

MEDIAÇÃO AVALIATIVA *MADE IN BRAZIL* – CONTRIBUIÇÕES PARA O APRIMORAMENTO DA GESTÃO DE CONFLITOS

Constança Madureira¹

Peter Lichtman²

RESUMO

O presente artigo tem por objetivo avaliar os estilos de mediação praticados no Brasil no cenário contemporâneo, tendo como referencial a prática da mediação nos Estados Unidos e, por sua vez, o impacto da adoção do estilo avaliativo e suas técnicas como ferramentas adicionais na capacitação de mediadores brasileiros, considerando o mercado profissional em expansão, fruto da disseminação das boas práticas de meios extrajudiciais na nossa sociedade.

Palavras-chave: Estilos de Mediação. Mediação Avaliativa. Mercado e Capacitação.

INTRODUÇÃO

É sabido que a solução de conflitos vem sendo gradualmente influenciada, sobretudo a partir dos anos 2000, pela disseminação de novas práticas de gestão de disputas em diversas esferas da vida social. Diante dessa constatação, o artigo pretende analisar o mercado de trabalho para os gestores de conflitos, com ênfase nos mediadores, considerando o panorama jurídico-legal e os aspectos ligados à formação desses profissionais, entre eles, as escolas (estilos) de mediação. Com isso em mente, o que se almeja aqui também é incentivar a adoção de novas técnicas e habilidades específicas, motivo pelo qual, no que tange às escolas de mediação, direcionamos o estudo para a mediação avaliativa, ainda pouco conhecida e/ou praticada entre nós. Não se trata de defender a adoção de modelos exitosos da experiência internacional, mas sim de adequar (ou “domesticar”) esses padrões à nossa cultura e atuação profissionais. A conclusão a que se chega é a de que há vantagens e competências novas capazes de facilitar o trânsito de mediadores com desenvoltura entre estilos que, na sua visão e discernimento, os auxiliem a tratar cada conflito da forma mais produtiva e satisfatória possível para todos.

¹ Mediadora de conflitos, Mestre em direito, Advogada Consensual e Professora Universitária. Membro da Comissão de Meios Consensuais de Conflitos (CMC-OAB/RJ). Email: constanca@mediar360.com.br

² Mediador de Conflitos, Advogado, Juiz de Direito (aposentado, EUA).

1. PRIMEIRAS CONSIDERAÇÕES: O MERCADO DE TRABALHO E A GESTÃO DE CONFLITOS

Mediar ou não mediar? Conciliar ou não conciliar? Arbitrar ou não arbitrar? A inspiração vem do célebre bardo inglês, contudo, entre *nós* esse dilema vem se dissipando a cada dia. Antes, porém, quem somos *nós*? Os primeiros que nos vêm à mente são os atores “tradicionais”, ou sejam, os “protagonistas” – advogados, magistrados, “coadjuvados” pelos clientes e jurisdicionados, nesta ordem.

A legislação em vigor é bem robusta. O amparo dos marcos regulatórios como a Lei de Mediação, a Lei de Arbitragem, o Código de Processo Civil, as resoluções do CNJ, entre os principais, são estímulos inequívocos para se buscar novas modalidades de tratar conflitos e, ainda melhor, preveni-los. Se essa já era a realidade anterior à crise sanitária de 2020, decorrido o primeiro ano da sua manifestação, a urgência e inexorabilidade em se recorrer a outras soluções para os conflitos, além do processo judicial, resultam da constatação do açodamento dos tribunais, da imprevisibilidade da natureza dos conflitos e de uma demanda reprimida na fase pós-pandêmica. O que se apregoa para esse novo cenário é que o processo judicial continuará tendo seu cabimento e deve ser invocado sempre diante da sua real necessidade. Princípios como o da inafastabilidade de jurisdição estatal, da autonomia da vontade privada, da dignidade da pessoa humana e seus corolários, antes fortemente vinculados à prestação jurisdicional, doravante, também servirão como pilares para um conceito mais amplo de prestação de justiça, dentro e fora dos tribunais. E, sendo assim, o acesso à justiça deixa de ser sinônimo de acesso ao poder judiciário.

