



UNIFEOB
CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS
ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO
RELATÓRIOS DE AUDITORIA E PERÍCIA
CONTÁBIL

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2023



CENTRO UNIVERSITÁRIO OCTÁVIO BASTOS

UNIFEOB

CENTRO UNIVERSITÁRIO DA FUNDAÇÃO DE ENSINO
OCTÁVIO BASTOS

ESCOLA DE NEGÓCIOS ONLINE

CIÊNCIAS CONTÁBEIS

PROJETO INTEGRADO

**RELATÓRIOS DE AUDITORIA E PERÍCIA
CONTÁBIL**

MÓDULO AUDITORIA E PERÍCIA CONTÁBIL

AUDITORIA CONTÁBIL - PROF. PAULO CÉSAR MONTANHEIRO

PERÍCIA E ARBITRAGEM CONTÁBIL - PROF. PAULO CÉSAR
MONTANHEIRO

ESTUDANTES:

Luis Carlos Moreira da Silva, RA 1012019200376

Fátima C. de Souza , RA 1012020100560

Francisco Jesus G. da Silva, RA 1012021100372

Juliana Ap. Elidio Ferracini, RA 1012021200250

ESTUDANTE E, RA 000000

SÃO JOÃO DA BOA VISTA, SP

MARÇO, 2023

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	3
2. PROJETO INTEGRADO	5
2.1 AUDITORIA CONTÁBIL	5
2.1.1 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO	7
2.1.2 CASO REAL DE UM RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.	11
2.2 PERÍCIA E ARBITRAGEM CONTÁBIL	12
2.2.1 PERITO CONTÁBIL E A REALIZAÇÃO DA PERÍCIA CONTÁBIL	13
2.2.2 ESTRUTURA DO LAUDO PERICIAL CONTÁBIL	14
2.2.3 MEDIAÇÃO, CONCILIAÇÃO E ARBITRAGEM CONTÁBIL	20
2.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: GERENCIANDO CONFLITOS	41
2.3.1 GERENCIANDO CONFLITOS	43
2.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA	69
3. CONCLUSÃO	70
REFERÊNCIAS	71
ANEXOS	76
RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO	83

1. INTRODUÇÃO

Este projeto tem como principal objetivo entender como funciona o trabalho dos profissionais de auditoria contábil e perícia contábil, bem como eles elaboram seus relatórios com devidos pareceres.

A perícia contábil, assim como a auditoria, é um dos trabalhos com prerrogativa exclusiva dos bacharéis em Ciências Contábeis, sendo necessário conhecimento dos diferentes tipos de legislação e também é preciso observar outros requisitos do ponto de vista técnico.

Atualização constante sobre as Normas Brasileiras de Contabilidade e legislação inerente à matéria julgada e conhecimento amplo das Normas referentes à Perícia Contábil (NBC TP 01 e NBC PP 01).

Para atuação de perito contábil é necessário que o profissional esteja devidamente cadastrado nos tribunais a que se vinculam os juízes.

Dentre os vários trabalhos que o perito contábil pode desempenhar destacamos:

- Análise e avaliação de valores patrimoniais;
- Apuração do valor patrimonial correto de participações em empresas, quotas ou ações;
- Revisões de balanços, contas ou demonstrações contábeis em geral.

Através de pesquisa e estudo dos profissionais de auditoria e perícia verificamos processos que apontam setores dentro das organizações que eventualmente necessitam de mudanças e mais clareza nas informações visando mitigar os riscos e possíveis questionamentos judiciais.

A perícia contábil sempre foi considerada essencial, principalmente no que diz respeito à resolução de litígios. Ela auxilia o juiz de acordo com as especialidades do perito. Estas podem ser ligadas às áreas tributária, contábil, trabalhista, comercial, entre outras.

O auditor utiliza o relatório de auditoria como ferramenta para apontar os erros encontrados juntamente com possíveis ações preventivas ou corretivas.

Os auditores e peritos procuram trabalhar pautados na ética e na imparcialidade.

Amparado nas leis e normas vigentes, constatamos que os auditores usam os relatórios para recomendar melhorias nos processos da organização.

Os pareceres e declarações dos auditores normalmente são apresentados juntamente com a divulgação das demonstrações contábeis para os conselhos administrativos e fiscais das empresas.

Conforme anexo, apresentamos o relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da empresa MAHLE METAL LEVE S.A.

2. PROJETO INTEGRADO

2.1 AUDITORIA CONTÁBIL

A organização escolhida é a MAHLE Metal Leve S.A. (B3: LEVE3), empresa brasileira de autopeças que atua na fabricação e comercialização de componentes de motores à combustão interna e filtros automotivos. As informações operacionais e financeiras são apresentadas de forma consolidada e em reais, conforme a Legislação Societária Brasileira.

Segundo a KPMG Auditores Independentes, uma auditoria envolve a execução de procedimentos selecionados para obtenção de evidência a respeito dos valores e divulgações apresentados nas demonstrações financeiras. Os procedimentos selecionados dependem do julgamento do auditor, incluindo a avaliação dos riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras, independentemente se causada por fraude ou erro.

Nessa avaliação de riscos, o auditor considera os controles internos relevantes para a elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras da Companhia para planejar os procedimentos de auditoria que são apropriados nas circunstâncias, mas não para fins de expressar uma opinião sobre a eficácia desses controles internos da Companhia.

Analisando as demonstrações financeiras e o parecer dos auditores da KPMG seguindo as práticas contábeis, as observações, indagações e averiguações dos processos da estrutura organizacional o sistema de controle interno da MAHLE METAL LEVE S.A. demonstrou ser adequado e eficiente.

A auditoria contábil é essencial para as empresas. O processo assegura a precisão dos registros e a gestão de documentos prevenindo problemas relacionados a fraudes ou a irregularidades fiscais.

Quando a ação se torna uma prática constante, o profissional de auditoria consegue atuar com mais tranquilidade e passa a conhecer profundamente a situação financeira do seu negócio.

A auditoria contábil pode trazer com maior exatidão qualquer problema regulamentar da empresa, além de identificar a real situação financeira e econômica da empresa.

A auditoria contábil é o procedimento que tem a finalidade de examinar minuciosamente os registros e documentos da empresa. O intuito reside em verificar se as informações estão corretas, se existe alguma alteração a ser feita ou alguma correção a ser providenciada.

Entre as informações que podem ser auditadas, temos:

- Balanço Patrimonial;
- Demonstração de Fluxo de Caixa;
- Demonstração de Resultados;
- Processos Internos.

Entre as vantagens de se fazer uma auditoria contábil, o grande destaque fica com o detalhamento da realidade da organização. Com isso, é possível monitorar as finanças de um jeito mais minucioso, o que colabora para a antecipação e projeção de cenários em um médio e longo prazo. Além disso, você consegue evitar problemas com a fiscalização, já que toda a documentação ficará em ordem, assim como todas as transações financeiras.

Com uma boa auditoria contábil, você consegue encontrar as falhas no controle interno e na organização administrativa, o que possibilitará um estudo sobre novas estratégias e novas formas de ação.

2.1.1 AVALIAÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE INTERNO

DOS CONTROLES INTERNOS:

O controle interno é um procedimento utilizado pelas empresas para verificar como está o andamento da mesma e, para proporcionar maior segurança em suas operações, evitando possíveis erros. Controle interno: “busca aumentar a exatidão e fidelidade dos relatórios contábeis e de outros dados administrativos e operacionais, promover e melhorar a eficiência em todos os aspectos das atividades da entidade .” O sistema de controle interno é uma ferramenta bastante segura utilizada dentro das operações de uma empresa até mesmo para a alta administração tomar decisões cabíveis para a empresa.

Conceitos e Objetivos dos Controles Internos Os controles internos são executados para garantir segurança nas operações diárias, onde cada funcionário o faz dentro de seu setor. Existe um responsável por elaborar e avaliar os controles internos, assim repassando para todos em geral dentro da organização. Dentro da avaliação dos controles internos existe uma determinação dos procedimentos de auditoria interna, que fala: A avaliação do sistema de controle interno compreende: - determinar os erros ou irregularidades que poderiam acontecer; - verificar se o sistema atual de controles detectaria de imediato esses erros ou irregularidades; analisar as fraquezas ou falta de controle, que possibilitam a existência de erros ou irregularidades, a fim de determinar natureza, data e extensão dos procedimentos de auditoria; emitir relatório-comentário dando sugestões para o aprimoramento do sistema de controle interno da empresa.

Os procedimentos devem atender todos os requisitos das normas para que possa ser feito de maneira correta. Logo se estuda os procedimentos e as normas para entender o que cada um relata. Dentro das Normas Brasileiras de Contabilidade existe o conceito de controle interno que diz o seguinte: A NBC-T-11, Normas de Auditoria Independente das Demonstrações Contábeis, que será abordada em capítulo específico, prescreve (relacionado aos controles internos): - O sistema contábil e de controles internos compreende o plano de organização e o conjunto integrado de métodos e procedimentos

adotados pela entidade na proteção do seu patrimônio, promoção da confiabilidade e tempestividade dos seus registros e demonstrações contábeis e da sua eficácia operacional. - O auditor deve efetuar o estudo e a avaliação do sistema contábil e de controles internos da entidade, como base para determinar a natureza, oportunidade de extensão da aplicação dos procedimentos de auditoria, considerando: - o tamanho e complexidade das atividades da entidade; - os sistemas de informação contábil, para efeitos tanto internos quanto externos; - às áreas de risco de auditoria; - a natureza da documentação, em face dos sistemas de informatização adotados pela entidade; - a grau de descentralização de decisão adotado pela administração da entidade; e - grau de envolvimento da auditoria interna, se existente. O sistema contábil e de controles internos é de responsabilidade da administração da entidade; porém o auditor deve efetuar sugestões objetivas para seu aprimoramento, decorrentes de constatações feitas no decorrer do seu trabalho. As normas explicam claramente a melhor forma para que uma auditoria possa ter sucesso e, garantia de que os procedimentos estão de acordo com seus objetivos.

Funções dos Controles Internos

Os serviços da auditoria interna são voltados principalmente para os controles internos que auxiliam nas atividades rotineiras dentro da empresa. controles internos é o conjunto de procedimentos, métodos ou rotinas com os objetivos de:

- 1 Proteger os ativos.
- 2 Produzir dados contábeis confiáveis.

3 Ajudar a administração na condução ordenada dos negócios da empresa. Os dois primeiros objetivos referem-se aos controles internos contábeis e o último aos controles administrativos. Outros exemplos de controles internos contábeis como: - sistema de conferência, aprovação e autorização; - segregação de funções (estabelece que a mesma pessoa não pode ter acesso aos ativos e aos registros contábeis); - controles físicos sobre ativos; - auditoria interna. E alguns controles administrativos para que se possa identificar as diferenças entre os dois. São eles: - análises estáticas de lucratividade; - treinamento de pessoal; - estudos de tempos e movimentos; - análise de

variações entre valores orçados e os incorridos; - controle dos compromissos assumidos mas ainda não realizados economicamente.

A Importância dos Controles Internos O controle interno é importante para que se tenha organizado os setores da empresa e servir para auxiliar na tomada de decisão, além de minimizar os erros e fraudes. “Os princípios e fundamentos do controle interno podem ser expostos da seguinte maneira:

Princípios e fundamentos do controle interno

CONTROLE INTERNO A SER ADOTADO	MOTIVO
a. Devem ser fixadas as responsabilidades.	Se não existir delimitação extra, o controle será deficiente.
b. A contabilidade e as operações devem estar separadas.	Um empregado não deve ocupar um posto em que tenha controle da contabilidade e, ao mesmo tempo, controle das operações que ocasionam lançamentos.
c. Controles cruzados. Por exemplo, as vendas diárias devem ser acumuladas e confrontadas ao final do período com a soma das etiquetas das mercadorias entregues.	Devem ser utilizadas todas as provas disponíveis para se comprovar a exatidão, visando assegurar que as operações foram registradas corretamente na contabilidade.
d. Nenhuma pessoa individualmente deve ter completamente ao seu cargo uma transação comercial.	Qualquer pessoa, deliberadamente ou inadvertidamente, cometerá erros; entretanto, é provável que se descubram os erros se o manejo de uma transação está dividido entre duas ou mais pessoas.
e. Deve-se escolher e treinar cuidadosamente os empregados.	Um treinamento cuidadoso oferece como resultados: melhor rendimentos, custos reduzidos e empregados mais atentos e ativos.
f. Se for possível: deve haver rotativamente entre os empregados destinados a cada trabalho. deve ser imposta a obrigação de usufruto de férias para todas as pessoas que ocupam postos de confiança.	Isso reduz as oportunidades de fraudes e indica a adaptabilidade do empregado.
g. As instruções de operações para cada cargo devem ser sempre fornecidas por escrito.	Os manuais de procedimentos fomentam a eficiência e evitam erros ou interpretações erradas.

Em seguindo os princípios destacados no quadro apresentado e nos motivos da existência do controle interno, a empresa deve apresentar sistemas operacionais que produzem resultados suficientes para atingir seus objetivos, como o menor índice de irregularidades.

Limitações dos Controles Internos

Controle interno é importante dentro de uma organização para como o próprio nome diz, controlar as operações realizadas diariamente. Mas os controles internos também possuem limites, alguns deles são devidos:

- conluio de funcionários na apropriação de bens na empresa;
- instrução inadequada dos funcionários com relação às normas internas;
- negligência dos funcionários na execução de suas atividades.

Algumas limitações se dão por conta dos funcionários, pelo conluio, enquanto que as outras por parte de empresa destaca que em algumas empresas os empresários optam por não ter o controle devido os gastos com o mesmo ser maior que sua ausência, então os empresários optam por abandonar esses controles e a aceitar a margem de perda. Existem casos em que o controle interno não funciona como deveria de fato.

- a exigência normal da administração de que o custo de um controle interno não exceda os benefícios a serem obtidos.
- a maioria dos controles internos tende a ser direcionados para transações rotineiras em vez de para transações não rotineiras;
- o potencial de erro humano devido a descuido, distração, erros de julgamento e instruções mal-entendidas.
- a possibilidade de contornar os controles internos por meio de conluio de um membro da administração ou empregado com partes de fora (terceiros) ou de dentro da entidade.

- a possibilidade de que uma pessoa responsável por exercer um controle interno possa abusar dessa responsabilidade. Por exemplo, um membro da administração que passe por cima de um controle interno.

- a possibilidade de que procedimentos se tornem inadequados devido a mudanças nas condições e de que o cumprimento desses procedimentos se deterioram. Mesmo com todo estudo e aprimoramento, os controles internos ainda apresentam algumas falhas, mas deve-se levar em consideração que são pessoas passíveis de erros que os executam.

2.1.2 CASO REAL DE UM RELATÓRIO DOS AUDITORES INDEPENDENTES SOBRE AS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.

O relatório anexo foi feito pela empresa KPMG Auditores Independentes LTDA, no seu escritório situado na cidade de Campinas, Estado de São Paulo, a empresa auditada foi a MALHE Metal Leve S.A., situada na cidade de Mogi Guaçu, Estado de São Paulo.

A **KPMG** opera como uma rede global de firmas membro independentes, prestando serviços de Audit (Auditoria), Tax (Impostos) e Advisory Services (Consultoria de Gestão e Estratégica, Consultoria Empresarial, Governança Corporativa, Assessoria Financeira, Riscos, Compliance, Fusões e Aquisições, Reestruturações, Inovação e Tecnologia), trabalhando em estreita colaboração com os clientes, ajudando-os a mitigar os riscos e a aproveitar as oportunidades. De forma apaixonada e com propósito, trabalha lado-a-lado com os clientes, combinando abordagens inovadoras com uma vasta experiência, de forma a entregar resultados reais.

2.2 PERÍCIA E ARBITRAGEM CONTÁBIL

A Perícia Contábil está totalmente vinculada a um perito contábil há importância destacar que é um contador com registro no CRC. Com tudo, por meio de reuniões, análises, que contribuiram como provas para a tomada de decisões referente a um conflito de interesses, e portanto, podendo afirmar se houve ou não alguma displicência no âmbito fiscal.

Ela é composta por 8 etapas para a tomada de decisão:

- Exame: Serão avaliados todos os livros, registros e transações relacionadas com sua instituição;
- Vistoria: São examinados fatos e situações de forma circunstancial;
- Indagação: A procura de informações com pessoas relacionadas ao ocorrido questionado;
- Investigação: Trazer informações para o laudo pericial, contudo revelando tudo referente ao equívoco;
- Arbitramento: Nesta etapa decide os valores ou a resolução do conflito;
- Mensuração: Todos os bens envolvidos e obrigações são qualificados e quantificados.
- Avaliação: Definir os valores dos bens, obrigações, despesas e receitas;
- Certificação: Esta parte é a declaração da conclusão final no laudo pericial.

Para evitar processos judiciais existem processos para a solução de conflitos de forma imparcial e totalmente profissional, buscando a resolução eficiente do ocorrido, sendo uma delas a mediação e a conciliação que por sua vez ambas as partes decidem como iriam resolver o problema sem o envolvimento de terceiros.

Na conciliação o conciliador se responsabiliza pelas partes que não há envolvimento entre os relacionados, contudo não havendo vínculo emocional entre o grupo, ele atua fornecendo conselhos podendo solucionar o ocorrido. Diferente da mediação, que por sua vez atua em casos que há envolvimento entre os terceiros,

ajudando a restabelecer o diálogo entre eles e colaborando para que os mesmos se resolvam.

Em relação a arbitragem fica responsável por casos que envolvem patrimônios, os comprometidos visão a procura de um ser imparcial que não tenha envolvimento e nem interesse, vantagem ou lucro sobre o resultado. Caso haja a escolha de mais de um árbitro há a necessidade que eles sejam ímpares para que não ocorra nenhum equívoco durante a votação da decisão.

Contudo estas formas de resolução procuram diminuir o envolvimento judicial, na tentativa de amparar os relacionados, colaborando com a com a resolução ou decretando a sentença final.

2.2.1 PERITO CONTÁBIL E A REALIZAÇÃO DA PERÍCIA CONTÁBIL

O perito contábil é vinculado com a justiça, ele é totalmente imparcial e condutor do ato não defendendo o denunciado ou réu, ficando responsável pelo parecer do laudo pericial, conseqüentemente oposto.

Por sua vez o assistente técnico ele já é contratado para a defender um das partes, dissemelhante do antecedente ele elabora um parecer técnico mesmo com os mesmos direitos que o perito.

A suspeição ou impedimento ocorre quando o perito tem vínculo com uma das partes do processo, contudo perdendo a imparcialidade perante o caso.

A perícia contábil tem como finalidade fundamentar as conclusões que irão gerar o laudo pericial sendo necessário o exame, vistoria, indagação, investigação, arbitramento, mensuração, avaliação e a certificação.

2.2.2 ESTRUTURA DO LAUDO PERICIAL CONTÁBIL

Perícia contábil

Conceito

A perícia é um termo derivado do latim peritia, que se refere a trabalhos especializados executados com rigor científico e realizado por pessoa expert ou seja com experiência, habilidade ou talento, sendo classificada em decorrência da natureza do seu projeto e do processo executado, podendo ocorrer nas esferas judiciais, extrajudiciais, arbitrais, administrativas ou estatais, tendo por finalidade a produção de prova.

Perícia é o trabalho de notória especialização feito com a finalidade de levantar prova ou opinião para orientar uma autoridade formal julgamento de um fato ou solucionar litígios entre pessoas, sendo segundo Sá (2011) a válida e competente opinião baseada em rigoroso estudo de um entendedor das ciências contábeis, vinculado a um fato ligado ao patrimônio de um ente.

Assim, Perícia Contábil, como forma específica de perícia constitui o conjunto de procedimento técnico científicos que objetivam levar a instância decisória elementos de prova suficientes a subsidiar à justa solução do litígio ou constatação de um fato mediante laudo pericial contábil e/ou parecer pericial contábil, em harmonia com as normas jurídicas e profissionais, e legislação específica aplicada.

