

O GESTOR MEDIADOR

Andréa Aparecida Lopes Cançado

Marcella Pagani

O GESTOR MEDIADOR

“Como nos ensinam as mais laicas entre as ciências humanas, é o outro, é o seu olhar, que nos define e nos forma”.

Umberto Eco

O ambiente de trabalho, em decorrência do grande tempo de convivência diária, das diferenças de gerações, de histórias de vida, dentre outros fatores que diferenciam os seres humanos, constitui lugar onde inevitavelmente surgem conflitos.

A mediação, uma das formas de se dirimir conflitos, proporciona o empoderamento dos envolvidos, na medida em que, por intermédio de um facilitador imparcial, promove a percepção, pelos atores sociais, da capacidade que possuem de solucionar as próprias divergências.

Objetiva a mediação “propiciar mudanças na relação dos conflitantes que viabilizem a realização de acordos consistentes, o que, em última análise, significa ajudá-los a recuperar o respeito e a cooperação, encontrar solução para o conflito e tomar decisões a respeito dele”¹.

Dessa forma, torna-se possível transformar o conflito em algo positivo, proporcionando crescimento pessoal, profissional e, conseqüentemente, o melhor desempenho da gestão da própria instituição.

A mediação, além de ser um eficaz mecanismo democrático de solução de conflito, auxilia no desenvolvimento da cidadania, na

1 FERREIRA, Verônica A. da Motta Cezar. Mediação: notas introdutórias. Conceito e procedimento. In Estudos avançados de mediação e arbitragem. Coord. Todelo, Armando Sérgio Prado de. Tosta Jorge. Alves, José Carlos Ferreira. 1 ed, Rio de Janeiro: Elisier, 2014, p.48.



Andréa Aparecida Lopes Cançado

Mestre em Direito do Trabalho na PUC-MG. Pós-graduada (lato sensu) em Direito do Trabalho e Previdenciário pela Universidade Gama Filho/RJ. Especialista em Gestão de Pessoas pela Fundação João Pinheiro. Professora de Curso Preparatório. Assessora de Desembargador do TRT da 3ª Região.



Marcella Pagani

Doutora e Mestre em Direito do Trabalho pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Pós-graduada (lato sensu) em Direito do Trabalho e Previdenciário pela Universidade Gama Filho/RJ. Advogada. Professora universitária.

medida em que as partes envolvidas, enquanto sujeitos ativos na busca da pacificação, tornam-se também importantes atores da “construção da decisão jurídica que regula as suas relações”².

O MEDIADOR

A mediação é voltada aos interesses, sentimentos e questões dos envolvidos. Entretanto, como coloca Azevedo³, o mediador exerce papel relevante, por lhe competir fornecer a estrutura e a proteção necessárias para aproximar as partes, com a finalidade de que percebam o conflito de forma natural e positiva. O mediador deve se conscientizar que o seu papel é promover um ambiente de cooperação e controle, permitindo que as partes se sintam seguras para apresentarem os seus interesses.

Explica Junqueira⁴ que as partes, na mediação, são figuras ativas, com disposição para transigir quanto ao dissenso que entendem existir e também em relação aos objetivos almejados. São elas partícipes ativas das soluções a quem chegam. O terceiro (mediador) atua como apoio para que dos próprios envolvidos surja a solução.

Interessante e perspicaz a observação de Rosa:

Se aceitarmos a comparação do conflito com uma fogueira em chamas, o mediador está muito adiante do jurista. Enquanto o jurista quer saber quem colocou o fogo, apurar responsabilidades – a partir de um ordenamento jurídico – e aplicar as sanções, o mediador está interessado no que a chama, o fogo, possa significar para os envolvidos. Não quer necessariamente o apagar. Talvez seja justamente a manutenção da vivacidade do fogo que possa transformar as relações dos concernidos. Em resumo: o jurista apaga o fogo antes de conversar, enquanto ao mediador quer dançar com o fogo, pois somente ele guarda o enigma do vivo. Talvez o fim de uma sessão possa ser um traço, mesmo que breve, de felicidade, a saber, o momento em que a vida e a morte podem estar sem ódio, diria Benjamim, prontas para renascer, na vida!⁵