Para lidar com tamanho desafio, à magistratura e à advocacia vêm se somando outras espécies de profissionais de gestão de conflitos no Brasil. São mediadores, facilitadores de diálogos, conciliadores, consteladores, arbitralistas, entre as várias categorias que estão sendo capacitadas por meio de cursos de formação em franca expansão. Por sua vez, a prática dos métodos adequados de solução de conflitos por esses profissionais tem sinalizado, ao longo do tempo, uma trajetória positiva na direção de uma mudança de mentalidade menos beligerante. É bem verdade que nenhum esforço será válido e mensurável se desconsiderarmos os principais

beneficiários desse processo de mudança – o cliente, o jurisdicionado, o tomador do serviço, hoje, representado pelo conjunto da sociedade civil.

2. MAIS DO QUE UMA SIMPLES CAPACITAÇÃO – A IMPORTÂNCIA DA PROFISSÃO DE MEDIADOR NO BRASIL

De fato, amplia-se o mercado de trabalho, dentro e fora do Direito, nas esferas pública e privada. Por opção, daqui em diante, nosso foco recai sobre o mercado da mediação. Desde as iniciativas pioneiras, na década de 2000, o que se nota entre nós é que a oferta de mediadores tem sido maior do que a demanda; contudo, ao mesmo tempo, acredita-se que esse descompasso é transitório e capaz de ser superado mediante um trabalho de promoção e quebra de resistências culturais fortes por parte da sociedade, a começar pelos profissionais do Direito.

A formação de mediadores é um tópico que a nosso ver merece atenção reforçada nessa fase “quase” inicial, se comparada à maturidade da experiência internacional; nesse sentido, estaríamos em uma etapa de transição da infância para a juventude. E a preocupação reside não apenas na quantidade, mas na qualidade dos profissionais. Felizmente, é possível afirmar que os iniciantes já encontram, no mercado brasileiro, um grupo seletivo de mediadores veteranos, com sólida carreira na produção de conhecimentos e na prática em várias áreas de conflitos (familiar, comercial, familiar-empresarial, societária, ambiental, comunitária, escolar, por exemplo).

3. ESTILOS DE MEDIAÇÃO E A EXPERTISE DO MEDIADOR

Enquanto prosperam os cursos de formação, achamos por bem ressaltar um aspecto relativo aos estilos (escolas) de mediação que vêm sendo abordados na formação dos mediadores brasileiros. Em geral, aqui conhecemos os principais estilos/modelos (linear, transformativo, narrativo e avaliativo), sendo que o modelo avaliativo está entre os menos praticados nos casos que vêm à mediação, sobretudo, no atual estágio de adoção do instituto. Há espaço para avançar e expandir a prática desses estilos porque ainda estamos testando as potencialidades e benefícios dos estilos de mediação de acordo com as peculiaridades de cada caso. Nesse sentido, chamamos a

atenção para a necessidade de se aprofundar o estudo do cabimento e do uso das técnicas do *estilo avaliativo* como trunfos para o sucesso na condução das mediações. Com intuito didático, passamos a descrever brevemente cada um desses estilos (ou escolas).

3.1. Mediação linear

Por mediação linear (método de Harvard)³, entende-se o procedimento no qual o mediador neutro “(...) tem o papel de facilitar a comunicação entre as partes, estimulando-as e promovendo condições para que dialoguem com clareza, de modo a manter uma efetiva comunicação bilateral” (JONATHAN, PELAJO, 2016, p.192). O método se baseia em quatro pilares, ou seja, (i) a separação de pessoas de problemas, (ii) o foco em interesses e não em posições, (iii) a elaboração de opções de ganhos mútuos e (iv) a adoção de critérios objetivos. Ao final, a meta é o restabelecimento da capacidade de diálogo entre os intervenientes para que a solução seja satisfatória a todos (independente de vínculo continuado no tempo entre eles).

3.2. Mediação Transformativa

O modelo de Bush e Folger⁴

(...) se diferencia e contrasta com a concepção da Mediação Tradicional ou Linear, ao focalizar primordialmente as pessoas em desentendimento e a possibilidade de transformar o seu relacionamento conflitivo. Por sua vez, o Modelo Tradicional de Harvard privilegia um olhar para o problema e sua solução, por meio de um acordo entre as pessoas. (JONATHAN, AMERICANO, 2016, p. 203).

Um mediador experiente recorre a esse modelo para ajudar pessoas a viabilizarem um entendimento mais esclarecido e o mais fiel possível das perspectivas de uma parte em relação a outra no conflito e, com isso, estabelecerem novas formas de relacionamento, a partir das suas próprias transformações.

