



Promoted and Organized by

**IBP1604\_18**  
**MEDIAÇÃO NO SETOR DE PETRÓLEO E GÁS**  
**MEDIATION IN THE OIL AND GAS SECTOR**

Júlia Mota<sup>1</sup>, Ana Carolina Ribeiro<sup>2</sup>

**Copyright 2018, Brazilian Petroleum, Gas and Biofuels Institute - IBP**

This Technical Paper was prepared for presentation at the *Rio Oil & Gas Expo and Conference 2018*, held between 24 and 27 of September, in Rio de Janeiro. This Technical Paper was selected for presentation by the Technical Committee of the event according to the information contained in the final paper submitted by the author(s). The organizers are not supposed to translate or correct the submitted papers. The material as it is presented, does not necessarily represent Brazilian Petroleum, Gas and Biofuels Institute' opinion, or that of its Members or Representatives. Authors consent to the publication of this Technical Paper in the *Rio Oil & Gas Expo and Conference 2018 Proceedings*.

---

## **Abstract**

Mediation is a powerful and modern conflict resolution tool. In the business sector, it delivers cost-effective results that reduce time and costs, suiting almost every industry sector. It is a self-composed and confidential procedure, based on the autonomy of the participants' will. Throughout the Mediation procedure the parties are conducted by a mediator, who is neutral and impartial third party, with the purpose of promoting integrated negotiations based on improving the quality of the relationship between them. This paper analyzes the application of Mediation to conflicts in the oil and gas sector, presenting the history of Mediation in Brazil and its concepts, as well as the possibility of applying Mediation to conflicts involving Public Administration. It also discusses the benefits of the specialization of the mediator in the Oil and Gas sector.

**Key-words:** Mediation. Alternative Methods of Conflict Resolution. Oil and gas.

A Mediação é uma potente e moderna ferramenta de resolução de conflitos. No setor empresarial, exibe resultados eficientes que reduzem gastos de tempo e de despesas, adequando-se a quase todos os setores da economia. É procedimento autocompositivo e confidencial, pautado pela autonomia da vontade dos participantes. Durante todo o procedimento da Mediação as partes são conduzidas por um mediador, que é terceiro neutro e imparcial, com função de promover negociações integrativas pautadas na melhoria da qualidade do relacionamento existente entre elas. O presente trabalho analisa a aplicação da Mediação aos conflitos no setor de petróleo e gás, apresentando o histórico da Mediação no Brasil e seus conceitos, além da possibilidade de aplicação da Mediação aos conflitos envolvendo a Administração Pública. Discute ainda os benefícios da especialização do mediador no setor de petróleo e gás.

**Palavras-chave:** Mediação. Métodos Adequados de Solução de Conflitos. Petróleo e gás.

## **1. Introdução**

---

<sup>1</sup> Advogada especialista em Petróleo e Gás e Mediadora - MOTA ITABAIANA ADVOGADOS

<sup>2</sup> Advogada e Mediadora - MOTA ITABAIANA ADVOGADOS

Atualmente no Brasil tramitam no judiciário cerca de 110 milhões de processos. Em recente relatório "Justiça em Números", divulgado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), vimos que a execução de uma decisão no Brasil leva em média quatro anos e seis meses, enquanto a fase de conhecimento de um processo judicial pode durar três anos e meio.

O amplo acesso à justiça, consagrado no inciso XXXV do art. 5º da Constituição de 1988, engendrou uma utilização excessiva do Poder Judiciário na resolução de conflitos de toda a espécie, inclusive nas relações empresariais e, principalmente, de consumo. Como consequência, assistimos a um enorme congestionamento, uma justiça ineficiente, demasiadamente lenta e burocrática.

Assim, clamando por alterações sistêmicas que permitissem verdadeiro acesso à justiça, ganharam força na década de 90 no Brasil soluções alternativas de resolução de conflitos, já em voga no mundo desde os anos 70, movimento esse que passamos a expor.

## **2. Os Métodos Adequados de Solução de Conflitos**

O surgimento dos Métodos Adequados de Solução de Conflitos (MASCs) ou ADR - *Alternative Dispute Resolution*, deu-se com o Sistema Multiportas ("multi-door courthouse", conceito concebido por Frank Sander), que preconiza que os conflitos devem ser encaminhados para os métodos apropriados de solução de controvérsias, visando economia de tempo e custo tanto para os tribunais quanto para os participantes ou litigantes. O judiciário passa a ser apenas uma das possibilidades, juntamente com os MASCs, que são métodos extrajudiciais.

