

## Análise do processo decisório nas mediações de conflito a partir da teoria de Karl Weick

Métodos alternativos de solução de demandas judiciais

**Larissa Jorge Ferreira Torquato (UNIMONTES); Eduarda Rodrigues de Almeida Porcino (UNIMONTES); Moisés Oliveira Costa (UNIMONTES); Ramon Librelon Pinheiro Lopes (UNIMONTES); Felipe Fróes Couto (UNIMONTES).**

Tema: Métodos alternativos de solução de demandas judiciais

### RESUMO

O presente estudo objetiva analisar a dinâmica de produção de sentido em processos de negociação durante a mediação de conflitos, com a finalidade compreender as nuances da mediação e identificar os fatores que favorecem ou dificultam a negociação. Se caracteriza como pesquisa exploratória e descritiva com caráter qualitativo, na qual se analisa o processo decisório nas mediações de conflito com base nos estudos de *sensemaking*, de Karl Weick. Para coleta de dados deste trabalho realizou-se entrevistas com mediadores de conflitos em Minas Gerais, sendo analisados com suporte do *software* Atlas Ti-8. Os resultados apontam que a comunicação, verbal e não verbal, são de grande relevância para o procedimento. Ao fazer uso de técnicas de mediação o mediador busca alinhar o discurso das partes com intuito de alcançar a pacificação do conflito. Além disso, o ambiente da mediação foi apontado como um elemento de grande relevância, sendo utilizado como estratégia para acalmar, acolher as partes e promoverem o diálogo.

**Palavras-Chave:** Processo decisório judicial; Mediação de conflitos; *Sensemaking*.

### 1. Introdução

Tomar decisões talvez seja o que os seres humanos mais fazem no seu cotidiano. Decidir o que comer, vestir, como fazer algo, por onde seguir. Nas organizações, a tomada de decisões é de enorme importância; são as decisões dos agentes que caracterizarão as estratégias adotadas e lhes garantirão sucesso ou fracasso. Dada a relevância do assunto, no campo da Administração e Economia há vasta literatura acerca da tomada de decisões ou processo decisório. O tema tem sido alvo de pesquisas há pelo menos 50 anos (Miller, Hickson, & Wilsom, 2012; Mintzberg, Raisinghani, & Théorêt, 1976).

O Direito é também uma área do conhecimento que tem a tomada de decisões como ponto central. Os magistrados envolvidos nos processos judiciais estão a todo momento decidindo; os advogados trabalham com estratégias objetivando direcionar o processo judicial; e, ao mesmo tempo, as partes envolvidas em processos estão sujeitas às decisões. É um campo no qual a tomada de decisões é crucial para definir os destinos das pessoas e da ordem social. A junção dos estudos de comportamento humano da economia com o Direito é denominada *Behavioral Law and Economics* (Sustein, 2000; Thaler, 2016).

Durante algum tempo, a economia baseou a tomada de decisões nos conceitos do agente racional, conforme preconizado pela economia neoclássica. No entanto, as pesquisas de Herbert

A. Simon (1979) inauguraram uma nova perspectiva de análise baseada nos limites da racionalidade do agente. A partir da concepção da *Bounded Rationality* de Simon, diversos outros modelos teóricos surgiram constatando que o comportamento humano no processo de tomada de decisões não era tão linear e objetivo como a teoria da racionalidade previa, mas era permeado de vieses, subjetividade e carregado de limitações. Jolls, Sustain e Thaler (1998) dizem que as pessoas têm força de vontade limitada, podem ser tentadas e, às vezes, chegam a ser míopes. E, ainda, que tomam medidas para superar essas limitações sendo, portanto, limitadamente auto interessadas (Jolls et al., 1998; Simon, 1979; Weick, 1973).

A abordagem de Karl Weick vem preencher um hiato entre teorias organizacionais e a visão racionalista, abordando aspectos como ambiguidade, incertezas e trabalha na busca para compreender a ação humana no cotidiano, interligando a identidade humana às experiências individuais e crenças de cada um. A partir da perspectiva de Weick, *sensemaking* pode ser definido como o processo pelo qual as pessoas trabalham para entender questões ou eventos que são novos, ambíguos, confusos ou que de alguma forma violam suas expectativas (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1973).

A importância do *sensemaking* pode ser percebida pela variedade de estudos que abordam sua aplicabilidade em diversas áreas do conhecimento (Bresciani & Campos, 2018; Matos & João, 2015). De acordo com Matos e João (2015), os estudos mais antigos sobre o tema, ainda na década de 80, abordavam os aspectos cognitivos (Louis, 1980; Starbuck & Milliken, 1988). Já nos anos 90, as abordagens foram mais voltadas para a estratégia empresarial (Gephart, 1993; Gioia & Chittipeddi, 1991; Gioia, Thomas, Clark & Chittipeddi, 1994; Gioia & Thomas, 1996) e, mais recentemente, os autores têm associado *sensemaking* à linguagem (Cornelissen, 2012) e às narrativas e práticas discursivas (Balogun & Johnson, 2004; 2005; Rouleau, 2005), bem como têm trabalhado o *sensemaking* como prospectivo e a possibilidade de *sensebreaking* (Gioia & Thomas, 1996; Pratt, 2000).

A presente investigação busca responder à seguinte questão de pesquisa: “*De que forma acontece a dinâmica de produção de sentido em processos de negociação durante a mediação?*”. Assim, o objetivo geral deste trabalho é analisar a dinâmica de produção de sentido em processos de negociação durante a mediação. Como objetivos específicos, tem-se: a) analisar a dinâmica de produção de sentido em processos de negociação durante a mediação; e b) conhecer as nuances da mediação, verificando os fatores que facilitam ou dificultam esse processo.

Para atingir os objetivos propostos, o trabalho se desenvolveu em duas etapas: uma teórica e outra empírica. Em um primeiro momento teórico, percorre os estudos de *sensemaking* de Karl Weick acerca do processo decisório e identifica os principais documentos legais acerca da mediação de conflitos no Brasil. Já na etapa empírica, uma análise qualitativa da mediação de conflitos através de entrevistas semiestruturadas com mediadores. Posteriormente, a análise dos dados e considerações finais.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. O Sensemaking, por Karl Weick

Até meados dos anos 60, o processo decisório era estudado utilizando-se como base o modelo do *homo economicus*, um ser abstrato e ideal, que representava de forma fictícia os



seres humanos. Esse modelo fora criado pelos matemáticos e teóricos da área com objetivo de facilitar os estudos da tomada de decisão. Considera-se que o homem econômico tem capacidade de lidar com o mundo real em toda a sua complexidade, possuindo conhecimento de todas as variáveis envolvidas no processo decisório, bem como dos riscos e incertezas. Era assim que os economistas clássicos consideravam os agentes tomadores de decisões, como sendo totalmente racionais, desprovidos de qualquer emoção ou afetividade (Barros, 2010; Simon, 1979).

Por volta dos anos 50, Herbert A. Simon (1979) apresenta os estudos relacionados à *Bounded Rationality* ou Limites da Racionalidade, que tiveram as ideias centrais apresentadas por Simon em 1950 nos artigos “*A behavioral model of rational choice*” e “*Rational choice and the structure of the environment*” (Balestrin, 2013; Barros, 2010). Simon tece severas críticas à teoria da racionalidade e fomenta o avanço das ciências comportamentais. A partir daí, ao ganhar forças, as ciências sociais e a psicologia adentraram as ciências econômicas, bem como os estudos das organizações, ampliando as perspectivas acerca do comportamento humano e mostrando que a ação humana é mais discursiva do que racional (Balestrin, 2013; Weick, 1973).

Por sua vez, os primeiros estudos acerca do *sensemaking* são do início do século XX com Dewey (1922) e James (1890) e, desde então, seu conceito tem sido ampliado e o assunto tem sido alvo de inúmeras pesquisas. Não se pode dizer que há um pai do *sensemaking* nem que exista uma teoria única. Entretanto, Karl Weick, psicólogo e professor da Universidade de Michigan, é apontado como sendo o principal autor, tendo suas primeiras publicações na área datadas, por volta, dos anos 70 (Maitlis & Christianson, 2014; Weick, 1973).

O *sensemaking* pode ser compreendido como um processo de construção de sentido de informações, podendo ser considerado em diferentes perspectivas (Maitlis & Christianson, 2014). Para Choo (2003), consiste em um processo social contínuo que, através da observação dos fatos passados, fazem o recorte de pedaços de experiência retendo pontos de referência com os quais as pessoas constroem redes de significados.

A fascinação de Weick (1995) pela análise da tomada de decisão teve início nos anos 60 a partir de conversas acerca da tomada de decisões nos júris. Chamou sua atenção o fato de alguns pesquisadores terem percebido que os jurados de um julgamento tomavam a decisão final e, só depois que haviam decidido, criavam uma sequência de fatos que fizesse sentido. Após isso, passavam a considerar aquela sequência como sendo realmente a realidade que acontecera. Ou seja, os fatos eram primeiramente construídos na mente de cada jurado de forma a dar sustentação e justificar aquilo que, antecipadamente, haviam decidido. É como se eles pensassem que, “se a interpretação faz sentido, então foi isso que aconteceu” (Weick, 1995, p.106).

