



## MEDIAÇÃO COMO TÉCNICA EM COMPLIANCE

Sávia Maria Leite Rodrigues<sup>1</sup>

### RESUMO

O propósito deste artigo é a demonstração dos benefícios que a metodologia de mediação podem aportar na conformação de um ambiente de integridade corporativa. Esta metodologia pode se demonstrar útil para a prevenção e a solução de conflitos externos de uma organização, e, com mais valia, um importante recurso para identificação e prevenção de problemas de relacionamento interno, impedindo que conflitos de entendimentos ou rompimentos de diálogo importem danos ou prejuízos para ações de relevância nas organizações.

A perpetuação de conflitos é perniciososa para uma cultura organizacional, especialmente quando ficam camuflados em problemas não assumidos, não declarados e não enfrentados. A solução de conflitos através da exploração de cenários oferecidos pelas técnicas de mediação, utilizando conhecimentos específicos, favorece a investigação das reais necessidades e dos aspectos mais significativos para tomada de decisões. Isso trará segurança aos agentes envolvidos e o sentido de unidade dos encaminhamentos.

**Palavras-Chave:** Mediação organizacional; Cultura de integridade; Prevenção de conflitos; Governança corporativa; Clima organizacional; Solução de controvérsias

## MEDIATION AS A COMPLIANCE TECHNIQUE

### ABSTRACT

The purpose of this article is to demonstrate the benefits that mediation methodology can bring to the creation of an environment of corporate integrity. This methodology can prove to be useful in preventing and resolving external conflicts within an organization and an important resource for identifying and avoiding internal relationship problems, preventing conflicts of understanding or breakdowns in dialogue from becoming important damages or losses in relevant actions into organizations.

The perpetuation of conflicts is harmful to an organizational culture, especially when they are camouflaged in, unacknowledged, undeclared and unresolved. To provide training in conflict resolution, by the exploration of scenarios offered in mediation techniques, taking advantage of specific knowledge that favors the investigation of real needs and the most significant aspects for decision-making, it is possible to provide security to the agents involved and the meaning routing unit.

**Keywords:** Organizational mediation; Integrity culture; Conflict prevention; Corporate governance; Organizational climate; Dispute resolution.

---

<sup>1</sup>Doutora em Sociedade, Desenvolvimento e Cooperação Internacional, pela Universidade de Brasília. Mediadora certificada pelo Instituto de Certificação e Formação e Mediadores Lusófonos (ICFML) E-mail: [saviamaria2014@gmail.com](mailto:saviamaria2014@gmail.com) Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-3076-3896>



## INTRODUÇÃO

Recentemente a legislação brasileira passou por muitas transformações, em decorrência de avanços reproduzidos de outras culturas, no sentido de estabelecimentos de regras, nas relações corporativas, sobre perfil ético de atuação (*compliance*) e sedimentação de medidas preventivas à ocorrência de corrupção. Entendendo a corrupção não apenas no âmbito das relações internas do poder público, compreende-se que alcança também as relações entre o poder público e o particular, pois, em geral, o contexto de infração se configura na fusão desses dois universos, com a confluência de busca de satisfação de interesses contrário ao correto, e mesmo o âmbito privado, quando alguém incorre em mácula do interesse alheio, sobrepondo de forma escusa o interesse próprio.

Muitos familiarizados com o assunto costumam reportar a crise econômica estadunidense de 2008 como fonte de regramentos reproduzidos no cenário local, embora a legislação brasileira já apontasse, de há muito diplomas legais sobre as relações jurídicas entre administração e particular, como é o caso da Lei de Improbidade (Lei nº 8.429, de 29 de outubro de 1992), ultimamente reformulada significativamente em aspectos conceituais. Não é o objetivo deste trabalho discutir o combate à corrupção, mas são necessários esclarecimentos iniciais sobre o assunto para se chegar ao cerne do evento em análise – efeitos nas relações corporativas.

