M. E. **Guia prático de mediação de conflitos em famílias e organizações**. 3. ed. São Paulo: Summus, 2008.

OLIVEIRA, Geisa Cadilhe de. **Técnicas de solução de conflitos: autocomposição e heterocomposição**.2013 Disponível em: <<http://www.conteudojuridico.com.br/artigo,tecnicas-de-solucao-de-conflitos-autocomposicao-e-heterocomposicao,46327.html>>. Acesso em: 15 jul. 2016.

PADILHA, R. D. **Mediação sistêmico-integrativa: uma contribuição à gestão da educação para a prevenção da violência.** Curitiba, 168 f. **Dissertação** (Mestrado em Educação), Universidade Tuiuti do Paraná, 2003.

PICKER, Bennett G. **Guíapráctica para la mediación: manual para la resolución de conflictos comerciales.** Buenos Aires: Paidós, 2001.

RANZOLIN, Ricardo. **Novo código de proceso civil anotado / OAB.** Porto Alegre: OAB RS, 2015.

REDORTA, Josep. **Como analizar los conflictos: la tipología de conflictos como herramienta de mediación.** Barcelona: Paidós, 2004.

RIBEIRO, Paulo Jorge; STROZENBERG, Pedro (Orgs.) **Pequenas causas e assistência jurídica: usos, transformações e adaptações na favela.** Balcão de direitos: resoluções de conflitos em favelas do Rio de Janeiro: imagens e Linguagens. Rio de Janeiro: Mauad, 2001.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SALES, Lília Maia de Moraes. **Justiça e mediação de conflitos.** Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

_____. **Mediação de conflitos.** São José: Conceito, 2007.

SAMPAIO, Lia Regina; BRAGA NETO, Adolfo. **O que é mediação de conflitos.** Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 2007.

_____. **Solidariedade – a rede como mecanismo de interação social.** São Paulo: Interação Rede Social, s/d.

SENA, Adriana Goulart de. Formas de resolução de conflitos e acesso à justiça. **Rev. Trib. Reg. Trab.** 3ª Reg., Belo Horizonte, v.46, n.76, p.93-114, jul./dez.2007 Disponível em: <http://www.trt3.jus.br/escola/download/revista/rev_76/Adriana_Sena.pdf>. Acesso em: 15 jul 2016.

SIMMEL, Georg. **Sociologia.** Trad. Carlos Alberto Pavanelli, et al. São Paulo: Ática, 1983.

SIX, Jean François. **Dinamica de la mediación.** Barcelona: Paidós-Iberica, 1997.

SPENGLER, Fabiana Marion. **Da jurisdição à mediação: Por uma outra cultura no tratamento de conflitos.** Ijuí: Unijuí, 2010.

_____. **Fundamentos políticos da mediação comunitária.** Ijuí: Unijuí, 2012.

_____. **Retalhos de mediação.** Santa Cruz do Sul: Esserenel Mondo, 2014.

_____. **Mediação de conflitos:** da teoria à prática. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2016.

SUARES, Marines. **Mediación:** conducción de disputas, comunicación y técnicas. Buenos Aires: Paidós, 1996.

_____. **Mediando en sistemas familiares.** Buenos Aires: Paidós, 2002.

VEZZULLA, Juan Carlos. **A mediação de conflitos com adolescentes autores de atos infracionais.** Florianópolis: Habitus, 2002.

VINYAMATA, Eduard. **Manual de prevención y resolución de conflictos:** conciliación, mediación, negociación. Barcelona: Ariel, 1999.

WARAT, Luis Alberto (Org). Ecologia, psicanálise e mediação. *In:* WARAT, Luis Alberto. **Em nome do acordo:** a mediação no direito. Buenos Aires: Almed, 1998.

_____. **Surfando na pororoca:** o ofício do mediador. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

ANEXOS

ANEXO A

Modelo esquemático de formação de mediadores

Módulos	Conteúdos				Carga horária
1	Acolhimento:	O que é um conflito?	Teorias sobre conflito	Aspectos sociológicos contemporâneos	08h
2	Formas de resolução dos conflitos:	Evitada	Administrativa Arbitrada	Decisão Judicial	08h
3		Conciliação	Negociação	Escolas de Mediação	08h
4	Lei da Mediação:	Mediação Judicial e Extrajudicial	Principiologia	Procedimentos legais e extrajudiciais	08h
5		Ética	Confidencialidade		08h
6	Mediação Integrativa:	Princípios metodológicos	Papel do Mediador	Primeira Etapa da MI	08h
7		Segunda Etapa da MI	Proposta de Acordo		08h
8	Exercícios	Simulados	de	Mediação	08h
9	Exercícios	Simulados	de	Mediação	08h
10	Exercícios	Simulados	de	Mediação	08h

ANEXO B

Roteiro esquematizado em etapas

Primeira Etapa

(espaço para a emoção)

PROCEDIMENTOS	OBJETIVOS
✓ Primeira entrevista – individual (caucus)	Escutar a queixa, avaliar a pertinência da mediação,
	Dotar o mediador de uma visão prévia e geral da situação
	Fazer a apresentação do método
	Dar vazão às emoções mais fortes
✓ Promoção da fala	Estabelecer a empatia
	Reconhecer e legitimar o afeto
	Facilitar e preparar o primeiro encontro conjunto
	Diminuir o impacto das emoções mais intensas
✓ Estabelecimento das regras da mediação	Definição de papéis de todos os envolvidos
	Do tempo da duração das sessões: <u>Caucus</u> : tempo máximo 01h30 min <u>Com as partes</u> : tempo máximo 02h
	Sobre os procedimentos de fala
	Do respeito mútuo
	Da possibilidade ou não de um acordo final
✓ Entrevistas seguintes (cáucus ou duplas)	Coletar informações para a definição do plano estratégico:
	Perceber as <u>posições</u> assumidas pelas partes e os <u>interesses não manifestos</u>
	Definir o caráter da mediação, os meios e o método que será adotado

✓ Debate interno da equipe (mediador e co-mediador)	Refletir sobre as narrativas ouvidas e sobre as próprias observações
	Estabelecer hipóteses de trabalho e definir os próximos passos
	Fazer ata dispondo acordos, progressos, entraves e combinados

Segunda Etapa
(despertar da razão)

Procedimentos e metas do mediador
✓ Transformar os conflitos em problemas.
✓ Delimitar o(s) problema (s) principal (is).
✓ Levar as partes a se concentrar no problema, e não em si mesmas
✓ Flexibilizar as posições.
✓ Estabelecer novas bases de relacionamento.
✓ Observar para possíveis revelações de <i>interesses ou necessidades</i> que possam facilitar acordos.
✓ Reconhecer e socializar poderes e dificuldades.
✓ Propiciar que sejam feitas reparações.
✓ Ajudar a conceber inúmeras alternativas para a situação.
✓ Permitir que seja manifestada a vontade das partes.
✓ Mostrar que o conflito ocorre porque somos diferentes uns dos outros.
✓ Valorizar os aspectos positivos da relação ou da situação.
✓ Salientar as intenções positivas das partes.
✓ Desfazer mal entendidos.
✓ Ajudar a desconstruir as narrativas iniciais, carregadas de ressentimentos e equívocos (posições fechadas e defensivas).
✓ Encorajar ao mediandos a falar
✓ Salientar ou ajudar a recordar aspectos positivos da relação que mereçam ser resgatados.

