



UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DE LONDRINA

---

LUCIANE DELALIBERA BIM

**A MEDIAÇÃO COMO GESTÃO DE CONFLITOS  
INTERPESSOAIS E ORGANIZACIONAIS EM EMPRESAS  
FAMILIARES**

---

Londrina  
2022

LUCIANE DELALIBERA BIM

**A MEDIAÇÃO COMO GESTÃO DE CONFLITOS  
INTERPESSOAIS E ORGANIZACIONAIS EM EMPRESAS  
FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Estadual de Londrina - UEL, como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Direito Negocial.

Orientadora: Professora Doutora Rozane da  
Rosa Cachapuz

Londrina  
2022

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UEL

B611a Bim, Luciane Delalibera.  
A mediação como gestão de conflitos interpessoais e organizacionais em empresas familiares / Luciane Delalibera Bim. - Londrina, 2022.  
115 f.

Orientador: Rozane da Rosa Cachapuz.  
Dissertação (Mestrado em Direito Negocial) - Universidade Estadual de Londrina, Centro de Estudos Sociais Aplicados, Programa de Pós-Graduação em Direito Negocial, 2022.  
Inclui bibliografia.

1. Empresas Familiares. - Tese. 2. Meios Adequados de Solução de Conflitos. - Tese. 3. Mediação Familiar. - Tese. 4. Mediação Empresária. - Tese. I. Cachapuz, Rozane da Rosa. II. Universidade Estadual de Londrina. Centro de Estudos Sociais Aplicados. Programa de Pós-Graduação em Direito Negocial. III. Título.

CDU 34

LUCIANE DELALIBERA BIM

**A MEDIAÇÃO COMO GESTÃO DE CONFLITOS  
INTERPESSOAIS E ORGANIZACIONAIS EM EMPRESAS  
FAMILIARES**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Universidade Estadual de Londrina - UEL, como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
Mestre em Direito Negocial.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Orientadora Profa. Dra. Rozane da Rosa  
Cachapuz  
Universidade Estadual de Londrina – UEL

---

Prof. Dr. Luiz Fernando Bellinetti  
Universidade Estadual de Londrina – UEL

---

Profa. Dra. Cleide Aparecida Gomes Rodrigues  
Fermentão  
Universidade Cesumar – Unicesumar

Londrina, 22 de agosto de 2022.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente agradeço à Deus, pois sem Ele, nada disso seria possível, sendo o principal guia de todo trajeto e me permitindo realizar grandes objetivos e desafios.

À minha família: minha mãe Silvana, meu pai Elvis e meu irmão Leonardo, base e força de tudo e os familiares mais próximos. A presença constante deles na minha vida, através de incentivos, conselhos e todo apoio incondicional, tornou a jornada tranquila e segura, fazendo tudo valer a pena.

Aos meus colegas do Mestrado, mesmo que nosso contato presencial tenha infelizmente ocorrido somente no final do Programa, diante da pandemia covid-19, eles foram essenciais para a caminhada, mesmo que à distância, com todas as trocas de experiências havidas, parcerias de estudos, realizações de trabalhos, eventos e as diversas reuniões virtuais.

Aos meus amigos, presentes constantemente em minha vida, principalmente durante essa etapa, obrigada por todo apoio moral, carinho, compreensão e desabafos, com vocês, a vida com certeza fica mais leve.

Aos meus parceiros e amigos de trabalho, em especial Dr. Renato Yabe, visto que tudo isso também só foi possível, graças a todo cuidado, entendimento e parceria, sempre me auxiliando e ajudando quando precisei.

À minha querida orientadora, Professora Doutora Rozane da Rosa Cachapuz, por toda orientação prestada, por todo conhecimento compartilhado, exemplo de profissional e ser humano, com quem há anos caminho junto na vida acadêmica, e quero que permaneça presente sempre.

À Universidade Estadual de Londrina e a todos os professores do programada de Mestrado, por todo ensinamento e experiências partilhadas, em especial o Professor Doutor Luiz Fernando Bellinetti, que também me ajudou no aprimoramento deste estudo, através de suas sábias considerações.

BIM, Luciane Delalibera. **A Mediação como Gestão de Conflitos Interpessoais e Organizacionais em Empresas Familiares**. 2022. 116 f. Dissertação (Mestrado em Direito Negocial) – Universidade Estadual de Londrina. Londrina, 2022.

## RESUMO

As empresas familiares representam um grande espaço no mercado nacional e o desenvolvimento da atividade econômica organizada por familiares, interfere na sociedade como um todo, principalmente em seus dois sistemas: família e negócio. São atípicos os casos em que conflitos não aparecem e, quando surgem, na grande maioria das vezes, são questões íntimas. Dentre os erros mais comuns cometidos em empresas familiares, destaca-se o fato de conflitos interpessoais refletirem no âmbito interno da empresa, gerando impasses como desigualdade de tratamento entre gêneros, centralização de poder, controle patriarcal, relativos às questões sucessórias, aos cargos ocupados, e demais aspectos organizacionais e de gerência. Para tanto, pretende-se demonstrar a aplicação da mediação nas empresas familiares como método adequado e eficaz de prevenir e solucionar impasses organizacionais ocorridos nessas empresas, estimulando atitudes dialógicas e cooperativas e, gerindo os mais diversos tipos de conflitos que aparecem nelas, que acabam interferindo diretamente nos institutos da família e empresa, sendo então, trabalhados pela mediação na mesma medida de importância. A pesquisa será desenvolvida pelo método dedutivo, através da investigação dos tipos de conflitos familiares mais comuns nesses empreendimentos, valorizando a mediação como instrumento eficaz na gestão desses problemas, reestruturando litígios familiares e negociais rompidos, através da modalidade teórica, a partir de estudos bibliográficos, além de levantamentos e interpretações de artigos de lei que tratam sobre o tema, e das mudanças trazidas pelo atual Código de Processo Civil. Como resultado, espera-se enfatizar a necessidade e eficácia de meios capazes de assegurar o efetivo acesso à justiça e o bem-estar social, nesse enfoque, a mediação aplicada nas empresas familiares, em que negócios e parentes se misturam, o ideal é criar uma base que permita facilitar o diálogo dos envolvidos, a fim de promover uma solução justa e efetiva na resolução dos conflitos originários, em que os envolvidos possam autorregular seus direitos e deveres, com autonomia de vontade através da escolha deste método.

**Palavras-chave:** empresas familiares; meios adequados de solução de conflitos; mediação familiar; mediação empresarial.

BIM, Luciane Delalibera. **Mediation as Management of Interpersonal and Organizational Conflicts in Family Businesses**. 2022. 116 p. Dissertation (Master's degree in Negotiation Law) – Londrina State University. Londrina, 2022.

## ABSTRACT

Family businesses represent a large space in the national market and the development of economic activity organized by family members interferes in society as a whole, especially in its two systems: family and business. Cases in which conflicts do not appear are atypical and, when they do, in most cases, they are intimate issues. Among the most common mistakes made in family businesses, there is the fact that interpersonal conflicts reflect within the company, generating impasses such as inequality of treatment between genders, centralization of power, patriarchal control, related to succession issues, to the positions held, and other organizational and management aspects. In order to do so, we intend to demonstrate the application of mediation in family businesses as an adequate and effective method of preventing and solving organizational impasses incurred in these companies, stimulating dialogic and cooperative attitudes and managing the most diverse types of conflicts that appear in them, which end up interfering directly in the institutes of the family and company, being then worked by the mediation in the same measure of importance. The research will be developed by the deductive method, through the investigation of the most common types of family conflicts in these enterprises, valuing mediation as an effective instrument in the management of these problems, restructuring broken family and business disputes, through the theoretical modality, from bibliographic studies, in addition to surveys and interpretations of articles of law that deal with the subject, and the changes brought about by the current Code of Civil Procedure. As a result, it is expected to emphasize the need and effectiveness of means capable of ensuring effective access to justice and social well-being, in this approach, the mediation applied in family businesses, in which business and relatives mix, the ideal is to create a basis that facilitates the dialogue of those involved, in order to promote a fair and effective solution in the resolution of original conflicts, in which those involved can self-regulate their rights and duties, having autonomy of will through the choice of this method.

**Key-words:** family businesses; appropriate means of conflict resolution; family mediation; business mediation.

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

CEJUSC	Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania
CF	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CONIMA	Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem
CPC	Código de Processo Civil
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
LM	Lei de Mediação
PIB	Produto Interno Bruto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>ACESSO À JUSTIÇA E A GESTÃO ATUAL DOS CONFLITOS</b> .....	<b>14</b>
2.1	ONDA RENOVATÓRIA NA BUSCA DO ACESSO EFETIVO À JUSTIÇA .....	15
2.2	ACESSO À JUSTIÇA NO BRASIL .....	20
2.3	A CULTURA DO LITÍGIO E A DESJUDICIALIZAÇÃO DOS CONFLITOS .....	26
2.3.1	Meios Adequados de Resolução de Conflitos .....	30
2.4	MEDIAÇÃO COMO EFETIVO ACESSO À ORDEM JURÍDICA JUSTA.....	35
<b>3</b>	<b>INSTITUTO DA MEDIAÇÃO</b> .....	<b>40</b>
3.1	PERSPECTIVA HISTÓRICA .....	40
3.2	NORMAS REGULAMENTADORAS .....	44
3.3	ASPECTOS CONCEITUAIS E DIFERENCIAÇÃO QUANTO À CONCILIAÇÃO.....	51
3.4	PRINCÍPIOS NORTEADORES DA MEDIAÇÃO .....	59
3.4.1	Princípio da Autonomia da Vontade das Partes .....	63
3.4.2	Princípios da Confidencialidade e Boa-fé.....	64
3.4.3	Princípio da Oralidade .....	65
3.4.4	Princípio da Imparcialidade .....	67
3.4.5	Princípio da Informalidade e Independência .....	69
3.4.6	Princípios do Consensualismo e Cooperação.....	70
<b>4</b>	<b>EMPRESAS FAMILIARES E A MEDIAÇÃO</b> .....	<b>73</b>
4.1	EMPRESA E ATIVIDADE ECONÔMICA .....	73
4.1.1	Função Social.....	75
4.2	EMPRESAS FAMILIARES: UNIÃO ENTRE FAMÍLIA E EMPRESA .....	80
4.2.1	Realidade e Importância social.....	84
4.3	MEDIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE CONFLITOS .....	86
4.3.1	Os Conflitos em Empresas Familiares .....	87
4.3.2	Da Aplicabilidade e Benefícios da Mediação em Empresas Familiares ...	93
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>101</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>104</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O Direito, desde os tempos remotos até os dias atuais, sofreu inúmeras influências em decorrência do fenômeno denominado globalização, sendo um dos processos de aprofundamento da integração econômica, social e cultural dos países no final do século XX, caracterizado ainda pela integração econômica.

Em decorrência do aumento das relações travadas no âmbito privado e no público, bem como, o alto desenvolvimento econômico, houve um crescimento no número de conflitos, enfatizando assim, a necessidade de meios capazes de assegurar o efetivo acesso à justiça.

Através então, das modificações de normas jurídicas, do novo olhar dado aos conflitos e as formas de solucioná-los com eficiência, é que houve a consolidação da atual sistemática processual, que prevê como garantia, que todos tenham a oportunidade em escolher outros meios capazes de resolver seus conflitos da melhor maneira possível, que vai além unicamente do Poder Judiciário, sendo eles adequados ao tipo de impasse surgido ou que venha surgir.

Nesse cenário, a mediação figura-se como um dos métodos adequados de solução de conflitos, atuando de forma consensual para dirimir o impasse, além de ser técnica efetiva no tratamento de conflitos familiares e empresariais, por tratarem de relações continuadas, que envolvem passado, presente e futuro, além de sentimentos, emoções e objetivos em comum, que se não geridos da melhor forma, poderá haver rupturas irreversíveis.

No campo das relações privadas, especialmente das relações comerciais, tanto no plano nacional, como internacional, constantemente as pessoas físicas e jurídicas negociam, conciliam vontades ou até mesmo, fazem valer por outros meios seus direitos não atingidos ou não plenamente conhecidos.

Por sua vez, as empresas familiares representam um grande espaço no mercado nacional, sendo que o desenvolvimento da atividade econômica organizada por familiares, interfere na sociedade como um todo, principalmente em seus dois sistemas: família e negócio, visto que ao mesmo tempo que são distintos, nessas empresas, eles estão fortemente ligados.

Nas organizações familiares, acabam sendo atípicos os casos em que conflitos não aparecem e, quando surgem, na grande maioria das vezes, são questões íntimas e emocionais. Dentre os erros mais comuns cometidos nessas empresas,

destaca-se o fato de conflitos interpessoais refletirem no âmbito interno empresarial, gerando impasses como desigualdade de tratamento entre gêneros e conflitos de interesses, como centralização de poder, controle patriarcal, relativos à sucessão, aos cargos ocupados, e demais aspectos organizacionais e de gerência.

Questiona-se nesse ínterim se os conflitos surgidos em empresas familiares podem ser evitados e resolvidos com o instrumento da mediação, trabalhando os institutos da família e empresa na mesma medida de importância, aptos a garantir um efetivo acesso à justiça aos envolvidos, com manutenção das relações existentes.

Deste modo, a pesquisa tem por objetivo investigar a importância dada ao instrumento da mediação e como ela é aplicada, não só como modo de resolver um conflito já latente, mas, com o intuito de evitar que ele venha surgir, principalmente porque, nessas relações, o âmago do problema muitas vezes decorre de reflexos existentes dentro do âmbito familiar, examinando que aos membros familiares seria interessante trabalhar o diálogo e identificar os choques de interesses que vêm sendo acometidos ao longo da relação negocial.

Para o desdobramento da pesquisa proposta, analisa-se no primeiro capítulo, a cultura do litígio e a desjudicialização, em especial o direito ao acesso à justiça no ordenamento jurídico brasileiro, com as garantias destinadas a promover a efetiva tutela dos direitos fundamentais, em especial, o surgimento dos meios adequados de solução de conflitos, dando ênfase ao instituto da mediação.

No segundo capítulo, é exposto sobre a aplicação social e operacionalização prática da mediação no sistema jurídico. Apresenta assim, no tocante a esse meio, seus conceitos, normas e princípios regulamentadores, além de enaltecer as diferenças existentes com relação ao método da conciliação, como maneira de efetivar o direito negocial, acesso à justiça e resolução dos conflitos surgidos nas empresas familiares.

Já no terceiro e último capítulo, é retratada então a realidade e o contexto social das empresas familiares, analisando a função social da empresa, a importância de sua continuidade, bem como, os conceitos de empresa familiar e a análise especial que o ordenamento tem a respeito da família, a fim de verificar as razões dos litígios frequentes advindos das relações entre esses membros familiares e, presentes nas empresas, além de seu potencial lesivo, e assim, a forma pela qual

um meio autocompositivo representado pela mediação, seria capaz de dirimir adequadamente, a solução desses conflitos, tanto para família, como para empresa.

Com relação ao método, utiliza-se na pesquisa o método dedutivo, a partir de premissas gerais aplicáveis às hipóteses concretas, partindo-se da análise da modificação dos mecanismos de acesso à justiça, aos meios adequados de solução de conflitos, em especial a mediação e, através da investigação dos tipos de conflitos familiares. As técnicas utilizadas são a partir de estudos bibliográficos, de levantamentos e interpretações de artigos de lei que tratam sobre o tema, e das mais recentes mudanças trazidas pelo atual Código de Processo Civil e toda legislação pertinente, além de artigos científicos sobre o tema em estudo.

## 2 ACESSO À JUSTIÇA E A GESTÃO ATUAL DOS CONFLITOS

Partindo do princípio de que todos têm direito ao livre acesso à justiça, tem-se repensado em padrões alternativos ou melhor dizendo, mais adequados, de fundamentação a esse acesso, havendo desta forma a democratização dos mecanismos, visto que se tornou há algum tempo, imprescindível a reorganização dos paradigmas jurídicos ligados a complexidade dos conflitos de modo geral.

Nesse aspecto, a função jurisdicional e a legislação do Estado, estão ligadas pela unidade do escopo fundamental delas, qual, seja a paz social. Espera-se assim, que mediante a dinâmica do poder, o Estado chegue efetivamente aos resultados propostos, a fim de influenciar favoravelmente a vida dos grupos sociais e seus indivíduos, principalmente mediante o acesso à justiça (DINAMARCO, 1994, p. 159).

A vida em qualquer tipo de sociedade, independente de credo, cultura ou língua, sempre irá gerar diversas insatisfações, estando assim à mercê, de condutas e interesses que se conflitam, justamente por serem eles infinitos e permanecerem em constante modificação.

O Estado e a Justiça acabam se moldando aos valores e ideais presentes na vida em sociedade, e a maneira de como ela deve ser conduzida, é apontado por Adriana dos Santos Silva (2005, p. 82), da seguinte maneira:

A Justiça, por ser termo complexo e exaustivo, continua com definição aberta e em plena evolução, de tal forma que, quanto mais complexas as relações interpessoais, mais modificações se vão implementando e se incorporando à sua noção. Pode-se observar que o conceito de Justiça muda de uma sociedade para a outra, moldando-se às necessidades desta: a sociedade sofre transformações, assim como a ideia de justiça e o acesso à esta.

De acordo com Dinamarco (1994, p. 161), para o Estado exercer uma função pacificadora, é necessário a eliminação do conflito como tal, através de meios que sejam reconhecidamente idôneos. Chega o momento do Estado através de sua jurisdição e, com maior precisão, indicar meios e resultados capazes de assegurar essa função a que se propõe produzir, na vida em sociedade.

A tutela jurisdicional do Estado, portanto, demonstrava não estar sendo suficiente no provimento adequado e satisfatório do verdadeiro acesso a uma ordem jurídica justa, fazendo assim, com que se repensasse em meios adequados

para a solução de conflitos, em especial, o estudo da mediação, através da sua importância jurídico social, além da forma em que esse instituto é operacionalizado no ordenamento jurídico, analisando as vantagens para cada tipo de conflito em que for submetido ao método.

Torna-se necessário, analisar as ondas renovatórias surgidas, com o objetivo de se alcançar cada vez mais esse acesso efetivo à justiça, ou seja, mecanismos norteadores capazes de alterar a dinâmica na qual a sociedade vem tratando os conflitos, principalmente no que se refere às mudanças sofridas ao longo do tempo e, em especial, as travadas no âmbito da família e da empresa, que são protegidas pelo Estado, pela sociedade e pela economia.

## 2.1 ONDAS RENOVATÓRIAS NA BUSCA DO ACESSO EFETIVO À JUSTIÇA

O fenômeno da globalização, através da velocidade dos meios de comunicação, industrialização, desenvolvimento, aumento das relações sociais e, com isso, conseqüentemente o aumento dos conflitos, veio ao longo do tempo, promovendo diversas mudanças de perspectivas, necessitando assim, da promoção de mecanismos que dessem acesso a essa demanda, modificando a noção de justiça e ética dos cidadãos.

A eventual ineficiência do sistema de Justiça decorre, em grande parte, da incompatibilidade estrutural entre sua arquitetura e a realidade socioeconômica sobre a qual tem de atuar.

Considerando a necessidade de alteração na maneira de se interpretar o Direito, os direitos fundamentais passam a merecer lugar de destaque no ordenamento jurídico, por serem elementos inalienáveis e inerentes à condição humana, cuja finalidade é proteger a dignidade humana em todas as suas dimensões (LEAL JUNIOR, 2012, p. 27).

Conforme relata Júlio César Tadeu Barbosa (1984, p. 29), inúmeras são as controvérsias acerca do vocábulo “justiça”, seja em relação ao seu significado ou à própria etimologia, todavia, é incontroverso que ela é um dos maiores fomentadores das incessantes transformações da sociedade, na medida em que o desejo de justiça está esculpido no âmago das pessoas. Nesse sentido, Hans Kelsen assevera que “o anseio por justiça é o eterno anseio do homem por felicidade” (KELSEN, 1997, p. 2).

De acordo com Adriana Silva (2005, p. 83), a justiça é um valor supremo, cujo sentido consiste em permitir que todos os outros direitos sejam respeitados e concretizados sob a égide de uma ordem social que tem como pressupostos a igualdade e a liberdade, ou seja, que assegure a inviolabilidade das garantias constitucionais pela máxima de “dar a cada um o que lhe é devido”.

Nas palavras de Rogério Lauria Tucci e José Rogério Cruz e Tucci (1989, v. 1, p. 110), “justiça tardia corresponde a verdadeira denegação de justiça”, ou nas de Rui Barbosa (1997, p. 40), para quem “a justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta”.

A justiça e as formas de seu alcance, portanto, vão variando no tempo em função de elementos políticos, sociológicos, religiosos e filosóficos, mudando assim, os mecanismos e acessos.

Em uma sociedade justa, as liberdades da cidadania são consideradas invioláveis e os direitos assegurados pela justiça, não estão sujeitos à negociação política ou ao cálculo de interesses sociais (RAWLS, 2000, p. 4). Deve, pois, o Estado, através do Direito, alcançar os anseios dessa sociedade com a finalidade de buscar sempre a justiça social, fortalecendo um Estado Democrático de Direito, que visa legitimar o exercício da justiça e democracia.

Muito embora haja certa dificuldade para definir exatamente a expressão “acesso à justiça”, Cappelletti e Garth (2002, p. 10) assim a definem:

A expressão “acesso à justiça” é reconhecidamente de difícil definição, mas serve para determinar duas finalidades básicas do sistema jurídico – o sistema pelo qual as pessoas podem reivindicar seus direitos e/ou resolver seus litígios sob os auspícios do Estado. Primeiro, o sistema deve ser igualmente acessível a todos; segundo, ele deve produzir resultados que sejam individual e socialmente justos.

O acesso à justiça então, pode ser encarado “como requisito fundamental – o mais básico dos direitos humanos – de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretenda garantir, e não apenas proclamar os direitos de todos” (CAPPELLETI; GARTH, 2002, p. 68).

Figura-se que o acesso a essa tão aclamada justiça, é um importante preceito constitucional no Estado Democrático de Direito e deve ser garantido aos cidadãos. Tal expressão: “acesso à justiça”, extrapola a definição de acesso apenas ao Poder Judiciário, visto que o termo, deve ser compreendido como um direito dos

indivíduos em terem seus pleitos ouvidos e analisados pelo Estado, bem como, usufruírem dos serviços públicos de ordem jurídica, de maneira justa e efetiva (SENA; DELGADO; NUNES, 2010, p. 15).