Nesse sentido, para Weick (1993, 1995), *sensemaking* não pode ser a simples interpretação dos fatos, mas sim a forma como as pessoas geram aquilo que interpretam. Seria como uma espécie de processo ou a atividade que o indivíduo faz de forma a construir ou produzir sentido de algo necessário para a sua tomada de decisão. É como construir, estruturar, criar algo que seria subjetivo, tornando-o mais tangível, ou transformando-o em algo que faça sentido para ele próprio.

Prado Filho (2005) destaca que o termo *sensemaking* como vocábulo não consta nos dicionários, por isso, sugere que a tradução seja feita a partir do desmembramento do termo em *sense + make*. Grosso modo, podemos depreender *sensemake* como “criação de sentido”, já que *make* pode ser traduzido como “criar” ou “fazer algo”, enquanto *sense* se refere a “sentido” ou



“significado” (Couto, Nunes, Oliveira, Ribeiro & Lopes, 2022; Leitão & Nassif, 2019; Maravalhas & Odellius, 2010).

Após mergulhar nas origens dos termos e dos conceitos aplicados por Weick à matéria, Prado Filho (2015, p. 60) sugere que a melhor tradução seria “‘construção-de-sentido’ entre aspas, como símbolo da possibilidade de discussão e da característica neologista do termo”. Segundo o mesmo autor, o termo *sense* se refere aos substantivos “senso” ou “sentido” e, de acordo com os dicionários da língua portuguesa Aurélio e Houaiss significam, respectivamente, “ato ou efeito de sensibilizar” e “faculdade de sentir ou perceber, de compreender, de apreciar; senso”. Tendo muito em comum com o conceito dado por Weick à expressão, podendo ser entendida como “construir percepção” ou “compreensão de algo”. Para Weick (1993, 1995, 2004), *sensemaking* é fazer alguma coisa sensível, e tem a ver com transformar circunstâncias de determinada situação que seja compreendida explicitamente, em palavras. Ele enfatiza que as pessoas tentam fazer coisas que sejam racionalmente justificáveis para elas e para os outros.

Desta forma, entender *sensemaking* como “construção de sentido” soa bastante coerente, uma vez que os estudos do próprio Weick (1993, 1995) sugerem o “espírito de fazer” diretamente ligado à ação do ator, que não se restringiria simplesmente ao nível mental ou cognitivo do “fazer sentido” (Prado Filho, 2005). Primeiro o agente age, depois ele mentaliza a “construção de sentido” de forma a justificar aquela ação e à medida que o ator age e justifica sua ação, outros atores envolvidos agirão envolvidos por aquela justificativa e juntos construirão ou buscarão dar sentido às suas ações e escolhas, criando assim uma rede de sentidos.

O *sensemaking* é focado naquelas ações em torno das quais os compromissos mais fortes se formam. O conteúdo do *sensemaking* consiste em justificativas que são plausíveis, defendidas, sancionadas e salientes para importantes grupos de referência com os quais os atores se identificam (Weick, 1993, p.33, tradução nossa).

Esse fato aponta que, ao traduzirmos *sensemaking* para o português, o termo “construir”, ao invés de “fazer”, seja mais adequado. Em determinado ambiente, as pessoas irão, sequencialmente: tomar uma decisão, agir, justificar suas ações e influenciar as ações de outros agentes. Estes últimos, ao praticarem suas ações, também influenciarão os outros envolvidos. Isso faz com que haja mudanças contínuas, reafirmações e reconstruções conforme o desenrolar dos fatos (Weick, 1993). Neste sentido temos que:

As ações conduzem o processo de *sensemaking*; não o seguem. As pessoas precisam ser menos casuais em relação à ação, pois tudo o que fazem tem o potencial de vinculá-las e focar seu *sensemaking*. A inação, a ação repetitiva e a ação idiossincrática têm efeitos diretos sobre o que as pessoas sabem e quão bem elas sabem disso. Ação é inteligência e, até que seja implantada, significado e sentido serão subdesenvolvidos (Weick, 1993, p.33, tradução nossa).

Além disso, conceito de *sensemaking* vai ressaltar a ação, a atividade e a criação que recaem sobre os traços daquilo que é interpretado e, depois reinterpretado. Sendo que o contexto social será de suma importância para o processo, pois vai ligar os indivíduos às ações que eles necessitam justificar. Desta forma, os significados se tornam intersubjetivos a partir do momento que pensamentos, sentimentos e intenções que eram individuais, são transformados em conversas e se transformam de “eu” para “nós”, mostrando que o *sensemaking* é baseado



tanto na atividade particular do indivíduo quanto na social, sendo estas inseparáveis (Maravalhas & Odelius, 2010).

Ainda, o processo de construção de sentido ou significado acontece também através das crenças e ações do indivíduo. Aquilo que a pessoa acredita ou aquilo que ela vivenciou ao longo da sua vida influenciarão o processo de formação de sentido, uma vez que o ser humano age dentro de uma lógica que dê sentido ao evento e que seja passível de justificação, de modo que ele alcance uma formação de sentido que seja coerente (Weick, 1993, 1995; Couto et al., 2022).

Leitão e Nassif (2009, p. 145) sugerem que a essência da formação do sentido é gerada em uma sentença de conversação sobre algo referente ao fluxo de experiência, uma vez que é possível estabelecer uma relação entre a essência do *sensemaking* e o vocabulário utilizado.

Por conseguinte, para Maravalhas e Odelius (2010) a linguagem se mostra como um elemento crucial para o processo de construção de sentido, já que há necessidade de combinação de sentenças que façam sentido ou que sejam coerentes a ponto de permitir a compreensão do outro. E, ademais, a narrativa é uma apresentação simbólica de uma sequência de eventos que se conectam, o que proporciona um quadro favorável ao *sensemaking*. Histórias podem ser instrumentos de criação de sentido, já que a linguagem fornece elementos que permitem a aprendizagem e a interação social.

No tocante à linguagem, informação e compreensão do outro, Weick (1993) entende que diante de múltiplas interpretações, situações conflitantes e ambientes enigmáticos, o que as pessoas precisam para diminuir os equívocos é de “informações qualitativas mais ricas” (Weick, 1993, p. 15, tradução nossa). Para o autor, a riqueza da informação tende a variar conforme a extensão da interação pessoal que, por sua vez, é definida a partir da capacidade que tem de mudar a compreensão dentro de um intervalo de tempo. Entende ainda que as comunicações que podem mudar referências ou esclarecer questões confusas são consideradas ricas e que essa “construção de sentido”, tende a ocorrer a partir das interações humanas. Weick (1973, 1995) apresenta sete características para descrever o *sensemaking*. São elas:

- a) **Identidade:** o construir sentido começa a partir de um *sensemaker* ou construtor de sentido e, consiste em estabelecer e manter uma identidade. O processo vai derivar da necessidade dos indivíduos de terem um senso de identidade ou de ter bases firmes que sejam capazes de manter a ordem dos acontecimentos e a consistência de suas próprias concepções. Construir identidade tem a ver também com a maneira como as pessoas julgam e são julgadas. O *sensemaking* consiste em uma espécie de método usado pelo ator para manter o autoconceito consistente na projeção do seu “eu” em determinado ambiente, já que a identidade é algo alterado e adotado conforme as pessoas se reconhecem naquele ambiente.
- b) **Restrospectivo:** Construir sentido envolve o passado, na medida em que consiste em um processo no qual o *sensemaker* faz uso de imagens plausíveis que lhe permita racionalizar o que as pessoas estão fazendo ao seu redor. Fazer retrospectiva dos acontecimentos permite que o ator faça reflexões e dê ou encontre significados para os fatos. No momento em que o ator alcança os sentimentos de ordem, clareza e racionalidade, esse processo retrospectivo cessará.
- c) **Ativo e capaz de criar ambientes:** Essa característica consiste em compreender que na construção de sentido se encontram tanto a ação como a cognição. As pessoas criam seus ambientes e, ao mesmo tempo esses ambientes criam os atores. O indivíduo cria aquilo que interpreta e encontra o que espera encontrar e, esse processo se dá socialmente através da

interação humana. O autor destaca que a fé, pressupostos e expectativas são motores importantes para criar sentido, principalmente nos ambientes ruins.

- d) **Social:** Construir sentido é importante e, ao mesmo tempo necessário para o ator, tendo em vista a necessidade de validação e suporte social. Ainda que seja na esfera individual, as pessoas imaginam o que as outras pensam sobre determinado assunto e, mesmo que não se comuniquem acabam por se influenciar mutuamente. Por isso, a influência social é algo importante para o indivíduo moldar suas ações e decisões.
- e) **Contínuo:** O elemento continuidade aponta para o fato de que o *sensemaking* é uma atividade sem início ou fim, é contínua e aperfeiçoada continuamente, tanto individualmente quanto socialmente. Isso significa que o cenário e atores envolvidos estão em constante mudança, bem como a produção de sentido. Ações e decisões dos agentes podem ser compreendidas como um ciclo.
- f) **Focado em sinais (pistas ocultas):** O processo de *sensemaking* acontece através de pistas ou sinais que são extraídos do ambiente ou do contexto. A partir de pequenos sinais presentes no ambiente, pode-se compreender o todo, e são deles que o *sensemaker* vai promover sua contextualização mental, bem como suas crenças pessoais.
- g) **Plausibilidade ao invés de precisão:** Essa característica significa que a plausibilidade da informação irá prevalecer sobre a exatidão, quando se trata de *sensemaking*. Diante da complexidade do mundo, bem como dos diversos conflitos de interesses que o movem, a simplificação das informações, aceitabilidade e suficiência dessas, auxiliará no alcance dos objetivos.