Assim a perícia contábil tem sua abrangência relacionada a causa que a deu origem, podendo ser considerada uma tecnologia por ser uma aplicação de matéria científica contábil, portanto uma perícia relacionada com fatos trabalhistas, previdenciários , tributários analisará além da própria contabilidade, a legislação específica relacionada aos exames.

Lógica Pericial

É fundamental considerar Perícia como um exercício prático de lógica. No estudo da lógica também conhecida como ciência da razão, muito tempo e esforços foram dedicados a pesquisas dos aspectos e meios que levam a mente humana ao conhecimento de algo.

Caso as atividades periciais não se baseiam solidamente em fundamentos lógicos aceitos universalmente, sua aceitabilidade e utilidade poderão ser questionadas, e até invalidar os trabalhos investigativos executados.

Apoiando o que foi mencionado quanto a fundamentação lógica da perícia, se o exame não for sistemático, isto é, se não obedecer a um sistema racional eminentemente tecnológico, com o rigor necessário, não será possível obter um trabalho que mereça ser classificado como contábil.

Finalidade

Entre os principais objetivos da perícia contábil estão os de materiais judiciais e extrajudiciais, visando orientar decisões administrativas de âmbito social, fiscal, judicial, trabalhista e outras. Entretanto o objetivo é sempre o de levantar prova válida que portanto deve basear-se em rigoroso método de investigação e de demonstração dos resultados.

Temos a previsão legal da perícia como prova legal no Art. 212 do Código Civil Brasileiro:

Salvo o negócio a que se impõe forma especial, o fato jurídico pode ser provado mediante:

I - Confissão;

II - Documento;

III - Testemunha;

IV - Presunção;

V - Perícia.

Assim pode se definir os dois principais objetivos da perícia contábil, como :

- Obter elementos de prova
- Auxiliar a emissão de laudo ou parecer

Quando um contribuinte é autuado pelo fisco, por algum tipo de irregularidade em sua escrita contábil ou fiscal, lhe é assegurado o direito de ampla defesa, o que inclui o uso de perícia contábil como forma de prova a seu favor. O perito é chamado para analisar a questão de forma imparcial e dentro das normas legais e contábeis. Este perito irá obter elementos fáticos na contabilidade e na legislação fiscal e baseado em tais fatos, emitir laudo ou parecer

Prova Pericial

Prova é um elemento fundamental relacionado com a convicção relacionada com a da verdade de um fato, sendo portanto, “ aquilo que demonstra ou estabelece a verdade de um fato ou testemunho”. Uma evidência de validade dentro do processo investigatório.

A prova pericial tem sua regulamentação definida pelo art. 464 do Código de Processo Civil (CPC) de 2015, como sendo um dos meios legais e morais para se validar fatos contestados em litígios.

O art. 369 do cpf/2015 explica que “ as partes têm o direito de empregar todos os meios legais, bem como moralmente legítimos, ainda não especificados neste código, para provar a verdade dos fatos em que se funda o pedido ou a defesa e influir eficazmente na convicção do juiz.

A prova é a característica mais importante do objetivo da atividade pericial. Sendo necessário que definamos e a situamos na atividade pericial em um contexto jurídico, compreendendo sua valoração, comparação e inter-relacionamentos com as demais provas que já foram levantadas e as que estão sendo ou que serão utilizadas na demonstração de uma verdade.

A prova de natureza pericial é conseguida através do exame vistoria avaliação e é produzida por profissional habilitado na matéria em que a perícia está relacionada, assim define de forma resumida que Prova é o elemento material para demonstração de uma verdade. Portanto, a prova pericial é a prova proveniente de uma perícia e apresentada como laudo ou parecer.

Tipos de perícia

Existem três tipos de perícia:

Judicial - Solicitada por magistrados para elucidar fatos e levantar provas sobre demandas.

Arbitral - Solicitada por um árbitro ou pelas partes envolvidas em um litígio no intuito de auxiliar tecnicamente a arbitragem.

Extrajudicial - Solicitada voluntariamente por partes interessadas, visando levantar informações úteis para elucidação de questões de nível administrativo.

A parte interessada tem a faculdade de contratar perito contador e indicá-lo como seu assistente técnico. Desta forma numa demanda fiscal sujeita a perícia poderá haver;

I - Perito contador nomeado pelo juiz;

II - Um perito assistente, escolhido livremente pelo fisco;

III - Um perito assistente, contratado livremente pelo contribuinte.

Os peritos assistentes, também denominados de assistentes técnicos, são de confiança da parte, não se sujeitando às regras de impedimento ou suspeição.

O perito assistente poderá realizar assinatura em conjunto no laudo pericial contábil caso concorde totalmente com ele. No entanto, tal procedimento excluiria a possibilidade da emissão de parecer pericial contábil contrário em separado.

Fluxograma

Com fim meramente didático, desprezando as particularidades de alguns processos, o fluxo pericial pode ser apresentado conforme pontos abaixo:

- Pedido de Perícia: Solicitado a pedido de uma das partes, ou por solicitação do juiz.
- Nomeação do perito judicial: O juiz, após o deferimento da perícia, nomeia o perito, intimando-o para apresentação da proposta e honorários.
- Apresentação dos quesitos pelas partes e indicação do Assistente pericial: As partes - 1º Relacionam os quesitos (perguntas) ao perito e 2º indicar o assistente pericial.
- Aceitação da nomeação e proposição de honorários: O perito elabora uma petição, aceitando a sua nomeação e propondo seus honorários ou declinando o cargo.
- Intimação das partes para pronunciamento da proposta de honorários do perito: As partes devem se pronunciar sobre os honorários do perito - concordando ou não.
- Intimação do perito judicial - Manifestação das partes: Se houver alteração nos valores de honorários aprovados pelas partes, o perito deverá manifestar sua concordância ou não com os valores alterados.
- Fixação do prazo para depósitos dos honorários: O juiz intima a parte que arcará com o ônus da perícia para que efetue o depósito judicial do valor correspondente.
- Concessão de prazo para início da perícia: O juiz fixa o prazo de início e final da perícia (entrega do laudo), intimando tanto o perito quanto os assistentes.
- Perícia propriamente dita: Na data e hora convencionadas, os peritos iniciaram os exames.
- Elaboração e entrega do laudo: Findo os exames, o perito elabora o laudo, respondendo aos quesitos. Faz sua entrega mediante protocolo.
- Solicitação do levantamento de honorários : No mesmo momento em que entrega o laudo, o perito requisita o levantamento de honorários depositados em juízo.

- Intimação das partes: Manifestação sobre o conteúdo do laudo: As partes se manifestam sobre o conteúdo do laudo apresentado parecer de seus assistentes técnicos.
- Intimação do perito - Manifestação sobre o questionamento das partes sobre pontos do laudo: O perito se manifesta, através de petição, sobre os pontos solicitados pelas partes.

Estrutura

O termo de diligência deve conter os seguintes elementos:

A - Identificação do diligenciado;

B - Identificação das partes ou dos interessados, e, em se tratando de perícia judicial ou arbitral , o número do processo, o tipo e o juízo em que se tramita;

C- Identificação do perito contador ou perito contador assistente, com indicação do número do registro profissional no conselho regional de contabilidade;

D- Indicação de que está sendo elaborado nos termos do item xxxx desta norma;

E - Indicação detalhada dos livros, documentos, coisas e demais elementos a serem periciados, consignando as datas e /ou períodos abrangidos, podendo identificar o quesito a que se refere;

F - Indicação do prazo e do local para a exibição dos livros, documentos, coisas e elementos necessários à elaboração do laudo pericial contábil ou parecer pericial contábil, devendo o prazo ser compatível com aquele concedido pelo juízo, contratante ou convencionado pelas partes, consideradas a quantidade de documentos, as informações necessárias , a estrutura organizacional do diligenciado e o local de guarda dos documentos;

G - após atendidos os requisitos da letra E, quando o exame dos livros, documentos, coisas e elementos, tiver de ser realizado junto a parte ou ao terceiro que detém em seu poder tais provas, haverá a indicação da data e hora para sua efetivação;

H, local, data e assinatura.

Laudo Pericial

É o documento confeccionado por um ou mais peritos, onde são apresentadas as conclusões do exame pericial, uma das principais finalidades do laudo é responder aos quesitos que foram propostos pelo juiz ou pelas partes interessadas.

O Laudo Pericial Contábil é um documento escrito onde o perito contador deve analisar, de forma detalhada e abrangente o objeto da perícia e particularizar os aspectos e as minudências que envolvam o litígio.

As normas para o Laudo pericial contábil e demais normas técnicas de perícias contábeis foram definidas na Resolução CFC nº 1.243/09 que aprova a NBC TP 01.

As normas profissionais do perito contábil foram definidas na Resolução CFC nº 1.244/09 que aprovou a NBC PP 01.

2.2.3 MEDIAÇÃO, CONCILIAÇÃO E ARBITRAGEM CONTÁBIL

São várias as modalidades provenientes do tribunal multiportas para solução de conflitos, ou seja, as partes podem escolher, utilizando a autonomia da vontade, alternativas ao Judiciário para solução de seus conflitos. É cada vez mais comum vermos as soluções para um conflito tendo que ser decidida no âmbito judicial, acarretando o aumento de filas nos fóruns e câmaras responsáveis, maiores custos para a manutenção do caso em vigor e muitas vezes a insatisfação de uma das partes, gerando recursos e fazendo com que essas disputas pareçam intermináveis.

Os importantes avanços e transformações obtidos nos Estados Unidos com a implantação das resoluções alternativas de disputas (ADR) (Edwards, 1986), têm feito com que o tradicional processo de solução de conflitos no Brasil sofra influência (Volkema, 1989). Essa influência tem se tornado acentuada, em virtude da sobrecarga devido ao assaz aumento das judicialização, e o conseqüente agravamento dos custos do judiciário (Mello & Cardoso, 2015). Embora existam estudos sobre a utilização da

contabilidade como ferramenta de resolução de conflitos no âmbito judicial (e.g. perícias), pouco é pesquisado sobre a utilização da contabilidade em meios extrajudiciais de resolução de conflitos (Brittes & Antônio, 2006; Neves, Medeiros, Jesus, & Fernandes, 2012; Preber, 2014), ainda que a utilização dos métodos consensuais estejam sendo incentivados internacionalmente, inclusive para resolver disputas de contadores e serviços relacionados a contabilidade (Love & Manisero, 2017). Em 2011, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC), numa perspectiva de difusão e inserção da contabilidade, especificamente do perito contábil no âmbito extrajudicial para resolução de conflitos, instituiu o Grupo de Estudos sobre Mediação e Arbitragem. A criação do grupo, por meio da Portaria CFC nº 31/12, teve por base atribuições legais do CFC, onde dentre outros aspectos normativos, criou a Resolução CFC nº 1.370/11, que aprovou o Regulamento Geral dos Conselhos de Contabilidade e estabeleceu, no art. 17, inciso V, que compete ao CFC elaborar, aprovar e alterar as Normas e Procedimentos de Mediação e Arbitragem. Nessa conjectura, espera-se o contínuo crescimento e integração do profissional contábil em processos de ADR como mediação, conciliação e arbitragem de conflitos. Em virtude do peculiar elo com conhecimentos patrimoniais e financeiros, assim como de tomada de decisão (Preber, 2014). No Brasil, o fato pode ser potencializado em virtude do novo Código Civil (Lei 10.406/02) e novo Código de Processo Civil (Lei 13.105/15) que preveem expressamente que o Estado deve sempre promover a solução consensual para os conflitos, utilizando-se da mediação, conciliação e arbitragem, inclusive se o processo já estiver em andamento. Segundo o Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem - CONIMA (2015), nos últimos anos, a Conciliação e a Mediação têm sido destacados como importantes instrumentos para solução rápida e pacífica dos conflitos, quer seja na área judicial, ou na esfera extrajudicial. Pelos conflitos representarem disputas onde duas partes participam em busca de obter os melhores resultados para si, é possível associá-los à Teoria dos jogos, que teve dentre os seus protagonistas, Neumann (1928), com a pertinência do entendimento de como um “jogador” age para obter um bom resultado para si num plano estratégico onde existem resultados finitos para um jogo. Adiante, recebeu contribuições de Nash (1950), cujo trabalho abordou uma situação de negociação em um jogo envolvendo dois indivíduos, onde cada um deles detêm a oportunidade de colaborar ou não para uma situação em que seja possível a

criação de um equilíbrio (equilíbrio de Nash). Após isso, Nash (1953) demonstrou que dois indivíduos podem chegar a um acordo racional cooperativo onde os jogadores são indivíduos plenamente capazes de conhecer as ameaças do seu oponente, e inteligentes para saber que suas estratégias são baseadas nas decisões possíveis do seu oponente; sendo que a ideia é que a cooperação possa fazer com que o melhor resultado individual seja, ao mesmo tempo, o melhor resultado para os dois jogadores na solução deste conflito.

Em que pese um conflito possa ser analisado com a modelagem de um jogo, e os seus desencadeamentos podem fornecer diversos resultados de acordo com a solução dada ao conflito, esta argumentação sustenta a elaboração desta pesquisa que tem como objetivo analisar a tomada de decisões por estudantes e profissionais de contabilidade, à luz da teoria dos jogos. Para tanto são adotadas soluções hierarquicamente ordenadas, sendo uma delas proposta pelo tomador de decisão. Para atingir este objetivo, foi utilizado um caso real de natureza patrimonial, que induz ao processo de proposição e tomada hierarquicamente ordenada de decisão, referente a situações de atuação como mediador, conciliador, árbitro ou a judicialização da disputa. Esta pesquisa teve como público alvo estudantes e profissionais de contabilidade, com o intuito de verificar o posicionamento de tais profissionais frente a resolução de um conflito que demande de sua expertise. Como hipótese básica, assume-se que quanto mais colaborativa a forma de resolução dada ao conflito, melhor será o resultado para as partes conflitantes. As contribuições desta pesquisa estão em torno: (i) do entendimento de quais as posições que o profissional contábil já ocupa nas ADR e (ii) verificar quais os posicionamentos destes profissionais diante de uma disputa empresarial. Entender e verificar estes eventos abrem um horizonte vasto para o conhecimento sobre a ocorrência e causas destes posicionamentos bem como a demonstração da possibilidade dos profissionais contábeis participarem das ADR e evitarem a judicialização.

Fundamentação Teórica

A Teoria dos jogos: é a fundamentação que alicerça o entendimento de interações estratégicas entre indivíduos, que são entendidos como os jogadores em um ambiente que pode ser entendido como um jogo. A partir da modelagem das estratégias

visíveis ou possíveis, é possível prever quais são as possibilidades de decisões que cada indivíduo pode tomar, e com isso ter um resultado positivo, negativo ou neutro frente a sua utilidade nas circunstâncias de cada situação. No desenvolvimento da Teoria dos Jogos, é possível atribuir fases do delineamento dos jogos modelados. Em um primeiro momento, Neumann (1928) iniciou a teorização de como um jogador pode vir a atingir um resultado mais vantajoso, dentro de um jogo com n participantes, interagindo num jogo de estratégias, que teve como resultado a formulação do teorema do minimax e do maxmin. O minimax é a minimização máxima do prejuízo em um jogo com 2 participantes. Já o maxmin, é a maximização do possível ganho máximo onde a melhor estratégia de um jogador é o seu maxmin ou seu minimax. Os resultados obtidos pelo teorema seriam os melhores possíveis para os jogadores (maxmin=minimax) com o detalhe importante de que existiria a figura de um ganhador e um perdedor no fim do jogo proposto. Na continuação do desenvolvimento da Teoria dos jogos, Nash (1950) abordou o problema da barganha, no qual propôs que cada jogador teria uma função de utilidade atribuída a um resultado possível da interação de estratégias, tendo como possíveis resultados uma situação de maior ganho para um indivíduo que para o outro, caso não exista a negociação entre ambos e as decisões sejam tomadas individualmente, levando em consideração exclusivamente a função utilidade de cada indivíduo. A partir desta interação, Nash (1950) já propusera que caso os indivíduos pudessem negociar, existiria a possibilidade de um resultado que proporciona uma negociação justa para ambos, onde todos pudessem ganhar com tal situação, fazendo com que as funções de utilidade dos dois indivíduos pudessem ser aproximadamente satisfatórias. Nesse viés de que a melhor decisão numa situação de interação estratégica não é tomada unilateralmente, é possível visualizar o elo existente para a possível implementação da teoria de jogos em situações de resolução de conflitos, levando em consideração que a racionalidade proposta pela tomada de decisão de forma bilateral é, segundo Fiani (2009), o oposto ao que se imagina sobre o egoísmo de que um jogador quer estritamente obter o seu maior ganho possível. Num jogo colaborativo ou não colaborativo, em que exista a negociação, é assumido que os jogadores são racionais no sentido de conhecerem os anseios um do outro com aquele conflito em que estão participando. Desta forma, os jogadores também são plenamente capazes de ver quais são as ameaças que existem para sua estratégia de ganho máximo ou de perda mínima,

sendo que o autor prova que a melhor solução possível neste caso é uma situação em que ambos os jogadores satisfazem uma parte de sua função de utilidade. A definição de um equilíbrio de estratégias, que possa garantir uma situação em que ambas as partes de um conflito tenha resultados satisfatórios, pode ser modelado como um jogo, sendo possivelmente a melhor solução possível para a sua resolução (Azevedo, 2016).

Contudo, no âmbito da resolução de conflitos, bem como para outras aplicações empíricas são observados comportamentos dos jogadores, ou estrutura do jogo em si que faz com que ascender ao alcance de um ponto de equilíbrio como proposto por Nash (1950) se torne mais complicado, como fora identificado por Harsanyi (1962, 2004). Neste sentido, existem jogos em que informações importantes para o posicionamento estratégico são incompletas para o jogador, e essas informações podem ser tanto do próprio jogador como do outro jogador, o que faz com que as funções de utilidade possam se portar de algum viés e fazer com que os pontos que poderiam ser definidos como de equilíbrio não o sejam. Tais situações faz com que o jogador utilize da sua subjetividade para formar uma estratégia condicional, ou tome uma estratégia dissonante e possa ser prejudicado no sentido de obter um ganho menor ou uma perda maior. Em relação aos Jogos, a utilização destas técnicas pode ser vista conforme a Tabela 1.

Tabela 1 – Técnicas de soluções de disputas e possíveis resultados para os Jogos.

Técnica	Conciliação		Mediação		Arbitragem		
Posição do solucionador	Propositor		Auxiliador		Sentenciador		
Conflitantes	Jogador A VS Jogador B		Jogador A VS Jogador B		Jogador A VS Jogador B		
Probabilidade de negociação	Provável		Possível		Remota		
Resultados possíveis aos jogadores	Ganha e ganha	Perde e ganha	Ganha e ganha	Perde e ganha	Perde e ganha	Perde e perde	Ganha e ganha
Probabilidade do acontecimento	+	+/-	+	+/-	+	+	-

Fonte: Elaborado pelos autores

Métodos consensuais de solução de conflitos e a teoria da difusão da inovação

As resoluções alternativas de disputas são em si uma forma significativa de solução aos litígios, conforme eram tradicionalmente solucionados; seu surgimento se deu em virtude da sobrecarga no judiciário (Edwards, 1986). Assim como neste contexto americano, no âmbito do judiciário brasileiro existe uma expectativa na recente adoção de tais formas de solucionar conflitos, visando um avanço no sistema jurisdicional brasileiro (Sales & Sousa, 2014).

Partindo desta intenção de tornar mais ágil o sistema judiciário brasileiro, é possível destacar marcos históricos: (i) em 1995 (Lei 9.099), sobre a utilização da conciliação sempre que possível. Adiante, (ii) em 1996, onde foi decretada e sancionada a Lei nº 9.307 que dispõe sobre a utilização da arbitragem. Outrossim, (iii) em 2015, versa sobre a mediação como uma forma consensual de solução de conflitos (Lei 13.140), e (iv) ainda neste mesmo ano a edição do novo código de processo civil (Lei 13.105).

A teoria da difusão da inovação (Rogers, 1995) versa em seu teor, que uma inovação, como é o caso das formas consensuais de solução de disputas, tendo em vista o relativo curto período de tempo de difusão no cenário brasileiro, surge de um problema ou necessidade, que neste caso, considera-se a sobrecarga e o consequente entrave do judiciário para solucionar conflitos.