Destacam Cappelletti e Garth (2002, p. 12 e 13), que o conceito de acesso à justiça tem sofrido uma transformação importante, uma vez que nos estados liberais burgueses dos séculos dezoito e dezenove, os procedimentos adotados para solução dos litígios civis refletiam a filosofia essencialmente individualista vigente, ou seja, o direito de acesso à proteção judicial significava essencialmente o direito formal do indivíduo de propor ou contestar uma ação.

Ao longo do tempo, na medida em que as sociedades cresceram em tamanho e complexidade, o acesso à justiça passou a ser encarado como um direito acessível a todos os cidadãos, sendo remodelado ao passo em que transformação social fosse ocorrendo.

Por muito tempo, o acesso à justiça era compreendido apenas como um direito do cidadão em acessar o Poder Judiciário, sendo inicialmente esse seu sentido literal. Ele então, era voltado para o significado de justiça no sentido estrito do Judiciário, com a capacidade de se atingir a efetividade de direitos ameaçados de lesão ou já violados. Usualmente, a solução dos conflitos era única e exclusivamente proporcionada pelo Judiciário, se fechando assim dentro do Estado. No entanto, caem-se as barreiras, com a necessidade de descentralização desse acesso das mãos do Estado.

A fim de vencer obstáculos face os problemas enfrentados pela jurisdição e que, acabam impedindo os cidadãos de terem acesso a uma ordem jurídica justa, Mauro Cappelletti e Bryant Garth entre os anos de 1970 e 1979, no Projeto Florença, identificaram três ondas renovatórias de universalização do acesso à justiça.

Referido projeto, que se tornou o livro “Acesso à Justiça” possuiu a finalidade de diagnosticar as principais causas de ineficiência judicial, principais barreiras ao acesso à justiça e motivos que dificultam a realização do princípio da celeridade no âmbito processual, visto que o Estado, geralmente, reconhece direitos, mas possui dificuldade para garantir remédios efetivos de forma universal (FERNANDES; ALMEIDA, 2019, p. 49).

Esse despertar de interesses em torno do acesso efetivo à justiça, levou então a três posições básicas para Mauro Cappelletti, ou melhor, três ondas na

busca ao acesso à justiça. De modo sucinto, e destacando posteriormente à terceira onda, Cappelletti (CAPPELLETTI; GARTH, 2002, p. 31), afirma que:

A primeira solução para o acesso – a primeira “onda” desse movimento novo – foi a assistência judiciária; a segunda dizia respeito às reformas tendentes a proporcionar representação jurídica para os interesses “difusos”, especialmente nas áreas da proteção ambiental e do consumidor; e o terceiro – e mais recente – é o que nos propomos a chamar simplesmente “enfoque de acesso à justiça” porque inclui os posicionamentos anteriores, mas vai muito além deles, representando, dessa forma, uma tentativa de atacar as barreiras ao acesso de modo mais articulado e compreensivo.

A primeira posição, está ligada à assistência judiciária gratuita, àqueles menos favorecidos economicamente, possibilitando a tutela dos direitos, sem custos para tal. Já a segunda onda, prevê a representação jurídica do segmento da sociedade, representado pelos interesses difusos e coletivos, através do combate ao sentido tão somente individualista do processo, voltando a tutela não apenas para os interesses individuais de cada um, mas para a proteção e defesa de modo coletivo.

Já a terceira, e mais importante onda na democratização do acesso à justiça, traduz em um novo “enfoque de acesso à justiça”, com a finalidade de ampliar a concepção de acesso por meio de novas alternativas para o enfrentamento de situações conflituosas.

Ou seja, um acesso a uma justiça mais ampla, que promovesse uma modificação ao acesso ao direito, com a promoção e valorização de “dizer o direito”, desapontando assim para demais métodos adequados de resolução de disputas, sendo eles, procedimentos eficazes.

A terceira onda então, lida com a instrumentalidade desses procedimentos, apresentando maior flexibilidade, personalização, e incentivando a possibilidade de demais mecanismos de solução de conflitos, não só pelo Judiciário. Entende-se, neste período, que:

Essa abordagem reconhece a necessidade de relacionar e adaptar o processo civil ao tipo de disputa. Assim, o perfil da litigiosidade é fundamental para o estudo do acesso à justiça. Além disso, devem ser considerados os aspectos da capacidade das partes, da igualdade de armas, e que os conflitos têm tanta repercussão coletiva quanto individual. (VITOVSKY, 2017, p. 182).

Foi a partir desta terceira onda, que fora traduzido a ideia de aproximação a uma ordem de valores, com modificação do acesso ao direito, através da mudança de perspectivas, diante do fenômeno da globalização, também ligada

diretamente ao aspecto econômico dentro de uma sociedade, é que houve a necessidade de promover mecanismos que dessem acesso a essa demanda. Bryant e Capelletti (2002, p. 71) trazem sobre o tema, que:

[...] esse enfoque encoraja a exploração de uma ampla variedade de reformas, incluindo alterações nas formas de procedimento, mudanças na estrutura dos tribunais ou a criação de novos tribunais, o uso de pessoas leigas ou paraprofissionais, tanto como juízes quanto como defensores, modificação no direito substantivo destinadas a evitar litígios ou a facilitar sua solução e a utilização de mecanismos privados ou informais de solução dos litígios.

Os referidos autores tiveram como escopo, através do estudo das ondas renovatórias, “delinear o surgimento e desenvolvimento de uma abordagem nova e compressiva dos problemas que esse acesso apresenta nas sociedades contemporâneas” (CAPPELLETTI; GARTH, 2002, p. 12).

A partir da influência pela chamada terceira onda renovatória, tanto a conciliação, a mediação, como também a arbitragem, ganharam regulamentação legal e ferramentas eficazes para resolução dos conflitos, sendo posteriormente, inseridas no atual Código de Processo Civil. Amparadas na autocomposição e na livre autonomia de vontade, essa onda reconhece o papel de outras ferramentas não judiciais, mas que são úteis para a pacificação social.

Ocorre que essa mudança de paradigma, não pode se limitar meramente pelo reconhecimento apenas legal dos mecanismos, mas principalmente pela mudança de visão de todos os envolvidos no processo, sejam eles, advogados, juízes, Ministério Público e as próprias partes, a fim de que haja uma mudança no pensamento jurídico, na busca de maturidade para resolver do modo mais eficiente possível, os impasses surgidos.

A necessidade da humanização dos profissionais do direito e demais pessoas abrangidas, deu origem ao estudo da chamada quarta onda renovatória, imprescindível para se pensar na humanização dos operadores do direito, principalmente daqueles que operam no sistema judicial, a qual foi proposta por Kim Economides, em artigo intitulado “Lendo as ondas do ‘movimento de acesso à justiça’: Epistemologia *versus* metodologia?”, publicado já na segunda metade dos anos de 1990.

Essa quarta onda, traduzida como a formação jurídica-acadêmica, “expõe as dimensões ética e política da administração da justiça e, assim, indica

importantes e novos desafios tanto para a responsabilidade profissional como para o ensino jurídico” (ECONOMIDES, 1999, p. 71).

Ou seja, ela vai além da terceira onda, pois, propõe uma verdadeira renovação epistemológica do direito e na formação dos profissionais jurídicos desde o ensino nas faculdades, reconhecendo a necessidade do desenvolvimento de todas as formas para resolução do conflito, sendo essencial humanizar tal processo solutivo de avenças.

A necessidade por uma melhor formação dos profissionais, além de carreira jurídica qualificada de pessoas que detêm conhecimentos jurídicos, culturais, sociológicos e econômicos, é imprescindível para a efetividade na aplicação dos mecanismos de resoluções de conflitos. Assim, a finalidade do olhar pela quarta onda, é equipar os futuros juristas para a compreensão das necessidades do público, “não apenas inculcando conhecimento, em termos do ensino do método e do ofício legal, mas comunicando algo do valor e do potencial da lei em termos de seu poder de transformar as relações sociais e melhorar a condição humana” (ECONOMIDES, 1999, p. 71).

Repensa o ensino jurídico, a partir da noção de que o ordenamento precisa de profissionais sensíveis aos problemas sociais, capazes de interpretar as normas e, ao mesmo tempo, de serem coerentes em suas ações, com o alargamento da ótica, estimulando assim os envolvidos, na busca por soluções mais adequadas, especialmente, as consensuais.

O crescimento das sociedades em números e complexidades, o aprofundamento aos direitos humanos e demais modificações em prol do indivíduo e mais, da coletividade, começam a sofrer as significativas transformações, refletindo assim, nas “declarações de direitos” em várias sociedades dos séculos XVIII e XIX, e o desdobramento de ondas renovatórias, não sendo diferente no Brasil, com a necessidade também do Estado atuar de forma mais ativa na garantia dos direitos fundamentais e sociais e, efetivo acesso à justiça, conforme será analisado a seguir, o trajeto desse acesso à justiça no ordenamento brasileiro.

### 2.1.1 Acesso à Justiça no Brasil

No Brasil, o direito ao acesso à Justiça, era tradicionalmente conhecido como direito de ação para a defesa dos direitos individuais. Desta forma,

se a primeira onda renovatória de acesso à justiça, buscava garantir esse acesso em um aspecto individual, tentando reduzir ou eliminar obstáculos econômicos, a segunda onda buscou tutelar direitos da coletividade, o que ocorreu da mesma forma no sistema jurídico brasileiro.

Com advento da Constituição Federal de 1988, seu significado foi ampliado, para assim englobar de modo preventivo, a ameaça de lesão, ao fazer constar em texto expresso, que a apreciação pelo Poder Judiciário de lesão ou ameaça de lesão não será excluída, assegurando no inciso XXXV do artigo 5º, a inafastabilidade da jurisdição ou do acesso à Justiça.

Acontece que, logo após a promulgação da Constituição Federal no Brasil e, até mesmo alguns anos antes dela, foram criadas diversas leis que buscavam proteger os direitos difusos e coletivos, como a Lei de Ação Civil Pública (Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985) e o Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990), aprovados durante e logo após o período de redemocratização do país.

As leis elencam legitimados ativos para tutelar esses direitos em juízo, como exemplo do Ministério Público e Defensoria Pública. Assim, a legitimação em ações coletivas é extraordinária, uma vez que os titulares dos direitos são substituídos por terceiros que agem em nome próprio para proteger interesses alheios.

Com a chamada segunda onda, também refletida no Brasil, direcionou-se aos interesses e direitos, de que não seriam exclusivos a uma única pessoa, mas a uma coletividade determinada ou indeterminada de pessoas (CAPELETTI; GARTH, 2002, p. 53), tutelando deste modo, os direitos da coletividade.

O acesso à justiça assume deste modo, dois papéis, podendo ser interpretado tanto como princípio constitucional norteador do sistema jurídico brasileiro, assim como um direito fundamental de concreta atuação do Estado, conforme previsto no artigo 5º, inciso XXXV da Constituição Federal de 1988.

Após a promulgação da Constituição, com a ampliação do rol de direitos, observa-se o crescente aumento em quantidade e complexidade dos conflitos existentes. De acordo com o Banco Nacional de dados do Poder Judiciário, em 1990 o Judiciário recebeu 3,6 milhões de processos, enquanto na década de 2000 esse volume ultrapassou o patamar de 20 (vinte) milhões de ações (SCHNEIDER, 2013, p. 466).

Portanto, de início, vislumbra-se que a redação do artigo vincula o

acesso à justiça a figura do Estado-juíz, pois “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”. No entanto, o Código de Processo Civil de 2015 (CPC/2015), por sua vez, também reproduziu norma idêntica, na parte em que trata das normas fundamentais e da aplicação das normas processuais, no *caput* do artigo 3º, alterando esta visão restrita sobre acesso à justiça e jurisdição, para incluir expressamente, outros meios de solução de conflito, como a arbitragem, conciliação, mediação e demais meios consensuais.<sup>1</sup>

O artigo prevê os métodos consensuais de solução de conflitos, quando estabelece, como dever do Estado, promover, desde que possível, a solução consensual dos conflitos, que deve ainda ser incentivada por todas as instituições ligadas à justiça, antes ou durante o processo, enfatizando e permitindo a arbitragem, a conciliação e a mediação, até em obediência ao princípio constitucional do prazo razoável para a solução da controvérsia entre as partes.

Já defendia Eduardo J. Couture (1997, p. 15), a supremacia da Constituição sobre as normas processuais, ou seja, que o legislador, não pode se distanciar dos comandos normativos entabulados na Constituição Federal, sendo-lhe vedado, por conseguinte, desenhar uma arquitetura processual que viole frontalmente as garantias constitucionais do processo civil.

Percebe-se, que no Código de Processo Civil promulgado no ano de 2015, foram consagrados princípios e valores expressos na Constituição Federal na busca pelo alcance de um processo rápido e eficiente, que favoreça o acesso à justiça e a adoção da autocomposição antes e durante o processo.

A constitucionalização do processo civil, na acepção de João Batista Lopes, deve adotar “como ponto de partida e de chegada a própria Constituição Federal”. O doutrinador, mais à frente, acrescenta, todavia, que “não se pode ignorar, à evidência, os princípios e regras do direito processual civil. Assim, como buscou o Código de Processo Civil, não se trata, pois, de esvaziar o direito processual civil, mas de estudá-lo à luz da Constituição para fazer atuar concretamente os valores da ordem jurídica” (LOPES, 2004, p. 30).

---

<sup>1</sup> Art. 3º Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito.

§ 1º É permitida a arbitragem, na forma da lei.

§ 2º O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos.

§ 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

Em uma Constituição cujo preâmbulo abriga a intenção de instituir-se um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos, e elege a justiça, como um dos valores supremos de uma sociedade que se pretende fraterna e pluralista, o mero direito de ação não satisfaria os objetivos do Estado (NALINI, 1997, n.p.).

A Lei de Arbitragem de 1996 (Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996), Lei de Juizados Especiais Cíveis e Criminais de 1995 (Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995) e a mais recente Lei de Mediação de 2015 (Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015) concomitantemente ao Código de Processo Civil de 2015 que reafirmou esses institutos, acabam sendo então, reflexos da já mencionada terceira onda de acesso à justiça, que enalteceu a necessidade de meios mais eficazes e céleres à resolução dos conflitos, a fim de que as controvérsias sejam resolvidas da melhor forma e, por meio de métodos adequados, além da própria desburocratização ao processo, visando assim, a efetivação dos direitos e solução dos litígios.

Com a aprovação do CPC/2015 houve uma clara mudança de paradigma no Direito Processual Brasileiro – do adversarial para o cooperativo –, cuja intenção é promover maior diálogo e participação processual entre as partes, elevando a autonomia destas, para decidir a respeito da resolução da lide.

Enquanto o processo adversarial tem como foco o litígio e a decisão do juiz que declara uma das partes vencedor, o segundo (cooperativo) busca conciliar interesses, moldar o processo conforme as necessidades das partes, e, se possível, chegar num entendimento mútuo, uma vez que são elas que mais entendem sobre as causas que levaram ao conflito (SPENGLER; DE PINHO, 2018, p. 103).

A lei previu expressamente o dever dos operadores do direito, entre eles, juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, de estimular a conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos, até mesmo no curso do processo judicial, ou seja, fazendo com que tais institutos possam ser utilizados na fase pré-processual, processual ou na esfera administrativa.

O acesso à justiça deve, portanto, ser entendido como um “acesso qualificado que propicie aos indivíduos o acesso à ordem jurídica justa, no sentido de que cabe a todos que tenham qualquer problema jurídico uma atenção por parte do Poder Público, em especial do Poder Judiciário” (WATANABE, 2011, p. 385).

Em 2009, o Supremo Tribunal Federal na Reclamação de nº 5.785,

também reconheceu a respeito da tutela adequada aos direitos fundamentais dos indivíduos, ao afirmar que “a prestação jurisdicional é uma das formas de se concretizar o princípio da dignidade humana, o que torna imprescindível seja ela realizada de forma célere, plena e eficaz” (BRASIL, 2009, n.p.).

Nesse sentido, Fabiana Splenger e Gabriel Bedin também associam a concretização do princípio da dignidade da pessoa humana, com direito dos cidadãos ao acesso à justiça, ao afirmarem que:

O direito de acesso à justiça é um importante instrumento da democracia contemporânea em decorrência da sua característica de garantir a concretização dos direitos humanos. Considera-se, então, o mais básico dos direitos humanos, uma vez que se trata de uma garantia ao exercício dos demais direitos, sendo entendido como essencial à plenitude dos direitos fundamentais dos indivíduos (SPENGLER; BEDIN, 2013, p. 131).

De acordo com Eliane Botelho Junqueira (1996, p. 391), no Brasil, em meados à promulgação da Constituição, o foco não era até então, a busca por procedimentos jurídicos mais simplificados e alternativos aos tribunais, mas sim, a análise de como os novos movimentos sociais e demandas por direitos coletivos se enquadrariam em um sistema judicial tradicionalmente formatado para o processamento de direitos individuais.

A Constituição Federal, não apenas disciplinou e limitou os poderes do Estado, mas teve como principal escopo reconhecer e assegurar os direitos conquistados pelos cidadãos, conforme preconizado em seu artigo primeiro, a respeito dos valores pertencentes ao Estado Democrático de Direito, entre eles: soberania, cidadania, dignidade da pessoa humana, valores sociais do trabalho e da livre iniciativa e, pluralismo político.

Apenas posteriormente, somou-se a essa perspectiva, a possibilidade de se “expandir a cultura cívica no Brasil, entendida esta função das expectativas construídas pelos indivíduos em relação ao governo e às suas instituições (JUNQUEIRA, 1996, p. 397).

A Constituição atual acompanhou o fenômeno verificado mundialmente e passou a ocupar o centro do ordenamento jurídico pátrio, de forma que todos os demais atos normativos devem a ela se adequar (LEAL JUNIOR, 2012, p. 13-15) como foi o que ocorreu com a promulgação do Código de Processo Civil de 2015 e, também regulamentação da Lei de Mediação (nº 13.140 de junho de 2015).

O texto constitucional veio para redemocratizar o Estado, trazendo

com isso anseios da sociedade e dos cidadãos, de vários segmentos existentes, voltados assim, à transformação concreta do modo de se pensar, com vistas a efetivar o acesso à justiça.

Além disso, a figura de pacificação social também foi enaltecida como um dos escopos da jurisdição, visto que o acesso à justiça não significa somente acesso ao Poder Judiciário. Nesse sentido, Kazuo Watanabe enfatiza que:

É na solução dos conflitos de interesses que reside a sua função primordial, e para desempenhá-la cabe-lhe organizar não apenas os serviços processuais como também, e com grande ênfase, os serviços de solução dos conflitos pelos mecanismos alternativos à solução adjudicada por meio de sentença, em especial dos meios consensuais, isto é, da mediação e da conciliação (WATANABE, 2011, p. 383).

No século XXI, após o Brasil ter passado pela chamada Reforma do Judiciário, com a Emenda Constitucional 45, com a criação do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), reformas na legislação processual, que foram ultimadas com a promulgação do Código de Processo Civil de 2015, acabou sendo mais urgente e necessária a rediscussão do conceito de acesso à justiça, visto que os paradigmas tradicionais não seriam suficientes (VITOVSKY, 2017, p. 178).

O acesso à justiça deve ser visto como um “fundamento ético de equidade e igualdade a ser perseguido judicial ou extrajudicialmente, pouco importando a via utilizada para feito da realização de direitos e interesses violados ou ameaçados de lesão (GORETTI, 2017, p. 67). Ou seja, um processo justo, que possibilite além de outras vertentes, a efetividade da tutela dos direitos, consideradas as diferentes posições sociais e as específicas situações de direito substancial.

No caso das empresas familiares, as relações advindas entre seus próprios membros em detrimento da relação de trabalho, a alta proximidade existente, bem como, confusão de funções, é cenário ideal para o surgimento de conflitos. Apesar dos conflitos poderem ser encarados de modo positivo, como oportunidade para o fortalecimento das relações e mudanças de perspectivas, em não sendo tratados adequadamente, eles podem revelar sua face negativa, desgastadora e desagregadora também, tanto para a continuidade da empresa, tanto para os laços familiares, justamente pela mistura desses dois polos.

Desta feita, a cultura do litígio acaba sendo aos poucos modificada, com a desjudicialização dos conflitos, ou ao menos, sua tentativa, para que cada vez

mais as partes consigam resolver seus impasses de um modo menos gravoso, com soluções mais efetivas para todos, e através de meios que assegurem para cada tipo de demanda, uma solução mais adequada para solucionar o conflito ou, evitá-lo de ocorrer.

## 2.2 A CULTURA DO LITÍGIO E A DESJUDICIALIZAÇÃO DOS CONFLITOS

A necessidade de planejamento de novos institutos jurídicos e remodelações de estruturas processuais, vêm para se compatibilizar com os problemas da realidade contemporânea, sendo que o processo civil deve ser objeto de constantes modificações, com o propósito de ser o máximo possível, adequado e efetivo para as resoluções dos problemas atuais.

É imprescindível o constante aprimoramento não só dos institutos processuais, mas também dos operadores do direito, sendo necessário para que o ordenamento jurídico continue em constante evolução. Inclusive, tal aperfeiçoamento dos profissionais, é um dos objetivos do Código de Processo Civil de 2015.

Já no tocante à forma como se dá a jurisdição de um Estado, verifica-se que em sua concepção clássica, a jurisdição significa um “dever estatal de solucionar conflitos”, ou seja, a função estatal busca materializar a “autoridade das leis” no caso concreto (PINHO; STANCATI, 2018, p. 3-4). Em contrapartida, a sua concepção moderna tenta conectar esta visão com o acesso à justiça em um sentido amplo.

A jurisdição deve tentar garantir o acesso de forma concreta com o objetivo de pacificação social (HILL, 2021, p. 388), de modo que acabou por ocorrer naturalmente, uma mudança na cultura do litígio que sempre existiu, passando acontecer aos poucos a desjudicialização dos conflitos, com a ajuda de incentivos e novas normas regulamentadoras.

Além do poder de um Estado, decorrente automaticamente de sua soberania para editar leis e ministrar a justiça, seu poder legal, vai avante da aplicação do direito nos casos concretos, com o viés de ampliar a forma com que as pessoas acessem à justiça.

