

**UNIVERSIDADE DE SANTA CRUZ DO SUL  
CURSO DE DIREITO**

Dejair Machado de Oliveira

**O PAPEL E A APLICABILIDADE DA MEDIAÇÃO NO TRATAMENTO DE  
CONFLITOS NO ÂMBITO EMPRESARIAL**

Santa Cruz do Sul  
2021

Dejair Machado de Oliveira

**O PAPEL E A APLICABILIDADE DA MEDIAÇÃO NO TRATAMENTO DE  
CONFLITOS NO ÂMBITO EMPRESARIAL**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de  
Direito da Universidade de Santa Cruz do Sul para  
obtenção do título de Bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Ms. Theobaldo Spengler Neto

Santa Cruz do Sul  
2021

*Ao Antônio e Verushka, minhas inspirações diárias.*

## **AGRADECIMENTOS**

Neste momento em que uma etapa chega ao fim, o agradecimento é à família que sempre me acompanhou. A compreensão, o incentivo e suporte da Verushka, minha esposa, foram e sempre serão fundamentais. Ao Antônio que chegou logo nos primeiros semestres de aulas e vivenciou a rotina de pai estudante, muitas vezes sendo privado da companhia nas horas de lazer. Filho, tudo isso foi por ti, para ti; um dia vais compreender. Pais são capazes de coisas incríveis, não é mesmo Verushka?!

É hora de fazer um retrospecto de tudo o que antecedeu esta etapa. Começando com uma decisão ousada, lá nos idos da década de 1980, dos meus pais em trocarem a vida no interior para garantir estudo aos dois filhos morando na cidade. Eles que não tiveram as mesmas oportunidades sabiam da importância da educação para transformar realidades. Foi entre tantas, a decisão mais certa de suas vidas. À minha mãe, o obrigado por acreditar e pelo brilho nos olhos ao ouvir os relatos quanto aos meus estudos. Ao meu pai, que partiu na esperança de ver o filho formado, saudade.

Os desafios e as dores desta caminhada foram grandes. Voltar à sala de aula depois de tanto tempo exigiu comprometimento. Trabalhar todos os dias, fazer plantão aos finais de semana e dar conta das demandas pediu disciplina. Corresponder às expectativas nem sempre é fácil. Mas é diante das dificuldades que encontramos forças. É o sorriso do filho, a página do caderno rabiscada pelas mãozinhas curiosas e o desejo de, assim como meus pais no passado, proporcionar um futuro melhor a ele que serviram e servem de motivação.

Aos colegas e amigos que só a vivência presencial proporciona, aos professores que foram incansáveis na sua missão em meio à pandemia, o reconhecimento. Sigamos em frente, os desafios ainda estão por vir, mas agora tenho a certeza de que a vida faz mais sentido.

## RESUMO

A presente monografia tem como objetivo analisar a aplicabilidade da Mediação no âmbito empresarial. Neste sentido são avaliados aspectos decorrentes da Lei 13.140, que dispõe sobre a Mediação entre particulares como meio para solução de controvérsias e o regramento do Código de Processo Civil Brasileiro. Da mesma forma, lança-se um olhar acerca dos procedimentos destinados à Conciliação e Arbitragem, que integram o sistema multiportas de acesso à Justiça. Para a construção do trabalho, o ponto de partida é a alta taxa de processos à espera de uma decisão no Judiciário Brasileiro, que evidencia a necessidade de se buscar meios além da tradicional Jurisdição para a o tratamento de conflitos. Adotando o método dedutivo, a pesquisa bibliográfica faz uma análise acerca do conflito, seus impactos e benefícios, passando pela compreensão acerca dos métodos mais difundidos na atualidade com vistas à solução consensual. Ao final, analisando o contexto da pandemia da Covid-19 e seus impactos econômicos e sociais, confirma-se a adequação e aplicabilidade da Mediação no contexto da empresa tendo vistas à gestão de conflitos decorrentes das relações societárias, contratuais e nas situações decorrentes de recuperação judicial.

Palavras-chave: Conflito. Empresa. Mediação. Solução.

## **ABSTRACT**

This monograph aims to analyze the applicability of Mediation in the business environment. In this sense, aspects arising from Law 13.140, which provides for Mediation between private individuals as a means for resolving disputes and the regulation of the Brazilian Civil Procedure Code, are evaluated. Likewise, it takes a look at the procedures for Conciliation and Arbitration, which are part of the multipoint system of access to Justice. For the construction of the work, the starting point is the high rate of lawsuits waiting for a decision in the Brazilian Judiciary, which highlights the need to seek means beyond the traditional Jurisdiction for the treatment of conflicts. Adopting the deductive method, the bibliographic research makes an analysis about the conflict, its impacts and benefits, passing by the understanding about the most widespread methods nowadays with a view to the consensual solution. In the end, analyzing the context of the Covid-19 pandemic and its economic and social impacts, the adequacy of Mediation in the context of the company is confirmed with a view to managing conflicts arising from corporate, contractual relations and in situations resulting from judicial recovery.

Keywords: Company. Conflict. Mediation. Solution.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>07</b>
<b>2</b>	<b>O CONFLITO COMO ELEMENTO DAS RELAÇÕES SOCIAIS.....</b>	<b>10</b>
<b>2.1</b>	<b>A teoria dos conflitos e o seu papel na sociedade .....</b>	<b>13</b>
<b>2.2</b>	<b>A contemporaneidade dos conflitos diante das novas tecnologias.....</b>	<b>15</b>
<b>2.3</b>	<b>O impacto da judicialização na esfera empresarial .....</b>	<b>20</b>
<b>3</b>	<b>OS MEIOS ADEQUADOS AO TRATAMENTO DE CONFLITOS: MEDIAÇÃO, CONCILIAÇÃO E ARBITRAGEM .....</b>	<b>26</b>
<b>3.1</b>	<b>A Mediação como elemento de pacificação social.....</b>	<b>27</b>
<b>3.2</b>	<b>A Conciliação na efetivação de direitos e gestão de conflitos .....</b>	<b>32</b>
<b>3.3</b>	<b>Uma porta chamada Arbitragem.....</b>	<b>36</b>
<b>4</b>	<b>A MEDIAÇÃO NAS RELAÇÕES EMPRESARIAIS .....</b>	<b>41</b>
<b>4.1</b>	<b>Um caminho para tratar e prevenir conflitos.....</b>	<b>44</b>
<b>4.2</b>	<b>A importância da Mediação no Direito Empresarial contemporâneo.....</b>	<b>47</b>
<b>4.3</b>	<b>Perspectivas da Mediação empresarial .....</b>	<b>49</b>
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>54</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Ano após ano as demandas que chegam ao Judiciário aumentam e se complexificam. Em sentido oposto a capacidade para apreciar tantos processos beira o limite. Ou faltam pessoas, ou faltam recursos operacionais e humanos. Enquanto isso, como consequência identifica-se uma morosidade processual que acaba por se refletir na vida de milhares de indivíduos que esperam por uma decisão vinda do Judiciário.

Fruto do que passou a ser chamado de cultura da sentença, a tendência de delegar ao Estado-Juiz a missão de dizer o Direito ainda segue presente na sociedade de um modo geral. Prova disso está nas estatísticas: conforme o relatório Justiça em Números 2020 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) ano-base 2019, 77,1 milhões de processos encontravam-se em tramitação aguardando uma solução. Ainda que tenha havido uma aparente melhora com o aumento no índice de produtividade por magistrado, naquele ano na ordem de 14%, há um longo caminho a ser percorrido para atingir níveis que possibilitem uma tramitação célere.

Diante de um quadro que requer atenção, seja por meio do processo legislativo, busca por práticas inovadoras ou até mesmo em razão de novos costumes, se consolidaram meios voltados tratamento de conflitos, seja no âmbito judicial ou extrajudicial, como Mediação, Conciliação e Arbitragem. Com legislações específicas, procedimentos e técnicas que visam assegurar a gestão adequada para as demandas estes métodos passaram a ser estudados adotados globalmente. No Brasil, o Código de Processo Civil, instituído por meio da Lei 13.105/2015 passou a contemplar expressamente os meios consensuais em contraponto ao modelo adversarial.

Para analisar este novo comportamento, o presente trabalho se propõe a estudar a aplicabilidade da Mediação contemplada na Lei 13.140/2015 com fins a contribuir para a gestão de conflitos no âmbito empresarial. Por sua importância social estratégica sob o ponto de vista jurídico e econômico, a empresa, entendida como atividade organizada voltada à produção e circulação de bens e serviços, adquire relevância e visibilidade. Seja como empreendedor, sócio, gestor, empregado, cliente ou fornecedor, de um modo ou de outro todos em algum momento se conectaram a uma empresa. Diante desta gama de possibilidades,



naturalmente podem surgir divergências e conflitos que envolvem desde as relações internas, como as societárias e trabalhistas, a externas, no caso ilustradas pelas demandas ligadas a contratos em geral, crédito, consumo ou entre empresas.

No sentido de compreender como se dá esta dinâmica, a presente pesquisa busca refletir como a Mediação pode ser aplicada para contribuir na obtenção consenso na empresa. Serão analisadas ainda as alterações propostas pela Lei 14.112/2020, que trouxeram importantes inclusões ao texto da Lei 11.101/2005 que trata da recuperação judicial e falência prevendo a Mediação em qualquer grau de jurisdição.

Adotando o método dedutivo, que segundo a concepção clássica parte do geral rumo ao particular tendo em vista explicar um dado fenômeno, busca-se a compreensão acerca da aplicabilidade da Mediação no âmbito empresarial. Por meio da pesquisa bibliográfica analisa-se o tema com o propósito de compreender como ele pode ser efetivo e adequado à realidade, especialmente no contexto vivenciado pela sociedade diante dos impactos sanitários, sociais, jurídicos e econômicos decorrentes da pandemia do Coronavírus.

O estudo foi estruturado em três capítulos divididos cada qual em três subcapítulos. O primeiro trata da Teoria do Conflito com sua conceituação e evolução histórica trazendo um olhar para os fatores contemporâneos causadores de conflitos, como as atividades e negociações decorrentes da evolução social e tecnológica. Ao longo do tempo o homem sempre buscou formas de compreender este tipo de ocorrência e, quando possível, evitá-la. Mas diante desta incapacidade de fazer frente à onipresença do conflito, passou-se a pesquisar meios que contribuam, no mínimo, para reduzir eventuais danos causados. Em meio à tensão causada por um evento conflitivo existe um potencial para a ocorrência de danos, seja em casa, na escola, no trabalho ou na atividade empresarial. Mas da mesma forma que se identifica a carga negativa que não pode ser desconsiderada, também há de se levar em conta os aprendizados decorrentes deste fenômeno e sua capacidade de transformação.

Se há conflito, também deve haver meios para tratá-lo ou preveni-lo. No segundo capítulo são discutidos e delimitados os institutos da Mediação, Conciliação e Arbitragem, bem como a aplicabilidade de cada um deles no sentido de estimular os meios autocompositivos. Por muito tempo no Brasil estes mecanismos foram

classificados como alternativos, fruto do conceito aplicado pela doutrina internacional, que elegeu a expressão *Alternative Dispute Resolution* (ADR) para tratar destes métodos que trazem como princípios a negociação em busca do consenso tendo em vista a pacificação social. Passa-se ainda pelo sistema multiportas e pela resolução 125 do CNJ que veio contribuir para a consolidação dos métodos consensuais.

Na sequência, o capítulo final se dedica a analisar as formas e os benefícios trazidos pela Mediação objetivando o atendimento das demandas resultantes da multiplicidade de relações existentes na rotina empresarial. Indo além, mais do que o tratamento do conflito puro, também se aprofunda a leitura em torno da contribuição trazida no sentido de proporcionar economia, uma vez que tende a ser mais célere, e no sentido de restabelecer o diálogo maduro entre opostas.

Com a recente crise sanitária decorrente da pandemia do Coronavírus e da incidência da Covid-19, o mundo de um modo geral experimentou uma realidade sem precedentes. Como um efeito da estagnação econômica, as empresas de um modo geral foram afetadas, muitas vezes precisando adiar compromissos, reduzir quadro ou, em última instância encerrando as atividades. Para cada uma destas situações surgiram demandas requerendo respostas rápidas e efetivas, o que acaba por revelar a importância da Mediação, que assim como a Conciliação e Arbitragem, como meios adequados e não mais como alternativos na gestão dos conflitos.

## **2 O CONFLITO COMO ELEMENTO DAS RELAÇÕES SOCIAIS**

A divergência de opiniões e comportamentos, que em um olhar mais superficial pode ser interpretada como um risco diante da imagem negativa tradicionalmente atribuída aos conflitos, possui a capacidade de ser alçada a uma posição de protagonista no processo evolutivo da sociedade. A interpretação quanto à significância do comportamento conflitivo, por sua vez, estará atrelada ao contexto em que ele se deu ou se manifesta, bem como à bagagem cultural que os envolvidos ou responsáveis por interpretá-lo possuem. E desta capacidade de entendimento é que vão depender todas as demais etapas decorrentes de uma negociação e a busca pela solução mais adequada entre as partes.

Para entender o que representa e como se ramifica o conflito nos diferentes meios onde acontece, porém, é preciso antes ter ciência quanto ao conceito a ele atribuído. Conforme Braz (2018), o conflito é compreendido como a luta entre grupos sociais pela supremacia, envolvendo tensões, discórdia e choque de interesses. Inerente à sociedade, pode aparecer em diversos contextos e possui a capacidade de desestabilizar até mesmo os arranjos mais consolidados em família, administração pública ou organizações empresariais.

Ao longo do tempo e à medida em que o homem foi ampliando suas vivências, quase como uma consequência natural destas transformações, os embates estiveram presentes. Foi assim no passado, segue deste modo no presente e da mesma forma tende a ser no futuro diante de um movimento orgânico e dinâmico. Para cada época, de acordo com o estágio em que se encontrava a sociedade houve registros de tensões e ações que resultaram em conflitos de diferentes dimensões, como as grandes guerras ou os atritos fomentados diante de situações banais como o típico desentendimento entre vizinhos. As proporções, bem como as consequências de comportamentos assim, naturalmente, vão depender do contexto em que eles acontecem.

Entretanto, o que precisa ser compreendido vai além do tamanho do conflito, mas sim a necessidade de se encontrar uma forma de pacificação entre os envolvidos de forma madura e equilibrada. É neste sentido que Santos (2020) faz um resgate histórico para contextualizar a ocorrência de conflitos e suas causas.

Identifica-se a onipresença do conflito que fica evidente à medida em que se analisam as novas configurações sociais, culturais e econômicas ou se volta o olhar para o passado. Entre os povos pré-históricos a vida nômade e os recursos disponíveis bastavam. Ou seja, diante da limitação e escassez de recursos não havia disputas e a luta pela sobrevivência representava um interesse comum a todos. Nesta realidade identificava-se uma uniformidade entre os seres visto que todos gozavam de condições semelhantes em razão da limitação de recursos. Conforme Santos (2020), a inexistência de classe social ou qualquer tipo de hierarquia ou Estado, levava a própria comunidade a resolver divergências em um modelo no qual as relações humanas tinham como característica a horizontalidade.

Se em uma organização social incipiente as divergências já eram capazes de deflagrar tensões, com o passar dos séculos o que se viu foi um acirramento deste fenômeno, especialmente a partir do momento em que os povos até então nômades se assentaram demarcando seu espaço. Com o domínio da terra, o homem passou a produzir o próprio alimento por meio da agricultura de subsistência e teve condições de estabelecer sua moradia ou constituir patrimônio, ainda que este representasse algo rudimentar. Este, sintetiza Santos (2020) pode ser entendido como o marco para as disputas de caráter patrimonial há cerca de 10 mil anos. A partir do instante em que os mais fortes se apossaram de terras férteis e produtivas assim como dos animais, passou a haver acúmulo de riqueza e poder, que resultou em violência e domínio dos mais fortes perante os mais fracos. Ainda assim, embora em meio às disparidades, se buscava quase de forma instintiva, dentro do possível, o restabelecimento da harmonia.

Mesmo nesse cenário de dominação, mantiveram-se práticas consensuais de solução de conflitos; a exemplo da mediação e da conciliação, conduzidas por superiores hierárquicos presentes nas culturas que seguiam as religiões confucionistas, budistas, hinduístas, judaicas, cristãs e islâmicas, além de se fazerem presentes entre as práticas de diversos povos indígenas. (SANTOS, 2020, p. 25).