A partir do problema, os agentes convergem à uma inovação hábil a solucioná-lo, onde esta inovação passa a ser gradualmente adotada quando percebidas vantagens relativas à técnica já adotada, tais como: quando existe compatibilidade entre a solução e o contexto, quando a complexibilidade é percebida como baixa, quando pode ser experimentável gradativamente, e por fim quando é visível que existiu resultado daquela inovação.

Tendo em vista a perspectiva de difusão destas práticas de soluções consensuais de conflitos, espera-se que após a busca do atendimento dos pontos chave para que uma inovação seja adotada, esta se torne efetivamente aplicada, considerando a melhoria presumível, e a influência legal exercida sobre tal.

Mediação

Legalmente, a mediação como meio de solução para disputas é configurada como uma técnica onde um terceiro imparcialmente age sem exercer influência decisória sobre as partes, mas buscando estimular as partes a construírem uma solução consensual para a disputa.

No escopo das disputas envolvendo questões familiares, a literatura demonstra que existe elevado nível de satisfação das partes com os processos de mediação, bem como existe eficiência na utilização desta técnica, que é uma opção hábil a antiga resolução judicial, onde muitas vezes a solução judicial, por si, produzia um aumento no nível do conflito pessoal da família; além de ser demasiadamente demorada, ineficiente e insuficiente para atender as necessidades dos conflitantes (Steegh, 2008).

A mediação é uma forma institucional de administração de conflitos, onde a importância da mediação na resolução de disputas se dá em razão da busca pelo resgate do diálogo das partes envolvidas no conflito, com o intuito de dar importância a reconciliação das partes, tendo em vista que a composição da resolução é feita por elas e espera-se que isto influencie no relacionamento delas após a finalização do processo (Mello & Baptista, 2011).

A mediação de conflitos tem como um destaque a proficiência de buscar pontos de confluência entre os relatos das partes envolvidas, para que assim possa ser facilitada a comunicação entre elas. Dentro do conflito, muitas vezes, existe o ressentimento pessoal que cega as partes para achar uma solução em anuência, favorecendo a cooperação entre as partes e necessitando de conhecimento do mediador sobre a causa (Sales, 2015).

A partir da colaboração dos conflitantes, é expectável que se formem situações de ganho mútuo entre as partes, uma vez que as proposições serão feitas por elas mesmas, e é a que se espera adotar. Por vezes, a teoria dos jogos demonstrou que a melhor decisão para um jogador individualmente é também a decisão que se é atribuída como melhor para o grupo (Nash, 1950, 1953), para que não exista um novo conflito caso a decisão dada ao grupo seja tomada como vantajosa para um participante em detrimento do outro.

Os casos envolvendo o horizonte do direito civil, que envolvem situação de aplicação da mediação apresenta taxas mais elevadas de liquidação, menor tempo de processamento indicando uma vantagem relativa no processo que os envolve (Hartley, 2002).

Neste aspecto de vantagens relativas em casos civis, é importante salientar que nos processos de mediação os próprios litigantes consideram como satisfatórias as próprias conferências que participavam, além de classificar como justos os procedimentos, demonstravam entendimento do processo e classificavam a mediação como a melhor maneira de resolver o seu conflito, além da melhoria da eficiência judicial (Clarke, Ellen, & McCormick, 1995).

Conciliação

A conciliação é por algumas vezes confundida com a mediação, embora possa parecer similar, existem diferenças que fazem a distinção clara entre as duas formas consensuais de resolução de conflitos: a maior delas é que na conciliação existe um terceiro, assim como na mediação, porém este terceiro participa de forma mais ativa na solução da disputa, podendo apresentar proposições às partes, para que possam chegar a um consenso, valendo ressaltar que as partes podem ou não aceitar ou utilizar-se da proposta do conciliador.

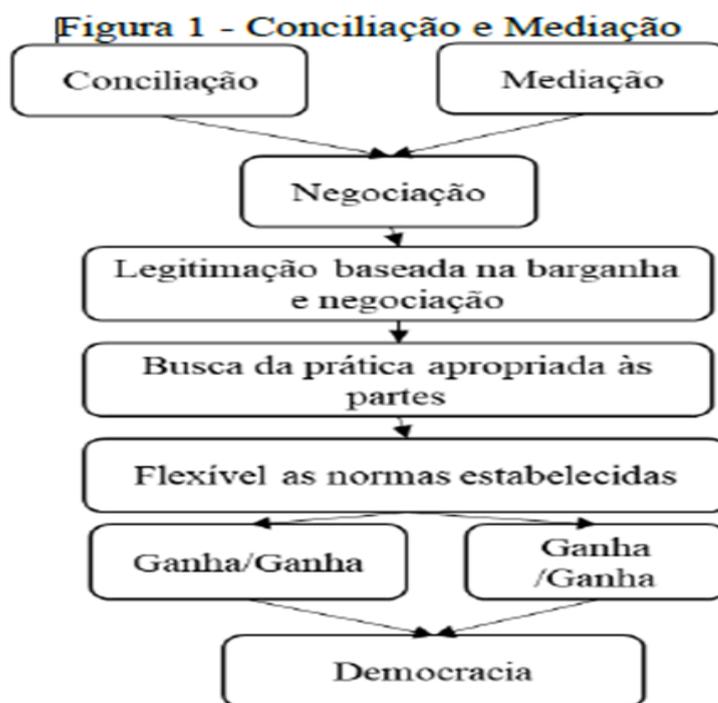
O processo de mediação é mais informal que o de conciliação, sendo esta mais formal tanto na estrutura quanto no processo em si, sendo uma opção à adjudicação para a resolução de controvérsias, onde a terceira parte imparcial mantém flexibilidade nos procedimentos e oferece total liberdade às partes para utilizar ou não a proposta do conciliador (Reif, 1990).

Embora a edição do Código Civil incentive a solução consensual de conflitos, sem impor qual a melhor forma dentre elas, o foco dado a conciliação é que: a audiência de conciliação será necessariamente realizada, a não ser que todas as partes se manifestarem de forma expressa a demonstrar que não existe interesse de resolver a disputa em questão de forma consensual, conforme o Art. 334 da Lei 13.105/15.

Nesta decisão ajudada pelo conciliador, as partes podem convergir para uma solução em que nenhuma das partes seja definida como perdedor em uma solução aceita. Porém, a ênfase da situação de ganho mútuo é diminuída pela participação de um terceiro, como proponente, o que faz com que mesmo que não seja utilizada a proposição esta exerça impacto sobre as decisões dos litigantes.

A utilização da conciliação como provedora a solução de uma disputa prevê baixa assimetria entre os interesses das partes. Onde, quando os casos envolverem controvérsias demasiadamente distintas e assimétricas entre os participantes, a conciliação pode ser utilizada com uma etapa anterior à outra forma de solução, como a arbitragem (Reif, 1990).

A Figura 1 a seguir demonstra de forma exemplificada e sumariza o elo, benefícios e características comuns entre a estrutura conceitual da conciliação e da mediação, com a ênfase de que ambas as soluções proveem soluções democráticas aos conflitos.



Fonte: Traduzido e adaptado de (Ridley-duff, Bennett, 2011)

2.5 Arbitragem

O processo de arbitragem envolve a diligência da disputa para um número ímpar de árbitros, que devem ser qualquer pessoa capaz e de confiança das partes, que adquire poder de juízo de fato e de direito, e a sua sentença tem poder decisório sem precisar se submeter ao judiciário; sendo uma forma mais ágil e com a participação de *experts* à indicação das partes, além do incentivo a prática pela instituição da Lei 9.307/96 sobre a utilização da Arbitragem (Costa, 2013). Desta forma, o sentido subjacente a utilização da arbitragem é a manutenção dos benefícios do suporte às partes, a rapidez e redução dos custos em relação ao ajuizamento (Wang, 2000).

A utilização da arbitragem normalmente não é desejável pelos disputantes, sendo avaliada como impopular em relação a outras formas de resolução das disputas (Chong & Zin, 2012). Contudo, é salutar que algumas vezes é preferível utilizar-se da arbitragem, como quando o conflito tem em seu escopo casos que envolvem quantias relevantes e quando o litígio é mais custoso e desproporcional em relação ao montante da causa (Gramont, Igyarto, & Sainati, 2017).

Na arbitragem, a decisão não é tomada pelas partes. Sendo assim, o resultado do conflito pode ser prejudicial a uma parte em detrimento da outra, podendo caracterizar um perdedor e um ganhador no litígio, sendo possível enquadrar como um jogo não cooperativo onde o resultado pode inclusive gerar um novo conflito. Gramont et. al (2017) destacam que, no caso da arbitragem, o comprometimento dos árbitros é de sentenciar um resultado fundamentado e justo, o que não implica em dizer que o resultado é favorável para todas as partes.

Ao analisar a observância das partes adotarem ou não a solução de um conflito pela arbitragem, existindo probabilidade similar de ambas as partes saírem como vencedoras na disputa, a arbitragem para resolução do conflito poderá ser evitada. Sendo que a arbitragem é mais utilizada quando existem evidências de assimetria dos desejos das partes em disputa (Kimbrough, Sheremeta, & Shields, 2014).

Pontuam-se outros fatores que afetam a melhor técnica a ser utilizada para a resolução de disputas, como a complexidade, agilidade, economicidade, dentre outros conforme a Tabela 2.

Tabela 2 – Fatores que afetam a seleção da técnica de solução do conflito

Fatores que afetam a seleção da técnica de solução do conflito	Mediação	Conciliação	Arbitragem
Disputas pouco complexas	X	X	
Controle do processo pelas partes	X	X	
Ajuda as partes a entenderem a demanda	X	X	
Tratamento justo de ambas as partes	X	X	
Liberdade das partes de procurar outros métodos se não estiverem satisfeitos com a negociação.	X	X	
Processo voluntário	X	X	
Agilidade do processo	X	X	
Econômico	X	X	
Preservação do relacionamento	X	X	
Flexibilidade do processo	X	X	X
Fornecer especialista qualificado e neutro para tratar questões complexas	X	X	X
Economiza nas despesas de julgamento	X	X	X
Disputas complexas			X
Enforcement da decisão	X	X	X
Capacidade de recorrer se não satisfaz com o resultado			X
Formalidade do processo			X

Adaptado de Chong e Zin (2012).

Participação do profissional contábil na resolução de disputas

Ao profissional contábil, é atribuída expertise que pode enquadrá-lo como assistente significativamente hábil a fornecer subsídios para prevenir, investigar e resolver disputas econômicas (Brooks & Labelle, 2006). Desta forma, é inerente ao profissional de contabilidade habilidades de comunicação, expertise relacionada a negócios de forma geral e a resolução de problemas (Palmer, Ziegenfuss, & Pinsker, 2004).

Assumindo as características de expertise, é possível (Preber, 2014) é previsto legalmente que o profissional contábil participe de forma ativa ou como suporte, na resolução alternativa de disputas, no entanto é preciso também que estes profissionais conheçam as técnicas, e esta etapa passa pela difusão de políticas públicas e inserção curricular de tais práticas.

Em virtude das características idiossincráticas do Brasil, em relação a cultura ser radicalmente baseada em regras, é esperado que os profissionais atuem, no atual estágio de utilização das ADR, primariamente como peritos ou assistentes técnicos às partes e embrionariamente como árbitros, co-árbitros, conciliadores e mediadores.

Pela ausência de difusão e participação dos profissionais de contabilidade nas ADR, incentivos têm sido demonstrados pelos órgãos de classe internacionalmente (Love & Manisero, 2017) e nacionalmente (CFC, 2012). Os incentivos vão desde a atuação acessória, com inclusão de cláusulas contratuais que evitassem a judicialização com a utilização de ADR (Love & Manisero, 2017) à criação de grupos de estudo sobre as práticas (CFC, 2012).

Ainda que subutilizados na resolução consensual de conflitos (Brittes & Antônio, 2006; Neves et al., 2012), o profissional contábil exerce aspecto relevante e indispensável na solução de disputas, de forma consolidada já por meio da perícia contábil em processos judiciais (Neves et al., 2013).

Aspectos Metodológicos

Este estudo enquadra-se como exploratório e descritivo. Em virtude da natureza do problema desta pesquisa, é possível enquadrá-la como qualitativa. A pesquisa foi realizada a partir da elaboração de um instrumento de coleta de dados que induz a formulação e a tomada de decisão, em razão da proposição de uma solução alternativa além das listadas, bem como pela natureza do caso a ser solucionado ser patrimonial (Apêndice). Para fins de verificação do atual estágio de atuação do contador nas ADR foi realizada uma entrevista semi-estruturada. Segundo as diretrizes estabelecidas por Flick (2009) é possível enquadrar as perguntas realizadas na entrevista como abertas e controladas.

A entrevista foi realizada com o secretário adjunto, e representante de uma Câmara Arbitral consolidada no cenário nacional, em virtude dos seus mais de 20 anos de atuação em processos de Arbitragem e Mediação e *Dispute Boards*, contando com unidades distribuídas em estados de grande representatividade como: São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro. Através desta entrevista, pôde-se ainda avaliar aspectos futuros

que podem ser perseguidos pelos profissionais contábeis para inserção neste nicho de mercado.

A realização da entrevista foi viabilizada a partir da utilização de videoconferência com a utilização de ferramenta eletrônica, onde a gravação desta chamada foi realizada através do uso de outra ferramenta eletrônica. Após ser expressamente autorizada pelo participante, para que pudesse ser transcrita e posteriormente aprovada, para então ter o seu conteúdo analisado com a utilização de um software de análise de dados qualitativos.

O formulário aplicado é composto de oito questões censitárias, sendo elas: gênero, idade, turno, tipo de instituição, localização e se o aluno já cursou a disciplina de perícia contábil ou equivalente. Além das questões censitárias, o formulário possui um caso contendo trezentos e vinte e seis palavras, sendo este caso (conflito), proprietário de quatro possíveis soluções, propostas pelos autores, cabendo ao respondente elaborar mais uma solução com base em seus conhecimentos, caso este não concorde com as quatro soluções anteriores.

As soluções propostas pelos autores deste estudo, trazem consigo a atuação profissional do respondente como mediador, conciliador, árbitro, ou proponente para indicar a resolução judicial da disputa.

Foi informado aos respondentes que o formulário seria utilizado unicamente para fins acadêmicos, portanto é anônimo e eles não deveriam assinar em qualquer uma das folhas. Foi requerido que os respondentes, após propor uma solução para o caso, que ele deveria elencar hierarquicamente de 1 a 5 qual seria a solução mais hábil para solucionar o problema, em ordem de importância, colocando 1 como a mais indicada e 5 como a última indicação.

Reitera-se que, no instrumento disponibilizado para os respondentes, estava expresso que não existia ordens erradas, solicitando que as respostas objetivas e subjetivas fossem dadas de forma espontânea de acordo com a percepção de cada um.

Para a análise dos dados, os indivíduos participantes da pesquisa foram agrupados de acordo com a ordem decisória apresentada para o problema proposto, após esta etapa foi realizado a análise de conteúdo das proposições subjetivas feitas pelos respondentes.

Esta análise de ordem hierárquica tem a finalidade de detectar quais os indivíduos que têm maior tendência a adotar práticas da ADR, e quais os indivíduos estão mais convencidos de que o âmbito judicial é o melhor para a resolução da disputa em questão. A análise qualitativa do conteúdo das soluções propostas pode oferecer *insights*, ou ainda demonstrar aspectos comportamentais idiossincráticos de cada respondente.

Os dados coletados foram primeiramente tratados no sentido de verificar os instrumentos de pesquisa que receberam respostas que o invalidasse, como repetição de ordem para as soluções, por exemplo. Após isso os dados do instrumento de pesquisa foram tabulados para análise descritiva e posterior análise de conteúdo com a utilização do software de análise de dados qualitativos.

Análise Dos Dados e Discussão Dos Resultados

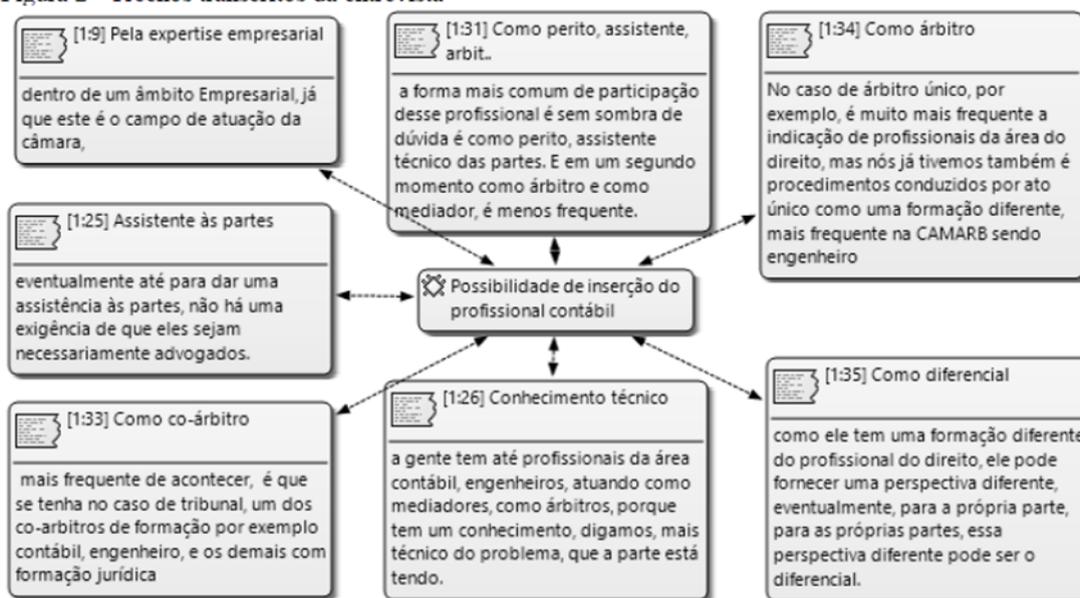
A partir da realização da entrevista, pôde-se verificar que o atual estágio de participação dos profissionais contábeis na instituição é incipiente, ainda que os processos tratados na instituição tenham natureza empresarial, e o profissional de contabilidade possa fornecer um diferencial, segundo o próprio entrevistado, para os processos. Corroborando com o verificado por Neves et. al (2012) sobre a subutilização do profissional contábil.

De acordo com a entrevista, existe a possibilidade deste profissional atuar como perito, assistente às partes, como árbitro, como co-árbitro e mediador, em virtude da expertise e conhecimento técnico sobre os aspectos empresariais proveniente da própria formação do profissional contábil. Este resultado vai de encontro ao proposto por Preber (2014) sobre a utilidade da expertise financeira dos contadores para resolver conflitos.

Na câmara cuja entrevista foi realizada, a presença do profissional contábil é tímida, embora exista. No entanto, a câmara conta com outros profissionais que não da área do direito, com maior frequência na resolução dos conflitos existentes, como é o caso dos engenheiros.

As respostas que fundamentam a análise supracitada estão evidenciadas conforme a transcrição presente na Figura 2:

Figura 2 - Trechos transcritos da entrevista



Fonte: Dados da pesquisa

Já com a aplicação do instrumento de pesquisa foram coletadas respostas válidas de 100 respondentes, sendo 89 (89%) discentes de contabilidade, 6 (6%) docentes do curso de contabilidade e 6 (6%) profissionais em contabilidade. Destes respondentes, 55 (55%) são do gênero masculino e 46 (46%) do gênero feminino. E os respondentes têm entre 18 e 51 anos completos. Em relação à titulação, os respondentes são em sua maioria graduandos (89), cinco são graduados, três são especialistas, dois possuem mestrado e dois têm o título de doutorado. Dentre os pesquisados, 21 já cursaram a disciplina de perícia contábil.

De acordo com as soluções fornecidas em primeira ordem, como as que iriam ser realizadas inicialmente, a maior parte dos respondentes (42%) indicaram que a

conciliação seria a primeira tentativa a ser realizada, ainda que nesta a participação do respondente possa exercer influência direta na solução a ser tomada pelos sócios.