Etapa Final

(elaboração de propostas operacionais e acordo)

1º Passo	Uso da técnica de <i>brainstorming</i>
2º Passo	Debate sobre as ideias surgidas
3º Passo	Definição de um acordo
4º Passo	Homologação por instância superior em caso de necessidade

ANEXO C

PROJETO DE LEI 4827-b/1998
(número no Senado: PLC 94/2002)

MEDIAÇÃO

Autora: Dep. Zulaiê Cobra, do PSDB-SP
TEXTO DO PROJETO ORIGINAL

Institucionaliza e disciplina a mediação, como método de prevenção e solução consensual de conflitos.

O CONGRESSO NACIONAL decreta:

Art. 1º Para os fins desta Lei, mediação é a atividade técnica exercida por terceira pessoa, que, escolhida ou aceita pelas partes interessadas, as escuta e orienta com o propósito de lhes permitir que, de modo consensual, previnam ou solucionem conflitos.

Parágrafo único. É lícita a mediação em toda matéria que admita conciliação, reconciliação, transação, ou acordo de outra ordem, para os fins que consinta a lei civil ou penal.

Art. 2º Pode ser mediador qualquer pessoa capaz e que tenha formação técnica ou experiência prática adequada à natureza do conflito.

§ 1º Pode sê-lo também a pessoa jurídica que, nos termos do objeto social, se dedique ao exercício da mediação por intermédio de pessoas físicas que atendam às exigências deste artigo.

§ 2º No desempenho de sua função, o mediador deverá proceder com imparcialidade, independência, competência, diligência e sigilo.

Art. 3º A mediação é judicial ou extrajudicial, podendo versar sobre todo o conflito ou parte dele.

Art. 4º Em qualquer tempo e grau de jurisdição, pode o juiz buscar convencer as partes da conveniência de se submeterem a mediação extrajudicial, ou, com a concordância delas, designar mediador, suspendendo o processo pelo prazo de até três meses, prorrogável por igual período.

Parágrafo único. O mediador judicial está sujeito a compromisso, mas pode escusar-se ou ser recusado por qualquer das partes, em cinco dias da designação, aplicando-se-lhe, no que caibam, as normas que regulam a responsabilidade e a remuneração dos peritos.

Art. 5º Ainda que não exista processo, obtido acordo, este poderá, a requerimento das partes, ser reduzido a termo e homologado por sentença, que valerá como título executivo judicial ou produzirá os outros efeitos jurídicos próprios de sua matéria.

Art. 6º Antes de instaurar processo, o interessado pode requerer ao juiz que, sem antecipar-lhe os termos do conflito e de sua pretensão eventual, mande intimar a parte contrária para comparecer a audiência de tentativa de conciliação ou mediação. A distribuição do requerimento não previne o juízo, mas interrompe a prescrição e impede a decadência.

Art. 7º Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

ANEXO D

Presidência da República
Casa Civil
Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 13.140, DE 26 DE JUNHO DE 2015.

Vigência

Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a mediação como meio de solução de controvérsias entre particulares e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública.

Parágrafo único. Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

CAPÍTULO I DA MEDIAÇÃO

Seção I

Disposições Gerais

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

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

§ 1º Na hipótese de existir previsão contratual de cláusula de mediação, as partes deverão comparecer à primeira reunião de mediação.

§ 2º Ninguém será obrigado a permanecer em procedimento de mediação.

Art. 3º Pode ser objeto de mediação o conflito que verse sobre direitos disponíveis ou sobre direitos indisponíveis que admitam transação.

§ 1º A mediação pode versar sobre todo o conflito ou parte dele.

§ 2º O consenso das partes envolvendo direitos indisponíveis, mas transigíveis, deve ser homologado em juízo, exigida a oitiva do Ministério Público.

Seção II

Dos Mediadores

Subseção I

Disposições Comuns

Art. 4º O mediador será designado pelo tribunal ou escolhido pelas partes.

§ 1º O mediador conduzirá o procedimento de comunicação entre as partes, buscando o entendimento e o consenso e facilitando a resolução do conflito.

§ 2º Aos necessitados será assegurada a gratuidade da mediação.

Art. 5º Aplicam-se ao mediador as mesmas hipóteses legais de impedimento e suspeição do juiz.

Parágrafo único. A pessoa designada para atuar como mediador tem o dever de revelar às partes, antes da aceitação da função, qualquer fato ou circunstância que possa suscitar dúvida justificada em relação à sua imparcialidade para mediar o conflito, oportunidade em que poderá ser recusado por qualquer delas.

Art. 6º O mediador fica impedido, pelo prazo de um ano, contado do término da última audiência em que atuou, de assessorar, representar ou patrocinar qualquer das partes.

Art. 7º O mediador não poderá atuar como árbitro nem funcionar como testemunha em processos judiciais ou arbitrais pertinentes a conflito em que tenha atuado como mediador.

Art. 8º O mediador e todos aqueles que o assessoram no procedimento de mediação, quando no exercício de suas funções ou em razão delas, são equiparados a servidor público, para os efeitos da legislação penal.

Subseção II

Dos Mediadores Extrajudiciais

Art. 9º Poderá funcionar como mediador extrajudicial qualquer pessoa capaz que tenha a confiança das partes e seja capacitada para fazer mediação, independentemente de integrar qualquer tipo de conselho, entidade de classe ou associação, ou nele inscrever-se.

Art. 10. As partes poderão ser assistidas por advogados ou defensores públicos.

Parágrafo único. Comparecendo uma das partes acompanhada de advogado ou defensor público, o mediador suspenderá o procedimento, até que todas estejam devidamente assistidas.

Subseção III

Dos Mediadores Judiciais

Art. 11. Poderá atuar como mediador judicial a pessoa capaz, graduada há pelo menos dois anos em curso de ensino superior de instituição reconhecida pelo Ministério da Educação e que tenha obtido capacitação em escola ou instituição de formação de mediadores, reconhecida pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM ou pelos tribunais, observados os requisitos mínimos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça em conjunto com o Ministério da Justiça.

Art. 12. Os tribunais criarão e manterão cadastros atualizados dos mediadores habilitados e autorizados a atuar em mediação judicial.

§ 1º A inscrição no cadastro de mediadores judiciais será requerida pelo interessado ao tribunal com jurisdição na área em que pretenda exercer a mediação.

§ 2º Os tribunais regulamentarão o processo de inscrição e desligamento de seus mediadores.