## 2.2. A Mediação de Conflitos no Brasil

A solução pacífica dos conflitos está formalizada no ordenamento jurídico brasileiro desde 1988 na Constituição Federal. Em que pese essa previsão, o fortalecimento dessa prática se deu apenas em 2010 com a Resolução n. 125 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ (2010). Trata-se de uma legislação ampla que veio organizar o funcionamento dessa nova forma de dizer o direito, bem como reconhecer a efetividade do uso dos métodos adequados para tratamento de conflitos, instituir política pública de incentivo e aperfeiçoamento a esses métodos. Posteriormente, o Código de Processo Civil (Lei n. 13.105, 2015) e a Lei de Mediação (Lei n. 13.140, 2015) traçaram diretrizes para a implementação desse procedimento no país.

A mediação pode ser compreendida como um método de resolução de disputas no qual se desenvolve um processo com etapas definidas, através da atuação de um terceiro imparcial facilitador da negociação entre as pessoas em conflito. Esse terceiro é o mediador de conflitos, que auxilia as partes a melhor compreender suas posições e identificar seus interesses e necessidades na busca de encontrarem soluções compatíveis com tais objetivos (Azevedo, 2016). De acordo com o Código de Processo Civil, no artigo 165, parágrafo 3º, há a previsão de que o mediador atuará, preferencialmente, nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes e auxiliará os interessados a compreenderem as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos, admitindo-se o uso de técnicas de negociação com objetivo de favorecer a autocomposição, conforme o Artigo 166, parágrafo 3º de referido dispositivo legal.



Apesar de ser conduzido pelo mediador, as partes são os verdadeiros protagonistas da mediação de conflitos. Elas são incentivadas a se comunicarem e negociarem diretamente entre si, devidamente conduzidas pelo mediador. Diferentemente do processo judicial, a mediação é procedimento voluntário, isso significa que as partes não são obrigadas a participar e podem a qualquer tempo abandonar, suspender ou mesmo retomar a negociação. O mediador contribui com o processo auxiliando as partes na superação de suas dificuldades comunicativas e criando opções para discutirem os assuntos relacionados à disputa (Azevedo, 2016).

Ao contrário do processo judicial, o objetivo maior da mediação não é uma decisão imposta ou um acordo celebrado. Mas sim, o restabelecimento da comunicação entre as partes e transformação do conflito em algo positivo (Azevedo & Bacellar, 2007).

Bacellar (2004) pontua que ao mediador não cabe fazer qualquer sugestão de soluções para o caso ou induzir a vontade das partes para decidirem de alguma maneira. Ao mediador cabe, tão somente, estimular as partes a buscarem por elas mesmas, opções de solução para o caso. Não há hierarquia entre as partes e o mediador, devendo este atuar de forma a favorecer o equilíbrio na comunicação e troca de propostas.

A Lei de Mediação – Lei n. 13.140 (2015) prevê duas espécies de mediadores: o judicial e o extrajudicial. Qualquer pessoa capaz pode atuar como mediador extrajudicial, bastando apenas que tenha confiança das partes e capacidade para exercer a mediação. Já para exercer a mediação judicial, a lei exige pessoa capaz, graduada há pelo menos 02 anos em qualquer curso superior reconhecido pelo Ministério da Educação e tenha formação específica em mediação judicial.

Os procedimentos autocompositivos, inclusive a mediação, são regidos por princípios. O artigo 2º da Lei de Mediação (2015) traz como princípios: imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia da vontade das partes, busca do consenso, confidencialidade, boa-fé.

A imparcialidade pode ser compreendida como neutralidade do mediador ao desenvolver seu ofício, se abstendo de tomar partido em favor de alguma das partes, ou se isentando de vinculações étnicas ou sociais com as partes. A boa-fé é princípio que deve reger tanto os trabalhos do mediador como a participação das partes. Estes devem se respeitar e trazer elementos que verdadeiramente contribuam com o procedimento. O princípio da decisão informada está vinculado a autonomia das partes. Entende-se que somente será legítima a resolução de uma disputa por mediação se as partes tiverem plena consciência quanto aos seus direitos e obrigações (Azevedo & Bacellar, 2007).

Sendo assim, o mediador deve atuar com clareza e transparência, levando às partes informações e esclarecimentos das dúvidas acerca do procedimento. Eventuais discussões ou esclarecimentos jurídicos, devem ser exercidos por advogados, não cabendo ao mediador esse papel de instrução das partes. O princípio da confidencialidade estabelece que as informações constantes nas comunicações realizadas na mediação, como apresentação de documentos ou mesmo propostas de acordos, não poderão ser ventiladas fora daquela reunião, não podem ser apresentadas em processo judicial, e o mediador não poderá servir como testemunha do caso. A eficiência do mediador está intimamente ligada a confiança estabelecida entre ele e as partes. Ao contrário do processo judicial, o procedimento de mediação deve seguir a oralidade e informalidade devendo ser simples e desburocratizado. Não deve haver apego a formas e deve-se ter como objetivo o descomplicar do procedimento e torná-lo apto a atender as partes auxiliando-as na busca pela melhor solução (Azevedo & Bacellar, 2007).



### 3. Percurso Metodológico

De forma a alcançar os objetivos propostos pela pesquisa, além da revisão de literatura com os estudos teóricos do *sensemaking* e legislações acerca da mediação de conflitos, foi necessário coletar dados e evidências práticas, que fogem das conjecturas do pesquisador. Para tanto, utilizou-se da técnica de entrevista semiestruturada, sendo os sujeitos de pesquisa mediadores de conflito, com formação em mediação judicial e atuantes no município de Montes Claros.

A pesquisa foi submetida ao Comitê de Ética e respeitou todas as determinações para a pesquisa com seres humanos, sendo os dados e informações pessoais dos participantes totalmente preservados. A coleta de dados foi realizada de forma presencial, através de entrevistas gravadas por áudio com prévia autorização do participante. O roteiro conta com 16 (dezesesseis) perguntas, com possibilidade de a pesquisadora realizar novos questionamentos para esclarecer eventuais pontos. O encerramento da pesquisa aconteceu quando da saturação dos dados.

Tendo em vista que não existe um registro único de mediadores de conflito em Montes Claros, buscou-se junto ao CEJUSC da cidade mediadores interessados em participar da pesquisa e, esses passaram a indicar outros mediadores. Essa técnica não probabilística denominada *Snowball Sampling* (bola de neve) é muito utilizada em pesquisas de caráter social, na qual os participantes iniciais do estudo vão indicando outros novos e assim, sucessivamente, até que o trabalho alcance a saturação (Baldin & Munhoz, 2011).

Por sua vez, a saturação diz respeito ao momento em que o acréscimo dos dados e informações não altera a compreensão do fenômeno em estudo. É usada como critério capaz de estabelecer a validade do conjunto de observações (Thiry-Cherques, 2009). Neste caso, a saturação da pesquisa aconteceu na oitava entrevista, tendo sido realizadas duas a mais, para confirmação dos dados totalizando 10 (dez) entrevistados.

Os áudios das entrevistas foram transcritos e inseridos no Software de Análise Qualitativa Atlas-Ti8 para devido tratamento, codificação e análise. Os códigos utilizados para análise foram construídos a partir da teoria de *sensemaking* de Weick e possuem relação direta com o roteiro de entrevistas (Quadro 01).

Código	Definição	Pergunta do roteiro
Ambivalência e Ambiguidade	Busca investigar em que medida as ambiguidades e contradições de informações dificultam ou favorecem a “criação de sentido”.	12
Aprendizagem e precedentes	Ligado ao caráter retrospectivo e de identidade do <i>sensemaking</i> , busca investigar como a experiência do agente influencia a construção de sentido.	03, 04 e 07
Assimetria de papéis	Categoria ligada ao caráter social do <i>sensemaking</i> , aponta que os agentes tendem a buscar aceitação social ao tomar decisões.	10 e 11
Autopercepção de identidade	A forma como o agente se vê é essencial para fundamentar suas decisões e “construir sentido”. Está ligado aos elementos “identidade” e “social” do <i>sensemaking</i> .	01, 02, 03, 04, 07

Características pessoais do agente	Busca investigar a maneira como o comportamento das partes influencia o “ <i>sensemaking</i> ”.	05, 06 e 09
Dissonância comunicativa e conflito	Busca investigar a maneira como as partes lidam com conflitos e atuam com a linguagem para modificar a compreensão do outro na construção de sentido.	13 e 14
Fontes de informações	Busca conhecer as fontes de informação usada pelos agentes na mediação de conflitos.	03, 08
Formas e métodos de comunicação	Ligado ao elemento social e contínuo do <i>sensemaking</i> , busca conhecer a maneira como o agente se comunica para construir sentido.	08, 13, 14
Medição de sucesso	Busca conhecer a maneira como as partes expressam sua construção de sentido no procedimento de mediação.	16
Monitoramento do ambiente externo e interno	Ligado aos “sinais” ou “pistas ocultas” que o ambiente produz, busca investigar de que maneira o ambiente influencia as ações e decisões do agente.	15

**Quadro 01** – Códigos, definições e equivalências no roteiro

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

Como limitação de pesquisa, pode-se apontar a área de formação acadêmica dos mediadores entrevistados. De uma forma geral, os mediadores entrevistados são da área jurídica, sendo 06 (seis) profissionais liberais, 03 (três) servidores públicos e, apenas uma psicóloga. A variedade de formações acadêmicas poderia ter contribuído para enriquecimento das respostas, possibilitando análise a partir de perspectivas diversas.