O objetivo nesta introdução está longe de averiguar a origem das transformações culturais, pois o mais importante nas regras é avaliar o seu potencial de efetividade. Porém, a reflexão retrospectiva é relevante para atingir um ponto específico: a partir da edição da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que trata da “sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira”, o poder público, mediante uma política pública, induziu uma nova forma de abordar as relações corporativas com considerável impacto social, ao mesmo tempo em que a modernização e as relações corporativas também foram reformuladas. Empresas multinacionais atuando no país ou pessoas jurídicas e físicas nacionais atuando no mercado externo influenciam e são influenciadas nesse processo. A intersecção cultural, como sói, ocorrer, tem o efeito da declaração do filósofo Heráclito ninguém segue o mesmo depois de estabelecer o contato.

Por exemplo, o pilar relacionado à devida diligência (*due diligence*, do inglês), fixa que o poder público, ao contratar, não deve apenas aferir o atendimento das



condições legitimidade para contratar em relação ao contratado, mas que este seja criterioso nas eleição dos seus relacionamento empresariais, a fim de que não atraia para a administração o risco de se deparar com uma relação triangulada de feições ilegais.

Ficando neste exemplo, que pode ilustrar a capacidade de replicação das mudanças comportamentais, é possível compreender que as cautelas prévias à celebração de contratos entre o poder público e os particulares ou que a inserção de um modo modelo de estabelecimento de relações comerciais tem o condão de ser mimetizado, seja em sentido favorável, ou não.

Consideremos, ainda, que a cultura da atuação segura, sem riscos de integridade moral, se demonstra vantajosa para as relações contratuais, mesmo que, ainda em primeira mão, no seu aspecto meramente formal. Certamente esta primeira aparência deve ser confirmada pela reiteração dos procedimentos que se adotam ao longo da execução da avença que se celebre.

É este o mote para o ponto central do artigo: o proceder após entabulado o negócio jurídico, cuja terminologia depende da parte envolvida, público-particular ou particular-particular.

No cotidiano nas relações corporativas, atingir o padrão ético da atuação não é simplesmente ter à mão as técnicas, observar os pilares da integridade e todos operarem em conformidade, sem percalços. O natural é que haja os percalços para que se ponham à prova a higidez dos pilares. Conta-se que um dos aspectos de maior encantamento da humanidade em relação ao Coliseu romano foi exatamente a sua capacidade de resistência de se manter de pé após todas as vulnerações que se intentou contra a edificação, seja nas invasões sofridas por Roma, passado seu apogeu, seja pelos terremotos ocorridos. O que dizer da integridade?

## **TRANSFORMAÇÕES NAS RELAÇÕES CORPORATIVAS E INSTITUCIONAIS A PARTIR DA EXIGÊNCIA DO PERFIL ÉTICO: ESTAR EM CONFORMIDADE (DO INGLÊS, *COMPLIANCE*)**

Ainda que os planos de integridade sejam geridos de acordo com os célebres pilares<sup>44</sup>, a sua qualidade é posta à prova na aplicação e é natural que esta execução comporte dilemas, dúvidas, conflitos de interpretação ou de modo de implementação.

<sup>44</sup> In Cunha, 2021, p. 341: (1) suporte da alta administração, (2) desenvolvimento de metodologia de análise de riscos, (3) código de conduta e política de compliance, (3) controles internos, (4) treinamento e comunicação, (5) canais de denúncias, (6) investigações internas, (8) diligência devida (do inglês, due diligence), (9) monitoramento de auditoria, e (10) sustentabilidade.



Assim como no campo da edição normativa, por mais zelosa que seja a sua redação e a deliberação definitiva sobre o texto final, o mais trabalho árduo é a aplicabilidade. O mesmo se pode afirmar do contexto que do plano de integridade.

Recente matéria do periódico Jota, com o título “Canais de denúncias das empresas têm mais reclamações comportamentais do que de corrupção”, refere que grandes empresas nacionais enfrentam a questão de que “Temas comportamentais, como assédio moral, sexual e discriminação, por exemplo, são mais frequentes nestes canais do que denúncias de atos ímprobos.”