³ FISHER, Roger; PATTON, Bruce; URY, William. Como chegar ao Sim: a negociação de acordos sem concessões. IN: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (org.). *Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes*. Salvador: Jus Podium, 2016 (p. 190)

⁴ BUSH, Robert A. Baruch; FOLGER, Joseph P. The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition. IN: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (org.). *Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes*. Salvador: Jus Podium, 2016 (p. 203-204)

3.3. Mediação narrativa

Sua origem remonta aos anos 1980, quando Michael White e David Epton desenvolveram a Terapia Familiar Narrativa. Na concepção de seus autores, não há um fato “verdadeiro” porque ele é vivenciado de forma distinta pelos participantes/observadores, impregnados por suas próprias percepções socioculturais, entre outras. Sara Cobb (EUA), reiterada por Marinés Suarez (Argentina), complementa o modelo narrativo com base em conhecimentos de outras ciências sociais tais como (i) teoria da comunicação, (ii) terapia familiar sistêmica, (iii) cibernética de segunda ordem e (iv) construcionismo social.⁵

Em suma, a mediação narrativa cuida do relacionamento entre as partes e tem o consenso como meta, com base na construção de visões/percepções alternativas sobre o conflito narrado, que, a seu turno, melhora a qualidade da comunicação e proporciona uma convivência empática e produtiva entre os envolvidos.

3.4. Mediação avaliativa

A mediação avaliativa por natureza é conduzida por mediadores que têm conhecimento legal e/ou formação profissional anterior sobre o tema objeto da mediação e, por isso, são capazes de demonstrar as vantagens, desvantagens, os custos e riscos envolvidos, caso o conflito venha a ser judicializado. Não se trata de uma unanimidade, porém, alguns admitem que o mediador, além de dominar a matéria, possa até mesmo participar da discussão e persuadir os participantes, sem prejuízo do uso das técnicas convencionais de negociação/mediação.

Do ponto de vista procedimental, a mediação avaliativa, na maioria das vezes, ocorre a portas fechadas (*shuttle mediation*), ficando os participantes em ambientes distintos, entre os quais o mediador transita alternadamente. As sessões conjuntas são pouco comuns, mas não menos usadas, a depender da estratégia a ser adotada pelos mediadores. Em relação às técnicas próprias, conforme as fases da mediação e da necessidade, os mediadores experientes costumam adotar

⁵ SUARES, Marinés. *Mediación, Conducción de Disputas, Comunicación Y Técnicas*. Buenos Aires: Paidós, 1996 *apud* BRIGIDA, Elizabeth; ARAÚJO, Inês G. de; JACOB, Wanderley. *Diferentes Modelos: Mediação Narrativa*. IN: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (org.). *Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes*. Salvador: Jus Podium, 2016

técnicas como as de demanda e oferta *demand/supply* (demanda e oferta), *brackets* (faixas de valores, em tradução livre), *mediator proposal* (proposta do mediador), *black box* (caixa preta).

Considerando as peculiaridades desse estilo, o seu cabimento tem sido muito eficaz em questões: (i) meramente legais, (ii) envolvendo somente valores (indenizações, por exemplo), (iii) trabalhistas, (iv) em que as partes estão em vias de ajuizar um processo judicial ou instaurar uma arbitragem, (v) familiares ou em que os participantes não desejam se encontrar.

Qualquer que seja a terminologia para distinguir cada estilo, é certo que em todos eles a função do mediador é preservada na íntegra – qual seja, é um terceiro neutro, negociador qualificado, que tem a confiança e assiste os intervenientes (com a colaboração de seus representantes legais, se for o caso) a elaborar e implantar soluções de ganhos mútuos, com base em técnicas e habilidades específicas, complexas. Cabe também a cada profissional exercitar essas competências sem prejuízo de seu estilo pessoal e sem que se veja limitado a um ou outro estilo de mediação em função dessas características individuais.

Considerar a experiência internacional pode ser um ponto de partida para entender as especificidades do estilo avaliativo e reiterar nossa crença de que o estilo merece um olhar mais atento na formação dos mediadores daqui em diante. Senão, vejamos.

4. AS ORIGENS E A PRÁTICA DA MEDIAÇÃO AVALIATIVA NOS ESTADOS UNIDOS

Nos Estados Unidos, em regra, adota-se o *estilo avaliativo* nas sessões de mediação de conflitos que tramitam nos tribunais estaduais ou federais. Perguntar-se-ia, então: por que mediação avaliativa? Qual é a sua origem? Qual é a receita de sucesso desse estilo (ou escola) de mediação? A resposta é simples e objetiva quando conhecemos as origens e justificativas para essa prática de mediação, mas não sem antes ressaltar a diferença entre os termos *mediação* e *acordo*.