Ainda que em um contexto mais social do que econômico, o avanço no processo civilizatório, com atenção para a classe burguesa ora dominante e para as novas formas de comunicação, contribuiu para moldar as relações sociais, que como consequência trouxeram os choques de interesses, inclusive os decorrentes de aspectos ideológicos. Assim, avançou-se com as grandes revoluções (Francesa e

Americana) e na propagação do conhecimento que, para Santos (2020) se refletiu na consolidação de um sistema hierárquico dominante. Houve, ainda que não fosse o objetivo inicial, a desconstrução de um padrão vigente que tinha como característica a distância entre os ditos superiores e os inferiores na pirâmide social. Neste cenário, Santos (2020), aponta o surgimento dos estados democráticos de direito que mudaram a conformação rígida das políticas sociais e econômicas. A isso soma-se o conhecimento, de caráter científico ou não, adquirido pelas sociedades que mudou o formato de relações, de piramidais para horizontais.

Com a chegada do século XX, Santos (2020) cita a revolução dos conhecimentos que teve a capacidade de deflagrar um sentimento-ideia de igualdade expresso na forma de um movimento emancipatório que tende a seguir como uma das principais bandeiras sociais entre as gerações presentes e futuras. Assim, em uma era de hiperconectividade, fatos ocorridos em qualquer parte do planeta logo adquiriram repercussão contribuindo para moldar uma nova consciência acerca de direitos, dignidade e igualdade.

O fenômeno da globalização, que hoje gera a sensação de um mundo sem fronteiras, foi capaz de proporcionar a efetivação de novos entendimentos acerca dos direitos individuais e por conseguinte fomentou, leciona Santos (2020), conflitos baseados na horizontalidade, na persuasão, na igualdade de oportunidades e na disputa cooperativa. Por outro lado, aspectos como a coação, discriminação e competição subsistem na contramão do crescimento e evolução experimentados em praticamente todos os cenários contemporâneos.

Todos os avanços foram capazes, à medida que se consolidaram, de contribuir para o aperfeiçoamento do padrão social vigente em um dado momento. E com isso, naturalmente, se refletiram no contexto jurídico diante da necessidade de um regramento para as situações conflitivas deles decorrentes. Assim, ao passo em que a sociedade se reconfigura, os indivíduos e os acontecimentos resultantes deste processo passam a exigir um certo controle como se verifica diante do comparativo entre normas predominantes na contemporaneidade, mas que em um passado recente eram capazes de representar uma afronta aos costumes e práticas vigentes. E deste controle, surgem demandas que levam à necessidade de novos ajustes em um movimento contínuo que tem força de impactar nos diferentes aspectos da vida, seja ela no contexto coletivo ou individual.

## **2.1 A teoria dos conflitos e o seu papel na sociedade**

O que leva a uma ou mais pessoas a entrarem em confronto, divergirem ou partirem para a violência, seja ela física ou moral, vai depender dos anseios e valores envolvidos em um dado espaço de tempo. Experiências anteriores, frustrações ou choques de personalidade são alguns dos elementos que sozinhos ou combinados podem desencadear animosidades.

Quando se analisa um ambiente corporativo de modo genérico, a competição pelo atingimento de metas de negócios, a disputa entre colegas por um reconhecimento ou a cultura organizacional predominante possuem força para fazer eclodir os impasses. Junte-se a isso a diversidade de pessoas envolvidas nos processos internos nos quais além de fatores técnicos e operacionais estão envolvidas emoções ou questões externas decorrentes da correlação existente entre o lado profissional e sua interferência na vida particular. Nos grupos sociais, como em família ou relacionamento entre amigos, os elementos responsáveis pela deflagração dos embates são fomentados por temas de ordem pessoal, emocional e financeira. Independente do objeto predominante na gênese conflitiva, seja qual for o cenário, o elemento subjetivo está presente com força de atingir o conjunto normativo. Assim, à medida em que os entendimentos acerca dos fatos e situações se afastam do consenso e a capacidade argumentativa se esvazia, estará formado o ambiente para atritos, divergências e disputas.

Na interpretação de Santos (2020), é diante da falta de consenso que aparecem os fatores fomentadores dos conflitos, bem como os diversos níveis em que estes se dão – nos quais o ponto de partida são a discussão e debate chegando ao ataque de nervos e aos ataques generalizados já em um estágio final e potencialmente mais danoso. A depender da forma como são tratados, bem como da capacidade das partes envolvidas, haverá um acréscimo ou decréscimo das tensões. Deste modelo surge o que Santos (2020) ilustra como uma espiral. Ou seja, haveria um ponto central representando a origem e dele ocorreria um movimento gradual de afastamento. Quanto mais distante se estiver do local de partida, mais complexo e desafiador será o restabelecimento do equilíbrio diante da complexidade que a situação adquire. De forma prática:

Nesse modelo, os envolvidos não agem de maneira autônoma, conscientes de seus objetivos, mas reagem à agressão desferida pelo outro. Dependendo das fases transpostas, as pessoas até se esquecem da origem da discussão e focam apenas em revidar. Um exemplo clássico dessa possibilidade é uma briga de trânsito, quando uma fechada pode desencadear uma buzinação, um xingamento, um racha, uma batida e uma violência física ou, até mesmo, levar a uma morte. (SANTOS, 2020, p. 31)

Esta descrição leva a compreender como uma situação à qual a maioria dos sujeitos está exposta pode se desdobrar em uma ocorrência de grandes proporções. Em comum neste quadro está o conflito decorrente do desentendimento de certo modo banal, mas que se agravou até se tornar difícil de ser controlado. Assim, identifica-se que o ponto de partida foi subjetivo, ou seja, cada um dos envolvidos fazendo a defesa do seu interesse, da mesma forma que a sequência de atos que o sucederam foram capazes de atingir o fator normativo no momento em que o bem jurídico passou a ser violado, quando teve início a violência física ou moral.

Até então, identifica-se o que Santos (2020) classifica como processo destrutivo, no qual há um rompimento nas relações sociais devido à forma como as disputas são conduzidas. Diante do esgotamento de possibilidades que possam levar a um bom termo, o que se tem são indivíduos prejudicados e insatisfeitos em diferentes graus, uma vez que ambos estão em lados opostos e buscam o reparo diante de eventual prejuízo sofrido. Mas de forma oposta há de se considerar o aspecto construtivo decorrente do conflito. Este materializa-se a partir de um olhar mais sensível e atento ao fato em si e seus personagens, conforme define Santos (2020, p. 32) "[...] existe uma atenção para as necessidades das pessoas, que são conduzidas para que desenvolvam com clareza e entendimento em relação aos conflitos". A partir desta compreensão passa-se a buscar o fortalecimento das relações humanas fazendo com que elas possam ser construtivas ao ponto de resultar em crescimento pessoal ou profissional.

Em linha convergente quando analisa o fenômeno do conflito, Spengler (2018) pontua que ao passo que este pode ser entendido como uma perturbação capaz de romper com a harmonia e o equilíbrio, também vem revestido de relevância ao impedir a estagnação social. Ou seja, identifica-se mais do que uma patologia, mas uma vitalidade decorrente do comportamento conflitivo à medida que este tem capacidade de impulsionar o desenvolvimento e o rompimento de modelos e práticas arraigadas:

O conflito é inevitável e salutar (especialmente se queremos chamar a sociedade na qual se insere de democrática). O importante é encontrar meios autônomos de manejá-lo fugindo da ideia de que seja um fenômeno patológico e encarando-o como um fato, um evento fisiológico importante, positivo ou negativo conforme os valores inseridos no contexto analisado. Uma sociedade sem conflitos é estática. (SPENGLER, 2018, p. 20)

A capacidade de transformação decorrente do conflito, para Ghisleni (2018) está na construção de um espaço social em que o embate adquire um caráter produtivo. De algo capaz de ser visto como danoso, passa a ser um agente transformador das relações. Ainda se identifica a capacidade de superar os espaços e limites socialmente decorrentes de desigualdades. Deste entendimento, vem outra decorrência: o fato de perceber que discutir o que existe não pode ser a razão de ser da questão. Deve-se, na medida do possível aproximar pessoas e grupos que em outro contexto não teriam qualquer relação com o propósito de possibilitar a busca pelo entendimento. Neste caminho, as tensões originadas entre os pares teriam, conforme Ghisleni (2018), como consequência a oportunidade de contribuir para a construção do ser em si e na sociedade adquirindo uma relevância sociológica diante da análise e compreensão da realidade do indivíduo e dos aspectos que estão presentes em um episódio conflitivo.

Desta compreensão, o que poderia ser um risco estará revestido de força capaz de proporcionar uma guinada na forma como as partes viam e passam a ver uma dada situação. Para que isso ocorra, contudo, as ferramentas de gestão adotadas, bem como o interesse dos envolvidos no sentido de se encontrar um termo adequado são essenciais. Outro tema que precisa ser trazido à discussão é a flexibilização das vontades, muitas vezes sendo necessário ceder em alguns aspectos, naturalmente dentro de limites aceitáveis moral e juridicamente, para se encontrar a solução mais adequada e equilibrada diante de uma situação conflitiva em um contexto contemporâneo e fortemente marcado pelas tecnologias.

## **2.2 A contemporaneidade dos conflitos diante das novas tecnologias**

Para cada período vivido pela humanidade ou diante de toda a situação experimentada neste processo, decorreram, como um reflexo natural do encontro de pessoas com diferentes opiniões e históricos, movimentos que as aproximaram ou afastaram. Neste fluxo que por vezes ocorre de modo instintivo, antes de



compreender o cenário contemporâneo e sua abrangência, é prudente voltar os olhares para o modo como se dá a interpretação jurídica e sociológica dos fatos.

Em uma realidade na qual as relações se constroem a partir de inovadoras ferramentas de comunicação popularizadas a partir do advento da internet, o próprio conhecimento se transforma. Neste movimento, como uma soma de aprendizados anteriores e a partir de interpretações diversas, se em um primeiro olhar pode-se vislumbrar um nível mais elevado de razão, por outro viés, o que se tem é oposto. É o que Freund (2003) destaca, ao afirmar a impossibilidade de se conhecer o todo, senão fragmentos do que se passa no cotidiano individual ou coletivo. Haveria, portanto, uma convicção irreal e de certo modo superficial acerca da exata transformação pela qual a sociedade indistintamente vem passando. Deste modo, prossegue Freund (2003), até os saberes adquiridos, por mais sólidos que sejam, se deixam questionar quando olhados por um ponto de vista novo e inédito revelando que a aparente segurança que se imaginava ter diante do novo está revestida de instabilidade.

A impossibilidade de compreender com total certeza os fenômenos e situações cotidianas evidencia-se à medida em que se aprofundam as investigações a respeito daquilo que acontece, seja no âmbito do Judiciário ou fora dele. E este tem sido um desafio para o Direito contemporâneo no sentido de gerir os conflitos. Diante das maneiras quase infinitas de conexão entre os indivíduos, identifica-se que este novo mundo pode, sim, trazer contribuições positivas. Mas é este mesmo novo que requer uma atenção, especialmente frente ao desconhecido que representa e das consequentes reações que podem acontecer em todas as esferas, do particular ao público. Em razão destas características, vem a necessidade de evocar o Direito para auxiliar na construção de um entendimento adequado como forma de promover a pacificação social. Mesmo que para atingir este propósito seja necessário envolver questões complexas, como se vê a seguir:

Efetivamente, por vezes, o direito está no centro do conflito. Em outras situações, o conflito é o ponto nevrálgico e está no centro do direito, sendo necessário compreendê-lo a partir de uma razão transdisciplinar, por meio de uma hetero-observação psicológica e sociológica do conflito, para que os diversos discursos, transversalmente possibilitem aprendizados recíprocos. (LAMEIRA, 2019, p. 44)

A necessidade de um olhar multidisciplinar é um dos fundamentos da Sociologia Jurídica, que de acordo com Freund (2003, p.178) [...] “tem por objetivo compreender o comportamento significativo dos membros de um grupamento quanto às leis em vigor”. Deste modo, existe uma busca pela compreensão sobre até que ponto as regras do Direito são observadas, sem descuidar do modo como os indivíduos orientam a partir delas as suas condutas.

Se o aspecto normativo possui sua importância, uma vez que está estruturado no ordenamento jurídico, do mesmo modo há necessidade de observação do ponto de vista particular. São os direitos subjetivos, observa Freund (2003), que constituem um elemento fundamental da civilização à medida em que desempenham um papel determinante nas transações privadas que serviram de alicerce para o capitalismo moderno. Nesta classe, Freund (2003) inclui, de um lado, os direitos à liberdade entendidos como aqueles que garantem a segurança do indivíduo contra a intervenção de terceiros, inclusive do Estado. Por outro lado, estão os dispositivos utilizados pelo indivíduo para regular com toda a autonomia suas relações por meio de transações jurídicas, no caso representadas pela liberdade contratual que tem como característica o fato de não ser ilimitada por permitir que os particulares estabeleçam as suas condições e termos.

Quando se analisa o avanço tecnológico no universo do Direito, assim como em outras áreas do conhecimento, quanto ao caráter instrumental a internet aparece como responsável por uma das maiores e mais rápidas transformações já experimentadas pela sociedade. Para Yarshell e Gomes (2020), sob o ponto de vista jurídico, especialmente quanto à tutela jurisdicional, o fato de existir uma rede de comunicações descentralizada tem impacto qualitativo e quantitativo. Em relação ao primeiro, evidencia-se o aumento de interações entre os indivíduos potencializando consequentemente o surgimento de conflitos, seja pela quantidade de informações que circulam, seja pelo perfil que elas possuem ou pela forma como são gerenciadas. Quanto ao segundo item Yarshell e Gomes (2020), trazem ao debate a falta de aderência territorial capaz de fazer com que as interações e os conflitos extrapolem as fronteiras geográficas e políticas com frequência. Diante disso surgem questionamentos acerca da territorialidade, um elemento constitutivo das concepções de jurisdição e da soberania frente a um contingente de quase 200 países com diferenças expressivas.

No modelo apresentado por Yarshell e Gomes (2020), ao menos na doutrina estrangeira este aspecto costuma receber uma abordagem bastante ampla. Desta forma, a análise dos casos concretos se dá a partir do olhar para a capacidade regulatória dos Estados e à legislação aplicável às disputas. Isso sem descuidar da existência de uma jurisdição para julgar as contendas e a possibilidade de efetivação das decisões.

A partir de um primeiro recorte quanto à utilização da internet e as relações constituídas entre pessoas de diferentes países, decorre a necessidade de tratar os conflitos delas resultantes sob o ponto de vista processual. A jurisdição é o primeiro elemento a ser analisado, conforme Yarshell e Gomes (2020), por tratar-se da função estatal voltada à tutela dos direitos materiais envolvendo os poderes de decisão e execução. Respeitada a soberania entre os Estados, o passo seguinte, pontuam, concentra-se na efetividade, ou seja, a possibilidade de um Estado soberano efetivar uma decisão sua fora dos limites de seu território.

A Lei 13.105/2015, que institui o Código de Processo Civil brasileiro, prevê no artigo 963 que observadas determinadas normas, é possível haver a homologação de uma sentença estrangeira. Assim, lecionam Yarshell e Gomes (2020), o respeito à soberania exclui outras jurisdições apenas quanto à realização da atividade executiva. Com isso, um Estado pode decidir a respeito de temas que se relacionem com outro, mas não pode, sob pena de violar a soberania deste praticar quaisquer atos concretos de força no território estrangeiro.

Na esteira das discussões, as relações entre pessoas ou empresas de diferentes Estados deixam de ser tratadas como algo novo, pois este formato é secular. Porém, o que mudou foi a forma e a intensidade como esta interação acontece, ou seja, retomando o fundamento da sociologia jurídica apresentado por Freund (2003), o qual trata da necessidade de se compreender os comportamentos dos grupos. Na contemporaneidade, a busca por negócios e mercados tem sido favorecida pelas tecnologias comunicacionais. Contudo, à medida em que estas possibilidades se ampliam, cresce o risco de infrações aos aspectos normativos inerentes à efetivação das operações, o que por si revela o potencial conflitivo latente.