Os profissionais liberais se mostraram bastante abertos em participar da entrevista tendo sido mais espontâneos nas respostas, contribuindo com mais informações. Os servidores públicos, apesar da participação voluntária, tenderam a “racionalizar” suas respostas ponderando alguns pontos de fala. Outra limitação seria no tocante ao gênero. Do total de entrevistados, nove são mulheres e, apenas um homem. Não foram indicados muitos nomes de homens mediadores certificados. Talvez porque mediadores certificados, sejam em maioria mulheres. Apesar de terem sido convidados para participar, os homens declinaram do convite, tendo apenas um participante.

#### 4. Resultados e Análise

Conforme explicitado anteriormente, o objetivo desta pesquisa é identificar de que forma a dinâmica de produção de sentido acontece na mediação de conflitos, a partir da perspectiva do mediador. Para isso, as perguntas do questionário foram construídas com base nas características do *sensemaking*, bem como na criação de rótulos utilizados para categorizá-las. Como ponto de partida, analisou-se a frequência com que os códigos aparecem nas entrevistas (Quadro 2), com destaque maior para o rótulo “Formas e Métodos de comunicação”.



Posteriormente, apresenta-se uma análise pormenorizada de cada código, de forma a conhecer o conteúdo das respostas dos entrevistados.

Código	Total ocorrência
Formas e métodos de comunicação	79
Dissonância comunicativa e conflito	42
Monitoramento do ambiente interno	39
Características pessoais do agente	36
Autopercepção de identidade	32
Aprendizagem e precedentes	30
Assimetria de papéis	29
Medição de sucesso	21
Ambivalência e Ambiguidade	20
Monitoramento do ambiente externo	11
Fontes de informações	10

**Quadro 2** - Quadro de ocorrência dos códigos

Fonte: Dados da Pesquisa, 2023.

#### 4.1. Formas e métodos de comunicação

A maior ocorrência dessa categoria pode estar relacionada ao fato da própria categoria se interligar com outras. Por exemplo, a “Autopercepção de identidade” e as “Características pessoais do agente” foram citadas como formas de contribuir com a comunicação. Quanto mais o mediador se conhece e se prepara para a sessão, aprimorando sua comunicação emocional e tecnicamente, maiores são os reflexos positivos no procedimento. A “ambiguidade” e a “ambivalência” também foram citadas nesta categoria. De acordo com os entrevistados, fazem uso de técnicas de comunicação para que as partes esclareçam entre si possíveis contradições e sentidos dúbios nas próprias palavras. Além disso, a dissonância comunicativa das partes reflete na forma de comunicação escolhida para a sessão, pelo que, ao se deparar com situações semelhantes, o mediador faz uso das técnicas adequadas para contornar o conflito e fazer com que as partes priorizem seus objetivos e interesses.

Os mediadores destacaram que a maneira de se comunicar é o ponto central da mediação. Tanto para a relação com as partes quanto para as partes se comunicarem entre si. Essa constatação vai de encontro com a afirmação de Azevedo e Bacellar (2007) na qual afirmam que o trabalho do mediador consiste em auxiliar as partes a melhorar sua comunicação. Fazer com que se entendam e sejam compreendidos em suas necessidades e interesses, sendo o objetivo maior da mediação o restabelecimento da comunicação entre as partes.

Então... o meu papel é ajudá-las a se comunicarem de forma a clarificar tudo. A mediação é um procedimento que é voltado para restabelecimento de comunicação entre as partes. Então por isso existem várias técnicas (Mediador D).



Eu sempre escuto um, traduzindo da forma como eu quero que o outro receba a comunicação. A mediação é técnica de comunicação. Então se elas não dão conta sozinha eu sirvo para isso, para facilitar (Mediador F).

De acordo com os entrevistados, a partir do momento em que as partes passam a ter consciência da natureza e da importância do procedimento, elas se posicionam de forma a contribuir para o sucesso do processo. Sendo assim, os mediadores acreditam que uma declaração de abertura bem-feita, apta a conscientizar e instruir as partes acerca do procedimento, faz com que os participantes colaborem nas reuniões, respeitem as regras do procedimento, o tempo individual de fala, compreendam a imparcialidade do mediador e contribuam para garantir um espaço no qual se sintam seguros para falar sobre o conflito.

Sempre que eu vou fazer uma mediação, e eu já fiz várias assim, nos meus estágios, eu procuro rever aquelas questões básicas que a gente não pode esquecer. Como explicar para as partes a conscientização da mediação, o que que é a mediação, como que é o caminho da mediação e principalmente qual que é o objetivo da mediação. (Mediador A)

É até difícil, assim, uma pessoa leiga entender realmente como que funciona tudo. Então, eu acho, que envolve muito essa questão do além do jurídico, você ter ali o contato com a parte, conversar com ela, explicar direitinho para eles poderem entender como que funciona o acordo, que ele tem validade, aí fica mais fácil deles entenderem que realmente é uma coisa boa a ser feita. (Mediador C)

Com objetivo de fazer com que uma parte escute o que o outro tem a dizer e considere a narrativa do outro, de modo a validar os sentimentos e interesses do outro, os mediadores apontaram o uso de técnicas como o *rapport*, *caucus*, comunicação não violenta, escuta ativa. As perguntas tendem a ser feitas de forma a levar para a própria parte a percepção do que foi dito e confirmar se o objetivo dela era aquele.

Eu falo que o mediado, ele tem que ser um perguntador em excelência. Então a gente tem que saber fazer a pergunta correta e, às vezes, a gente vai fazer a pergunta para uma parte, e às vezes a gente vai fazer a mesma pergunta para outra parte com palavras diferentes, sem falar das técnicas que a gente usa quando aplicamos, por exemplo *caucus*, que é a sessão individual, vamos aplicar técnicas que nos permitem fazer comparações, levantar hipóteses, fazer outras perguntas que talvez se a gente não tivesse ali numa sessão individual a gente não teria a oportunidade de fazer. Assim, usamos dos próprios recursos, da própria sessão de mediação. (Mediador B)

Os respondentes apontaram que no procedimento de mediação não apenas a comunicação verbal é importante, mas a comunicação não verbal também o é. Os mediadores se preocupam com as mensagens comportamentais enviadas para as partes, bem como se mostram influenciados pelo comportamento das partes também. Foi relatado o cuidado que têm com a vestimenta, no sentido de evitarem a formalidade jurídica. Para alguns mediadores, quando se vestem com trajes que remetam a “Tribunais”, como ternos e roupas sociais, as partes tendem a ficar mais resistentes e menos à vontade para expor os fatos. Assim, buscam vestir-se de maneira mais informal para as sessões de mediação.

Ainda foi ressaltado que as reuniões presenciais são muito mais produtivas, já que o mediador consegue perceber comportamentos não verbais das partes, como um braço cruzado, uma perna balançando. Os entrevistados disseram que, ao apontarem para um possível acordo,



as partes respondem através da comunicação verbal e não verbal: verbal, quando passam a se ouvir mutuamente e retomam o diálogo; não verbal quando tomam posturas mais relaxadas nas cadeiras e passam a se olhar mais.

É do entendimento de Weick (1993) que o manuseio da linguagem preenche lacunas interpretativas no conflito e fornecem informações que permitem a interação pessoal compreensiva e favorável, e, por consequência, a elaboração de sentido, seja entre as partes ou na relação com o mediador. Portanto, a percepção de sinais linguísticos (vocais, corporais, visuais) ampliam o campo de informações e suplementam a compreensão da situação sob uma nova perspectiva.

E entender exatamente toda essa construção de contexto, relação social, o corpo fala, o que você fala quando você não diz, quando você diz. Então eu me tornei uma estudiosa de comportamento, fala, modo e de teoria do conflito.

(...)