Apesar de terceiro, como se percebe, o mediador exerce uma função essencial, porquanto atua com o fim de eliminar do conflito o seu aspecto destrutivo. “Ou seja, o mediador contribui com um outro olhar sobre o conflito, faz com que os envolvidos enxerguem o conflito como um espaço de reconstrução, de aprendizado, de construção de sua autonomia”⁶.

Pondera Carneiro⁷ que o mediador deve, primeiramente, perceber o conflito como algo em movimento, um processo, porquanto

2 DIDIER JR, Fredie. *Curso de Direito Processual Civil: Introdução ao Direito Processual Civil, Parte Geral e Processo de Conhecimento*. v. 1. 17 ed. Salvador: Ed. Jus Podivm, 2015. p. 273.

3 AZEVEDO, André Gomma de (Org.). *Manual de mediação judicial*. Edição curso a distância. Brasília: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento – PNUD, 2013.

4 JUNQUEIRA, Kátia. *Mediação e conciliação: reflexões para evitar a judicialização*. Revista Justiça & Cidadania, 2012.

5 ROSA, Alexandre Morais da. Prefácio. In BRAGA NETO, Adolfo. SALES, Lilia Maia de Morais. *Aspectos atuais sobre a mediação e outros métodos extra e judiciais de resolução de conflitos*. Rio de Janeiro: ed. GZ, 2012.

6 CARNEIRO, Rosamaria Giatti. *Entre idas e vindas: a mediação, o conflito e a psicanálise*. 2006. disponível em <http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/Anais/Rosamaria%20Giatti%20Carneiro.pdf>. Acesso em 09.03.2016, p. 2.

7 Idem

o dissenso revelado certamente é maior e anterior à sua eclosão.

É função do mediador transformar⁸ a relação conflituosa a partir da proposta, aos envolvidos, de um novo olhar sobre o fenômeno em discussão, que poderá levar a uma convergência de posições ou opiniões. O mediador é um incentivador e facilitador da comunicação entre os envolvidos.

Conforme Lima⁹, o mediador exerce o papel de líder capacitado para facilitar a comunicação entre os envolvidos, com o intuito de que eles dimensionem de forma adequada e real o conflito e encontrem uma solução. Empatia e segurança são fundamentais para que os envolvidos reconheçam no mediador uma liderança que decorre da postura que inspire confiança e credibilidade e aceitem a interferência desse terceiro na condução do diálogo.

A empatia, para Azevedo,

8 “(...) do ponto de vista psicanalítico, essa premissa é questionável, uma vez que transformar relações humanas é tarefa árdua, demorada, e que requer métodos profissionais específicos para tal, como os psicanalistas, por exemplo” (NAZARETH, 2000, p. 32). Não obstante, “a terapia, por sua vez, é mais duradoura e objetiva ocasionar mudanças profundas no comportamento (...). Além disso, o mediador focaliza as discussões no presente e no futuro, enquanto o terapeuta enfoca problemas anteriores ou passados”. De outro lado, Carneiro (2006, p. 11) apresenta uma outra visão: “Ora todos esses focos de atenção da mediação transformadora constituem focos trabalhados e analisados pela psicanálise. O trabalho analítico considera de forma primordial todos os pontos anunciados na mediação transformadora”.