Art. 13. A remuneração devida aos mediadores judiciais será fixada pelos tribunais e custeada pelas partes, observado o disposto no § 2º do art. 4º desta Lei.

Seção III

Do Procedimento de Mediação

Subseção I

Disposições Comuns

Art. 14. No início da primeira reunião de mediação, e sempre que julgar necessário, o mediador deverá alertar as partes acerca das regras de confidencialidade aplicáveis ao procedimento.

Art. 15. A requerimento das partes ou do mediador, e com anuência daquelas, poderão ser admitidos outros mediadores para funcionarem no mesmo procedimento, quando isso for recomendável em razão da natureza e da complexidade do conflito.

Art. 16. Ainda que haja processo arbitral ou judicial em curso, as partes poderão submeter-se à mediação, hipótese em que requererão ao juiz ou árbitro a suspensão do processo por prazo suficiente para a solução consensual do litígio.

§ 1º É irrecorrível a decisão que suspende o processo nos termos requeridos de comum acordo pelas partes.

§ 2º A suspensão do processo não obsta a concessão de medidas de urgência pelo juiz ou pelo árbitro.

Art. 17. Considera-se instituída a mediação na data para a qual for marcada a primeira reunião de mediação.

Parágrafo único. Enquanto transcorrer o procedimento de mediação, ficará suspenso o prazo prescricional.

Art. 18. Iniciada a mediação, as reuniões posteriores com a presença das partes somente poderão ser marcadas com a sua anuência.

Art. 19. No desempenho de sua função, o mediador poderá reunir-se com as partes, em conjunto ou separadamente, bem como solicitar das partes as informações que entender necessárias para facilitar o entendimento entre aquelas.

Art. 20. O procedimento de mediação será encerrado com a lavratura do seu termo final, quando for celebrado acordo ou quando não se justificarem novos esforços para a obtenção de consenso, seja por declaração do mediador nesse sentido ou por manifestação de qualquer das partes.

Parágrafo único. O termo final de mediação, na hipótese de celebração de acordo, constitui título executivo extrajudicial e, quando homologado judicialmente, título executivo judicial.

Subseção II

Da Mediação Extrajudicial

Art. 21. O convite para iniciar o procedimento de mediação extrajudicial poderá ser feito por qualquer meio de comunicação e deverá estipular o escopo proposto para a negociação, a data e o local da primeira reunião.

Parágrafo único. O convite formulado por uma parte à outra considerar-se-á rejeitado se não for respondido em até trinta dias da data de seu recebimento.

Art. 22. A previsão contratual de mediação deverá conter, no mínimo:

I - prazo mínimo e máximo para a realização da primeira reunião de mediação, contado a partir da data de recebimento do convite;

II - local da primeira reunião de mediação;

III - critérios de escolha do mediador ou equipe de mediação;

IV - penalidade em caso de não comparecimento da parte convidada à primeira reunião de mediação.

§ 1º A previsão contratual pode substituir a especificação dos itens acima enumerados pela indicação de regulamento, publicado por instituição idônea prestadora de serviços de mediação, no qual constem critérios claros para a escolha do mediador e realização da primeira reunião de mediação.

§ 2º Não havendo previsão contratual completa, deverão ser observados os seguintes critérios para a realização da primeira reunião de mediação:

I - prazo mínimo de dez dias úteis e prazo máximo de três meses, contados a partir do recebimento do convite;

II - local adequado a uma reunião que possa envolver informações confidenciais;

III - 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;

IV - 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.

§ 3º Nos litígios decorrentes de contratos comerciais ou societários que não contenham cláusula de mediação, o mediador extrajudicial somente cobrará por seus serviços caso as partes decidam assinar o termo inicial de mediação e permanecer, voluntariamente, no procedimento de mediação.

Art. 23. Se, em previsão contratual de cláusula de mediação, as partes se comprometerem a não iniciar procedimento arbitral ou processo judicial durante certo prazo ou até o implemento de determinada condição, o árbitro ou o juiz suspenderá o curso da arbitragem ou da ação pelo prazo previamente acordado ou até o implemento dessa condição.

Parágrafo único. O disposto no caput não se aplica às medidas de urgência em que o acesso ao Poder Judiciário seja necessário para evitar o perecimento de direito.

Subseção III

Da Mediação Judicial

Art. 24. Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação, pré-processuais e processuais, e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição.

Parágrafo único. A composição e a organização do centro serão definidas pelo respectivo tribunal, observadas as normas do Conselho Nacional de Justiça.

Art. 25. Na mediação judicial, os mediadores não estarão sujeitos à prévia aceitação das partes, observado o disposto no art. 5º desta Lei.

Art. 26. As partes deverão ser assistidas por advogados ou defensores públicos, ressalvadas as hipóteses previstas nas Leis nºs 9.099, de 26 de setembro de 1995, e 10.259, de 12 de julho de 2001.

Parágrafo único. Aos que comprovarem insuficiência de recursos será assegurada assistência pela Defensoria Pública.

Art. 27. Se a petição inicial preencher os requisitos essenciais e não for o caso de improcedência liminar do pedido, o juiz designará audiência de mediação.

Art. 28. O procedimento de mediação judicial deverá ser concluído em até sessenta dias, contados da primeira sessão, salvo quando as partes, de comum acordo, requererem sua prorrogação.

Parágrafo único. Se houver acordo, os autos serão encaminhados ao juiz, que determinará o arquivamento do processo e, desde que requerido pelas partes, homologará o acordo, por sentença, e o termo final da mediação e determinará o arquivamento do processo.

Art. 29. Solucionado o conflito pela mediação antes da citação do réu, não serão devidas custas judiciais finais.

Seção IV

Da Confidencialidade e suas Exceções

Art. 30. Toda e qualquer informação relativa ao procedimento de mediação será confidencial em relação a terceiros, não podendo ser revelada sequer em processo arbitral ou judicial salvo se as partes expressamente decidirem de forma diversa ou quando sua divulgação for exigida por lei ou necessária para cumprimento de acordo obtido pela mediação.

§ 1º O dever de confidencialidade aplica-se ao mediador, às partes, a seus prepostos, advogados, assessores técnicos e a outras pessoas de sua confiança que tenham, direta ou indiretamente, participado do procedimento de mediação, alcançando:

I - declaração, opinião, sugestão, promessa ou proposta formulada por uma parte à outra na busca de entendimento para o conflito;

II - reconhecimento de fato por qualquer das partes no curso do procedimento de mediação;

III - manifestação de aceitação de proposta de acordo apresentada pelo mediador;

IV - documento preparado unicamente para os fins do procedimento de mediação.

§ 2º A prova apresentada em desacordo com o disposto neste artigo não será admitida em processo arbitral ou judicial.

§ 3º Não está abrigada pela regra de confidencialidade a informação relativa à ocorrência de crime de ação pública.

§ 4º A regra da confidencialidade não afasta o dever de as pessoas discriminadas no caput prestarem informações à administração tributária após o termo final da mediação, aplicando-se aos seus servidores a obrigação de manterem sigilo das informações compartilhadas nos termos do art. 198 da Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966 - Código Tributário Nacional.