Recentemente um tema que vem sendo tratado no âmbito do Direito brasileiro e que é reflexo das novas tecnologias – e, portanto, passível de conflitos – é a

proteção dos dados pessoais. A partir do advento da Lei 13.709/2018, que trata da proteção de dados, estabeleceu-se, entre outros, um regramento quanto à coleta, gestão e uso de informações pessoais de clientes ou funcionários de empresas.

O novo conjunto normativo é fruto de uma construção que atravessa décadas, mas que vem representar atualmente um dos modelos mais atualizados de proteção. No entendimento de Leme e Pereira (2020), a Lei 13.709/2018, apesar de soar como nova, é fruto de um fenômeno que globalmente se iniciou no período da Guerra Fria (1947-1991). Desde então passaram-se diferentes gerações até que, graças à superexposição decorrente de denúncias e escândalos políticos e com celebridades – um reflexo das novas ferramentas de comunicação que se tornaram possíveis e difundidas graças à popularização da internet – houve uma maior movimentação no sentido de regulamentar o texto com regras protetivas e sanções. No Brasil, relatam Leme e Pereira (2020) a primeira proposta legislativa neste sentido data de 1999.

Acompanhando a tendência internacional, diante da efervescência de acontecimentos antecedentes e com repercussão global, o Brasil sancionou quase duas décadas depois o texto da Lei 13.709/2018 que alterou o Marco Civil da Internet e consolidou a legislação de proteção de dados pessoais. A proposição de uma matéria com tamanha abrangência demonstra uma maior atenção perante o nível de exposição ao qual os brasileiros estão sujeitos. Para reforçar este argumento e defender a necessidade de um regramento específico, Leme e Pereira (2020) asseveram que à medida em que as formas de captação de dados se diversificam e passam a ser incorporadas ao cotidiano, conseqüentemente os riscos de uso indevido e vazamento de informações pessoais passa a configurar-se como um desafio ao próprio cumprimento do texto legal.

Vale atentar que a própria criação de uma lei voltada à proteção de dados pessoais traz consigo a previsão de medidas assecuratórias diante de eventuais infrações cometidas entre os responsáveis pela gestão das informações coletadas. Exemplo neste sentido extrai-se do artigo 52 da Lei 13.709/2018, o qual aborda as sanções administrativas e multas em razão de infrações cometidas às normas previstas por ela.

Outro tema causador de conflitos, neste caso especificamente no âmbito das empresas, é decorrente da recuperação judicial e falência tratadas pela Lei

11.101/2005, na qual gestores e administrador judicial precisam agir na construção de acordos em busca de soluções. Nesta caminhada, como uma consequência natural da instabilidade presente em dada organização que levou à recuperação judicial, será necessário manejar com públicos de interesses distintos para encontrar a alternativa mais adequada para cada caso. E, mais uma vez estará formado o ambiente propício para o conflito e a necessidade de estratégias para lidar com o que pode acontecer.

A lista de possibilidades e fenômenos capazes de fomentar e estimular a ocorrência de atitudes conflitivas é extensa e tende a seguir crescendo. Nas situações analisadas, a internet e seus inegáveis recursos e benefícios está no centro dos debates e à medida em que contribui para fomentar o desenvolvimento tem força para aproximar pessoas, empresas e realidades diferentes estimulando a ocorrência de conflitos. Ainda que não se aborde quem tem ou não razão neste recorte, a vontade e interpretação subjetiva diante de um de contexto de igualdade surgem como fomentadoras dos embates contemporâneos. Diante deste fenômeno, passa-se a analisar os impactos da judicialização e seus efeitos na rotina das empresas diante da diversidade de situações e possibilidades vivenciadas.

### **2.3 O impacto da judicialização na esfera empresarial**

No âmbito empresarial, objeto deste estudo, o conflito pode se manifestar de formas distintas nas etapas de produção, neste caso envolvendo o público interno, até a chegada de um determinado produto no mercado, já tendo repercussão na esfera do Direito do Consumidor ou Tributária. Independente do momento em que acontece, o conflito costuma trazer uma pegada decorrente do processo de gestão adotado e é capaz de deixar marcas profundas na organização e seus colaboradores, por vezes incorporando-se à rotina a ponto de colocar em risco a continuidade das operações.

Para Jones (2010), a origem do conflito nas empresas está na escassez de recursos para se executar desde a tarefa mais simples aos grandes planos de investimento e expansão. Isso leva à necessidade de se fazer escolhas e acaba por acirrar os ânimos, mesmo que de modo inconsciente, provocando um desenrolar de situações desgastantes sob diferentes aspectos cotidianos.

Ao analisar este fenômeno no espaço corporativo além da capacidade financeira, outros fatores devem ser levados em consideração. Segundo Braz (2018), entre eles estão os relacionados à capacidade de comunicação, estrutura ou pessoal. Destes elementos, um dos mais expressivos está na comunicação, pois diante da falta de entendimento, uma informação incompleta ou a dificuldade de domínio sobre determinado assunto pode desencadear tensões e atritos. No caso da estrutura empresarial, a referência de Braz (2020) é quanto à competição, luta pelo poder, concorrência e questões relacionadas ao planejamento. Pela esfera pessoal, também no meio corporativo, aparecem desde a questão da identificação entre os indivíduos ao choque entre valores sociais e culturais.

Em sua narrativa, Jones (2010) divide o conflito em cinco estágios. No primeiro, ainda não há sua formação, mas ele está latente e pode ocorrer a qualquer momento. A segunda fase é representada pela percepção da instabilidade no ambiente, seguida do sentimento e da manifestação – inclusive com a ocorrência de agressões entre pessoas do mesmo grupo. Em estágio final, aparecem as consequências que podem ser de ordem interna ou se refletir externamente exigindo a ação de um terceiro, normalmente no âmbito do Poder Judiciário, para dirimir as controvérsias dizendo o Direito e tentar restabelecer o diálogo. Assim, estaria se criando um fenômeno cíclico que requer atenção.

Mais cedo ou mais tarde, o conflito organizacional é resolvido de algum modo. E mais cedo ou mais tarde, se as fontes do conflito não forem resolvidas, as disputas e os problemas afloram novamente em outro contexto. O que acontece quando o conflito reaparece depende de como ele foi resolvido na primeira vez. (JONES, 2010, p. 326).

No mesmo sentido em que tendem a se repetir, os episódios de conflito repercutem ao ponto de afetar a maneira como as partes agem diante de novos acontecimentos da mesma natureza. Jones (2010) observa que a resolução antecipada de um conflito antes do estágio manifesto, permitirá que seja desenvolvido um bom relacionamento de trabalho futuro. Por outro lado, diante da falta de posterior resolução ou a falta desta, o risco de repetições eleva-se. Importante observar a forma como Jones (2010, p. 326) trata o tema ao mencionar que "[...] a consequência será o comprometimento de trabalho, e a cultura organizacional será envenenada por uma permanente falta de cooperação".

A partir da ocorrência do conflito, vem a necessidade de se buscar uma – ou várias – maneiras para gerir a sua ocorrência como foco em prevenir novos casos ou agravar os já manifestos. Para Jones (2010), a organização empresarial precisa encontrar o ponto de equilíbrio em busca do que chama de bom conflito, entendido como aquele que é capaz de permitir novo aprendizado.

Ao mesmo tempo, as atenções devem se voltar no sentido de evitar que o bom conflito se torne um mau conflito com capacidade de promover rompimentos na organização. Ainda que a partir de uma abordagem mais superficial o conflito possa ser visto como algo de certo modo perigoso, importante é compreender que este apresenta um viés positivo, como observa Jones (2010) diante das oportunidades de amadurecimento entre os envolvidos.

À medida em que as empresas precisam estar preparadas para lidar com os fatos decorrentes, sejam eles internos e externos, faz-se necessário ampliar o espectro da abordagem acerca do que eles representam ou podem representar. Isso porque quando se dão na esfera gerencial ou perante as relações com terceiros, há a necessidade evidente de se olhar para as pessoas e o aspecto econômico dada a importância social da empresa. É neste viés que Gabriel (2018) afirma que o Direito Empresarial se firmou como um reflexo da evolução econômica experimentada globalmente e que vem se modificando de forma constante. Por este motivo, a interpretação do ordenamento empresarial e todos os demais elementos relacionados ao ambiente das empresas, defende Gabriel (2018), não deve se dar por meio de uma concepção tradicionalista analisando-o exclusivamente sob o ponto de vista jurídico, pois na condição de ciência esta análise se sujeita às variáveis econômicas dando origem a um ramo jurídico-econômico, que fará uma abordagem mais ampla.

Este olhar, leciona Gabriel (2008), é fruto de uma construção que se deu à medida em que as relações negociais foram adquirindo contornos mais complexos. Se no início as atividades econômicas, especialmente a comercial, precursora do Direito Empresarial, não eram reguladas juridicamente, pois o escambo (troca) era predominante, com o tempo vieram as mudanças. Salaria Gabriel (2008) que este tipo de atividade só passou a ganhar importância jurídica quando se resolveu adotar padrões monetários como moeda de troca gerando o interesse econômico e jurídico.

Da ausência de normas específicas para regular as atividades, surgiu então a necessidade de se criar um corpo de regras que deu origem ao Direito Comercial como ramo do Direito. E neste contexto, formou-se a Teoria dos Atos de Comércio, que nas palavras de Gabriel (2008) consiste na regulação dos participantes das atividades de comércio, quais sejam o comerciante, o industrial e o produtor rural. Mais tarde a partir da expansão da atividade de serviço, que no Brasil era regulada pelo Direito Civil quando exercida de forma exclusiva e pelo Comercial quando mista, foi necessário encontrar uma forma de encaixá-la no Direito. Neste sentido Gabriel (2008, p.32) enfatiza que “[...] com a evolução da atividade empresarial, especial na década de 1980, o comércio e a indústria deixaram de ser as principais atividades econômicas, sendo superadas quantitativamente pela atividade de serviço”. Contudo, esta seguia à margem da legislação comercial, o que levou ao desenvolvimento da Teoria da Empresa na Europa unificando as atividades econômicas com finalidade empresarial, neste caso lucro, dentro de um único ramo do direito, o Direito Empresarial.

A partir deste conceito, informa Gabriel (2008), no Direito Empresarial moderno todas as atividades – comércio, indústria, serviços e rural – estão envolvidas em um único conjunto de regras jurídicas. Ou seja, passou-se a contemplar que as atividades de mesma natureza econômica, reforça Gabriel (2008) compartilham dos mesmos direitos e das mesmas obrigações, diante do fato de estar evidenciada a mesma natureza jurídica para todas elas. E neste caminho seguiu o Código Civil Brasileiro de 2002 ao recepcionar a teoria de modo expresso no Livro de Direito de Empresa, conforme traz o artigo 966, ao definir que é considerado empresário quem exerce profissionalmente atividade econômica organizada para a produção ou circulação de bens ou de serviços.

Com a delimitação do conjunto normativo relacionado à atividade empresarial, passou a haver uma maior segurança no momento de tratar os conflitos decorrentes deste ambiente dinâmico que está intimamente ligado ao desenvolvimento social e econômico. Ainda assim, a quantidade de demandas judiciais decorrentes das diversas situações vivenciadas no ambiente empresarial segue crescendo e se complexificando. Conforme Bastos (2014) este fenômeno se dá como um efeito das transformações pelas quais a vida de um modo geral vem passando. Destaca-se neste caso o aumento no consumo decorrente de uma sociedade de massa, que



passou a contar com novas possibilidades de produtos e serviços. Desta maneira, a oferta crescente e a difusão de ferramentas de comunicação impactaram sobremaneira na forma como as próprias empresas e o Judiciário passaram a gerenciar o contencioso, como se vê a seguir:

[...] há pouco mais de duas décadas, quando se falava em telecomunicações, pensava-se apenas na linha fixa que tínhamos em casa ou no trabalho. Atualmente, os serviços de telecomunicações abrangem: telefonia fixa, telefonia móvel (celular), comunicação multimídia (internet banda larga) e TV por assinatura. A multiplicação de possibilidades e de produtos e serviços também ocorre no segmento de bancos, aviação, varejo, etc. (BASTOS, 2014, p. 17).

Em comum em todas as situações narradas estão as empresas e a diversidade de pessoas que nelas atuam. Ainda que parte destas demandas seja relacionada ao Direito do Consumidor, Bastos (2014) ressalta que dados do Conselho Nacional de Justiça indicam que grandes organizações, sejam elas públicas ou privadas, aparecem no ranking dos 100 maiores litigantes do Brasil. Ocorre, conforme Bastos (2014), que a cultura da sentença provoca o aumento cada vez maior da quantidade de recursos levando ao congestionamento das instâncias ordinárias, dos Tribunais Superiores e da Suprema Corte. E desta forma, eleva naturalmente a quantidade de execuções judiciais.

Ainda há de se considerar o impacto financeiro gerado pelas ações judiciais, a espera pelo desfecho e a conseqüente limitação nos investimentos decorrentes destes gastos. Foi diante deste entendimento que o Conselho Nacional de Justiça divulgou recomendações (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ, 2020) na tentativa de agilizar as tramitações de processos relacionados à recuperação judicial e falências face ao agravamento da crise decorrente da pandemia do novo

Coronavírus<sup>1</sup>. A primeira delas tem como proposta a conciliação e mediação entre empresários, fornecedores e trabalhadores com o objetivo de evitar o prolongamento excessivo de dívidas e da tramitação nas cortes. A segunda proposta visa a capacitação de administradores judiciais de empresas. O objetivo é proporcionar que diante do cenário desafiador sob o ponto de vista social e econômico, que se tenham meios possíveis e adequados para proporcionar medidas efetivas capazes de trazer retorno positivo tanto para os diretamente envolvidos, mas também para as comunidades impactadas indiretamente pelas atividades empresariais. O desafio, porém, estará na execução destas ações, diante do agravamento da crise decorrente da pandemia.

Mais uma vez, uma situação decorrente de um fenômeno contemporâneo e das distintas formas de relação entre empresas e seus públicos passou a estimular movimentos para a construção de proposições voltadas a auxiliar em um momento que é delicado e está intimamente ligado à sobrevivência de milhares de pessoas. Assim, identifica-se o fundamento da teoria do conflito, o qual diz que por mais que possam representar uma patologia, estes possuem a capacidade de levar ao rompimento de modelos existentes no sentido de contribuir com a evolução de todos. Como consequência desta dinâmica, mecanismos como Mediação, Conciliação e Arbitragem, já consolidados no campo do Direito, evidenciam-se como importantes aliados no tratamento de questões inerentes à atividade empresarial por agilizarem deslindes e reduzirem a taxa de judicialização. Importante, portanto, é conhecer cada um deles, suas características e regras de aplicação.

---

<sup>1</sup> Declarada em dezembro de 2019, a pandemia do Coronavírus (SARS-CoV-2) teve origem na cidade de Wuhan, província de Hubei, China, e se alastrou por todos os países (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021, <https://www.gov.br/saude/pt-br/coronavirus/o-que-e-o-coronavirus>). Diante dos casos e do número crescente de mortes decorrentes da Covid-19, a doença causada pelo vírus letal, autoridades sanitárias e governantes decretaram o lockdown, medida que resultou na suspensão de atividades de indústria, comércio e prestação de serviços em muitas cidades. Escolas, festas e atividades religiosas foram suspensas como forma de prevenir o contágio. Como consequência o Produto Interno Bruto (PIB), que representa a soma de todas as riquezas do País, sofreu sucessivas quedas, ocasionando também aumento na taxa de desemprego que bateu recorde em 2020 (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE, 2021, <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30235-com-pandemia-20-estados-tem-taxa-media-de-desemprego-recorde-em-2020>). Dados de 4 de maio de 2021 do Ministério da Saúde apontavam 14.856.888 casos e 411.588 óbitos acumulados no Brasil (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2021, ([https://susanalitico.saude.gov.br/extensions/covid-19\\_html/covid-19\\_html.html](https://susanalitico.saude.gov.br/extensions/covid-19_html/covid-19_html.html))).

### **3 OS MEIOS ADEQUADOS AO TRATAMENTO DE CONFLITOS: MEDIAÇÃO, CONCILIAÇÃO E ARBITRAGEM**

Entre as transformações pelas quais a sociedade vem passando na sua estrutura social e econômica, o universo jurídico incorpora significativas mudanças consolidando tendências a partir da adoção de técnicas e mecanismos visando o acesso à Justiça. Ainda que acompanhar este fluxo represente um desafio diante da cultura do litígio, é isso que tem contribuído na construção de um novo modelo de Direito, mais dinâmico e sintonizado ao contexto contemporâneo.