9 LIMA, Alessandro de Souza. O papel do conciliador e sua relação com os envolvidos no processo de conciliação. *In Estudos avançados de mediação e arbitragem*. Coord. Todelo, Armando Sérgio Prado de. Tosta Jorge, Alves, José Carlos Ferreira. 1 ed, Rio de Janeiro: Elisier, 2014.

significa saber se colocar na situação do outro, sem contudo, tomar partido. O mediador deve ser sensível aos sentimentos e às reações pessoais das partes a cada momento do processo de mediação. Ao desenvolver a empatia, o mediador compreende melhor as questões, os interesses e os sentimentos das partes.¹⁰

Pode-se comparar o mediador com um maestro, que deve conduzir a orquestra, atendo à harmonia e ao tom que deve ser mantido durante todo o concerto. Para tanto, o mediador deve ser capacitado e possuir plena consciência de seu papel de líder facilitador da comunicação. É indispensável atenção para resistir às situações que podem conduzi-lo a assumir outro papel, aparentemente mais fácil para um ajuste entre os envolvidos, como a utilização do poder.

A técnica do mediador, assim como de bons professores, baseia-se no conhecido método socrático de busca da verdade – mauiêutica –, fundamentado no diálogo, em que há a condução de questionamentos e discussões, com direcionamento do que se quer saber, extraindo o conhecimento das próprias pessoas envolvidas. Possibilita-se, assim, que os envolvidos encontrem uma solução adequada para o conflito.

Adverte Warat¹¹, contudo, que o mediador é um mestre, não um professor. O mestre

10 AZEVEDO, André Gomma de (Org.). Manual de mediação judicial. Edição curso a distância. Brasília: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento – PNUD, 2013, p. 159.

11 WARAT, Luis Alberto. **Surfando na pororoca: o ofício do mediador**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

pensa o outro, muda-o e sabe que a mudança e o crescimento decorrem da confiança, da lealdade, que levará ao amor.

O mediador deve zelar pelos princípios éticos que norteiam a mediação: confidencialidade, competência, imparcialidade, neutralidade, independência, autonomia, respeito à ordem pública e às leis vigentes¹².

A lição é que

A mediação, como forma pacífica e participativa de resolução de conflitos, exige das partes envolvidas a discussão sobre os problemas, sobre os comportamentos, sobre direitos e deveres de cada um – todo esse diálogo realizado de forma cooperativa, fortalecendo o compromisso ético com o diálogo honesto.¹³

O mediador deve, então, estimular as partes a conversarem sobre a existência das possibilidades da resolução do conflito, provocando a participação ativa dos envolvidos para dirimir o dissenso. Ele deve contribuir para a existência de um clima de ajuste, em que prevaleça o respeito ao outro, pelos sentimentos e posições existentes.

Azevedo¹⁴ enfatiza que o mediador,

12 Consultar Código de ética de mediadores e conciliadores judiciais. Disponível em http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_125_29112010_compilada.pdf Acesso em 13.2.2015.

13 SALES, Lilia Maia de Moraes. ALENCAR, Emanuela Cardoso Onofre de Alencar. Mediação de conflitos sociais, polícia comunitária e segurança pública. Disponível em http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/salvador/lilia_maia_de_morais_sales-1.pdf. Acesso em 10.1.2015, p. 546

14 AZEVEDO, André Gomma de (Org.). Manual de mediação judicial. Edição curso a distância. Brasília:

ao estabelecer o diálogo entre as partes, deve utilizar um tom de voz eficiente, de maneira calma e incisiva. Ele é modelo de comportamento para as partes.

Segundo o autor, os gestos do mediador, “seu modo de se comunicar e seu semblante influenciam as partes. Os gestos, se bem utilizados, podem evitar situações desagradáveis ou repetições desnecessárias”¹⁵

Para Serrão¹⁶

o mediador, além de conhecer a técnica do processo de mediação, precisa ter capacidade para entender a complexidade do conflito, ter boa comunicação, habilidade em escutar e entender critérios e juízos de valor de outras pessoas, além de incorporar o real interesse no bem estar delas.

O mediador deve ser perspicaz e agir com amizade e fraternidade, já que pretende a harmonia entre as partes para que elas cheguem à resolução do conflito. Os sentimentos, a suas razões, são a base da mediação.