Longe de crítica aos canais de denúncia, este artigo e a matéria referida trazem destaque para o efeito serendipidade, vale dizer, uma informação nova, não necessariamente pontuada como objetivo, mas que implica um significativo recorte para o estudo em governança corporativa. Também não se busca nesta instância apurar efeitos colaterais de canais de denúncia, se tendem a estimulá-las ou se estas, antes reprimidas, pela falta de ambiente para a sua vazão, passam a vir à tona, mediante a institucionalização de alternativas para deflagração de investigações.

O constatado na matéria leva, contudo, a refletir sobre qual o sentido de que as relações internas nas corporações atinja este ponto de fragilidade? Qual é a causa desse movimento? Que tipo de pressão desborda para tal situação?

A perda do equilíbrio ocorre quando há um afastamento da justa medida em que se funda a conduta conforme. Portanto, seguir a regras exige uma postura precisa em forma e conteúdo. O benefício corporativo a ser atingido deve estar baseado em critérios equânimes. Afinal, existe um espaço entre seguir a regra e extrapolá-la, levando a excessos que levam à desconformidade, seja apenas por uma interpretação equivocada, seja pelo conflito de interesses. Trabalhando apenas com o primeiro dos dois cenários descritos no parágrafo antecedente, ou seja, a da inadequada condução do assunto ou a extrapolação de exigências – o que ainda poderia estar na seara do cumprimento legal -, perceptível é que nisso contém o potencial de gerar questões de relacionamentos e a eventual instituição de demandas para canais de denúncia.

E, ainda que na implementação do pilar treinamento e comunicação haja o preparo para a construção do diálogo para sanar as dificuldades geradas, não é improvável que conflitos possam ser gerados ao se perpetrarem as medidas de controle e auditoria,



porque, em última instância, na performance do padrão de segregao de funções, uma determinada área passa a retificar e propor adoo de providências em ajustes às ações desenvolvidas por outras.

A falta de abordagem célere, pontual e efetiva do conflito ou o silêncio sobre os problemas de relacionamento tendem a convertê-los em bola de neve que desencadeia situações extremas, como a formalizao de demandas nos canais institucionais quando a situao já alcançou limites sensíveis. Em síntese, falha na transmissão ou na captao de mensagens.

### **ANALISANDO O RISCO DO CONFLITO A PARTIR DO QUE PODE ENSEJ-LO**

A formao de um ambiente corporativo de integridade requer a conduo nestes termos tanto na forma de desempenho profissional quanto nas relações interpessoais do empreendimento. Porém, o estímulo desequilibrado de um padrão de produtividade gera inúmeros registros de situações em que a forma de atuao não condiz com os procedimentos em prol da conformidade. Metas desvinculadas da realidade e dos recursos disponíveis comportam ingredientes substanciosos para circunstâncias de assédio e de cobranças desproporcionais que tendem a por em xeque o plano de integridade, assim como atitudes que emitem preconceitos são até agressivas, disfarçadas de cobrança por eficiência e efetividade.

As reflexões sobre essas modalidades são analisadas por pesquisadores que estudam o cenário interno de organizações, não apenas os seus bons resultados dos projetos e os retornos econmicos. Mendieta e Sánchez (2020, p. 262) ponderam que esta espécie de conflito de interesses intrínseco da dualidade humana pode ser categorizado mediante uma gradao de perfis de padrão tico que as organizações podem configurar. Para tanto, esclarecem que conformao da tica corporativa fixa o clima organizacional sob três possibilidades, da tica egoísta, passando pela benevolente e atingindo a tica baseada em princípios. Para tanto, apresentam um quadro resumo muito interessante, de autoria de Victor Y Cullen, 1998, que se reproduz a seguir, na língua original:

*“TABELA 4.3 Tipos de clima tico*

<i>Critério tico</i>	<i>Nível individual</i>	<i>Nível local</i>	<i>Nível cosmopolita</i>
Egoísmo	Inters privado	Benefícios de la organización	Eficiencia
Benevolência	Amistad	Inters del equipo	Responsabilidad social (reputación)
Princípios	Moral personal	Reglas y procedimientos de la organización	Leyes y códigos profesionales



FUENTE: Victor Y Cullen, 1988”

Fonte desta reprodução: MENDIETA & SÁNCHEZ (2020, p. 264)

Acrescentam que em ambientes de baixa cooperação, as pessoas tendem a ser mais egoístas, agindo, de outra parte, com mais benevolência quando percebem um contexto mais amistoso, cordial e colaborativo. Os conflitos não identificados e não resolvidos geram ambiente de animosidade, travamento de ações, por indisposições entre os colaboradores, e impactam, sim, nos resultados econômicos a médio e longo prazos, deixando isso sem se incorrer no pesimismo de afirmar que as perdas podem ocorrer em curtos prazos. Ademais disso, situações extremas têm o potencial de serem alçadas à condição de demandas judiciais.

Uma abordagem análoga, sobre romper a inércia do ambiente pernicioso ao entendimento e à colaboração, pode ser encontrada na pesquisa econômica de Acemoglu e Robinson (2012, p. 283), quando menciona a perspectiva de mais êxito para instituições políticas inclusivas, que teriam o mérito de alcançar um ciclo virtuoso, quebrando ciclos viciosos de concorrência e de ideias de usurpação de poder.

Afirmam que os

círculos virtuosos, embora continuem sujeitos a contingências significativas, possibilitam a continuidade das instituições e, com frequência, chegam mesmo a desencadear uma dinâmica que conduz a sociedade a uma inclusão crescente.

Do mesmo modo como os círculos virtuosos fazem as instituições inclusivas persistirem, os viciosos criam forças poderosas em direção à manutenção das instituições extrativas. História não é destino, e os círculos viciosos não são inquebrantáveis,

Por óbvio, a ruptura de ciclos e ambientes pouco construtivos depende de uma interferência, deliberada ou aleatória, com probabilidade de servir como um ponto de inflexão associado a iniciativas que alterem o cenário de baixa cooperação para um ambiente de harmonia, podendo, ou não, ser reforçado por estímulos criativos, leves e até lúdicos, como os *nudges*.

Os efeitos da cooperação são abordados por Putnam (2002, p. 179), ao descrever a formação do capital social a partir do desenvolvimento da ideia de cooperação em que as pessoas creditam uma conduta associativa pela satisfação de estarem integradas, e não especificamente para a satisfação de um objetivo comum. Fez um estudo comparado com algumas práticas de entidades associativas europeias e orientais. Ao descrever a formação de uma entidade cooperativa italiana, que atuaria na captação de recursos a fim de que todos



tivessem capital para a realização de projetos econmicos de baixo poder aquisitivo mas significativos em suas vidas. O valor estava em que, mesmo depois de agraciados, os integrantes do conjunto se dispunha a permanecer no grupo de forma a possibilitar que outros recebessem o montante previsto.

Obviamente, se existe nas corporações a possibilidade de enfrentamento dessa modalidade de problemas, também no seio destas está o potencial para sua solução. É o que resume Prado (2023, p. 12), citando Gergen (1999, p. 30), ao ponderar que "se á pelo diálogo que surgem as bases do conflito, então o diálogo pode ser a nossa melhor opção para tratar de realidades conflitantes". Vale dizer, a solução passa por olhar para a causa do problema para desanuvi-la.

Um germe de discórdia que não se soluciona pode ser convertido em algo de grande impacto em momento fundamental para uma tomada de decisão. Por analogia, vale lembrar a expressão em inglês, adotada pela Organização das Nações Unidas em estímulo para que se busque a colaboração entre membros de uma sociedade a atenderem as suas necessidades mais prementes: *leaving no one behind (LNOB)*, não permitir que fique um para trs, citada por Bakai (2022) em conjunto com as referências a Putnam.

