

A MEDIAÇÃO E A ARBITRAGEM COMO POSSIBILIDADES DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

HEROS ANTUNES GARCIA¹
MARINA DE ALMEIDA CRUZ²

RESUMO: Este estudo teórico teve como objetivo analisar a importância da resolução de conflitos organizacionais, por meio da mediação e arbitragem como facilitadora das soluções de controvérsias. Para isto foi realizada uma pesquisa de revisão bibliográfica dos aspectos teóricos e legais que articulam e movimentam essa discussão, de forma a compreender e comprovar a efetividade e eficácia como órgão extrajudicial. A partir da análise dos dados coletados foi possível perceber a importância de se ter métodos adequados de solução de conflito que não seja, necessariamente, o poder judiciário, além de confirmar que a mediação e a arbitragem são meios extrajudiciais, que têm o poder de resolver conflitos organizacionais com grande eficiência, de forma a garantir aferição de vantagens a todos os envolvidos.

Palavra-Chave: Mediação. Arbitragem. Conflitos organizacionais.

ABSTRACT: This theoretical study aimed to analyze the importance of resolving organizational conflicts, through mediation and arbitration as a facilitator of dispute solutions. For this, a bibliographic review of the theoretical and legal aspects that articulate and move this discussion was carried out, in order to understand and prove the effectiveness and efficiency as an extrajudicial body. From the analysis of the collected data, it was possible to realize the importance of having adequate conflict resolution methods that are not necessarily the judiciary, in addition to confirming that mediation and arbitration are extrajudicial means, which have the power to resolve organizational conflicts with great efficiency, in order to guarantee the measurement of advantages to all involved.

Key words: Mediation. Arbitration. Organizational conflict.

1 INTRODUÇÃO

Os conflitos dentro das organizações eram vistos, em um passado recente, como um ponto negativo nas relações, pois se demonstrava ambiente desfavorável para realização das atividades necessárias para a produtividade e desempenho das empresas (LANA *et al.*, 2016). Isso porque os conflitos geralmente trazem sentimentos ruins de agressividade, os quais podem conduzir

¹ Graduado em Direito pela Universidade Presidente Antônio Carlos. Mestrando em Administração pelo Centro Universitário Unihorizontes. Professor do Centro de Estudos Superiores Aprendiz – CESA.

² Doutora em Administração pela UFMG, Mestre em Administração e graduada em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC Minas). Professora Titular e Pesquisadora do Programa de Pós-graduação em Administração do Centro Universitário Unihorizontes (Mestrado em Administração).

a situações de confronto verbal e até mesmo físico, em situações extremas (LANA *et al.*, 2016).

Os conflitos podem ser compreendidos como uma decorrência de um desequilíbrio de forças existentes entre as partes, onde os interesses se divergem e uma acaba impondo à outra as suas vontades (MACÊDO, 2002).

Conflitos são inevitáveis dentro das organizações. Dessa forma, torna-se salutar encontrar meios de solucioná-los. Afirma-se ainda que os conflitos devem ser encarados como um evento normal da sociedade, pois uma sociedade sem conflito é uma sociedade inerte (SPENGLER, 2007; TRENTIN; TRENTIN, 2018). A inércia, por sua vez, pode causar a renúncia de direitos e a desconstrução de relações de equidade (SCHULTZ, S.; MULLER, C.; DOMINGUES, 2006).

Seguindo esse entendimento, Azevedo (2009) assegura que quando o conflito é conduzido da forma certa, ele pode acarretar consequências positivas como, por exemplo, crescimento pessoal, profissional e organizacional dos envolvidos. Além disso, conflitos podem proporcionar o desenvolvimento de responsabilidades e amadurecimento profissional dos indivíduos envolvidos (AZEVEDO, 2009).

Costa (2020) acredita que, com a modernidade, os conflitos passaram a ser ainda mais constantes nas organizações. Sendo assim, a definição e a implementação de formas para gerenciá-los passaram a ser atividades de responsabilidade e de extrema importância para os gestores. Nesse sentido, Ceribeli e Merlo (2016, p.114) advogam que existem três elementos primordiais para uma boa relação negocial, quais sejam, respeito, informações claras e uma boa comunicação entre os negociantes.