É com sentimento amoroso que o homem poderá respeitar o outro, compreendendo as inúmeras variedades do ser e de seu colega de trabalho. “Da afetividade, do amor depende uma cota considerável de nossas possibilidades de melhorar a qualidade de vida e encontrar o equilíbrio emocional, a harmonia com o outro e

Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento – PNUD, 2013.

15 Ibidem, p. 157.

16 SERRÃO, Marília Gonçalves Martins. Mediação: o papel e as características do mediador, 2010, disponível em <http://www.inteligentesite.com.br/modelos/modelo51/subconteudo.asp?ID=226&IDSUBLINK=3016>. Acesso em 09.03.2016, p. 1.

com o mundo”¹⁷.

Para Warat¹⁸, o mediador deve atuar com a verdade, tendo ciência de que as partes envolvidas não se encontram para serem enganadas. Ele deve promover o diálogo, trazendo o problema e ter sensibilidade para perceber o que está invisível na relação e que deve ser transformado.

Segundo o autor mencionado, os conflitos reais encontram-se no coração das pessoas e, para alcançá-los, é preciso uma nova linguagem, cheia de sentimento, com poesia. A linguagem, diferente da escrita ou da falada, deve ser sentida, vinda do coração.

Nesse sentido, ainda com Warat¹⁹, a formação do mediador na maioria das vezes é incompleta. Os futuros mediadores são capacitados com técnicas, formalidades, recomendações, mas há negligência quanto ao trabalho dos sentimentos, da sensibilidade. A mediação precisa ser experimentada, vivenciada e não apenas explicada. Para ele, o mediador deve ser levado ao estado de mediação, de viver e sentir a mediação, no sentido de compreender o valor de não impor, não lutar, manipular ou resistir, para permitir a liberdade da energia dos outros.

O mediador, como já dito, necessita ver aquilo que está oculto. Para tanto, deve estar atento aos gestos, à postura corporal dos envolvidos, mais que a postura verbal.

A mediação, portanto, deve ser

compreendida, vivida e vista com outros olhos. Os olhos da sensibilidade, do amor e da fraternidade devem transpassar o conflito, porque “quem vai mediar precisa estar ligado com a vida”²⁰.

O gestor mediador, além de estar conectado com a vida, deve também estar ligado ao trabalho, às especificidades e necessidades da vida, com as dificuldades, alegrias e imposições que ela traz.

O GESTOR MEDIADOR

Preleciona Fischer²¹ que as organizações dependem, em maior ou menor grau, do desempenho humano para seu sucesso. E as relações humanas, como se mencionou, são permeadas por desavenças com repercussão no modelo de gestão adotado²².

Parece evidente, como explica Fischer²³, que todo e qualquer negócio depende e atrela-se às formas de comportamento, interferindo até mesmo na preservação e na agregação de valor ao empreendimento. Assim, as relações interpessoais e o comportamento delas dentro da instituição são determinantes na visão que essa mesma instituição reflete na sociedade.

17 WARAT, Luis Alberto. Surfando na pororoca: o ofício do mediador. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004, p. 76.

18 WARAT, Luis Alberto. Surfando na pororoca: o ofício do mediador. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

19 Idem.

20 Ibidem, p. 38.

21 FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

22 "Entende-se por modelo de gestão de pessoas a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho" FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002, p. 12.

23 FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. As pessoas na organização. São Paulo: Gente, 2002.

Para Dutra²⁴:

O desafio, lançado para a gestão de pessoas é como encarar cada pessoa considerando sua individualidade e como gerenciá-la dentro desse ambiente de diversidade. CHANLAT (1992) propõe reflexões sobre a necessidade da criação de uma ética das relações quotidianas na gestão de pessoas pelas organizações, em que o papel e o equilíbrio psíquico dessas pessoas sejam considerados e compreendidos dentro da particularidade de cada contexto.