Nos diálogos, nas relações corporativas internas, ainda que a intenção não seja a adoção de condutas que infringentes da tica, existem pelo menos dois lados em uma interlocução e entre estes um contexto em que pode haver mal atendidos. Equívocos dessa ordem desencadeiam controvérsias e obstáculos de diversas consequências, sem que os agentes se advirtam, como fica bem sintetizado na seguinte observação de Korobkin (2020)<sup>45</sup>:

(...) cognitive and motivational biases often enable and even encourage people who care about other individuals and society more generally, rather than just themselves, to act in ways neutral observers would view as unethical, without ever recognizing their behavior as such.

Ainda que se trate de pessoas bem intencionadas e atentas a parâmetros de relacionamento pautado em aspectos ticos, ideias preconcebidas, conformação

---

<sup>45</sup> Em tradução livre: (...) os preconceitos cognitivos e motivacionais muitas vezes permitem e até encorajam pessoas que se preocupam com outros indivíduos e com a sociedade em geral, em vez de apenas eles mesmos, a agir de maneiras que observadores neutros considerariam antiéticas, sem nunca reconhecer seu comportamento como tal. Disponível em [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3583983](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3583983). Acesso em 08 de janeiro de 2024.



cultural, hábitos, percepções de mundo que necessariamente não se poderia rotular com a etiqueta de preconceitos podem agir em determinados momentos, em que as técnicas utilizadas na mediação dariam condições de favorecer a dissipação dos problemas com impacto no clima organizacional, contribuindo para gerar a oportunidade de uma nova interpretação, de uma dúvida que mereça esclarecimento, para um contexto em que se possa formular ou ouvir um pedido de desculpas que desfaça a via da ruptura.

A aplicabilidade da mediação como trilha para sobrepor a controvérsia não ocasiona a aplicação da modalidade jurídica. A mediação não possui vinculação com um ramo de conhecimento específico, mas é uma alternativa de procedimento humano de atuação, mediante a familiaridade com conhecimentos multidisciplinares que podem desempenhar um papel relevante em diversas áreas da vida e em múltiplos cenários, desde o familiar, passando pelo escolar, laboral, comunitário, internacional. Quanto mais os estudos os a seu respeito se aprofundam, mais possibilidades de sua aplicação podem ser identificadas pela simplicidade e concomitante efetividade. Nada obstante, mediação não é uma panaceia, possui técnicas e base literária ampla.

### **COMO A MEDIAÇÃO PODE AUXILIAR PARA O CONTEXTO DE CONFORMIDADE CORPORATIVA**

Em definição geral, mediação é o procedimento em que um terceiro, externo ao conflito, sem interesse no resultado de uma disputa, se propõe a auxiliar na obtenção de uma solução a ser construída em conjunto e cujo resultado não implicará necessariamente reconhecimento de erros ou acertos de uma parte ou de outra, mas que o consenso se estabeleceu no sentido de encerrar o conflito e dar um encaminhamento definitivo e satisfatório para a situação geradora da controvérsia.

Em geral, o procedimento de mediação é sigiloso e envolve alguns aspectos éticos cujo detalhamento afastaria do objetivo deste trabalho, com finalidade de meramente demonstrar que seus recursos são válidos e efetivos para identificar e encaminhar contextos corporativos que causem impacto desfavorável para a concretização do ambiente de boa governança, em que os princípios de integridade sejam configurados.

Os recursos factíveis em mediação podem ser adotados inclusive para um trabalho auto-compositivo, em que os envolvidos no problema, ao identificá-lo, podem dispor dos meios adequados para interromper a crescente do atrito e contemplar objetivos mais amplos, calculando os riscos envolvidos na sua manutenção. O trabalho também pode



ser desenvolvido por um terceiro em escala hierárquica, dotado da vantagem deste posição para exortar os envolvidos  solução.