Embora a conciliação seja também uma ADR, o que a distingue da mediação é a interferência existente por parte do conciliador. Sendo assim, o resultado esperado para primeira ordem seria de que a solução fosse formulada pelas partes sem a intromissão do profissional contábil como facilitador.

Ainda que fosse esperado que a mediação fosse a primeira ordem das proposições, Ridley-Duff e Bennett (2011) reiteram que ainda assim o resultado tem maior chance de proporcionar um ganha-ganha para as partes conflitantes.

Mesmo em que pese a solução do conciliador não precise ser aceita necessariamente pelas partes, conforme Reif (1990) reitera que existe no processo de tentativa de conciliação a possibilidade de garantir que as decisões sejam bilaterais e construtivas para as partes, a menos que os posicionamentos das partes sejam muito polarizados.

Sendo assim, à luz da teoria dos jogos os possíveis resultados da primeira opção seriam baseados na barganha e poderiam implicar em situações de ganho mútuo para os jogadores, e retomando a Tabela 1, ainda existiria a possibilidade de que os participantes tivessem uma perda mútua como resultado, no entanto, pela desobrigação em aceitar a barganha proposta pela outra parte, o processo poderia ser levado a uma outra etapa de avaliação, seja pela arbitragem ou pelo ajuizamento.

Ainda sobre a solução proposta ordenadamente como a primeira, pôde-se observar na pesquisa que 14 respondentes (14%), ainda que diante das ADR, indicam tendência a propor um ajuizamento da disputa logo como a primeira proposta, o que pode ser um aspecto cultural pela difusão ainda não realizada em plenitude dessas práticas. Este resultado pode remeter também a um comportamento de busca da segurança do processo judicial, em virtude da sua atitude como profissional ser a de se eximir da participação no processo.

Os resultados de primeira ordem são sumarizados na Tabela 3:

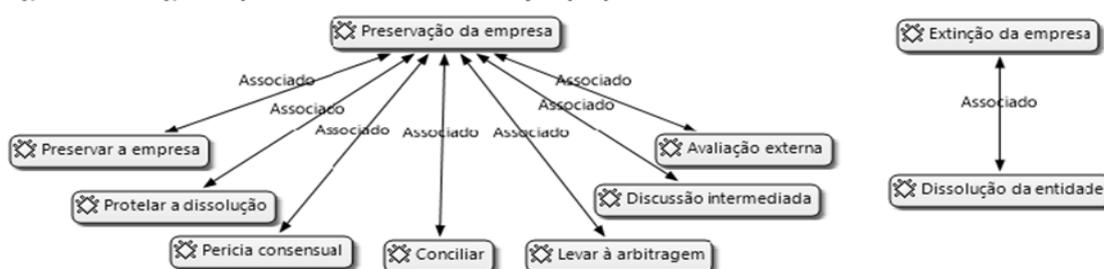
Tabela 3 – resultados da primeira ordem de solução proposta

Ordem 1 para a solução do problema	Frequencia (%)
Mediar	17 (17%)
Conciliar	43 (43%)
Decidir	12 (12%)
Propor o ajuizamento	13 (13%)
Solução proposta	15 (15%)

Fonte: Dados da pesquisa

Dentre as soluções propostas, a grande parte está relacionada à preservação da empresa. Pela análise do conteúdo das respostas, existem proposições que buscam a indicação à conciliação, à mediação, à proposição de realização de perícia consensual e proposição de levar o caso a um tribunal arbitral. Note-se que existe a isenção dos profissionais de atuar como tal, o que pode indicar que estes profissionais, e futuros profissionais, podem não se considerar aptos, pelas respostas, à exercer diretamente tais posições. Os códigos da análise estão representados na Figura 3:

Figura 3 - Códigos da primeira ordem como solução proposta.



Fonte: Dados da pesquisa

O resultado obtido como a segunda solução mais hábil, foi dividido entre a mediação, a conciliação e a tomada de decisão como árbitro para resolver a disputa. A condição de mediador do conflito, a posição de tomador de decisão como segunda ordem foi dada principalmente pelos propositores da mediação e conciliação como primeira ordem. Esta evidência pode demonstrar um aspecto de íntima ligação da participação de profissionais de contabilidade em casos que envolvem aspectos patrimoniais, por estes profissionais se julgarem como potenciais solucionadores de disputa em casos patrimoniais quando este conflito não conseguir ser solucionado na conciliação ou mediação. No entanto, esta resposta pode sintetizar que esses respondentes ignoraram a mediação ou a conciliação como uma segunda ordem

plausível que garantisse um resultado de ganha-ganha baseado na negociação entre as partes. Os resultados são sumarizados na Tabela 4:

Tabela 4 - Resultados de segunda ordem

Ordem 2 para a solução do problema	Frequência (%)
Mediar	25 (25%)
Conciliar	24 (24%)
Decidir	30 (30%)
Propor o ajuizamento	5 (5%)
Solução proposta	16 (16%)

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com as soluções propostas como segunda ordem, assim como as que foram propostas como primeira, possuem caráter voltado, em sua maioria, à preservação da entidade. No entanto, demonstrando da mesma forma a indicação de outros profissionais para a resolução do problema, ainda que o profissional de contabilidade pudesse exercer todas as soluções propostas. As propostas dissertativas estão relacionadas a: (i) atuação como auxiliar técnico, (ii) avaliador, (iii) auditor e (iv) conciliador, reforçando que o contador é apto para a resolução do caso. As soluções são sumarizadas na Figura 4:

Figura 4 - codificação das respostas de segunda ordem



Fonte: Dados da pesquisa

Como solução de terceira ordem, a pesquisa constatou ainda mais relevância sobre a resolução do conflito por parte do posicionamento como árbitro. Esta evidência pode vir a ser em razão de se tentar todas as soluções cabíveis antes, para evitar o ajuizamento, ou em virtude dos tomadores de decisão se considerarem aptos a resolver de forma unilateral a disputa.

Este resultado pode oferecer resultados que não estão relacionados a uma situação de ganha-ganha, em virtude do menor controle do resultado pelos conflitantes. Vale ressaltar que este resultado enfatiza o relacionamento do profissional de contabilidade com disputas patrimoniais em virtude da sua formação. A Tabela 5 demonstra os resultados para a terceira ordem.

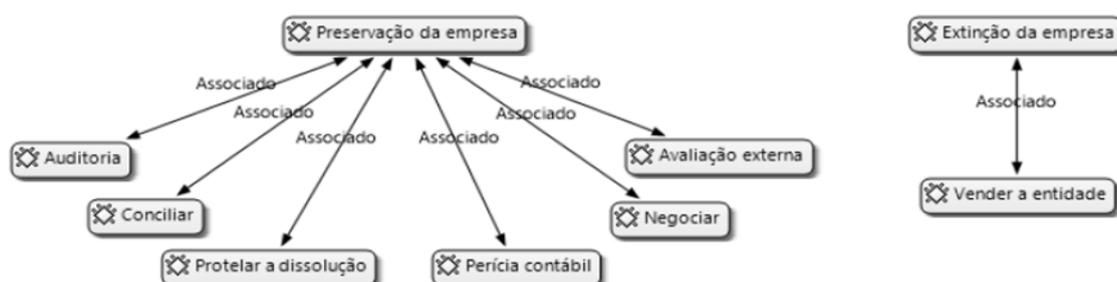
Tabela 5 - Terceira ordem dos resultados

Ordem 3 para a solução do problema	Frequência (%)
Mediar	20 (20%)
Conciliar	18 (18%)
Decidir	28 (28%)
Propor o ajuizamento	17 (17%)
Solução proposta	16 (16%)

Fonte: Dados da pesquisa

A hipótese de se evitar o ajuizamento com a utilização das ADR é reforçada ao decorrer dos resultados, ocupando em maioria apenas as últimas ordens. O conteúdo das respostas propostas pelos respondentes segue a mesma linha das soluções de ordem 1 e 2, com a adição da utilização da perícia, trazendo a utilização de ferramentas contábeis, porém de forma indicativa à um terceiro, e não se colocando como a primeira pessoa para exercer este papel, conforme é exposto na Figura 5:

Figura 5 - Codificação das respostas de terceira ordem



Fonte: Dados da pesquisa

Em relação às proposições de quarta ordem, é importante frisar que 14 dos respondentes não fizeram uma proposição, e destes, 10 elencaram o ajuizamento como a sua última saída para resolver o conflito proposto. Sendo assim, no ordenamento hierárquico, a última solução antes da solução de propor o ajuizamento era a de decidir

unilateralmente o conflito e evitar o ajuizamento, que foi colocado como a quarta posição hierárquica dentro das soluções propostas, conforme a Tabela 6.

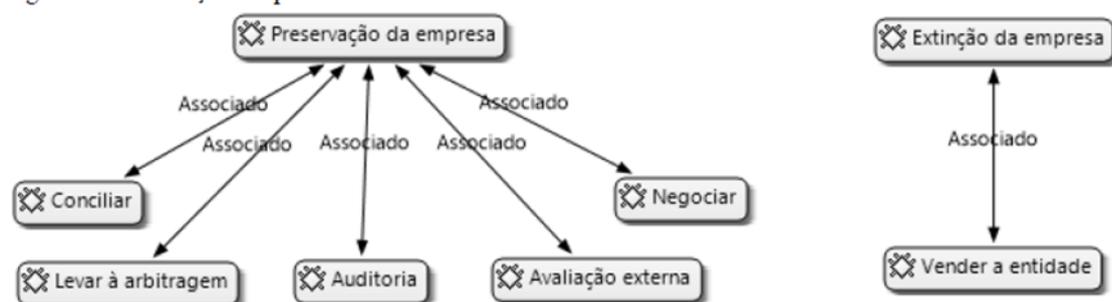
Tabela 6 - Quarta ordem dos resultados

Ordem 4 para a solução do problema	Frequência (%)
Mediar	23 (23%)
Conciliar	10 (10%)
Decidir	24 (24%)
Propor o ajuizamento	31 (31%)
Solução proposta	12 (12%)

Fonte: Dados da pesquisa

As proposições não sofreram alterações significativas em seu conteúdo, conforme apresentado na Figura 6 foi predominante a indicação de um terceiro como árbitro, mediador, auditor e negociador, ainda que se referissem ao escopo da contabilidade.

Figura 6 - Codificação da quarta ordem



Fonte: Dados da pesquisa

Por fim, a quinta e última posição hierárquica na pesquisa foi ocupada pelas proposições feitas pelos próprios respondentes, e pela indicação do ajuizamento. No entanto, a presença da atuação como mediador como a última tentativa pode estabelecer que os respondentes podem não ter suficiência necessária de conhecimento sobre as ADR, indicando que estes respondentes podem não conhecer, ou distinguir a mediação da conciliação. Os resultados são apresentados na Tabela 7.

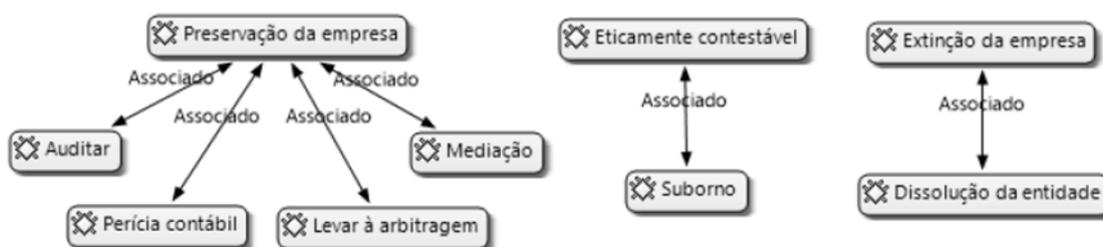
Tabela 7 - Respostas de quinta ordem

Ordem 5 para a solução do problema	Frequência (%)
Mediar	15 (15%)
Conciliar	6 (6%)
Decidir	7 (7%)
Propor o ajuizamento	33 (33%)
Solução proposta	27 (27%)

Fonte: Dados da pesquisa

Se tratando das respostas abertas, conforme a Figura 7 é possível verificar que não houve muita mudança entre o conteúdo das proposições, embora tenha mudado a ordem.

Figura 7 - Codificação da quinta ordem.



Fonte: Dados da pesquisa

De modo geral, as soluções propostas e o ordenamento das soluções apresentadas demonstram, quando vistas em contraste com a fundamentação teórica, que primeiramente os respondentes preferem fazer as tentativas de resolução da disputa pelas ADR. Outrossim, existem ainda os indivíduos que propõem que essas soluções não sejam consideradas como as mais hábeis a solucionar os conflitos, sendo parcela considerável dos inquiridos, que ainda vê a judicialização como a melhor forma de solução de disputas. Este resultado pode ser visto como transitório, tendo em vista a solidez que as práticas de ADR têm alcançado ao longo do seu desenvolvimento e difusão, por ser ainda considerada como inovação.

Embora pouco representativo, mas presente em todos os graus hierárquicos houveram proposições de extinção da empresa, que caracteriza uma perda mútua para qualquer uma das partes, inclusive como a primeira solução a ser tentada, que pode remeter à falta de cultura de preservação das instituições.

Espera-se que esta pesquisa contribua com a difusão das práticas consensuais de resolução de conflitos, em especial à participação direta do profissional de contabilidade em tais resoluções, não só como perito e assistente, mas como mediador, conciliador e árbitro. Estando os resultados em relação a isso corroborando com estudos anteriores, de que ainda que relevante a utilização é incipiente (Neves et al., 2012; Neves et al., 2013).

A ampliação e aprofundamento da pesquisa podem garantir resultados que expressem de forma mais ampla as interações que existem entre os resultados provenientes das disputas resolvidas em ambientes consensuais e não consensuais de acordo com a formação do respondente.

As limitações do presente estudo residem na sua amplitude e no caso ora aplicado como instrumento para coleta de dados, bem como a entrevista realizada, uma vez que foram colhidas respostas de uma amostra, ainda pequena, e formada em sua maioria por estudantes. Como sugestão para estudos posteriores tal estudo pode ser aplicado com mais ênfase em profissionais já atuantes, principalmente com aqueles que já atuam como auxiliares à justiça.

2.3 CONTEÚDO DA FORMAÇÃO PARA A VIDA: GERENCIANDO CONFLITOS

O conflito é uma atividade permanente no ser humano. Desde o princípio. O homem primitivo se viu na necessidade de caçar e de pescar para suprir suas necessidades de alimentação e ao mesmo tempo prover as de sua família. Daí talvez a origem do seu caráter bélico. O homem é a realidade mais profunda e mais complexa que se conhece no âmbito do universo natural. Por isso, oferece diversas leituras sobre a sua totalidade.

Vivemos num mundo de conflitos. Estes afligem a todos os seres humanos de todos os países, seja qual for sua posição econômica, nível cultural, raça, sexo ou idade. Alarmante proporção da sociedade se acha afetada por desequilíbrios mentais e desordens psíquicas que são produzidas pela generalizada angústia reinante no mundo.

Uma elevadíssima proporção de homens e mulheres que povoam o planeta se vêem afligidos por grandes lutas emocionais, que lhes roubam a paz, fazendo-os viver num clima de apreensão e ansiedade.

Na verdade, os elementos perturbadores da felicidade – a dor, a angústia, a ansiedade, o sentimento de culpa, o stress, o medo, a ira, a inveja, a vaidade etc. – são apenas efeitos de uma causa comum, primária e básica. A grande maioria dos conflitos humanos emerge da incessante ânsia do ter e do egoísmo. Enquanto não for vencida essa ânsia não cessarão os conflitos. Quando finalmente essa luta chegar a seu fim, emergirá a natureza verdadeira e divina que consagrará com sua coroa cintilante a fronte do ser triunfante e eterno. E assim, como acontece nas enfermidades físicas, neste complicado terreno faz-se mister estudar a etiologia do mal, para diagnosticar sua causa original e tratá-la.

Além dessas causas mencionadas, outro fator alimentador do conflito entre as pessoas é que este nasce na resposta. Se alguém é agredido verbalmente e responde da mesma forma, pronto. Está estabelecido o conflito. A partir daí, ele só vai crescer e gerar um desentendimento que, muitas vezes, se torna eterno. No entanto se o agredido permanece em silêncio, ou se responde de forma equilibrada, o conflito não se instala porque não encontra ambiente propício para sua disseminação.

Heráclito (535-475 a.C), filósofo pré-socrático considerado “O Pai da Dialética”, notabilizou-se por enxergar no conflito entre os opostos o nascedouro da concórdia, da harmonia, afirmando ainda que os contrários ocupam perfeitamente o mesmo espaço simultaneamente, como o início e o final de uma esfera. “Polemos pater panton”, “o conflito é o pai de todas as coisas”, é uma frase dele que traduz essa sua conclusão. Mas, no caso descrito por ele, a discussão tem sempre um enfoque de respeito entre os oponentes.

Assim tudo é regido pela dialética, a tensão e o revezamento dos opostos. Portanto, o real é sempre fruto da mudança, ou seja, da oposição entre os contrários. Para este filósofo, a dialética pode ser exterior – um raciocínio de dentro para fora - e

imane do objeto – quando se foca na observação atenta do ser. Heráclito entende este processo dialético como um princípio.

Isto permite que o Ser seja uno ao mesmo tempo em que se encontra mergulhado nas constantes mutações do contexto que o envolve. Ele ainda afirma que “a única coisa imutável no universo, é a mudança” e que “se não sabe escutar, não sabe falar”, significando que a oposição dos contrários seja efetuada com equilíbrio e harmonia. Também acredito que este é o melhor caminho a ser seguido.

2.3.1 GERENCIANDO CONFLITOS

Quando nós ouvimos a palavra conflito, em que nós pensamos? É natural pensarmos em algo ruim, mas, apesar de ser definido como uma profunda falta de entendimento entre pessoas, choque ou enfrentamento, o conflito pode trazer lições valiosas.

Saber lidar com conflitos é uma habilidade que pode ajudar você na vida pessoal e profissional. Já que muitas vezes os conflitos são inevitáveis, vamos juntos aprender a gerenciá-los?

- **Tópico 1:** O que é um conflito?

O termo conflito define o conjunto de duas ou mais hipotéticas situações que são exclusivas, isto é, que não podem ter lugar em simultânea (por serem incompatíveis).

O conflito surge quando há a necessidade de escolha entre algumas situações que podem ser consideradas incompatíveis. Todas as situações de conflito são antagônicas e perturbam a ação ou a tomada de decisão por parte da pessoa ou de grupos.

Podemos dizer que conflito é quando há um assunto de interesse comum entre duas ou mais pessoas, que venham a ter opiniões divergentes sobre esse tema e que não conseguem lidar com as diferentes opiniões apresentadas, vindo a gerar uma situação tal

que poderá acarretar a necessária gestão do fato em litígio, pois a situação envolve expectativas, por vezes, valores e inspirações próprias.

Para o Alemão Ralf Dahrendorf, o conflito é um facto social universal e necessário, que se resolve com a mudança social. Karl Marx, pela parte que lhe toca, era da opinião que o conflito tinha a sua origem na dialética do materialismo e na luta de classes.

As teorias que existem sobre o conflito social permitem explicar a necessidade social de ordem e integração, que se traduz no desenvolvimento de políticas de consenso ou de coação. Em ambos os casos, o conflito constitui-se como o fator da mudança social e como parte da dinâmica social perante o consenso.

Com o desenvolvimento da teoria do conflito, este começou a ser visto como um aspecto funcional da sociedade. Antigamente, o conflito era analisado a partir de uma perspectiva moral (como a guerra santa) ou justa. Também podia ser tido em conta como o direito à rebeldia (de acordo com John Locke) ou como uma consequência da referida luta de classes. A partir do funcionalismo e da teoria do conflito, passou a ser considerado como sendo uma relação social com funções positivas para a sociedade, desde que a sua potencialidade destrutiva e desintegradora pudesse ser mantida sob controle.

O conflito nas relações internacionais é analisado com base em diversas posturas. Uma delas é a teoria do choque de civilizações, que explica os grandes movimentos políticos e culturais da história através das influências recíprocas que as várias civilizações exercem entre si. Neste contexto, uma civilização é uma cultura fechada com uma tradição hermética e impermeável, que entra em conflito na hora de se relacionar com as outras civilizações diferentes.