E tudo que possa tirar esse rigor e a vestimenta do mediador... é algo que eu tenho brigado demais da conta, principalmente para o povo que é formado em direito. Não vai fazer mediação de terno, gravata, não põe conjuntinho, vai de *all star*, vai de sainha, sabe por quê? A pessoa olha você fala: 'nossa ela é como eu sou'. Isso cria *rapport*, *rapport* é técnica, é conexão. Nós estamos falando de técnicas comunicacionais, de relações em que tem pertencimento e quando ela tem pertencimento com o ambiente, o ambiente não tem nem que ser chique. Ele tem que ser acolhedor. (Mediador F)

Os questionamentos e as ocorrências referentes às formas de comunicação utilizadas e desenvolvidas pelos mediadores ressaltam o compromisso com as regras e métodos pertencentes ao próprio procedimento. No entanto, evidenciam também a instrumentalização da linguagem para alcançar o objetivo da sessão, além de técnicas específicas que auxiliam no reestabelecimento da comunicação. As ocorrências tangenciam o entendimento de Maravalhas e Odélius (2010), que entendem a linguagem como essencial para o *sensemaking*. Isso porque a coerência e coesão das expressões constroem narrativas de simbolismo forte que tornam o ambiente mais positivo e favorecem a criação de sentido na intersubjetividade das partes.

## 4.2. Dissonância comunicativa e conflito

A mediação é uma metodologia que busca tratar conflitos. Os mediadores apontaram que o conflito nasce justamente da dissonância comunicativa entre as partes. É como se elas não se ouvissem. No conflito, não há compreensão do que é dito, perde-se a capacidade de dialogar. Em alguns casos, o conflito é majorado durante as sessões de mediação. As respostas indicam que, em casos críticos, os mediadores fazem uso da técnica chamada "*caucus*" ou sessão individual, que consiste em separar as partes e ouvi-las individualmente.

O tempo todo a gente está lidando com essa dissonância, a própria sessão é isso, alinhar temos as ferramentas mesmo, as técnicas. Eu uso muito sessão individual, acho que eu não lembro de uma sessão que eu não tenho feito sessão individual, porque acalma, a pessoa fica mais calma, não está na presença do outro. Isso aí já gera mais segurança, mais conforto e é a hora que ela pode falar também, sigilosamente, outras coisas que não gostaria de falar na presença do outro. E isso esclarece para gente muita coisa, não só sobre o fato em si, mas sobre a pessoa, o contexto dela, as circunstâncias



dela. Eu uso mais por isso, para me conectar mais com essa pessoa, o que que essa pessoa me traz, qual que é a circunstância dela, do contexto todo. (Mediador I)

Mas as mediações, todas elas... pode ser conflito familiar, pode ser conflito de vizinhança. Na hora que eu entro com o modelo circular narrativo, eu consigo criar um *rapport* entre as partes e entre mim e as partes. Eu as deixo pararem de falar, porque aí e eu peço ela assim: “me conta um caso aqui: quando vocês eram casados a fase melhor do casamento seus, o que que era bom?” Não tem nada a ver com o conflito. Mas eu os faço buscarem na memória algo que seja bom para racionalizar naquele momento, “opa, eu agora tô em conflito, mas eu já vivi um tanto de coisa boa”. (Mediador F)

Ainda, caso o conflito seja intenso durante a sessão, os mediadores costumam encerrar aquela reunião e remarcar para nova data, esperando que as partes reflitam seus comportamentos.

Quando há um desrespeito de qualquer forma, eu encerro a comunicação e tento retomar em um outro momento. Seja quando eu estou atendendo ambas as partes, ou quando eu estou atendendo só uma delas, e o outro está acompanhado por outro advogado. (Mediador E)

Então, geralmente, mal-entendido, conflito, é sinal de que o diálogo ainda não está estabelecido e aí a gente precisa lutar. Se for o caso, a gente reagenda, a gente pede uma nova sessão, mas enquanto a gente não percebe que o diálogo foi estabelecido, esse conflito ele vai continuar. (Mediador F)

Os “espaços vazios” que são deixados pela dissonância cognitiva e pelos próprios conflitos são supridos pela riqueza de informação, segundo Weick (1993). Os comportamentos dos entrevistados, quando as técnicas de superação ao desrespeito e a comunicação falham, corroboram o pensamento do autor de que a compreensão dos sujeitos pode ser alterada dentro de um intervalo de tempo específico. Essa reinterpretção surge com adição de novas interpretações do interlocutor, promovendo a atividade cognitiva completa, com maiores informações, soluções de confusões mentais e individuais e construção de sentido em torno do conflito, quer surjam antes ou durante a mediação.

### 4.3. Monitoramento do ambiente interno e externo

Os rótulos de “Monitoramento do ambiente interno” e “Monitoramento do ambiente externo” apresentaram ocorrências significativas nas falas dos entrevistados. Evidenciaram a importância do espaço geral que rodeia uma mediação, seja ele físico, direto, ou percebido através da atividade subconsciente. A influência destas esferas foi analisada sob a proposição de Weick (1993) de que a tomada de decisões, ações, comportamentos e a justificativa destes conduzem o processo de construção de sentido, não apenas o reafirmam, especialmente com a observação de que os atos dos sujeitos envolvidos se influenciam reciprocamente, conectando-nos ao espaço e a si mesmos.

O ambiente interno é visto pelos mediadores como um elemento capaz de influenciar fortemente os participantes da mediação. Para eles, o ambiente deve ser apto a gerar segurança, tranquilidade, acolhimento, devendo ser livre de julgamento e preconceitos. Um ambiente silencioso, de forma a privilegiar o sigilo do procedimento e privacidade das partes é

importante. Devendo ser arejado com oferta de água e lanches. A mesa redonda é destacada como um elemento capaz de trazer equilíbrio entre as partes e o mediador, já que todos se colocam lado a lado desconstrói-se qualquer posição de hierarquia. Alguns mediadores disseram que decoram o ambiente com “mensagens positivas”, com intuito de deixar o ambiente o mais humanizado possível.

Então, não é só o mediador ser mega preparado. Um ambiente legal também o ajuda a saber que aquela sala foi organizada para recebê-los também. Isso demonstra cuidado com as partes. O próprio mediador já prepara tudo antes, então ele já mostra que ele também teve uma preocupação de preparar um ambiente agradável. (Mediador B)

Eu acho que influencia tudo. A questão do ambiente em si ele precisa ser claro, né? E precisa ter cores que não despertem essa força, né? E aí, para isso, tem as ciências que estudam sobre isso. Montes Claros é uma cidade muito quente, precisa ter um ar-condicionado, não adianta colocar as partes para fazer no calor de sol rachando, que eles não vão pensar. Tem que ter conforto, tem que ter água. Quando tem criança envolvida, é bom você colocar uns bichinhos de pelúcia, umas coisas que remetam a eles esse ambiente de amor, de afeto, e aí você busca no contexto. Então, assim, se é uma ação que está discutindo visita, guarda, você quebrar... Às vezes, frases motivacionais, eu gosto muito disso, de colocar quadros onde não tem quadros, imprimir mensagens e colocar na parede, que a pessoa dá uma lida e às vezes aquilo pode tocar. Tem pessoas que não tocam, mas aquilo pode tocar. Né? Então aquelas frases assim, “você quer paz, ou você quer ter razão?”, outras mais bonitinhas. Ver qual é o tipo de contexto, tudo que faz a pessoa refletir, né. (Mediador F)

Neste sentido, o ambiente interno promove a formação e atinência de uma identidade que é adquirida por aquele que constrói sentido, sendo esta uma das características que Weick (1973, 1995) atribui ao *sensemaking*. A compreensão da importância do espaço físico e das características dele representam um consenso entre os entrevistados e a teoria analisada, visto que a identidade se estabelece e se projeta em um ambiente que propicia o reconhecimento ordenado dos fatos pelas partes.

Semelhante ao interno, o ambiente externo foi apontado como primordial à mediação. Os entrevistados citaram a necessidade de se evitar o âmbito forense, pois entendem que a hostilidade e hierarquia inerentes a estes locais sejam capazes de inibir as partes.

No tocante ao ambiente externo, a sala de espera foi apontada como de grande relevância. Ao se assentar em uma sala de espera, as partes têm oportunidade de acalmarem seus ânimos. Foi citado ainda o ambiente virtual como opção para mediações. Este foi apontado como sendo útil para garantir o acesso à justiça, tornando mais acessíveis as reuniões, capaz de reduzir custos com deslocamentos. No entanto, desfavorece o contato físico do mediador com as partes e possibilita que as partes escondam certos detalhes comportamentais importantes. Para os entrevistados, é de suma importância que o mediador “sinta” as partes e faça a leitura da linguagem não verbal.

Por exemplo, observamos que tínhamos umas estagiárias (...) do curso de psicologia e elas propuseram para nós uma experiência de fazer sala de espera. Elas é que recebiam as pessoas lá naquela naquele saguão onde ficam aguardando as audiências, isso melhorou muito (...). Então, percebemos que quando tinha pelo menos uma acolhida, era uma questão a menos de desconforto para eles. Como uma água. Então



assim, diminuir um pouco todas as outras questões negativas e isso influenciava diretamente no humor, na disposição de conversar. (Mediador I)

Eu ainda penso que o presencial não é substituído pelo virtual em hipótese nenhuma. Porque o contato físico do presencial, o contato visual com as partes, tanto da parte com a outra parte quanto do mediador com as partes e vice-versa, é fundamental sentir. Você precisa sentir. Porque muitas vezes a gente está vendo só rostos no virtual. E no presencial, a gente consegue ver num braço cruzado, a gente consegue ver uma perna balançando, a gente começa a ver a pessoa tremendo. Então você consegue dar uma atenção muito maior para essa pessoa, você consegue validar mais o que ela está sentindo ali naquele momento do que se estiver num ambiente virtual, que fica muito mais frio. (Mediador D)

Outra característica que Weick (1973, 1995) atribui ao *sensemaking* e que pode ser verificada nos dados coletados, é a capacidade de criação de ambientes, de forma que qualidades e crenças dos indivíduos proporcionam à atividade cognitiva um espaço fértil, capazes de levar a parte a encontrar o esperado e interpretá-lo sob sua própria ótica. Portanto, o ambiente que é interno/externo não remete apenas ao físico, mas também ao contexto geral, que envolve os predicativos das partes e suas individualidades prévias ao procedimento.