Preservar a harmonia do corpo de pessoas é essencial, a fim de assegurar a coerência entre o padrão de comportamento e os fins, objetivos e planejamentos da organização.

Em importante reflexão coloca Longo²⁵, que:

Mais de vinte e cinco anos de dedicação à gestão pública, na administração e no mundo acadêmico, foram fortalecendo minha convicção da importância crucial do fator humano como chave para explicar os êxitos e fracassos dos governos e das organizações do setor público.

Na condição de dirigente, experimentei na primeira pessoa o caráter crítico do comportamento humano nas organizações, seu extraordinário peso nos resultados de qualquer iniciativa ou projeto, e também a complexidade de suas motivações, a fluidez e pluralidade

dos fatores que o influenciam, o quanto é árdua a tarefa de decifrar as origens e procurar as respostas aos problemas que afetam as pessoas no trabalho.

O atribuído ao ser humano revela-se, assim, nuclear e fundamental na cultura de um grupo. Dentro desse contexto, lidar positivamente com conflitos revela-se essencial.

Em determinadas situações de conflito entre dois membros da equipe, o gestor poderá atuar como mediador, o que gera várias vantagens, dentre elas a mais importante é que a solução encontrada pelas próprias partes tem maiores possibilidades de se sustentar do que uma forma imposta pela chefia, contribuindo para a construção de um ambiente de trabalho saudável e produtivo.

As condições necessárias para essa abordagem do conflito são cinco, conforme Burbridge²⁶: neutralidade do gestor, tempo adequado, local adequado e preparação do gestor para mediar.

A neutralidade diz respeito não apenas ao fato de o gestor ser imparcial, mas principalmente que assim seja percebido pelas partes. Quanto ao tempo, é importante que os envolvidos previamente concordem em permanecer no processo por um tempo adequado.²⁷

24 DUTRA, Joel de Souza. *Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas*. São Paulo: Atlas, 2012, p. 21.

25 LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público**. Tradução Ana Corbisier, Lucia Jahn, Luis Reyes Gil, Paulo Anthero Barbosa; revisão Helena Jansen; revisão técnica Pedro Anibal Drago, Sandra Souza Pinto. – São Paulo: FUNDAP, 2007, p.15.

26 BURGDIGE, R. Marc; BURGDIGE, Anna. *Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. São Paulo: Saraiva, 2012.

27 “Estudos de Daniel Dana da *Mediation Training Institute*, dos Estados Unidos, realizados durante os últimos 20 anos, têm confirmado que o ciclo retaliatório na fase de confrontação, em uma reunião de mediação tende a levar 60 minutos, e o ciclo de conciliação, 30 minutos. A virada acontece a partir do momento em que alguém reconhece algum erro próprio ou valoriza algo do outro lado, ou algo similar, e é o resultado de fatores

O local deve ser adequado, em um lugar ser distrações, como uma sala de reuniões, servida com água e café e o gestor precisa ser capacitado para mediar; não precisa ser tornar profissional, mas é imprescindível que estude e tenha conhecimento adequado acerca da mediação e de seus métodos básicos,

Qualquer gestor pode se tornar um mediador, com treinamento relativamente simples, para atuar na resolução de conflitos entre pessoas que estejam afetando negativamente a organização e seus objetivos.

O mediador age sem a pretensão de apresentar uma solução para o conflito, com intuito de insuflar a construção de uma resposta comum, elaborada com o conhecimento, as razões e as emoções dos envolvidos.

Como bem coloca Carneiro: a mediação “demanda a escuta do outro e atua como um exercício de sua liberdade de expressão²⁸”.

Na lição de Warat²⁹, o papel do mediador é dar amor. Nesse caminho, o gestor mediador deve ajudar os subordinados envolvidos em um conflito a refletirem, falarem de si, para que possam dar uma solução e continuar trabalhando lado a lado.