O termo *mediação* tem conotação estritamente política e foi cunhado pelos legisladores, cuja pretensão era criar uma denominação neutra ao se referirem a resolução de conflitos por outros profissionais de gestão de conflitos (terceiros neutros/isentos), além dos juízes aposentados. Na ocasião, a maior parte dos tribunais nos Estados Unidos vinha adotando ou desenvolvendo, desde a década de 1970, modalidades de sessões de acordo (*settlement conferences*, em inglês),

presididas por juízes, como uma tentativa de redução do acervo de processos judiciais pendentes de julgamento. De lá para cá, essas sessões, sobretudo na Califórnia, ainda são conhecidas como Sessões Obrigatórias de Acordo (SOA, ou *Mandatory Settlement Conferences/MSCs*, em inglês), inclusive pelos advogados que atuam nos tribunais. No Tribunal Superior de Los Angeles (Los Angeles Superior Court, Califórnia), as sessões de acordo (e não mediações) continuam a ser conduzidas por juízes, que dão o processo por encerrado quando é feito acordo entre as partes.

Outrossim, o termo mediação não faz parte do jargão forense. Juízes presidem sessões de acordo e nunca de mediações. Então qual seria a diferença entre a resolução bem sucedida de um conflito por um juiz aposentado conduzindo uma mediação e por um juiz presidindo uma audiência de acordo no tribunal? A resposta é simplesmente nenhuma, não há diferença.

Do que estamos falando então? Inicialmente, é preciso entender que, além de não haver diferença entre a resolução de um conflito por um juiz aposentado atuando como mediador, e um acordo fruto de uma sessão de acordo, presidida por um juiz em exercício, as competências e técnicas usadas por um e outro são as mesmas.

Por isso, transcorridos mais de 40 anos, os advogados norte-americanos já se habituaram a recorrer a um juiz (aposentado ou em exercício) para fazer análises de riscos e êxito, diante da possibilidade ou não de judicialização dos conflitos.

Naturalmente, ao longo desse período nos Estados Unidos, o número de juízes aposentados, que se tornaram mediadores, tem crescido, fazendo com que os advogados optem por esses profissionais para atuar nas suas mediações. A escolha se justifica pelo fato de que esse (ex) juiz estará apto a esclarecer e avaliar também diante das partes os riscos e êxitos envolvidos na judicialização da causa ou em um acordo negociado.

Ainda de forma rotineira, vimos constatando que juízes (aposentados ou não) vêm conduzindo sessões de acordo ou mediações, solicitadas por advogados e em resposta a duas indagações:

- o mediador desfruta da confiança dos advogados?
- o mediador está apto a avaliar o caso diante das partes para oferecer um valor atraente de acordo negociado?

A constatação a que se chega é que a mediação avaliativa, além de ser uma consequência natural do fato de juízes poderem solucionar conflitos (inclusive fazendo análise de riscos), passou

a ser também uma expectativa corrente das partes. Portanto, uma mediação que não seja avaliativa seria uma exceção à regra.

À esta altura do artigo, acreditamos ser necessário elucidar alguns aspectos abordados para evitar uma generalização inadequada do nosso ponto de vista. À medida que a prestação de serviços de mediação vem crescendo, mais e mais advogados também vêm se capacitando como mediadores especialistas em certas áreas do Direito. Na Califórnia, por exemplo, a maioria desses mediadores (não juízes) tem experiência na área de construção civil e, por isso, são escolhidos por seus pares - advogados atuantes - em detrimento de juízes.

Ainda sobre o uso do termo mediação, vale ressaltar que, por um tempo, este ficou restrito a um grupo de profissionais dedicados à resolução de conflitos trabalhistas de grande porte/complexos, como no caso das disputas levadas ao Conselho Nacional de Relações Trabalhistas (*National Labor Relations Board* – NLRB, em inglês).

O fato de se ter juízes avaliando e mediando/fazendo acordos permitiu a prática cada vez mais robusta da mediação, um procedimento confiável, desejado e respeitado por advogados. Nesse cenário, advogados norte-americanos vêm optando por mediações avaliativas como forma de estimar ou conhecer os custos e riscos de um processo judicial ou de uma arbitragem.