Neste sentido, mais do que os procedimentos em si, práticas outrora consideradas alternativas, que dispensam a intervenção do Estado-Juiz, portanto extrajudiciais, conquistaram apoio e espaço. Em razão disso, Mediação, Conciliação e Arbitragem ingressam no século XXI como promissoras formas para gerir conflitos em diferentes contextos, desde casos envolvendo família ao mundo dos negócios. Ainda que não representem uma novidade, uma vez que já são amplamente conhecidas e aplicadas, preservam a sintonia com os princípios fundamentais do Direito uma vez que andam no sentido de promover a pacificação social.

Ao abordar estes aspectos, Bacellar (2020) assevera a relevância histórica dos mecanismos consensuais. No caso da Conciliação, observa o autor, a Constituição do Império, de 1824, já trazia sua previsão. Contudo, ressalta que a forma autocompositiva não apresentou resultados significativos nos juízos brasileiros, prevalecendo o modo heterocompositivo para solucionar conflitos. Este cenário começou a mudar a partir da década de 1980 e se consolidou nos anos seguintes com um amadurecimento do sistema jurídico e de seus operadores visando o acesso à Justiça e o atendimento às demandas da sociedade. Da mesma forma, Mediação e Arbitragem enfrentaram resistência até serem compreendidas diante de sua eficácia.

Mais recentemente, pesquisadores e operadores do Direito passaram a compreender as múltiplas possibilidades advindas dos meios consensuais. O resultado é que gradativamente ganharam forma estruturas e leis que andam neste sentido, indicando, de certo modo, uma revolução no ordenamento, mas acima de tudo no modo e agir das organizações e pessoas a elas ligadas.

### 3.1 A Mediação como elemento de pacificação social

Dos métodos para tratamento de conflitos já instaurados ou com o propósito de preveni-los, a Mediação alçou-se a uma posição de destaque no atual contexto social e jurídico brasileiro. Se em um passado não muito distante esta era classificada como uma alternativa, em referência à definição da doutrina inglesa que adota a expressão *Alternative Dispute Resolution* (ADR), hoje o que se vê é sua versatilidade e adequação às mais distintas demandas. Antes de adentrar na análise conceitual, histórica e legal deve-se fazer uma distinção entre alternativo, que etimologicamente representa algo opcional, e adequado, que equivale a algo que está apropriado.

Até ser inserida no ordenamento, a Mediação percorreu um longo caminho no cenário legislativo pátrio. Neste percurso, precisou superar a crise de descrédito diante da inovação que propunha em um universo jurídico conservador no qual, conforme Spengler (2017, p.22) identifica-se que a “[...] perspectiva de uma verdade consensual se opõe à verdade processual [...]”.

A tendência de ampliação do acesso à Justiça, que já vinha sendo verificada em outros países, contudo, passou a ter visibilidade no Brasil a partir da promulgação da Constituição Federal de 1988, na qual estabeleceu-se que o Estado deve prover, por meio do Poder Judiciário o acesso e tratamento de conflitos de forma adequada em prazo considerado razoável. Como consequência, abriu-se um leque de possibilidades no sentido de promover a cidadania e a pacificação social, o que posteriormente se refletiu na construção e consolidação de novos modelos normativos ao se estabelecer, conforme o artigo 98 da Carta Constitucional (BRASIL, 1988, [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)), que destaca a exigência por parte dos entes da federação com este fim:

[...] a União, os Estados e o Distrito Federal criarão juizados especiais, providos por juízes togados, ou togados e leigos, competentes para a conciliação, o julgamento e a execução de causas cíveis de menor complexidade e infrações penais de menor potencial ofensivo, mediante os procedimentos oral e sumaríssimo, permitidos, nas hipóteses previstas em lei, a transação e o julgamento de recursos por turmas de juízes de primeiro grau.

Acompanhando este fluxo, conforme Bacellar (2020) a partir da década de

1990 ocorreu a regulamentação dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais pela Lei 9.099/1995, dos Juizados Especiais Federais pela Lei 10.259/2001 e dos Juizados Especiais Estaduais da Fazenda Pública, previstos pela Lei 12.153/2009. Com isso, porém, passou a haver uma maior incidência de situações que careciam de atendimento, mas que nem sempre apresentavam o nível de complexidade que outras de maior gravidade, mas que demandavam esforços semelhantes em termos de pessoas, tempo e estrutura física para serem apreciadas. Como efeito deste fenômeno identificou-se uma nova demanda, pois:

Abriram-se, portanto, as portas da Justiça em um portfólio de acesso ao poder Judiciário com a adoção de critérios de oralidade, simplicidade, economia processual e celeridade com a efetiva facilitação de acesso, com a gratuidade em causas de menor complexidade e a dispensa de advogados em causas de até 20 salários mínimo no âmbito dos juizados especiais. (BACELLAR, 2020, p. 6).

Conforme Bacellar (2020), estes fatos se refletiram na ampliação do exercício de direito de ação, que trouxe à tona uma grande ocorrência de conflitos levados ao Judiciário, envolvendo questões como desavenças familiares, de relacionamento, divergências entre vizinhos, saúde e educação. Como efeito, houve ainda acréscimo na judicialização de casos ligados à política e oferta de serviços, como os relacionados à busca de vagas em creche, leitos hospitalares e medicamentos. Foi neste contexto, que, nos juizados especiais começaram a se revelar as primeiras variações da Conciliação, com a adoção de técnicas de Mediação, conforme Bacellar (2020, p.7) “[...] como um estímulo para que as próprias pessoas, intermediadas por um terceiro (conciliador ou mediador), pudessem voltar a resolver os seus problemas sem a necessidade de uma decisão judicial”.

Com base nos resultados obtidos a partir deste novo olhar acerca dos conflitos e seus impactos na vida dos indivíduos e naturalmente na sociedade, afloraram iniciativas no sentido de implementar, por meio de processo legislativo, a Mediação no Brasil. A primeira delas foi apresentada em 1998 pela deputada Zulaiê Cobra Ribeiro, por meio do projeto de Lei 4827/98, que visou instituir a Mediação como método de prevenção e solução consensual de conflitos na esfera civil, que somente foi apreciado na Comissão de Constituição e Justiça da Câmara dos Deputados em 2013 e acabou não sendo aprovado. O Conselho Nacional de Justiça ao publicar a Resolução 125/2010 (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ,

2010, [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/Resolucao\\_n\\_125-GP.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/Resolucao_n_125-GP.pdf)) de certo modo impulsionou a prática. No artigo 1º (com redação dada pela emenda nº 1 de 31 de janeiro de 2013), o texto traz a previsão de métodos consensuais para “assegurar a todos o direito à solução de conflitos por meios adequados à sua natureza e peculiaridade”.

O que se viu, de acordo com Bacellar (2020), foi a institucionalização, ainda que de modo singelo, da Mediação e da padronização de terminologias ligadas ao tema. Os tribunais federais e estaduais passaram a contar com Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos – Nupemec (órgão pensante, destinado ao estabelecimento de diretrizes) e dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos – Cejusc (setor operacional, destinado a viabilizar a solução consensual de conflitos).

A Resolução 125 do CNJ trouxe, portanto, a Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado de Conflitos de Interesses no Âmbito do Poder Judiciário fazendo avançar as discussões no sentido de implementar a Mediação no sistema Brasileiro, como se deu com o Código de Processo Civil e a Lei da Mediação. Contudo, Bacellar (2020, p.8) menciona que “[...] a despeito de as duas legislações terem tratado do tema, discute-se hoje qual delas é efetivamente o marco teórico legal da mediação no Brasil”.

A partir do momento em que passou a haver a previsão legal, foi possível delimitar o objeto a ser tratado por meio da Mediação, que assim como a Conciliação, engloba direitos patrimoniais disponíveis. Deste modo, ao se tratar as questões conflitantes, devem ser considerados fatores objetivos e subjetivos das partes, que se comprometem a construir uma solução consensuada:

O aspecto subjetivo informa que as pessoas capazes de contratar (sujeitos) podem se submeter à mediação, à conciliação e à arbitragem. Nem todas as pessoas podem mediar, conciliar ou optar pela arbitragem: a essas pessoas que não podem fazer a opção, possivelmente falta a elas condições subjetivas.

No aspecto objetivo temos de relacionar as espécies de litígios ou matérias que podem ser objetivo dessas soluções consensuais, pois nem todos os casos são mediáveis, conciliáveis ou arbitráveis. (BACELLAR, 2020, p.10)

A busca e adoção do meio adequado para gerir conflitos exige, portanto, a análise das características do tema e objeto litígio, no sentido objetivo, e do perfil dos envolvidos, pelo viés subjetivo. Conforme Bacellar (2020), a condição das

pessoas e dos objetos em questão pode determinar a solução pelo método mais adequado. Assim, após devida leitura dos temas, poderá se optar pelo caminho do Poder Judiciário ou não.

Seja no formato extrajudicial ou judicial, parte-se do princípio de que Mediação é, em suma, a busca pelo equilíbrio, o meio, conforme Spengler (2017). Destaca-se que esta tem como objeto a resolução de conflitos relacionados a direitos patrimoniais disponíveis de forma não adversarial de modo voluntário. Para isso, tem na figura do terceiro, que não será o Estado-Juiz, o elemento capaz de conectar as partes conflitantes. Assim, a Mediação vem definida no parágrafo único do artigo 1º da Lei 13.140/2015 como:

[...] a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia. (BRASIL, 2015, [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm))

Como princípios orientadores da Mediação estão a imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia de vontade entre as partes, busca do consenso, confidencialidade e a boa-fé. Para o exercício da atividade, o terceiro seguirá além dos princípios legais relacionados aos requisitos e capacidade de atuação, um conjunto de técnicas e ferramentas de caráter interdisciplinar visando restabelecer o diálogo entre os envolvidos:

O tratamento do conflito através da mediação pode acontecer mediante uma pluralidade de técnicas que vão da negociação à terapia. Os contextos nos quais é possível aplicá-la são vários: mediação judicial e extrajudicial, no Direito do Trabalho, no Direito Familiar, mediação comunitária, escolar, dentre outros. Possuem como base o princípio de religar aquilo que se rompeu, restabelecendo uma relação, para na continuidade, tratar o conflito que deu origem ao rompimento. (SPENGLER, 2017, p. 20).

Ainda que a forma como se persegue o restabelecimento do diálogo entre as partes, por meio da negociação e de outras técnicas, tenha características por vezes terapêuticas, pedagógicas e comunicacionais, o Direito se faz presente à medida em que evoca seu significado em Latim: *directum*, que indica o sentido retidão, o certo, o correto, o mais adequado. Deste modo, a Mediação, tem a missão de recuperar aspectos muitas vezes perdidos diante de uma situação de conflito, mas nem por isso pode ser confundida ou comparada com um serviço de caráter terapêutico.

É, portanto, um mecanismo que visa proporcionar que os litigantes possam mudar a lente com a qual estão enxergando um dado acontecimento. Neste processo, que precisa ser desenvolvido dentro dos limites da racionalidade, mas sem deixar de considerar as emoções e subjetividades envolvidas, a divergência vira oportunidade e possibilidade de entendimento. Já existe uma conexão entre os litigantes, mesmo que não seja algo voluntário ou que os agrada. Se este contexto for tomado como ponto de partida, o que vai seguir é a busca e o estímulo para que o diálogo se restabeleça dentro de requisitos éticos e ideais em um modelo no qual não se identificam vencidos ou derrotados, como ocorre na via jurisdicional.

Enquanto nos modelos adversariais e nos processos heterocompositivos (arbitragem e julgamento) há sempre vencedores e vencidos (ganha/perde), nos modelos consensuais e nos processos autocompositivos (negociação, mediação e conciliação) buscam-se soluções vencedoras (ganha/ganha). (BACELLAR, 2011, p. 32).

Este processo em que o consenso e a postura democrática permitem que as partes andem de forma conjunta tem na autonomia individual um aspecto essencial, tanto que ninguém será obrigado a permanecer em procedimento de mediação<sup>2</sup>. Por outro lado, não há garantia de que a negociação não restará frustrada, o que do mesmo modo não está assegurado na via jurisdicional, pois deve-se considerar o fator humano envolvido em ambas as modalidades. Entretanto, ressalta-se que:

A mudança de cultura proposta pela mediação inicia com a desvinculação da ideia de que uma terceira pessoa deve decidir a questão ou impor uma decisão, gerando participação do sujeito, o que indica que o procedimento possui também um viés democrático. Não existe coerção, sanção ou imposição de algum acordo ou decisão; tudo é definido pelos litigantes com o auxílio do mediador. Por isso a importância das políticas públicas geradoras de um cenário onde os sujeitos possuem espaço para atuação mais ampla. (GHISLENI, 2018, p.78)

---

<sup>2</sup> O princípio da voluntariedade do procedimento de mediação vem assentado no § 2º do artigo 2º da Lei 13.140. Conforme Spengler (2017, p.173), deve-se atentar ao fato de que “ninguém será obrigado a permanecer no procedimento da mediação”, uma vez que a imposição pode gerar má vontade de uma ou ambas as partes. Ainda há de se considerar que, caso esta participação fosse obrigatória, haveria o risco de se ter um ato processual nos moldes da audiência de conciliação do Código de Processo Civil de 1973, na qual a presença da parte se dava no sentido de cumprir apenas o que foi determinado, ou seja, algo apenas protocolar. Do mesmo modo, um eventual acordo, que neste caso passaria a ser entendido como algo imposto, teria maiores chances de não ser cumprido. E por fim, ressalta-se o risco de abandono aos princípios básicos da mediação, quais sejam a imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia de vontade das partes, busca pelo consenso, confidencialidade e boa-fé.



Esta mudança é que demonstra aspectos importantes proporcionados pela Mediação, conforme Spengler (2017), aos sujeitos do processo, neste caso entendidos como as partes, representantes legais, mediador, comediador. Há de se considerar o fator estrutural representado pela flexibilidade procedimental, sessões individuais e tom informal ante ao formalismo adotado na Jurisdição.

Ao tratar da Mediação, o Código de Processo Civil Brasileiro apresenta no artigo 149 os auxiliares da Justiça, entre os quais estão o mediador e o conciliador judicial. Antes, porém, no artigo 139, V, vem expressa a previsão de que o juiz pode a qualquer tempo promover a autocomposição, preferencialmente com auxílio de conciliadores e mediadores judiciais, que passam, conforme Spengler (2017, p. 143) “a ser elementos fundamentais e preferenciais para a tarefa de tratar o conflito de forma autocompositiva”. Neste contexto, haveria uma situação cooperativa construída conjuntamente entre os participantes levando a uma decisão consensuada, no caso representada pelo acordo, e não imposta por uma sentença. A Mediação, deste modo, possibilita a tomada de decisões de forma equilibrada entre as partes.

### **3.2 A Conciliação na efetivação de direitos e gestão de conflitos**

O conceito de Direito Fundamental é abrangente e fruto de um processo evolutivo no âmbito social e jurídico. Como reflexo deste amadurecimento, métodos e procedimentos se incorporam à realidade do Judiciário proporcionando acesso à Justiça no caminho da pacificação social.

Ao definir esta abrangência e conceituar os Direitos Fundamentais, Farias (2016) apresenta a necessidade de se romper com o olhar positivista devendo-se compreender valores inerentes à definição acerca da dignidade da pessoa humana, um princípio fundamental estampado inciso III do artigo 1º da Constituição de 1988. Para isso, a compreensão em torno do Direito contemporâneo passa pelo plano hermenêutico, que visa orientar a aplicação e interpretação das regras, rompendo com um padrão baseado em normas que nem sempre convergem com a realidade e a prática. Este modelo que vem dominado por aspectos altamente teóricos acaba por gerar o que Streck (2013) classifica como uma espécie de “asfixia da realidade”:

Ou seja, o contexto prático das relações humanas concretas, de onde brota o direito, não aparece no campo de análise das teorias positivistas. Mas mesmo quando aparece, esse “aparecimento” vem sob forma de cisão: fato e direito. Isso gera problemas de diversos matizes, porque mesmo quando as teorias que podem ser denominadas de críticas sustentam que “não é mais possível separar interpretação de aplicação”, estas não conseguem perceber a dupla estrutura da linguagem (a dobra da linguagem de que fala Stein): o como apofântico e como hermenêutico. De nada adianta dizermos que “interpretar é aplicar” se continuarmos a pensar que os sentidos podem se dar antes da aplicação. (STRECK, 2013, p.92)

Andando no sentido de romper com as práticas rígidas, protocolares e cercadas de formalismo o acesso à Justiça deixa de ser apenas um conceito – e também um desafio – para fomentar iniciativas de caráter efetivo. Ao reforçar este entendimento, Farias (2017) assevera que o acesso à Justiça representa um direito fundamental, cuja aplicação se dá de forma imediata, e requer a resposta do Estado por meio de mecanismos e instrumentos que assegurem a consolidação de tais direitos, como forma de reconhecer a própria dignidade da pessoa humana.