Art. 31. Será confidencial a informação prestada por uma parte em sessão privada, não podendo o mediador revelá-la às demais, exceto se expressamente autorizado.

CAPÍTULO II

DA AUTOCOMPOSIÇÃO DE CONFLITOS EM QUE FOR PARTE PESSOA JURÍDICA DE DIREITO PÚBLICO

Seção I

Disposições Comuns

Art. 32. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão criar câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos, no âmbito dos respectivos órgãos da Advocacia Pública, onde houver, com competência para:

I - dirimir conflitos entre órgãos e entidades da administração pública;

II - avaliar a admissibilidade dos pedidos de resolução de conflitos, por meio de composição, no caso de controvérsia entre particular e pessoa jurídica de direito público;

III - promover, quando couber, a celebração de termo de ajustamento de conduta.

§ 1º O modo de composição e funcionamento das câmaras de que trata o caput será estabelecido em regulamento de cada ente federado.

§ 2º A submissão do conflito às câmaras de que trata o caput é facultativa e será cabível apenas nos casos previstos no regulamento do respectivo ente federado.

§ 3º Se houver consenso entre as partes, o acordo será reduzido a termo e constituirá título executivo extrajudicial.

§ 4º Não se incluem na competência dos órgãos mencionados no caput deste artigo as controvérsias que somente possam ser resolvidas por atos ou concessão de direitos sujeitos a autorização do Poder Legislativo.

§ 5º Compreendem-se na competência das câmaras de que trata o caput a prevenção e a resolução de conflitos que envolvam equilíbrio econômico-financeiro de contratos celebrados pela administração com particulares.

Art. 33. Enquanto não forem criadas as câmaras de mediação, os conflitos poderão ser dirimidos nos termos do procedimento de mediação previsto na Subseção I da Seção III do Capítulo I desta Lei.

Parágrafo único. A Advocacia Pública da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, onde houver, poderá instaurar, de ofício ou mediante provocação, procedimento de mediação coletiva de conflitos relacionados à prestação de serviços públicos.

Art. 34. A instauração de procedimento administrativo para a resolução consensual de conflito no âmbito da administração pública suspende a prescrição.

§ 1º Considera-se instaurado o procedimento quando o órgão ou entidade pública emitir juízo de admissibilidade, retroagindo a suspensão da prescrição à data de formalização do pedido de resolução consensual do conflito.

§ 2º Em se tratando de matéria tributária, a suspensão da prescrição deverá observar o disposto na Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966 - Código Tributário Nacional.

Seção II

Dos Conflitos Envolvendo a Administração Pública Federal Direta, suas Autarquias e Fundações

Art. 35. As controvérsias jurídicas que envolvam a administração pública federal direta, suas autarquias e fundações poderão ser objeto de transação por adesão, com fundamento em:

I - autorização do Advogado-Geral da União, com base na jurisprudência pacífica do Supremo Tribunal Federal ou de tribunais superiores; ou

II - parecer do Advogado-Geral da União, aprovado pelo Presidente da República.

§ 1º Os requisitos e as condições da transação por adesão serão definidos em resolução administrativa própria.

§ 2º Ao fazer o pedido de adesão, o interessado deverá juntar prova de atendimento aos requisitos e às condições estabelecidos na resolução administrativa.

§ 3º A resolução administrativa terá efeitos gerais e será aplicada aos casos idênticos, tempestivamente habilitados mediante pedido de adesão, ainda que solucione apenas parte da controvérsia.

§ 4º A adesão implicará renúncia do interessado ao direito sobre o qual se fundamenta a ação ou o recurso, eventualmente pendentes, de natureza administrativa ou judicial, no que tange aos pontos compreendidos pelo objeto da resolução administrativa.

§ 5º Se o interessado for parte em processo judicial inaugurado por ação coletiva, a renúncia ao direito sobre o qual se fundamenta a ação deverá ser expressa, mediante petição dirigida ao juiz da causa.

§ 6º A formalização de resolução administrativa destinada à transação por adesão não implica a renúncia tácita à prescrição nem sua interrupção ou suspensão.

Art. 36. No caso de conflitos que envolvam controvérsia jurídica entre órgãos ou entidades de direito público que integram a administração pública federal, a Advocacia-Geral da União deverá realizar composição extrajudicial do conflito, observados os procedimentos previstos em ato do Advogado-Geral da União.

§ 1º Na hipótese do caput, se não houver acordo quanto à controvérsia jurídica, caberá ao Advogado-Geral da União dirimi-la, com fundamento na legislação afeta.

§ 2º Nos casos em que a resolução da controvérsia implicar o reconhecimento da existência de créditos da União, de suas autarquias e fundações em face de pessoas jurídicas de direito público federais, a Advocacia-Geral da União poderá solicitar ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão a adequação orçamentária para quitação das dívidas reconhecidas como legítimas.

§ 3º A composição extrajudicial do conflito não afasta a apuração de responsabilidade do agente público que deu causa à dívida, sempre que se verificar que sua ação ou omissão constitui, em tese, infração disciplinar.

§ 4º Nas hipóteses em que a matéria objeto do litígio esteja sendo discutida em ação de improbidade administrativa ou sobre ela haja decisão do Tribunal de Contas da União, a conciliação de que trata o caput dependerá da anuência expressa do juiz da causa ou do Ministro Relator.

Art. 37. É facultado aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, suas autarquias e fundações públicas, bem como às empresas públicas e sociedades de economia mista federais, submeter seus litígios com órgãos ou entidades da administração pública federal à Advocacia-Geral da União, para fins de composição extrajudicial do conflito.

Art. 38. Nos casos em que a controvérsia jurídica seja relativa a tributos administrados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil ou a créditos inscritos em dívida ativa da União:

I - não se aplicam as disposições dos incisos II e III do caput do art. 32;

II - as empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços em regime de concorrência não poderão exercer a faculdade prevista no art. 37;

III - quando forem partes as pessoas a que alude o caput do art. 36:

a) a submissão do conflito à composição extrajudicial pela Advocacia-Geral da União implica renúncia do direito de recorrer ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais;

b) a redução ou o cancelamento do crédito dependerá de manifestação conjunta do Advogado-Geral da União e do Ministro de Estado da Fazenda.

Parágrafo único. O disposto no inciso II e na alínea a do inciso III não afasta a competência do Advogado-Geral da União prevista nos incisos X e XI do art. 4º da Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993.

Art. 39. A propositura de ação judicial em que figurem concomitantemente nos polos ativo e passivo órgãos ou entidades de direito público que integrem a administração pública federal deverá ser previamente autorizada pelo Advogado-Geral da União.

Art. 40. Os servidores e empregados públicos que participarem do processo de composição extrajudicial do conflito, somente poderão ser responsabilizados civil, administrativa ou criminalmente quando, mediante dolo ou fraude, receberem

qualquer vantagem patrimonial indevida, permitirem ou facilitarem sua recepção por terceiro, ou para tal concorrerem.