De acordo com Flavia Pereira Hill (2021, p. 383), a desjudicialização consiste no fenômeno segundo o qual litígios ou atos da vida civil que tradicionalmente dependeriam necessariamente da intervenção judicial para a sua solução, passam a

ser realizados perante agentes externos ao Poder Judiciário, que não fazem parte de seu quadro de servidores. Trata-se, em suma, da consecução do acesso à justiça fora do Poder Judiciário, ou seja, do acesso à justiça extramuros.

Considerando que o conflito, ou, sua ameaça, deve ser tratado da melhor forma, ou seja, de acordo com sua natureza e o mecanismo adequado, repensou-se num novo modelo de gestão de conflitos, com um viés mais consensual e que vem alcançando um respaldo no ordenamento jurídico nacional, pouco a pouco.

O litígio direto entre as partes de modo não consensual, sendo anteriormente, uma das poucas formas de solução de conflitos, se não, a principal, deu espaço a outros meios. A respeito disto, a partir da obra de Boaventura de Sousa Santos, o doutrinador Ricardo Goretti (2017, p. 49), afirma que a crise na gestão dos conflitos apresenta as seguintes características:

- i) o agigantamento do Poder Judiciário, que se consolida como superego de uma sociedade órfã do seu poder de tutela; ii) a 'crise da administração da justiça' que nos aflige, revelando o fracasso do Estado em dar cumprimento à promessa de prestação de uma tutela jurisdicional adequada, efetiva e tempestiva; e iii) a gestão inadequada dos conflitos propriamente dita.

Diante dos problemas enfrentados com relação a uma solução adequada do conflito, tem-se que a adoção de um novo enfoque de acesso à justiça, mediante a implantação de uma política pública que conseguisse afastar a chamada "cultura da sentença" (WATANABE, 2005, p. 689), decorreu do escopo essencial da jurisdição, que é a pacificação social (DINAMARCO, 2017, p. 221), de tal modo, que houve a estimulação de soluções consensuais dos impasses surgidos.

O excessivo formalismo dos processos judiciais e a grande variedade das vias de impugnação às decisões proferidas durante o seu curso, são algumas causas de demora observada na resolução dos conflitos entregues ao judiciário (CABRAL, 2013, p. 27). Desta maneira, o Estado acaba avocando para si a responsabilidade em resolver os conflitos da sociedade, aplicando o direito na busca pela justiça, por meio do seu poder de mando, através do Poder Judiciário (CACHAPUZ; SUTER, 2015, p. 421).

Até 2007, o legislador ensaiou alguns movimentos pontuais de desjudicialização, como a Lei dos Registros Públicos (Lei Federal nº 6.015/1973), Lei Federal nº 8.951/1994, a respeito da consignação em pagamento extrajudicial, com inserção do §1º no artigo 539 do CPC/15, bem como a Lei de alienação fiduciária em

garantia de coisa imóvel (Lei Federal nº 9.514/1997), dentre outras leis e dispositivos, citando-se ainda a edição da Lei Federal nº 11.441, que em 2007, previu a possibilidade de que inventário, partilha, separação e divórcio consensuais, fossem realizados através de escritura pública, em cartórios extrajudiciais. Através da Emenda Constitucional nº 45, também se criou o Conselho Nacional de Justiça, em 2004, também contribuindo por esse passo de desjudicialização (HILL, 2021, p. 383-384).

Conforme assevera Tatiana Robles (2009, p. 17), a “falta de agilidade e ineficiência do Judiciário põem em risco o acesso à Justiça, assegurado pela Constituição”, fazendo com que muitas vezes, o Estado não consiga atender as necessidades da sociedade, não cumprindo com o seu papel, que é o de promoção da Justiça.

Sobre esse novo enfoque, do Estado assumir um outro posicionamento em relação aos meios judiciais de resolução de controvérsias e o sistema judicial, João Pedroso assevera:

A política pública de administração de justiça não se centrará na exclusividade dos tribunais, mas assumirá que só o pluralismo jurídico e a pluralidade de meios não judiciais de resolução de litígios, concebidos de uma forma integrada, poderão tornar a justiça mais acessível, mais eficiente e mais democrática (PEDROSO, 2001, p. 13).

Ao Poder Judiciário, foi atribuído a atividade jurisdicional, sendo que ela é um dos meios de manutenção da convivência pacífica entre os integrantes do Estado (MUNIZ, 2014, p. 45). Abriu-se espaço para a difusão de técnicas alternativas que pudessem ser realizadas, igualmente de modo extrajudicial, para garantir maior segurança jurídica, de outros procedimentos que possibilitassem a autonomia das partes e maior pacificação e justiça.

Com vistas a contribuir para que a prestação jurisdicional fosse realizada com moralidade, eficiência e efetividade, o Conselho Nacional da Justiça (CNJ) editou a Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010, instituindo a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses, consistindo de um conjunto de ações que visam dar cumprimento aos objetivos estratégicos do Poder Judiciário, ou seja, eficiência operacional, ampliação do acesso ao sistema de Justiça e responsabilidade social, de maneira eficaz e harmônica.

A doutrina trazida por Ada Pellegrini Grinover (2018, p. 17), já

reconhece que nos métodos de solução consensual dos litígios, tais como a mediação e conciliação, há a prestação de jurisdição. Essa autora também afirma expressamente que “a jurisdição compreende a justiça estatal, a justiça arbitral e a justiça consensual, sendo que o “principal indicador” do novo conceito de jurisdição “é o de garantia do acesso à justiça, estatal ou não, e seu objetivo, o de pacificar com justiça” (GRINOVER, 2018, p. 20).

Segundo Francisco José Cahali (2018, p. 46), “a oferta a alternativas para a resolução de contendas está incluída no objetivo maior de garantir acesso à justiça, o que nunca foi exclusividade do Poder Judiciário, mas sim finalidade do Estado”. A criação de políticas públicas deste modo, de implementação de meios autocompositivos de solução de conflitos no âmbito do Judiciário, representa o primeiro passo para a retomada da autonomia social na gestão de sua vida e seus interesses.

A cultura da litigiosidade já existente, bem como a dependência de uma tutela jurisdicional, faz com que exista certa dificuldade na transformação do cenário, para a maior utilização dos demais métodos voltados a consensualidade, devendo todos os envolvidos deste modo, mudarem o pensamento pouco a pouco, principalmente na utilização da mediação como método de gestão de conflitos.

Para a efetividade do acesso e utilização de demais meios, Mauro Cappelletti e Bryant Garth (1998, p. 26) já traziam na década de 1980, que era necessária uma variedade de reformas procedimentais e estruturais, também através do “uso de pessoas leigas ou paraprofissionais, tanto como juízes quanto como defensores, modificações no direito substantivo, destinadas a evitar litígios ou facilitar sua solução e a utilização de mecanismos privados ou informais de solução dos litígios”.

Após identificado a possibilidade de novos núcleos legítimos de prestação da jurisdição, revolucionou-se a lógica que prevalecia no século XX, segundo a qual o Poder Judiciário deveria ser visto como a primeira alternativa. A noção da Justiça Multiportas reorganiza as prioridades do sistema de justiça, para não considerar o Judiciário como primeira e única alternativa (HILL, 2021, p. 388).

Segundo Maria Helena Diniz (2012, p. 101), a desjudicialização confere às partes a autonomia de comporem seus litígios fora da esfera estatal de jurisdição. A desjudicialização nada mais é que a denominação genérica dada a alternativa das pessoas obterem a tutela de seus direitos de forma não adjudicada,

por meio até mesmo de um agente que não integre o Poder Judiciário, porém, tem aptidão para tal.

Em 2015, com a promulgação da Lei nº 13.105 de 16 de março de 2015 (CPC), houve por parte do Estado, a tentativa de consolidar os anseios da população por um processo mais justo e democrático com o Judiciário, que anteriormente ao atual Código, ocupava um papel quase que paternalista e central na solução de conflitos, enfatizando assim, a necessidade de meios consensuais, na busca de que as partes se tornem protagonistas na solução de seu próprio conflito, o que é inclusive, um dos escopos da mediação, seja ela judicial ou extrajudicial. Atrelado a essa consolidação, enalteceu-se o uso também de demais métodos de soluções já existentes, como a arbitragem.

É nessa mudança paradigmática, no alcance de uma tutela jurisdicional efetiva, em que promova uma resolução adequada, justa, em um tempo razoável e sem que haja maiores confrontos diretos capazes de prejudicar a sociedade, a cultura, e os indivíduos de modo particular, é que vem substituindo a cultura do litígio, para uma cultura de pacificação social, tornando-se importante e necessário, utilizar e estimular meios adequados de solução de conflitos, que serão analisados a seguir.

### 2.2.1 Meios Adequados de Resolução de Conflitos

Diante da mudança na cultura do litígio, mesmo que aos poucos, com a desjudicialização dos conflitos, saindo do modo adversarial para o cooperativo, verifica-se que o principal movimento que possibilitou que isso ocorresse, foi a criação, regulamentação e incentivo de novos métodos de resolução de disputas, contribuindo no desafio que é, atingir um efetivo acesso à justiça no sistema processual atual.

Há muito tempo vem sendo estudado sobre o alcance das decisões, e acerca da função jurisdicional do Estado. Entretanto, não significa que a missão social pacificadora se dê por cumprida mediante o alcance das decisões quaisquer que sejam e, desconsiderado o teor das decisões tomadas. Entra aqui a relevância do valor “justiça”, com a eliminação de conflitos mediante critérios justos, como o mais elevado escopo social das atividades jurídicas do Estado (DINAMARCO, 1994, p. 161), e com isso, criação de meios que atinjam tal objetivo.

Os mecanismos mencionados acabam sendo, na maioria das vezes

e, de acordo com cada caso concreto, procedimentos eficazes, pois enxergam e trabalham o conflito adequadamente desde o seu limiar, reconhecendo-o como problema e procurando alternativas responsáveis para o seu tratamento.

Diferente das duas ondas de acesso à justiça citadas anteriormente, que buscam essencialmente, resolver o problema da representação judicial, a terceira onda, buscou reformar as próprias regras processuais e implementar novas soluções e técnicas para que as partes consigam resolver o conflito de maneira adequada aos seus interesses, em detrimento aos impasses surgidos.

No tocante ao monopólio jurisdicional existente – ou que existia de modo absoluto –, Roberto Portugal Bacellar (2009, p. 50) assevera que:

Concomitantemente ao monopólio jurisdicional, é necessário e recomendável o incentivo aos meios extrajudiciais de solução de conflitos. Sem a necessidade de afastar o monopólio da atividade jurisdicional, desprestigiá-lo ou criticá-lo para valorizar as “soluções alternativas” – como tem acontecido comumente – (...).

Nesse ambiente, surgiu de forma crescente a ideia do “Tribunal Multiportas”, compreendido como a disponibilização de opções viáveis e adequadas para direcionar a solução do conflito, àquilo que melhor se amolda aos interesses dos envolvidos (TARTUCE, 2016, p. 68), uma vez que para o alcance da justiça não se mostrava mais suficiente e razoável socorrer-se unicamente ao Poder Judiciário.

Procurando encontrar alternativas eficientes e confiáveis que permitam afastar as pressões existentes sobre os tribunais tradicionais, isto deu lugar nos Estados Unidos a um *boom* de mecanismos conhecidos como *Alternative Dispute Resolution (ADR)*. O principal desafio com relação aos mecanismos *ADR* é de que fossem conhecidos e aceitos pela sociedade, visto que podem muito bem serem empregados a requerimento do próprio juiz ou por determinação da legislação em vigor (COLAIÁCOVO, Juan Luis; COLAIÁCOVO, 1998, p. 5).

No jargão da literatura jurídica anglo-saxônica, *ADRS*, em português *MASCs* – Métodos Alternativos de Solução de Conflitos –, representam um novo tipo de cultura na solução de litígios, distanciada do antagonismo agudo dos clássicos combates entre autor e réu no Judiciário e mais centrada nas tentativas para negociar harmoniosamente, direcionado à pacificação social (GARCEZ, 2003, p. 1).

Daí os esforços da comunidade jurídica e do próprio Governo, em promover uma reforma, através de mudança normativas e de paradigmas, com o

objetivo de dar maior eficiência à prestação jurisdicional do Estado<sup>2</sup>, implantando ainda definitivamente o chamado Tribunal Multiportas através da Resolução do Conselho Nacional de Justiça 125/2010 (CAHALI, 2014, p. 23-24).

O enfoque então dessas soluções, se dá pela promoção de demais meios de solução de conflitos, com a simplificação e informalização de procedimentos, criação de varas especializadas, bem como, dos juizados especiais, além da aplicabilidade dos institutos da negociação, conciliação, mediação e arbitragem (VITOVSKY, 2017, p. 182-183).

A Lei dos Juizados Especiais, além de trazer um novo procedimento, acabou indo adiante, e dispôs sobre o processo dentro de um microsistema (sistema de Juizados Especiais Cíveis, Criminais e da Fazenda Pública), que rejeitou os vícios formalísticos que sempre emperraram o sistema tradicional (BACELLAR, 2009, p. 48).

No contexto em que se inserem os demais meios de solução de conflitos, o juiz torna-se um gerenciador das contendas, adquirindo um papel subsidiário, pois, se as partes não encontrarem uma solução através desses métodos, poderão buscar solucionar seu problema perante o Judiciário. E previamente, já dentro do sistema judiciário, caso também não se resolvam na audiência de conciliação e mediação obrigatória, a sua solução pode ser proposta pelo juiz por meio da sentença judicial (PINHO; STANCATI, 2018, p. 5-6).

Frisa-se que há muito esses meios eram classificados como “extrajudiciais” e “alternativos”, no entanto, hoje em dia, tal classificação não pode ser estagnada a tais termos. Eles não podem ser considerados tão somente como extrajudiciais, visto que tanto a mediação como conciliação podem ocorrer de modo endoprocessual, ou seja, dentro do sistema Judiciário.

Tampouco podem ser classificados em alternativos, pois acabaria caindo numa característica que não se espera desses métodos, visto que não devem ser uma alternativa ao Judiciário, mais sim, uma escolha das partes, de mecanismos que melhor se adequem ao tipo de conflito existente.

Não podem também serem restritos à classificação de procedimentos consensuais, visto que na arbitragem, não necessariamente irá ocorrer um acordo,

---

<sup>2</sup> Nota-se o hercúleo empenho do Conselho Nacional de Justiça em investigar as causas de inadequada prestação jurisdicional e buscar soluções das mais diversas para melhoria do Sistema, através das mais variadas medidas, desde Resoluções, até a efetiva gestão pessoal a juízos problemáticos, passando pelas decisões aos procedimentos a ele submetidos.

uma vez que ela passa por um juízo arbitral e, por isso, não seria consensual. Somente a escolha do meio é consensual entre as partes, em virtude de que a decisão prescinde de um juiz arbitral.

Por isso, muito se tem falado na utilização do termo “meios adequados de solução de conflitos” ou, tão somente, “meios de solução de conflitos”, quando se refere a vários outros métodos além da mediação e da conciliação, ou seja, ao conglomerado, para assim tratar a respeito da nova gestão de conflitos no ordenamento jurídico.

Nesse ínterim, o tratamento de solução adequada de conflitos de interesses, é ajustado por Kazuo Watanabe (2003, p. 56), da seguinte forma:

(...) o preceito constitucional que assegura o acesso à Justiça traz implicitamente o princípio da adequação; não se assegura apenas o acesso à justiça, mas se assegura o acesso para a obter uma solução adequada aos conflitos, solução tempestiva, que esteja bem adequada ao tipo de conflito que está sendo levado ao Judiciário.

Partindo dessa premissa, cada mecanismo de resolução de conflitos deve ser utilizado de acordo com a natureza e especificidade da demanda, sendo a mediação, técnica preferencialmente indicada para solucionar conflitos em que há vínculo anterior entre as partes, de modo que, em razão da inquestionável existência de vínculos preponderantes, é o meio adequado para aplicação no Direito de Família (WATANABE, 2003, p. 57).

Nessas novas formulações negociadas, há uma combinação de meios psicológicos, indutivos, tal qual, novas concepções jurídicas, utilizando a criatividade e a combinação de métodos não adversariais. A respeito desses mecanismos, José Maria Garcez (2003, p. 1-2) traz que:

Tais métodos compreendem, primeiramente, a negociação direta entre as partes, evidentemente o mais eficaz e radical método para solução de quaisquer problemas, pois, em primeiro lugar, sendo personalíssimo, preserva a autoria e a autenticidade dos negociadores na solução de seus próprios conflitos, não existindo nada mais adequado e duradouro do que uma solução auto negociada. Em seguida, surgem os métodos que embora tenham a negociação como base, aproveitam a participação de terceiros, facilitadores, que auxiliam as partes a atingir o estágio produtivo das negociações e a chegarem a um acordo e que são a mediação, a conciliação e as diversas combinações desses métodos e que constituem, por assim dizer, os ADRS ou MASCS.

Salienta-se que a mediação, por sua vez, não se confunde com

conciliação, sendo essa, técnica na qual induz as pessoas interessadas na resolução de um conflito, a encontrar por meio do diálogo, soluções criativas, com ganhos mútuos e que preservem o relacionamento entre elas.

E a arbitragem, também diferentemente dos demais meios, enquanto instrumento de heterocomposição, figura-se como um método adversarial, no sentido de que a posição de uma das partes se contrapõe à da outra, outorgando-se autoridade ao árbitro para solucionar a questão, aparecendo assim, a figura de um terceiro, ou colegiado, com a atribuição de decidir o litígio que a ele foi submetido pela vontade das partes, sendo regulamentada pela Lei sob nº 9.307 de 23 de setembro de 1996 (CAHALI, 2014, p. 38).

Para Roberto Bacellar (1999, p. 50), o modelo tradicional de jurisdição carrega consigo a característica da conflituosidade (ganha/perde), tratando apenas superficialmente da conflitualidade social, dirimindo controvérsias, mas nem sempre resolvendo o conflito, por isso, a necessidade de modificação no sistema elitizado da Justiça tradicional.

Esses meios de solução de conflitos, propõem um modelo consensual (ganha/ganha) para a solução das demandas, podendo ser divididos em três mecanismos, como a negociação, conciliação e mediação, todos com o objetivo de dirimir consensualmente e de modo extraprocessual ou endoprocessual, ou seja, fora ou dentro do Poder Judiciário, os conflitos existentes entre os cidadãos.

Esses novos mecanismos, foram então surgindo pela necessidade de reorganização dos paradigmas jurídicos, ligados a complexidade dos conflitos. Os principais princípios basilares dos novos paradigmas, são os da dignidade da pessoa humana, previsto no artigo 1º, inciso III, da Constituição Federal e da autonomia privada, caracterizada pelo poder jurídico dos particulares de regularem, pelo exercício de suas próprias vontades, as relações de que participam, estabelecendo o seu conteúdo e sua respectiva disciplina jurídica.

Tais mecanismos são extremamente necessários para o funcionamento de uma nova economia, acabando por tirar do Judiciário o desempenho de funções que não carecem de judicialização. A diminuição dos conflitos levados a ele, desta forma, é apenas consequência e não o objetivo, visto que eles não são a saída para a crise do Poder Judiciário, mas sim, a promoção do retorno à resolução pela sociedade de seus próprios conflitos.

Os métodos de solução, devem ser observados através dos seus

próprios méritos, sendo que o processo judicial, ainda continua possuindo seu papel. Todos os mecanismos são adequados, mas, para cada caso. Eles devem ser pensados a partir de suas próprias características e benefícios particulares, sendo necessárias mudanças epistemológicas com o alargamento da ótica jurídica.

O Poder Judiciário com sua estrutura, até então, tratava apenas superficialmente da conflitualidade social, dirimindo controvérsias, mas nem sempre resolvendo o conflito. No entanto, esse leque se abriu com os novos métodos de soluções, através de um olhar mais amplo à realidade social e conflitual.

Um tanto quanto recente no que tange à sua utilização pelos indivíduos, os meios de solução de conflitos vêm como uma ideia de flexibilização, por meio da transformação e ampliação desses modelos de acesso à justiça, com a descentralização do poder nas mãos do Estado, visto que sua tutela jurisdicional, não demonstrava estar sendo suficiente, no provimento adequado e satisfatório do verdadeiro acesso a uma ordem jurídica justa, fazendo com que se repensasse nos meios, em especial, pela mediação.

Nas empresas familiares, os conflitos decorrentes da relação entre família e empresa, desde que gerenciados corretamente, podem ser reduzidos e solucionados com eficiência, de maneira a garantir a sustentabilidade da organização. Para tanto, a adequação do mecanismo da mediação à resolução de conflitos no âmbito das empresas familiares, poderá figurar-se como instrumento efetivo, justamente pelas suas particularidades, técnicas e princípios, que serão transcritos e analisados no próximo capítulo.

### 2.3 MEDIAÇÃO COMO EFETIVO ACESSO À ORDEM JURÍDICA JUSTA

Como demonstrado, há muito discute-se extensivamente a respeito do efetivo acesso à justiça, que tem como base principiológica os direitos humanos, sendo ele um direito fundamental trazido expressamente pela Constituição e que fundamenta o Estado Democrático de Direito.

A busca por esse acesso efetivo à ordem jurídica justa, de plano, pretende corrigir o processo judicial, seja com a modificação da legislação, moldando-a sempre mais para essa busca, seja pela criação e regulamentação de normas inexistentes, que fomentem esse acesso justo, mas sempre fiel aos fundamentos democráticos.

Tânia Lobo Muniz assegura que o direito deve acompanhar as mudanças sociais, “modernizando e democratizando os mecanismos de acesso à justiça, criando soluções adequadas e necessárias à manutenção da paz e da ordem no Estado e no Direito” (MUNIZ, 2014, p. 58).

Com isso, os meios compositivos passam a figurar como meios adequados para o tratamento dos conflitos, de acordo com a sua natureza, dentro de um “ideário de justiça restaurativa”, como se colhe à leitura de vários dispositivos do Código de Processo Civil, a exemplo do § 3º do artigo 3º, artigo 139, inciso V e artigos 165 a 175 (MANCUSO, 2018, p. 50).