O respeito mútuo gera compreensão de direito, de deveres e das limitações de cada um, além de favorecer a percepções e condutas adequadas dos indivíduos dentro das relações. A informação envolve objetivos e interesses pessoais, assumindo um papel de extrema importância que é a filtragem em discussões dos interesses individuais e organizacionais. A comunicação, por sua vez, é um processo sistêmico de interação entre as empresas e os indivíduos, que fazem do ambiente de trabalho mais produtivo, por isso deve ser efetiva para gerar mudanças comportamentais positivas (MANFREDI; OLIVEIRA, 2007).

Nesse sentido, Freitas (2014) defende que a solução dos conflitos está diretamente ligada à capacidade de negociação dos gestores, pois estes são capazes de influenciar sua equipe e diminuir as diferenças que, porventura, possam surgir. Nessa seara, além da evolução da humanidade no que tange à compreensão de conflitos, o Estado acabou tomando para si o poder de solucioná-los, passando a ter o monopólio da jurisdição (TRETIN; TRETIN, 2018). Sendo assim, quando as vontades são divergentes e não é possível a solução amigável do conflito, é necessário recorrer ao judiciário. E esse caminho pode trazer diversas cicatrizes para os envolvidos, por isso que a via judicial para solução de conflitos pode não ser o melhor caminho em algumas situações (TRENTIN; TRENTIN, 2018). Nesse sentido, Gorczewski (2007) cita que os principais instrumentos de resolução de conflito paraestatal atualmente são a negociação, a mediação e a arbitragem.

O conflito paraestatal, por sua vez, segundo Watanabe (2011) é aquele em que a sociedade se depara com um Poder Judiciário sobrecarregado com inúmeros processos sem julgamento, além da morosidade e lentidão do trâmite processual, que gera crise no desempenho e na credibilidade do órgão estatal. Nesse sentido, o presente artigo tem como objetivo, por meio de uma pesquisa bibliográfica, realizar um breve estudo sobre a importância da resolução de conflitos organizacionais por meio das técnicas de mediação e arbitragem. Considera-se que a discussão desse tema pode ter grande relevância para a área acadêmica e empresarial, uma vez que a solução de conflitos da forma mais rápida e assertiva pode resultar em vantagens para as organizações e para todos os envolvidos.

2 CONFLITOS E NEGOCIAÇÕES DENTRO DO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

Segundo Garbelini (2016), o conflito é um choque de interesses e de opiniões, bem como de incompatibilidade no desenvolvimento das atividades desempenhadas. Já Vezzula (1998, p.21) afirma que o conflito surge quando há oposição aos desejos do outro. Por isso que Muller (2006) defende que o conflito

faz parte da natureza humana, mas mesmo assim o homem deve saber se relacionar e acolher o outro.

Lederach (2012, p. 31) afirma que o conflito nasce da vida e por isso é preciso compreender que ele nos ajuda avaliar e prestar atenção ao que está a nossa volta sendo, portanto, inevitável viver sem ele, pois quando o indivíduo foge do conflito, renuncia seus direitos, mas quando o enfrenta ele se torna construtivo para a ambas as partes da relação (MULLER, 2006; TRENTIN; TRENTIN, 2018).

Corroborando com este entendimento Nascimento e Simões (2011, p.588) defendem que nas organizações os conflitos surgem de dentro para fora da empresa, por isso precisam ser resolvidas para uma boa convivência dos colaboradores, bem como para a harmonia do ambiente de trabalho (OZAKI, 2015). Por isso que Matos (2014) explica que os líderes têm a tarefa diária de gerir os conflitos e a negociação é a principal ferramenta para esse processo, que possibilita a elaboração de uma equipe de trabalho produtiva e integrada. Costa (2020) complementa este entendimento ao afirmar que a comunicação é um fator de grande importância para o sucesso de negociação realizado nas empresas. A comunicação, pode ser por meio de mensagens e informações que podem ser trocadas durante o processo de negociação (Vilas Boas, 2016, p.13).

Na negociação, segundo Lamin (2016, p.37), é necessário que o gestor se expresse de maneira clara, utilize poucas palavras e seja objetivo, evitando interpretação equivocadas. Além disso, é preciso criar um bom fluxo de informação para que negociação atinja o resultado esperado e solucione o conflito de interesses (LEWICK, *et al.*, 2014, p. 68).