CAPÍTULO III DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 41.A Escola Nacional de Mediação e Conciliação, no âmbito do Ministério da Justiça, poderá criar banco de dados sobre boas práticas em mediação, bem como manter relação de mediadores e de instituições de mediação.

Art. 42.Aplica-se esta Lei, no que couber, às outras formas consensuais de resolução de conflitos, tais como mediações comunitárias e escolares, e àquelas levadas a efeito nas serventias extrajudiciais, desde que no âmbito de suas competências.

Parágrafo único.A mediação nas relações de trabalho será regulada por lei própria.

Art. 43.Os órgãos e entidades da administração pública poderão criar câmaras para a resolução de conflitos entre particulares, que versem sobre atividades por eles reguladas ou supervisionadas.

Art. 44.Os arts. 1º e 2º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, passam a vigorar com a seguinte redação:

“Art. 1º O Advogado-Geral da União, diretamente ou mediante delegação, e os dirigentes máximos das empresas públicas federais, em conjunto com o dirigente estatutário da área afeta ao assunto, poderão autorizar a realização de acordos ou transações para prevenir ou terminar litígios, inclusive os judiciais.

§ 1º Poderão ser criadas câmaras especializadas, compostas por servidores públicos ou empregados públicos efetivos, com o objetivo de analisar e formular propostas de acordos ou transações.

§ 3º Regulamento disporá sobre a forma de composição das câmaras de que trata o § 1º, que deverão ter como integrante pelo menos um membro efetivo da Advocacia-Geral da União ou, no caso das empresas públicas, um assistente jurídico ou ocupante de função equivalente.

§ 4º Quando o litígio envolver valores superiores aos fixados em regulamento, o acordo ou a transação, sob pena de nulidade, dependerá de prévia e expressa autorização do Advogado-Geral da União e do Ministro de Estado a cuja área de competência estiver afeto o assunto, ou ainda do Presidente da Câmara dos Deputados, do Senado Federal, do Tribunal de Contas da União, de Tribunal ou Conselho, ou do Procurador-Geral da República, no caso de interesse dos órgãos dos Poderes Legislativo e Judiciário ou do Ministério Público da União, excluídas as empresas públicas federais não dependentes, que necessitarão apenas de prévia e expressa autorização dos dirigentes de que trata o caput.

§ 5º Na transação ou acordo celebrado diretamente pela parte ou por intermédio de procurador para extinguir ou encerrar processo judicial, inclusive os casos de extensão administrativa de pagamentos postulados em juízo, as partes poderão definir a responsabilidade de cada uma pelo pagamento dos honorários dos respectivos advogados.” (NR)

“Art. 2ºO Procurador-Geral da União, o Procurador-Geral Federal, o Procurador-Geral do Banco Central do Brasil e os dirigentes das empresas públicas federais mencionadas no caput do art. 1º poderão autorizar, diretamente ou mediante delegação, a realização de acordos para prevenir ou terminar, judicial ou extrajudicialmente, litígio que envolver valores inferiores aos fixados em regulamento.

§ 1º No caso das empresas públicas federais, a delegação é restrita a órgão colegiado formalmente constituído, composto por pelo menos um dirigente estatutário.

§ 2º O acordo de que trata o caput poderá consistir no pagamento do débito em parcelas mensais e sucessivas, até o limite máximo de sessenta.

§ 3º O valor de cada prestação mensal, por ocasião do pagamento, será acrescido de juros equivalentes à taxa referencial do Sistema Especial de Liquidação e de Custódia - SELIC para títulos federais, acumulada mensalmente, calculados a partir do mês subsequente ao da consolidação até o mês anterior ao do pagamento e de um por cento relativamente ao mês em que o pagamento estiver sendo efetuado.

§ 4º Inadimplida qualquer parcela, após trinta dias, instaurar-se-á o processo de execução ou nele prosseguir-se-á, pelo saldo.” (NR)

Art. 45. O Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972, passa a vigorar acrescido do seguinte art. 14-A:

“Art. 14-A. No caso de determinação e exigência de créditos tributários da União cujo sujeito passivo seja órgão ou entidade de direito público da administração pública federal, a submissão do litígio à composição extrajudicial pela Advocacia-Geral da União é considerada reclamação, para fins do disposto no inciso III do art. 151 da Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966 - Código Tributário Nacional.”

Art. 46. A mediação poderá ser feita pela internet ou por outro meio de comunicação que permita a transação à distância, desde que as partes estejam de acordo.

Parágrafo único. É facultado à parte domiciliada no exterior submeter-se à mediação segundo as regras estabelecidas nesta Lei.

Art. 47. Esta Lei entra em vigor após decorridos cento e oitenta dias de sua publicação oficial.

Art. 48. Revoga-se o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997.

Brasília, 26 de junho de 2015; 194º da Independência e 127º da República.

DILMA ROUSSEFF

José Eduardo Cardozo

Joaquim Vieira Ferreira Levy

Nelson Barbosa

Luís Inácio Lucena Adams

Este texto não substitui o publicado no DOU de 29.6.2015.

ANEXO E

RESOLUÇÃO N. 125, DE 29 DE NOVEMBRO DE 2010.

Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

O PRESIDENTE DO CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, no uso de suas atribuições constitucionais e regimentais,

CONSIDERANDO que compete ao Conselho Nacional de Justiça o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, bem como zelar pela observância do art. 37 da Constituição da República;

CONSIDERANDO que a eficiência operacional, o acesso ao sistema de Justiça e a responsabilidade social são objetivos estratégicos do Poder Judiciário, nos termos da Resolução/CNJ n° 70, de 18 de março de 2009;

CONSIDERANDO que o direito de acesso à Justiça, previsto no art. 5º, XXXV, da Constituição Federal além da vertente formal perante os órgãos judiciários, implica acesso à ordem jurídica justa;

CONSIDERANDO que, por isso, cabe ao Judiciário estabelecer política pública de tratamento adequado dos problemas jurídicos e dos conflitos de interesses, que ocorrem em larga e crescente escala na sociedade, de forma a organizar, em âmbito nacional, não somente os serviços prestados nos processos judiciais, como também os que possam sê-lo mediante outros mecanismos de solução de conflitos, em especial dos consensuais, como a mediação e a conciliação;

CONSIDERANDO a necessidade de se consolidar uma política pública permanente de incentivo e aperfeiçoamento dos mecanismos consensuais de solução de litígios;

CONSIDERANDO que a conciliação e a mediação são instrumentos efetivos de pacificação social, solução e prevenção de litígios, e que a sua apropriada disciplina em programas já implementados nos países tem reduzido a excessiva judicialização dos conflitos de interesses, a quantidade de recursos e de execução de sentenças;

CONSIDERANDO ser imprescindível estimular, apoiar e difundir a sistematização e o aprimoramento das práticas já adotadas pelos tribunais;