Ressaltando mais uma vez, o que trouxe o precursor da terceira onda de acesso à justiça, Mauro Cappelletti enfatiza que:

O direito de acesso efetivo tem sido progressivamente reconhecido como sendo de importância capital entre novos direitos individuais e sociais, uma vez que a titularidade de direitos é destituída de sentido, na ausência de mecanismos para sua efetiva reivindicação. O acesso à justiça pode, portanto, ser encarado como requisito fundamental – o mais básico dos direitos humanos – de um sistema jurídico moderno e igualitário que pretenda garantir, e não apenas proclamar, os direitos de todos. (...) O acesso à justiça não é apenas um direito social fundamental, crescentemente reconhecido, ele é, também, necessariamente, o ponto central da moderna processualística. Seu estudo pressupõem um alargamento e aprofundamento dos objetivos e métodos da moderna ciência jurídica (CAPPELLETTI, 1998, 11-13-vas).

Dentre os meios autocompositivos na solução das controvérsias, ou seja, aqueles nos quais há um espaço de liberdade de escolha e decisão pelas partes quanto à solução a ser dada (CAHALI, 2018, p. 47), a mediação dentro das suas peculiaridades, que serão analisadas mais a frente, figura-se como instrumento que assegura um efetivo acesso à justiça para os envolvidos.

A verdadeira justiça só se alcança quando os casos se solucionam mediante consenso que resolva, não só a parte do problema em discussão, mas também todas as questões que envolvam o relacionamento entre os interessados. Com a implementação de um “modelo mediacional” de resolução dos conflitos, o Estado estará mais próximo da conquista da pacificação social e da harmonia entre as pessoas (BACELLAR, 2009, p. 55).

É por meio de um terceiro imparcial, que este método visa restabelecer o diálogo entre os envolvidos, de modo que eles próprios enxerguem todas as questões albergadas, fortalecendo a comunicação e encontrando o âmago

do problema através dela. Tânia Lobo Muniz e João Esteves (2016, p. 139) afirmam que os objetivos da mediação podem ser resumidos em: “pacificação do conflito (alcançando a solução efetiva), prevenção de conflitos, inclusão social e pacificação social (paz social)”.

A recente regulamentação da mediação, através da promulgação da Lei nº 13.140, em junho de 2015, ampliou o leque de atuação da sociedade na resolução pacífica dos conflitos, sem estar voltada para o modelo adversarial da lide, com a possibilidade de viabilizar a autossuperação dos conflitos na própria estrutura do Poder Judiciário.

A partir disso, Fernanda Tartuce explica que num processo democrático, o acesso à justiça acaba se tornando um exercício de cidadania:

O cerne do acesso à justiça não é possibilitar que todos possam ir à corte, mas sim que a justiça possa ser realizada no contexto em que se inserem as partes, com a salvaguarda da imparcialidade da decisão e da igualdade das partes (TARTUCE, 2016, p. 77).

A sociedade aos poucos, passa perceber que por meio do fortalecimento do diálogo e do consenso, pode-se chegar ao entendimento de maneira pacífica e justa, voltando o olhar para o conflito em si, de forma mais célere e significativamente menos onerosa e desgastante, em que elas próprias acabam por administrar seus impasses, à conversão de um conflito de interesses em possibilidades reais de solução (ZAPPAROLLI, 2003, p. 53).

Além dessa pacificação, a mediação acaba por evitar que novos conflitos ocorram, visto que esse fortalecimento das relações, com inclusão social, se torna um notável subsídio da mediação para com a sociedade, na medida que estimula o exercício da cidadania. De acordo com Rodrigo da Cunha Pereira (2015, n.p.), a mediação apresenta-se como via de acesso efetivo à justiça e propulsora da democracia na atualidade.

A inclusão desse mecanismo no CPC/2015 e a própria regulamentação através da LM, poderá proporcionar diversas melhorias e vantagens, tais como: a) redução do desgaste emocional e do custo financeiro; b) construção de soluções apropriadas às reais necessidades e probabilidades das partes; c) maior satisfação dos envolvidos; d) mais celeridade na solução de conflitos quer pessoais, familiares ou de negócios; e) desburocratização na solução de conflitos, uma vez que

imperava a informalidade nas sessões; f) possibilidade da solução do litígio por profissional escolhido pelos litigantes, conforme a natureza da questão; g) além da garantia de privacidade e sigilo (PEREIRA, 2015, n.p.).

Nesse sentido, Luiz Alberto Warat afirmava que:

As práticas sociais da mediação configuram-se em um instrumento de realização da autonomia, da democracia e da cidadania, na medida em que educam, facilitam e ajudam a produzir diferenças e a realizar tomadas de decisões sem a intervenção de terceiros, que decidem pelos afetados por um conflito (WARAT, 2018, p. 18).

Boaventura de Souza Santos (1988, p. 23) já há tempos, também acreditava que a mediação possuiria o condão de subverter o modelo de dicotomia, entre o conflito processado e o conflito real que prevalece na estrutura jurídica do Estado capitalista.

Esse modelo de separação representa, para o intelectual lusitano, o principal responsável pela superficialização da conflituosidade social na sua expressão jurídica. Enfatiza-se, o fato de que o ramo da mediação enxerga o conflito como oportunidade para modificar as relações sociais, buscando, por meio da harmonização de interesses, soluções compartilhadas que satisfaçam as partes envolvidas.

A mediação constitui uma forma de incrementar a democracia, instigando uma nova maneira dos indivíduos tornarem-se cidadãos, em seu sentido amplo, por meio da tomada de consciência de sua responsabilidade por si, por seu entorno e por sua comunidade (MUNIZ; ESTEVES, 2016, p. 143).

Os indivíduos chegam por si próprios, a uma resolução do problema através do diálogo, sendo que tal meio é apto para potencializar as relações intersubjetivas, promovendo a restauração de relações afetivas que também foram rompidas.

Portanto, através da tendência à desjudicialização pelos meios de solução de conflitos e as características peculiares da mediação, há a promoção da mudança de paradigma para sua maior abrangência e efetividade, com vista a harmonização dos conflitos e pacificação social.

Graças a operacionalização desse instituto, naturalmente acaba existindo o estímulo da participação dos indivíduos na tomada de decisões, não apenas na esfera privada, mas também na vida em sociedade. Num intuito então, de

promover uma efetividade ao acesso à justiça e a consequente pacificação social, a mediação torna-se um instrumento democrático e eficaz, no tratamento dos conflitos.

Nesse viés, observa-se que no ordenamento jurídico atual, a mediação, além de ser um novo método na hora de se revolver os conflitos, sem tanta interferência do Judiciário, passa a ser considerada, portanto, uma via efetiva de acesso à justiça, diante da potencialidade que ela possui.

Como exemplo, no Japão, a grande maioria dos conflitos trabalhistas são resolvidos por meio da mediação, sendo comuns situações de empregados reclamarem seus direitos contra os empregadores, resolvendo o conflito sem prejudicar a relação de emprego. Nos Estados Unidos também, é comum empresas se submeterem a procedimentos mediados e preservarem suas relações comerciais, durante e após a resolução do conflito (BACELLAR, 2009, p. 55).

Nesse cenário, no Brasil, além de vários ramos em que a utilização da mediação pode ser eficaz, é principalmente enaltecidos, a família e a empresa, como institutos que adequam tal aplicabilidade na hora de trazer um conflito para ser resolvido, na medida que quando realizados de modo conjunto, no caso de empresas familiares, a mediação poderá proporcionar além de tudo a preservação da relação pessoal e profissional dos envolvidos.

O acesso à justiça, vai além, pois, da mera resolução do conflito, gerando a participação dos envolvidos, de modo responsável, com uma escuta ativa, autonomia de vontades, recuperação das relações e preservação futura delas, sendo uma oportunidade democrática para concretizar a cidadania e tutela pleiteada. A mediação acaba trazendo a consciência do impacto das escolhas, tornando-se, assim, vital para que o processo de solução conflitual seja bem gerido e até mesmo evitado. Nessas empresas é importante que a família e seus membros, tenham a disponibilidade para um compromisso coletivo e uma mudança pessoal, para reconstruir a confiança, lidar com velhos ressentimentos e desenvolver uma visão de futuro.

### 3 INSTITUTO DA MEDIAÇÃO

Através da implementação dos meios adequados de solução de conflitos, em especial a mediação, o Estado busca, sob a ótica jurídica, resolver os problemas dos indivíduos e da vida em sociedade, de forma justa e, que alcance os anseios das pessoas com relação às controvérsias geradas e que são decorrentes desses elos, sejam elas levadas ao Poder Judiciário, ou não. Por conta de suas características, a mediação deve ser encarada como alternativa eficaz no que se refere ao alcance da ordem jurídica justa.

Observa-se que desde remotamente, a mediação já se faz presente como forma de dirimir controvérsias, destacando-se como “uma qualidade intrínseca do ser humano, enquanto ser social, por excelência” (BARBOSA, 2007, p. 12), ser esse, que precisa se relacionar através da linguagem com as demais pessoas, para se fazer entender. Esse instituto é marcado por diversos períodos históricos e culturais, acabando por alterar a forma tradicional de concepção de enfrentamento e solução das controvérsias.

Nesse cenário, a mediação surge em diversos países como um meio apto e capaz de solucionar demandas ou, até mesmo, evitar que novos conflitos apareçam, sendo em especial no ordenamento processual civil brasileiro, institucionalizada e regulamentada através de lei própria, viabilizando um fortalecimento do diálogo entre os envolvidos, com vistas maiores ao acesso à justiça de modo mais efetivo para aqueles que se utilizam desse mecanismo, conforme analisado a seguir, o histórico e acometimento desse mecanismo desde então.

#### 3.1 PERSPECTIVA HISTÓRICA

Historicamente, os conflitos de interesses existentes entre as pessoas eram solucionados através da conhecida autotutela ou autodefesa, a qual é representada pela imposição da vontade do mais forte, ou seja, admitia-se o uso da força para determinar quem seria o vencedor do litígio, em detrimento ao mais fraco.

Tal método foi superado por meio da jurisdição, quando o Estado impediu que as próprias partes fizessem uso de suas razões, o que além do mais, no atual ordenamento jurídico, é considerado crime, com exceção da legítima defesa, estado de necessidade, entre outras excludentes descritas na legislação penal.

Destarte, é notório que a sociedade de modo geral, acostumou-se a estabelecer relações binárias como verdadeiros paradigmas enraizados em todos os campos da vida: bem/ mal, bom/ mau, certo/ errado, vencedor/ perdedor, inocente/ culpado. Todavia, a mediação vem propor um novo olhar e compreensão das relações sociais, inserindo a aproximação e a distinção do outro sem separá-lo ou rotulá-lo, isto é, o “eu” e “tu” passaram a ser chamados de “nós” (WÜST, 2014, p. 58).

Em congresso realizado na Universidade de Coimbra, foi percebida e apontada como nova perspectiva do direito do século XXI, diferentes meios de solução de conflitos, como instrumento essencial ao funcionamento de uma nova economia.

Portanto, um novo período caracterizado como autocomposição dos interesses, em que as partes reconhecem direito alheio, com ou sem interferência de terceira pessoa, surge. Sobre essa autocomposição de interesses, Rozane da Rosa Cachapuz e Wilson Euclides Massali, trazem a seguinte visão:

É a forma pela qual as partes, com ou sem a interferência de um terceiro, chegam a um consenso, quanto ao conflito, resolvendo-o, seja através de concessões mútuas, reconhecimento do pedido da parte adversa ou renúncia ao direito objeto da controvérsia (MASSALI; CACHAPUZ, 2011, p. 167).

Nas soluções autocompositivas, como enaltece Francisco José Cahali (2014, p. 37), embora um terceiro participe como facilitador da comunicação, o resultado depende exclusivamente da vontade das partes, visto que a aceitação ou recusa à composição, está no arbítrio do interessado.

Ocorre que a mediação, como as demais formas de tratamento dos conflitos, não constitui um fenômeno novo. Em alguns países europeus, a mediação é utilizada extrajudicialmente há mais de cinquenta anos. Já no Brasil, a mediação começou a ser discutida em palestras e cursos na década de 1990 (CACHAPUZ, 2011, p. 25). Esse método de resolução, já existe há muito tempo, porém, passou a ser redescoberto em meio aos estudos de alargamento de acesso à justiça aos cidadãos, bem como, à crise do sistema judiciário, no tocante a regulação dos litígios.

Num marco teórico internacional acerca da mediação, no ano de 1976 na Escola de Direito da Universidade de Harvard, foi realizado um estudo, conhecido como *Multidoor Courthouse* – Tribunal ou Fórum de Múltiplas Portas, em que “um Tribunal poderia receber demandas por programas distintos, pois além do processo

judicial tradicional haveria os meios alternativos, tais como a conciliação, mediação e arbitragem” (AMARAL, 2008, p. 109-110).

De acordo com Rozane Cachapuz (2011, p. 25), a prática da mediação de conflitos remonta à antiguidade grega e romana. Na história recente, sua difusão teve início nos Estados Unidos, em meados dos anos de 1970, com a ideia de um *Comprehensive Justice Center* desenvolvida por Frank Sander e da implantação do sistema jurídico multiportas. Foi incorporada então pelo sistema legal norte-americano para solução de conflitos, mormente sendo relacionada ao Direito Empresarial e de Família.

Juan Carlos Vezzula (2001, p. 25) afirma que a origem da mediação “é encontrada nos povos antigos que procuravam uma harmonia interna que preservasse a necessária união para se defenderem dos ataques de outros povos”.

Sendo um instituto de origem muito antiga, foi utilizada por quase todas as culturas do mundo. Sua existência remonta aos anos 3.000 a.C. (antes de Cristo), passando pela Grécia, Egito, Creta, Assíria e Babilônia, nos casos entre as cidades-estados. Da mesma forma, os chineses, influenciados pelas ideias do filósofo Confúcio, já praticavam a mediação como principal meio de solucionar as controvérsias, pois acreditavam ser possível construir um paraíso na terra, desde que os homens pudessem se entender e resolver pacificamente seus problemas (SERPA, 1999, p. 67-68).

Através da análise do grau de aplicação da mediação e das políticas de incentivo em diversos países como Estados Unidos, França, Canadá, Argentina e Inglaterra percebem-se as vantagens advindas do seu uso em ordenamentos estrangeiros e, os motivos que ensejaram essas modificações, serviram de referência para o Brasil (SANOMYA, 2015, p. 44).

No antigo ordenamento ático e, posteriormente, no ordenamento romano republicano, a mediação era considerada como uma mera regra de cortesia e não como um instituto jurídico (JÚNIOR, 2007, p. 64), sendo que, inúmeras culturas, dentre elas judaicas, cristãs, islâmicas, hinduístas e budistas, têm longa e efetiva tradição na prática da mediação, seja para solver questões de cunho religioso ou civil.

Nesse ínterim, em decorrência de estudos como este, a mediação iniciou um processo de concretização, com o escopo de tornar-se uma teoria, com mecanismos e técnicas de comunicação para sua implantação institucional própria,

como meio de solução de impasses. A mediação tornou-se mais evidente, por meio do movimento de acesso à justiça, notadamente entre os anos de 1980 e 1990.

No Brasil, embora haja registros mais remotos de sua utilização (CACHAPUZ, 2003, p. 27), a mediação foi realizada ao longo do período monárquico e no início da República (FAGUNDES CUNHA, 1997, p. 640), e mais recentemente, segundo Águida Barbosa (2007, p. 19), chegou por duas vertentes: em São Paulo no ano de 1989, veio o modelo francês e, através da Argentina, chegou ao Sul do país, o modelo dos Estados Unidos, no início da década de 1990.

Em nível nacional, a partir de 1996, com o advento da Lei de Arbitragem, a difusão da mediação privada, foi associada ao crescimento das câmaras de arbitragem. Um ano depois, em 1997 foi fundado o CONIMA – Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem –, destinado a fomentar o desenvolvimento desses mecanismos que, inicialmente figuravam-se como alternativos à via judicial na solução dos conflitos.

O termo mediação além do mais, já era mencionado em diversas outras leis, só que de modo esparso, a exemplo da Lei nº 9.870 de 1999, que dispõe sobre o valor das anuidades escolares, prevendo a figura do mediador, sem muito bem defini-lo, em caso de conflitos entre escola, alunos e pais e relativos à mensalidade<sup>3</sup>, bem como, no âmbito trabalhista, a Lei nº 10.101 de 2000, que disciplina sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados das empresas, podendo os envolvidos utilizar-se da mediação no caso de impasses surgidos<sup>4</sup>.

Ocorre que, apenas em 2010, a mediação judicial começa a ser institucionalizada, visto que os movimentos mais recentes para regulamentação do tema no sistema jurídico são a Resolução nº 125, do Conselho Nacional de Justiça. Por iniciativa transformadora de Kazuo Watanabe, acolhida pelo Conselho Consultivo do Departamento de Pesquisa Judiciária, o CNPJ aprovou a Resolução nº 125 em novembro de 2010 (CAHALI, 2014, p. 50), que – embora em grau de norma

---

<sup>3</sup> Lei nº 9.870/1999. Art. 4º A Secretaria de Direito Econômico do Ministério da Justiça, quando necessário, poderá requerer, nos termos da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990, e no âmbito de suas atribuições, comprovação documental referente a qualquer cláusula contratual, exceto dos estabelecimentos de ensino que tenham firmado acordo com alunos, pais de alunos ou associações de pais e alunos, devidamente legalizadas, bem como quando o valor arbitrado for decorrente da decisão do mediador.

<sup>4</sup> Lei nº 10.101/2000. Art. 4º Caso a negociação visando à participação nos lucros ou resultados da empresa resulte em impasse, as partes poderão utilizar-se dos seguintes mecanismos de solução do litígio: I – mediação.

administrativa – instituiu e continua regendo a política nacional dos meios adequados de solução de conflitos.

Mesmo que destinada no âmbito judicial, essa Resolução deu o primeiro enfoque aos conflitos, por intermédio de uma política pública permanente de incentivo e aperfeiçoamento dos meios, sendo um marco no Brasil a respeito do tema. Entretanto, foi com o advento do anteprojeto do Código de Processo Civil de 2015, e posterior, sanção do mesmo, com a Lei nº 13.105 de 16 de março de 2015, e a Lei de Mediação, nº 13.140/2015 em que a mediação passou a ter maior destaque no ordenamento jurídico, sendo até mesmo, uma das normas fundamentais do processo civil.

A nova roupagem dada à mediação através de sua regulamentação, com implemento dessa política nacional de incentivo aos mecanismos para a obtenção da autocomposição, representa uma contribuição para emancipação dos indivíduos e mudança social, na tentativa de aliviar a crise da justiça e estabelecer um novo modelo de gestão de conflitos, reforçando, segundo Petrônio Calmon (2015, p. 4-5), a comunicação entre seus envolvidos e transformando o papel do Estado, de extremo intervencionismo, para o de incentivador e supervisor do diálogo em prol da pacificação social, o que acabou sendo devidamente regulamentado pelo ordenamento, através de suas normas, resoluções, políticas de incentivos, códigos de ética, dentro outros, que serão devidamente detalhados.

### 3.2 NORMAS REGULAMENTADORAS

Se alastrado a mediação mundo afora e, igualmente no Brasil, ela foi lentamente incorporada à cultura nacional e ganhando espaço dentro da legislação normativa, sendo assim preenchidas eventuais lacunas existentes e, criando normas regulamentadoras a respeito do instituto, seja ele no âmbito interno do Judiciário, como também, fora dele.

A responsabilidade era então do Estado, através de seus legisladores, em regular princípios gerais e regras basilares para viabilizar a promoção do instituto, e não apenas técnicas e modelos de mediação a serem utilizados pelo mediador, respeitando-se assim, a flexibilização que esse método exige, como defende Cátia Cebola:

Julgamos que o objeto das estipulações legais nesta sede deverá abranger as questões jurídicas relativas à aplicação e implementação da mediação. Considera-se, assim, que uma lei de mediação deverá, entre outros preceitos jurídicos, apresentar os elementos essenciais do conceito de mediação; prescrever e regular os seus princípios fundamentais, designadamente, a voluntariedade, a confidencialidade ou a igualdade das partes; estabelecer os requisitos e parâmetros de qualificação dos mediadores, com o objetivo de promover a própria qualidade de mediação; ou os termos da suspensão dos prazos de prescrição e de caducidade de direitos quando do recurso à mediação (CEBOLA, 2015, p. 55).

Um dos movimentos mais recentes para regulamentação do tema no sistema jurídico brasileiro como já mencionado, foi a Resolução nº 125 de 29 de novembro de 2010 do Conselho Nacional de Justiça, que dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário.

O CNJ, dentro de sua missão constitucional de controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, vem então, através da Resolução, com a proposta de organizar e uniformizar os procedimentos e serviços de conciliação e mediação, evitando com que haja disparidade de orientações e práticas, assegurando a adequada execução desses meios, conforme expresso por ele:

Ao se desenvolver esse conceito de “abandono de fórmulas exclusivamente positivadas” o que se propõe é a implementação no nosso ordenamento jurídico-processual de mecanismos processuais e pré-processuais que efetivamente complementem o sistema instrumental, visando ao melhor atingimento de seus escopos fundamentais ou, até mesmo, que atinjam metas não pretendidas diretamente no processo heterocompositivo judicial (BRASIL, 2016, p. 38).

Para a efetivação dessa política pública de tratamento aos conflitos no âmbito do Judiciário, nos termos da Resolução, criou-se uma rede institucional entre seus órgãos e parceiros, sob o planejamento estratégico do CNJ, com regras bem definidas para a implantação e funcionamento dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania, especialmente no que tange aos conciliadores e mediadores (CAHALI, 2014, p. 55).

A Resolução buscou uma atuação mais ampla do Poder Judiciário, que atendesse aos anseios da comunidade e disseminasse a cultura da pacificação social. Nesse contexto, a mediação e a conciliação são ofertadas pelos órgãos judiciários nas mais diversas áreas jurídicas, como a cível, fazendária, previdenciária, de família, empresarial, entre outras. Assim, com a utilização desses mecanismos a

sociedade amplia o conhecimento sobre eles, bem como sobre as vantagens que eles proporcionam, podendo optar por realizar sessões de conciliação e mediação antes mesmo de ingressar com um processo judicial (WÜST, 2014, p. 67).