A busca de meios para proporcionar o acesso à Justiça fomentou o que Farias (2017) classifica como onda renovatória, fruto de um processo histórico e cultural que resultou na consolidação e difusão dos métodos alternativos e de pacificação social, como a Mediação, a Conciliação e Arbitragem.

No Brasil, a Conciliação adquiriu notoriedade a partir da década de 1990. No entanto, sua previsão vem desde a fase colonial. As Ordenações Filipinas de 1603 já expressavam a preocupação na busca por soluções consensuais. Na Constituição Política do Império do Brasil, de 1824, constava no artigo 161, que “sem se fazer constar, que se tem intentado o meio da reconciliação, não se começará Processo algum”. A proclamação da República em 1889 levou a prática ao desuso, inclusive com a exclusão desta possibilidade no Código de Processo Civil de 1939. Com a Constituição de 1946, esta voltou a ser prevista, embora sem obrigatoriedade. Na história recente, o advento da Lei 9.099/95, que tratou dos Juizados Especiais Cíveis, passou a contemplar a Conciliação. Ainda que de um modo tímido, houve uma mudança de paradigmas que teve no Código de Processo Civil de 2015 o fomento ao consenso entre as partes a partir do estímulo à Mediação e Conciliação e outros métodos.

Ao publicar a Resolução 125/2010, o Conselho Nacional de Justiça contemplou os meios adequados para tratamento de conflitos com força de política pública. Trata-se, de acordo com Secchi (2014), de se propor diretrizes voltadas a

resolver problemas de interesse coletivo, portanto, de interesse público. Neste sentido encontram-se os elementos necessários à tal efetivação:

Como se denota, a base principiológica da Resolução é operacionalizar o Judiciário quando da prestação do serviço público à coletividade em eventual conflito, significando dizer que pouco importa o meio pelo qual se obterá a resolução e, como consequência, a pacificação social. E está justamente no art. 4º, ao estabelecer a competência do CNJ na organização do programa e ações de incentivo à autocomposição, a proposta dos métodos alternativos de resolução de conflitos, ou seja, a conciliação e a mediação. (FARIAS, 2017, p.70)

Esta inovação, acrescenta Soares (2018) veio como forma de respeitar e garantir a efetivação do princípio da dignidade da pessoa humana diante da eficiência dos mecanismos não formais de acesso à Justiça. Isso porque passou-se a permitir que os envolvidos em uma determinada demanda possam encontrar a solução mais apropriada. Acrescenta-se que a técnica possibilita que cada caso seja analisado de forma pormenorizada. Deste modo, conforme Soares (2018) o cidadão se torna participativo no tratamento de um problema de seu interesse, algo que não ocorreria se ele apenas tivesse uma sentença proferida pelo juiz.

A Conciliação, assim como a Mediação, está inserida, portanto, na relação de políticas públicas definidas por Secchi (2014). Isso porque, conforme Spengler (2017) representam uma alternativa que visa mais do que desafogar o Judiciário, pois além de assegurar a celeridade processual, estas práticas têm em sua essência o propósito de encontrar respostas diante de conflitos estimulando uma nova cultura:

Desse modo, a política pública que institui a mediação e a conciliação como meios alternativos de tratamento dos conflitos, no âmbito do Poder Judiciário e sob a fiscalização deste, pretende, entre outras coisas, construir outra mentalidade junto aos juristas brasileiros, cujo escopo principal seja a pacificação social, abandonando a cultura do litígio. (SPENGLER, 2017, p.69)

Ainda que constem lado a lado e sejam ambas classificadas como políticas públicas na Resolução 125 do CNJ, Conciliação e Mediação possuem diferenças significativas. Estas, conforme Spengler (2017) envolvem a conceituação e o modo como operam os agentes envolvidos, bem como os objetivos e resultados esperados. Antes de adentrar no que as diferencia, observa-se o ponto de convergência em relação ao caráter autocompositivo, que em contraponto ao

modelo heterocompositivo adversarial, baseia-se na busca por soluções com o formato ganha/ganha, ou seja, que não tem derrotados ou vencedores, mas sim o consenso. Na Mediação o mediador atua como um elo entre os conflitantes, mas sem papel ativo na proposição de acordos.

A Conciliação, por sua banda, tem o objetivo de possibilitar que se chegue voluntariamente a um acordo neutro e tem a participação do terceiro, o conciliador, como elemento-chave nesta caminhada. Conforme dispõe o § 2º do artigo 165 do Código de Processo Civil o conciliador atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem. O conflito, na Conciliação, não decorre da existência de um laço anterior e posterior entre as partes. Tem-se uma situação pontual da qual vai se trabalhar a busca por uma resposta, como se dá em uma relação de consumo ou diante de um acidente de trânsito. A Mediação, contudo, vai se dar em uma atmosfera de conexão anterior entre as partes, como em uma relação familiar, entre vizinhos ou nas relações contratuais de uma empresa.

Realizada com intuito de proporcionar o acordo acerca do litígio, a Conciliação também apresenta variação de técnicas empregadas. Segundo Spengler (2017), as sessões costumam ser mais curtas que as da Mediação e preveem a adoção de ferramentas de negociação com foco no acordo. O conciliador, visto como um terceiro no processo, passou a ser tratado como auxiliar da Justiça conforme prevê o artigo 149 do Código de Processo Civil vigente, desempenhando uma atividade profissionalizada respeitando ainda princípios estampados na Resolução 125 do CNJ.

Neste sentido, evidenciam-se os compromissos de: confidencialidade, competência, imparcialidade, independência e autonomia. Da mesma forma é possível identificar o nível de preparo necessário ao conciliador para desempenhar a tarefa. Este terá que seguir os preceitos éticos de respeito à autonomia de vontade das partes e do dever de não forçar acordo ou tomar decisões pelos envolvidos, com base no que estabelece o artigo 2º do Anexo III – Código de ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA - CNJ, 2010, [www.cnj.jus.br](http://www.cnj.jus.br)).

A Conciliação apresenta, na definição de Farias (2017) dois momentos de aplicabilidade, o endoprocessual e o extraprocessual. Trata-se, portanto, da adoção de um modelo autocompositivo realizado sem a necessidade de um processo judicial com a realização de acordo extrajudicial. Tem-se ainda, a conciliação processual que pode ser realizada no curso da ação, neste caso seguindo os procedimentos do artigo 139, V, do CPC/2015.

Como forma de estimular a prática, o CNJ instituiu a Semana da Conciliação, realizada anualmente em todos os tribunais brasileiros com o objetivo de agilizar a tramitação de processos que tenham a possibilidade de um acordo. A campanha também é aberta ao cidadão que pode buscar um tribunal com o objetivo de solucionar uma demanda que eventualmente possa ser conciliada. Outro avanço no sentido da Conciliação se deu a partir da publicação do Provimento 67/2018 do CNJ que facultou a oferta de serviços de Conciliação e Mediação em cartórios extrajudiciais. Esta modalidade, contudo, deverá ser regulamentada pelos Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (Nupemec) e pelas corregedorias-gerais de justiça (CGJ) dos Estados e do Distrito Federal e dos Territórios. Abriu-se, deste modo, mais uma opção para a gestão de conflitos no sentido da pacificação social.

### **3.3 Uma porta chamada Arbitragem**

Entre os avanços no sentido de proporcionar meios para gerir a crescente demanda de conflitos que batem à porta do Judiciário, consolidou-se o modelo conhecido como Fórum Multiportas. Diante das controvérsias sociais, é a partir deste conceito que vai se buscar a porta mais adequada para o deslinde de uma dada situação. Para apresentar os mecanismos adotados nestas situações Wrasse e Dornelles (2015) destacam a Adjudicação, a Arbitragem, a Mediação, a Negociação, a Conciliação, o Julgamento Privado, a análise neutra dos fatos através de um perito, o *mini-trial*, o *ombudsman*, *summary jury trial* e o med-arb ou arb-med. Neste ponto, a análise se dará em torno da Arbitragem e sua aplicabilidade.

O sistema conhecido como *Multi-door Courthouses*, conforme Castro e Carneiro (2017) foi citado pela primeira vez em 1976 na cidade de Washington pelo jurista e professor da Universidade de Harvard, Frank Sander. A teoria defendida

pelo pesquisador propunha existência de um tribunal com várias portas, ou canais de acesso, em condições de resolver diferentes tipos de conflitos. A partir de uma triagem prévia, cada demanda seria enviada para o tratamento adequado. Embora tenha um formato aparentemente simples, este modelo vem revestido de um grau de complexidade ímpar justamente diante da diversidade de situações a serem atendidas e dos fatores subjetivos presentes em cada caso.

Como forma de delinear os procedimentos a serem adotados com este propósito, o Brasil tem como marco recente a Lei 13.105/2015, que instituiu o Código de Processo Civil, que segundo Castro e Carneiro (2017), consolidou o Tribunal Multiportas. Com o novo regramento, passou a ser admitida a adoção de outros métodos de solução de conflitos, que não os até então predominantes na esfera Judicial.

Aspectos como cooperação e colaboração na construção de soluções efetivas e maduras destacam-se neste contexto. Ressalta-se, porém, que a efetivação de uma política pública com tamanha abrangência e relevância é fruto de uma construção histórica. No Brasil, há referências acerca da aplicação da Arbitragem, e também da Conciliação e Mediação, na fase de colonização tendo em vista a busca por uma solução diante de conflitos envolvendo membros de sociedades comerciais. A partir da Constituição de 1988, com fundamento no artigo 5º XXXV, e diante dos altos níveis de judicialização, especialistas da área do Direito passaram a defender a busca por meios visando proporcionar o atendimento às demandas que surgiam. Com isso, gradativamente a legislação foi se adequando até a consolidação da Lei 9.307/1996<sup>3</sup>, que trouxe o regramento para a aplicação da Arbitragem no Brasil.

---

<sup>3</sup> O texto original da Lei 9.307/1996 passou por profundas alterações com a edição da Lei 13.129/2015, conforme Spengler (2016). Estas mudanças se deram na esteira da implementação do Código de Processo Civil por meio da Lei 13.105/2015 da Lei 13.140/2015 que dispôs sobre as práticas de Mediação no Brasil. Assim, identifica-se que houve, neste período, um movimento no sentido de se estimular os mecanismos autocompositivos como forma de materializar o princípio da celeridade processual diante do significativo crescimento na quantidade de ações em análise ou aguardando apreciação do Judiciário. Conforme o relatório Justiça em Números 2015 ano-base 2014, publicado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), naquele ano o estoque de processos no Brasil chegava a 70,8 milhões, sendo que a projeção era de crescimento neste volume. Ainda assim, em 2014 houve aumento de 1,4% na quantidade de processos baixados. Por outro lado, neste mesmo ano o número de casos novos cresceu 1,1%, com 28,9 milhões de ações. Na sua 16ª edição publicada em 2020 o relatório Justiça em Números informa que o Poder Judiciário finalizou o ano de 2019 com 77,1 milhões de processos em tramitação, que aguardavam uma solução definitiva. Em comparação com 2018, o documento do CNJ indica redução de aproximadamente 1,5 milhão de processos em trâmite, a maior queda na série histórica iniciada em 2019. Da mesma forma a produtividade foi a maior do período com uma média de 2.107 processos baixados por magistrado.

Construída a partir de referências e experiências anteriores, a lei vem alicerçada no princípio da autonomia da vontade. Contudo, refere Spengler (2016, p. 181) “a intenção que se extrai deste texto legal é de se estabelecerem claramente os limites de quem pode valer-se da arbitragem, e quais os assuntos que podem ser por ela tratados”. Ou seja, identifica-se a presença da arbitrariedade, um conceito doutrinário revestido de elementos objetivos e subjetivos. No primeiro aspecto, está a limitação trazida pela lei que, no artigo 1º determina que “as pessoas capazes de contratar poderão valer-se da arbitragem”. Em relação ao caráter subjetivo, há de se considerar a matéria a ser tratada. Nos dois casos Spengler (2016) assevera que o procedimento de Arbitragem está inserido em uma cláusula contratual.

Quando se fala em capacidade para contratar, a pessoa pode ser física, que neste caso deve cumprir o requisito de idade – 18 anos conforme o artigo 5º do Código Civil de 2002 – ou jurídica. Em relação ao objeto a ser tratado por meio da Arbitragem, o artigo 1º da Lei 9.307/1996 evidencia ainda que esta pode ser aplicada quando forem objeto de litígio os direitos patrimoniais disponíveis, ou seja, aqueles que o titular pode dispor de seu patrimônio. No mesmo sentido, o § 1º do artigo 1º da Lei 9.307/1996, prevê que a administração pública direta e indireta poderá utilizar-se da arbitragem para dirimir conflitos relativos a direitos patrimoniais disponíveis. Deu-se, com estas previsões um nível de empoderamento, ainda que com as restrições decorrentes da questão patrimonial, para que as pessoas, sejam elas físicas ou jurídicas com capacidade, possam valer-se do procedimento arbitral.

Há de se considerar o que preceitua o texto legal no artigo 2º, com o recorte em torno do que pode ser definido conforme os critérios das partes. Estas poderão escolher livremente as regras de direito que serão aplicadas desde que não haja violação aos bons costumes e à ordem pública. Refere a legislação que poderão orientar a Arbitragem, desde que convencionado pelas partes, a aplicação os princípios gerais do Direito, usos e costumes e regras internacionais de comércio. Quando se tratar de administração pública, deverá ser respeitado o princípio da publicidade.

Por meio da Convenção de Arbitragem estampada no Capítulo III da Lei 9.307/1996, as partes podem convencionar, a partir da cláusula compromissária, a submissão de litígios relativos a um dado contrato à Arbitragem. O documento deverá ser elaborado por escrito. No caso de contratos por adesão, a cláusula

compromissária terá eficácia apenas se partir da iniciativa do aderente com a Arbitragem, ou se este concordar expressamente com sua instituição.

Feitas as definições conceituais acerca dos aspectos relativos ao procedimento, identifica-se na Arbitragem a figura do árbitro. Este é tido como um elemento-chave. Da mesma forma que a autonomia de vontade se faz presente no momento de realizar a opção pelo procedimento, mais uma vez este princípio entra em ação na escolha do árbitro, que ficará a cargo das partes. Deste modo Arend, Hashimoto e Oliveira (2018) apontam que o fato de a lei permitir que o árbitro seja toda a pessoa que possua confiança das partes, já demonstra a diferença deste em relação aos demais julgadores. Diante deste aspecto, não há de se falar em nulidade em relação a este, pois os litigantes o definiram de forma consensuada.

Mas a discricionariedade das partes não dispensa o respeito aos princípios do contraditório, da ampla defesa, da igualdade de tratamento, da imparcialidade e independência, da disponibilidade e do livre convencimento do julgador. Necessário considerar, reforçam Arend, Hashimoto e Oliveira (2018), que do mesmo modo que o julgador magistrado, o árbitro no exercício da função equipara-se ao funcionário público e é responsável por seus atos e deverá responder por eventuais danos a algumas das partes em caso de má-fé:

Isso mostra o quão responsável o árbitro deve ser ao presidir e decidir sobre um conflito, pois seus atos interferem diretamente na vida dos opositores que buscam a resolução do seu litígio, sendo que a sua irresponsabilidade pode fazer com ele responda penal e civilmente por seus atos. (ARENDE; HASHIMOTO; OLIVEIRA, 2018, p.42)

Este poder de decisão traz semelhanças com o papel desempenhado pelo juiz, conforme estabelece o artigo 18 da Lei 9.307/1996, ao mencionar que o árbitro é juiz de fato de direito e que a sentença proferida por este não fica sujeita a recurso ou homologação pelo Poder Judiciário.