CONSIDERANDO a relevância e a necessidade de organizar e uniformizar os serviços de conciliação, mediação e outros métodos consensuais de solução de conflitos, para lhes evitar disparidades de orientação e práticas, bem como para assegurar a boa execução da política pública, respeitadas as especificidades de cada segmento da Justiça;

CONSIDERANDO que a organização dos serviços de conciliação, mediação, práticas autocompositivas inominadas e outros métodos consensuais de solução de conflitos deve servir de princípio e base para a criação de Juízos de resolução consensual de conflitos, verdadeiros órgãos judiciais especializados na matéria;

CONSIDERANDO o disposto na Resolução n. 2002/12 do Conselho Econômico e Social da Organização das Nações Unidas, que estabelece princípios básicos de Justiça Restaurativa;

CONSIDERANDO o deliberado pelo Plenário do Conselho Nacional de Justiça na sua 117ª Sessão Ordinária, realizada em de 23 de 2010, nos autos do procedimento do Ato 0006059-82.2010.2.00.0000;

RESOLVE:

Capítulo I

Da Política Pública de tratamento adequado dos conflitos de interesses

Art. 1º Fica instituída a Política Judiciária Nacional de tratamento dos conflitos de interesses, tendente a assegurar a todos o direito à solução dos conflitos por meios adequados à sua natureza e peculiaridade.

Parágrafo único. Aos órgãos judiciários incumbe oferecer mecanismos de soluções de controvérsias, em especial os chamados meios consensuais, como a mediação e a conciliação bem assim prestar atendimento e orientação ao cidadão. Nas hipóteses em que este atendimento de cidadania não for imediatamente implantado, esses serviços devem ser gradativamente ofertados no prazo de 12 (doze) meses.

Art. 2º Na implementação da política Judiciária Nacional, com vista à boa qualidade dos serviços e à disseminação da cultura de pacificação social, serão observados:

- I – centralização das estruturas judiciárias;
- II – adequada formação e treinamento de servidores, conciliadores e mediadores;
- III – acompanhamento estatístico específico.

Art. 3º O CNJ auxiliará os tribunais na organização dos serviços mencionados no art. 1º, podendo ser firmadas parcerias com entidades públicas e privadas.

Capítulo II

Das Atribuições do Conselho Nacional de Justiça

Art. 4º Compete ao Conselho Nacional de Justiça organizar programa com o objetivo de promover ações de incentivo à autocomposição de litígios e à pacificação social por meio da conciliação e da mediação.

Art. 5º O programa será implementado com a participação de rede constituída por todos os órgãos do Poder Judiciário e por entidades públicas e privadas parceiras, inclusive universidades e instituições de ensino.

Art. 6º Para desenvolvimento dessa rede, caberá ao CNJ:

- I – estabelecer diretrizes para implementação da política pública de tratamento adequado de conflitos a serem observadas pelos Tribunais;
- II – desenvolver conteúdo programático mínimo e ações voltadas à capacitação em métodos consensuais de solução de conflitos, para magistrados da Justiça Estadual e da Justiça Federal, servidores, mediadores, conciliadores e demais facilitadores da solução consensual de controvérsias, ressalvadas a competência da Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento – ENFAM;
- III – providenciar que as atividades relacionadas à conciliação, mediação e outros métodos consensuais de solução de conflitos sejam consideradas nas promoções e remoções de magistrados pelo critério do merecimento;
- IV – regulamentar, em código de ética, a atuação dos conciliadores, mediadores e demais facilitadores da solução consensual de controvérsias;
- V – buscar a cooperação dos órgãos públicos competentes e das instituições públicas e privadas da área de ensino, para a criação de disciplinas que propiciem o surgimento da cultura da solução pacífica dos conflitos, bem como que, nas Escolas de Magistratura, haja módulo voltado aos métodos consensuais de solução de conflitos, no curso de iniciação funcional e no curso de aperfeiçoamento;
- VI – estabelecer interlocução com a Ordem dos Advogados do Brasil, Defensorias Públicas, Procuradorias e Ministério Público, estimulando sua participação nos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania e valorizando a atuação na prevenção dos litígios;

VII – realizar gestão junto às empresas, públicas e privadas, bem como junto às agências reguladoras de serviços públicos, a fim de implementar práticas autocompositivas e desenvolver acompanhamento estatístico, com a instituição de banco de dados para visualização de resultados, conferindo selo de qualidade;

VIII – atuar junto aos entes públicos e grandes litigantes de modo a estimular a autocomposição.

Capítulo III

Das Atribuições dos Tribunais

Seção I

Dos Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos

Art. 7º Os Tribunais deverão criar, no prazo de 60 dias, Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos, compostos por magistrados da ativa ou aposentados e servidores, preferencialmente atuantes na área, com as seguintes atribuições, entre outras:

I – desenvolver a Política Judiciária de tratamento adequado dos conflitos de interesses, estabelecida nesta Resolução;

II – planejar, implementar, manter e aperfeiçoar as ações voltadas ao cumprimento da política e suas metas;

III – atuar na interlocução com outros Tribunais e com os órgãos integrantes da rede mencionada nos arts. 5º e 6º;

IV – instalar Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania que concentrarão a realização das sessões de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, dos órgãos por eles abrangidos;

V – incentivar ou promover capacitação, treinamento e atualização permanente de magistrados, servidores, conciliadores e mediadores nos métodos consensuais de solução de conflitos;

VI – propor ao tribunal a realização de convênios e parcerias com entes públicos e privados para atender aos fins desta Resolução.

§ 1º A criação dos Núcleos e sua composição deverão ser informadas ao Conselho Nacional de Justiça.

§ 2º Os Núcleos poderão estimular programas de mediação comunitária, desde que esses Centros Comunitários não se confundam com os Centros de conciliação e mediação judicial, previstos no Capítulo III, Seção II.

§ 3º Nos termos do artigo 73 da Lei n. 9.099/95 e dos artigos 112 e 116 da Lei n. 8.069/90, os Núcleos poderão centralizar e estimular programas de mediação penal ou qualquer outro processo restaurativo, desde que respeitados os princípios básicos e processos restaurativos previstos na Resolução n. 2002/12 do Conselho Econômico e Social da Organização das Nações Unidas e a participação do titular da ação penal em todos os atos.

§ 4º Na hipótese de conciliadores e mediadores que atuem em seus serviços, os tribunais deverão criar e manter cadastro, de forma a regulamentar o processo de inscrição e de desligamento desses facilitadores.

Seção II

Dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania

Art. 8º Para atender aos Juízos, Juizados ou Varas com competência nas áreas cível, fazendária, previdenciária, de família ou dos Juizados Especiais Cíveis, Criminais e Fazendários, os Tribunais deverão criar os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (“Centros”), unidades do Poder Judiciário, preferencialmente, responsáveis pela realização das sessões e audiências de conciliação e mediação

que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão.