Desta feita, essa política pública de incentivo, do jurista Kazuo Watanabe, abriu a visão para um modelo com múltiplos métodos de resolução de conflitos, gerenciado pelo próprio Poder Judiciário, de perspectiva adotada pelo CNJ, denominando-se desta maneira, um sistema pluriprocessual:

Com o pluriprocessualismo, busca-se um ordenamento jurídico processual no qual as características intrínsecas de cada processo são utilizadas para se reduzirem as ineficiências inerentes aos mecanismos de solução de disputadas, na medida em que se escolhe um processo que permita endereçar da melhor maneira possível a solução da disputa no caso concreto (BRASIL, 2016, p. 39).

A finalidade do Poder Judiciário direta ou indiretamente é a pacificação social, independentemente do processo e do procedimento desenvolvidos, para a resolução dos conflitos no âmbito do monopólio jurisdicional, e também cabe ao Judiciário incentivar técnicas que mais aproximem o cidadão da verdadeira justiça.

Além do mais, acerca dessa necessidade do estímulo a demais meios de resolução de conflitos, Roberto Bacellar já dizia que:

Concomitantemente ao monopólio jurisdicional, é necessário e recomendável o incentivo aos meios extrajudiciais de resolução de conflitos. Sem a necessidade de afastar o monopólio da atividade jurisdicional, desprestigiá-la ou criticá-lo para valorizar as “soluções alternativas”, temos que reconhecer a incapacidade estrutural do Estado-Juiz de acompanhar o crescimento populacional e a conseqüente multiplicação dos litígios (BACELLAR, 2009, p. 50).

Conforme trazido por Caroline Wüst (2014, p. 67), a Resolução centra-se, por conseguinte, no acesso à justiça qualificado, o qual compreende o acesso a uma ordem jurídica justa que seja efetiva, célere e adequada, cabendo ao ente estatal organizar em âmbito nacional, os serviços processuais, incentivar a utilização de mecanismos consensuais e meios para que essa política se concretize, seja pela

implementação de núcleos permanentes<sup>5</sup> e centros judiciários<sup>6</sup> em todo o país, seja pela formação técnica de profissionais ou de controle estatístico.

A Resolução conferiu à mediação e conciliação o *status* de métodos consensuais de resolução de conflitos, parceiros da resolução judicial no tratamento dos desentendimentos e das lides, os quais vêm ganhando projeção e reconhecimento não apenas por parte dos operadores do Direito, mas também, pela sociedade civil, agentes de mercado e também, pelo setor público.

Pela leitura do artigo 4º da Resolução, vê-se sua aplicabilidade não somente no âmbito particular, mas também com vistas à autocomposição de litígios na esfera pública. Mesmo se tratando de norma administrativa, a resolução instituiu e continua regendo a política nacional dos meios de solução de conflitos, constituindo num minissistema brasileiro de resolução de questões, conjuntamente com o Código de Processo Civil de 2015 e a Lei de Mediação, nas matérias que não se conflitarem (GRINOVER, 2015, p. 2).

Muito próximas às previsões da Resolução nº 125/2010 do CNJ, algumas regras são superadas e outras confirmadas, com pequenos detalhes distintos, através da sanção do Código de Processo Civil de 2015, por meio da Lei nº 13.105 de 16 de março de 2015. Cabe, portanto, ao Estado como papel de gestor de conflitos, indicar métodos adequados para os conflitos que lhe foi apresentado, assim como retrata Fernanda Tartuce (2016, p. 79):

A oferta de mecanismos diferenciados para a realização de justiça não demanda que estes se excluam, mas considera que métodos variados podem e devem interagir, de modo eficiente, para proporcionar ao indivíduo múltiplas possibilidades de abordagem eficiente das controvérsias.

A partir da promulgação da Resolução, houve a imposição da criação de órgãos que tivessem a atribuição de resolver os conflitos por outros meios.

---

<sup>5</sup> Nos termos do artigo 7º da Resolução n. 125 do CNJ, os Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos serão compostos por magistrados da ativa ou aposentados e servidores, preferencialmente atuantes na área, e terão as seguintes atribuições, entre outras: desenvolver a política judiciária de tratamento adequado dos conflitos de interesses; planejar, implementar, manter e aperfeiçoar as ações voltadas ao cumprimento da política e suas metas; atuar na interlocução com outros tribunais; instalar Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania; incentivar ou promover capacitação, treinamento e atualização permanente de magistrados, servidores, conciliadores e mediadores e propor ao Tribunal a realização de convênios e parcerias com entes públicos e privados.

<sup>6</sup> Nos termos do artigo 8º da Resolução 125, são funções dos centros judiciários: a realização de sessões e audiências de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores e o atendimento e orientação ao cidadão.

Compete, portanto, aos Tribunais, a criação do Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos, órgão colegiado que é composto por magistrados, para o desenvolvimento da política pública, a promoção da capacitação, treinamento e atualização permanente dos envolvidos, e para instalação de CEJUSC's que são os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania.

Os CEJUSC's figuram-se unidades do Poder Judiciário, responsáveis pela realização das sessões e audiências de conciliação e mediação, bem como, orientação dos cidadãos, em caráter endoprocessual e extraprocessual. Além disso a Resolução preocupou-se a instituir o Código de Ética, com a relação à conduta que os profissionais devem observar, e o importante papel a ser desempenhado enquanto auxiliares da justiça<sup>7</sup>, estabelecendo expressamente os princípios e garantias fundamentais da mediação.

Desta feita, não tardou para que o Código de Processo Civil de 2015, encartasse e aperfeiçoasse referida Resolução, passando a ter a mediação maior destaque, além de ser considerada uma das normas fundamentais do processo civil, com uma seção dedicada para tratar dos conciliadores e mediadores judiciais, criando também um capítulo inteiro voltado para as respectivas audiências.

O anteprojeto tinha como um de seus objetivos, converter o processo em instrumento incluído no contexto social em que produzirá efeito o seu resultado, com uma proposta de mudança de consensualidade de todos os mecanismos mais próximos da sociedade, trazendo estímulos aos meios adequados de solução de conflitos, posto que estes não deveriam ficar “para trás” sobre a solução dos impasses.

Tem-se que a concepção tradicional de relação jurídica evidencia o Direito como uma forma de proteger direitos subjetivos individuais, sendo o supedâneo para o desenvolvimento de todo o direito processual civil moderno (BELLINETTI, 2000, p. 125).

O atual Código da processualística civil, foi sancionado pela Presidente da República em 16 de março de 2015, entrando em vigor no dia 18 de março de 2016, apresentando a solução consensual de conflitos como um princípio geral do direito processual. Além do mais, conforme disciplina o artigo 3<sup>o</sup><sup>8</sup>, imputa-se

---

<sup>7</sup> Dispõe o artigo 12, §4<sup>o</sup>: Os mediadores, conciliadores e demais facilitadores do entendimento entre as partes ficarão sujeitos ao código de ética estabelecido pelo Conselho (Anexo III).

<sup>8</sup> Art. 3<sup>o</sup> Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito.

§ 1<sup>o</sup> É permitida a arbitragem, na forma da lei.

§ 2<sup>o</sup> O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos.

ao Poder Judiciário, o incentivo dos métodos de solução consensual de conflitos por parte do Estado e todos os membros envolvidos, sendo que uma das grandes virtudes do atual CPC, é a inclusão e estímulo desses meios, como a conciliação, mediação e arbitragem.

Integrando o sistema de justiça, o CPC de 2015 acabou equiparando os métodos autocompositivos, trazendo os mesmos efeitos ao reconhecer sua natureza jurídica. A mediação poderá ser realizada tanto de modo extraprocessual, ou seja, fora do curso do processo judicial, ou endoprocessual, sendo aplicada quando já existe uma ação judicial em curso, demonstrando-se deste modo, a incorporação de técnicas consensuais de conflitos no âmbito do Poder Judiciário.

Ao longo do códex, há a presença de vinte e duas ocorrências sobre a mediação, mostrando-se uma mudança considerável, em detrimento dos códigos anteriores, em que nenhuma menção era feita (TARTUCE, 2013, p. 11). Neste contexto, o CPC/2015 inseriu em seu artigo 334 e parágrafos seguintes, a audiência de conciliação e a mediação como obrigatórias, apenas com a exceção de manifestação expressa por todas as partes – inclusive quando houver litisconsórcio – no não interesse por ela, em respeito ao princípio da autonomia privada, ou, em casos em que não se admitir autocomposição.

Nesse passo, o CPC/2015 além da regra geral, traz dois casos em que haverá a obrigatoriedade absoluta da mediação, independente da concordância prévia das partes. O primeiro, são nos casos de ações de família (art. 695), diante das peculiaridades que envolvem tais relacionamentos, devendo todos os esforços serem realizados para a solução consensual do litígio, permitindo ainda, a suspensão do processo enquanto ocorrer a mediação extrajudicial ou a atendimento multidisciplinar (parágrafo único, art. 695). E outro momento em que haverá essa obrigatoriedade, são também nos casos de litígio coletivo pela posse do imóvel (art. 565), quando o esbulho ou a turbação alegada na petição inicial houverem ocorrido há mais de ano e dia.

Tamanha é a importância dada à audiência de mediação – tanto àquela que ocorre fora ou durante o curso do processo judicial –, é que houve também a inserção de norma punitiva caso não haja o comparecimento justificado nas

---

§ 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

audiências.

O artigo 165 do referido diploma legal, elencou também a criação de centros judiciários de solução consensual de conflitos, para realização de sessões e o desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição. Além da construção, de um diálogo entre o julgador e as partes por meio dos princípios da cooperação processual, do devido processo legal, contraditório, boa-fé, previsto no artigo 6º, trazendo que “todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva”.

Deste modo, com a aprovação do CPC/2015 a mudança de paradigma no Direito Processual Brasileiro, do adversarial para o cooperativo, tornou-se latente, visto que a intenção do legislador, é de elevar o diálogo, o consenso e a participação processual entre as partes, com o aumento da autonomia para dirimir a respeito da lide.

Em igual passo, um pouco depois da sanção do Código de Processo Civil de 2015, mais precisamente em 26 de junho de 2015, foi sancionada a Lei de nº 13.140, que regula a mediação de modo geral. O texto define a respeito da mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e, também sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública e, disciplina importantes aspectos relacionados à prática da mediação no país, especialmente consolidando um ambiente mais propício para o desenvolvimento desse importante instituto.

Em síntese, a Lei de Mediação disciplina seu procedimento, além de prever expressamente alguns dos consagrados princípios norteadores do instituto, a prática da mediação judicial e extrajudicial, e finalmente e não menos importante, a possibilidade de utilização da mediação em conflitos envolvendo a administração pública (MORAIS, 2016, n.p.), sendo um marco muito importante para consolidar normas que regulamentam esse instituto.

Tanto o CPC/ 2015 como a criação de uma lei própria destinada à mediação, tentam consolidar os anseios da população por um processo mais justo e democrático com o Judiciário, que anteriormente ao atual Código, ocupava um papel quase que paternalista e central na solução de conflitos, enfatizando assim, a necessidade de meios consensuais na solução de conflitos, buscando que as partes se tornem protagonistas na solução de seu próprio conflito, sendo um dos escopos da

mediação, visto que esse método vai muito além de uma simples forma de resolver embates.

Para tanto, se faz necessário a análise pormenorizada dos aspectos conceituais da mediação e sua diferenciação com a relação à conciliação, uma vez que suas características se mostram alinhadas com valores e objetivos do mundo empresarial e familiar, de modo que o emprego correto do mecanismo de solução pela mediação, trará benefícios para os dois polos, ante as peculiaridades das organizações familiares, sendo adequado à resolução eficiente de seus conflitos.

### 3.3 ASPECTOS CONCEITUAIS E DIFERENCIAÇÃO QUANTO À CONCILIAÇÃO

Aos poucos a mediação foi ganhando força dentro do ordenamento jurídico brasileiro, percebendo-se uma maior importância desse meio que já vinha sendo estudado por especialistas. Através de seu aperfeiçoamento, com a criação de normas regulamentadoras, o embasamento de princípios que regem o instituto, bem como, traçando a finalidade e objetivo da mediação, restou claro que seu foco é no olhar voltado para as questões do conflito e não somente a solução dele.

No sentido de tecer de modo claro, o objetivo e propósito da mediação, iniciando então pela norma expressa da lei, o parágrafo único do artigo 1º da Lei de Mediação, considera a mediação como “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”.

A par disso, Rozane da Rosa Cachapuz ensina que:

Mediação vem do latim *mediare* e significa dividir ao meio, repartir em duas partes iguais. Ficar no meio de dois pontos. Mediar como ação, como verbo, sempre deu a ideia de que quem o fazia dividiam em partes iguais ganhos e perdas (CACHAPUZ, 2011, p. 23).

Segundo a doutrina de Luis Alberto Warat (1999, p. 15), a “mediação é uma forma de resolução dos conflitos sociais e jurídicos, uma forma na qual o intuito de satisfação do desejo substitui a aplicação coercitiva e terceirizada de uma sanção legal”.

O Código de Ética para Mediadores do Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem (CONIMA, 2021), também traduz a ideia em que a mediação é inserida dentro da processualística civil:

A mediação transcende à solução da controvérsia, dispondo-se a transformar um contexto adversarial em colaborativo. É um processo confidencial e voluntário, onde a responsabilidade das decisões cabe às partes envolvidas. Diferente da negociação, conciliação e arbitragem, constituindo-se em uma alternativa ao litígio e também um meio para resolvê-lo.

Nesse sentido, Roberto Portugal Bacellar (1999, p. 128) aduz que a mediação representa um meio alternativo de solução de controvérsias na medida em que se insere em um modelo consensual onde não existe a característica de conflituosidade do modelo tradicional de jurisdição.

Conforme observa Jean François Six, a mediação não pode ser reduzida à resolução de conflitos, como se já quis pensar no passado. Segundo ele, a mediação se encontra, no momento de passagem à vida adulta, passagem esta que deve ser concluída para que ela se torne um espaço de criatividade pessoal e social, um acesso à cidadania (SIX, 2001, p. 1).

O referido autor defende o processo de mediação, como uma verdadeira alteração de paradigma:

Certas culturas, a da França por exemplo, nutrida por pensamentos como o Descartes ou pelas ciências puras como a matemática, têm como princípio a "binariedade": as realidades são "isto ou aquilo". A mediação coloca-se em outro plano, diferente do de uma ou outra dessas culturas: ela quer aproximar, mas sem confusão; quer distinguir, mas sem separação. Assim, a mediação, impulsionada por um terceiro, quer fazer nascer o "3", isto é, quer fazer de modo tal que, deste diálogo-confrontação em presença de um terceiro, nasça qualquer coisa que não será nem a solução unilateral do primeiro, nem a solução unilateral do segundo, mas uma saída original realizada por um e outro juntos, uma saída que não pertença a nenhum dos dois propriamente, mas aos dois, como uma criança que nasce de dois pais (SIX, 2001, p. 6-7).

A originalidade então da mediação está em não buscar uma decisão por meio de um terceiro, que impõe um resultado, mas do contrário, em promover a solução do conflito pelas próprias partes, com o auxílio daquele, conforme refletia Luis Alberto Warat (2001, p. 60). De acordo com Rozane da Rosa Cachapuz, a mediação é considerada "um meio extrajudicial de resolução de conflitos, onde um terceiro é chamado para encaminhar as partes a chegarem a uma solução ou acordo" (CACHAPUZ, 2011, p. 28).

Francisco José Cahali (2018, p. 93) enfatiza a caracterização da mediação no que tange ao aspecto do fortalecimento do diálogo, trazendo que ela “é um dos instrumentos de pacificação de natureza autocompositiva e voluntária, no qual terceiro, imparcial, atua como facilitador do processo de retomada do diálogo entre as partes, antes ou depois de instaurado o conflito”.

Dessa forma, a autora Laura Garcia Raga (2010, p. 109), acorda com tal característica, ao afirmar que o papel da mediação não se resume a resolver litígios, mas se apresenta fortemente como instrumento importante através do qual as partes restabelecem a comunicação e aprendem a gerenciar tais litígios.

Tal finalidade, vem para promover a resolução do conflito não apenas sob o aspecto jurídico, mas também sob o prisma sociológico, de forma a viabilizar o efetivo acesso à justiça e a paz social, promovendo concomitantemente o exercício da cidadania, haja vista os próprios conflitantes terem a oportunidade de gerenciar e resolver seus conflitos (ROBLES, 2009, p. 22).

A par disso, Lisa Parkinson (2016, p. 6), ao contextualizar a mediação na Inglaterra e no País de Gales, sendo realizada somente de forma extrajudicial, aponta que esse meio de solução de conflito é facilitador, pois, "o objetivo não é simplesmente tentar obter rapidamente um acordo, mas ensejar a comunicação entre as partes".

Juan Carlos Vezzulla (2001, p. 87) entende que “a mediação é um conjunto de técnicas e ciências e, essencialmente, uma filosofia diferente de enfrentar os conflitos que só pode ser coordenada por um mediador em trabalho interdisciplinar”.

Percebe-se então, que a mediação pugna por um processo menos desgastante, rompendo com a noção de que a solução para determinada circunstância deva ser posta a cargo de um terceiro, que irá julgar/ decidir sobre o conflito, quando na verdade, bem administrado a controvérsia, poderá gerar resultados positivos e engrandecedores para todos os envolvidos, sejam eles pessoas físicas ou jurídicas.

Já Walsir Edson Rodrigues Júnior (2007, p. 50), considera a mediação como sendo:

A mediação é um processo informal de resolução de conflitos em que um terceiro, imparcial e neutro, sem o poder de decisão, assiste às partes, para que a comunicação seja estabelecida e os interesses preservados, visando

ao estabelecimento de um acordo. Na verdade, na mediação, as partes são guiadas por um terceiro (mediador) que não influenciaria no resultado final. O mediador, sem decidir ou influenciar na decisão das partes, ajuda nas questões essenciais que devem ser resolvidas durante o processo.

Nesse sentido, a mediação figura-se como um importante instrumento de solução de disputas, que é capaz de promover diálogos com consenso, sendo conduzido de uma maneira que não se apresenta litigiosa, podendo assim proporcionar a manutenção da relação, o crescimento pessoal, profissional e organizacional dos litigantes, sendo que no âmbito empresarial, pode impulsionar relevantes alterações quanto à ética e a responsabilidade profissional (AZEVEDO, 2009, p. 28).

Nesse íterim, a mediação pode ser definida como técnica que induz as pessoas interessadas na resolução de um conflito, a encontrar por meio da comunicação, soluções criativas, com ganhos mútuos e que preservem o relacionamento entre elas. Ressalta tratar-se de um diálogo assistido por um mediador, tendente a propiciar um acordo satisfatório para os interessados e por eles desejados, preservando-lhes o bom relacionamento (BACELLAR, 2009, p. 53).

Observa-se deste modo, com base nas definições trazidas através de várias percepções, que a mediação é um dos instrumentos de pacificação de natureza autocompositiva e voluntária, na qual um terceiro, imparcial, atua como um facilitador do processo de retomada do diálogo entre as partes, fazendo com que elas encontrem uma solução para o conflito, revestindo-se assim de caráter pedagógico e sociológico, como uma técnica de gestão democrática de conflito, visando não só a resolução do conflito, mas a manutenção das relações, buscando encontrar o ponto central e subjetivo do impasse.

Discorre Maria Berenice Dias (2015, n.p.) que a mediação é o acompanhamento das partes na solução dos conflitos, com o objetivo de uma reposta rápida, eficaz e satisfatória dos litigantes, assegurando o respeito aos sentimentos, haja vista estarem os envolvidos frente a frente para resolver seus impasses, permitindo assim que eles se reorganizem.

Para Osmir Fiorelli e Rosana Cathya Ragazzoni Mangini (2011, p. 392) a mediação busca promover: a) o deslocamento de emoções negativas para positivas; b) a facilidade para migrar das posições enunciadas para fazer emergir os reais interesses dos participantes; c) a concentração nas emoções positivas; d) o

desenho do futuro com base no sucesso das ações relacionadas com essas emoções.

A indicação da mediação, pressupõe então terem as partes em conflito, uma relação mais intensa e prolongada, verificando o relacionamento tanto por vínculos pessoais como jurídicos. Tem, assim, pertinência em situações em que será gerada para as partes na solução do conflito, uma nova relação com direitos e obrigações recíprocas, e, pois, com uma perspectiva de futura convivência que se espera ser harmônica (CAHALI, 2014, p. 40).

O Código de Processo Civil de 2015, em seu artigo 165, §3º estabelece que, haverá atuação do mediador preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, diferenciando da conciliação, que é dada preferência nos casos em que não há esse vínculo (§2º art. 165).<sup>9</sup>

Diante desse escopo maior da mediação que permite a preservação das relações sociais, ela acaba direcionada preferencialmente para as situações em que existe um vínculo jurídico ou pessoal continuado entre os envolvidos no conflito.

Ela procura valorizar estes laços fundamentais de relacionamento, incentivar o respeito à vontade dos interessados, ressaltando os pontos positivos de cada um dos envolvidos na solução da lide, para ao final, extrair como consequência natural do processo, os verdadeiros interesses em conflito (BACELLAR, 2009, p. 53).

Fernanda Tartuce (2016, p. 198), enfatiza o protagonismo das partes, quando também entende a mediação como um caminho para a comunicação entre elas, visando o entendimento dos reais interesses envolvidos no contexto fático e a busca pela superação de dilemas e impasses.

A mediação, não tem o condão simplesmente de resolver os conflitos entre os envolvidos, “mas bem administrar as relações existentes, para que as pessoas mantenham seus vínculos afetivos e possam construir uma sociedade fundada numa cultura de paz” (SALES; ALENCAR; FEITOSA, 2009, p. 290).

Com esse mesmo entendimento, Kazuo Watanabe (2019, p. 81-82) traz também a respeito desse protagonismo dos que participam da relação:

---

<sup>9</sup> Art. 165. § 2º O conciliador, que 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.

§ 3º O mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos.

Nos conflitos em que as partes estão em contato permanente é altamente desejável a solução do conflito, na medida do possível preserve a coexistência das pessoas envolvidas, com a continuidade das relações entre elas existentes. E semelhante solução muito dificilmente poderá ser alcançada por meio de sentença. Somente com os meios consensuais, em que a busca da solução se dá com a direta participação das próprias partes interessadas, que conhecem melhor do que ninguém suas peculiaridades, suas necessidades e suas possibilidades, poderá ser encontrada a solução mais adequada para esse tipo de conflitos de interesses.