Existem seis passos importantes para o esforço de criar o consenso, referidos por Arthur, Carlson e Moore (2007, p. 64), por nós adaptados e simplificados da seguinte forma:

- a) desenvolver uma concepção comum sobre um objetivo a ser atingido: iniciar o diálogo identificando o problema e o que se quer alcançar – ajuda a formar uma ideia de trabalho em conjunto;
- b) pedir que os envolvidos compartilhem ideias e informações sobre o objetivo identificado: avaliar o cabedal de conhecimentos das partes sobre o assunto pode demonstrar a raiz da divergência, inclusive;
- c) gerar opções que acomodem os interesses: criar um ambiente em que se procure contemplar interesses dos dois lados, sem causar afastamento do objetivo perseguido;
- d) identificar critérios através dos quais poderão ser analisadas as opções de solução: firmar que os critérios serão os mesmos para analisar todas as opções, construir em conjunto;
- e) reunir todas as opções discutidas com um só contexto, conjugando-as com os interesses em questão; e
- f) desenvolver os termos finais do consenso.

Anotar os desdobramentos de cada um desses passos auxilia a que os participantes possam avançar o raciocínio em conjunto. E, quando for possível contar realmente com um mediador, este precisa incluir outro passo, que  preliminar: planejar o trabalho a ser feito, preparar-se para estar com boa disposição e paciência para ouvir e estimular que haja um equilíbrio em tempo de exposição, dar igual importância ao que cada envolvido traz de contribuição e, com isonomia de tratamento, dar ênfase ao quanto cada um está desenvolvendo ideias que podem trazer um aspecto a mais para a formação da figura do resultado consensual.

Muitas vezes o maior problema sequer está detectado, mas a sua identificação e a assunção de que se configura um conflito, que é real e que pode ser pernicioso para as relações corporativas, para a obtenção de resultados e aferição de metas traçadas.

Si ocorrer que as pessoas envolvidas todas estejam focadas em observar as regras impostas, mas, porque as pessoas têm visões de mundo diferentes, cada



uma pode apreciar o cumprimento de regras por um enfoque que diverge, porque vislumbra a situação sob ângulos diversos. Mesmo que se cogite o universo em compliance, nem sempre há uma só maneira de implementá-la. Pode haver duas ou múltiplas maneiras de atuação legítima, desde que haja condições de se analisá-las com seriedade.

Para prevenir controvérsias, existe muito relevo no pilar comunicação, no contexto integridade. Mas a apreciação da comunicação muitas vezes é ouvir mais que falar, entender como as questões em andamento foram apreciadas pelo ouvinte, em que aspecto possui dúvidas, resistência, oposição.

Em qualquer oportunidade de uma reunião de pessoas para encaminhar soluções sob um procedimento de mediação, a necessidade de fixação de parâmetros de respeito recomenda que a cada um seja dada a oportunidade de falar, por tempo igual, mediante o silêncio e atenção dos demais. Por isso, sempre é recomendável oferecer aos participantes um bloco de papel e caneta, incentivando que anotem as observações que têm a fazer ao longo da fala dos demais, para que não esqueçam as contribuições que podem aportar, sem fazer interrupções nas manifestações dos demais, ainda que para fins de apartes. É imprescindível que todos falem, mas que todos ouçam com atenção voluntária. O atendimento deste requisito não é trivial quanto possa aparentar, porque demanda do coordenador dos trabalhos, fazendo a função de mediar o conflito.