Diz-se que a revolução e a guerra são conflitos totais, onde se procura a mudança através da força e recorrendo à violência.

Basicamente, hoje em dia o termo “conflito” é usado para definir quando duas ou mais pessoas não concordam com algo (quando há uma oposição de ideias) e

inicia-se uma discussão profunda, onde há um desacordo, um desentendimento entre os participantes da situação.

Os conflitos fazem parte da natureza do ser humano. Eles podem ser de personalidade, interesses ou valores, muitas vezes ligados a confrontos. As situações de conflito nem sempre são prejudiciais, quando geridos de forma correta, o conflito pode ser tornar a força propulsora de mudanças positivas. De acordo com o dicionário Aulete, o conceito de conflito é “oposição de ideias, sentimentos ou interesses”, ou seja, o conflito é o choque entre forças contrárias ou opiniões divergentes. Onde há um grupo de pessoas, há conflito e oportunidades de mudanças.

Um conflito pode ser por conta de valores, de personalidade, etc. Em boa parte dos casos eles podem ser prejudiciais, no entanto existem aqueles que, se forem geridos adequadamente, podem contribuir para mudanças positivas numa sociedade.

Em suma, o conflito nasce por conta da liberdade que existe para que as pessoas formulem suas opiniões e crenças a respeito de um determinado tema (sobre o que é certo e sobre o que é errado). Assim sendo, cada pessoa deve possuir seu posicionamento e crença a respeito de algo, contudo respeitar a ideia e crença do outro.

Os conflitos, para ter uma solução pacífica, devem ter todos os meios possíveis de negociação de controvérsias, estas, precisam ser executadas com diplomacia, bons ofícios, arbitragem e conciliação.

Na sociedade os conflitos podem ser considerados com o suposto "dualismo" que há na mesma. Este dualismo manifesta-se através das opiniões aderidas pelas pessoas em questões ideológicas, filosóficas e tudo o que tange a abordagem de formulação de opiniões e crenças sobre o que pode ser definido como certo e o que é errado. Desta forma cabe a nós decidirmos qual posicionamento devemos tomar e sempre respeitar a opinião do próximo.

O termo conflito ainda é empregado na informática para designar quando dois programas ou funções acabam não se relacionando bem e isso gera problemas na usabilidade do sistema.

Um exemplo disso seria o conflito no endereço IP de um computador. O endereço IP serve para identificar os computadores que estão usando uma mesma rede.

Logo, quando há um conflito, acontece que dois computadores acabam ficando com um mesmo endereço de IP e isso gera problemas quando os dois fazem uso da internet.

- **Tópico 2: Conversas difíceis**

Uma boa comunicação é importante tanto nas negociações formais como na vida cotidiana. Conversas difíceis dificultam as conversas, porque as pessoas evitam conversas difíceis e porque as pessoas geralmente dificilmente gerenciam as conversas difíceis.

Conversas difíceis são algo sobre coisas as quais alguém não quer falar, como pedir um aumento ou queixar-se a um vizinho sobre o latido do seu cão. As pessoas geralmente estão relutantes em abrir uma conversa difícil por medo das consequências. Normalmente, quando a conversa ocorre, as partes pensam e sentem muito mais do que realmente dizem. É a questão da comunicação que é muito importante em qualquer situação.

Subjacente a cada conversa difícil são, na verdade, três conversas mais profundas. O "O que aconteceu?" A conversa geralmente envolve desentendimento sobre o que aconteceu, o que deveria acontecer e quem é o culpado. A conversa de sentimentos é sobre as emoções das partes, e sua validade. A conversa de identidade é uma conversa interna que cada pessoa tem com ela mesma, sobre o que a situação lhe diz sobre quem ela é. Os autores identificam erros comuns que as pessoas fazem nesse tipo de conversas. A chave para ter conversas efetivas e produtivas é reconhecer a presença dessas conversas mais profundas, evitar erros comuns e converter conversas difíceis em conversas de aprendizado.

O que aconteceu?

Os primeiros erros que as pessoas cometem ao considerar o que aconteceu são que eles assumem que estão olhando para uma questão de fato, e eles assumem que sua

visão do assunto está correta. Muitas vezes, as partes concordam com os fatos nulos. Eles diferem em sua interpretação do que os fatos significam, e do que é importante. Para avançar em direção a uma conversa inclinada, as partes devem mudar a certeza sobre seus próprios pontos de vista para uma curiosidade sobre os pontos de vista do outro sobre a situação. As partes também devem tentar entender por que interpretam a situação da maneira particular que elas fazem. Os autores recomendam a adoção do "And Stance", reconhecendo seus próprios pontos de vista e suas visualizações (diferentes).

Quais as intenções?

O segundo conjunto de erros diz respeito à compreensão das intenções das partes. As pessoas tendem a assumir que eles sabem quais são as intenções do outro. No entanto, nossas crenças sobre as intenções de outros são muitas vezes erradas. Baseamos nossos pressupostos em nossos próprios sentimentos. Se eu me sentir machucado, então você deve ter tido a intenção de me prejudicar. Nós também tendemos a pensar o pior dos outros e o melhor de nós mesmos.

Outro erro é assumir que uma vez que explicamos que nossas intenções eram benignas, a outra parte não tem motivos para se sentir ferida. Para evitar o primeiro erro, as partes devem evitar dar um impulso à intenção. Pergunte ao outro qual era a intenção deles. Mantenha a mente aberta sobre sua própria interpretação de sua intenção. Evite o outro erro ao reconhecer os sentimentos do outro, e considerando a possibilidade de seus próprios motivos complexos.

De quem é a culpa?

Um terceiro erro está no "O que aconteceu?" A conversa ocorre quando as partes se concentram em atribuir culpa. "Concentrar-se na culpa é uma má ideia porque inibe a nossa capacidade de aprender o que realmente está causando o problema e fazer algo significativo para corrigi-lo". A solução é focar no mapeamento da contribuição de cada partido para a situação.

A contribuição enfatiza causas de compreensão, responsabilidade conjunta, evitando problemas futuros. Reconhecer as próprias contribuições pode ajudar a deslocar a outra parte para longe do culpar. Contribuir para uma situação não implica ser culpado por essa situação; deixar seu carro desbloqueado contribui para que seja roubado, mas certamente não faz você culpado pelo roubo. As partes podem contribuir para uma situação problemática, evitando lidar com ela no passado ou sendo inacessíveis. Diferenças na personalidade ou nos pressupostos de papel podem contribuir para criar uma situação. Usar a inversão de papéis e adotar uma perspectiva desinteressada pode ajudar na criação de um mapa completo do sistema de contribuição.

Como os Sentimentos contribuem nas conversas difíceis?

Conversas difíceis são difíceis porque existem sentimentos envolvidos. Expressar emoções é arriscado. Assim, muitas pessoas enquadram conversas difíceis de maneiras que ignoram seu conteúdo emocional. Sentimentos inesperados podem voltar a conversar e podem preocupar as pessoas que não conseguem ser bons ouvintes. A solução é para as partes identificar e entender seus sentimentos, negociá-los e compartilhá-los com clareza.

Pode ser difícil saber o que está sentindo. Rótulos emocionais simples podem ocultar feixes complexos de sentimentos. Muitas vezes as pessoas traduzem seus sentimentos em julgamentos, caracterizações e atribuições sobre a outra pessoa. A necessidade de culpar muitas vezes indica emoções não expressas. Compreender e reavaliar os pensamentos, percepções e crenças que deram origem às emoções nos permite negociar com nossos próprios sentimentos, mudá-los ou moderá-los.

O primeiro passo para expressar sentimentos é reconhecer que eles são uma parte importante da situação, seja ela "racional" ou não. As partes devem transmitir toda a amplitude e complexidade de seus sentimentos, e devem evitar se apressar para avaliar os sentimentos expressados. Para ser eficaz, a partilha exige que as partes reconheçam os sentimentos uns dos outros.

As conversas difíceis e sua Identidade?

Algumas conversas são difíceis porque ameaçam ou desafiam a percepção de quem são: sua identidade. Conversas difíceis podem pôr em análise a competência de uma pessoa, sua bondade ou se merece ser amada. O pensamento de tudo ou nada, pode tornar as pessoas mais vulneráveis a crises de identidade - quer seja adorável ou sem valor, bem ou mal.

O gerenciamento da conversa de identidade interna requer aprender quais as questões são mais importantes para a identidade de alguém e aprender a adaptar sua identidade de maneiras saudáveis. O pensamento adaptativo vem de adotar uma "Posição" em direção aos elementos complexos da identidade de alguém e rejeitar o pensamento de tudo ou nada. Os autores observam que "quanto mais facilmente você pode admitir seus próprios erros, suas próprias intenções misturadas e suas próprias contribuições para o problema, mais equilibrado você se sentirá durante a conversa e mais altas as chances de se dar bem". Outras maneiras de manter um senso equilibrado de si em conversas difíceis incluem não tentar controlar as reações dos outros, se preparar para sua reação, imaginar-se no futuro ou simplesmente dar uma pausa da conversa.

Quando vale a pena deixar de lado?

Às vezes, questões difíceis devem ser levantadas; outras vezes é melhor deixá-las de lado. Não há uma regra simples para decidir qual é o qual, mas os autores sugerem algumas coisas a serem consideradas ao tomar tais decisões. Trabalhar por meio das três conversas por conta própria dará uma compreensão mais clara da situação e, portanto, uma base melhor para decidir.

Algumas tensões aparentes entre pessoas se tornam conflitos dentro de uma pessoa - uma crise de identidade, por exemplo. O mapa de contribuição pode mostrar que há melhores maneiras de abordar uma situação do que por discussão. Não vale a pena iniciar uma conversa difícil se você não tiver um objetivo que faça sentido. Um objetivo comum, mas inviável, é mudar a outra pessoa. Três objetivos que ajudam a conversar são aprender a história do outro, expressar seus próprios pontos de vista e emoções e resolver problemas.

Se você decidir não levantar o problema, os autores oferecem quatro atitudes que podem ajudá-lo a deixar para lá. Primeiro, você não é responsável por corrigir a situação; o máximo que você pode fazer é o seu melhor. Em segundo lugar, lembre-se de que a outra parte também tem limitações. Em terceiro lugar, separe o problema da sua identidade. Em quarto lugar, reconheça que você pode deixar de lado e ainda se preocupar com o problema.

Aprendendo conversar

Se optar por uma conversa difícil, então os autores oferecem formas de fazer aberturas produtivas. A maioria das conversas falham porque as pessoas começam por descrever o problema a partir de sua própria perspectiva, o que implica um julgamento sobre a outra pessoa e, portanto, provoca uma resposta defensiva. Em vez disso, comece as conversas na perspectiva de uma "terceira história" que descreva (ou pelo menos reconheça) a diferença entre as opiniões das partes em termos neutros. A abertura deve então convidar a outra parte para participar de uma conversa buscando entendimento mútuo ou resolução conjunta de problemas.

Ouvir é uma parte crucialmente importante de lidar com conversas difíceis bem. Isso nos ajuda a entender a outra pessoa, e a sensação de ter sido ouvida torna o outro mais capaz de se ouvir. A chave para ser um bom ouvinte é ser verdadeiramente curioso e preocupado com a outra pessoa. Técnicas que podem ajudá-lo a mostrar que cuidados e preocupações incluem fazer perguntas abertas, pedir informações mais concretas, fazer perguntas que exploram as três conversas e dar ao outro a opção de não responder. Evite questões que são realmente declarações. Não examine o outro. Outra técnica é parafraseando a outra pessoa para esclarecer e verificar sua própria compreensão. Reconheça o poder e a importância dos sentimentos da outra pessoa, os expressados e não expressados.

Como expressar-se?

Expressar-se é o próximo passo. Primeiro, cada pessoa deve reconhecer que seus pontos de vista e sentimentos não são menos (e não mais) legítimos e importantes do que os outros, e todos têm o direito de se expressar. Depois de encontrar a coragem de

falar, comece dizendo explicitamente o que é mais importante para você. Não use sugestões ou perguntas importantes. Use o "Percepção" para transmitir sentimentos e pontos de vista complexos. Não mostre suas opiniões como se fossem a verdade única. Evite exageros como "Você sempre" ou "Você nunca". Compartilhe informações, raciocínio e experiência por trás de seus pontos de vista. Ajude a outra pessoa a compreendê-lo, fazendo-os parafrasear, ou perguntando como eles o veem de forma diferente.

Infelizmente, nem todos leram este livro! Muitas vezes, a outra parte em uma discussão difícil continua focada em culpar e discutir sobre quem está certo. Os autores descrevem três técnicas unilaterais poderosas para manter a conversa em uma pista construtiva. A primeira técnica é a reestruturação. "Reframing" significa assumir a essência do que a outra pessoa diz e "traduzi-la" para conceitos mais úteis - especificamente conceitos da estrutura "Three Conversations". Por exemplo, as declarações de culpa devem ser reformuladas em termos de contribuições.

Qual a importância de ouvir?

Ouvir é uma ferramenta poderosa. Os autores dizem que "a única regra mais importante sobre o gerenciamento da interação é esta: você não pode mover a conversa em uma direção mais positiva até que a outra pessoa se sinta ouvida e entendida". Quando tiver dúvidas sobre como continuar, ouça. A terceira técnica é nomear a dinâmica. Quando a outra parte mantém persistentemente a conversa, por exemplo, interrompendo ou negando emoções, nomeie explicitamente esse comportamento e eleve-o como um problema para discussão. Isso torna a outra pessoa consciente do comportamento, e traz mais pensamento e sentimentos não expressados.

Muitas vezes, simplesmente criar e esclarecer um problema é suficiente para resolver a dificuldade. Às vezes, no entanto, as partes ainda não concordam sobre como continuar. Para essas situações, a resolução de problemas é a etapa final. Primeiro, lembre-se de que é preciso que dois concordem. A outra parte precisa persuadi-lo tanto quanto você precisa persuadi-la. Reúna informações e procure informações faltantes. Pergunte o que persuadirá a outra pessoa. Diga-lhes o que o persuadirá.

Pergunte o que eles fariam em sua posição. Tente inventar novas opções para lidar com o problema e considere quais princípios podem orientar uma solução justa. Quando as partes não conseguem encontrar uma solução mutuamente aceitável, cada uma deve decidir se aceita uma solução menor ou aceitar as consequências de não concordar e se afastar. Quando uma pessoa se afasta, eles devem explicar o porquê, descrevendo seus interesses, sentimentos e escolhas.

- **Tópico 3:** Comunicação não violenta

A Comunicação Não-Violenta é uma prática que tem como objetivo gerar mais compreensão e colaboração nas relações pessoais, profissionais e até com nós mesmos.

Para isso, a CNV propõe 4 focos de atenção para orientar a nossa comunicação. Quando nos comunicamos a partir desses 4 focos de atenção, também conhecidos como 4 componentes da CNV, aumentamos as chances de sermos compreendidos pelas outras pessoas e nos tornamos mais aptos a compreender o que está por trás das palavras que elas dizem.

A prática da CNV tem como principal intenção gerar uma qualidade de conexão maior do que a que conseguimos pela forma como a maior parte de nós está condicionada a se relacionar. Mais qualidade de conexão leva a uma maior capacidade de resolução de conflitos e à busca por resultados de benefício mútuo, saindo de uma lógica de que para uma pessoa conseguir o que quer outra pessoa tem que abrir mão de algo.

Ou seja, a CNV não é uma técnica ou uma fórmula a ser reproduzida que irá trazer sempre um mesmo resultado. Ela é um conhecimento prático que promove compreensão, empatia e contribuição nas relações.

A Comunicação Não-Violenta foi sistematizada pelo psicólogo **Marshall Rosenberg**, que escolheu esse nome inspirado nos trabalhos de resistência não-violenta de Gandhi e Martin Luther King.

Marshall, desde muito cedo em sua vida, observou episódios de violência ao seu redor, motivados por preconceitos de cor e culturais, e, por outro lado, percebeu também

que há pessoas que contribuem espontaneamente com a vida de outras pessoas, agindo de maneira compassiva mesmo nas piores circunstâncias. E, investigando o que leva a esses comportamentos tão distintos, ele percebeu que a nossa linguagem e o uso das palavras têm um papel crucial na nossa capacidade de nos mantermos compassivos ou de agirmos de forma violenta.

Em seu livro “Comunicação Não-Violenta - Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais”, Marshall Rosenberg diz:

“Embora possamos não considerar ‘violenta’ a maneira que falamos, nossas palavras não raro induzem à mágoa e à dor, seja para os outros, seja para nós mesmos.”

No processo de sintetização da Comunicação Não-Violenta, Marshall aprofundou a investigação do papel da linguagem na forma como nos relacionamos, e identificou padrões que nos afastam uns dos outros e da compaixão, que ele chamou de linguagem alienante da vida. Esses padrões estão em hábitos como julgar, rotular, criticar e diagnosticar.

Essa investigação o levou também a identificar os 4 componentes da Comunicação Não-Violenta, que são quatro áreas que, quando focamos nossa atenção nelas e nos comunicamos a partir delas, nos reconectamos com a nossa capacidade compassiva e com a alegria de contribuir com a vida uns dos outros. Os 4 componentes da CNV são: Observação, Sentimentos, Necessidades e Pedidos.

Os 4 componentes da CNV (que não são 4 passos da CNV)

A Comunicação Não-Violenta oferece formas práticas para entrarmos em contato com a nossa capacidade compassiva e para termos maiores chances de colaboração nas relações. Para isso, concentramos a nossa atenção nos 4 componentes da CNV. Vamos olhar para o que é cada componente:

Observação:

A observação consiste em separar o que de fato aconteceu em uma situação das avaliações que fazemos sobre ela. Uma observação, pela CNV, é a descrição factual de

algo que aconteceu. As observações são muito simples pensando que qualquer pessoa que estivesse como testemunha da situação a ser descrita a descreve da mesma maneira.

Por exemplo: Se estou com alguém e digo “tem três copos e um livro em cima da mesa” ela pode ver e comprovar, com seus próprios olhos, o que eu digo. A observação é essencial para a CNV por nos aproximar de uma leitura de realidade compartilhada, na qual estamos de acordo sobre o que foi feito ou dito, e isso diminui as barreiras para seguirmos a conversa.

Imagine que, para descrever uma situação, você diz: "*Quando cheguei em casa, a louça estava na pia.*" Ou, em vez disso, diz: "*Você nunca faz o que promete, você é uma bagunceira egoísta!*"

Em qual situação você imagina que a outra pessoa teria mais disponibilidade para continuar te escutando?

Quando falamos sobre o que observamos, vamos para a conversa compartilhando uma mesma realidade. Concordamos e testemunhamos que aquilo de fato aconteceu, e tiramos o foco dos julgamentos sobre o que aconteceu.

Nossos olhos ou uma câmera veriam a mesma imagem/som. Dificilmente, a outra pessoa discordará do fato que a louça esteja na pia. Mas escutar que sempre faz isso ou que é uma bagunceira, provavelmente irá despertar reatividade e defesa na outra pessoa.

Os julgamentos e avaliações são parte da nossa experiência humana e muitas vezes atuam como mecanismos de defesa produzidos pelo cérebro. E a Comunicação Não-Violenta não sugere que devemos parar de julgar.

O objetivo em focar a atenção na observação é, primeiro, reconhecer que quando verbalizamos os nossos julgamentos, diminuimos as chances de sermos compreendidos. E que quando falamos sobre o que de fato aconteceu, aumentamos as chances de seguir em uma conversa produtiva com a outra pessoa.

Sentimentos:

Na Comunicação Não-Violenta, para nos comunicarmos de maneira que conecta, Marshall Rosenberg identificou o componente dos sentimentos. Expressar os nossos sentimentos, trazendo a nossa vulnerabilidade, nos aproxima uns dos outros.

O desafio é que a maior parte de nós não teve uma alfabetização emocional e costuma misturar o que pensa com o que sente. É comum, ao perguntarem “e o que você está sentindo?”, respondermos algo como “Eu sinto que isso vai dar errado” ou “Eu sinto que ele está me desrespeitando”. Percebe que essas frases não falam sobre sentimentos, mas sim sobre pensamentos sobre a situação ou sobre outra pessoa? Isso também acontece com algumas palavras que parecem descrever sentimentos, mas que contam mais dos nossos julgamentos das ações dos outros, como “eu me sinto injustiçada” ou “eu me sinto humilhada”. O Marshall chamou essas palavras de pseudo-sentimentos.