Já afirmava Luis Alberto Warat (2001, p. 31) no início dos anos 2000 que, “o objetivo da mediação não seria o acordo, mas a mudança das pessoas e seus sentimentos. Somente desta forma seria possível transformar e redimensionar o conflito”. Ele definiu a mediação como a forma ecológica de resolução de conflitos sociais e jurídicos, cujo intuito de satisfação do desejo substitui a aplicação coercitiva e terceirizada de uma sanção legal (WARAT, 2001, p. 7).

Em outras palavras, a mediação “é um modo de construção e de gestão de vida social graças à intermediação de um terceiro neutro, independente, sem outro poder que não a autoridade que lhe reconhecem as partes” (MORAIS; SPENGLER, 2012, p. 131).

A conciliação, portanto, distingue-se da mediação, no sentido de buscar soluções imediatas para a demanda, ignorando os fatos que geraram o conflito (CACHAPUZ, 2011, p. 31). Tal diferenciação é de elevada monta, que até o CPC/2015 se posicionou positivamente expressando termos para a distinção.

Basicamente as principais diferenças entre os dois institutos são o enfoque conferido ao conflito e ao seu encaminhamento, mais amplo ou mais restrito e, pela medida de intervenção do terceiro. O conciliador irá propor solução para as partes, aproximando e orientando para um acordo, que não envolvam relacionamentos passados significativos, estando dentro de um ambiente atual e presente, enquanto o mediador não proporrá soluções para o caso, mas, irá fazer com que as partes identifiquem os reais interesses envolvidos para a continuidade da relação.

Já acima enaltecido, a mediação é apropriada para questões que tenham passado, presente e futuro, identificando soluções que buscam preservar as relações entre elas por meio de um consenso, por isso ela é bastante utilizada no deslinde de conflitos empresariais e societários, que possuem na maioria das vezes relações contratuais.

O foco na mediação é o conflito, e não a solução. Na conciliação percebe-se o contrário: o foco é a solução, e não o conflito. E com tratamento às partes, pretende-se na mediação o restabelecimento de uma convivência com equilíbrio de posições, independentemente de se chegar a uma composição, embora esta seja naturalmente desejada (CAHALI, 2014, p. 41).

Percebe-se que há distinção entre conciliação e mediação principalmente de acordo com a origem do conflito (objetivo ou subjetivo), a postura do facilitador e as técnicas utilizadas (BRAGA NETO; SAMPAIO, 2007, p. 17-22).

Nesse sentido, Warat escreveu a respeito das elevadas diferenças entre os institutos:

A conciliação e a transação podem, em um primeiro momento, parecer com mediação, mas as diferenças são gritantes. A conciliação e a transação não trabalham o conflito, ignorando-o, e, portanto, não o transformam como faz a mediação. O conciliador exerce a função de “negociador do litígio”, reduzindo a relação conflituosa a uma mercadoria. O termo de conciliação é um termo de cedência de um litigante ao outro, encerrando-o. Mas o conflito no relacionamento, na melhor das hipóteses, permanece inalterado, já que a tendência é a de agravar-se devido a uma conciliação que não expressa o encontro das partes com elas mesmas (WARAT, 2001, p. 80).

O mediador não julga, não intervém nas decisões, tampouco se intromete nas propostas, oferecendo opções. O que faz é a “terapia do vínculo conflitivo” (BUITONI, 2010, p. 13) sem apresentar propostas ou sugestões de resolução, pois estas deverão vir dos próprios mediados, com amadurecimento quanto à relação conflituosa.

Uma diferença fundamental então da mediação em relação à conciliação, está que naquela o mediador não faz propostas de acordo, mas apenas tenta reaproximar as partes para que elas próprias consigam alcançar uma situação consensual de vantagem.

Por conseguinte, quanto à finalidade do mediador, Tânia Lobo Muniz traz que o profissional condutor da mediação “tem a função de exercer a gestão do processo, o governo com controle, pois quem quer ‘conduzir’ bem deve saber aonde quer chegar, o que quer realizar (governo) e não deve perder o rumo traçado (controle)” (MUNIZ, 2009, p. 109), por isso se comenta acerca da eficiência gerada por esse método.

A diferença fundamental entre a atuação do conciliador e a do mediador, é apontada da seguinte maneira por Gilvan Luiz Hansen:

Enquanto o conciliador, salvo raras exceções, age burocraticamente no sentido de chegar rapidamente a um acordo que seja, no entender dele, bom para as partes, porque resolve o conflito sobre um objeto, o que se busca na mediação é, antes de qualquer coisa, identificar o conflito oculto, nem sempre transparente e na maioria das vezes obliterado aos próprios participantes da contenda. Se isso ocorre é porque se pretende resgatar a própria relação deteriorada, fator que exige tempo, cuidado, dedicação e, muitas vezes, vigilância do mediador com relação a própria conduta no processo de resgate da dignidade das partes que se efetiva durante a mediação (HANSEN, 2001, p. 115-116).

A principal função do mediador é conduzir as partes ao seu apoderamento, ou seja, à conscientização de seus atos, ações, condutas e de soluções, induzindo-as, também, ao reconhecimento da posição do outro, para que seja respeitado em suas posições e proposições.

Não necessariamente o sucesso vai estar na obtenção do acordo, mas sim quando eventualmente houver o restabelecimento da comunicação. Caso não ocorra o acordo, não implica dizer automaticamente que a mediação não terá sido bem-sucedida, mas, em sendo a relação preservada e o diálogo restabelecido, já é um ponto positivo.

Embora cada modalidade tenha características próprias, ambas contribuem para a preservação da harmonia social, fortalecendo a autonomia privada uma vez que são as próprias partes que afastam progressivamente suas diferenças, restabelecendo o diálogo. Obtendo um entendimento comum, o acordo é dotado de maior aceitação e legitimidade, promovendo consenso e pacificação social.

Portanto, o papel do mediador acaba sendo mais ativo, em que lhe é permitido interferir diretamente no mérito da disputa, uma vez que trabalha pelo convencimento da parte a encontrar uma saída para o conflito, em razão de uma perspectiva de direito, independente do grau de satisfação das partes quanto ao resultado construído por elas (GUILHERME, 2016, p. 12).

Uma vez conduzida de maneira adequada, a resolução de determinado conflito pode proporcionar às partes tanto crescimento profissional e organizacional, impulsionando relevantes alterações quanto à ética e à responsabilidade profissional, como também pessoal (AZEVEDO, 2009, p. 28), sendo um degrau maior para alcançar a pacificação social, seguido sempre de alguns princípios.

Por ser a mediação um processo de facilitação da comunicação,

através da qual é possível proporcionar uma intervenção mais rápida e menos desgastante, é que ela é muito eficiente em empresas familiares, pois, com as técnicas empregadas no processo, as partes ficam mais propensas a ouvir o outro lado e conseqüentemente chegar a um acordo mutuamente, preservando os institutos família e empresa num mesmo plano de igualdade, através do processo da comunicação, norteando-se desta forma, pelos principais princípios abarcados por esse método, sintetizados no próximo item.

### 3.4 PRINCÍPIOS NORTEADORES DA MEDIAÇÃO

Como base de qualquer outro ordenamento, também o instituto da mediação possui seus princípios basilares, ou seja, pontos de partida representados por normas elementares que nortearão a mediação, possuindo a sua aplicabilidade, peso elevado.

Para Paulo de Barros Carvalho (2010, p. 191-195) os princípios são normas jurídicas de posição privilegiada e portadoras de valor expressivo, que aparecem como diretivas iluminadoras da compreensão de setores normativos, “imprimindo-lhes caráter de unidade relativa e servindo de fator de agregação num dado feixe de normas”.

Em sendo a mediação meio não adversarial de solução de conflitos, que visa possibilitar o diálogo, com valorização de todas partes envolvidas no litígio, tal instrumento acaba por ir ao encontro do direito de família contemporâneo, permitindo a incidência dos princípios fundamentais nas relações familiares, admitindo uma readequação dos envolvidos através da situação narrada por eles (SPENGLER, 2010, p. 50), podendo ser aplicada com sucesso nas empresas familiares, justamente pela conexão em que os princípios dos institutos (empresa e família) representam, em contrapartida com os da mediação.

Em relação aos princípios de modo geral, Celso Antônio Bandeira de Mello (1993, p. 445) traz as seguintes considerações:

(...) disposição fundamental que se irradia sobre diferentes normas, compondo-lhes o espírito e servindo de critério para a sua exata compreensão e inteligência, exatamente por definir a lógica e a racionalidade do sistema normativo, no que lhe confere a tônica e lhe dá sentido harmônico. É o conhecimento dos princípios que preside a inteligência das diferentes partes componentes do todo unitário que há por nome sistema jurídico positivo.

Os princípios, assim, servirão de critério de inspiração às leis ou normas do direito positivo, ao mesmo passo que funcionam como normas obtidas durante um processo de generalização e decantação dessas leis (LEAL JUNIOR; PRADO, 2011, p. 351).

Deste modo, a LM em seu artigo 2º, traz que a mediação será orientada pelos seguintes princípios: imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia da vontade das partes, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé. Além disso, o Código de Processo Civil de 2015, em seu artigo 166 também dispôs acerca dos princípios que regem a mediação e conciliação<sup>10</sup>.

Em suma, ambos atos normativos, trazem em comum os princípios da imparcialidade, autonomia da vontade, confidencialidade, oralidade e informalidade. Além disso, complementam-se quando o atual CPC indica também os princípios da independência e da decisão informada, e, a LM, da isonomia entre as partes, da busca do consenso e da boa-fé.

Alguns dos princípios norteadores, além disso, encontram-se previstos nos diversos códigos de ética de várias instituições, como no Código de Ética dos Conciliadores e Mediadores Judiciais, constante no Anexo III da Resolução 125/2010 do CNPJ, que traz no artigo 1º, os princípios inerentes a atuações destes profissionais<sup>11</sup>, e no artigo 2º, as regras para o procedimento de conciliação/

---

<sup>10</sup> Art. 166 do CPC/2015: “A conciliação e a mediação são informadas pelos princípios da independência, da imparcialidade, da autonomia da vontade, da confidencialidade, da oralidade, da informalidade e da decisão informada.

§ 1º A confidencialidade estende-se a todas as informações produzidas no curso do procedimento, cujo teor não poderá ser utilizado para fim diverso daquele previsto por expressa deliberação das partes.

§ 2º Em razão do dever de sigilo, inerente às suas funções, o conciliador e o mediador, assim como os membros de suas equipes, não poderão divulgar ou depor acerca de fatos ou elementos oriundos da conciliação ou da mediação.

§ 3º Admite-se a aplicação de técnicas negociais, com o objetivo de proporcionar ambiente favorável à autocomposição.

§ 4º A mediação e a conciliação serão regidas conforme a livre autonomia dos interessados, inclusive no que diz respeito à definição das regras procedimentais”.

<sup>11</sup> Art. 1º do Código de Ética dos Conciliadores e Mediadores Judiciais: “Art. 1º: São princípios fundamentais que regem a atuação de conciliadores e mediadores judiciais: confidencialidade, decisão informada, competência, imparcialidade, independência e autonomia, respeito à ordem pública e às leis vigentes, empoderamento e validação:

I – Confidencialidade - dever de manter sigilo sobre todas as informações obtidas na sessão, salvo autorização expressa das partes, violação à ordem pública ou às leis vigentes, não podendo ser testemunha do caso, nem atuar como advogado dos envolvidos, em qualquer hipótese;

II – Decisão informada - dever de manter o jurisdicionado plenamente informado quanto aos seus direitos e ao contexto fático no qual está inserido;

mediação<sup>12</sup>. Ressalta-se a presença dos contornos construídos pela doutrina em despeito aos princípios.

Por sua vez, no ato do Conselho Nacional de Justiça, há mais princípios a serem observados, e tal fato se justifica pelo maior espectro de temas tratados, já que o órgão tem por finalidade controlar a atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário e o cumprimento dos deveres funcionais dos juízes.

Já a respeito dos princípios jurídicos da mediação, Carlos Eduardo de Vasconcelos (2018, p. 53), tece as seguintes observações:

A mediação de conflitos não se dá à margem dos princípios jurídicos. Os valores jurídicos mais próximos, mais vinculados à mediação de conflitos, são os que consubstanciam os Direitos Humanos. Uma visita a esses princípios fundamentais, constitucionais e internacionais é requisito necessário à formação dos mediadores. Do ponto de vista do direito, os princípios são as normas que fundamentam a criação e aplicação de todas as demais normas do ordenamento jurídico.

---

III – Competência - dever de possuir qualificação que o habilite à atuação judicial, com capacitação na forma desta Resolução, observada a reciclagem periódica obrigatória para formação continuada;

IV – Imparcialidade - dever de agir com ausência de favoritismo, preferência ou preconceito, assegurando que valores e conceitos pessoais não interfiram no resultado do trabalho, compreendendo a realidade dos envolvidos no conflito e jamais aceitando qualquer espécie de favor ou presente;

V – Independência e autonomia - dever de atuar com liberdade, sem sofrer qualquer pressão interna ou externa, sendo permitido recusar, suspender ou interromper a sessão se ausentes as condições necessárias para seu bom desenvolvimento, tampouco havendo dever de redigir acordo ilegal ou inexecutável;

VI – Respeito à ordem pública e às leis vigentes - dever de velar para que eventual acordo entre os envolvidos não viole a ordem pública, nem contrarie as leis vigentes;

VII – Empoderamento - dever de estimular os interessados a aprenderem a melhor resolverem seus conflitos futuros em função da experiência de justiça vivenciada na autocomposição;

VIII – Validação - dever de estimular os interessados perceberem-se reciprocamente como seres humanos merecedores de atenção e respeito”.

<sup>12</sup> Art. 2º do Código de Ética dos Conciliadores e Mediadores Judiciais: “Art. 2º As regras que regem o procedimento da conciliação/mediação são normas de conduta a serem observadas pelos conciliadores/mediadores para o bom desenvolvimento daquele, permitindo que haja o engajamento dos envolvidos, com vistas à sua pacificação e ao comprometimento com eventual acordo obtido, sendo elas:

I – Informação - dever de esclarecer os envolvidos sobre o método de trabalho a ser empregado, apresentando-o de forma completa, clara e precisa, informando sobre os princípios deontológicos referidos no Capítulo I, as regras de conduta e as etapas do processo;

II – Autonomia da vontade - dever de respeitar os diferentes pontos de vista dos envolvidos, assegurando-lhes que cheguem a uma decisão voluntária e não coercitiva, com liberdade para tomar as próprias decisões durante ou ao final do processo e de interrompê-lo a qualquer momento;

III – Ausência de obrigação de resultado - dever de não forçar um acordo e de não tomar decisões pelos envolvidos, podendo, quando muito, no caso da conciliação, criar opções, que podem ou não ser acolhidas por eles;

IV – Desvinculação da profissão de origem - dever de esclarecer aos envolvidos que atuam desvinculados de sua profissão de origem, informando que, caso seja necessária orientação ou aconselhamento afetos a qualquer área do conhecimento poderá ser convocado para a sessão o profissional respectivo, desde que com o consentimento de todos;

V – Compreensão quanto à conciliação e à mediação - Dever de assegurar que os envolvidos, ao chegarem a um acordo, compreendam perfeitamente suas disposições, que devem ser exequíveis, gerando o comprometimento com seu cumprimento”.

O autor transporta de plano, que inicialmente o instituto da mediação, deve observar primordialmente os direitos humanos, que pode didaticamente ser dividido em: direitos fundamentais à igualdade, direitos fundamentais à existência digna, direitos fundamentais à liberdade e direitos fundamentais à estabilidade democrática, sendo tais direitos humanos fundamentais à formação dos mediadores e facilitadores de mediação (VASCONCELOS, 2018, p. 55).

Em continuidade aos princípios e suas concepções, João Carlos Leal Junior (2012, p. 24) assevera:

O princípio jurídico não é concebível em estado de isolamento, sempre se apresenta relacionado com outros princípios e demais elementos, formando um todo aprioristicamente concatenado que tem por objetivo a manutenção de um *status* harmônico. Ademais, os princípios são encontráveis por toda a estrutura do ordenamento jurídico, havendo de sede constitucional, legal e, até mesmo, infralegal.

Desta feita, alguns dos principais princípios aplicados à mediação, tidos como basilares, serão apresentados a seguir, visto que trazem consigo características próprias e, por servirem como alicerce de um sistema, são reconhecidos como norma de eficácia suprema, além de possuírem respaldo em demais princípios gerais, como os direitos humanos e dignidade dos indivíduos.

Sobre a dignidade humana, Alexandre de Moraes (2014, p. 18), assegura:

(...) a dignidade humana é um valor espiritual e moral inerente à pessoa, que se manifesta singularmente na autodeterminação consciente e responsável pela própria vida e que traz consigo a pretensão a respeito por parte das demais pessoas, constituindo um mínimo invulnerável que todo estatuto jurídico deve assegurar, de modo que, somente excepcionalmente, possam ser feitas limitações ao exercício dos direitos fundamentais, mas sempre sem menosprezar a necessária estima que merecem todas as pessoas enquanto seres humanos.

Conforme argumentam João Carlos Leal Junior e Martha Asunción Enriquez Prado (2011, p. 11), pelo fato dos princípios “deterem amplitude maior, sendo, então, os pontos de apoio normativo para a eficiente aplicação do Direito, aos princípios jurídicos deve haver observância, já que sua infringência implica consequências mais gravosas ao sistema do que a desobediência de simples regra – quando de mesmo patamar”, e com a mediação não seria diferente.

Imperioso deste modo, tecer os ensinamentos trazidos há anos por Joseph P. Folger e Robert A. Bush (1999, p. 86), na qual dissertam que a mediação “é um processo que permite que as pessoas em conflito ajam com um maior grau de autodeterminação e responsividade em relação aos outros”.

E por sua vez, acerca destes princípios ligados diretamente com os da mediação, Carlos Eduardo de Vasconcelos (2018, p. 219) aduz:

Os princípios da mediação consubstanciam os seus fundamentos éticos e funcionais. A dinâmica e os fundamentos da mediação de conflitos não afrontam ou desconhecem a validade dos textos do direito positivo, mas com eles não se confundem, pois, a substância do método da mediação está na tópica, na problematização, na consideração teleológica a partir do legítimo protagonismo transdisciplinar das pessoas envolvidas nas circunstâncias existenciais do conflito e do diálogo. Nessa perspectiva, a mediação de conflitos, com seus valores, técnicas e habilidades, supõe princípios voltados ao asseguramento da efetiva facilitação do diálogo, em condições de igualdade de oportunidades e liberdade, com vistas à compreensão e ao alcance dessa justiça do caso concreto.

Desta maneira, serão explanadas abaixo, algumas das bases principiológicas que estão presentes no sistema normativo e que servem de norte para que o procedimento da mediação ocorra de maneira mais adequada e eficaz, devendo ser observados por todos os envolvidos, mas principalmente, pelos mediadores.

#### 3.4.1 Princípio da Autonomia da Vontade das Partes

Entrando mais especificamente nos princípios explanados na legislação processual e que dizem respeito à mediação, um princípio que possui grande destaque é o da autonomia da vontade das partes, caracterizado pela voluntariedade, uma vez que parte da opção dos mediados a se submeterem ou não a tal método, com empoderamento deles na resolução dos conflitos e objetivo de obter resultados satisfatórios.

O respeito da autonomia da vontade das partes, é fator essencial para o procedimento da mediação, visto que antes mesmo de saber se o conflito será solucionado através desse mecanismo, as partes inicialmente deverão optar pelo método, ou seja, estarem dispostas a resolvê-lo através da mediação, enfatizando assim, o protagonismo das partes. Elas são livres em optar por esse meio, sendo pressuposto da mediação, garantir a voluntariedade das partes na escolha do procedimento.

Além da previsão expressa no CPC/2015 e na LM, o Código de Ética do Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem (CONIMA), em primeiro lugar, dispõe que a mediação “fundamenta-se na autonomia da vontade das partes, devendo o mediador centrar sua atuação nessa premissa” (CONIMA, 2021, n.p.).

De acordo com Lilia Maia de Moraes Sales (2003, p. 47), “as partes é que decidirão todos os aspectos do problema sem intervenção do mediador, no sentido de induzir as repostas ou decisões, mantendo a autonomia e controle das decisões relacionadas ao conflito”.

A mediação, assim foi pensada de modo a empoderar os interessados, devolvendo a eles o protagonismo sobre suas vidas e propiciando-lhes plena autonomia na resolução de seus conflitos (BACELLAR, 2012, p. 116). Para melhor elucidação, Adolfo Braga Neto e Lia Regina Sampaio (2007, p. 39) delimitaram o alcance desse princípio, no que diz respeito à (I) voluntariedade de adesão ao processo, (II) possibilidade de as próprias partes administrarem o conflito de maneira que desejarem ao estabelecer diferentes procedimentos, (III) total liberdade de tomar as próprias decisões, (IV) bem como escolherem os assuntos que serão abordados ao longo de todo processo.

Através do exercício deste princípio, em todos os momentos da mediação, ter-se-á uma maior eficácia com o resultado do procedimento, que acaba atendendo um lado mais pragmático, o que é fortemente necessário no mundo das transações e na emancipação dos próprios indivíduos.

#### 3.4.2 Princípios da Confidencialidade e Boa-fé

Outro princípio de extrema relevância é o da confidencialidade, vez que todas as informações ali recebidas durante o desenvolvimento da mediação devem permanecer confidenciais. O mediador pode até mesmo, se negar a depor como testemunha, caso saiba de alguma informação confidencial adquirida no procedimento, salvo autorização das partes.

Portanto, Adolfo Braga Neto e Lia Regina Castaldi Sampaio (2007, p. 41) ponderam que “o mediador deve manter sob sigilo todas as informações, fatos, relatos, situações, documentos e propostas, não podendo fazer uso deles para proveito próprio ou de *outrem*”. Apenas em situações que há ofensa à ordem pública

ou aos bons costumes é que este princípio é flexibilizado. A regra da confidencialidade, não afasta o dever de as pessoas prestarem informações à administração tributária após o termo final da mediação, de acordo com o entendimento do §4º do artigo 30 da Lei de Mediação.

Esse dever de confidencialidade do mediador, ajuda assim, a criar um ambiente mais confiável, na qual os mediados sintam-se à vontade e seguros para desenvolver o diálogo, as percepções sobre o conflito, com a certeza de que o conteúdo da mediação não será revelado em qualquer outro momento, ganhando assim, mais confiança das partes, contribuindo para um ambiente de cooperação.