No tocante à sentença, que conforme o artigo 23 da Lei de Arbitragem, deve ser apresentada em até seis meses quando não houver prazo convencionado pelas partes, identifica-se, ainda que sutil uma diferença em relação ao juiz togado. Para Spengler Neto, Konzen e Keller (2018), pelo fato de não possuir formação jurídica como ocorre com os magistrados, o árbitro tenderá a simplificar o ato solene da sentença focando na fundamentação fática e técnica. No entanto, Spengler Neto,



Konzen e Keller (2018) ressaltam que a oferta de cursos voltados à formação destes operadores tem andado no sentido de suprir eventuais deficiências e preparar para o momento tão aguardado pelas partes. Neste sentido, há de se considerar que:

O conhecimento jurídico que pode faltar ao árbitro não ligado ao mundo das leis com facilidade pode ser suprido. Aquele que se dispõe à função de árbitro deve buscar o conhecimento necessário. Ademais, a arbitragem institucional já possui elementos que conjugam a técnica ao jurídico necessário a boa produção probatória e decisão. Aliás, a complementação do conhecimento técnico com a busca do jurídico apresenta-se mais simples do que a exigência processual típica das ações judiciais. Não pode o juiz transmutar-se em técnico, restando exclusivamente a custosa e demorada prova pericial. (SPENGLER NETO; KONZEN; KELLER, 2018, p.162)

As dispensas em torno da formação acadêmica para atuação do árbitro, bem como a informalidade envolvida e a possibilidade de as partes escolherem quem vai decidir por elas, ainda que possa soar estranha para a sociedade, mesmo 25 anos após a edição da lei, vem cumprir com a proposta do sistema multiportas. Ou seja, ao se adotar procedimentos antes considerados alternativos, mas hoje entendidos como adequados diante de sua efetividade, será proporcionado de um lado o acesso à Justiça e de outro o alívio às demandas do Judiciário.

## 4 A MEDIAÇÃO NAS RELAÇÕES EMPRESARIAIS

Seja qual for o contexto em que ocorra o encontro de pessoas, haverá chances de divergências com potencial de fomentar discussões capazes de atingir o bem jurídico. Entre os ambientes propensos a este tipo de situação está o da empresa, aqui compreendida como atividade na qual há produção ou circulação de bens ou prestação de serviços exercida pelo empresário com caráter profissional, conforme o artigo 966 do Código Civil.

Desde a fase constitutiva de um negócio, passando pela operacionalização das rotinas, gestão de recursos e pessoas, planejamento de investimentos, lançamento de produtos no mercado, relacionamento com clientes, até o encerramento das atividades é quase impossível que não ocorra algum tipo de conflito. Alguns, naturalmente serão mais complexos que os outros, mas todos terão potencial de desestabilizar os modelos existentes e reverberar no meio judicial. E quando isso acontece será necessário buscar caminhos capazes de promover a pacificação e restabelecer o diálogo senão para resolver, mas para possibilitar que os envolvidos possam chegar a um termo sem colocar em risco, muitas vezes a história de um empreendimento ou comprometer sua função social.

Desde modo, a Mediação, que já vinha sendo incorporada às rotinas e fluxos das organizações empresariais, tem se evidenciado como um recurso valioso para permitir a gestão de conflitos, prevenindo-os ou oferecendo o tratamento adequado à medida em que possibilita o encontro entre partes adversárias para a construção de acordos de modo consensuado. Ou seja, restabelecendo o diálogo de uma forma madura e equilibrada em um formato em que não haverá vencedores ou vencidos.

Diante das transformações econômicas e sociais decorrentes da pandemia do Coronavírus, o universo da empresa e as relações dele decorrentes revestiram de um aspecto ainda mais sensível. Somando-se à questão financeira reflexo de um mercado instável, fruto da redução na circulação de recursos<sup>4</sup> houve acirramento

---

<sup>4</sup> Ao abordar os impactos da pandemia do Coronavírus na economia brasileira, Silva e Silva (2020) destacam que em um primeiro período houve a redução de expectativas e interrupção de algumas cadeias de suprimentos, bem como a redução das exportações. Diante dos abalos mercadológicos, esta fase é caracterizada por ações voltadas à mitigação da crise, como a ampliação da oferta de crédito para micro e pequenas empresas, além da concessão de auxílio emergencial para os trabalhadores. Projeções do Banco Mundial indicaram que a recessão decorrente da pandemia se demonstra mais severa que a crise mundial de 2008-2009, embora houvesse um cenário de recuperação da crise 2014/2017.

das relações, muitas vezes decorrentes das incertezas vivenciadas pela sociedade, que diante da dinâmica dos fatos precisa inovar e mudar com maior frequência. Da mesma forma, Conciliação e Arbitragem, seguiram com sua aplicabilidade no contexto dos *Alternative Dispute Resolution* (ADR).

Entre as novidades em termos organizacionais, a Mediação passou a ser compreendida como um método efetivo e resolutivo de temas jurídicos na seara empresarial, tanto no Brasil, quanto no exterior. Para Navarro (2020), os países da América Latina, têm se destacado na adoção de iniciativas que contribuem para divulgar o instituto da Mediação no campo empresarial doméstico e também nas relações entre organizações empresariais de outras nacionalidades. Neste contexto, Argentina e Colômbia, possuem uma maior tradição nas práticas, da mesma forma que o Equador. Entre os elementos em comum destes países, incluindo o Brasil, aponta Navarro (2020) está a existência de leis que visam descongestionar os tribunais e a busca por melhores formas de acesso à Justiça.

Por outro lado, há de se considerar a resistência por parte dos advogados diante do modelo diferenciado proposto pelos ADRs. Este comportamento, observa Souza (2020) é fruto, muitas vezes, da falta de conhecimento das práticas de Mediação propostas pela Lei 13.140/2015 e pelo Código de Processo Civil, que consequentemente acabam sendo conhecidas apenas nos tribunais quando são apresentadas como uma alternativa ao processo. O ideal, porém, seria que elas fossem aplicadas em um momento anterior visando evitar o embate. Neste sentido, Assef (2020) classifica que existe uma subutilização desta que é uma ferramenta capaz de proporcionar retornos efetivos:

Importante destacar que, mesmo nos locais em que há uma estrutura ótima para a realização das reuniões, com mão de obra capacitada e disponível, constata-se uma subutilização da mediação. Um exemplo claro de subutilização é a prática recorrente, por parte das empresas, de envio de prepostos para a reunião de mediação sem poder decisório ou sem poderes para negociar nada. Essa conduta revela, no mínimo, uma insatisfação dos usuários com o método, e nos cabe perguntar o porquê disso. Talvez seja pelas amarras institucionais as quais a mediação judicial está atrelada, ou por falta de outros incentivos legais, ou até menos por falta de sanções mais rigorosas para as partes que não comparecem pelo menos à primeira reunião, ou ainda pela falta da possibilidade de escolha do mediador etc. São muitas as possibilidades e é por isso que é tão urgente a necessidade de criar um mecanismo de feedback construtivo para os jurisdicionados. (ASSEF, 2020, p.86)

Ainda que represente algo relativamente novo, a Mediação tem se destacado no Brasil e despertado atenção das câmaras estrangeiras, sobretudo nas práticas comerciais ou operações internacionais realizadas no País. Segundo Navarro (2020), a Arbitragem, que já era mais difundida na esfera negocial, agora vem passando por mudanças e abrindo espaço para a Mediação no campo privado em razão de aspectos como a possibilidade real de consenso entre as partes quando isso é possível. O perfil do mediador da mesma forma vem sendo modificado de acordo com as características do ambiente em que será requisitado. As habilidades buscadas deste agente variam de acordo com o caso, mas um aspecto que se torna presente na Mediação, independentemente de onde esteja ocorrendo, evidencia Navarro (2020) é a confiança das partes, sobretudo no mercado internacional, que muitas vezes precisa de um profissional com conhecimento além do jurídico para auxiliá-lo. Assef (2020) observa que as relações de confiança representam um catalisador para a formação de combinados consistentes. Por outro lado, as relações de desconfiança geram procedimentos improdutivos e caros. Ou seja:

Quando as partes confiam em seu mediador, elas permitem que ele atue com a criatividade e a liberdade necessárias para a condução de um procedimento com sucesso, fato este que certamente corrobora para o desenvolvimento do método no mercado. Além disso, a relação de confiança entre a parte e o mediador reverbera positivamente na restauração de confiança entre as próprias partes. Isso porque, confiando as partes no mediador, elas irão dar credibilidade à valorização do diálogo que este profissional tentará criar na mesa. (ASSEF, 2020, p.81)

Embora outros métodos para além da Mediação e Arbitragem sejam vistos como promissores, há poucos registros de aplicações efetivas, afirma Souza (2020). Contudo, Navarro (2020) indica que no contexto da pandemia, especificamente no âmbito empresarial e diante da crise, houve uma variação da Mediação. Motivadas pela necessidade de soluções mais céleres que precisam, as empresas passaram a buscar o serviço do terceiro na fase anterior à materialização do conflito, agindo com caráter mais preventivo. Nas situações de insolvência, como ocorre na Recuperação Judicial, a Mediação, que inclusive passou a ser contemplada na Lei 14.112/2020, representou uma prática viável e com chances de proporcionar resultados efetivos. Inclusive, observa Navarro (2020) surgiram novos desenhos de sistemas para resolução de disputas a partir da combinação de técnicas de Mediação e Arbitragem, ou ainda criando novos métodos de acordo com a necessidade.

#### **4.1 Um caminho para tratar e prevenir conflitos**

Ao se abordar a perspectiva da gestão do conflito, observa-se não apenas o tratamento em si, mas também dos mecanismos a serem aplicados em uma etapa anterior à ocorrência, ou seja, na prevenção. E quando se fala em prevenir, embora o conceito possa vir revestido de uma aparente simplicidade, faz-se necessário um olhar multidisciplinar em torno diagnóstico para traçar os esforços a serem empreendidos com este objetivo.

Analisando o contexto empresarial, Braz (2018) lista caminhos a serem percorridos na administração ou solução de conflitos, como a etapa conhecida como tomada de decisão particular feita entre as partes, que envolve evitação, negociação, mediação e conciliação. Conforme Braz (2018), existe em todos estes momentos um interesse claro na resolução do conflito. A evitação pode ser ilustrada pela clássica situação em que funcionários e colegas possuem divergências, mas seguem executando suas tarefas lado a lado sem entrar em discussão acerca do que os confronta. Não significa que o conflito não existe; ele está apenas adormecido e pode ocorrer a qualquer momento.

A negociação, já em uma fase posterior, explica Braz (2018) se dará a partir da conversa direta entre os envolvidos com a intenção de buscar um meio-termo. Isso se dará diante de uma situação que pode resultar em conflito, como no atendimento ao cliente que adquiriu um produto com defeito ou passou por alguma situação que o desagradou na prestação de um dado serviço. Embora em todas estas fases tenha havido, mesmo que de modo indireto a aplicação de técnicas e procedimentos com característica de Mediação ou Conciliação, é diante da complexidade do caso a ser tratado, como em uma questão societária, que um terceiro neutro atua efetivamente na busca pelo consenso.

Na seara da empresa, a Mediação estará presente na construção de acordos ou nas negociações inerentes às práticas diárias, com clientes, fornecedores ou funcionários. É em casos assim que se evidencia o que Braz (2018) descreve como busca pela Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo (MAANA). O seja, em uma dada negociação vai ser preciso conhecer e avaliar as alternativas disponíveis para lidar com a situação. Em termos práticos, quando há este conhecimento haverá segurança para flexibilizar determinados aspectos ou tensionar em outros pontos.

É no contexto da negociação, seja no sentido de prevenir ou de gerir conflitos que se encontram aspectos fomentadores das animosidades. Há o que Fisher, Ury e Patton (2005) definem como algo inerente ao ser humano, que precisa defender seus interesses e pontos de vista em situações que lhes afetem, seja em família, no trabalho ou até junto aos governos. Embora negociar seja habitual, dominar os procedimentos e técnicas adequadas para cada caso visando acordos efetivos, representa um desafio diante da diversidade de situações e requer atenção:

Qualquer modo de negociação pode ser julgado imparcialmente por três critérios: deve produzir um acordo sensato, se houver possibilidade de acordo; deve ser eficiente; e deve aprimorar, ou, pelo menos, não prejudicar o relacionamento entre as partes. Um acordo sensato pode ser definido como aquele que atende aos interesses legítimos de cada uma das partes na medida do possível, resolve imparcialmente os interesses conflitantes, é duradouro e leva em conta os interesses da comunidade. (FISHER; URY; PATTON, 2005, p. 22)

Ao definir os elementos da negociação, Fisher, Ury e Patton (2005) apresentam a essência das técnicas de Mediação, que possuem propósitos convergentes no sentido de se buscar o consenso por meio de uma comunicação eficaz entre as partes, relacionamento, interesse, busca por alternativas e opções, legitimação e compromisso com o acordado. Nesta caminhada, mais do que a autonomia da vontade, as partes devem agir de modo maduro e equilibrado, muitas vezes desenvolvendo habilidades de barganha com o adversário, especialmente no campo empresarial. Ao proceder assim, deve-se cuidar para que não se entre no mérito das posições ocupadas por cada um, ou seja na barganha posicional, o que inevitavelmente levaria um acordo qualquer ao fracasso.

A barganha posicional converte-se numa disputa de vontades. Cada negociador afirma o que fará e o que não fará. A tarefa de conceber conjuntamente uma solução aceitável tende a se transformar numa batalha. Cada um dos lados tende, através da mera força de vontade, forçar o outro a alterar sua posição. [...] A raiva e o ressentimento são um resultado frequente quando um dos lados se percebe curvando-se à rígida vontade do outro, enquanto seus próprios interesses legítimos são postos de lado. Assim, a barganha posicional tensiona e, por vezes, destrói o relacionamento entre as partes. Empresas comerciais que negociam juntas há anos acabam por separar-se. Vizinhos deixam de falar uns com os outros. Os ressentimentos gerados por um encontro desse tipo podem durar a vida inteira. (FISHER; URY; PATTON, 2005, p. 24)

Trata-se, portanto, de abstrair-se de aspectos subjetivos, primando pela discussão focada no objeto em si. Por este motivo, a clareza acerca do assunto a ser tratado é um item essencial na etapa de negociação. Neste momento, Fisher, Ury e Patton (2005) ilustram quatro aspectos que ajudam a compreender esta necessidade de clareza: separar pessoas do problema, concentrar-se nos interesses e não nas posições, buscar opções de ganhos mútuos e insistir em critérios objetivos. Ainda que não restem dúvidas acerca da importância da distinção destes aspectos para o sucesso de uma negociação, o elemento humano e seu potencial para mudar diante de uma dada situação de pressão ou tensão possui grande relevância. Fisher, Ury e Patton (2005) reforçam que antes de mais nada os negociadores são pessoas e que estão sujeitos à influência das emoções e que tipicamente estas se misturam com o mérito objetivo dos problemas.

Isso porque diante das instabilidades que se criam, sobretudo no mundo empresarial, passa-se a ter a impressão de que se está lidando com representantes abstratos do lado oposto, quando o que ocorre é justamente o contrário. E por este motivo, deixar de considerar o elemento humano pode trazer consequências devastadoras em qualquer cenário quando se deixa de lidar com o outro de um modo sensível, refletindo se aquela estratégia é a mais adequada perante um problema ou pessoas nele envolvidas. Observar este aspecto exercitando a empatia tende a ser mais benéfico e saudável pelas partes em qualquer cenário:

[...] O processo de elaborar um acordo pode produzir um compromisso psicológico com um resultado mutuamente satisfatório. Uma relação de trabalho em que a confiança, a compreensão, o respeito e a amizade se constroem no tempo pode tornar cada negociação mais tranquila e eficiente. E o desejo das pessoas de se sentirem bem consigo mesmas, assim como sua preocupação com o que os outros pensam delas, frequentemente as tornam mais sensíveis aos interesses de outro negociador. (FISHER; URY; PATTON, 2005, p. 37)

Da mesma forma que a Mediação ao propor um modelo de justiça que foge das determinações rigorosas das regras jurídicas, avaliar a percepção dos envolvidos, fomentar o diálogo e o equilíbrio, contribuem para a construção de um sistema pautado pelo consenso. Quanto à Mediação, ensina Spengler (2017, p.24), que “a vantagem fundamental é a não submissão a uma *lex previa*, o que permitirá um grau maior de atenção ao caso concreto, favorecendo a identificação de uma pluralidade de caminhos condizentes com as características de cada conflito”.