É preciso levar as partes a redimensionar o problema e, para tanto, o gestor mediador atua em colaboração, reconstruindo a relação conflituosa.

previsíveis” (BURBRIDGE, 2012, p. 125).

28 CARNEIRO, Rosamaria Giatti. **Entre idas e vindas: a mediação, o conflito e a psicanálise**. 2006. disponível em <http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/Anais/Rosamaria%20Giatti%20Carneiro.pdf>. Acesso em 09.03.2016, p. 8.

29 WARAT, Luis Alberto. *Surfando na pororoca: o ofício do mediador*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

O modelo de gestão e de resolução de conflitos deve-se pautar no amor, porque, somente assim, será possível alcançar a harmonia e a confiança dos subordinados.

É imprescindível a capacitação para a mediação, assim como para o exercício da própria gestão.

Afinal, a gestão profissional de uma instituição requer de seus empregados e colaboradores o domínio de conhecimentos, habilidades, o que se somente se aperfeiçoa ao longo do processo de aprendizagem, de forma contínua, aliando prática e teoria.

O GESTOR AUTO MEDIADOR

Há uma técnica, denominada automeiação, que hoje é aplicada em vários países, inclusive no Brasil. O seu objetivo é ajudar as pessoas a gerenciar um conflito existente, quando a própria pessoa faz parte integrante do conflito³⁰.

Em regra, os mediadores profissionais rejeitam a intitulação automeiação, considerando que um dos princípios norteadores da mediação é a imparcialidade, que dificilmente será obtida quando o próprio mediador é também um dos envolvidos no conflito.

Na linha de pensamento de Burbridge, a técnica funciona e deve ser utilizada em mediações internas, não complexas; não em mediações judiciais e privadas profissionais. “Se bem aplicada, o resultado é

30 BURGDIGE, R. Marc; BURGDIGE, Anna. *Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. São Paulo: Saraiva, 2012.

surpreendentemente efetivo”³¹.

Utiliza-se o diálogo, mediante um prévio compromisso entre as partes: não utilização do poder (imposição de uma solução) ou de fuga (encerrar o diálogo, antes de se esgotar o assunto). Depois de algum tempo, em média noventa minutos, o sentimento de agressão cansa e nasce um desejo inerente de resolver o desconforto. O acúmulo da catarse, da fadiga e da procura de resolver o desconforto abre oportunidade para uma nova dinâmica. Nesse instante, há espaço para a reconciliação e a produção de soluções.

Desse modo, mostra-se indispensável o autoconhecimento e a compaixão para estar como autmediador.

CONCLUSÃO

A convivência laboral, mesmo no setor público, é fator de desencadeamento de conflitos, os quais devem ser compreendidos como oportunidades para transformações pessoal e institucional.

Nesse contexto, a mediação, amparada no amor fraterno, revela-se método de resolução de conflitos a ser adotado no âmbito das instituições, sejam públicas ou privadas, de modo a proporcionar a continuidade saudável e eficiente da prestação de serviços.

O mediador atua de modo a facilitar a comunicação entre os envolvidos, a fim de que eles dimensionem de forma adequada o conflito e encontrem uma solução para o impasse existente, com respeito pelo outro, sentimentos e posições reveladas. A

atitude do mediador deve estar pautada no amor e nos princípios éticos que norteiam a mediação: confiabilidade, imparcialidade, neutralidade, independência respeito à ordem pública e às leis vigentes.

A formação do mediador deve ser técnica e abarcar também o envolvimento com os sentimentos e com a sensibilidade para captar os conflitos ocultos, que são atingidos com uma linguagem diferente, vinda do coração.

Enfim, é com um agir generoso, com sentimento de amor que o homem poderá respeitar o outro, compreendendo as inúmeras nuances de viver e de trabalhar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Tânia Almeida. **Mediação de conflitos: um meio de prevenção e resolução de controvérsias em sintonia com a atualidade**, 2010. Disponível em http://www.cnj.jus.br/images/programas/movimento-pela-conciliacao/arquivos/Artigo%20Tania-86_Dez-31_Mediacao_de_Conflitos_Um_meio_de_prevencao_e_resolucao_de_controversias_em_sintonia_com.pdf. Acesso em 16.1.2015.