O desatendimento desse princípio pelo mediador, pode acarretar consequências, como a interrupção da sessão e ainda, a devolução do valor pago, em caso de hipótese de indevida revelação de informação.

A confidencialidade também se estende no tempo, não sendo limitada tão somente enquanto estiver ocorrendo as sessões ou o processo judicial. Ela prescinde no respeito, visto que se espera que os mediados tragam aspectos subjetivos dos conflitos, sendo necessário o sigilo sobre o que é levado no procedimento da mediação.

Deste modo, imperioso que a confidencialidade ande junto com a boa-fé. Trata-se a boa-fé de um princípio geral que se aplica em qualquer ramo, particularmente às conjunturas de relação (ASCENSÃO, 2002, p. 177). Enquanto meios para solução de litígios, o processo de mediação deve observar, portanto, o princípio da boa-fé em todas as suas fases, desde a escolha do processo até o final cumprimento do acordo por ele obtido, regendo os atos daqueles que participam da mediação, sendo um dos grandes princípios que devem ser observados à atividade econômica empresarial, de modo geral.

### 3.4.3 Princípio da Oralidade

O princípio da oralidade determina que a mediação deve-se desenvolver por uma comunicação oral, findando-se apenas com a lavratura de um termo final, visto que esse termo, em havendo a necessidade de uma execução futura do acordo, servirá de base para tal, constituindo título executivo extrajudicial e, se

homologado pelo juiz, um título executivo judicial, nos termos do artigo 20, parágrafo único da LM.<sup>13</sup>

Sobre o princípio da oralidade, Fernanda Tartuce (2016, p. 199), disserta:

A mediação se desenvolve por meio de conversas e/ou negociações entre as partes; como meio focado no (r)estabelecimento da comunicação, configura um procedimento pautado por iniciativas verbais: por meio de expressões, questionamentos e afirmações, busca-se viabilizar um espaço de comunicação entre os envolvidos para que eles possam divisar saídas produtivas para seus impasses, relatando sua percepção e contribuindo para eventual elaboração de propostas.

Através do diálogo, que se dá pela troca de conversas e escutas ativas, os envolvidos expõem e ouvem acerca dos sentimentos e interesses em jogo. “A dialética da mediação é ditada pela oralidade da linguagem comum. As partes ou mediandos são os principais protagonistas do procedimento, mesmo quando contam com a assistência dos seus advogados” (VASCONCELOS, 2018, p. 220).

Pelo fato da mediação possuir o formato da oralidade, ela acaba permitindo que cada um dos envolvidos exponha sua perspectiva sobre a situação que vem sendo vivenciada, e que também ouça com atenção o lado do outro, reconstruindo e fortalecendo o diálogo, para preservação da relação existente, com vistas também a evitar que novos impasses surjam.

Cesar Peluso (2011, p. 16) sustenta que esse princípio é responsável pela aproximação dos envolvidos na resolução de suas divergências e de que não teria sentido se não fosse dado às partes, a oportunidade de gerar ou conceber sua própria decisão, compondo por si mesmas o litígio.

É crucial então, o papel desenvolvido pelo mediador, que tem que seguir essa linha, para que as partes saibam falar, desenvolvendo assim o ambiente e preparando para uma mediação de sucesso, de acordo com as particularidades de cada caso.

Fernanda Tartuce (2016, p. 223), destaca a importância do uso da técnica da escuta ativa, consistente em três modos: escutar com atenção, perguntar

---

<sup>13</sup> Art. 20. O procedimento de mediação será encerrado com a lavratura do seu termo final, quando for celebrado acordo ou quando não se justificarem novos esforços para a obtenção de consenso, seja por declaração do mediador nesse sentido ou por manifestação de qualquer das partes. Parágrafo único. O termo final de mediação, na hipótese de celebração de acordo, constitui título executivo extrajudicial e, quando homologado judicialmente, título executivo judicial.

para saber mais e, resumir o que compreendeu para esclarecer pontos importantes, tudo com o objetivo de valorizar a fala de cada envolvido, bem como, a compreensão das percepções e interesses.

Deste modo, uma vez estando pautada a mediação nesse princípio, o mediador deve estabelecer critérios mínimos para a comunicação dos envolvidos, despontando a mediação como um ambiente democrático, afinal, o mediador não se posiciona em ponto mais elevado, mas sim, entre elas, sendo que o fortalecimento do diálogo, vem para contribuir por um espaço mais interativo e de maior colaboração, assim como ocorre com o princípio da informalidade.

#### 3.4.4 Princípio da Imparcialidade

Com relação aos mediadores, estes devem também observar o princípio da imparcialidade na questão a ser resolvida, devendo declarar-se suspeitos e impedidos caso necessário, assim como deve existir isonomia entre as partes, com tratamento igualitário, para que tenham as mesmas oportunidades de fazer valer as suas razões e manifestações.

Referido princípio, impõe ao mediador uma conduta isenta, com a finalidade de preservar o equilíbrio entre os mediados, devendo cuidar para que seus valores pessoais não interfiram na condução do procedimento (CAHALI, 2014, p. 73).

O atual Código de Processo Civil nesse sentido, dispõe que o mediador deve avisar imediatamente eventual impedimento seu e, remeter os autos ao juízo do processo ou ao coordenador do CEJUSC, caso a sessão já tiver sido iniciada, devendo ser parada com a feitura do termo relatando o ocorrido e, por fim, requerendo a distribuição a outro mediador.<sup>14</sup>

A Resolução nº 125/2010 do CNJ também assevera que a imparcialidade do mediador, deve assegurar ausência de favoritismo e preconceito e que, os conceitos pessoais não devem afetar no desfecho do procedimento, não podendo aceitar de qualquer forma, benesse ou contribuição.

---

<sup>14</sup> Art. 170. No caso de impedimento, o conciliador ou mediador o comunicará imediatamente, de preferência por meio eletrônico, e devolverá os autos ao juiz do processo ou ao coordenador do centro judiciário de solução de conflitos, devendo este realizar nova distribuição. Parágrafo único. Se a causa de impedimento for apurada quando já iniciado o procedimento, a atividade será interrompida, lavrando-se ata com relatório do ocorrido e solicitação de distribuição para novo conciliador ou mediador.

Imprescindível lembrar que o papel do mediador não é o de decisão e, por isso, deve apenas guiar os envolvidos na resolução do conflito levado à mediação, sem expor juízo de valor, sugerir ou induzir qualquer tipo de quadro resolutivo, conforme expõe Fernanda Tartuce (2016, p. 228):

O mediador, assim, deve interferir com imparcialidade sem buscar induzi-las ou instigá-las a adotar qualquer sorte de iniciativa em relação ao mérito da demanda. [...] Ao abordar as propostas, preconiza-se grande cautela por parte do mediador. A manifestação de opinião quanto a uma ou outra pode ser deletéria e influir decisivamente na conduta dos envolvidos, seja para gerar um acordo artificialmente entabulado (sem aderência à situação das pessoas em conflito), seja para desanimá-las quanto ao procedimento ante um suposto comprometimento ético do mediador.

A imparcialidade deste modo, deve ser observada em todo o procedimento, sendo que a principal função de estabelecer a comunicação entre as partes deve ser zelada a fim de alcançar um resultado satisfatório e útil. Juan Carlos Vezzulla (2001, p. 40), assim explicita:

O cliente deve acreditar no mediador e senti-lo protetor. Ambas as partes devem sentir-se cuidadas pelo mediador. Este deve demonstrar-lhes sua imparcialidade que implica em marcar os momentos de injustiça, assim como alterá-los quando uma proposta foge dos critérios de realidade. Deve fazê-los sentir-se à vontade, compreendidos e cuidados por ele. Isso faz com que o medo e angústia diminuam e, logicamente desapareçam as condutas associadas a esses sentimentos.

Luis Alberto Warat igualmente, ao tratar da imparcialidade, foi cristalino ao dizer que a função do mediador não é decidir, mas criar “espaços transacionais” e, dessa forma, ajudar a realizar uma reconstrução simbólica do conflito com vistas a transformá-lo (WARAT, 2001, p. 13).

Denota-se que o mediador mesmo atuando com imparcialidade, isonomia e isenção, sua empatia na hora de colocar em prática as técnicas da mediação, não pode ser comprometida, visto que demonstra confiança aos mediados, mas ele deve sempre atuar respeitando o ponto de vista deles, não os induzindo a adotar qualquer tipo de conduta e tampouco, decidir no lugar deles, tratando-os de maneira igualitária.

### 3.4.5 Princípio da Informalidade e Independência

O princípio da informalidade traduz a ideia de que o ambiente que se desenvolve a mediação deve ser informal, para que esta se prolongue de forma mais eficaz, considerando sua característica de flexibilidade em função da vontade das partes.

Fernanda Tartuce (2016, p. 213), explica que:

No tratamento do conflito, importa adotar a via mais adequada ao desiderato maior de pacificação com justiça. A mediação, enquanto prática para a facilitação do diálogo entre as partes, não tem regras fixas [...]. Tratando-se de técnica em que se busca o restabelecimento da comunicação, muitas vezes o encaminhamento da controvérsia deverá ser conduzido segundo as situações pessoais dos envolvidos e as condições concretas de sua relação.

A informalidade está diretamente ligada à forma pela qual será conduzida a sessão de mediação, vez que seu modo de transcorrer, não necessariamente deve seguir padrões rígidos, sendo de fases e sessões flexíveis (LUCHIARI, 2012, p. 31).

Conquanto, mesmo que o mediador seja preparado com suas técnicas para a implantação de um colóquio efetivo, não tem regras fixas, não existem maneiras determinadas para a gestão de uma sessão de mediação, afinal, esta se institui como um "projeto de interação, de comunicação eficaz" (MENDONÇA, 2004, p. 149).

Enquanto no processo judicial, há delimitação do objeto pelo pedido veiculado pela parte, na mediação, a interação entre as pessoas, não necessariamente se dá de forma delimitada e previsível, especialmente quando se pretende que o aspecto subjetivo do conflito venha à tona.

Vale destacar que o fato de existir informalidade na mediação de conflitos não a torna sem regramento. Fernanda Tartuce (2016, p. 197) ensina que "não há, portanto, em geral, qualquer exigência formal na condução da mediação ou quanto ao seu possível resultado". De qualquer maneira, os mediadores são norteados pelos princípios aqui demonstrados, estando as sessões de mediação "marcadas pelo princípio da simplicidade processual" (SALES, 2003, p. 50).

Muitas das vezes, são necessárias várias idas e vindas na interação entre os mediados para que eles se sintam confiantes a ponto de exporem as

verdadeiras motivações das posições assumidas, ao passo de que um procedimento muito rígido pode ter o efeito de inibir que os aspectos subjetivos se revelem. Além disso, respeitar o tempo de cada mediado, é primordial.

A informalidade na comunicação entre as partes pode auxiliar a construção de um ambiente mais equilibrado, harmônico e tranquilo. Assim, facilita o diálogo entre os envolvidos, favorecendo um acordo positivo aos litigantes (SALES, 2003, p. 51). A informalidade acaba sendo coerente com a complexidade do conflito e, podendo se dizer, com a complexidade do próprio ser humano, sendo um norteador importante da mediação.

É exatamente a informalidade e a ausência de regras mais rígidas, que servem de mecanismo para que se crie um ambiente favorável ao diálogo, à comunicação entre as partes, que devem sentir-se livres para exprimir suas opiniões, interesses, percepções e sentimentos.

Sucessivamente, atrelado ao princípio da informalidade está o princípio da independência, visto que os mediadores também devem atuar de maneira autônoma, e sem interferências. Os mediadores, de acordo com Eduardo Cambi e Alisson Farinelli (2011, p. 280) têm "autonomia para conduzir a negociação da melhor forma e no interesse dos litigantes desde que não excedam os limites legais, morais ou impostos pelos próprios envolvidos". A atuação de conciliadores e mediadores judiciais deve se dar com autonomia e liberdade, sem subordinação nem influência de qualquer ordem (TARTUCE, 2016, p. 187).

Em que pese existir as técnicas e normas a serem aplicadas na mediação, o mediador deve exercer sua função de maneira independente e informal, sem interferências capazes de reduzir sua capacidade de atuação e de modo com que haja benefício mútuo entre os envolvidos.

#### 3.4.6 Princípios do Consensualismo e Cooperação

A ideia de cooperação, traduz na necessidade de interação que deve ocorrer entre as partes e os demais envolvidos, bem como a busca pelo consenso, para que o processo de mediação seja capaz de obter resultados positivos e ter seus objetivos alcançados.

O princípio do consensualismo, ou simplesmente, a busca pelo consenso, encontra-se presente na própria relação entre as partes, uma vez que estas têm a liberdade e poder decisório. De acordo com Rozane da Rosa Cachapuz:

A mediação é consensual, uma vez que nasce do consenso entre as partes envolvidas, sendo a manifestação da vontade o princípio embasador do instituto. [...]. Por isso a importância de a solução ser bem observada pelas partes, para que tenham absoluta certeza de que a decisão e a responsabilidade são somente delas (CACHAPUZ, 2011, 40-41).

Como já demonstrado, mister se faz entender que o êxito da mediação, não está relacionado diretamente à feitura de um acordo, mas sim em todos os aspectos envolvidos, como a subjetividade do conflito, circunstâncias éticas, aspectos emocionais, fortalecimento do diálogo e a satisfação das partes, que somente será possível através da busca constante pelo consenso.

A eficácia normativa do novo modelo de estruturação colaborativa do processo está na imputação de deveres de cooperação a todos os sujeitos processuais, tornando ilícitos os comportamentos que lhe contrariam. Os deveres de cooperação são de difícil enumeração, mas para Fredie Didier Júnior (2016, p. 353) podem ser divididos em deveres de esclarecimento, de lealdade e de proteção.

Em observância ao princípio da cooperação, há a possibilidade da suspensão do processo por prazo suficiente, para chegar na solução consensual do litígio em procedimento de mediação, preservados assim os provimentos jurisdicionais de urgência.

Outrossim, essa justiça consensual só será possível num ambiente de colaboração mútua, que permita a comunicação e o consenso genuíno, mostrando-se desta feita, meio adequado no tratamento dos conflitos, a fim de resolvê-los e evitá-los, principalmente no que concerna as empresas familiares, em que há fortes laços de união familiar e empresarial, tudo ao mesmo tempo.

Para maior compreensão do procedimento da mediação, as características e vantagens ensejadas por sua utilização nas empresas familiares, são estudadas no próximo e último capítulo. Em especial, observa-se a necessidade da análise dos conflitos em organizações familiares pela óptica da mediação, ante a importância de separar os assuntos domésticos e pessoais, dos empresariais, repensando a forma de como o conflito é analisado e, implementando mecanismos

aptos a gerir os relacionamentos familiares e ainda, mitigar o surgimento das controvérsias.

## 4 EMPRESAS FAMILIARES E A MEDIAÇÃO

Conforme análise do contexto em que o instituto da mediação se encontra atualmente presente no ordenamento jurídico brasileiro, verifica-se que entre as inúmeras vantagens decorrentes do uso da mediação, merecem destaque: a resolução de disputas de forma construtiva, o fortalecimento das relações sociais, a promoção de relacionamentos cooperativos, a exploração de estratégias que possam prevenir ou resolver futuras controvérsias (AZEVEDO, 2009, p. 20) e, a humanização das disputadas.

Contemporaneamente, as empresas familiares representam um grande espaço no mercado nacional, e o desenvolvimento da atividade econômica organizada por familiares, interfere na sociedade como um todo, principalmente em seus dois sistemas: família e negócio.

Diante da existência de grande número de conflitos, representado pelo aumento das relações, aliado ao desenvolvimento e crescimento econômico, um contexto que merece enfoque é a complexidade das relações travadas no âmbito das organizações empresariais familiares, principalmente no tocante à relação dos membros familiares que atuam em conjunto na empresa, surgindo conflitos de ordem familiar e organizacional, que acabam interferindo diretamente no funcionamento da empresa.

Nesse sentido, a aplicação da mediação em empresas familiares, representa na maioria das vezes, método adequado e eficaz, de prevenir e solucionar impasses ocorridos nessas empresas, estimulando atitudes dialógicas e cooperativas e, gerindo os mais diversos tipos de conflitos interpessoais e familiares que aparecem nelas. Referidos conflitos refletem diretamente nos institutos da família e da empresa, sendo então, trabalhados pela mediação na mesma medida de importância, uma vez que suas características se mostram alinhadas com valores e objetivos do mundo empresarial e da família, passando a analisar assim inicialmente, o instituto da empresa.

### 4.1 EMPRESA E ATIVIDADE ECONÔMICA

Significativos processos como a constante globalização, regionalização, abertura econômica e privatização, modificaram extremamente o

contexto dentro do qual as empresas desenvolvem as suas atividades. Deste modo, atualmente, as empresas possuem um papel importante e de destaque, além de ter como cenário, o dinamismo e o poder de transformação assumidos pelo regime empresarial.

Com a permanência e crescimento das empresas nos mercados internos e externos, conjuntamente com a interdependência crescente, a probabilidade de conflitos interorganizacionais vêm aumentando, e se manifestando desta forma, em vários níveis.

Por sua vez, no caso das empresas familiares, elas são de indiscutível relevância no panorama econômico global, apresentando curiosos paradoxos, devido a presença de um ambiente empresarial e familiar que andam lado a lado, existindo no Brasil um elevado número dessas empresas.

Segundo Cris Bianchi, vice coordenadora da Comissão de Empresas de Controle Familiar do IBGC e mediadora de conflitos no Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC) de Santana, 80% das causas de fechamentos de empresas familiares estão ligadas aos conflitos internos da família (BIANCHI; WOLFF, 2020, n.p.).

As empresas são muito visadas, principalmente por tratarem de “importantes agentes de promoção do desenvolvimento econômico de um país, assim como de seu avanço tecnológico” (DA SILVA, 2013, p. 141). Os conflitos acabam sendo inerentes aos seres humanos e fazem parte da vida de forma geral, mas nessas famílias empresárias, essas situações podem ameaçar a sobrevivência dos negócios, com mais contundência.

Estando diretamente ligadas com a atividade econômica do país, seja em nível nacional ou internacional, a atividade empresarial presta serviços, produz mercadorias em geral, é capaz de circular riquezas e gerar empregos, movendo a sociedade em si, dentre inúmeros outros fatos.

Sobre importância das empresas, Renato Ventura Ribeiro (2006, p. 176) traz:

O reconhecimento da empresa como instituição e sua função social implicam novos deveres aos administradores e, portanto, maior responsabilidade. Se anteriormente, nas suas relações meramente privadas e internas com acionistas já eram identificados problemas, a tendência é o agravamento das tensões com os novos deveres perante terceiros.

Ante a dimensão que as empresas alcançam dentro da atividade econômica, e a necessidade por estarem sempre em busca de princípios dignos e éticos para reger as relações da empresa, viu-se que “a interdependência, a mudança, a internacionalização e o conflito têm valorizado significativamente um processo econômico-social que se identifica com o conceito de negociação” (COLAIÁCOVO; COLAIÁCOVO, 1998, p. 79).

Tem-se que a negociação, seja mediada ou não, passou a ser usada de maneira crescente na solução de conflitos e de transações das empresas de modo abrangente. De acordo com José Maria Garcez (2003, p. 9), um dos motivos do aumento da utilização desses meios é em razão de que, o custo financeiro, o desgaste das discussões alongadas, e dos processos judiciais que se perpetuam no tempo, configuram obstáculo ao desenvolvimento da economia dos países, e fator desagregador dos relacionamentos no mundo privado geral, aí incluído o mundo dos negócios.

Diante disso, para uma melhor atuação empresarial, englobando aqui, as empresas familiares e, para valorização do progresso da atividade econômica, as empresas têm buscado evitar conflitos, minimizar as situações de risco aos seus empreendimentos, reduzir incertezas jurídicas, fortalecer as relações e a gestão da empresa. Tudo isso, para alcançar o melhor instrumento contratual possível, que respeite os interesses de ambas as partes, ou possibilite uma solução menos gravosa e mais aceitável para uma controvérsia ou impasse declarado, como ocorre na mediação, e também, para que haja uma eficiência no tocante às relações comerciais, preservando e dando uma roupagem maior à função social das empresas.

#### 4.1.1 Função Social

A concepção de função social nasceu para dar ênfase na importância e consciência de que cada indivíduo deve possuir, em prol do cenário em que vive na sociedade, ou seja, a função social nasceu da noção de que, enquanto conviver em sociedade, o cidadão deve empregar esforços mútuos, a fim de colaborar para o bem-estar coletivo, em detrimento dos seus interesses unicamente individuais.

O conceito dessa função social se difundiu, e foi introduzido na área abrangente ao Direito, de modo que foi inicialmente atrelado à noção de propriedade. Erige-se a teoria da função social, segundo a qual “todo indivíduo tem o dever social

de desempenhar determinada atividade, de desenvolver da melhor forma possível sua individualidade física, moral e intelectual, para com isso cumprir sua função social da melhor maneira” (FIGUEIREDO, 2008, p. 83).

Somente a valorização da noção de trabalho em equipe, em prol do bem comum, respeitados os direitos individuais, tem o condão de garantir a paz e o bem-estar social. Assim, a vigente Constituição Federal possui diversos dispositivos que se referem ao direito de propriedade tanto no título destinado à ordem econômica e financeira, nos artigos 170, incisos II e III<sup>15</sup>, como na parte em que trata dos direitos e garantias individuais, no artigo 5º, incisos XXII, XXIII, XXV, XXVI e XXIX<sup>16</sup>.

A primeira noção de função social da propriedade foi concebida no início do século XX, por León Duguit. Em oposição às doutrinas individualistas sustentadas até então, o autor defendeu que a propriedade é uma instituição jurídica que, como qualquer outra, formou-se para responder a uma necessidade econômica e, neste ensejo, evoluiu de acordo com tais necessidades (DUGUIT, 1975, p. 235).

O transporte da teoria da função social, atrelada ao direito de propriedade rememora o dever atribuído ao proprietário de fazer uso de seus bens de forma a cumprir uma função social, ou seja, de forma que o exercício do direito de propriedade obedeça aos parâmetros legais e morais estabelecidos, no intuito de contribuir para o interesse coletivo.