A arbitragem teve extraordinário desenvolvimento nos últimos vinte anos no Brasil – a lei 9.307, que rege o instituto, foi promulgada em 1996 e passou por uma reforma em 2015. Hoje o Brasil figura entre os cinco países com maior número de partes em novos casos nas estatísticas anuais da CCI - Câmara de Comércio Internacional, entidade com o maior volume de arbitragens em todo o mundo. O grande diferencial da arbitragem em relação ao judiciário é que nela as partes decidem livremente as leis aplicáveis, o local da arbitragem, o idioma, as regras do procedimento e, sobretudo, os árbitros. Os maiores inconvenientes são os altos valores cobrados pelos árbitros, advogados e Câmaras de Arbitragem, e a postura adversarial, semelhante à postura adotada no judiciário: as partes gastam toda a sua energia na defesa ou na comprovação da culpa da outra parte, visando uma decisão, geralmente "ganha-perde". Além disso, embora menos burocrática e mais informal que o processo no judiciário, a arbitragem não dispensa requisitos formais mínimos, que impedem tão grande celeridade ao procedimento.

Além da Arbitragem, a Mediação e a Conciliação são os mais conhecidos MASCs. Os dois últimos distinguem-se da Arbitragem por serem autocompositivos, ou seja, as partes resolvem o conflito de forma consensual e autônoma, sem delegar o poder de decisão a um terceiro, com a facilitação de um mediador ou conciliador. Já a Arbitragem, como mencionado anteriormente, é um método adversarial, em que as partes confiam a um terceiro a decisão sobre a controvérsia. É uma modalidade heterocompositiva, da mesma forma que o Poder Judiciário.

Esse estudo atém-se à análise do procedimento da Mediação na resolução de conflitos, e da sua adequação ao âmbito da indústria de petróleo e gás.

## **3. O Instituto da Mediação**

A Mediação pode ser definida como um método consensual e autocompositivo de resolução de conflitos, através do qual os próprios envolvidos no conflito constroem o acordo, movidos pela autodeterminação e facilitado por um mediador imparcial e neutro. É regida pelos princípios da imparcialidade do mediador, da confidencialidade, da autonomia da vontade dos participantes, da oralidade, da informalidade, da isonomia das partes, da boa-fé e da decisão informada. Todo o procedimento de Mediação pode ser elaborado pelos participantes e pelo mediador de forma conjunta, criativa e customizada para determinado conflito, devido à flexibilidade do instituto.

Ainda que a Mediação busque a resolução do conflito, importante destacar que seu principal objetivo é o restabelecimento da comunicação e da confiança entre as partes, e não o acordo. O acordo é uma consequência possível da retomada do relacionamento entre os participantes.

As técnicas propostas na Mediação permitem que, através da identificação de interesses mútuos, os participantes possam encontrar soluções “ganha-ganha”. Diferentemente do que ocorre com as técnicas heterocompositivas, mais especificamente quando a solução é apresentada por um magistrado ou árbitro, pois neste cenário uma das partes do processo sempre restará vencida.

Por ter como principal objetivo o restabelecimento da relação entre os participantes, a Mediação é indicada principalmente a conflitos entre partes que têm relações continuadas, como por exemplo, em contratos de longa duração.

Diversas técnicas e ferramentas são geralmente utilizadas no procedimento de Mediação, como a escuta-ativa; a separação das pessoas dos problemas; a identificação dos interesses comuns e complementares dos participantes; a identificação de terceiros envolvidos; o esclarecimento de fatos; a redução de desconfianças; o manejo de interesses divergentes; a separação das pautas; a identificação de alternativas, geração e avaliação de opções; o teste de realidade, o *Caucus* ou reuniões individuais; a busca por benefícios mútuos e a identificação da melhor alternativa para um acordo negociado (MAPAN/BATNA - “*best alternative to a negotiated agreement*”).