Para Matos (2014), a negociação de conflitos precisa atender as seguintes fases: planejamento, execução, avaliação e criação. A primeira fase se dá quando se estabelece os meios que serão utilizados para solucionar os conflitos existentes; a segunda fase é quando se faz necessária a execução das questões que foram negociadas; e a terceira fase é quando se avalia os resultados obtidos após a solução do conflito; e a quarta é elaborar estratégias de comunicação para novos conflitos que porventura venham a surgir.

No que diz respeito a negociação, Freitas (2014) afirma ser um processo em que é possível atingir seus objetivos através do encontro de um ponto de equilíbrio existente entre as partes divergentes. A negociação é o caminho que

torna relações duradouras, pois visa encontrar um objetivo comum dos envolvidos, buscando atender interesses para que haja negociações de sucesso dentro das organizações. Portanto, negociar é saber exercer o processo de comunicação de forma clara, levando as partes a um resultado comum (Martinelli, 2015; Garbelini, 2016).

Marcato e Taturce (2018) compreendem que no contexto empresarial deve ser valorizado o empreendedorismo, por isso não se pode medir esforços solucionar conflitos, principalmente de empresas que se veem como parceiras e não como concorrentes. Nesse sentido, dirimir controvérsias passa a ser vista como abertura de novas oportunidades negociais.

Diante do entendimento ilustrado acima de que não se pode medir esforços para solucionar conflitos é que Gonçalves (2019) afirma que os meios alternativos de solução de controvérsias são antigos, sempre foram extrajudiciais, pois já existiam antes mesmo do nosso ordenamento jurídico, sendo a arbitragem o método mais arcaico que existe, por isso que afirma, veementemente, que a justiça estatal foi precedida da justiça privada.

Segundo Gonçalves (2019) o crescente número de demandas que visam a solução de conflitos pelo Poder Judiciário, além dos custos e da demora para solução dos impasses, fez com que se tornasse justificável a adoção de outros métodos que pudessem resolver os conflitos, assim, temos a Mediação e Arbitragem Empresarial como alternativa de solução extrajudicial dos conflitos comerciais.

Nesse sentido, o autor ainda afirma que a solução de conflitos extrajudicial passou por uma mudança no Brasil, pois o poder legislativo instituiu em 2015 a Lei de Mediação, o novo código de processo civil e a atualização da Lei de Arbitragem, demonstrando que a sociedade tem opção para dirimir conflitos, em especial no âmbito empresarial, visando atender os anseios das organizações e se adequar à tendência mundial (Gonçalves, 2019)

3 MEDIAÇÃO COMO PROCESSO DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

No âmbito empresarial, a mediação e arbitragem vêm sendo muito utilizadas nos últimos anos para a solução de conflitos vivenciadas pelas organizações (GONÇALVES, 2019). A mediação é um processo que visa resolver o conflito por meio de uma conversa entre as partes interessadas e conflitantes, de forma que ambas auferam vantagens e possam preservar seus relacionamentos (BACELLAR, 2003).

Manfredi;Oliveira (2007) defendem que a mediação é cada vez mais utilizada pelas organizações, face aos diversos conflitos existentes, seja entre os trabalhadores, entre estes e seus líderes, e entre empresas. Utilizam-se da técnica de um mediador que tem o intuito de ajudar as partes conflitantes se resolverem de forma que não haja desgaste e possam chegar a um acordo, de forma a evitar perdas de tempo e de dinheiro em demandas judiciais litigiosas.

A mediação é considerada um processo de mudança da estrutural, em que é possível ter a percepção e a responsabilidade de que o conflito é uma consequência da existência humana, integrado a todo indivíduo que se movimenta (Bush & Folger, 1994; Calcaterra, 2002; Manfredi;Oliveira, 2007). Por isso que Bacellar (2012) define que a mediação é única por isso deve ser feita com planejamento, técnica e de maneira gradual por ser um processo que soluciona conflitos complexo.

A resolução 125/2010 do CNJ dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário, e considera a mediação como efetivo instrumentos de pacificação social, solução e prevenção de litígios, e que a sua utilização no país tem reduzido a excessiva demanda no judiciário (CNJ, 2010).

Já a lei nº 13.140/2015 dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e dispõe que a mediação uma 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 (Brasil, 2015, Art. 1º, parágrafo único).