Ainda sobre este ponto, é relevante mencionar como ponto estratégico da mediação a compreensão sobre o aporte emocional dos envolvidos em relação ao assunto que precisa ser mediado. Sobre este ponto, SHONK (2023)<sup>46</sup>, em artigo publicado no *Daily Blog* do *Program on Negotiation* de *Harvard Law School*, tratando sobre negociação utilizada em resgate de vítima de sequestro, alerta que *“business negotiators dealing with a crisis need to remember that time spent exploring the emotions behind a counterpart’s stated positions is never time wasted.”* Trata-se de circunstância extrema e urgente, em que o erro da comunicação pode implicar um evento entre a vida e a morte. Porém, ainda assim, ter atenção com o compor emocional em que se lida com a circunstância é fundamental para o andamento dos trabalhos. Aliás, o artigo conclui com a proposta de adoção de um princípio adotado pelo Departamento de Polícia da Cidade de New York (sigla NYPD, em inglês): conte para mim (em inglês *Talk to me*)!

---

<sup>46</sup>arc



Por outra parte, dependendo do ambiente em que a situação se desenvolva, o aspecto relacionado ao sigilo dos assuntos tratados deve ser considerado e ajustado previamente. Na hipótese de ser recomendável, pelas regras ou pelo objeto, deve a necessidade do sigilo ser abordada e deliberada expressamente. Caso adotado alguma espécie do sigilo, isto implica que qualquer documentação gerada no contexto da mediação em curso seja posteriormente devidamente tratada e sobre isso todos devem ser orientados e esclarecidos.

Na metodologia acima exposta, existe uma vantagem de se tentar direcionar o diálogo, já no primeiro passo, colocando as pessoas envolvidas olhando para a mesma janela: qual o nosso objetivo a ser atingido? A pergunta nesse sentido move as pessoas da posição adversarial, relembra que o trabalho é conjunto e induz o cenário de mudança de postura. Aqui começa a mudança do contexto de conflito.

Depois de direcionar os focos do pensamento dos envolvidos para a meta comum, ou, seguindo a analogia do parágrafo precedente, depois de estarem sentados olhando a mesma janela, solicitar a descrição sobre o que veem. Neste momento pode ser que já exista a oportunidade de conhecer os senões que geraram a divergência. Ou talvez seja necessário um esforço a mais para formular perguntas e dar ensejo para o desborde das causas de divergir.

À medida que as questões ou oposições forem sendo apresentadas, a fim de evitar o debate acirrado, o coordenador dos trabalhos deve dar objetividade à reunião. De preferência com a escrita em tela compartilhada com todos, é importante que vá anotando as questões que cada um traz, podendo até identificá-los em relação às suas explicações: primeiro o objetivo comum, depois as questões e as causas dessas questões, o que ajudará no panorama completo da controvérsia. Passo seguinte, verificar e anotar, as ideias e as informações, para seguir à terceira parte do processo, pedindo que os participantes indiquem as possibilidades de solução, ao mencionarem opções que encaminhem o problema e os critérios possíveis para serem adotados. Investigar, ainda, se as opções coletadas devem passar ou não pelos mesmos critérios e deixar isso bem especificado.

Uma vez construídas em conjunto as etapas: meta ou objetivo comum, dados, informações e opiniões, opções e seus critérios, as pessoas estarão preparadas para o desfecho, vislumbrando, mediante perguntas que o mediador deve fazer, quais as possíveis conjugações de pontos analisados. Neste ponto do trabalho, é importante recordar que o mediador, como não tem interesse em qualquer das posições, e deve ser claro quanto a isso, não deve formular propostas, mas é esperado que seja hábil em fazer perguntas que conduzam os participantes



 construo de um encaminhamento coincidente. A partir desse ponto, o consenso está construído e apenas cabe confirmar se o resultado atende a todas as expectativas para ser fechado em um acordo.

Cumpra reforçar que a formalizao do consenso põe fim ao conflito e produz um aprendizado corporativo. Sua prática tende a incentivar um olhar mais atento para focos de problemas e o cuidado no seu tratamento, pensando que sempre é mais fácil administrar as dificuldades em estágio inicial de complexidade. A eventualidade de o consenso não ser alcançado abre o caminho para a soluço hierárquica, mas não se perde o aprendizado que se gera na instaurao de um procedimento dessa forma, especialmente se este procedimento é adotado em reiterao, proporcionando um amadurecimento da forma de como identificar e encarar os conflitos. Pode ocorrer que a controvérsia não se modifique, pelo menos não nesse momento, mas os envolvidos na funo enfrentaram um processo pedagógico que pode ser auxiliar em condioes futuras.