§ 1º As sessões de conciliação e mediação préprocessuais deverão ser realizadas nos Centros, podendo, excepcionalmente, ser realizadas nos próprios Juízos, Juizados ou Varas designadas, desde que o sejam por conciliadores e mediadores cadastrados pelo Tribunal (inciso VI do art. 7º) e supervisionados pelo Juiz Coordenador do Centro (art. 9º).

§ 2º Os Centros poderão ser instalados nos locais onde exista mais de uma unidade jurisdicional com pelo menos uma das competências referidas no caput e, obrigatoriamente, serão instalados a partir de cinco unidades jurisdicionais.

§ 3º Nas Comarcas das Capitais dos Estados e nas sedes das Seções e Regiões Judiciárias, bem como nas Comarcas do interior, Subseções e Regiões Judiciárias de maior movimento forense, o prazo para a instalação dos Centros será de 4 (quatro) meses a contar do início de vigência desta Resolução.

§ 4º Nas demais Comarcas, Subseções e Regiões Judiciárias, o prazo para a instalação dos Centros será de 12 (doze) meses a contar do início de vigência deste ato.

§ 5º Os Tribunais poderão, excepcionalmente, estender os serviços do Centro a unidades ou órgãos situados em locais diversos, desde que próximos daqueles referidos no § 2º, e instalar Centros nos chamados Foros Regionais, nos quais funcionem dois ou mais Juízos, Juizados ou Varas, observada a organização judiciária local.

§ 6º Os Centros poderão ser organizados por áreas temáticas, como centros de conciliação de juizados especiais, família, precatórios e empresarial, entre outros, juntamente com serviços de cidadania.

§ 7º O Coordenador do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania poderá solicitar feitos de outras unidades judiciais com o intuito de organizar pautas concentradas ou mutirões, podendo, para tanto, fixar prazo.

§ 8º Para efeito de estatística de produtividade, as sentenças homologatórias prolatadas em razão da solicitação estabelecida no parágrafo anterior reverterão ao juízo de origem, e as sentenças decorrentes da atuação préprocessual ao coordenador do Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania.

Art. 9º Os Centros contarão com um juiz coordenador e, se necessário, com um adjunto, aos quais caberão a sua administração e a homologação de acordos, bem como a supervisão do serviço de conciliadores e mediadores. Os magistrados da Justiça Estadual e da Justiça Federal serão designados pelo Presidente de cada Tribunal entre aqueles que realizaram treinamento segundo o modelo estabelecido pelo CNJ, conforme Anexo I desta Resolução.

§ 1º Caso o Centro atenda a grande número de Juízos, Juizados ou Varas, o respectivo juiz coordenador poderá ficar designado exclusivamente para sua administração.

§ 2º Os Tribunais deverão assegurar que nos Centros atuem servidores com dedicação exclusiva, todos capacitados em métodos consensuais de solução de conflitos e, pelo menos, um deles capacitado também para a triagem e encaminhamento adequado de casos.

§ 3º O treinamento dos servidores referidos no parágrafo anterior deverá observar as diretrizes estabelecidas pelo CNJ conforme Anexo I desta Resolução.

Art. 10. Os Centros deverão obrigatoriamente abranger setor de solução pré-processual de conflitos, setor de solução processual de conflitos e setor de cidadania.

Art. 11. Nos Centros poderão atuar membros do Ministério Público, defensores públicos, procuradores e/ou advogados.²⁹⁵

Seção III

Dos Conciliadores e Mediadores

Art. 12. Nos Centros, bem como todos os demais órgãos judiciários nos quais se realizem sessões de conciliação e mediação, somente serão admitidos mediadores e conciliadores capacitados na forma deste ato (Anexo I), cabendo aos Tribunais, antes de sua instalação, realizar o curso de capacitação, podendo fazê-lo por meio de parcerias.

§ 1º Os Tribunais que já realizaram a capacitação referida no caput poderão dispensar os atuais mediadores e conciliadores da exigência do certificado de conclusão do curso de capacitação, mas deverão disponibilizar cursos de treinamento e aperfeiçoamento, na forma do Anexo I, como condição prévia de atuação nos Centros.

§ 2º Todos os conciliadores, mediadores e outros especialistas em métodos consensuais de solução de conflitos deverão submeter-se a reciclagem permanente e à avaliação do usuário.

§ 3º Os cursos de capacitação, treinamento e aperfeiçoamento de mediadores e conciliadores deverão observar o conteúdo programático, com número de exercícios simulados e carga horária mínimos estabelecidos pelo CNJ (Anexo I) e deverão ser seguidos necessariamente de estágio supervisionado.

§ 4º Os mediadores, conciliadores e demais facilitadores do entendimento entre as partes ficarão sujeitos ao código de ética estabelecido pelo Conselho (Anexo II).

Seção IV

Dos Dados Estatísticos

Art. 13. Os Tribunais deverão criar e manter banco de dados sobre as atividades de cada Centro, com as informações constantes do Portal da Conciliação.

Art. 14. Caberá ao CNJ compilar informações sobre os serviços públicos de solução consensual das controvérsias existentes no país e sobre o desempenho de cada um deles, por meio do DPJ, mantendo permanentemente atualizado o banco de dados.

Capítulo IV

Do Portal da Conciliação

Art. 15. Fica criado o Portal da Conciliação, a ser disponibilizado no sítio do CNJ na rede mundial de computadores, com as seguintes funcionalidades, entre outras: I – publicação das diretrizes da capacitação de conciliadores e mediadores e de seu código de ética;

II – relatório gerencial do programa, por Tribunal, detalhado por unidade judicial e por Centro;

III – compartilhamento de boas práticas, projetos, ações, artigos, pesquisas e outros estudos;

IV – fórum permanente de discussão, facultada a participação da sociedade civil;

V – divulgação de notícias relacionadas ao tema;

VI – relatórios de atividades da “Semana da Conciliação”.

Parágrafo único. A implementação do Portal será gradativa, observadas as possibilidades técnicas, sob a responsabilidade do CNJ.

Disposições Finais

Art. 16. O disposto na presente Resolução não prejudica a continuidade de programas similares já em funcionamento, cabendo aos Tribunais, se necessário, adaptá-los aos termos deste ato.

Parágrafo único. Em relação aos Núcleos e Centros, os tribunais poderão utilizar siglas e denominações distintas das referidas nesta Resolução, desde que mantidas as suas atribuições previstas no Capítulo III.

Art. 17. Compete à Presidência do Conselho Nacional de Justiça, com o apoio da Comissão de Acesso ao Sistema de Justiça e Responsabilidade Social coordenar as atividades da Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses, cabendo-lhe instituir, regulamentar e presidir o Comitê Gestor da Conciliação, que será responsável pela implementação e acompanhamento das medidas previstas neste ato.

Art. 18. Os Anexos integram esta Resolução e possuem caráter vinculante.

Art. 19. Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação.