Além disso, a lei define que a mediação é um processo voluntário, sendo que ninguém é obrigado a permanecer no procedimento de mediação (Art. 2º, Lei

13.240/2015). Já o mediador é uma pessoa neutra e imparcial, treinada e capacitada que utiliza de técnicas e ferramentas para solucionar controvérsias e fazer com que as partes cheguem a um acordo, entretanto, o papel da mediação não é o acordo em si (GONÇALVES, 2019). A lei explicita que o mediador é a pessoa que conduzirá o procedimento de comunicação entre as partes, no intuito de entender e facilitar a resolução do conflito (Art. 4º, Lei 13.240/2015).

Maia *et al.*, (2016) afirmam que a mediação assegura vantagens diferenciadas quando comparadas à negociação realizada diretamente entre as partes, pois o mediador é profissional e possui técnicas de ouvir, perguntar, sugerir, orientar, facilitar, indagar, assim, ao utilizar essas técnicas garante a segurança jurídicas que as partes esperam.

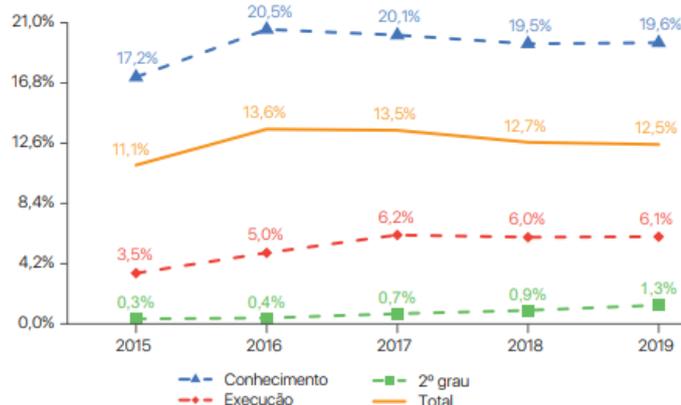
O CNJ (2018) infere, por sua vez, que a mediação é uma negociação realizada por um terceiro neutro, para que as partes conflitantes cheguem a uma composição.

No que tange à mediação, sua escolha tem se dado como estratégia da empresa, podendo ser utilizada na fase pré-contratual, onde é feito um acordo antes do surgimento do conflito, ou depois do seu surgimento (GABBAY, 2018). As leis que regulamentam a mediação no cenário brasileiro são todas recentes, por isso que esta tem sido utilizada como estratégia nos últimos anos pelas empresas (GONÇALVES, 2019)

É comum existir interesses divergentes entre empresas no momento de realizar negócios ou de auferir lucro, por isso que a mediação se revela uma oportunidade não somente para as partes resolverem suas diferenças, mas também para se aperfeiçoarem nas relações (RISKIN, 2002).

Além disso, dentro das empresas a técnica da mediação se revela extrema importância por viabilizar êxitos em três quesitos essenciais: satisfação dos consumidores, a administração de conflitos nos negócios e a melhoria do funcionamento da organização, de forma a aprimorar os meios de comunicação entre os indivíduos (TARTUCE, 2016, p. 341).

De acordo com o relatório Justiça em Números do CNJ, em sua edição de 2019, o número de acordos homologados foi de 3,9 milhões de sentenças homologatórias, o que representa 12,5% dos processos judiciais foram resolvidos. Nesse sentido, a Figura 1 mostra uma comparação com os últimos anos.

Figura 1 – Sentenças Homologatórias

Fonte: CNJ (2019)

O relatório do CNJ (2019) demonstra que em três anos, o número de sentenças homologatórias de acordo cresceu 5,6%, passando de 3.680.138 no ano de 2016 para 3.887.226 em 2019. Em relação ao ano anterior, houve aumento de 228.782 sentenças homologatórias de acordo (6,3%).

Neto (2017) infere que a mediação, portanto, prestigia o poder de livre arbítrio das partes, pois possibilita a resolução de conflitos e evita elevados custos. É, portanto, um procedimento confidencial e a decisão da controvérsia cabe, exclusivamente, às partes envolvidas, já que a mediação possui características próprias que a diferenciam de outras formas de solução de conflitos, como, por exemplo a arbitragem.

4 ARBITRAGEM COMO PROCESSO DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES BRASILEIRAS

A Arbitragem é um meio de solução de conflitos extrajudicial, em que a decisão do conflito cabe a um terceiro alheio à situação, sem precisar da intervenção estatal (CARMONA, 1993). Gonçalves (2015) define que a arbitragem é um método de solução de conflito em que as partes, por não possuírem interesse em demandarem judicialmente, ou seja, por não quererem que o Estado resolva o conflito, escolhem um árbitro para que este tome a decisão, já que as partes não conseguem resolver sozinhas. Para o autor, arbitragem é uma transação.