## CONCLUSÕES

Algumas vezes, a forma como cogitamos mentalmente a soluço de um conflito tende a encaminhar, sem que percebamos, a uma postura de ter ou não razão, de objetivar o completo convencimento do outro lado com a perspectiva que se tem, por mais que ambos estejam imbuídos de uma visão de como alcançar a soluço mais acertada, técnica e tica.

Esta possibilidade é importante, porque cada um pode aportar os melhores pensamentos e esforços na análise da soluço, e isso não significa que não seja possível contemplar uma terceira, quarta ou até quinta via, em que regularidade e consenso sejam contemplados, vale dizer, em que se atue com tica indispensável a um ambiente de integridade.

Vislumbrando integridade como o contexto em que a tica prevaleça, se há divergências não tratadas, ainda que silenciosas, a análise de risco deve ter em conta este potencial de que o insucesso de algum projeto esteja no seu portfólio como uma marca d'água indelével que se pode prevenir.



## REFERÊNCIAS

ACEMOGLU, Daron e ROBINSOM, James. Por que as nações fracassam: as origens do poder, da prosperidade e da pobreza. Tradução: Cristiane Serra. Rio de Janeiro, Ensevier, 2012. 401p.

ARTHUR, Jim, CARLSON Christine e MOORE, LEE. A Practical Guide to Consensus. Bismarck: *Policy Consensus Initiative*, 1999. 72p.

BAKARI, C. (2022). *Social Capital in Community Development: A Corner Stone in the right to participation and the Leave No One Behind*. Academia Letters, Article 4760. <https://doi.org/10.20935/AL4760>.

BRASIL. Governo Federal Lei nº 8.429, de 29 de outubro de 1992. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8429.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8429.htm)>. Acesso em: 5 jan. 2024.

BRASIL. Governo Federal Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm)>. Acesso em: 5 jan. 2024.

CUNHA, Matheus e EL KALAY, Márcio (org.). Manual de Compliance, vol I. São Paulo: LEC – Legal Ethics and Compliance, 2019. 396p.

CASTELO, Lara. JOTA. Canais de denúncias das empresas têm mais reclamações comportamentais do que de corrupção - JOTA. Disponível em: <<https://www.jota.info/tributos-e-empresas/mercado/canais-de-denuncias-das-empresas-tem-mais-reclamacoes-comportamentais-do-que-de-corrupcao-09112023>>. Publicada em 9 de novembro de 2023 e atualizada em 10 de novembro de 2023. Acesso em: 30 dez. 2023.

MENDIETA, Manuel Villoria e SANCHEZ, Agustín Izquierdo. *Ética Pública y Buen Gobierno: valores e instituciones para tiempos de incertidumbre*. 2 ed. Madrid: Editorial Tecnos, 2020, 523p.

PRADO. Flávio Faibischew. Mediação, Inteligência Emocional e Neurociência: como construímos melhores decisões equilibrando razão e emoção. São Paulo: Editora CL-A Cultural, 2023. 135p.

PUTNAM, Robert D. Comunidade e democracia: A experiência da Itália moderna. Tradução: Luiz Alberto Monjardim. 3 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002. 260p.

SHOK, Katie. *What is crisis management in negotiation?*. *Daily Blog. Program on Negotiation*, Harvard Law School. Disponível em: <<https://www.pon.harvard.edu/daily/crisis-negotiations/crisis-management-negotiation/>>. Acesso em: 23 jan. 2024.

Rev. RPD  
e-ISSN: 2764-2305  
Recebido: 12.01.2025  
Aprovado: 22.03.2025  
<https://doi.org/10.37497/RPD.v5iRDP.105>