A perspicácia do negociador na Mediação está em transformar uma negociação distributiva em integrativa (que faz o bolo crescer), gerando valores novos e opções de ganhos mútuos, encontrando fórmulas vencedoras e pontos de equilíbrio, para facilitar o acordo.

O papel do mediador é o de desenhar o processo de Mediação, manter o foco das partes no processo de negociação, utilizando ferramentas para otimizar a comunicação, incentivando a geração de opções criativas. Além disso ele deve aproximar as partes, reduzir mal-entendidos e quebrar impasses, ajudando as partes a esclarecerem interesses, trocarem informações com segurança e construir soluções negociais.

Diversas são as vantagens da Mediação em comparação com a jurisdição estatal e a arbitragem: menor gasto de recursos; controle de custos durante o processo e de riscos do resultado; preservação de relacionamento comercial; postura colaborativa; infinita flexibilidade e informalidade; pressuposto de corresponsabilidade e razoabilidade da duração (redução de gasto de tempo de gerentes e executivos). Pode ainda ser utilizada inclusive durante arbitragens ou processos judiciais em curso ou até após a prolação da sentença, para negociar medidas relacionadas ao seu cumprimento.

No Brasil, a edição da Resolução nº. 125/10 do CNJ é considerada o marco legislativo do instituto, que instituiu a políticas públicas de incentivo à autocomposição de litígios. Mais recentemente, a Lei 13.140/15 e o Novo Código de Processo Civil (Lei n. 13.105/2015) consagraram os métodos consensuais de resolução de conflitos, este último conferindo tratamento destacado e paradigmático às formas autocompositivas. A segurança na utilização

da Mediação aumenta à medida que os acordos alcançados possuem eficácia jurídica e os princípios e garantias do processo são respaldados pela lei.

O propósito do legislativo, em consonância com as mais modernas práticas de pacificação de conflitos, foi a de proporcionar à sociedade ferramentas para a solução criativa e individualizada dos conflitos, disseminando a cultura do diálogo.

Superado isto, vejamos os benefícios da Mediação aplicada às disputas empresariais.

#### **4. Mediação Empresarial**

Em geral, os conflitos empresariais têm características específicas que coadunam com os objetivos da Mediação: relacionamentos de longo prazo, necessidade de se buscar soluções rápidas, e a necessidade de otimização de custos. A resolução de conflitos nos moldes da Mediação evita a perda de oportunidades e o rompimento de relações nas atividades empresariais.

Recente avaliação realizada a partir dos dados de 3 (três) Câmaras privadas empresariais no Brasil indicaram que no último ano, 45 novos pedidos de Mediação foram recebidos, envolvendo em média 350 milhões de reais, e as tratativas duraram em média 4 meses. A Mediação nestes casos tratou de assuntos societários, contratos empresariais e de prestação de bens e serviços, telecomunicação, construção, energia, infraestrutura e comércio em geral, em alguns casos envolvendo o Poder Público.

Isso mostra que há uma tendência clara de desenvolvimento da Mediação como prática de resolução dos conflitos empresariais no Brasil. Os benefícios de redução de tempo e custo são os principais fatores que atraem as empresas, adequando-se a quase todos os setores da economia.

Além das relações entre particulares, a Lei 13.140 de junho de 2015 estabeleceu que a autocomposição de conflitos também tem espaço no âmbito da administração pública, como veremos no tópico seguinte.

#### **5. A Mediação na Administração Pública**

Embora em várias partes do mundo a Mediação já esteja consolidada há muitos anos, no Brasil a prática ainda encontra alguma resistência. Isso porque ela é disruptiva, significando uma quebra de paradigma na forma de resolução de conflitos, há muito solidificada na ideia do Estado-pai, que decide em nome dos seus cidadãos. Quando vislumbramos os conflitos entre a Administração Pública e o particular, surgem mais discussões quanto à aplicabilidade dos métodos consensuais, e o principal embate encontra-se na questão da indisponibilidade do interesse público.

De forma análoga, a arbitragem encontrou nos anos 90 a mesma resistência; há muito superada. Esse movimento iniciou-se na jurisprudência que, verificando os benefícios de sua aplicação aos conflitos em que a administração pública é parte, a acolheu e aceitou de forma positiva. Na mesma linha, a Lei de Mediação, a partir de seu art. 32, dedica capítulo próprio à prevenção e resolução dos conflitos em que for parte pessoa jurídica de direito público, assim vejamos:

Art. 32. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão criar câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos, no âmbito dos respectivos órgãos da Advocacia Pública, onde houver, com competência para:

I - dirimir conflitos entre órgãos e entidades da administração pública;

II - avaliar a admissibilidade dos pedidos de resolução de conflitos, por meio de composição, no caso de controvérsia entre particular e pessoa jurídica de direito público.