Por formação profissional, um juiz aposentado tende a lidar com os processos/ casos sob a perspectiva judicial, cuja definição é avaliativa por natureza. Desnecessário dizer que uma mediação avaliativa pode contemplar uma mediação facilitativa que, a seu turno, é uma prerrogativa na esfera da expertise do mediador capacitado diante da possibilidade de solução do conflito.

É possível concluir que a atuação sistemática de juízes em mediações ou fazendo acordos permitiu o desenvolvimento da prática e da perspectiva das mediações pelo modelo avaliativo. Ato contínuo, o sucesso de uma resolução de conflitos ou acordo negociado só pode ser auferido se as partes tiverem uma boa análise dos riscos envolvidos em tempo hábil.

5. MEDIAÇÃO AVALIATIVA NO BRASIL – DESAFIOS

Como dito antes, entre os estilos mais adotados, o estilo avaliativo ainda é o menos conhecido e, portanto, pouca notícia se tem da sua prática comparada aos demais. A isso, soma-se o fato de que há um certo ceticismo em torno desse tipo de conduta, sob a alegação de que não

se coadunaria com a noção consagrada sobre o papel do mediador (de intervenção mínima ou nenhuma na tomada de decisão). A crítica nesse sentido se basearia no risco de, em se adotando um estilo mais interventivo, como é o caso do mediador avaliativo, esta conduta estaria indo de encontro ao papel facilitador e neutro do mediador.

Aqui, outra ressalva necessária quanto ao que se entende por neutralidade e imparcialidade do mediador. A nosso ver, os termos não são sinônimos e, portanto, podemos estabelecer limites, nem que ténues, entre seus significados. A neutralidade do mediador é fruto de técnica, pode ser exercitada diante do papel que lhe cabe por natureza em uma mediação, qual seja, o de facilitador, sem que demonstre qualquer tipo de preferência ou orientação sobre um ou outro lado da questão sendo debatida. A imparcialidade, por sua vez, tem cunho mais subjetivo, visto que é atributo intrínseco ao indivíduo. Quando muito, poder-se-ia admitir que haverá sempre o trato imparcial da questão, porém, será uma imparcialidade relativa e aparente, não menos legítima, porque na essência e no íntimo, enquanto (estamos) mediadores não é possível cogitar o afastamento absoluto de nossos vieses e percepções pessoais, cabendo sempre ao exercício da neutralidade a blindagem de qualquer atitude ou direcionamento que possa confundir os intervenientes, que sempre serão os únicos e verdadeiros tomadores de decisão.

O que dizer diante das técnicas avaliativas como, por exemplo, a proposta do mediador, à luz desta afirmação? Mesmo nesta hipótese, quando os participantes manifestam que não têm mais interesse em continuar negociando e estão prestes a fechar um acordo, sem que uma ou outra queira sinalizar nesse sentido, ainda assim é possível ao mediador interceder e propor um valor suficiente e global (em regra, mas não exclusivamente financeiro) para as partes encerrarem a negociação, mesmo que esses valores não sejam as metas ideais para cada lado. Ainda assim, esse tipo de intervenção na prática não impede que os mediandos continuem exercendo a autonomia das suas vontades e rejeitem a proposta. A conclusão a que se chega com base na prática das técnicas de mediação avaliativa é que um bom mediador usa sua expertise para que não incorra no risco de impor sua posição, mesmo quando a estratégia adotada é mais interventiva, pois sabe que, em todos os casos, a solução do conflito nunca será dele.

A leitura (ou a interpretação) dos textos legais é outro motivo para a resistência a que vimos nos referindo, visto que expressamente adotam o critério da *neutralidade* do mediador e do procedimento. Para alguns, esse fato seria até mesmo um óbice à adoção do estilo avaliativo por completo. Radicalismos à parte, não há como negar que no próprio texto legal é cada vez mais

comum a variedade de cabimentos e hipóteses para mediar conflitos. Haja vista, a atualização da Lei Falimentar e de Recuperação Judicial (Lei nº 14.112/2020) que autorizou as sessões de mediação no curso dos processos recuperacionais. Antes disso, a mediação empresarial como um todo também já vem ganhando maiores espaços e adesões, e, nesses tipos de conflitos, considerando sua natureza própria, não é implausível se cogitar uma atuação mais interventiva, mas sempre facilitadora do mediador. O precedente da chegada da mediação pela via do direito de família no Brasil pode ser um argumento plausível para analogamente falarmos da adoção do estilo avaliativo entre nós, de início, nos conflitos de natureza mais tangível, sem que isso se restrinja a esse tipo de conflito, como já citado acima, a exemplo da experiência norte-americana.