A Lei 9.307/1996 dispõe sobre a arbitragem, mas esta só passou a ser mais utilizada no âmbito empresarial após as alterações nas legislações que, primeiro se deu com a lei 11.232/2005 e depois com a entrada em vigor no

Código de Processo Civil em 2015, que dispôs que é título executivo a sentença arbitral (GONÇALVES, 2019).

Mas para TIMM (2018) foi a crise no Poder Judiciário, por se mostrar incapaz de solucionar controvérsias da sociedade em geral, que levou as organizações a adotarem a arbitragem que, embora não substitua a atividade do Estado, numa análise econômica, substitui a atividade jurisdicional, tornando as transações mais céleres e eficientes, de forma a auferir vantagens aos envolvidos, por meio de incentivos aos negócios e ao investimento.

Zimmermann (2014) entende ainda que a arbitragem tem sido amplamente utilizada não só pela morosidade do sistema judiciário, mas também devido à desconfiança da imparcialidade nos processos judiciais e, ainda, devido ao objeto litigado e ao fato da decisão ser proferida por especialistas na matéria. Assim, por ser um meio privado, alternativo e jurisdicional, o conflito é resolvido por meio de uma sentença arbitral, que se configura título executivo extrajudicial. Assim, as partes se submetem à decisão prolatada pelo árbitro, quando se abdicam da jurisdição estatal (SCAVONE, 2018).

É importante destacar que a arbitragem é um método de solução de conflitos cuja sentença proferida pelo árbitro tem força de sentença judicial. A única diferença é que o árbitro é pessoa escolhida pelas partes conflitantes, e é de confiança destas, geralmente é um especialista na área, o que não é possível quando se tenta solucionar conflitos na esfera judicial (GONÇALVES, 2019). De acordo com o relatório disponibilizado pelo CNJ (2018) é possível extrair o prazo médio de um processo judicial.

Figura 2- Tempo de demora dos processos judiciais

Fonte: CNJ (2018)

Percebe-se que o prazo médio é de dois anos e meio para uma sentença ser prolatada, na fase de conhecimento. Já na fase de execução o processo pode levar seis anos ou mais (CNJ, 2018). Entretanto, se compararmos com a Lei 9.307/1996, que dispõe sobre a Arbitragem, ela prevê que a sentença arbitral será proferida no prazo estipulado pelas partes. Nada tendo sido conveniado, o prazo para a apresentação da sentença é de seis meses, contado da instituição da arbitragem ou da substituição do árbitro (Brasil, 1996).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo demonstrou que a adoção da mediação e da arbitragem como solução de conflitos para as organizações têm relevantes vantagens, isso porque a legislação traz segurança jurídica para os interessados na composição do litígio. Como a arbitragem soluciona conflitos de forma privada, acaba dando uma resposta célere, com custo acessível às partes e, ainda, a sentença é prolatada por um especialista na matéria e faz coisa julgada, portanto, se torna título executivo extrajudicial, não cabendo a interposição de recursos (GONÇALVES, 2019).

Entretanto, não é só a arbitragem que traz benefícios para as organizações, pois também é possível optar pela mediação, que também tem como pressuposto a celeridade e baixo custo, sendo que seu maior benefício nas relações comerciais é o sigilo. Assim, por ser um mecanismo consensual de

conflito, a mediação tem o intuito de solucionar de forma adequada e satisfatória as controvérsias, pois como o conflito é visto de forma aprofundada, é necessário que um terceiro imparcial, com capacidade técnica, estimule e facilite a comunicação entre as partes, de forma a trazer benefícios mútuos (Sales, 2014). As leis vigentes de mediação e arbitragem foi uma saída do legislador que, buscando atender os anseios sociais, possibilitou a solução de conflitos fora do ambiente judicial, de forma a garantir além da segurança, a confidencialidade e a autonomia das decisões.

No estudo também foi possível identificar que a 14ª edição do Justiça em Números do CNJ (2018) demonstrou que os processos judiciais levam anos para serem sentenciados, se comparados com o prazo trazido pela Lei de arbitragem que é de seis meses. Já na 16ª edição do Justiça em Números do CNJ (2020) foi possível identificar que 3,9 milhões de sentenças foram homologadas em acordos realizados, demonstrando que a mediação favorece o livre arbítrio das partes e resolve conflitos com baixos custos.