O próprio STJ, em decisão proferida no Processo nº. 0076635-43.2015.3.00.0000, deixa claro que os métodos alternativos de resolução dos conflitos são aceitáveis e desejáveis na administração pública e que não se deve confundir indisponibilidade do interesse público com indisponibilidade de direitos. Interesse público não é negociável e conseqüentemente não pode ser submetido à resolução consensual. Por outro lado, quando o Estado contrata com o particular, negocia direitos disponíveis, e, se houver cláusula de Mediação, conciliação ou arbitragem nos contratos com a Administração Pública, as partes são obrigadas a submeter suas disputas a esses métodos.

Passemos especificamente à análise da Mediação no setor de petróleo e gás, avaliando a sua adequação e os desafios para a implementação do método.

## 6. A Mediação no setor de Petróleo e Gás

Na área de energia, muitas empresas têm utilizado as ADRs para resolução de seus conflitos. As disputas neste setor geralmente envolvem valores altos e questões técnicas complexas; múltiplas partes; muitas vezes múltiplas jurisdições e regimes regulatórios. A complexidade das atividades como a perfuração, exploração e produção de petróleo e gás multiplica o potencial de conflitos. É uma indústria de alto custo e risco, portanto é impraticável a interrupção das atividades enquanto são resolvidos litígios. Os *players* precisam resolver os impasses de forma rápida e eficiente, e de forma sigilosa, para não prejudicar os projetos em curso. E acima de tudo, precisam manter o relacionamento comercial. E essa é a principal vantagem da Mediação: a valorização do relacionamento.

São muito diversificadas as atividades da sequência produtiva de petróleo e gás. Como explica o consultor em petróleo e gás Armando Cavanha: “ao longo da sequência produtiva de óleo e gás, as maneiras de pensar e agir são diferentes[...]as condições, os valores, o tamanho do mercado, as tecnologias, a temporalidade, a internacionalidade, a cultura dos gestores, tudo influi nessas respostas” (<https://bepetroleo.editorabrasilenergia.com.br/armando-cavanha-mediaco-es-em-oleo-e-gas/>). Considerando apenas o *upstream*, atividades como aquisição de sísmica, perfuração ou perfilagem de poços apresentam peculiaridades que definem a forma de relacionamento entre a petroleira (contratante) e o fornecedor (contratado). Reconhecer essas diferenças é crucial para o entendimento dos riscos de conflito.

Os fornecedores têm comportamentos diferentes, e segundo Armando Cavanha, deve-se levar em conta, resumidamente: a temporalidade das relações; as tecnologias; os riscos associados ao negócio; a cultura (origem, língua, etc.); o *market share*; o volume de investimento e a preocupação com futuros negócios locais.

A tríade básica da negociação: poder, tempo e informação, proposta por Herb Cohen é completamente diferente, por exemplo, na relação entre uma petroleira e uma empresa que faz

aquisição de dados sísmicos, na fase de exploração, e um fornecedor de um motor comum, na fase de operação. No primeiro caso, são poucas empresas, em geral estrangeiras, de alta tecnologia. Já na compra do motor, existe concorrência e disponibilidade no mercado interno. Quem detém mais informação e pode lidar melhor com o tempo tem mais poder na negociação. Alguns tem pressa em decidir, outros podem esperar. Quanto custa interromper as atividades de *drilling*? É evidente que o tempo é crucial na resolução de impasses em contratos de perfuração, por exemplo.

O sigilo também é uma vantagem da Mediação. Participar em disputas judiciais expõe e prejudica a imagem das empresas, além de representar perdas para empresas cotadas em bolsa.