ÁVILA, Eliete Mattos. **Manual de mediação familiar** (elab. e org.). Tribunal de Justiça de Santa Catarina, 2004. Disponível em <http://www.tjsc.jus.br/institucional/mediacaofamiliar/>.pdf. Acesso em 16.1.2015.

AZEVEDO, André Gomma de (Org.). **Manual de mediação judicial**. Edição curso a distância. Brasília: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas Para o Desenvolvimento – PNUD, 2013.

31 Ibidem, p. 115.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Tradução de Carlos Nelson Coutinho; apresentação Celso Lafer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p. 81.

BOFF, Leonardo. **O que precisa ser incorporado ao processo de educação**. Disponível em <https://leonardoboff.wordpress.com/2015/02/21/o-que-precisa-ser-incorporado-ao-processo-de-educacao/>. Acesso em 21.2.2015.

BRAGA NETO, Adolfo, Entrevista - Revista eletrônica Getúlio, 2009, disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/7031/Ed.%2013%20-%20Entrevista%20%28site%29.pdf?sequence=1>. Acesso em 15/1/2015.

BRAGA NETO, Adolfo. **A mediação de conflitos no contexto empresarial**. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XIII, n. 83, dez 2010. Disponível em: <
http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=8627. Acesso em 15.1.2015.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. *Diário Oficial da União*, 17 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em: 06 março. 2016.

BURGDIGE, R. Marc; BURGDIGE, Anna. **Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Saraiva, 2012.

CARNEIRO, Rosamaria Giatti. **Entre idas e vindas: a mediação, o conflito e a psicanálise**. 2006. disponível em <http://www.conpedi.org>.

br/manuel/arquivos/Anais/Rosamaria%20Giatti%20Carneiro.pdf. Acesso em 09.03.2016.

DIDIER JR, Fredie. **Curso de Direito Processual Civil: Introdução ao Direito Processual Civil, Parte Geral e Processo de Conhecimento**. v. 1. 17 ed. Salvador: Ed. Jus Podivm, 2015.

DUTRA, Joel de Souza. **Gestão de pessoas: modelo, processos, tendências e perspectivas**. São Paulo: Atlas, 2012.

FALECK, Diego; TARTUCE, Fernanda. Introdução histórica e modelos de mediação. In **Estudos avançados de mediação e arbitragem**. Coord. Todelo, Armando Sérgio Prado de. Tosta Jorge. Alves, José Carolos Ferreira. 1 ed, Rio de Janeiro: Elisier, 2014.

FERREIRA, Verônica A. da Motta Cezar. Mediação: notas introdutórias. Conceito e procedimento. In **Estudos avançados de mediação e arbitragem**. Coord. Todelo, Armando Sérgio Prado de. Tosta Jorge. Alves, José Carolos Ferreira. 1 ed, Rio de Janeiro: Elisier, 2014.

FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: FLEURY, M. T. L. et al. **As pessoas na organização**. São Paulo: Gente, 2002.

GALANA, Mônica Haydée. *A comunicação na mediação*. In **Estudos avançados de mediação e arbitragem**. Coord. Todelo, Armando Sérgio Prado de. Tosta Jorge. Alves, José Carolos Ferreira. 1 ed, Rio de Janeiro: Elisier, 2014.

GHISLENI, Ana Carolina; SPENGLER, Fabiana Marion. **Mediação de Conflitos a partir do**

Direito Fraterno. Santa Cruz do Sul: EDINISC, 2011. Disponível em: < http://www.unisc.br/portal/upload/com_editora_livro/e_book_mediacao.pdf>. Acesso em: 5/2/2015.