Deste modo, princípios trazidos pela Lei 13.140/2015, que dispõe sobre a Mediação como meio de solução de controvérsias entre particulares e sobre a autocomposição, demonstram sua adequação às práticas empresariais. São eles: imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia de vontade entre as partes, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé. Assim, conforme Braz (2018), se a administração do conflito se der de modo construtivo por um facilitador capacitado e hábil, haverá uma possibilidade de ganhos mútuos capaz de levar ao crescimento dos envolvidos.

#### **4.2 A importância da Mediação no Direito Empresarial contemporâneo**

Ao tratar da ordem econômica o artigo 170 da Constituição Federal (BRASIL, 1988) estabelece que esta deverá ser fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa. Ou seja, traz a ideia da função social, e também econômica, da empresa e que não se deve visar somente o lucro, mantendo-se a atividade por meio da geração de emprego e renda. Nas palavras de Frazão (2018), trata-se de permitir a reinserção da solidariedade social na atividade econômica, mas sem deixar de considerar a autonomia privada contemplando ainda a fixação de um padrão mínimo para a repartição de riquezas e redução das desigualdades.

Para alcançar este propósito, passa-se pela análise e compreensão acerca da função social da empresa, que segundo Frazão (2018) tem capacidade de modificar a percepção acerca do próprio interesse social das sociedades empresárias e os objetivos da sociedade empresarial. E neste processo, identifica-se um impacto relativo à compreensão do interesse social, que representa um fundamento do direito societário. Ou seja, está a se tratar de um aspecto estrutural e valorativo da gestão das sociedades.

Em um cenário que envolve modelos clássicos e conceitos contemporâneos identifica-se o antagonismo entre a concepção contratualista – na qual o interesse social equivale ao interesse do sócio – e institucionalista – em que indivíduos se unem criando uma organização com fins a atender finalidades socialmente úteis. Deste embate, aponta Frazão (2018) um motivo de impasse está em compreender que os interesses da empresa vão além dos interesses dos acionistas, o que consequentemente acaba acirrando os ânimos. E isso acaba por levar à ocorrência



de tensões especialmente diante das pretensões envolvidas, uma vez que diante do olhar proposto na atualidade, também deve-se propor proteção ao interesse dos trabalhadores, consumidores, do poder público e da sociedade.

Nesta perspectiva, em que o conflito se manifesta nos diferentes momentos, Braz (2018) elenca os tipos de ocorrência e suas implicações. Na esfera interna, aparecem questões verificadas dentro da própria empresa, como as situações de oposição entre colegas, empregados e patrões, sócios, quotistas e acionistas. Seguindo, registram-se os conflitos entre empresas, como os impasses relacionados a operações comerciais, bancárias, imobiliárias, contratos em geral, títulos de crédito, franquias e domínio intelectual. Para encerrar, Braz (2018) apresenta os conflitos externos, ou seja, aqueles resultantes de relações entre a empresa e consumidores, comunidade onde está inserida, associações, organizações em geral, administração pública e diante de fatores ambientais e comunitários.

Os conflitos internos surgem a todo tempo dentro da empresa. São situações em que o funcionário vive divergências de todos os tipos, desde um e-mail mal escrito e ofensivo, rotina de trabalho, disputas de "poder". Tudo isso gera questões de divergência e cria um clima organizacional negativo e de queda de braço. Outras situações são as relações entre sócios, quando surgem pontos de vista diferentes, negociações com percepções diferentes, decisões unilaterais, vontades não cumpridas ou respeitadas. A mediação permite que um terceiro facilitador e neutro conduza as questões, com olhar para o futuro e demonstrando as necessidades para o agora.

Quando trilhamos o conflito entre empresas, estamos em uma realidade de exposição da empresa, num mundo de concorrências e lucros. O empresário, na gestão, assina contratos, relaciona-se com bancos, realiza vendas e aquisições de mercadorias, entre outros. No mundo dos negócios, abre-se um leque de situações com demandas onde há controvérsias, sejam elas contratuais ou de atendimento do negócio. (BRAZ, 2018, p. 25 e 26)

Como forma de preservar a empresa e conseqüentemente a sua função social, em uma realidade de conflitos decorrentes das mais variadas fontes, o caminho do Judiciário apresenta-se como natural. Mas a expectativa acaba por ser diferente da realidade, ainda mais em um período no qual o crescimento exponencial das demandas acaba por congestionar o fluxo dos tribunais, adiando as decisões e contribuindo para que novos conflitos, desta vez decorrentes da espera, possam acontecer. Em um ciclo de tensões e frustrações, ainda que em alguns momentos a espera por uma sentença possa ser benéfica para a parte demandada, os prejuízos inerentes a uma dada situação levam à reflexão acerca da Mediação e seu potencial

de ajudar na construção de negociações e acordos efetivos e céleres, bem como deveria se dar na Jurisdição.

Ao possibilitar o deslinde de um dado conflito, obviamente em sintonia com o rigor procedimental e legal, a Mediação, além de possibilitar a retomada dos diálogos e o acesso à Justiça, tem força para contribuir indiretamente com a parte organizacional. Isso porque o clima conflituoso no ambiente interno é capaz de interferir no ritmo de produção, na motivação profissional das equipes e, a longo prazo, na vida ou sobrevivência da empresa. Já na relação entre empresas, a Mediação terá, conforme Braz (2018) condições de auxiliar na melhora da imagem ante o público consumidor ou sociedade.

No contexto atual, em que o tempo parece fluir em uma velocidade maior e as relações se dão de uma forma dinâmica, os meios outrora considerados alternativos são entendidos como essenciais. No caso específico da Mediação destaca-se a agilidade e ganho tempo, redução custos, melhora do clima organizacional e dos relacionamentos internos e externos e possibilidade de gerenciamento das demandas no sentido de prevenir ou tratar conflitos decorrentes. E mesmo que a Mediação, como qualquer outro método possa falhar, ainda se tira como lição o conhecimento dos fatores fomentadores das disputas ou a compreensão dos aspectos a serem submetidos à arbitragem ou Jurisdição. Diante de todas estas possibilidades haverá a efetivação de uma política pública e preservação da empresa e sua função social constitucional.

### **4.3 Perspectivas da Mediação empresarial**

A compreensão de que o conflito faz parte da empresa, dos entes que a integram ou do ambiente social, econômico e jurídico ao qual ela está inserida demonstra a importância e a necessidade de se buscar e aplicar técnicas que possibilitem o tratamento mais adequado ou a sua prevenção. Da mesma forma que a ocorrência dos conflitos está intimamente ligada à essência da empresa, há de se considerar as especificidades deste tipo de ocorrência diante da diversidade de situações inerentes à atividade.

No meio empresarial, os embates podem se dar em diferentes dimensões, tanto internas quanto externas. Sob o primeiro aspecto, estão os fatos relacionados

a processos da rotina, envolvendo o relacionamento entre sócios, gestores e funcionários motivados por aspectos que passam pela limitação de recursos financeiros e humanos ou situações operacionais conflitantes. Bernardes (2017) pontua que entre as transformações da contemporaneidade está o próprio conceito de sociedade empresária, que deixou de se limitar ao empreendimento comercial em si, adquirindo o perfil de organização econômica estruturada e guiada por um ordenamento jurídico próprio. Em meio à gama de situações em um campo tão dinâmico a empresa conquistou autonomia que vai além dos aspectos negociais, passando também, já no âmbito externo, pela conservação e manutenção dos relacionamentos decorrentes de acordos realizados com terceiros, como fornecedores e clientes.

Para cada cenário em que ocorram conflitos na empresa, Bernardes (2017) aponta os riscos deles decorrentes. Muito além do potencial prejuízo financeiro resultante de uma indenização diante de uma condenação, há também consequências para a imagem da organização no mercado altamente competitivo e volátil que também pode causar danos graves ao caixa. Soma-se a isso o desgaste humano na busca da solução mais adequada, ainda mais se é preciso aguardar uma decisão do Judiciário. Por ser um processo colaborativo com chances de proporcionar soluções eficazes e com celeridade ainda mais diante de tribunais assoberbados, a Mediação configura-se como um meio com grandes chances de utilização.

Nesse contexto, a mediação se encaixa como uma adequada solução alternativa, vez que as técnicas empregadas pelo mediador objetivam não apenas resolver o conflito, mas antes de tudo restabelecer o diálogo e permitir que os próprios envolvidos criem soluções para os problemas enfrentados, de modo que seja possível a continuidade das relações negociais-empresariais. (BERNARDES, 2017, p.47)

Colabora para esta aplicabilidade, o fato de que os meios autocompositivos serem menos burocráticos, possibilitando que as partes desenhem acordos adequados às suas realidades. Há de se considerar que a aplicabilidade da Mediação na rotina empresarial também se destina ao restabelecimento da comunicação entre os componentes, em especial no que se refere às empresas familiares, independente do porte que possuam.

Ao analisar a aplicabilidade da Mediação, Bernardes (2017) elenca sua adequação para atender impasses entre credores e devedores em relação a dívidas ou nas questões interempresariais, neste caso entendidas como aquelas derivadas de transações comerciais, financeiras, imobiliárias ou contratuais. Por se darem em um contexto muitas vezes de urgência, estas demandas podem encontrar na atuação do mediador uma solução mais rápida e efetiva. Porém, há de se reforçar que da mesma forma que ocorre na jurisdição, nem sempre os acordos serão possíveis.

A Lei 11.101/2005, que trata da Recuperação Judicial e Falência, trouxe a previsão da Mediação em empresas nesta situação. Inclusive, isso tornou-se ainda mais claro a partir da Lei. 14.112/2020, que ampliou a abrangência para utilização do dispositivo, conforme demonstra o artigo 20-A:

A conciliação e a mediação deverão ser incentivadas em qualquer grau de jurisdição, inclusive no âmbito de recursos em segundo grau de jurisdição e nos Tribunais Superiores, e não implicarão a suspensão dos prazos previstos nesta Lei, salvo se houver consenso entre as partes em sentido contrário ou determinação judicial. (BRASIL, 2020, [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11101.htm)).

Em um contexto de recuperação judicial que tem por objetivo possibilitar que ao devedor superar a situação de crise econômico-financeira com o propósito de permitir a manutenção da fonte produtora, os empregos e os interesses dos credores, a Mediação, assim como a Conciliação, apresenta-se como possível em diferentes momentos, conforme as novidades trazidas pela Lei 14.112/2020. Os procedimentos passaram a ser admitidos de forma antecedente ou incidental nas fases pré-processual e processual tendo em vista disputas entre sócios e acionistas ou em litígios que envolvem credores não sujeitos à recuperação judicial ou extraconcursais. Da mesma forma, poderá ser aplicado o meio consensual em conflitos envolvendo concessionárias ou permissionárias de serviços públicos, órgãos reguladores ou entes públicos.

A negociação de dívidas formas de pagamento entre a empresa em dificuldade e seus credores em caráter antecedente ao ajuizamento de recuperação judicial está contemplada no inciso IV da Lei 11.101/2005. Nesta hipótese prevê o §1º que será facultado à empresa em dificuldade, desde que atendidos os requisitos, obter tutela de urgência a fim de suspender execuções contra elas propostas por até

60 dias para tentativa de composição com credores, em procedimento de Mediação ou Conciliação já instaurado perante o Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (Cejusc). Ainda que as possibilidades tenham sido ampliadas, seguem vedadas a Mediação e Conciliação sobre a natureza jurídica e a classificação dos créditos sujeitos à recuperação judicial, bem como quanto aos critérios de votação em assembleia-geral de credores. Ao administrador judicial compete estimular, sempre que possível, a Conciliação, a Mediação e demais métodos alternativos de solução de conflitos na recuperação, respeitados os direitos de terceiros.

As inclusões recentes na Lei 11.101/2005 por meio da Lei 14.112/2020, que passou a vigorar em janeiro de 2021, ainda que estivessem de certo modo previstas na legislação chegam para solidificar um caminho há anos vem sendo trilhado, o do sistema multiportas. No Brasil, assim como nos demais países, estas providências representam um importante avanço no sentido do acesso à Justiça.

A importância das inovações relacionadas à recuperação judicial, negociação relacionada a dívidas, construção de acordos, seja com o público interno ou externo da empresa, permitem vislumbrar boas perspectivas para a mediação na empresa. Ampliando-se a análise, os inegáveis efeitos trazidos pela Covid-19 à sociedade e empresas de um modo geral, tendem a reverberar por um longo período diante do crescimento nas diversas demandas que envolvem o meio empresarial:

Com isso, diante da pandemia ocasionada pela Covid-19, muitas empresas já sofrem diante de demandas repetitivas pela inviabilidade de prestação adequada de seus serviços, no entanto, embora estejam sendo tomadas medidas remediadoras dos difíceis resultados provocados pela Covid-19, na esfera social e empresarial, pelos poderes públicos, o fato é que somente se poderá entender o efeito catastrófico de sua passagem, quando ele se for e ficar a devastação social, econômica e de vidas que serão ceifadas, por formas diversas, por sua derradeira participação na realidade de vida dos brasileiros. Assim, diante desse cenário ainda impreciso, mas certamente existente, uma forma de reconstruir a credibilidade da população a partir de novas práticas de convivência e com medidas alternativas ao Poder Judiciário que, possivelmente sucumbirá a tamanhas demandas estarão as ferramentas multiportas, aqui, em especial, destaca-se a mediação, que trará fôlego e alternativas aos pequenos, médios e grandes empresários diante das demandas que surgiram e que poderão alterar os critérios de credibilidade e de negociação. (AZEVEDO; BRITO; MACHADO, 2020, p. 77)

Ainda que não represente a solução para todos os problemas ocasionados pelas perdas econômicas e humanas, a Mediação passa a representar, conforme Azevedo; Brito e Machado (2020) um meio capaz de proporcionar que os indivíduos

tenham uma melhor compreensão em torno de seus problemas e possam, na medida do possível, buscar uma solução. Entre os campos em que demandas assim aparecem com mais frequência estão aqueles decorrentes do crédito e Direito do Consumidor, que também acabam se conectando com a empresa:

A mediação surge como medida de aproximação que reúne elementos justos entre as partes envolvidas no conflito. Não é em todos os casos que ela se conduzirá de forma efetiva. Nem sempre logrará êxito as ações impingidas pelos mediadores com objetivo de diluir a política do ganha/perde. (AZEVEDO; BRITO; MACHADO, 2020, p. 77)

Mas mesmo diante deste aspecto se estará também buscando a proteção de interesses individuais e coletivos, portanto sociais, como prevê conceito de Estado Democrático de Direito. Para cada situação apresentada, será necessário diagnosticar o problema e suas demandas para buscar a forma mais adequada de tratamento e gestão tendo em vista a pacificação social.

## 5 CONCLUSÃO

Os métodos destinados ao tratamento de conflitos de modo consensual são há muito conhecidos, mas por longos períodos enfrentaram resistência dos operadores do Direito. Seja por falta de maturidade para lidar com as demandas, ou diante do desconhecimento acerca das possibilidades existentes, ou ainda em razão do predomínio da cultura da sentença, o caminho tradicionalmente utilizado foi o jurisdicional.

Em um movimento constante e dinâmico, assim como ocorre nas demais áreas da sociedade, o mundo jurídico passou a admitir outras formas de lidar com situações que inevitavelmente iriam parar na mesa do juiz. Um dos fatores que podem ter contribuído para isso é justamente a sobrecarga do Judiciário, que por mais que venha se aperfeiçoando, enfrenta dificuldades para fazer frente à demanda crescente. Em vigor desde março de 2016 o atual Código de Processo Civil (CPC) avançou neste aspecto ao tornar obrigatória a realização de audiência prévia de Mediação e Conciliação, o que vem surtindo efeitos. Conforme dados do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) de 2019, em três anos a quantidade de sentenças homologatórias de acordos cresceu 5,6%. Ante 2018, este incremento foi de 6,3%. Em números absolutos foram 3.887.226 sentenças decorrentes de acordos.