No relacionamento entre as próprias petroleiras, contratos de longa duração são muito frequentes, como os JOAs (*joint operating agreement*), contrato em que duas ou mais petroleiras concordam em explorar uma área de hidrocarbonetos de forma conjunta. Conforme cita Muhammad Waqas (WAGAS. *History and Development of JOAs in the Oil and Gas Industry. Mechanical Engineer. United Arab Emirates. 10/09/2014*) estima-se que 60% dos JOAs não decolam ou terminam dentro de cinco anos de sua existência. Conflitos ocorrem principalmente entre o operador e os não-operadores quanto aos poderes de controle e decisão. O JOC (*joint operating committee*) deve atuar aliviando a tensão, e os direitos de voto são geralmente exercidos na defesa dos interesses de cada sócio. Ainda assim, surgem disputas que contribuem para a derrocada de quase dois terços dos JOAs. Há muitas razões para esses fracassos, mas certamente há espaço para mediadores, tanto na construção do consenso, quanto na prevenção de conflitos que levam à dissolução desses projetos milionários.

São inúmeros os contratos de longo prazo com relações continuadas na indústria do petróleo: contratos de construção, de concessão, de operação, de transporte, *turn key*, engenharia, *drilling*, e em geral os participantes têm muitos interesses em comum. Disputas insolúveis podem significar perdas milionárias, em função dos investimentos vultosos, e da dificuldade em “desfazer” os complexos projetos iniciados.

Como se vê, em função do perfil da indústria de petróleo e gás, a Mediação apresenta-se geralmente como procedimento adequado para a resolução de controvérsias. É importante observar que a Mediação tende a ser mais exitosa quando o mediador tem conhecimento especializado no setor, além das habilidades necessárias na profissão, o que aumenta a sua credibilidade, que é um elemento fundamental para o sucesso de uma Mediação.

## 7. A Mediação no setor de Petróleo e Gás - Brasil

No Brasil, os contratos de concessão de exploração e produção e de partilha são contratos que tem uma duração de mais de 30 anos – as operadoras ficam “amarradas” durante todo esse tempo, e é óbvio que elas têm todo interesse, bem como a ANP (Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis), de sanar as eventuais controvérsias de forma consensual, evitando os altos custos de uma eventual arbitragem e o desgaste das relações.

Recentemente, a ANP incluiu como procedimento prévio à arbitragem, nas minutas contratuais da 15ª Rodada de Licitações de Blocos, na 4ª Rodada de Licitações de Partilha e Produção e nas minutas da Oferta Permanente, uma cláusula de Mediação, acompanhando uma tendência em todo o setor público. Trata-se de um importante passo para o desenvolvimento no Brasil do instituto da Mediação no setor de petróleo e gás, assim vejamos:

#### Mediação

34.3. As Partes poderão, mediante acordo por escrito e a qualquer tempo, submeter a disputa ou controvérsia a Mediação de entidade habilitada para tanto, nos termos de seu regulamento e conforme a Legislação Aplicável.

O aprimoramento da cláusula, principalmente no que tange à obrigatoriedade da Mediação, traria muitos benefícios à indústria. Da forma atual, é necessário um acordo para que a Mediação seja iniciada. Isso neutraliza o efeito da cláusula: quando ocorre um rompimento da comunicação decorrente da escalada do conflito, as chances de qualquer acordo são mínimas. Assim, uma das partes, a ANP ou a operadora, tendem a rejeitar a Mediação, e a cláusula perde a sua eficácia. O ideal seria uma cláusula de Mediação obrigatória – assim as partes devem ao menos comparecer à primeira reunião – o que é um grande passo rumo ao acordo – mas obviamente sem a obrigação de permanecer em procedimento de Mediação, resguardado o princípio da autonomia da vontade das partes.

Na redação da Lei 13.303/16 (Lei das Estatais) perdeu-se a oportunidade de estimular métodos extrajudiciais de resolução de conflitos entre as estatais e o particular. A Petrobras, no entanto, habitual utilizadora de arbitragens, inseriu o artigo 136 no seu Regulamento de Licitações e Contratos que torna possível a Mediação como forma de resolução de controvérsias, o que não foi acatado pelo manual Condições de Fornecimento de Material (CFM) – 2018 - Revisão 01 -, onde figura o judiciário (do foro da sede da Unidade que executou a compra) responsável por resolver as controvérsias decorrentes dos contratos de fornecimento.