Diante desse cenário, no ambiente organizacional, a celeridade da solução de conflitos se relaciona diretamente com os resultados da empresa, por isso os métodos consensuais de solução de controvérsias devem sempre ser a primeira opção das organizações.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, André Gomma. Desafios de acesso à justiça ante o fortalecimento da autocomposição como política pública nacional. In: (Coords.) GRINOVER, Ada Pellegrini; WATANABE, Kazuo. Conciliação e mediação: estruturação da política judiciária nacional. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

BACELLAR, R. P. Juizados Especiais: A Nova Mediação Paraprocessual. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003.

BACELAR, R. P. Mediação e arbitragem: coleção saberes do direito. São Paulo: Saraiva, 2012.

BRASIL, lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996. Dispõe sobre a arbitragem. 1996.

BRASIL, 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.

BRASIL, Lei n. 13.129, de 26 de maio de 2015. Altera a Lei no 9.307, de 23 de setembro de 1996, e a Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976, para ampliar o âmbito de aplicação da arbitragem e dispor sobre a escolha dos árbitros quando as partes recorrem a órgão arbitral, a interrupção da prescrição pela instituição da arbitragem, a concessão de tutelas cautelares e de urgência nos casos de arbitragem, a carta arbitral e a sentença arbitral, e revoga dispositivos da Lei no 9.307, de 23 de setembro de 1996.

BUSH, R. B. & FOLGER, J. P.

The promise of mediation: responding to conflict through empowerment and recognition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers. 1994.

CALCATERRA, R. A. Mediación estratégica. Barcelona: Gedisa. 2002.

CARMONA, Carlos Alberto. A Arbitragem no Processo Civil. São Paulo: Malheiros, 1993.

CAVALCANTI, F. M.; SAUAIA, A. A. C. ANÁLISE DOS CONFLITOS E DAS NEGOCIAÇÕES EM UM AMBIENTE DE JOGOS DE EMPRESAS REAd - Revista Eletrônica de Administração, vol. 12, núm. 3, mayo-junio, 2006, pp. 1-25 Universidade Federal do Rio Grande do Sul Porto Alegre, Brasil.

CERIBELI, Harrison Bachion.; MERLO, Edgard Monforte. Negociação Empresarial: um estudo multicase. Revista Pretexto, v.17, n.1, p.99-117, 2016.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução 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. 2010. Disponível em [resolucao_comp_125_29112010_19082019150021.pdf](https://www.cnj.jus.br/resolucao_comp_125_29112010_19082019150021.pdf) (cnj.jus.br). Acesso em 10/04/2021

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em números 2018: ano-base 2017. Brasília: CNJ, 2018. Disponível em [Justiça em Números 2018](https://www.cnj.jus.br/justica-em-numeros-2018) (cnj.jus.br) Acesso em 10/04/2021

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Justiça em Números 2020: ano-base 2019. Brasília: CNJ, 2020. DISPONÍVEL EM [WEB-V3-Justiça-em-Números-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf](https://www.cnj.jus.br/web-v3-justica-em-numeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf) (cnj.jus.br) Acesso em 10/04/2021.

COSTA, V. N. A HABILIDADE DE NEGOCIAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS NAS ORGANIZAÇÕES. Administração de Empresas em revistas. vol. 2, nº. 21, Curitiba, 2020. pp. 26-37.

DALLA LANA, RAUL; ANDRADE PAINES, PATRÍCIA; AZZOLIN BONALDO, SAUL; MARTINS MÜLLER, FELIPE. As organizações como fonte de conflitos de poder Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria, vol. 9,

núm. 3, julioseptiembre, 2016, pp. 506-519 Universidade Federal de Santa Maria Santa Maria, Brasil.

FREITAS, Dante Bonetti. Liderança. Valinhos: 2014.

GABBAY, Daniela Monteiro. Mediação empresarial em números: onde estamos e para onde vamos. JOTA, 20 de abril de 2018.

GARBELINI, Viviane Maria Penteado. Negociação e Conflitos. Curitiba: Intersaberes, 2016.

GONÇALVES, C. R. Direito Civil Brasileiro: contratos e atos unilaterais, volume 3. 13 ed. São Paulo: Saraiva, 2015.

