

## Mediação é alternativa para solução de conflito dentro da boa governança

Por Maria Rita de Carvalho Drummond\*

21|10|2008

O interesse pela mediação, método de solução de controvérsia no qual um neutro facilita a negociação entre as partes, ultrapassou o meio acadêmico e jurídico para integrar discussões sobre melhores práticas de governança corporativa.

Com os conhecidos problemas do Judiciário e as críticas formuladas a respeito do processo de arbitragem, que pode se transformar em um processo caro e longo, fez-se necessário buscar alternativas menos custosas e mais céleres. A mediação, muito discutida e pouco usada comercialmente, começou a despertar o interesse dos empresários norte-americanos. O International Center for Conflict Prevention and Resolution, um dos mais importantes fóruns de arbitragem e mediação dos Estados Unidos, conta com a adesão de mais de quatro mil grandes empresas, como Siemens, UPS, General Eletric, que se obrigaram publicamente a sempre considerar a mediação antes de referir a disputa à arbitragem ou ao Judiciário.

A princípio, a mediação chamou a atenção dos empresários em função da drástica redução de gastos com o litígio. No entanto, o principal benefício da mediação não é a redução imediata de custos, mas sim a mudança na forma de administração dos conflitos e suas conseqüências de longo prazo. A mediação é transformadora, tanto na forma preventiva no que se refere à negociação, quanto na forma de resolução de conflitos. A adoção da mediação, que nada mais é que um processo de negociação, modifica profundamente o relacionamento das partes e o modo que lidam com conflito. A adoção de uma postura mais construtiva e focada em desenvolver interesses e oportunidades comerciais é o resultado da melhor comunicação e prática negocial da mediação.

As técnicas de negociação agressivas e duras, bem como a forma contenciosa de resolver controvérsias, em que a outra parte é tida como inimiga, limitam a comunicação e não agregam valor algum para as companhias; tornaram-se obsoletas e sinônimo de uma administração pouco ágil e ineficiente.

A mediação, ao contrário, amplia o diálogo entre as partes, antes e depois do conflito. Muitas vezes, a semente da discórdia é plantada nas primeiras negociações que estabelecem os termos e condições do negócio. As partes, presas a suas posições, desgastam-se antes mesmo de iniciar o relacionamento comercial, o qual já começa propenso ao embate.

O livro de maior sucesso de vendas relacionado à negociação, chamado Getting to Yes, surgiu de um estudo do grupo da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, sobre mediação. A mediação é uma negociação realizada através de um terceiro, que assiste as partes para que estas possam: (i) separar as emoções do objeto do litígio e as pessoas do problema; (ii) definir seus reais interesses; (iii) organizar suas prioridades; para, então, (iv) avaliar os termos da negociação e a possibilidade de acordo.



Maria Rita de Carvalho  
Drummond

Fonte: Espaço Jurídico / Online

Editoria / página: Notícias / Online

Data: 21/10/2008

Pode ser que, depois desse processo, as partes, ou alguma delas, perceba que a via contenciosa é a solução mais adequada para aquele litígio, porém, ainda que a mediação não resulte em um acordo, o processo é válido e seus efeitos ecoam, notadamente, no que se refere à melhora na comunicação e avaliação da controvérsia. O componente emocional em negociações e na administração de conflitos distorce os reais interesses sociais e as partes perdem o foco comercial. É comum diretores de empresas concorrentes se envolverem pessoalmente em uma disputa judicial de suas respectivas companhias por amor à competição. Enquanto brigam, as companhias perdem dinheiro e o tempo de seus administradores, que deveriam estar gerando receita e não despesa por uma disputa que tem seu valor comercial reduzido com o tempo. O Global Corporate Governance Forum em recente pesquisa analisou diversos conflitos societários, como a disputa entre os conselheiros da Hewlett-Packard na época da fusão da companhia com a Compaq, e projetos pilotos de mediação comercial, realizados pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OECD, em inglês), para demonstrar como o litígio, e as emoções geradas pela disputa, prejudicam o business judgment rule dos administradores.

Da mesma forma, disputas entre sócios, acionistas, conselheiros, diretores, empregados, fornecedores, a lista é longa, envenenam a boa governança, desviando a companhia de seus objetivos sociais. Relacionamentos profissionais de longa duração precisam ser preservados e não comportam desgaste emocional. Justamente neste ponto, a mediação atua como um processo transformador, com técnicas específicas de negociação, o mediador desfaz a névoa emocional para conduzir as partes em conflito de volta aos interesses comerciais.

Não obstante a descrença dos que não conhecem a mediação, os argumentos somam-se aos fatos. O apoio e o incentivo dado pela Comunidade Européia, que recentemente promulgou a diretiva sobre mediação em conflitos civis e comerciais, a iniciativa do Banco Mundial em promover a mediação como prática de governança corporativa, o crescente uso do processo por grandes companhias americanas, a inclusão da mediação em contratos comerciais, a crescente procura de advogados, administradores e consultores por cursos e treinamento na área, e o projeto de lei de mediação obrigatória em trâmite no Congresso Nacional brasileiro, ainda que na esfera judicial e sob críticas de conteúdo, demonstram a dimensão e relevância da mediação.

Cabe, então, a administração ativa adotar a mediação como política corporativa e treinar conselheiros, diretores, empregados com técnicas de mediação, promovendo, assim, uma cultura interna preventiva, conciliadora e construtiva.

\* Advogada do **Barbosa, Müssnich & Aragão Advogados**

**Este artigo reflete as opiniões do autor, e não do Espaço Jurídico Bovespa. O site não se responsabiliza e nem pode ser responsabilizado pelas informações acima ou por prejuízos de qualquer natureza em decorrência do uso destas informações**