Pode-se dizer que o contexto em que as partes estão inseridas para a realização da mediação é essencial para o sucesso do procedimento. A ligação entre os sujeitos é reestabelecida através do ambiente, além dos significados que eles atribuem aos sentimentos e a relação que está sendo compartilhada naquele momento. Maravalhas e Odellius (2010) destacam a transição da individualidade para a pluralidade na construção de sentido, em que as esferas físicas, sociais e psicológicas permitem a realização da atividade cognitiva equilibrada.

#### 4.4. Características pessoais do agente e Autopercepção da identidade

A categoria de análise “Características pessoais do agente” apresentou-se como um ponto tangencial nos pensamentos dos entrevistados, visto que, quando as partes estão na sessão dispostas a contribuir, a dialogar, assumindo suas responsabilidades no conflito, o procedimento se torna mais proveitoso. Como características pessoais das partes que contribuem para o sucesso do procedimento foram citados principalmente: a calma, a disposição para diálogo e a busca pela resolução do conflito. Quanto às características dos que favorecem o procedimento são: a paciência para escuta e a tranquilidade para condução da sessão pelo tempo que for preciso.

Dentre as características que as partes apresentam para gente na prática, uma delas é a questão de estar aberto para dialogar. Porque quando você chega para mediar e as duas pessoas parecem que estão assim, brigadas, o que a gente chama “de mal”, né? Estão com a comunicação bastante prejudicadas, a gente demora um pouco para conseguir fazer com que elas queiram conversar. (Mediador J)

Eu acho que justamente todo mediador deve saber escutar, saber ouvir, ter a sensibilidade. Principalmente, para poder obter daquelas pessoas quais são as suas necessidades, quais são os seus interesses e quais são os seus pedidos para poder chegar num denominador comum, com que também façam, propicia aí que as partes se escutem, se respeitem pra chegar até um bom desfecho que é um acordo, ou se não acordo, pelo menos uma pacificação entre as partes envolvidas. (Mediador I)



O rótulo de “Autopercepção da identidade” foi analisado sob a perspectiva de existência de uma necessidade dos agentes em criarem identidades específicas e firmá-las em preceitos que lhes permitam interpretar o ato alheio e controlar os próprios, com percepção das consequências que podem vir (Weick, 1973, 1995). Os entrevistados disseram entender o autoconhecimento como sendo importante para a mediação. Para eles, os mediadores que se conhecem bem passam a exercer as técnicas com mais eficiência, enquanto as partes dotadas desta característica tendem a contribuir para o procedimento, assumindo suas próprias responsabilidades. Além disso, o autoconhecimento contribui para o preparo das sessões e faz com que os mediadores tenham consciência dos seus limites. Como exemplo disso, foi dito que, caso o mediador não se sinta apto emocionalmente para realizar a sessão, o ideal é que não a realize. Pois há risco de influenciar os ânimos das partes e acabe por majorar o conflito.

Eu me preparo para sessão buscando estar o mais tranquilo possível, o mais calma possível. Se de repente naquele dia que eu vou fazer mediação, se eu não acordar bem emocional ou fisicamente eu prefiro não fazer a mediação, porque isso tudo interfere né? No resultado. (Mediador H).

Para poder realizar a mediação, você tem que se despirmos das suas impressões pessoais, ter todo um trabalho de cuidado, de se policiar, de buscar estar tranquilo (...) existe essa preparação interna, mas tem que ter também a preparação também de sempre a capacitação constante das técnicas, da mediação, revisitar todas as técnicas que tem. A disposição do mediador pra buscar essa solução por meio da composição. (Mediador J)

Os excertos das entrevistas supracitados encontram o pensamento de Weick (1993) e de Prado Filho (2005) no ato de influência múltipla dos atores. A construção de sentido deve ser coerente para aquele que interpreta. Desta feita, a sequência ação-construção-justificativa persuade os demais envolvidos no processo, especialmente após explícitos os motivos pelos quais a atividade cognitiva do sujeito chegou à determinada conclusão – o que constitui uma rede de sentidos. Conhecer a si mesmo dentro do *sensemaking* fornece vantagem ao mediador e às partes, posto que, cientes dos comportamentos e limites da identidade compreendem também a influência que projetam e que lhes é projetada.

#### 4.5. Aprendizagem e precedentes

Além do autoconhecimento abordado no tópico anterior, a “aprendizagem” e “preparação” dos mediadores excede o psicológico e se fundamenta na busca por conhecimentos práticos que podem auxiliar na condução das sessões. Os entrevistados apontaram que buscam o aprimoramento técnico através dos estudos e aperfeiçoamento no uso das técnicas. Muitos citaram fazer uma autoavaliação ao final das sessões. É quando reveem os pontos principais da sessão, tomam nota dos aprendizados e do que necessitam aprimorar em seu trabalho.

Os mediadores entendem que a cada sessão que realizam, se tornam mais experientes e que este atributo é fundamental para seu avanço profissional. À medida que ficam mais experientes, passam a aplicar melhor as técnicas, com imparcialidade, o que contribui para resultados positivos no procedimento.



A experiência, sem dúvida nenhuma, nos dá também mais segurança, mais tranquilidade para lidar com conflitos diversos. Então eu acho que a experiência acumulada ajuda nesse sentido, porque os casos são tão únicos. (Mediador D)

Então a experiência nos ajuda nesse sentido de você tratar cada caso conforme a sua especificidade. Respeitar aquelas partes como únicas, como tendo ali o seu caso, a sua demanda, não é o caso do outro, não é a demanda do outro, mas é aquele caso em específico. (Mediador J)

Investigar a “aprendizagem” e os “precedentes” remetem aos benefícios criados ao se adquirir experiência, bem como às contribuições que isto traz para a construção de sentido. Conforme trabalhado anteriormente, a atenção à linguagem é essencial no *sensemaking*, uma vez que as histórias que são construídas neste processo são resultado de um caminho marcado pela interação e aperfeiçoamento de percepções (Maravalhas & Odelius, 2010).

Porque você tem que estar inteiramente aberto a ouvir aquilo ali sem fazer juízo de valor. Você não tem que fazer juízo de valor de nada. Você tem que intermediar a situação. Nada mais. E o processo de autoconhecimento te dá a força suficiente para entender que aquilo ali não é seu e que aquilo ali é bem normal e bem comum, você só não está pronto, talvez, para você vivenciar. Mas que aquilo ali existe e que está tudo bem. Ou seja, nós temos que estar preparados pra situações que eu não concordo para minha vida, mas eu não tenho que concordar ou discordar de nada não. Eu tenho que estar pronta para não julgar. (Mediador A)

O relacionamento entre construção de sentido e passado também foi analisado nesta categoria, cujas ocorrências destacam o caráter retrospectivo do *sensemaking*, conforme inicialmente atribuído por Weick (1973, 1995). Neste sentido, a aplicação das técnicas e o desenvolvimento de novas habilidades evidenciam a capacidade do *sensemaker* de evocar imagens e questionamentos que remetam a acontecimentos influenciadores da construção da identidade e no desenrolar do conflito, que, por fim, culmina na organização e racionalização de pensamento e sentimentos. Assim, o que já foi aplicado e resultou em reflexos positivos representa para o mediador (e para as partes) um aperfeiçoamento das bases identitárias e das limitações durante as sessões.

#### 4.6. Assimetria de papéis

A diferença entre as posições e papéis desempenhados pelas partes salienta o contexto social em que o *sensemaking* se constrói. A análise desta categoria se dividiu em duas etapas: o questionamento sobre a existência de assimetrias e a possibilidade de esta assimetria gerar discrepâncias no processo de mediação. As entrevistas confirmaram que há assimetria de papéis que se manifesta quando uma parte busca se impor mais do que a outra na negociação.

Em geral, assimetrias surgem quando uma das partes busca exercer poder econômico, social, cultural e/ou psicológico. Foi apontado que, em cada uma destas áreas, há uma forma de manifestação. Em mediação de casos de família, por exemplo, as mulheres tendem a ser mais passivas e os homens costumam manifestar mais poder. Nos casos de direito consumerista, por exemplo, as empresas tendem a exercer mais poder econômico sobre o consumidor.