GONÇALVES, A. L. F. Mediação e arbitragem empresarial: alternativas de resolução extrajudicial de conflitos comerciais no Brasil. Braz. J. of Develop., Curitiba, v. 5, n. 3, p. 2505-2521, mar. 2019.

IAMIN, Gustavo Paiva. Negociação: conceitos fundamentais e negócios internacionais. Curitiba: Intersaberes, 2016.

LEDERACH, John Paul. Transformação de Conflitos. Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2012.

LEWICK, Roy J.; SAUNDERS, David M.; BARRY, Bruce. Fundamentos de Negociação. 5. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2014.

MACÊDO, K.B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. RAE-eletrônica. v.1, n. 1, jan./jun. 2002.

MAIA, Andrea; ASSIS, João Afonso de; SOUZA, Mariana Freitas de. A mediação como ferramenta de pacificação nas empresas. In: Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes. Almeida, Tania; Pelajo, Samantha; Jonathan, Eva (Coordenadores). Salvador: Ed. Juspodivm, 2016.

MARCATO, A. C. M.; TARTUCE, F. Mediação no direito empresarial: possibilidades interessantes em conflitos securitários. Mediation in business law: new horizons in insurance disputes Revista de Processo | vol. 279, p. 513 – 527, maio, 2018.

MATOS, Francisco Gomes de. Negociação e Conflito. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

MANFREDI, D. A.; OLIVEIRA, V. B. Afetividade e fluência na interação empresarial: Um estudo sobre mediação. Avances en Psicología Latinoamericana/Bogotá (Colombia)/Vol. 25(2)/pp. 7-19/2007/ISSN1794-4724.

MARTINELLI, Dante Pinheiro. *Negociação estratégica: enfoque sistêmico e visão estratégica*. 2. ed. São Paulo: Manole, 2015.

NASCIMENTO, T. A. C.; SIMÕES, J. M.. Análise da gestão de conflitos interpessoais nas organizações públicas de ensino profissionalizante de Nova Iguaçu, Rio de Janeiro, *Revista de gestão*, v. 18, n. 4, art. 1, p. 585-604, 2011.

NETO, M. K. A mediação a arbitragem e a conciliação para a resolução de conflitos empresariais. *Administração de Empresas em Revista*, vol. 16, nº. 17, Curitiba, 2017. pp.115-134.

OZAKI, Yaeko. *Dimensão Humana na Governança Corporativa*. Valinhos: 2015.

RISKIN, Leonard L. Compreendendo as orientações, estratégias e técnicas do mediador:um padrão para iniciantes. In: AZEVEDO, André Gomma de (Org.). *Estudos em arbitragem, mediação e negociação*. Brasília: Brasília Jurídica, 2002.

SALES, Lilia Maia de Moraes e outros. *Mediação, suas técnicas e o encontro dos conflitos reais: estudo de casos*. *Revista de Direitos Fundamentais e Democracia*, Curitiba, v. 16, n. 16, p. 145-165, julho/dezembro de 2014.

SCAVONE JUNIOR, Luiz Antônio. *Manual de Arbitragem, Mediação e Conciliação*. 8 ed. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

SCHULTZ, S.; MULLER, C.; DOMINGUES, A. A ludicidade e as suas contribuições na escola. *Jornada e Educação*. Centro Universitário Franciscano. 2006.

TARTUCE, Fernanda. *Mediação extrajudicial e indenização por acidente aéreo: relato de uma experiência brasileira*. *Lex Humana*, 4 (1), 2012, p. 32-48.

TIMM, L. B. In: DIAS, Feliciano Alcides. *Análise Econômica da Arbitragem*. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2018.

TRENTIN, T.R.D.; TRENTIN, S.S. *Empresas familiares: a resolução de conflito pela mediação*. *Seminário Internacional de demandas sociais e políticas públicas na sociedade contemporânea*. 2018.

VEZZULA, Juan Carlos. *Teoria e Prática da Mediação*. Curitiba: Instituto de Mediação e Arbitragem, 1998.

VILAS BOAS, Eduardo Pinto . *Estratégia empresarial e negociação*. Londrina: Educacional, 2016.

WATANABE, Kazuo. ***Conciliação e mediação: estruturação da Política Judiciária nacional***. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

ZIMMERMANN, Cirlene Luiza. A arbitragem e os contratos internacionais. Revista Jus Navigandi, ISSN 1518-4862, Teresina, ano 19, n. 3884, 18 fev. 2014.