Os sentimentos são palavras que descrevem a nossa experiência, como “eu me sinto inseguro”, “eu estou chateada” e “eu me sinto animada”. E eles têm um papel fundamental na exploração que a CNV nos convida, que é transmitir mensagens valiosas sobre o que nos é importante naquele momento.

Na Comunicação Não-Violenta, sentimentos são mensageiros de necessidades atendidas ou não atendidas. Por exemplo, se um colega de trabalho responde um e-mail com as informações que solicitei, eu posso me sentir aliviado, porque colaboração e evolução no trabalho são importantes para mim. Ou quando a pessoa que mora com você paga as contas com 1 semana de atraso, você pode se sentir chateado, porque compromisso e confiança são importantes para você.

Ampliar o nosso vocabulário de sentimentos faz com que seja mais fácil nos conectarmos às outras pessoas quando contamos da nossa experiência e também ajuda a estar atento à mensagem que o sentimento transmite. Aqui está uma lista de sentimentos e necessidades, que podem te apoiar na expansão do seu vocabulário.

A compreensão do papel dos sentimentos faz com que não seja produtivo separar os sentimentos entre bons e ruins, como muitos de nós estamos acostumados a

fazer. Na CNV, os sentimentos são mensageiros das nossas necessidades humanas universais, que é o próximo componente que vamos explorar.

Necessidades:

As necessidades são as motivações que nos levam a fazer, falar e escolher. Marshall Rosenberg dizia que “por trás de toda ação, existe uma necessidade humana universal”.

Esse componente da Comunicação Não-Violenta foi sintetizado por Marshall após a análise de pesquisas sobre necessidades humanas, como o trabalho do economista chileno Manfred Max-Neef, seu principal influenciador.

As necessidades são humanas e universais, ou seja, todas as pessoas, independente da idade, gênero, classe social, tempo ou lugar em que viveu, possuem as mesmas necessidades. Essa compreensão faz com que seja mais fácil, em uma conversa difícil por exemplo, buscarmos pelo que há de comum entre nós, nos conectando com a nossa humanidade compartilhada.

Se entendermos que por trás da nossa escolha existe uma necessidade humana universal, fica mais fácil compreender a nossa motivação. E se eu também te conto a minha motivação, isso aumenta as chances de encontrarmos um caminho que cuide das nossas necessidades naquela situação.

Imagine que você quer sair de casa às 6h para uma viagem de carro, e a pessoa que vai viajar com você quer sair às 8h. Vocês podem acabar entrando em um cabo de guerra, acusando um ao outro com falas como “você é muito descompromissada” e “você é muito estressada e ansiosa”, se não souberem quais são as motivações por trás da preferência de cada um. Para você, sair às 6h pode ser uma forma de cuidar de previsibilidade, compromisso e paz. Enquanto para a outra pessoa, sair de casa às 8h pode ser uma forma de cuidar de descanso, segurança e, também, paz.

Percebe como a conversa fica diferente quando passamos a conversar sobre formas de cuidar das necessidades de compromisso e de descanso, em vez de se o certo a fazer é sair às 6h ou às 8h? Pode ser que vocês cheguem à conclusão que saindo às

7h15 vocês cuidam do compromisso com chegar no local no horário combinado e do descanso que a outra pessoa precisa para se sentir segura em pegar estrada.

Essa compreensão de necessidades para a CNV aumenta a nossa consciência de que o que a outra pessoa faz ou diz não é a causa do que sentimos. Pode ser o estímulo, mas nunca a causa. A causa do que sentimos está nas nossas necessidades. Se eu sinto raiva quando alguém me interrompe no meio de uma fala pode ser porque tenho necessidades de consideração e espaço. Se uma pessoa se sente triste quando está sozinha, pode ser porque ela tem necessidades de conexão, apoio, afeto. Mas, a maior parte de nós, também não tem um amplo vocabulário de necessidades, e contar com o apoio da lista pode ajudar muito nessa investigação de por que sentimos o que sentimos.

Ter consciência do que precisamos, ou seja, de quais são as nossas necessidades nas situações e interações que vivemos, torna mais fácil encontrar alternativas para solucionar conflitos.

E o próximo componente, os pedidos, pode ajudar muito nisso.

Pedidos:

Os pedidos, último componente da CNV, são a expressão de como gostaríamos de atender nossas necessidades. Quando fazemos pedidos, damos ao outro a oportunidade de colaborar com o que é importante para nós.

Agora, pare por um momento e reflita: como é para você fazer pedidos? Culturalmente, alimentamos diferentes crenças sobre o ato de pedir. Algumas pessoas veem pedidos como um sinal de carência ou fraqueza; algumas acreditam que pedir é incomodar as pessoas; ou ainda que “eu não deveria pedir, porque o que eu preciso é óbvio”.

Essas crenças que muitos de nós alimentamos nos afastam de fazer pedidos, o que pode ser a raiz de muitos de nossos conflitos. Na intenção de não incomodar, deixo de pedir o que quero e me frustro. Por acreditar que o que eu preciso é óbvio, não falo nada e crio expectativas que jamais são cumpridas, e que viram um peso na relação. Os

exemplos são muitos. Já imaginou o quanto os atritos diminuiriam se fizessemos pedidos para cuidar do que é importante para a gente?

A ideia então é fazer pedidos claros e específicos para que as outras pessoas compreendam o que verdadeiramente nos importa e saibam como contribuir para a nossa vida, dando a elas a oportunidade de nos dizer sim ou não para o que estamos pedindo. Se não temos abertura para escutar um não ao nosso pedido, então estamos fazendo uma exigência, e não um pedido.

Lembra que o propósito da CNV é aumentar a qualidade de conexão nas nossas relações? Quando fazemos exigências, corremos o risco de voltar para o lugar de culpa, medo e vergonha como motivação para que a outra pessoa faça o que gostaríamos. E isso, cedo ou tarde, tem um custo para a relação.

Um pedido na CNV é uma oportunidade que damos para a outra pessoa colaborar com nossas vidas, mas não queremos que ela faça isso às custas das próprias necessidades.

Por isso é tão importante termos consciência de quais necessidades buscamos atender quando fazemos um pedido. Porque para atender a uma necessidade de apoio, por exemplo, existem diversas estratégias possíveis. Se peço para um familiar por apoio e essa pessoa não pode atender ao meu pedido, me lembro que existem outras formas de cuidar da minha necessidade de apoio, como ligar para um amigo ou colega de trabalho, e posso buscar por elas, fazendo novos pedidos, se necessário.

Praticar levar seu foco de atenção para os 4 componentes da CNV transforma não só a maneira como agimos nas relações (com mais consciência do que nos acontece diante de um evento, conhecendo nossas motivações e reconhecendo caminhos para cuidar do que importa), como também transforma a relação consigo mesmo e com eventos cotidianos.

Os 4 componentes da CNV não são 4 passos porque não precisam ser expressados em uma ordem específica, e há ainda momentos em que podemos escolher não trazer todos os 4 componentes na nossa fala. O propósito dos 4 componentes é nos

ajudar a sair do modo automático com que reagimos e da linguagem alienante da vida, e, assim, levar a nossa atenção para a energia de vida que está sendo expressa naquela situação, através de sentimentos e necessidades. Além de nos ajudar a nos conectar com nós mesmos, com o que nos importa e a contar para as outras pessoas sobre a nossa experiência, aumentando as chances de sermos compreendidos e de termos nossas necessidades atendidas, em harmonia com as necessidades dos outros.

Na Comunicação Não-Violenta, os 4 componentes também estão presentes na forma como escutamos as outras pessoas. O convite é escutar, para além das palavras que dizem, as observações, sentimentos, necessidades e pedidos que estão sendo expressos ali. Na CNV, chamamos essa qualidade de escuta de empatia, ou de curiosidade empática. Vamos olhar um pouco mais para essa aplicação da CNV, a Empatia, e para outras duas aplicações para entender melhor como praticar a Comunicação Não-Violenta.

Como praticar a Comunicação Não-Violenta?

Podemos estar pensando, legal, mas como praticar a Comunicação Não-Violenta? O primeiro passo, e mais importante, é entender qual a nossa intenção. A prática da CNV tem o intuito de gerar conexão e colaboração mútua.

Se nós estamos procurando na CNV uma fórmula para conseguir que as pessoas façam o que nós queremos, sinto contar que nós não vamos conseguir. E se nós lemos os pontos anteriores deste texto, devemos estar entendendo isso. A prática da CNV não é uma receita de bolo, mas sim uma prática de consciência, apoiada pelos 4 componentes da Comunicação Não-Violenta. E há 3 principais áreas de aplicação da CNV: a Autoconexão, a Empatia e a Expressão Honesta.

Autoconexão

Então, se nós já fizemos o primeiro passo e entendemos que a nossa intenção é de conexão, podemos caminhar para o segundo passo, a autoconexão. A autoconexão na CNV é quando entendemos o que se passa com nós mesmos diante de um estímulo. É se fazer perguntas como:

- O que eu estou sentindo?
- O que é mais importante para mim nesse momento?
- Eu tenho algum pedido?

Então vamos imaginar que nós receberemos uma mensagem de um cliente na quarta perguntando onde está a entrega, e o prazo combinado para a entrega é na sexta. O convite da CNV aqui é para entender qual a nossa experiência interna diante desse estímulo.

Talvez nos venha sentimentos de confusão e frustração porque clareza dos prazos e respeito com os combinados seja importante para nós. Talvez sintamos ansiedade e medo, porque compromisso com o cliente e segurança no trabalho também são importantes para nós com essa interação. Com consciência das nossas necessidades, podemos verificar se temos algum pedido que gostaríamos de fazer. Talvez queiramos verificar a compreensão do nosso cliente em relação ao prazo para cuidar da necessidade de clareza? Ou talvez podemos pedir apoio de uma supervisora na interação com esse cliente, para ter nossa necessidade de segurança atendida?

Percebemos que com mais compreensão o que está acontecendo com nós diante de um estímulo, é mais fácil decidir qual o próximo passo a tomar? E aqui, um terceiro passo que podemos escutar com empatia.

Empatia

A Empatia está relacionada à forma como escutamos as mensagens que recebemos, e é uma aplicação essencial da Comunicação Não-Violenta. A ideia na escuta para a CNV é praticar a curiosidade empática.

Na curiosidade empática, nós escutamos para além das palavras que estão sendo ditas. Focamos nossa atenção no que será que a pessoa pode estar sentindo e precisando naquele momento. Fazemos hipóteses empáticas em silêncio, ou em voz alta, compartilhando nossas hipóteses com a pessoa. Quando fazemos isso, contribuimos para que a outra pessoa tenha a experiência de ser compreendida, e isso aumenta a qualidade de conexão entre nós.

Imagine que, na situação com o cliente, nós podemos partir para uma escuta empática. Então, quando essa pessoa te manda uma mensagem perguntando onde está a entrega, o que será que ela está sentindo? Talvez esteja com pressa e ansiosa. E o que será que é importante para ela? Talvez ela precise honrar um compromisso, e talvez precise de confiança de que está tudo correndo bem com o desenvolvimento da entrega.

E nós podemos seguir para a conversa trazendo uma hipótese empática, que poderia ser algo como: “Você gostaria de confiar que está tudo correndo bem com o desenvolvimento da entrega?”.

A prática da empatia na CNV nos apoia a aumentar a qualidade da compreensão nas nossas interações, o que diminui o barulho dos nossos pensamentos e das histórias que nós contamos, e gera mais conexão para seguir na conversa.

Uma vez que compreendemos a motivação da outra pessoa, pode ser mais fácil seguir para um quarto passo: a expressão honesta.

Expressão honesta

Expressar para a outra pessoa o que se passa com a gente é parte fundamental da Comunicação Não-Violenta. E, na prática da CNV, queremos fazer isso de forma que diminua as chances de gerar uma reação de defesa na outra pessoa, e que facilite para que ela compreenda do que queremos cuidar na situação. Para isso, trazemos a nossa expressão honesta focando a atenção nos componentes da CNV.

A ideia é contar para a outra pessoa o que estou sentindo, o que é importante para mim e qual o meu pedido ali.

Então, na situação com o cliente, uma possível maneira de seguir, depois de compreender o que é importante para ele, seria trazer a sua expressão honesta. Um exemplo seria: “Eu estou um pouco confuso porque gostaria de clareza sobre o prazo que combinamos. A minha compreensão é que o prazo é na sexta, você pode me contar a sua compreensão?”.

Quando trazemos o que é importante, ou seja, a nossa necessidade, é mais fácil para a outra pessoa compreender a nossa intenção ao fazer um pedido. Mas lembre-se, a CNV não é sobre conseguirmos que as coisas saiam do nosso jeito. É sobre gerar uma qualidade de conexão propícia à contribuição.

Podemos supor então, que naquela interação com o cliente, de fato houve uma compreensão diferente sobre o prazo, e ele estava contando com a entrega na quarta. A ideia é seguir na conversa com abertura e criatividade para entendermos formas de cuidar do que é importante para a outra pessoa, em harmonia com o que é importante para nós na situação.

Por exemplo: "Estou entendendo que você estava contando com essa entrega para hoje, certo? Como eu estava planejando essa entrega para a sexta, eu estava contando com mais horas para conseguir todas as informações necessárias para fazer a entrega com a qualidade que combinamos. Consigo me organizar para fazer a entrega amanhã, quinta, às 17h. Esse prazo funciona para você?"

Essa é uma possibilidade de como essa conversa poderia seguir, mas existem muitas outras. Pode ser que o cliente precise de uma parte específica da entrega na quarta, e essa parte seja viável para você enviar nesse mesmo dia. Ou que de fato ele precise com urgência da entrega, e você pode pedir apoio para outras pessoas para conseguir cuidar do compromisso do cliente, cuidando também das suas necessidades. A criatividade aqui é o caminho.

A Comunicação Não-Violenta nos convida a perceber que temos mais escolhas para além de agir por submissão ou por rebeldia diante dos desafios que a vida apresenta. Podemos ter clareza do que queremos cuidar, curiosidade com o que o outro quer cuidar, e, assim, cultivar conexão e compreensão mútua, para nos abirmos para a criatividade e a colaboração.

Exercícios de CNV que você pode começar a fazer hoje

Um exercício simples para começar a praticar a Comunicação Não-Violenta hoje é, diante de uma situação desafiadora, ou até mesmo algo que aconteceu no passado,

fazer um exercício de autoconexão, orientado pelos 4 componentes propostos pelo Marshall Rosenberg:

- O que de fato aconteceu? O que foi feito ou dito?
- O que eu estou sentindo?
- O que é importante para mim? Quais necessidades estão vivas aqui?
- Qual o próximo pequeno passo? Eu tenho um pedido para outra pessoa ou para mim?

Essa prática da autoconexão pode transformar o resultado da nossa próxima conversa, por isso incentivamos que nós paremos um momento e experimente fazer esse exercício.

O Marshall Rosenberg dizia que existem 3 fatores essenciais para a integração da Comunicação Não-Violenta:

Compreensão do que nos passa internamente

Uma comunidade de prática e apoio

Prática, prática, prática

Assim como no aprendizado de uma nova língua, praticar é fundamental para nos tornarmos fluentes e nos expressarmos a partir da consciência da Comunicação Não-Violenta. Quanto mais praticamos a CNV, mais nos tornamos capazes de agir buscando por colaboração e compreensão, mesmo sem situações de conflito, em vez de estar num constante cabo de guerra de quem está certo e quem está errado. Praticar as habilidades da empatia e expressão honesta, essenciais para a CNV.

- **Tópico 4:** Regras universais

A persuasão é a arte de convencer as pessoas, seja de forma verbal, seja de forma não verbal. Você pode ter uma comunicação persuasiva e conseguir induzir os seus pares a agirem de determinada maneira em função disso. Ou, então, a sua própria imagem pode ser persuasiva a ponto de você conseguir isso sem nem ter que pedir.

“A origem da palavra “persuasão” vem do latim Persuadere, que significa “levar a crer”. Todo mundo passa por situações cotidianas de persuasão, que podem acontecer em momentos simples, como na escolha de um filme no cinema, ou em momentos mais sérios, como em reuniões e apresentações no trabalho e em situações de liderança.”

No entanto, isso não significa manipular. Persuadir alguém não é apenas um capricho para fazer com que as pessoas ajam como você quer. Na verdade, essa capacidade está pautada em princípios éticos e é usada com base na conexão emocional entre os indivíduos.

Enquanto uma pessoa manipulada não leva qualquer vantagem na interação, uma pessoa que é persuadida é convidada a ver uma determinada situação sob outra perspectiva, que pode ser mais benéfica para ela mesma.

O que ela representa na vida social e na profissional?

Uma pessoa que descobre como desenvolver a persuasão consegue criar oportunidades melhores, tanto na sua vida social quanto na profissional. Essa é, inclusive, uma característica imprescindível para formar lideranças responsáveis e eficientes.

Isso porque a argumentação persuasiva é uma chave importante para construir relações que sejam ganha-ganha, beneficiando todos os envolvidos. É claro que isso também é percebido como um diferencial competitivo, especialmente em cargos que envolvam negociação, vendas ou apresentações, por exemplo.

As principais regras da persuasão

No nosso corrido mundo moderno, o tempo é cada vez mais raro e como diz Alfred Whitehead: “A civilização avança ao ampliar o número de operações que podemos realizar sem pensar nelas”, o que significa que apesar do crescente acesso à informação, quando nós temos que decidir nós podemos simplificar o processo de decisão levando em conta o que nos foi útil no passado e escolher comprar um produto, por exemplo, em questão de segundos, “sem pensar realmente”.

1) Reciprocidade

A reciprocidade foi estudada a fundo por pesquisadores da antropologia como Marcel Mauss e significa, resumidamente, que quando recebemos algo, devemos dar algo em troca. É mais fácil entender o que é reciprocidade através de alguns exemplos:

Se você vai ao médico, e ele te dá uma amostra grátis de um remédio que você precisará usar sempre, esta amostra grátis – do ponto de vista da indústria farmacêutica – não é grátis. Afinal, como dizemos na economia, “não existe almoço grátis”. A indústria que fabricou o medicamento dá amostra grátis porque conhece a reciprocidade. O paciente, ao receber o remédio gratuito, terá muito mais chances de comprar o remédio depois, ao invés de comprar um genérico ou medicamento do concorrente.

Um famoso site de filmes e séries online oferece um mês grátis para testar o serviço, pois também conhece a reciprocidade.

Tanto no caso do medicamento como no caso do site de filmes, não estamos falando da qualidade intrínseca para comprar. Ou seja, a qualidade pode permanecer a mesma, porém, ao utilizar a reciprocidade – oferecer algo grátis – o consumidor cairá na persuasão de que tem que dar algo em troca.

Evidente que continua a possibilidade de escolher não assinar o site ou comprar um remédio genérico. Entretanto, as pesquisas comprovam que ao utilizar a reciprocidade, as vendas aumentam muitíssimo.

2) Coerência

Coerência aqui significa a tendência que nós temos de manter a nossa identidade, a nossa imagem de quem nós somos. No livro do Cialdini, nós vemos um exemplo muito claro de como a coerência afeta o comportamento futuro e consiste também em uma técnica da persuasão. Em uma pesquisa realizada em 1966 por Jonathan Freedman ocorreu o seguinte:

“O pesquisador, fingindo-se de voluntário, foi de porta em porta numa área residencial da Califórnia fazendo um pedido absurdo aos moradores: a permissão para

que um outdoor de serviço público fosse instalado no gramado de suas casas. Para terem uma ideia do aspecto do outdoor, o pesquisador mostrava a foto de uma casa atraente cuja fachada era tampada quase por completo por um enorme outdoor, nada bonito, com os dizeres: dirija com segurança. Embora o pedido fosse normalmente recusado por grande parte dos moradores da área (apenas 17% concordaram), um grupo específico reagiu de maneira favorável. Naquele grupo, 76% das pessoas concordaram com a instalação do outdoor no gramado.