A questão mesmo do conhecimento, do domínio de causa, mas principalmente as psicológicas. E, nas relações familiares a gente vê a subjugação da mulher, ou o



homem mais quando houve uma traição. Então, a vulnerabilidade, ela que vai manifestar naquele momento da hipossuficiência. E ela coloca um naquela situação de mais carência e o outro com aquele empoderamento de chegar, falar, dominar. (Mediador G)

Porque, às vezes, uma parte tem mais poder financeiro e a outra fica à mercê daquilo ali. Então, qualquer coisa que for oferecido a ela, sendo que às vezes ela teria mais direito, ela está disposta a se submeter. E não é só a questão financeira não, porque ela abre mão de um pouco para poder continuar a viver em paz, que eu até recomendo isso. Às vezes você deixa de ganhar um pouco mais que você poderia ganhar, mas você vai seguir sua vida e não vai ter um processo, não vai ter que pagar tantos honorários, aguardar não sei quantos anos a justiça julgar. (Mediador E)

De acordo com os entrevistados, a assimetria é manifestada através do poder da palavra. Uma parte tende a querer falar mais do que a outra, ou mesmo, através da postura, quando um tende a inibir o outro exercendo uma postura mais firme.

Sim, as vezes isso tenta aparecer, mas, olha a importância da preparação do profissional. Quem vai balizar essa diferença de poder na hora da sessão é o mediador. Então ele tem que ter noção de que está tendo esse jogo de poder ali, para ele fazer as perguntas corretas e fazer com que as partes inclusive as vezes abaixem os ânimos no sentido de querer mostrar o poder para outro. Então, é como se o mediador tivesse instrumentos que ele vai ter que usar nesse momento para diminuir essa disparidade. (Mediador B)

Diante dessas assimetrias, os mediadores agem com intuito de equilibrar a relação. Fazem isso através de perguntas direcionadas às partes, para conhecerem o nível de instrução que possuem. Caso percebam que as técnicas não estão suficientes para superar as assimetrias de poder, eles sugerem a suspensão da sessão e instruem as partes que voltem acompanhadas por seus advogados.

#### 4.7. Medição de sucesso

O rótulo de “Medição de sucesso” foi elaborado com a intenção de compreender o que é interpretado pelo mediador como sinal de êxito para o procedimento, tendo em vista o caráter enigmático do *sensemaking*.

A maioria dos entrevistados mede o sucesso da mediação a partir do avanço das partes em ouvir e ser ouvido. Entendem que a pacificação do conflito acontecerá quando as partes conseguirem dialogar e, por si mesmas, chegarem a uma composição. Alguns mediadores percebem esse avanço, quando as partes passam a se sentar de maneira mais relaxadas, quando demonstram mais tranquilidade e passam a trocar propostas de acordo.

Reestabelecimento da comunicação. Eu observo que haverá êxito quando as partes começam a dar o retorno uma para outra, ou seja, quando começa a restabelecer o diálogo. (...) Porque a maioria dos conflitos que chegam para uma mediação são de pessoas que estão se odiando. Querendo se matar. E que a gente começa a trazer questões à tona para serem resolvidas. Inclusive, de uma forma que eles nem imaginam que a gente explora. (...) quando você começa a ver que a parte tem a oportunidade de falar e o outro está escutando e vice-versa. Quando se restabelece o diálogo, é naquele momento que eu tenho esperança de que a coisa vai dar certo. Ou

seja, o restabelecimento é o momento que eu entendo que é o mais importante. (Mediador E)

Mas quando as partes começam a trazer proposta, e principalmente, que foi algo que elas não ventilavam antes... estavam irredutíveis... é algo assim, sensacional, que você começa a ver ali, elas colocando. Muitas vezes são propostas que elas mesmas não perceberam que elas foram dizendo. (Mediador B)

Através das ocorrências desta categoria, pode-se verificar a presença dos elementos “pistas ocultas” ou “sinais” que Weick (1973, 1995) considerou existirem no contexto da construção de sentido. A atuação dos mediadores em perceber alguns detalhes no ambiente auxilia na compreensão da situação em geral, com uma perspectiva mais completa e riqueza de informações, o que contribui para preenchimento das lacunas das narrativas do conflito.

#### 4.8. Ambivalência e Ambiguidade

Quando lidam com “ambivalência” ou “ambiguidade” no procedimento, os mediadores apontaram que não costumam confrontar as partes ou fazer análise de provas, pois isso seria um procedimento cabível em processos judiciais. A maioria faz uso de técnicas para levar as próprias partes a caminharem para esclarecimento da verdade dos fatos. Segundo eles, costumam fazer perguntas direcionadas de forma a fazer com que percebam alguma contradição em suas falas. Fatos ligados a idoneidade das partes ou que possam trazer comprometimento da imparcialidade, não costumam ser considerados no procedimento.

E esse é um ponto tão importante, porque a gente não lida de ficar avaliando se é mentira ou verdade. Só que, às vezes, a gente vai fazer as perguntas e as pessoas acabam, elas próprias, percebendo falaram de uma forma divergente e têm a oportunidade de refazer a fala. (...) quando há essas divergências, a gente precisa saber fazer perguntas respeitadas, de uma forma que coloca a pessoa para refletir (...) São situações que acontecem, que a gente sabe que no ambiente judiciário há muito aquela questão do ganhar perder, do ganhador, perdedor. E com a autocomposição, ela vem rompendo com essa lógica... que as duas partes podem ser ganhadoras, estão começando a perceber que esse movimento, ele é verdadeiro, e que pode sim, as duas partes ganharem. (Mediador D)

Ao lidar com posições inicialmente polarizadas por um conflito, há de se considerar que as opiniões e argumentações das partes serão contrárias, já que estão atreladas ao ponto de vista que visam defender. Portanto, também há de se esperar que as negociações serão perpassadas por informações ambíguas, sob o fim de validar as interpretações que possuem da situação em que se encontram. Ao considerar o procedimento da mediação, Bacellar (2004) salienta a não interferência do mediador com soluções ou induções à vontade dos sujeitos. Assim, ao analisar as respostas dos entrevistados quanto as ambivalências nas falas e comportamentos das partes, observou-se que os mediadores não oferecem respostas prontas às partes, mas atuam de maneira a levá-las a perceberem suas próprias contradições e corrigi-las.

#### 4.9. Fontes de informações

Conforme Weick (1973, 1995), o processo de construção de sentido é caracterizado pelo seu envolvimento com o ambiente (físico e social), pelo foco nos sinais que se escondem em



detalhes do contexto, a continuidade e aperfeiçoamento permanente dos atores, e a plausibilidade em oposição à verdade exata. Estes predicativos são perceptíveis e auxiliam no desenvolvimento de um arcabouço de informações que contribuem para as narrativas de superação de conflitos. Observou-se, neste item, que os entrevistados, em sua maioria, buscam estudar as técnicas da mediação e estudos sobre comportamento humano e psicologia. Alguns mediadores mantêm anotações e buscam revisá-las antes das sessões, de forma a relembrar pontos importantes, bem como a declaração de abertura – que, conforme dito anteriormente, se apresentou como essencial à negociação.

Então, como mediadora, eu esqueço completamente a formação jurídica e eu estudo sobre pessoas eu até brinco que eu estou a um passo de me tornar uma psicóloga autodidata. Mas psicóloga não do ponto de vista da psiquê, mas do ponto de vista de amar o ser humano. E entender exatamente toda essa construção de contexto, relação social, o corpo fala, o que você fala quando você não diz, quando você diz. Então eu me tornei uma estudiosa de comportamento, fala, modo e de teoria do conflito. Então eu mergulhei pra ser um mediador em teoria do conflito. Eu fui estudar conflitolgia. (Mediador F)

Lendo, estudando, tentando buscar o máximo de informação acerca do que vai ser tratado ali, mas tentando ao mesmo tempo me manter distante de ambas as partes para poder tentar chegar na conciliação. (...) Então, o que eu vejo que é mais importante, que eu tento mais me aprofundar é na preparação da linguagem para conduzir a mediação, pra evitar de usar algumas palavras que as vezes são gatilhos pra que as partes se afastem completamente do processo. (Mediador E).

Foi ressaltado que o procedimento em si é algo que se aprende com a experiência. Já que o ato de lidar com conflitos humanos torna impossível a elaboração de um manual com respostas prontas e que, além dos cursos, a experiência vai conferir segurança para o mediador atuar. Essa constatação evidencia a teoria de Weick (1993) de que o aumento de dados qualitativos ricos em informações auxilia na compreensão do outro. Ou seja, com mais tempo e interação pessoal as capacidades se constroem e desenvolvem, sejam elas comunicativas ou psicológicas.

## 5. Considerações Finais

Esta pesquisa buscou analisar como acontece a dinâmica de produção de sentido das negociações na mediação de conflitos, bem como conhecer suas nuances e fatores que contribuem ou dificultam o processo. A partir das análises feitas, pode-se concluir que a teoria de Karl Weick acerca do *sensemaking* possibilita enriquecimento da compreensão da construção de sentido nas mediações.

Os resultados sugerem que é a partir da comunicação que os participantes da mediação constroem suas percepções acerca do conflito e possibilitam perspectivas de superá-lo. Além do mais, percebeu-se que a matéria-prima utilizada pelo mediador para tratar conflito, é a comunicação eficaz. Através da comunicação, o profissional capta os interesses e necessidades das partes, seja através das palavras ou comportamento. Então, com uso de técnicas adequadas a cada situação o mediador vai conduzir os diálogos e provocar reflexões úteis ao esclarecimento de obscuridades.