Os números, embora sejam fruto de um período relativamente curto desde a inclusão da previsão no CPC e do marco legal da Mediação no Brasil por meio da Lei 13.140/2015, demonstram a transformação que vem se materializando em contraponto ao modelo adversarial estimulando a cooperação com foco no consenso. Ao se estudar a Teoria do Conflito e seu potencial transformador, identificou-se que o próprio Judiciário Brasileiro se via em uma situação conflitiva diante da carga processual e das cobranças por parte de advogados e sociedade insatisfeitos com a morosidade processual.

Assim, à medida em que passaram a ser positivadas as possibilidades que outrora orbitavam em um contexto doutrinário muito bem estruturado, fecha-se um ciclo. Ou seja, havia o problema e o conflito, no caso a alta carga processual e a dificuldade para atender esta carga, e buscaram-se meios para agir com vistas a uma solução. Neste contexto, deve-se considerar a Resolução 125/2010 do CNJ, que materializou o sistema multiportas de acesso à Justiça no Brasil ampliando os

canais para resolução de controvérsias pelo viés do consenso. Efetivou-se com isso uma política pública que passa a ser cada vez mais presente na prática do Direito.

Entre os meios mais difundidos e conhecidos com este fim estão a Mediação, a Conciliação e Arbitragem. Cada qual com suas peculiaridades, todos possuem um nível e condição de aplicabilidade diante de uma determinada demanda. No caso da Conciliação, um terceiro, o mediador, nos termos do § 2º do artigo 165 do Código de Processo Civil atuará de preferência nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio decorrente de uma situação pontual, como ocorre em uma relação de consumo.

A Arbitragem é um dos modelos há mais tempo contemplados no ordenamento nacional. Trazido por meio da lei 9.307/2006, que passou por mudanças por meio da Lei 13.129/2015, o procedimento arbitral pode ser utilizado por todas as pessoas capazes mediante cláusula contratual. O objeto, neste caso, envolve os direitos patrimoniais disponíveis, naturalmente respeitando os princípios gerais do Direito, usos e costumes e regras internacionais. A autonomia das partes é tamanha na Arbitragem que permite a elas escolherem o árbitro, que será pessoa de confiança.

Com semelhanças, mas sobretudo diferenças em relação aos dois modelos já analisados, a Mediação contemplada na Lei 13.140/2015 e objeto desta monografia tem como característica a participação de um terceiro imparcial, que não será o Estado-Juiz, com a missão de promover a conexão entre as partes que juntas vão chegar ao termo mais adequado a uma dada necessidade conflitiva. Objetiva-se por meio deste método, seja no modo judicial ou extrajudicial, a solução consensual para a controvérsia. Pautada em princípios como a imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia da vontade, busca pelo consenso e confidencialidade, a Mediação possibilita que os litigantes efetivem acordos de modo democrático e equilibrado seguindo os fundamentos legais, sem vencedores ou vencidos.

Quando destinada à seara empresarial conhecida pela variedade de conflitos provenientes das mais diversas fontes, a Mediação e seu potencial pacificador se demonstra adequada e viável. Justamente por ser fundada em um modelo colaborativo, esta prática tem despontado como um caminho legal que permite aos litigantes, a partir da atuação de um terceiro imparcial, mas com fundamental papel na condução dos trabalhos, a construção de acordos relacionados a demandas



contratuais, cobranças, consumo e mais recentemente no processo de recuperação judicial da empresa.

Há de se considerar que a Mediação, assim como qualquer outro procedimento ligado ao Direito, pode não se enquadrar de modo uniforme a todas as situações sendo totalmente efetiva. Por outro lado, quando aplicada de acordo com o rigor legal possui força para proporcionar mais benefícios do que prejuízos. E é este aspecto que eleva a Mediação como uma tendência no meio empresarial, onde a espera por uma solução diante de um conflito tem potencial de afetar a coletividade, desde o empreendedor, aos empregados ou suas famílias.

## REFERÊNCIAS

- AREND, Cássio Alberto, HASHIMOTO, Andjanete L. Mess e OLIVEIRA, Gabriel de. Limites e possibilidades do terceiro no conflito: Uma análise do papel do juiz, do árbitro, do mediador e do conciliador. *In*: SPENGLER, Fabiana Marion; SPENGLER NETO, Theobaldo (org.). **O conflito e o terceiro**: mediador, árbitro, juiz, negociador e conciliador. Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2018. p. 41-55
- ASSEF, Beatriz Alaíde de Souza. Mediação: um método adequado para o mercado?. *In*. PINTO, Adriano Moura da Fonseca *et al.* (coord.). **Estudos sobre mediação**: no Brasil e no exterior: volume I. Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2020. p. 79-92.
- AZEVEDO, I.G; BRITO, V.M.S.C; M.V.B. Mediação Empresarial: uma Abordagem Principiológica e Social na Recuperação do Crédito Diante da Covid-19. **Revista Brasileira de Direito Comercial**, Porto Alegre, v.34, (abr./maio 2020). Disponível em: <https://www.magisteronline.com.br/mgstrde/lpext.dll?f=templates&fn=main-hit-j.htm&2.0>. Acesso em: 4 maio 2021. p. 72-80.
- BACELLAR, Roberto Portugal. **Mediação e arbitragem**. Curitiba: Contentus, 2020. *E-book*. Disponível em: <https://plataforma.bvirtual.com.br/Leitor/Publicacao/184109/pdf/16?code=L/3hK/F4EnzYENjk+PBrW0T4NRh1VMaIJKq0prt+1kalj/qLiJ/0dGBrIPCWy5DWfNrh4UuDZnDKYoQLJ0cy3g==>. Acesso em: 4 maio 2021. p. 6-32
- BASTOS, Simone de Almeida Ribeiro. **Resolução de conflitos para representantes de empresa**. Brasília-DF: Fundação Universidade de Brasília, 2014.
- BERNARDES, Sílvia Esther da Cruz Soller. **Mediação Empresarial**: Um novo paradigma para resolução e pacificação de conflitos 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Pós-graduação no Novo Código de Processo Civil) – Centro Universitário Antônio Eufrásio de Toledo de Presidente Prudente-SP. Disponível em: <http://intertemas.toledoprudente.edu.br/index.php/Direito/article/view/6955>. Acesso em: 30 abr. 2021.
- BRASIL. [Constituição (1824)] **Constituição Política do Imperio do Brazil (de 25 de março de 1824)**. Brasília, DF: Presidência da República Casa Civil Subchefia para Assuntos Jurídicos, [1824]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao24.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm). Acesso em: 21 mar. 2021.
- BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm). Acesso em: 19 mar. 2021.
- BRASIL. **Lei 9.307, de 23 de setembro de 1996**. Dispõe sobre a Arbitragem. Brasília, DF: Presidência da República, [1996]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19307.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19307.htm). Acesso em: 24 mar. 2021.

BRASIL. **Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Brasília, DF: Presidência da República, [2002]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.htm). Acesso em: 06 jun. 2021.

BRASIL. **Lei 11.101, de 9 de fevereiro de 2005**. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Brasília, DF: Presidência da República, [2005]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/l11101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11101.htm). Acesso em: 01 maio 2021.

BRASIL. **Lei 13.105, de 16 de março de 2015**. Institui o Código de Processo Civil. Brasília, DF: Presidência da República, [2015]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm). Acesso em: 19 out. 2020.

BRASIL. **Lei 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Brasília, DF: Presidência da República, [2015]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm). Acesso em: 13 mar. 2021.

BRASIL. **Lei 13.709, de 14 de março de 2018**. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD) - (Redação dada pela Lei nº 13.853, de 2019). Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em: 9 abr. 2021.

BRASIL. **Lei 14.112, de 24 de dezembro de 2020**. Altera as Leis 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, 10.522, de 19 de julho de 2002, e 8.929, de 22 de agosto de 1994, para atualizar a legislação referente à recuperação judicial, à recuperação extrajudicial e à falência do empresário e da sociedade empresária. Brasília, DF: Presidência da República, [2020]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Lei/L14112.htm#art2](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L14112.htm#art2). Acesso em: 2 maio 2021.

BRAZ, Rita de Cassia de Assis. A Mediação no Âmbito Empresarial. *In*: NUNES, Ana (coord.). **Mediação e conciliação: Teoria e Prática**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018. p. 3-25. *E-book*. Disponível em: <https://proview.thomsonreuters.com/title.html?redirect=true&titleKey=rt%2Fmonografi as%2F148959494%2Fv1.3&titleStage=F&titleAcct=i0ace3e3400000170ea0cd1f2fc2d0bf9#sl=e&eid=ca90905c5a6ccd4f397636e4fb636bbc&eat=a-150049164&pg=9&psl=&nvgS=false>. Acesso em: 4 de maio 2021.

CÂMARA DOS DEPUTADOS. CCJ aprova mediação como método para solução de conflitos na esfera civil. **Câmara dos Deputados**, Brasília, 19 mar. 2013. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/407178-ccj-aprova-mediacao-como-metodo-para-solucao-de-conflitos-na-esfera-civil/>. Acesso em: 30 mar. 2021

CASTRO, Andressa Oliveira Cupertino de; CARNEIRO, Myrna Fernandes. O tribunal multiportas e sua consolidação no ordenamento jurídico brasileiro: uma contribuição para a contenção da litigiosidade. **XXVI Encontro Nacional do Conpedi**, Brasília – DF, 2017. Disponível em: <http://conpedi.daniloir.info/publicacoes/roj0xn13/v5z5kqti/8Ve0I9d88FliCwvn.pdf>. Acesso em: 23 mar. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2015**: ano-base 2014. Brasília: CNJ, 2015. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/b8f46be3dbbf344931a933579915488.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em números 2020**: ano-base 2019. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em: 18 jul. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Recomendações do CNJ preparam Justiça para recuperações judiciais e falências pós-pandemia**. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/normas-do-cnj-preparam-justica-para-recuperacoes-judiciais-e-falencias-pos-pandemia/>. Acesso em: 20 out. 2020.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária de tratamento adequado dos conflitos de interesse no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2010. Disponível em: [https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/Resolucao\\_n\\_125-GP.pdf](https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/Resolucao_n_125-GP.pdf). Acesso em: 14 mar. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 67 de 26 de março de 2018**. Dispõe sobre os procedimentos de conciliação e de mediação nos serviços notariais e de registro do Brasil. Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2018. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2532>. Acesso em: 21 de mar. 2021.

FARIAS, Giacomo Tenório. **A conciliação como política pública de acesso à justiça nos juzgados especiais cíveis do estado do Ceará**. Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2017. p. 61-70

FISCHER, Roger; PATTON, Bruce; URY, William. **Como chegar ao sim**: negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: Imago Ed., 2005. p. 19-58

FRAZÃO, Ana. Função Social da Empresa. *In Enciclopédia Jurídica PUCSP*, São Paulo-SP, Pontifícia Universidade Católica, 2018. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/222/edicao-1/funcao-social-da-empresa>. Acesso em: 21 abr. 2021.

FREUND, Julien. **Sociologia de Max Weber**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

GABRIEL, Sérgio. **Manual de direito empresarial**. São Paulo: Rideel, 2018

GHISLENI, Ana Carolina. **O descrédito na jurisdição e a mediação enquanto política pública eficaz no tratamento dos conflitos conforme a Resolução nº 125 do Conselho Nacional de Justiça – CNJ**. Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2019.

INSTITUTO DE CERTIFICAÇÃO E FORMAÇÃO DE MEDIADORES LUSÓFONOS. **Perspectiva da Mediação Empresarial Pós-Covid-19: Como as instituições internacionais veem o cenário na América Latina?** São Paulo-SP, 11 jun. 2020. Facebook: Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML). Disponível em: <https://id-id.facebook.com/ICFMLPaisesLusofonos>. Acesso em: 16 abr. 2021.

JONES, Gareth R. **Teoria das Organizações**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

LAMEIRA, Sandra Marisa. **O paradoxo da política legislativa da mediação de conflitos judicializados: uma crítica a partir da teoria**. Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2018.

LEME, Carolina da Silva e PEREIRA, Fábio Luiz Barboza. A Proteção de Dados Pessoais e o Avanço Tecnológico no Brasil – a tecnologia de coleta de informações. *In*: WOLKART, Erik Navarro *et al.* (coord.). **Direito, processo e tecnologia**. 1. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020, p. 62-67. *E-book*. Disponível em: <https://proview.thomsonreuters.com/title.html?redirect=true&titleKey=rt%2Fmonografi as%2F235813054%2Fv1.7&titleStage=F&titleAcct=i0ace3e340000170ea0cd1f2fc2d0bf9#sl=p&eid=98704da8026fe253aceb1314ba64caaa&eat=a-239312576&pg=RB-8.1&pssl=&nvgS=false>. Acesso em: 4 maio 2021.

SANTOS, Mayta Lobo dos. **Resolução de conflitos: dialogando com a Cultura de Paz e o modelo multiportas**. Curitiba: InterSaber, 2020.

SECCHI, Leonardo. **Políticas Públicas: conceitos, esquemas de análise, casos práticos**. São Paulo: Cengage Learning, 2014.

SILVA, Mygre Lopes; SILVA, Rodrigo Abbade. **Economia Brasileira pré, durante e pós-pandemia do Covid-19: Impactos e Reflexões**. Observatório Socioeconômico da Covid-19. Grupo de Estudos em Administração Pública, Econômica e Financeira (GEAPEF) da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Santa Maria (UFSM), 2020. Disponível em: <https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-07-Economia-Brasileira-Pr%C3%A9-Durante-e-P%C3%B3s-Pandemia.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2021.

SOARES, Erika Zanon. Conciliação e o Código de Processo Civil. *In*: NUNES, Ana (coord.) **Mediação e conciliação: Teoria e Prática**. São Paulo. Thomson Reuters Brasil, 2018. P. 3-4. *E-book*. Disponível em: <https://proview.thomsonreuters.com/title.html?redirect=true&titleKey=rt%2Fmonografi as%2F148959494%2Fv1.3&titleStage=F&titleAcct=i0ace3e340000170ea0cd1f2fc2>

d0bf9#sl=e&eid=81159b6a303cc91fe6f560b956745317&eat=a-150049118&pg=6&psl=&nvgS=false. Acesso em: 4 maio 2021.

SPENGLER NETO, Theobaldo; KONZEN, Lilian Thais e KELLER, Paula. Árbitro: aquele que não é juiz mas deve julgar. *In*: SPENGLER, Fabiana Marion e SPENGLER NETO, Theobaldo (org.). **O conflito e o terceiro**: mediador, árbitro, juiz, negociador e conciliador. Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2018. p. 152-164.

SPENGLER, Fabiana M. **O terceiro e o triângulo conflitivo**: o mediador, o conciliador, o juiz e o árbitro. São Carlos: Pedro & João Editores, 2018.

SPENGLER, Fabiana Marion; SPENGLER NETO, Theobaldo (org.). **Mediação, conciliação e arbitragem**: artigo por artigo de acordo com a Lei nº 13.140/2015, Lei 9.307/1996, Lei 13.105/2015 e com a Resolução nº 125 do CNJ (emendas I e II). Rio de Janeiro: FGV Editora, 2016.

SPENGLER, Fabiana Marion. **Mediação de conflitos**: da teoria à prática. 2.ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2017.

STRECK, Lenio Luiz. **O que é isso – decido conforme minha consciência?** 4. ed. rev. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2013.

WRASSE, Helena Pacheco e DORNELLES, Guilherme Garibaldi. O Fórum Múltiplas Portas e os Possíveis Caminhos para Solucionar Conflitos. *In*: SPENGLER, Fabiana Marion; SPENGLER NETO, Theobaldo (org.). **Do conflito à solução adequada**: mediação, conciliação, negociação, jurisdição & arbitragem. Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2015. p. 27-45.

YARSHELL, Flávio Luiz e GOMES, Adriano Camargo. Internet e Limites da Jurisdição: uma Breve Análise à Luz do Direito Processual Civil. *In*: WOLKART, Erik Navarro *et al.* (coord.). **Direito, processo e tecnologia**. 1. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020. p. 1-5. *E-book*. Disponível em: <https://proview.thomsonreuters.com/title.html?redirect=true&titleKey=rt%2Fmonografias%2F235813054%2Fv1.7&titleStage=F&titleAcct=i0ace3e340000170ea0cd1f2fc2d0bf9#sl=0&eid=98704da8026fe253aceb1314ba64caaa&eat=%5Bereid%3D%2298704da8026fe253aceb1314ba64caaa%22%5D&pg=RB-8.6&psl=p&nvgS=false>. Acesso em: 4 maio 2021.