O motivo principal de seu consentimento surpreendente está ligado a um fato ocorrido duas semanas antes: as pessoas daquele grupo haviam assumido um pequeno compromisso com a segurança ao volante. Um “voluntário” diferente tinha visitado suas casas e pedido que aceitassem e exibissem um pequeno cartaz quadrado de 8 centímetros que dizia: dirija com segurança”.

Quer dizer, os 76% que concordaram caíram na técnica da persuasão chamada de coerência. Socialmente, somos criados com a valorização de que temos que ser coerentes, ou seja, não podemos ficar mudando constantemente de opinião e de posição. Ao assumir um pequeno compromisso inicial, os moradores – em função da necessidade de se mostrarem coerentes – também aceitaram uma solicitação bem maior e até absurda.

3) Aprovação social

A aprovação social é simples de observar em propagandas na TV e em sites também. Quando uma indústria de carros faz questão de mostrar com todas as letras que é o carro mais vendido, o tablet mais vendido ou *que todos estão usando*, eles estão utilizando esta forma de persuasão.

A fim de não pensarmos muito, acabamos avaliando que um produto ou serviço é bom quando há aprovação social. Um profissional é o melhor quando todos estão buscando o seu serviço e ele está com a agenda lotada. Um site é um dos melhores quando centenas de milhares de pessoas curtiram e aprovaram.

4) Afinidade

O princípio da afinidade é quando o vendedor – ou quem está querendo nos persuadir – coloca-se em uma posição de afinidade com a nossa posição. É semelhante à empatia, mas tem um fator especial de identificação.

Por exemplo, digamos que uma pessoa esteja acima do peso e vai comprar uma calça jeans e a vendedora que vai prestar o atendimento também está acima do peso. Ao experimentar algumas peças, a vendedora mostra uma marca que ela mesmo aprova, que ela mesmo utilizou e que ficou ótima no seu corpo. Por afinidade, a tendência de que a venda desta marca seja feita é muito maior.

5) Autoridade

A autoridade é fácil de ver e normalmente não percebemos que pode se tratar de uma arma de persuasão contra nós. Quando, em uma propaganda, uma empresa que vende pasta de dente coloca um especialista em certa área da odontologia para dizer que ele recomenda aquela marca – e não as outras (ainda que isto fique apenas implícito – o marketing está usando a arma da autoridade.

Nós somos também treinados a confiar na autoridade. Se o especialista diz, é verdade. Não precisamos pensar e compramos ou concordamos!

6) Escassez

E, finalmente, a última técnica que iremos estudar no nosso Curso de Persuasão Grátis é a escassez. Escassez quer dizer que há pouca quantidade do produto ou serviço. Como está para acabar, temos que comprar rápido. Melhor – para quem está vendendo – se a compra tiver que ser realizada imediatamente!

Para quem chegou a pegar as épocas de inflação e congelamento de preços aqui no Brasil, deve se recordar das filas nos supermercados e das prateleiras vazias. No fundo, poderia não se tratar de uma real escassez, mas da escassez aliada ao fato de que o preço poderia subir tanto na semana seguinte – e aí fazer com que o produto acabasse – que tínhamos que comprar.

A ideia por trás da escassez é simples e vemos isto milhares de vezes no nosso dia-a-dia: “Compre logo, já está acabando! São as últimas unidades”...

Podemos estudar todas as técnicas de persuasão e gestão de conflitos, mas sabe qual o segredo? Jamais podemos esquecer quem somos e quem são as pessoas que estão do outro lado também tem uma história, sentimentos, valores e necessidades.

Não há receita pronta. É um processo contínuo de autoconhecimento e reconhecimento do outro como ser dotado de necessidades e similaridades. É enxergar o conflito como uma oportunidade de crescimento. É preciso ver além das aparências e compartilhar a sua chama. E então, vamos mudar a forma de ver o mundo?

2.3.2 ESTUDANTES NA PRÁTICA

Os conflitos não resolvidos são a origem de toda perícia contábil, que acontece sempre quando as duas partes envolvidas em um litígio não conseguem chegar a um consenso e iniciam uma ação judicial buscando a resolução por meio da lei.

Por isso, é extremamente importante que os profissionais da área contábil saibam lidar corretamente com situações onde falta o diálogo ou, minimamente, que possam orientar melhor as pessoas que estiverem envolvidas nessas situações.

Transmitir esse tipo de conhecimento à população, ajudará muitas pessoas a lidarem melhor com futuros conflitos que surgem em nosso dia-a-dia, ainda mais quando lidamos com os sentimentos das pessoas.

Segue o link para visualização :

<https://1drv.ms/p/s!AhHtLZFbmEO4hOpB6alkU1sXs0Zmzw?e=f0c1vB>

3. CONCLUSÃO

A nossa equipe procurou demonstrar passo a passo de como funciona uma AUDITORIA, mostrando em prática um relatório que a empresa de auditoria KPMG Auditores Independentes LTDA, fez da empresa MALHE Metal Leve S.A., no qual mostrou os pontos fracos da empresa e identificou as falhas que estavam ocorrendo dentro da corporação e mostrou algumas soluções a serem feitas para melhorar o desempenho funcional da mesma.

Também procuramos demonstrar como funciona as fases de uma PERÍCIA, podendo ela ser feita dentro de um processo judicial, feito a pedido de um juiz, o qual designa um perito judicial ou ambas as partes contrata um assistente judicial para auxiliar no desenrolar do processo instaurado, o qual tem a mesma função do perito judicial.

No caso da ARBITRAGEM na área da contabilidade, são pessoas contratadas para mediar e apresentar soluções para um conflito, demonstramos as suas facilidades e suas dificuldades, verificando a sua funcionalidade evitando muitas vezes um conflito judicial, no qual muitas vezes é um processo longo e caro para a empresa.

Na parte de Formação para a Vida mostramos situações de conflitos em algumas áreas da nossa sociedade, evidenciando os seus problemas e como afeta a nossa vida e dentro do possível mostrando algumas soluções para evitar o extremo nesses conflitos.

REFERÊNCIAS

Essa parte está reservada para as referências, as quais devem estar metodologicamente discriminadas em ordem alfabética e corresponder às citações realizadas ao longo dos textos.

As referências correspondem às citações feitas ao longo dos textos, recomendamos assistir ao vídeo: MANUAL DE TRABALHOS ACADÊMICOS, disponível no AVA em “Fala do Coordenador”.

A utilização da metodologia científica é obrigatória e deve ser utilizado o Manual UNIFEOB para Trabalhos Acadêmicos ou as Normas da ABNT.

<https://conceito.de/conflito>: Equipe editorial de Conceito.de. (12 de Outubro de 2011). Atualizado em 18 de Junho de 2020. *Conflito - O que é, conceito e definição*. Acesso em 28 de março de 2023.

<https://pt.wikipedia.org/wiki/Conflito> . Acesso em 28 de março de 2023.

<https://www.fm2s.com.br/blog/conversas-dificeis>. Acesso em 28 de março de 2023.

<https://www.institutocnvb.com.br/>. Acesso em 28 de março de 2023.

<https://www.taxgroup.com.br/solutions/pericia-contabil-voce-sabe-para-que-serv-e-esse-processo/>. Acesso dia 29 de março de 2023.

<https://www.psicologiamsn.com/2014/06/as-seis-principais-tecnicas-da-persuasao-o-curso-psicologia-da-persuasao.html>. Acesso em 31 de março de 2023.

<https://www.clubedafala.com.br/blog/como-desenvolver-a-persuasao/> . Acesso em 31 de março de 2023.

<https://tudosobreconflitos.com.br/o-que-e-conflito/> . Acesso em 31 de março de 2023.

<https://www.campograndenews.com.br/artigos/dos-conflitos-humanos> . Acesso em 31 de março de 2023.

<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/campanhas-e-produtos/direito-facil/edicao-semanal/mediacao-x-conciliacao-x-arbitragem#:~:text=Media%C3%A7%C3%A3o%20E2%80%93%20o%20mediador%20facilita%20o,de%20lev%C3%A1%2Dlo%20ao%20Judici%C3%A1rio>. Acesso em 03 de abril de 2023.

<https://ribas-secco.com/diferencas-entre-mediacao-conciliacao-arbitragem-e-acao-judiciaria/>. Acesso em 11 de abril de 2023.

Azevedo, A. G. de (2016). *Manual de Mediação Judicial* (Vol. 15, 6 ed.,). Brasília: Conselho Nacional de Justiça.

Brittes, R., & Antonio, V. de S. (2016). O papel do contador na arbitragem. *Revista Mineira de Contabilidade*, 2(34), 30-37.

Brooks, L. J., & Labelle, R. (2006). CAP Forum on Forensic Accounting in the Post-Enron World Education for Investigative and Forensic Accounting/formation et juricomptabilité. *Canadian Accounting Perspectives*, 5(2), 287–306.

Chong, H., & Zin, R. M. (2012). Selection of dispute resolution methods: factor analysis approach. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(4), 428–443. <https://doi.org/10.1108/09699981211237120>

Clarke, S. H., Ellen, E. D., McCormick, K., & Ellen, E. D. (1995). *Court-Ordered Civil Case Mediation in North Carolina : An Evaluation of Its Effects*. Institute of Government, University of North Carolina at Chapel Hill.

Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem. (2015). Conciliação e Mediação no Novo CPC. Recuperado em Julho, 21, 2017, from <http://www.conima.org.br/arquivos/4682>

Conselho Federal de Contabilidade. (2011). *Resolução nº 1370 de 08 de dezembro de 2011*. Regulamento Geral dos Conselhos de Contabilidade.

Conselho Federal de Contabilidade. (2012). *Portaria nº 31*. Constituiu grupo de estudo sobre Mediação e Arbitragem.

Costa, M. G. D. (2014). *Tutela de urgência e processo arbitral*. Dissertação de mestrado, Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Edwards, H. T. (1986). Commentary Dispute Resolution : Panacea or Anathema. *The Harvard Law Review Association*, 99(3), 668–684.

Fiani, R. (2009). *Teoria Dos Jogos*. 3rd ed. São Paulo: Elsevier.

Flick, U. (2009). *Introdução à pesquisa qualitativa*. 3rd ed. Porto Alegre: Artmed.

Gramont, A., Igyarto, M. D., & Sainati, T. (2017). Divergent Paths: Settlement In Us Litigation And International Arbitration. *Fordham International Law Journal*, 40(3), 953.

Harsanyi, J. C. (1962). Bargaining in ignorance of the opponent's utility function. *Journal of Conflict Resolution*, 6(1), 29-38.

Harsanyi, J. C. (2004). Games with Incomplete Information Played by “Bayesian” Players, I- III. Part I. The Basic Model. *Management Science*, 50(12), 1804–1817.

Hartley, R. E. 2002. *Alternative dispute resolution in civil justice systems*. ed. Eric Rise. New York: LFB Scholarly Publishing LLC.

Kimbrough, E. O., Sheremeta, R. M., & Shields, T. W. (2014). When parity promotes peace: Resolving conflict between asymmetric agents. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 99, 96-108.

Lei 9.099, de 26 de setembro de 1995 (1995). Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências. Brasília. 1995.

Lei 9.307, de 23 de setembro de 1996 (1996). Dispõe sobre a arbitragem. Brasília. 1996.

Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (2002). Institui o Código Civil. Brasília. 2002.

Lei 13.105, de 16 de março de 2015 (2015). Código de Processo Civil. Brasília. 2015.

Love, V. J., & Thomas R. M. (2017). "Alternative Dispute Resolution for Accounting and Related Services Disputes." *The CPA Journal* (December).

Mello, K. S. S., & Baptista, B. G. L. (2011). Mediação e conciliação no judiciário: dilemas e significados. *Dilemas-Revista de Estudos de Conflito e Controle Social*, 4(1), 97-122.

Mello, V. C., & Neto, J. O. C. (2015). Arbitragem: um estudo exploratório sobre a carreira do profissional contábil. *Revista Liceu On-Line*, 5(1), 102-122.

Nash Jr, J. F. (1950). The bargaining problem. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 155-162.

Nash, J. (1953). Two-person cooperative games. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 128-140.

Neumann, J. V. (1928). Zur theorie der gesellschaftsspiele. *Mathematische annalen*, 100(1), 295-320.

Neves., I. J. D. Jr., Medeiros, T. M., Jesus, S. C. D., & Fernandes, D. C. (2012). Instituições e Câmaras de Juízo Arbitral do Distrito Federal: estudo exploratório sobre a presença do profissional contábil na resolução de conflitos. *Pensar Contábil*, 14(54), 58-66.

Neves., I. J. D. Jr., Moreira, S. A., Ribeiro, E. B., & Silva, M. C. D. (2013). Specialized Accounting Inspection: study on the perception of the Trial judges in the Labor Court System about the quality and relevance of the specialized investigation job of experts. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), 300-320.

Palmer, K. N., Ziegenfuss, D. E., & Pinsker, R. E. (2004). International knowledge, skills, and abilities of auditors/accountants: Evidence from recent competency studies. *Managerial Auditing Journal*, 19(7), 889-896.

Preber, B. J. (2014). *Financial Expert Witness Communication: A Practical Guide to Reporting and Testimony*. John Wiley & Sons.

Reif, L. C. (1990). Conciliation as a Mechanism for the Resolution of International Economic and Business Disputes. *Fordham International Law Journal* 14(3): 578–638.

Ridley-Duff, R., & Bennett, A. (2011). Towards mediation: Developing a theoretical framework to understand alternative dispute resolution. *Industrial Relations Journal*, 42(2), 106-123.

Rogers, E. M. (1995). *Diffusion of Innovations*. New York: Macmillian Publishing Co.

Sales, L. M. M. (2016). Sistema de Justiça, Mediação de Conflitos e o Aprimoramento de suas Técnicas. *Prim@ Facie-Direito, História e Política*, 14(27), 01-21.

Sales, L. M. M, & de Sousa, M. A. (2014). A Mediação e os ADR'S (Alternative Dispute resolutions)–A Experiência norte-americana. *Novos Estudos Jurídicos*, 19(2), 377-399.

Steeh, N. V. (2008). Family court reform and ADR: Shifting values and expectations transform the divorce process. *Family law quarterly*, 42(3), 659-671.

Volkema, R. J. (1989). Alternative dispute resolution in Brazil. *Mediation Quarterly*, 7(1), 51-58.

<https://www.siteware.com.br/gestao-de-equipe/conflitos-na-empresa/> acesso em 10 de abril de 2023.

ANEXOS



KPMG Auditores Independentes Ltda.
 Av. Coronel Silva Teles, 977, 10º andar, Conjuntos 111 e 112 - Cambuí
 Edifício Dahruj Tower
 13024-001 - Campinas/SP - Brasil
 Caixa Postal 737 - CEP: 13012-970 - Campinas/SP - Brasil
 Telefone +55 (19) 3198-6000
 kpmg.com.br

Relatório dos auditores independentes sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas

Aos Acionistas e Diretores da

MAHLE Metal Leve S.A.

Mogi Guaçu – São Paulo

Opinião

Examinamos as demonstrações financeiras individuais e consolidadas da MAHLE Metal Leve S.A. (Companhia), identificadas como controladora e consolidado, respectivamente, que compreendem o balanço patrimonial em 31 de dezembro de 2022 e as respectivas demonstrações do resultado, do resultado abrangente, das mutações do patrimônio líquido e dos fluxos de caixa para o exercício findo nessa data, bem como as correspondentes notas explicativas, compreendendo as políticas contábeis significativas e outras informações elucidativas.

Em nossa opinião, as demonstrações financeiras individuais e consolidadas acima referidas apresentam adequadamente, em todos os aspectos relevantes, a posição patrimonial e financeira, individual e consolidada, da MAHLE Metal Leve S.A. em 31 de dezembro de 2022, o desempenho individual e consolidado de suas operações e os seus respectivos fluxos de caixa individuais e consolidados para o exercício findo nessa data, de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS) emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB).

Base para opinião

Nossa auditoria foi conduzida de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria. Nossas responsabilidades, em conformidade com tais normas, estão descritas na seção a seguir intitulada “Responsabilidades dos auditores pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas”. Somos independentes em relação à Companhia e suas controladas, de acordo com os princípios éticos relevantes previstos no Código de Ética Profissional do Contador e nas normas profissionais emitidas pelo Conselho Federal de Contabilidade, e cumprimos com as demais

KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada.

KPMG Auditores Independentes Ltda., a Brazilian limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

responsabilidades éticas de acordo com essas normas. Acreditamos que a evidência de auditoria obtida é suficiente e apropriada para fundamentar nossa opinião.

Principais assuntos de auditoria

Principais assuntos de auditoria são aqueles que, em nosso julgamento profissional, foram os mais significativos em nossa auditoria do exercício corrente. Esses assuntos foram tratados no contexto de nossa auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas como um todo e na formação de nossa opinião sobre essas demonstrações financeiras individuais e consolidadas e, portanto, não expressamos uma opinião separada sobre esses assuntos.

Reconhecimento da receita de venda de produtos no final do exercício

Veja a Nota 8.I e 29 das demonstrações financeiras individuais e consolidadas

Principais assuntos de auditoria	Como auditoria endereçou esse assunto
<p>As receitas da Companhia derivam essencialmente de venda de produtos pulverizadas e descentralizadas (varias <i>business units</i>), que ocorrem em grande volume, cujo reconhecimento ocorre no momento da satisfação da obrigação de performance, conforme IFRS 15/ CPC 47 – Receita de Contrato com cliente.</p> <p>Para fins de reconhecimento da receita na competência correta, ao final do exercício, é necessário que a Companhia mantenha controles internos adequados para avaliar o momento em que efetivamente ocorre a transferência do controle sobre o produto ao cliente, cumprindo assim a obrigação de performance.</p> <p>Devido à relevância e ao volume das receitas de vendas de produtos, bem como os riscos das receitas não serem registradas no momento da transferência de controle, que podem impactar o montante de receita de vendas registrada nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas, consideramos esse assunto significativo para nossa auditoria.</p>	<p>Nossos procedimentos de auditoria incluíram, dentre outros:</p> <p>(1) Entendimento do processo de reconhecimento de receita e teste da efetividade dos controles, especialmente o fluxo da receita desde o pedido do cliente até o reconhecimento da receita no momento de transferência do controle das mercadorias ao cliente;</p> <p>(2) Com base em amostragem, inspeção do romaneio e canhoto de entrega para vendas com responsabilidade de retirada do cliente nas instalações da Companhia e vendas com responsabilidade de entrega até a localidade indicada pelo cliente, com o objetivo de evidenciar o momento da transferência de controle da mercadoria;</p> <p>(3) Análise das devoluções realizadas em janeiro de 2023, com o objetivo de identificar possíveis receitas de vendas relevantes a serem ajustadas no exercício corrente; e</p> <p>(4) Avaliamos ainda se as divulgações nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas consideram as informações relevantes.</p> <p>Com base nas evidências obtidas por meio dos procedimentos acima resumidos, consideramos que o reconhecimento da receita de venda de produtos ao final do exercício e as respectivas divulgações são aceitáveis no contexto das demonstrações financeiras individuais e consolidadas tomadas em conjunto relativas ao exercício findo em 31 de dezembro de 2022.</p>

KPMG Auditores Independentes Ltda., uma sociedade simples brasileira, de responsabilidade limitada e firma-membro da organização global KPMG de firmas-membro independentes licenciadas da KPMG International Limited, uma empresa inglesa privada de responsabilidade limitada

KPMG Auditores Independentes Ltda., a Brazilian limited liability company and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee.

Outros assuntos – Demonstrações do valor adicionado

As demonstrações individual e consolidada do valor adicionado (DVA) referentes ao exercício findo em 31 de dezembro de 2022, elaboradas sob a responsabilidade da administração da Companhia, e apresentadas como informação suplementar para fins de IFRS, foram submetidas a procedimentos de auditoria executados em conjunto com a auditoria das demonstrações financeiras da Companhia. Para a formação de nossa opinião, avaliamos se essas demonstrações estão conciliadas com as demonstrações financeiras e registros contábeis, conforme aplicável, e se a sua forma e conteúdo estão de acordo com os critérios definidos no Pronunciamento Técnico CPC 09 - Demonstração do Valor Adicionado. Em nossa opinião, essas demonstrações do valor adicionado foram adequadamente elaboradas, em todos os aspectos relevantes, segundo os critérios definidos nesse Pronunciamento Técnico e são consistentes em relação às demonstrações financeiras individuais e consolidadas tomadas em conjunto.