Art. 136. Nos contratos regidos por este Regulamento, poderá ser admitido o emprego dos mecanismos privados de resolução de disputas, inclusive a Arbitragem e a Mediação, para dirimir conflitos decorrentes da sua execução ou a ela relacionados.

Para os fornecedores da Petrobras em geral, cláusulas escalonadas Mediação e Arbitragem (“med-arb”) ou Mediação-judiciário (“med-jud”) seriam muito bem-vindas. Em função da importância da Petrobras em termos de volume de compras e contratações no setor, entrar em litígio contra a estatal pode significar um enorme prejuízo e desgaste na relação com o principal cliente. Resolver as controvérsias de forma consensual, célere e financeiramente acessível, certamente beneficiaria a todos.

Com a aplicação da Lei 13.303/16, há um enorme risco de judicialização, pois a Petrobras deixa um sistema de compras pouco transparente, nos termos do Decreto 2745/98, para um regime de licitações públicas. Descumprir qualquer dispositivo da nova lei pode gerar ações judiciais por parte não só dos fornecedores, mas de qualquer cidadão. Em vista dessa possibilidade, seria pertinente que a Petrobras estabelecesse um canal eficiente de negociação e Mediação com seus fornecedores, através do qual qualquer controvérsia pudesse ser sanada, evitando-se necessidade de recurso a jurisdição estatal.

Destacamos a importância de ser o mediador, um profissional especialista na área de petróleo e gás, além de possuir as habilidades necessárias para a função. Isto porque, apesar de não haver requisitos legais ou qualquer norma que indique a necessidade de especialização do mediador, entendemos que o setor possui linguagem própria muitas vezes incompreensível à profissionais de outros ramos de conhecimento. O entendimento prévio dos conceitos e do funcionamento de toda a indústria, ainda que de forma geral, permite que o mediador

compreenda os detalhes do conflito e entenda as necessidades e interesses dos participantes, contribuindo de forma potencial para o sucesso da Mediação.

Caso recente de sucesso, Petrobras e Sete Brasil participaram de procedimento de Mediação envolvendo a manutenção de afretamento e a operação de sondas contratadas. Em período inferior a um ano, as negociações entre as empresas evoluíram e resultaram em um acordo de benefício mútuo, elaborado pelas partes, com auxílio de mediador *ad hoc* designado especificamente para este caso.

A utilização da Mediação em casos de recuperação judicial, como no caso Petrobras-Sete Brasil, tem sido objeto de grande interesse. Sabemos da enorme quantidade de processos de recuperação judicial no setor de petróleo, em decorrência do arrefecimento das atividades nos últimos cinco anos. Não há dúvida quanto à aplicabilidade da Mediação em processos de recuperação judicial, como neste caso, bem como no caso “Oi”, a maior recuperação judicial em curso no Brasil. Recentemente foi publicado o enunciado 45 da I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígio, que assim orienta:

“45º A mediação e conciliação são compatíveis com a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária, bem como em casos de superendividamento, observadas as restrições legais.”

No entanto, existem incertezas quanto à forma de sua aplicação, que poderiam sejam sanadas com a reforma da Lei de Recuperação Judicial (Lei nº 11.101/05 - LREF), atualmente em estudo pelo Congresso Nacional.

## 8. Conclusão

O Judiciário não tem cumprido seu papel no Brasil de forma eficiente, portanto são urgentes medidas para que as empresas e indivíduos reassumam a responsabilidade pela resolução de seus conflitos, de forma a desafogar o Judiciário, que deve restar como uma última opção, quando se esgotam as formas prioritárias de resolução consensual. Primeiramente, há que se fazer um diagnóstico para determinar o método mais adequado. De maneira geral, a Mediação pode ser aplicada aos mais diversos tipos de conflitos, inclusive durante uma arbitragem ou processo judicial em curso.

A Mediação apresenta-se como uma poderosa ferramenta de resolução de conflitos, com potencial nas mais diversas áreas e tem mostrado resultados favoráveis inclusive nas questões empresariais. Através da Mediação, é possível a construção da solução através do diálogo e da colaboração, à medida que se abre um espaço de confiança e confidencialidade, onde se faz uso de abordagem multidisciplinar, gerando soluções sustentáveis.