Ministro JOAQUIM BARBOSA
Presidente

ANEXO F

Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos

LEI Nº 13.105, DE 16 DE MARÇO DE 2015.

Código de Processo Civil.

A PRESIDENTA DA REPÚBLICA Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

(...)

Seção V

Dos Conciliadores e Mediadores Judiciais

Art. 165. Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição.

§ 1º A composição e a organização dos centros serão definidas pelo respectivo tribunal, observadas as normas do Conselho Nacional de Justiça.

§ 2º O conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem.

§ 3º O mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos.

Art. 166. A conciliação e a mediação são informadas pelos princípios da independência, da imparcialidade, da autonomia da vontade, da confidencialidade, da oralidade, da informalidade e da decisão informada.

§ 1º A confidencialidade estende-se a todas as informações produzidas no curso do procedimento, cujo teor não poderá ser utilizado para fim diverso daquele previsto por expressa deliberação das partes.

§ 2º Em razão do dever de sigilo, inerente às suas funções, o conciliador e o mediador, assim como os membros de suas equipes, não poderão divulgar ou depor acerca de fatos ou elementos oriundos da conciliação ou da mediação.

§ 3º Admite-se a aplicação de técnicas negociais, com o objetivo de proporcionar ambiente favorável à autocomposição.

§ 4º A mediação e a conciliação serão regidas conforme a livre autonomia dos interessados, inclusive no que diz respeito à definição das regras procedimentais.

Art. 167. Os conciliadores, os mediadores e as câmaras privadas de conciliação e mediação serão inscritos em cadastro nacional e em cadastro de tribunal de justiça ou de tribunal regional federal, que manterá registro de profissionais habilitados, com indicação de sua área profissional.

§ 1º Preenchendo o requisito da capacitação mínima, por meio de curso realizado por entidade credenciada, conforme parâmetro curricular definido pelo Conselho Nacional de Justiça em conjunto com o Ministério da Justiça, o conciliador

ou o mediador, com o respectivo certificado, poderá requerer sua inscrição no cadastro nacional e no cadastro de tribunal de justiça ou de tribunal regional federal.

§ 2º Efetivado o registro, que poderá ser precedido de concurso público, o tribunal remeterá ao diretor do foro da comarca, seção ou subseção judiciária onde atuará o conciliador ou o mediador os dados necessários para que seu nome passe a constar da respectiva lista, a ser observada na distribuição alternada e aleatória, respeitado o princípio da igualdade dentro da mesma área de atuação profissional.

§ 3º Do credenciamento das câmaras e do cadastro de conciliadores e mediadores constarão todos os dados relevantes para a sua atuação, tais como o número de processos de que participou, o sucesso ou insucesso da atividade, a matéria sobre a qual versou a controvérsia, bem como outros dados que o tribunal julgar relevantes.

§ 4º Os dados colhidos na forma do § 3º serão classificados sistematicamente pelo tribunal, que os publicará, ao menos anualmente, para conhecimento da população e para fins estatísticos e de avaliação da conciliação, da mediação, das câmaras privadas de conciliação e de mediação, dos conciliadores e dos mediadores.

§ 5º Os conciliadores e mediadores judiciais cadastrados na forma do caput, se advogados, estarão impedidos de exercer a advocacia nos juízos em que desempenhem suas funções.

§ 6º O tribunal poderá optar pela criação de quadro próprio de conciliadores e mediadores, a ser preenchido por concurso público de provas e títulos, observadas as disposições deste Capítulo.

Art. 168. As partes podem escolher, de comum acordo, o conciliador, o mediador ou a câmara privada de conciliação e de mediação.

§ 1º O conciliador ou mediador escolhido pelas partes poderá ou não estar cadastrado no tribunal.

§ 2º Inexistindo acordo quanto à escolha do mediador ou conciliador, haverá distribuição entre aqueles cadastrados no registro do tribunal, observada a respectiva formação.

§ 3º Sempre que recomendável, haverá a designação de mais de um mediador ou conciliador.

Art. 169. Ressalvada a hipótese do art. 167, § 6º, o conciliador e o mediador receberão pelo seu trabalho remuneração prevista em tabela fixada pelo tribunal, conforme parâmetros estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça.

§ 1º A mediação e a conciliação podem ser realizadas como trabalho voluntário, observada a legislação pertinente e a regulamentação do tribunal.

§ 2º Os tribunais determinarão o percentual de audiências não remuneradas que deverão ser suportadas pelas câmaras privadas de conciliação e mediação, com o fim de atender aos processos em que deferida gratuidade da justiça, como contrapartida de seu credenciamento.

Art. 170. No caso de impedimento, o conciliador ou mediador o comunicará imediatamente, de preferência por meio eletrônico, e devolverá os autos ao juiz do processo ou ao coordenador do centro judiciário de solução de conflitos, devendo este realizar nova distribuição.

Parágrafo único. Se a causa de impedimento for apurada quando já iniciado o procedimento, a atividade será interrompida, lavrando-se ata com relatório do ocorrido e solicitação de distribuição para novo conciliador ou mediador.

Art. 171. No caso de impossibilidade temporária do exercício da função, o conciliador ou mediador informará o fato ao centro, preferencialmente por meio

eletrônico, para que, durante o período em que perdurar a impossibilidade, não haja novas distribuições

Art. 172. O conciliador e o mediador ficam impedidos, pelo prazo de 1 (um) ano, contado do término da última audiência em que atuaram, de assessorar, representar ou patrocinar qualquer das partes.

Art. 173. Será excluído do cadastro de conciliadores e mediadores aquele que:

I - agir com dolo ou culpa na condução da conciliação ou da mediação sob sua responsabilidade ou violar qualquer dos deveres decorrentes do art. 166, §§ 1º e 2º;

II - atuar em procedimento de mediação ou conciliação, apesar de impedido ou suspeito.

§ 1º Os casos previstos neste artigo serão apurados em processo administrativo.

§ 2º O juiz do processo ou o juiz coordenador do centro de conciliação e mediação, se houver, verificando atuação inadequada do mediador ou conciliador, poderá afastá-lo de suas atividades por até 180 (cento e oitenta) dias, por decisão fundamentada, informando o fato imediatamente ao tribunal para instauração do respectivo processo administrativo.

Art. 174. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios criarão câmaras de mediação e conciliação, com atribuições relacionadas à solução consensual de conflitos no âmbito administrativo, tais como:

I - dirimir conflitos envolvendo órgãos e entidades da administração pública;

II - avaliar a admissibilidade dos pedidos de resolução de conflitos, por meio de conciliação, no âmbito da administração pública;

III - promover, quando couber, a celebração de termo de ajustamento de conduta.

Art. 175. As disposições desta Seção não excluem outras formas de conciliação e mediação extrajudiciais vinculadas a órgãos institucionais ou realizadas por intermédio de profissionais independentes, que poderão ser regulamentadas por lei específica.

Parágrafo único. Os dispositivos desta Seção aplicam-se, no que couber, às câmaras privadas de conciliação e mediação.