Outras informações que acompanham as demonstrações financeiras individuais e consolidadas e o relatório dos auditores

A administração da Companhia é responsável por essas outras informações que compreendem o Relatório da Administração.

Nossa opinião sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas não abrange o Relatório da Administração e não expressamos qualquer forma de conclusão de auditoria sobre esse relatório.

Em conexão com a auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, nossa responsabilidade é a de ler o Relatório da Administração e, ao fazê-lo, considerar se esse relatório está, de forma relevante, inconsistente com as demonstrações financeiras ou com nosso conhecimento obtido na auditoria ou, de outra forma, aparenta estar distorcido de forma relevante. Se, com base no trabalho realizado, concluirmos que há distorção relevante no Relatório da Administração, somos requeridos a comunicar esse fato. Não temos nada a relatar a este respeito.

Responsabilidades da administração e da governança pelas demonstrações financeiras individuais e consolidadas

A administração é responsável pela elaboração e adequada apresentação das demonstrações financeiras individuais e consolidadas de acordo com as práticas contábeis adotadas no Brasil e com as normas internacionais de relatório financeiro (IFRS), emitidas pelo *International Accounting Standards Board* (IASB), e pelos controles internos que ela determinou como necessários para permitir a elaboração de demonstrações financeiras livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro.

Na elaboração das demonstrações financeiras individuais e consolidadas, a administração é responsável pela avaliação da capacidade de a Companhia continuar operando, divulgando, quando aplicável, os assuntos relacionados com a sua continuidade operacional e o uso dessa base contábil na elaboração das demonstrações financeiras, a não ser que a administração pretenda liquidar a Companhia e suas controladas ou cessar suas operações, ou não tenha nenhuma alternativa realista para evitar o encerramento das operações.

Os responsáveis pela governança da Companhia e suas controladas são aqueles com responsabilidade pela supervisão do processo de elaboração das demonstrações financeiras.

Responsabilidades dos auditores pela auditoria das demonstrações financeiras individuais e consolidadas

Nossos objetivos são obter segurança razoável de que as demonstrações financeiras individuais e consolidadas, tomadas em conjunto, estão livres de distorção relevante, independentemente se causada por fraude ou erro, e emitir relatório de auditoria contendo nossa opinião. Segurança razoável é um alto nível de segurança, mas não uma garantia de que a auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria sempre detectam as eventuais distorções relevantes existentes. As distorções podem ser decorrentes de fraude ou erro e são consideradas relevantes quando, individualmente ou em conjunto, possam influenciar, dentro de uma perspectiva razoável, as decisões econômicas dos usuários tomadas com base nas referidas demonstrações financeiras.

Como parte da auditoria realizada de acordo com as normas brasileiras e internacionais de auditoria, exercemos julgamento profissional e mantemos ceticismo profissional ao longo da auditoria. Além disso:

- Identificamos e avaliamos os riscos de distorção relevante nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas, independentemente se causada por fraude ou erro, planejamos e executamos procedimentos de auditoria em resposta a tais riscos, bem como obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente para fundamentar nossa opinião. O risco de não detecção de distorção relevante resultante de fraude é maior do que o proveniente de erro, já que a fraude pode envolver o ato de burlar os controles internos, conluio, falsificação, omissão ou representações falsas intencionais.
- Obtemos entendimento dos controles internos relevantes para a auditoria para planejarmos procedimentos de auditoria apropriados às circunstâncias, mas, não, com o objetivo de expressarmos opinião sobre a eficácia dos controles internos da Companhia e suas controladas.
- Avaliamos a adequação das políticas contábeis utilizadas e a razoabilidade das estimativas contábeis e respectivas divulgações feitas pela administração.
- Concluimos sobre a adequação do uso, pela administração, da base contábil de continuidade operacional e, com base nas evidências de auditoria obtidas, se existe incerteza relevante em relação a eventos ou condições que possam levantar dúvida significativa em relação à capacidade de continuidade operacional da Companhia e suas controladas. Se concluirmos que existe incerteza relevante, devemos chamar atenção em nosso relatório de auditoria para as respectivas divulgações nas demonstrações financeiras individuais e consolidadas ou incluir modificação em nossa opinião, se as divulgações forem inadequadas. Nossas conclusões estão fundamentadas nas evidências de auditoria obtidas até a data de nosso relatório. Todavia, eventos ou condições futuras podem levar a Companhia e suas controladas a não mais se manterem em continuidade operacional.
- Avaliamos a apresentação geral, a estrutura e o conteúdo das demonstrações financeiras, inclusive as divulgações e se as demonstrações financeiras individuais e consolidadas representam as correspondentes transações e os eventos de maneira compatível com o objetivo de apresentação adequada.
- Obtemos evidência de auditoria apropriada e suficiente referente às informações financeiras das entidades ou atividades de negócio do grupo para expressar uma opinião sobre as demonstrações financeiras individuais e consolidadas. Somos responsáveis pela direção, supervisão e desempenho da auditoria do grupo e, conseqüentemente, pela opinião de auditoria.

Comunicamo-nos com os responsáveis pela governança a respeito, entre outros aspectos, do alcance planejado, da época da auditoria e das constatações significativas de auditoria, inclusive as eventuais deficiências significativas nos controles internos que identificamos durante nossos trabalhos.

Fornecemos também aos responsáveis pela governança declaração de que cumprimos com as exigências éticas relevantes, incluindo os requisitos aplicáveis de independência, e comunicamos todos os eventuais relacionamentos ou assuntos que poderiam afetar, consideravelmente, nossa independência, incluindo, quando aplicável, as respectivas salvaguardas.

Dos assuntos que foram objeto de comunicação com os responsáveis pela governança, determinamos aqueles que foram considerados como mais significativos na auditoria das demonstrações financeiras do exercício corrente e que, dessa maneira, constituem os principais assuntos de auditoria. Descrevemos esses assuntos em nosso relatório de auditoria, a menos que lei ou regulamento tenha proibido divulgação pública do assunto, ou quando, em circunstâncias extremamente raras, determinarmos que o assunto não deve ser comunicado em nosso relatório porque as consequências adversas de tal comunicação podem, dentro de uma perspectiva razoável, superar os benefícios da comunicação para o interesse público.

Campinas, 7 de março de 2023

KPMG Auditores Independentes Ltda.
CRC SP-027612/F



Carlos Humberto Rodrigues da Silva
Contador CRC 1 SP217733/O-4

CONFLITOS NA EMPRESA

Você, como líder, já se deparou com algum conflito na empresa? Se ainda não, saiba que isso vai acabar acontecendo um dia, mais cedo ou mais tarde.

O conflito no local de trabalho é algo praticamente inevitável e pode ocorrer entre dois funcionários, entre equipes inteiras, ou seja, de várias formas.

Esperar que o conflito se resolva sozinho não é a maneira mais eficaz de lidar com ele. Na verdade, o conflito tende a aumentar se não for tratado de maneira adequada.

Conflitos não resolvidos frequentemente resultam em perda de produtividade, sufocamento da criatividade e criação de barreiras entre os funcionários.

Os principais motivos de atritos nas empresas são:

Posições opostas, tensões competitivas, lutas de poder, ego, orgulho, inveja, discrepâncias de desempenho, ou alguém que simplesmente não está tendo um bom dia.

Abrace o conflito:

Uma vez que o conflito existe, você não deve fugir dele. Evitá-lo ou fingir que nada aconteceu não vai resolver nada; pelo contrário, isso só vai fazer com que a tensão aumente.

Não procure uma pessoa para culpar – procure por uma causa raiz:

Todos nós estamos suscetíveis a erros. No entanto, em vez de se concentrar no erro e em encontrar um culpado, é mais inteligente procurar identificar qual a causa raiz desse erro que está gerando o conflito na empresa. Quando você faz isso, fica mais fácil evitar que esse erro (e o conflito) se repita.

Veja o conflito como oportunidade:

Todo conflito pode ser encarado como uma oportunidade de aprendizagem. Onde há discordância, há um potencial inerente para crescimento e desenvolvimento.

Crie espaço para o diálogo:

O diálogo é uma das ferramentas mais valiosas para evitar e solucionar conflitos em uma organização.

Saiba ouvir, tenha empatia e seja imparcial

Essas foram algumas dicas de como lidar com conflitos na empresa.

RELATÓRIO DE AUTOAVALIAÇÃO

RELATÓRIO FINAL DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO (Estudante A)

1. IDENTIDADE DA ATIVIDADE
RELATÓRIO:
CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MÓDULO: AUDITORIA E PERÍCIA CONTÁBIL
PROFESSOR RESPONSÁVEL: PROF. PAULO CÉSAR MONTANHEIRO
ESTUDANTE: LUÍS CARLOS MOREIRA DA SILVA
PERÍODO DE REALIZAÇÃO: MARÇO e ABRIL/23
2. DESENVOLVIMENTO
<p>Contextualização: Descreva de forma simples e objetiva, o contexto do projeto como um todo, o que foi proposto e o que foi desenvolvido pela equipe.</p> <p>O contexto do projeto era abordagem sobre as estruturas dos relatórios utilizados pela auditoria contábil e pela perícia contábil. Seguindo as orientações das tutoras e material de apoio, separamos os tópicos por membros da equipe, efetuamos pesquisas relacionadas até a conclusão do trabalho.</p>
<p>Desafio: De forma breve, defina junto com a equipe, quais foram os maiores desafios encontrados no decorrer do Projeto.</p> <p>Quem ficaria à frente, como líder do grupo, responsável por manter a equipe motivada e engajada.</p> <p>Alinhar a visão e manter comprometimento da equipe</p>
<p>Cronograma das Ações: Neste Campo, descreva como foi definido o cronograma da equipe, dentro do período de desenvolvimento.</p> <p>Criação do grupo projeto integrado no whatsapp, verificamos a data de entrega do projeto, compartilhamos no grupo orientações do projeto e material de apoio, pesquisamos e escolhemos a empresa com divulgação do balanço patrimonial com parecer de auditores, separamos por tópicos e desenvolvemos o trabalho.</p>
<p>Síntese das Ações: Neste campo, descreva uma síntese das ações que foram desenvolvidas no decorrer do PI, tais como, encontros remotos ou presenciais, ou até mesmo as buscas de informações nas empresas utilizadas na elaboração do PI.</p> <p>Os encontros foram remotos e por aplicativo. As informações foram coletadas através do site da B3 e nos sites das empresas até a escolha final da empresa e ramo de atividade.</p>
<p>a. Aspectos positivos - o trabalho em equipe e material explicativo e template compartilhado.</p>
<p>b. Dificuldades encontradas - conciliar o tempo e disponibilidade dos membros da equipe.</p>

c. Resultados atingidos - objetivo alcançado foi concluído no seu devido tempo.

d. Sugestões / Outras observações - biblioteca mais diversificada(novos títulos).

3. EQUIPE DOS ESTUDANTES NO PROJETO

RA1012019200376	NOME LUIS CARLOS M. DA SILVA
RA1012021100372	NOME FRANCISCO JESUS G. SILVA
RA 1012020100560	NOME FÁTIMA CARVALHO DE SOUZA
RA1012021200250	NOME JULIANA APARECIDA ELIDIO
RA	NOME

RELATÓRIO FINAL DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO (Estudante B)

1. IDENTIDADE DA ATIVIDADE
RELATÓRIO:
CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MÓDULO: AUDITORIA E PERÍCIA CONTÁBIL
PROFESSOR RESPONSÁVEL: PROF. PAULO CÉSAR MONTANHEIRO
ESTUDANTE: FRANCISCO JESUS G. SILVA
PERÍODO DE REALIZAÇÃO: MARÇO e ABRIL/23

2. DESENVOLVIMENTO
<p>Contextualização: Descreva de forma simples e objetiva, o contexto do projeto como um todo, o que foi proposto e o que foi desenvolvido pela equipe.</p> <p>O contexto do projeto era abordagem sobre as estruturas dos relatórios utilizados pela auditoria contábil e pela perícia contábil. Seguindo as orientações das tutoras e material de apoio, separamos os tópicos por membros da equipe, efetuamos pesquisas relacionadas até a conclusão do trabalho.</p>
<p>Desafio: De forma breve, defina junto com a equipe, quais foram os maiores desafios encontrados no decorrer do Projeto.</p> <p>Quem ficaria à frente, como líder do grupo, responsável por manter a equipe motivada e engajada.</p> <p>Alinhar a visão e manter comprometimento da equipe</p>
<p>Cronograma das Ações: Neste Campo, descreva como foi definido o cronograma da equipe, dentro do período de desenvolvimento.</p> <p>Criação do grupo projeto integrado no whatsapp, verificamos a data de entrega do projeto, compartilhamos no grupo orientações do projeto e material de apoio, pesquisamos e escolhemos a empresa com divulgação do balanço patrimonial com parecer de auditores, separamos por tópicos e desenvolvemos o trabalho.</p>
<p>Síntese das Ações: Neste campo, descreva uma síntese das ações que foram desenvolvidas no decorrer do PI, tais como, encontros remotos ou presenciais, ou até mesmo as buscas de informações nas empresas utilizadas na elaboração do PI.</p> <p>Os encontros foram remotos e por aplicativo. As informações foram coletadas através do site da B3 e nos sites das empresas até a escolha final da empresa e ramo de atividade.</p>
<p>a. Aspectos positivos - o trabalho em equipe e material explicativo e template compartilhado.</p>
<p>b. Dificuldades encontradas - conciliar o tempo e disponibilidade dos membros da equipe.</p>
<p>c. Resultados atingidos - objetivo alcançado foi concluído no seu devido tempo.</p>

d. Sugestões / Outras observações - biblioteca mais diversificada(novos títulos).

3. EQUIPE DOS ESTUDANTES NO PROJETO

RA1012019200376	NOME LUIS CARLOS M. DA SILVA
RA1012021100372	NOME FRANCISCO JESUS G. SILVA
RA 1012020100560	NOME FÁTIMA CARVALHO DE SOUZA
RA1012021200250	NOME JULIANA APARECIDA ELIDIO
RA	NOME

RELATÓRIO FINAL DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO (Estudante C)

1. IDENTIDADE DA ATIVIDADE
RELATÓRIO:
CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MÓDULO: AUDITORIA E PERÍCIA CONTÁBIL
PROFESSOR RESPONSÁVEL: PROF. PAULO CÉSAR MONTANHEIRO
ESTUDANTE: FÁTIMA CARVALHO DE SOUZA
PERÍODO DE REALIZAÇÃO: MARÇO e ABRIL/23

2. DESENVOLVIMENTO
<p>Contextualização: Descreva de forma simples e objetiva, o contexto do projeto como um todo, o que foi proposto e o que foi desenvolvido pela equipe.</p> <p>O contexto do projeto era abordagem sobre as estruturas dos relatórios utilizados pela auditoria contábil e pela perícia contábil. Seguindo as orientações das tutoras e material de apoio, separamos os tópicos por membros da equipe, efetuamos pesquisas relacionadas até a conclusão do trabalho.</p>
<p>Desafio: De forma breve, defina junto com a equipe, quais foram os maiores desafios encontrados no decorrer do Projeto.</p> <p>Quem ficaria à frente, como líder do grupo, responsável por manter a equipe motivada e engajada.</p> <p>Alinhar a visão e manter comprometimento da equipe</p>
<p>Cronograma das Ações: Neste Campo, descreva como foi definido o cronograma da equipe, dentro do período de desenvolvimento.</p> <p>Criação do grupo projeto integrado no whatsapp, verificamos a data de entrega do projeto, compartilhamos no grupo orientações do projeto e material de apoio, pesquisamos e escolhemos a empresa com divulgação do balanço patrimonial com parecer de auditores, separamos por tópicos e desenvolvemos o trabalho.</p>
<p>Síntese das Ações: Neste campo, descreva uma síntese das ações que foram desenvolvidas no decorrer do PI, tais como, encontros remotos ou presenciais, ou até mesmo as buscas de informações nas empresas utilizadas na elaboração do PI.</p> <p>Os encontros foram remotos e por aplicativo. As informações foram coletadas através do site da B3 e nos sites das empresas até a escolha final da empresa e ramo de atividade.</p>
e. Aspectos positivos - o trabalho em equipe e material explicativo e template compartilhado.
f. Dificuldades encontradas - conciliar o tempo e disponibilidade dos membros da equipe.
g. Resultados atingidos - objetivo alcançado foi concluído no seu devido tempo.

h. Sugestões / Outras observações - biblioteca mais diversificada(novos títulos).

3. EQUIPE DOS ESTUDANTES NO PROJETO

RA1012019200376	NOME LUIS CARLOS M. DA SILVA
RA1012021100372	NOME FRANCISCO JESUS G. SILVA
RA 1012020100560	NOME FÁTIMA CARVALHO DE SOUZA
RA1012021200250	NOME JULIANA APARECIDA ELIDIO
RA	NOME

RELATÓRIO FINAL DAS ATIVIDADES DE EXTENSÃO (Estudante D)

1. IDENTIDADE DA ATIVIDADE
RELATÓRIO:
CURSO: CIÊNCIAS CONTÁBEIS
MÓDULO: AUDITORIA E PERÍCIA CONTÁBIL
PROFESSOR RESPONSÁVEL: PROF. PAULO CÉSAR MONTANHEIRO
ESTUDANTE: JULIANA APARECIDA ELIDIO
PERÍODO DE REALIZAÇÃO: MARÇO e ABRIL/23

2. DESENVOLVIMENTO
<p>Contextualização: Descreva de forma simples e objetiva, o contexto do projeto como um todo, o que foi proposto e o que foi desenvolvido pela equipe.</p> <p>O contexto do projeto era abordagem sobre as estruturas dos relatórios utilizados pela auditoria contábil e pela perícia contábil. Seguindo as orientações das tutoras e material de apoio, separamos os tópicos por membros da equipe, efetuamos pesquisas relacionadas até a conclusão do trabalho.</p>
<p>Desafio: De forma breve, defina junto com a equipe, quais foram os maiores desafios encontrados no decorrer do Projeto.</p> <p>Quem ficaria à frente, como líder do grupo, responsável por manter a equipe motivada e engajada.</p> <p>Alinhar a visão e manter comprometimento da equipe</p>
<p>Cronograma das Ações: Neste Campo, descreva como foi definido o cronograma da equipe, dentro do período de desenvolvimento.</p> <p>Criação do grupo projeto integrado no whatsapp, verificamos a data de entrega do projeto, compartilhamos no grupo orientações do projeto e material de apoio, pesquisamos e escolhemos a empresa com divulgação do balanço patrimonial com parecer de auditores, separamos por tópicos e desenvolvemos o trabalho.</p>
<p>Síntese das Ações: Neste campo, descreva uma síntese das ações que foram desenvolvidas no decorrer do PI, tais como, encontros remotos ou presenciais, ou até mesmo as buscas de informações nas empresas utilizadas na elaboração do PI.</p> <p>Os encontros foram remotos e por aplicativo. As informações foram coletadas através do site da B3 e nos sites das empresas até a escolha final da empresa e ramo de atividade.</p>
i. Aspectos positivos - o trabalho em equipe e material explicativo e template compartilhado.
j. Dificuldades encontradas - conciliar o tempo e disponibilidade dos membros da equipe
k. Resultados atingidos - objetivo alcançado o trabalho foi concluído no seu devido tempo

1. Sugestões / Outras observações - biblioteca mais diversificada(novos títulos)

3. EQUIPE DOS ESTUDANTES NO PROJETO

RA1012019200376	NOME LUIS CARLOS M. DA SILVA
RA1012021100372	NOME FRANCISCO JESUS G. SILVA
RA 1012020100560	NOME FÁTIMA CARVALHO DE SOUZA
RA1012021200250	NOME JULIANA APARECIDA ELIDIO
RA	NOME