Ainda com base no texto legal e na nossa prática, a possibilidade de a mediação tomar ares de conciliação é outro motivo pelo qual muitas vezes o estilo avaliativo é rechaçado, visto que, à primeira vista estaria afeito à atuação do conciliador e não do mediador. É bem verdade que, no contexto histórico da experiência americana, a mediação como procedimento sempre possibilitou a atuação mais interventiva do mediador, sem que isso tenha impactado negativamente a consolidação e os resultados dessa prática calcada no estilo avaliativo dos profissionais americanos.

CONCLUSÃO

Os meios extrajudiciais de tratamento de conflitos estão cada vez mais em evidência no Brasil e esse é um fato a se comemorar na comunidade jurídica também. Além das vias judiciais e tradicionais, não há dúvida de que estamos diante de mecanismos capazes de superar obstáculos, destravar gargalos, buscar a pacificação pelo consenso nas relações cotidianas em todas as esferas e segmentos da vida.

O mercado de trabalho, aos poucos vai se moldando às especificidades da demanda, instável, às vezes, insípida, dependendo do local e do nível de conhecimento dessas ferramentas por profissionais e pelos tomadores do serviço (a sociedade como um todo). Há um número crescente de oportunidades de capacitação para os entrantes, a partir do oferecimento de cursos e, em especial, possibilidades de compartilhamento de experiências de pioneiros e veteranos atuantes desde o final da década de 1990.

A adequação da oferta à demanda por essas novas atuações profissionais também passa pela qualidade das capacitações. Nesse sentido, a bem da verdade, a oferta contempla conteúdos abrangentes e fidedignos, mas que ainda deixam espaço para o aprimoramento e incorporação de outros de natureza teórico-prática. No Brasil, e nos últimos cinco anos, houve um avanço significativo da adoção dos meios adequados de solução de conflitos e os mediadores/gestores capacitados têm uma gama de estilos (ou escolas) de mediação que os equipara aos colegas em outras regiões do mundo, como é o caso dos Estados Unidos. Lá, de onde tiramos uma parte significativa das nossas referências doutrinárias, históricas e práticas, o estilo avaliativo, entre os outros estilos, em regra, é o mais adotado sem prejuízo dos demais. Não defendemos que esta deva ser necessariamente a nossa prática, pelo simples motivo de ser uma conduta não só bem aceita, mas muito exitosa no contexto histórico norte-americano. Contudo, achamos que, mediante os devidos ajustes culturais e procedimentais à nossa realidade, a formação dos mediadores brasileiros tende a se aprimorar com a inclusão desse estilo. Há um alto grau de maturidade do mercado profissional graças a ampliação de usos e cabimentos da mediação, a partir da segurança jurídica do panorama jurídico-legal robusto e dos progressos no entendimento da necessidade imperiosa da quebra do paradigma tradicional de solução de conflitos pelo litígio unicamente.

Em suma, acreditamos que esta discussão pode suscitar novas contribuições e que a incorporação do estilo avaliativo e suas técnicas específicas, sem dúvida, servirão para qualificar e enquadrar os mediadores brasileiros cada vez mais nos rígidos padrões de qualidade e eficiência aqui e no exterior.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (org.). *Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes*. Salvador: Jus Podium, 2016.

AZEVEDO, Jackline; GOULART, Rissiane. *Negociação* (aula completa). Curso Advocacia Consensual Estratégica (online).

FALECK, Diego. *Manual de design de sistemas de disputas – Criação de estratégias e processos eficazes para tratar conflitos*. RJ: Lúmen Juris, 2018.

_____. *Qual é o seu estilo de mediação empresarial? Diretrizes para perplexos*. Mediando por Aí (blog). Publicado em 14/9/2018. Disponível em: < <https://www.mediandoporai.com/single->

post/2018/09/14/Qual-%C3%A9-o-seu-estilo-de-media%C3%A7%C3%A3o-empresarial-Diretrizes-para-perplexos?message_id=00a61469-5275-4c77-88b0-bf36dd699904 > Acesso em: junho/2021.

SILVEIRO, João Paulo S. *Qual o tipo de mediação que melhor se adapta ao seu conflito?* JOTA. Publicado em 30/12/2019. Disponível em: < <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/qual-o-tipo-de-mediacao-que-melhor-se-adapta-ao-seu-conflito-30122019> > Acesso em: junho/2021.