O setor de petróleo apresenta características próprias como a durabilidade das relações, a complexidade dos projetos, a alta tecnologia, os custos elevados, e o pluralismo de atores. Em vista disso, a Mediação se apresenta como método adequado para a resolução dos conflitos nesse setor, face aos inúmeros benefícios, principalmente a otimização de tempo e custos.

A especialização dos mediadores e a capacitação nas técnicas aplicadas ao procedimento são fundamentais e corroboram para o crescimento e credibilidade do instituto.

Espera-se que a reforma da Lei de Recuperação Judicial introduza regras claras e estímulo à utilização da mediação em processos de recuperação extrajudicial e judicial.



A democratização da resolução de conflitos é um fenômeno mundial. A sentença, ainda que favorável a uma parte, nunca é a solução mais apropriada e integral para um impasse. O Brasil possui um marco legal de boa qualidade e condições de se tornar um exemplo na área de resolução consensual de conflitos. Impõe-se, no entanto, que haja uma mudança de mentalidade dos administradores, executivos, advogados, juízes, agentes públicos e da sociedade como um todo, quebrando dogmas, afastando-se a cultura resistente que valoriza a polarização e o embate, abrindo espaço para processos colaborativos, que ao final geram mais resultados positivos para todos.

## 9. Referências

BRASIL, Lei n. 9.307, 23 de setembro de 1996 - Dispõe sobre a arbitragem.

BRASIL, Decreto 2.745, 24 de agosto de 1998 - Aprova o regulamento da Petrobras.

BRASIL, Resolução CNJ n. 125, 29 de novembro de 2010 – Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesse no âmbito do Poder Judiciário.

BRASIL, Lei n. 11.101, 09 de fevereiro de 2005 – Estabelece o novo Código de Processo Civil.

BRASIL, Lei n. 13.105, 16 de março de 2015 – Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária.

BRASIL, Lei n. 13.140, 26 de junho de 2015 – Estabelece a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública.

BRASIL, Lei nº. 13.303/16, 30 de junho de 2016 - Dispõe sobre o estatuto jurídico da empresa pública, da sociedade de economia mista e de suas subsidiárias, no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios.

CJF, CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL, Enunciado 45 - I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígio.

PETROBRAS, Regulamento de Licitações e Contratações da Petrobras

ANP, Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis - minutas contratuais da 15ª Rodada de Licitações de Blocos e da 4ª Rodada de Licitações de Partilha e Produção.

WAGAS, Muhammad. History and Development of JOAs in the Oil and Gas Industry  
Mechanical Engineer. United Arab Emirates, 10/09/2014.

- CAVANHA, Armando. Revista Brasil Energia Petróleo. Mediações em Óleo e Gás. 29/03/2018. (<https://bepetroleo.editorabrasilenergia.com.br/armando-cavanha-mediacoes-em-oleo-e-gas/>)
- COHEN, Herb. Você pode negociar qualquer coisa. Ed. Record, 1982.
- CAVANHA, Armando. JARDIM, Elza. Gestão por Acordos nos Processos Produtivos. 2ª Edição.
- PETROBRAS. Fato Relevante - Mediação Extrajudicial com a Sete Brasil. 01/03/2018. (<http://www.investidorpetrobras.com.br/pt/comunicados-e-fatos-relevantes/fato-relevante-mediacao-extrajudicial-com-sete-brasil>)
- ALMEIDA, Tania. Caixa de ferramentas na mediação: Aportes práticos e teóricos. Dasheditora, 2016.
- DALLA, Humberto. O marco legal da mediação no Brasil. GEN Jurídico, 2017.
- OZÓRIO NUNES. Antônio Carlos. Manual de Mediação Guia Prático de Autocomposição Antonio Carlos Revista dos Tribunais, 2016
- ROSENBERG, Marshall B. Comunicação não-violenta. 4ª Edição. São Paulo: Ágora. 2006.
- SCHRODER, Letícia de Mattos, PAGLIONE, Gabriela Bonini. Resolução 125 do CNJ e os novos rumos da conciliação e mediação: será, enfim, a vez da efetividade da prestação jurisdicional? <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?%20cod=18a411989b47ed75>, 20/05/2017.
- URY, William, Fisher Roger, PATTON, Bruce. Como chegar ao sim. PenguinGroup, 1981.
- URY, William. O Poder do NÃO Positivo. Campus, 2007.