Interessante perceber que os resultados mostraram claramente que a comunicação é o cerne do conflito. Quando há conflito, possivelmente há divergência na comunicação das partes, um fala e o outro não é capaz de compreender o que foi dito. No conflito o diálogo está interrompido de alguma maneira. E é através da restauração da comunicação que o mediador buscará conduzir as partes a uma convivência pacífica e superação do litígio. A comunicação, portanto, é utilizada pelos atores na construção dos sentidos ou *sensemaking*.

A pesquisa sugere que os fatores que contribuem para o procedimento são: a tranquilidade emocional das partes, interesse em participar ativamente do procedimento, bem como em solucionar o conflito. Essa boa vontade de participação, em geral, ocorre depois que as partes compreendem a mediação como uma forma de “justiça”. Por outro lado, os fatores prejudiciais ao processo são o nervosismo das partes, a incapacidade de ouvir e se fazer compreender, além dos jogos de poder. Estes últimos tendem a gerar desequilíbrio nas negociações e escalonamento do conflito, caso não sejam controlados pelo profissional da mediação.

Insta destacar a importância dos ambientes internos e externos e a capacidade que têm de contribuir na construção de sentido das partes. A mediação quando realizada fora dos espaços jurídicos tende a ser mais frutífera, uma vez que distancia as partes da ideia de litígio. No tocante ao ambiente interno, uso de objetos e ferramentas que demonstrem acolhimento, segurança e imparcialidade favorecem as negociações. Além disso, um ambiente tranquilo, bem ventilado, com privacidade, bem como o uso da mesa redonda se mostraram importantes para composição do ambiente da mediação com impacto positivo no procedimento.

No que diz respeito aos mediadores, estes entendem que a paciência para escutar, bem como tranquilidade na condução da sessão favorecem o procedimento. Ainda, os resultados apontam que o autoconhecimento, a experiência adquirida e preparação técnica são elementos potencializadores dos resultados da mediação.

## Referências

Azevedo, A.G. (org.). (2016). *Manual de Mediação Judicial* (6 ed.). Brasília, DF: CNJ.

Azevedo, A. G.; Bacellar, R. P. (Org.). (2007). *Manual de Autocomposição Judicial. Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação*. (Vol. 4). Brasília, DF: Grupos de Pesquisa.

Bacellar, P. R. (2004). *Juizados Especiais: A nova mediação paraprocessual*. São Paulo, SP: Revista dos Tribunais.

Baldin, N.; Munhoz, E. M.B. (2011, novembro). *Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária*. In Anais do X Congresso Nacional de Educação – EDUCERE, Curitiba, PR.

Balestrin, A. (2013). Uma análise da contribuição de Herbert Simon para as teorias organizacionais. *Revista Eletrônica De Administração*, 8(4). Recuperado de <https://seer.ufrgs.br/index.php/read/article/view/44111>



Balogun, J., & Johnson, G. (2004). Organizational Restructuring and Middle Manager Sensemaking. *The Academy of Management Journal*, 47(4), 523–549.  
<https://doi.org/10.2307/20159600>

Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), pp. 1573 – 1601.  
<https://doi.org/10.1177/0170840605054624>

Barros, G. (2010). Herbert A. Simon and the concept of rationality: boundaries and procedures. *Brazilian Journal of Political Economy*, 30(3), 455–472.  
<https://doi.org/10.1590/S0101-31572010000300006>

Bresciani, S.A.T.; Campos, S.A.P. (2018, jul.- dez.). “Como eu posso saber o que eu fiz até que eu veja o que eu produzi?”. *Revista Educacional Vale dos Arinos*, 5(2), pp.75-92.

Choo, W.; Rocha, E. (2003). *A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar conhecimento, construir conhecimento e tomar decisões*. (Trans. Eliana Rocha). São Paulo, SP: Senac.

Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. (1998). Brasília, DF.

Cornelissen, J. (2012). Sensemaking under pressure: The influence of professional roles and social accountability on the creation of sense. *Organization Science*, 23(1), pp. 118 – 137.

Couto, F. F.; Nunes, F. S.; Oliveira, L. F.; Ribeiro, P. F.; Lopes, M. B. (2022). Da história de vida ao *sensemaking*: temas inerentes aos processos decisórios de uma alta gestora em uma corporação multinacional. *Revista de Administração Unimep*, 19(7), pp. 201 - 222.

Gephart, R. P. (1993). The textual approach: Risk and blame in disaster sensemaking. *Academy of Management Journal*, 36(6), pp. 1465 – 1514.

Gioia, D. A.; Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), pp. 433 – 448.

Gioia, D. A.; Thomas, J. B.; Clark, S. M.; Chittipeddi, K. (1994). Symbolism and strategic change in academia: The dynamics of sensemaking and influence. *Organization Science*, 5(3), pp. 363 – 383.

Gioia, D. A.; Thomas, J. B. (1996). Institutional identity, image, and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), pp. 370 – 403.

Jolls, C.; Sustain, C. R.; Thaler, R. (1998). A behavioral approach to law and Economics. *Stanford Law Review*, Vol. 50, pp. 1477 – 1550.



Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015. (2015). Código de Processo Civil. Brasília, DF. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm).

Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015. (2015). Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Brasília, DF. Recuperado de [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm)

Leitão, P. C. C.; Nassif, M. E. (2009). Decisões estratégicas e Informação: *Sensemaking* organizacional como abordagem alternativa. *Estratégia & Negócios*, 2(1). <https://doi.org/10.19177/reen.v2e12009136-157>

Louis, M. R. (1980). Surprise and sensemaking: What newcomers experience in entering unfamiliar settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), pp. 226 -251.

Maitlis, S.; Christianson, M. (2014). Sensemaking in Organizations: Taking stock and moving forward. *The Academy of Management Annals*, 8(1), pp. 57 -125. <http://dx.doi.org/10.1080/19416520.2014.873177>

Matos, L. B. S.; João, C. M. (2015, outubro). *Contribuições do sensemaking para a administração: um estudo bibliométrico e possibilidades de pesquisa*. In Anais III Congresso Brasileiro de estudos organizacionais, Vitória, ES.

Maravalhas, E., & Odélius, C. C. (2010). Aprendizagem e Sensemaking em Práticas de Auditoria Interna. *Contabilidade Gestão E Governança*, 13(3). Recuperado de <https://revistacgg.org/index.php/contabil/article/view/82>

Miller, S. J.; Hickson, D. J.; Wilson, D. C. A. (2012). A Tomada de Decisão nas Organizações. In Clegg, S.; Hardy, C.; Nord, W. *Handbook de Estudos Organizacionais. Ação e Análise Organizacionais* (Vol. 3, Cap. 11, pp. 282 - 310). São Paulo, SP: Fiocruz.

Mintzberg, H.; Raisinghani, D.; Théorêt, A. (1976), The Structure of “Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(1), pp. 246 -275.

Prado Filho, J. M. (2005). *Construção-de-sentido em organizações: análise para contribuição aos estudos brasileiros* (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal do Ceará, Fortaleza, CE.

Pratt, M. G. (2000). The good, the bad, and the ambivalent: Managing identification among Amway distributors. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), pp. 456 – 493.

Resolução 125, de 29 de novembro de 2010. (2010). Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e



dá outras providências. Brasília, DF. Recuperado de [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2014/04/resolucao\\_125\\_29112010\\_23042014190818.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2014/04/resolucao_125_29112010_23042014190818.pdf)

Rouleau, L. (2005). Micro-practices of strategic sensemaking and sensegiving: How middle managers interpret and sell change every day. *Journal of Management Studies*, 42(7), pp. 1413 – 1441.

Simon, H. A. (1979). *Comportamento Administrativo: Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas*. Rio de Janeiro, RJ: FGV.

Starbuck, W. H.; Milliken, F. J. (1988). Executives' perceptual filters: What they notice and how they make sense. In Hambrick, D. C. (Ed.). *The executive effect: Concepts and methods for studying top managers*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 35 – 65.

Sustein, C. R. (2000). *Behavioral Law & Economics*. New York, NY: Cambridge University Press.

Thaler, R. H. (2016). *Misbehaving: The making of Behavioral Economics*. New York, NY: W.W. Norton & Company.

Thiry-Cherques, H.R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista Brasileira de Pesquisas em Marketing, Opinião e Mídia*. Vol. 3, pp. 20-27.

Weick, K. E. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Weick, K. E. (1973). *A psicologia social da organização*. Tradução de Dante Moreira Leite. São Paulo, SP: Ed. da USP>

Weick, K. E. (1993, dezembro). The collapse of sensemaking in organizations: the Mann Gulch disaster. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 38.

Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Weick, K. E.; Sutcliffe, K. M.; Obstfeld, D. (2005, jul. – ago.). Organizing and the process of sensemaking. *Organization Science*, 16(4), pp. 409 – 421.

### Nota de Final de Texto

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) e com o apoio do Programa Institucional de Iniciação Científica Voluntária (ICV) da Universidade Estadual de Montes Claros (UNIMONTES), portanto prestamos nossos agradecimentos.