GÓMEZ, Salvador Morillas. Pistas de fraternidade na aplicação do Direito Empresarial. In **Direito & Fraternidade: ensaios, prática forense.** Anais/ Giovanni Caso [et al] organizadores. São Paulo: LTr, 2008, p. 89-93.

JUNQUEIRA, Kátia. **Mediação e conciliação: reflexões para evitar a judicialização.** Revista Justiça & Cidadania, 2012.

LIMA, Alessandro de Souza. O papel do conciliador e sua relação com os envolvidos no processo de conciliação. In **Estudos avançados de mediação e arbitragem.** Coord. Toledo, Armando Sérgio Prado de. Tosta Jorge. Alves, José Carlos Ferreira. 1 ed, Rio de Janeiro: Elisier, 2014.

LONGO, Francisco. **Mérito e flexibilidade: a gestão das pessoas no setor público.** Tradução Ana Corbisier, Lucia Jahn, Luis Reyes Gil, Paulo Anthero Barbosa; revisão Helena Jansen; revisão técnica Pedro Anibal Drago, Sandra Souza Pinto. – São Paulo: FUNDAP, 2007.

MANDELBAUM, Helena Gurfinkel. Comunicação: teoria, axiomas e aspectos. In **Estudos avançados de mediação e arbitragem.** Coord. Toledo, Armando Sérgio Prado de. Tosta Jorge. Alves, José Carlos Ferreira. 1 ed, Rio de Janeiro: Elisier, 2014.

MAURÍCIO, Gabriele. **Repensando o Protesto Notarial:** uma alternativa em auxílio à superação

da Crise do Judiciário e ao Acesso à Justiça. Maurício Gabriele. 2013.

155f. Dissertação (Mestrado) – Uninove, 2013.

MENDES, Maria Lúcia Ribeiro de Castro Pizzoti. In **Estudos avançados de mediação e arbitragem.** Coord. Armando Sérgio Prado de Toledo et. al. 1ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

MICHAELLIS, Dicionário *on line.* Disponível em <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=media%E7%E3o>. Acesso em 05.2.15.

MOORE, Chirsopher W. **O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos.** Porto Alegre: Artemed, 1998.

ROSA, Alexandre Morais da. Prefácio. In BRAGA NETO, Adolfo. SALES, Lilia Maia de Morais. **Aspectos atuais sobre a mediação e outros métodos extra e judiciais de resolução de conflitos.** Rio de Janeiro: ed. GZ, 2012.

SALES, Lilia Maia de Morais. ALENCAR, Emanuela Cardoso Onofre de Alencar. **Mediação de conflitos sociais, polícia comunitária e segurança pública.** Disponível em http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/salvador/lilia_maia_de_morais_sales-1.pdf. Acesso em 10.1.2015.

SALES, Lilia Maia de Morais. VASCONCELOS, Mônica Carvalho. **A família na contemporaneidade e a mediação familiar.** Disponível em <http://www.conpedi.org.br/manaus/arquivos/anais/XIVCongresso/015.pdf>. Acesso em 10.1.2015.

SARMENTO, Daniel. **Direitos fundamentais e relações privadas**. Rio de Janeiro: Lúmen Júris, 2. ed., 2006, p. 296.

SERRÃO, Marília Gonçalves Martins. **Mediação: o papel e as características do mediados**, 2010, disponível em <http://www.inteligentesite.com.br/modelos/modelo51/subconteudo.asp?ID=226&IDSUBLINK=3016>. Acesso e 09.03.2016.

TARGA, Maria Inês Corrêa de Cerqueira César. **Mediação em juízo**. São Paulo: LTr, 2004.

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

VEZZULLA, Juan Carlos. **Mediação: teoria e prática. Guia para utilizadores e profissionais**. Lisboa: Agora publicações, 2001.

WARAT, Luis Alberto. **Surfando na pororoca: o ofício do mediador**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.