A Constituição Federal garante dessa forma, o direito subjetivo do proprietário sobre o seu imóvel, o que inclui o direito de usar, gozar e dispor. Ocorre que no século XX, alterou-se significativamente o objeto da garantia constitucional da

---

<sup>15</sup> Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

II - propriedade privada;

III - função social da propriedade.

<sup>16</sup> Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos termos seguintes:

XXII - é garantido o direito de propriedade;

XXIII - a propriedade atenderá a sua função social;

XXV - no caso de iminente perigo público, a autoridade competente poderá usar de propriedade particular, assegurada ao proprietário indenização ulterior, se houver dano;

XXVI - a pequena propriedade rural, assim definida em lei, desde que trabalhada pela família, não será objeto de penhora para pagamento de débitos decorrentes de sua atividade produtiva, dispondo a lei sobre os meios de financiar o seu desenvolvimento;

XXIX - a lei assegurará aos autores de inventos industriais privilégio temporário para sua utilização, bem como proteção às criações industriais, à propriedade das marcas, aos nomes de empresas e a outros signos distintivos, tendo em vista o interesse social e o desenvolvimento tecnológico e econômico do País.

propriedade. Sua evolução foi no sentido de conceituar a propriedade em industrial, intelectual e de empresa, onde a propriedade passaria a recair também sobre bens produtivos, ou seja, aqueles destinados ao desenvolvimento do objeto social da empresa. Assim, tomando essa concepção mais ampla de propriedade, é que se pode falar em função social da empresa, “que estabelece o poder-dever de o proprietário dar uma destinação para a atividade empresarial compatível com o interesse social” (SILVA, 2013, p. 144).

A função social da empresa é então, um importante princípio e vetor para o exercício da atividade econômica, vez que o seu sentido advém da articulação entre os diversos princípios da ordem econômica constitucional.

Luiz Antônio Ramalho Zanoti (2009, p. 107) assim, ensina:

[...] conclui-se que é possível dizer que a empresa se encontra inserida num ambiente social, deste depende para justificar a sua existência, e com ele deve contribuir, de forma efetiva, para que a dignidade da pessoa humana mantenha a soberania dentre todos os demais princípios contidos no ordenamento jurídico nacional.

Tal função social, traduz-se em deveres positivos que orientam a atividade empresarial, contemplando, além dos interesses dos sócios, os interesses de demais sujeitos envolvidos pelas empresas, como trabalhadores, consumidores, concorrentes, o próprio Poder Público, e a comunidade como um todo, fazendo com que a economia do país, gire.

Jussara Assis Ferreira (2018, p. 79) traz a respeito da função social da empresa, o seguinte:

A função social da empresa, assim, surge combinada com ações sociais, inspiradas em direitos nobres, como a tutela do meio ambiente natural e artificial, melhoria do meio ambiente de trabalho e das relações entre empresário e empregados. A atividade empresarial deve atender não só a interesses individuais, mas também aos interesses gerais da sociedade de consumo, de forma que o equilíbrio impere.

A inobservância da função social implicaria em um desvio no exercício do respectivo direito. Por esse motivo, a empresa deve atender, no contexto do princípio da livre iniciativa, aos demais parâmetros constitucionais que regem o exercício da atividade econômica (BARTHOLO; GAMA, 2007, p. 14).

Ela também possui uma função sistematizadora do ordenamento jurídico, a qual é adensada por intermédio de normas jurídicas cujo objetivo é

compatibilizar os diversos interesses envolvidos na atividade econômica, ao mesmo tempo em que se busca a preservação da empresa e da atividade lucrativa que assim a qualifica.

Sobre o assunto, Érica Guerra da Silva (2013, p. 146) comenta:

A empresa deve cooperar para que o Estado cumpra com os seus deveres fundamentais através de medidas internas e externas que garantam a produção de lucros, finalidade precípua da atividade econômica organizada, e o convívio adequado com empregados, os fornecedores, os consumidores, a sociedade e o meio ambiente. Ademais, a empresa que atende a sua função social, arrecadando corretamente seus tributos, contribui para que o financiamento do Estado possa atender aos objetivos da República de erradicação da pobreza e a redução das desigualdades sociais.

Como decorrência necessária do reconhecimento da função social da propriedade e da função social do contrato, a função social da empresa foi ganhando relevância, na medida em que aumentava o reconhecimento da empresa como instituição fundamental não apenas no âmbito econômico, mas também nos âmbitos político e social (FRAZÃO, 2011, p. 97).

Ela foi consolidada a partir do momento em que a função social da propriedade projetou seus efeitos sobre os bens de produção, assumindo compromissos e obrigações com empregados, consumidores e com a comunidade como um todo (VAZ, 1993, p. 151).

Em que pese estarem voltadas para atingir lucros, a sociedade tem exigido cada vez mais uma postura ética das empresas. Paola Cappellin e Gian Mario Giuliani (1999, p. 10-11) sustentam que os aspectos éticos assumem relevância significativa na avaliação da eficiência das empresas, visto que “a eficiência não é só ‘fazer as coisas bem’, segundo as regras do mercado, mas é ‘fazer as coisas boas’ segundo princípios éticos”. Assim, o patrimônio da empresa não pode estar comprometido tão somente com os interesses dos sócios, mas também com os interesses da coletividade.

Ressalta-se que a função social da empresa precisou ampliar seu âmbito de incidência para abranger também o controle e a administração, visto que a função social dos bens de produção, compreende apenas uma parcela da função social da empresa, não se limitando ao seu aspecto patrimonial, em face da existência do poder de controle e da possível dissociação da propriedade (BERLE; MEANS, 2005, n.p.).

Valoriza-se dimensões que dizem respeito à vida social, cultural, ambiental e, sobretudo, dos aspectos éticos, sendo tais fatores imprescindíveis para que as empresas desenvolvam seu papel dentro da sociedade, sendo que seu foco, deslocou-se da propriedade dos bens de produção para também, o poder de organização e controle (SALOMÃO FILHO; COMPARATO, 2005, p. 27).

Com efeito, seu objetivo, vem para reinserir a solidariedade social na atividade econômica, sem desconsiderar a autonomia privada. A função social da empresa representa a busca de consolidação das diretrizes e finalidades fundamentais da República, entre os quais “a construção de uma sociedade mais livre, justa e solidária, com base nos valores democráticos da cidadania, dignidade da pessoa humana e do humanismo, necessariamente considerados também nas relações privadas” (BARTHOLO; GAMA, 2007, p. 18).

Qualquer que seja a dimensão atribuída à função social da empresa, ela deve ser compatibilizada com o princípio da manutenção da empresa, na medida em que a subsistência rentável da sociedade empresária é pressuposto para a realização de qualquer outro interesse.

Nas empresas familiares, a função social não é diferente, mantendo-se assim, a condição primordial de que a empresa com sua função perdure de gerações para gerações. Ou seja, nesses tipos de empresas, infere-se com mais relevância, a importância de sua continuidade, tanto na esfera familiar como na esfera comercial, de âmbito econômico. Considera-se valiosa a sucessão, com a manutenção da família, justamente por ela ser a passagem complexa envolvendo empresa e familiares, o que acarreta o envolvimento emocional, profissional e financeiro, que muitas vezes leva às desavenças inesperadas.

Sua correta compreensão e incidência, requer que se considerem os diversos interesses que compõem o “interesse social”, e da preservação da empresa como parâmetros interpretativos das regras existentes sobre diversas disputas societárias.

Por isso, eventual instabilidade da empresa, que possa conseqüentemente levar a seu fechamento, pode e deve ser evitada, de modo que o equilíbrio social, não pode ser tão vulnerável a eventuais crises e a falta de estabilidade desse campo, ainda mais no caso das empresas familiares, em que os polos família e empresa são diretamente atingidos, representando parcela elevada na economia da sociedade, devendo a sua função social ser cumprida, vindo, então, a

mediação contribuir para isso.

Essa nova consciência pelas empresas, deve ser buscada no contexto social em que estão inseridas, fortalecendo seu papel e trabalhando em conjunto com a sociedade e Estado, aspirando assim, a realização da justiça e harmonia social, valorizando princípios éticos e evitando que conflitos interfiram no desenvolvimento e relação das empresas, em especial nas familiares, em que há a união de institutos inicialmente distintos, quais sejam: família e empresa, mas que se misturam e complementam nessas organizações.

#### 4.2 EMPRESAS FAMILIARES: UNIÃO ENTRE FAMÍLIA E EMPRESA

Hodiernamente, as empresas familiares representam no Brasil e no mundo elemento importante da estrutura econômica, sendo uma modalidade totalmente expressiva de empresa, ante a sua vultuosa presença na sociedade. Sua principal característica, é a figuração da própria família no ambiente corporativo, e sua tamanha importância não as torna isentas dos problemas de qualquer outra empresa, pelo contrário, estes podem surgir com uma maior frequência.

Portanto, as organizações empresariais familiares, nada mais são, que negócios familiares, onde há a interação de dois sistemas separados, a família e o negócio, estando diretamente interligados.

Tais empresas podem incluir diversos membros da família, tanto na parte administrativa, quanto como acionistas e integrantes da diretoria. Todavia, para um negócio ser familiar, não é necessário de que todos os membros atuem na qualidade de funcionários, podendo deste modo, a gestão ser feita por pessoa diversa da família, que mesmo assim, haverá o enquadramento como negócio familiar, bastando ter apenas algumas figuras familiares no quadro de diretores ou acionistas.

Conforme mencionado, esse tipo de empresa é compreendido como o produto da confluência de dois sistemas, empresa e família, sendo que os negócios familiares são marcados pela confusão entre, de um lado, o papel profissional do técnico ou do gerente, mais racional e objetivo, e, de outro, das obrigações familiares de pai, mãe, filho, irmão, primo, que presumem uma relação permanente e permeada de afetividade (BERNHOEFT, 1989, p. 10-12).

Deste modo, esse é um traço peculiar das empresas familiares, ou seja, a fusão entre esses dois institutos, os quais são regidos por lógicas distintas, e

quando não bem administrados, pode ser prejudicial à performance empresarial e ainda, nos laços afetivos entre os familiares. No entanto, quando acompanhada de boa estrutura de administração, preservação de conflitos e das relações familiares, é também capaz de lhes conferir significativas vantagens.

No Brasil, a organização de atividades empresariais por pessoas com vínculo de parentesco surgiu como movimento natural da economia, cujas primeiras unidades produtivas se formaram no setor da agroindústria. Posteriormente, esse fenômeno expandiu-se para outros setores da economia brasileira, como por exemplo, prestação de serviço e comércio, sendo seu modelo, bastante presente na sociedade (PLETI, 2014, p. 65).

Ao enaltecer o olhar para o surgimento dessas empresas, tem-se que no intuito de suprir as demandas da sua família, o patriarca identificou nos meios de produção, alternativa para garantir a subsistência dela e de seus membros.

Insta salientar, que as empresas familiares podem ser constituídas sob diversas estruturas jurídicas, como por exemplo, limitadas ou por ações, não sendo desta forma, o tipo societário que dará a atribuição familiar a empresa. Nesse ínterim, empresa familiar é tão somente a sociedade empresária que se especifica por ser composta e controlada por sócios ligados por laços familiares, não existindo, deste modo, na legislação brasileira, um tipo societário prevendo a empresa familiar (MAÍRA; ABREU, 2014, p. 50).

Outra transformação de extrema relevância à compreensão dessas empresas, se deu com a evolução do conceito de família, visto que com o passar dos anos e as transformações sociais, houve o envolvimento de um novo grau de complexidade. De acordo com Hilka Vier Machado (2005, p. 319), distintos formatos de conjuntos familiares passaram a coexistir na mesma cultura, representando uma composição diferenciada do grupo nuclear tradicional e patriarcal, tanto pelos seus integrantes, como pela redefinição de papéis familiares, adicionando-se a nova distribuição de poder e formação familiares.

Portanto, para melhor entender como as empresas familiares são formadas ou, se há maiores requisitos para sua constituição e caracterização, Roberta Nioc Prado (2011, p. 20), sintetiza os conceitos mais recorrentes:

Dentre os conceitos existentes, ressaltamos alguns dos mais recorrentes: (I) a empresa familiar é aquela que se identifica com uma família há pelo menos duas gerações, pois a segunda geração que, ao assumir a propriedade e a

gestão, transforma a empresa em familiar; (II) é familiar quando a sucessão da gestão está ligada ao fator hereditário; (II) é familiar quando os valores institucionais e a cultura organizacional da empresa se identificam com os da família; (IV) é familiar quando a propriedade e o controle acionário estão preponderantemente nas mãos de uma ou mais famílias.

Já a definição proposta por Robert Donnelley (1964, p. 161-162) traz sete fatores que, quando presentes um ou mais, qualificam uma empresa como familiar, como sendo: I) um dos critérios da escolha do sucessor é determinado pelo vínculo familiar; II) os filhos ou as esposas dos dirigentes ocupam posições no Conselho de Administração; III) os valores institucionais da companhia são identificados a uma família, seja de maneira formal ou informal; IV) as ações dos componentes familiares são expostas em decorrência da reputação da empresa; V) os membros da família envolvidos no negócio se acham compelidos a conservar as ações por motivações não apenas financeiras; VI) o *status* do âmbito da família influencia o cargo ocupado na empresa; VII) o vínculo de cada membro com a empresa é definido pela carreira escolhida.

Apesar dos diversos requisitos trazidos por alguns autores, conforme sintetizados, Eduardo Goulart Pimenta e Maira Leitoguinhos de Lima Abreu (2014, p. 57) afastam a necessidade de alguns deles dentro da realidade brasileira. Frisam os autores, por exemplo, que não é necessário que pelo menos um membro da família faça parte da presidência, já que a sociedade pode ter pessoas estranhas na administração.

Da mesma forma, seria desnecessário que a empresa tivesse sido originalmente constituída por membros da mesma família, pois ela pode, por exemplo, ter sido adquirida posteriormente pela família, o que assim não deixaria de ser de igual modo, uma empresa familiar (MAÍRA; ABREU, 2014, p. 57).

Por este ângulo, o mais importante é que as deliberações sociais partam de membros da mesma família e que o grupo que controla, gerencia, seja consequentemente da mesma entidade familiar (MAÍRA; ABREU, 2014, p. 59). Por mais que os membros não sejam efetivamente os administradores, os seus órgãos administrativos ao menos, devem estar vinculados ao poder da família, visto que acabam influenciando diretamente nos rumos do negócio.

Essencialmente, é através da característica do poder decisório exercido pela família, é que reside o elemento crucial da qualidade da empresa, como familiar. Seu caráter único habita no padrão de propriedade, governança,

administração e sucessão da realidade em que a empresa está inserida, e não exclusivamente na administração de um negócio.

Ao analisar a conjuntura brasileira, tem-se que, não obstante o destaque que essas empresas ocupam nos cenários econômico, político e social, tais empresas não são previstas pelo ordenamento jurídico pátrio como um tipo específico dotado de conceituação definida, ou seja, inexistente exclusiva caracterização legal para esse formato.

Dentro dessa realidade, Roberta Prado (2011, p. 14) esclarece que as organizações familiares se constituem sob as mais diversas feições legais e possuem distintas características, variando desde pequenas ou microempresas, a grupos e conglomerados empresariais.

Os poderes relativizados são o que tornam a empresa familiar um objeto peculiar e, portanto, distintos dos negócios não familiares. Adota-se um enfoque sociológico da família como sistema, cujos conceitos-chave são oriundos da influência mútua dos componentes, da hierarquia, dos limites, da equifinalidade e do *feedback* desse sistema (DAVEL; COLBARI, 2000, p. 50).

Examinando o atual contexto brasileiro, conforme já mencionado, tem-se que as empresas do gênero estudadas, não são previstas pelo ordenamento jurídico pátrio como um tipo específico dotado de conceituação definida, ou seja, inexistente exclusiva caracterização legal para elas.

A combinação dos institutos família e negócio, o despertar para ampliação das áreas às quais se dedicam os negócios de família, bem como, as mudanças nas conformações desta, denotam um certo grau de complexidade e cuidado, na qual deflagra-se a busca por estudos específicos e visão multidisciplinar, ligando as áreas como, a psicologia, o direito, administração de empresas, economia e até mesmo sociologia.

Ao mesmo tempo que a união de membros da família para gerir um empreendimento próprio, traga várias vantagens, carregando consigo benefícios próprios em razão das características presentes nesses tipos de empresas, tem-se também, que se não forem bem geridas, poderão colocar em risco sua continuidade, gerando abalos negociais voltados ao próprio empreendimento, como também, reflexos negativos para o ambiente familiar, ou seja, de cunho pessoal, e que podem ser revertidos e evitados através do método da mediação. Por isso, atualmente no cenário mundial e nacional, a realidade social dessas empresas possuem elevada

importância, necessitando assim, sua manutenção na sociedade.

#### 4.2.1 Realidade e Importância social

As empresas familiares, como vastamente demonstrado, constituem um grupo particular de organizações e, em que pese no Brasil e no mundo, existir um índice alto dessas empresas, elas muitas vezes acabam sendo mais frágeis, e com isso, requerem uma atenção maior para sua manutenção, com uma gestão dos conflitos interpessoais e organizacionais, a fim de se evitar maiores danos tanto na relação da empresa, como na relação da família.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), 90% das empresas no Brasil seguem o modelo familiar. São elas as responsáveis pela produção de 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e dispõem de cerca de 75% da força de trabalho do país. Entretanto, a cada 100 empresas familiares abertas e ativas, apenas trinta sobrevivem à primeira sucessão, e cinco chegam à terceira geração (SEBRAE, 2017, p. 4).

Também respaldada em dados do Sebrae, Roberta Nioc Prado (2011, p. 23), informa que as empresas familiares estão presentes em diferentes segmentos da economia e apresentam participação relevante no Produto Interno Bruto e na geração de empregos.

Eduardo Goulart Pimenta e Maira Leitoguinhas de Lima Abreu (2014, p. 49) ressaltam que, embora os estudos não sejam precisos, essas empresas comportam quase metade dos trabalhadores do mundo e, em alguns países, de metade a dois terços do PIB, relacionando como exemplo, algumas expressivas empresas mundiais familiares:

O controle familiar na atividade empresarial é antigo e permanece em grande escala. Os estudos estatísticos sobre as atividades empresariais exercidas por familiares não são, porém, precisos em determinar qual a sua representatividade no mercado mundial. Alguns deles chegam a afirmar que cerca de 90% das sociedades em funcionamento são familiares, enquanto outros apontam 60%. Outros afirmam que é nas sociedades familiares onde estão mais da metade dos trabalhadores do mundo, chegando, em alguns países, a gerar de metade a dois terços do PIB. Dúvidas à parte, todos revelam a grande importância econômica da família para a atividade empresarial. Dentre elas, nomes expressivos como Wal-Mart, Ford, Grupo Samsung, BMW, Motorola, Grupo LG e Hyundai.

Os pontos fortes dessas empresas, são de que o comando acaba na maioria das vezes, de modo único e centralizado, com estrutura administrativa pequena, e uma equipe que acaba possuindo uma acentuada intimidade e assim, confiança mútua, desenvolvimento em conjunto, objetivando crescerem juntas. No caso de pequenas empresas familiares, elas também possuem importantes relações na região que estão presente, tanto com a comunidade, como com os demais comerciantes locais, acarretando uma credibilidade elevada.

No entanto, alguns pontos fracos também se destacam, como por exemplo, dificuldade para separar a parte emocional, intuitivo e racional, voltando mais suas atitudes para os interesses pessoais. Além de que, muitas vezes há uma postura mais autoritária do fundador, alternando-se com atitudes de paternalismo, misturando-se assim as funções desempenhadas.

Ao mesmo tempo em que há vantagem da presença do laço afetivo, ela também pode acabar atrapalhando, visto que laços afetivos extremamente fortes, influenciam nos comportamentos, relacionamentos e demais decisões da empresa. Muito das vezes, também se gera grande resistência à mudança, e jogos de poder nesses tipos de negócios familiares.

Empresa e família são, portanto, institutos distintos e de personalidades próprias. A empresa vai exigir dos funcionários, os mesmos deveres, independente se ele for da família ou não. Tais funcionários, que também são entes familiares, devem cumprir seu papel dentro da empresa, de acordo com a competência que lhe foi atribuída e sua capacidade para tal, a fim de que não haja complicações desnecessárias.

Uma vez que no Brasil e no mundo, a maioria das empresas são de controle familiar, elas contribuem significativamente para a construção social, cultural e econômica. As empresas familiares estão no seu melhor quando os interesses dos membros da família e do negócio estão alinhados e, conseqüentemente para isso ocorrer, deve existir uma boa comunicação e gerenciamento.

É nesse ambiente ao mesmo tempo empresarial e familiar, em que o convívio e os laços afetivos são de intensa carga emocional, podendo permear disputas afetivas e de poder, surgindo assim variáveis fatores de conflitos. Tais conflitos quando aparecem, usualmente já estão em iminência, tornando-se muitas vezes impossíveis de serem discutidos entre seus membros, e isso porque, há uma dificuldade muito grande em separar os problemas familiares dos problemas

empresariais, o emocional do racional, vindo a mediação de encontro, para solucionar tais impasses.

#### 4.3 MEDIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE GESTÃO DE CONFLITOS

A mediação, conforme trazido nos capítulos anteriores, é meio importante e eficaz na solução de conflitos, e que também poderá ser aplicada com sucesso às empresas familiares. Entretanto, não só no que diz respeito necessariamente à conflitos já instaurados, a mediação, também se aplicada corretamente, pode ser muito eficaz no fortalecimento do diálogo entre os envolvidos, na preservação das relações e, principalmente, na prevenção para que novos conflitos venham a ocorrer.

O terceiro imparcial, ora mediador, através de técnicas específicas, é capaz de restabelecer os canais de comunicação e identificar os reais interesses em jogo, principalmente no tocante às emoções, tornando-se mais apto a cooperar, e focar nas reais prioridades da empresa, em detrimento aos conflitos familiares e interpessoais existentes.

Ao ser usada preventivamente, a mediação é capaz de contribuir para a fluidez da comunicação, gestão do negócio, alinhamento de interesses e ainda, como forma de tratar construtivamente o conflito, unindo ademais, família e empresa na mesma medida de importância.

A mediação vem como método facilitador de diálogo em empresas familiares, sendo que a inserção dela na rotina dessas empresas, poderá trazer grandes benefícios para manutenção da mesma e uma boa relação entre os membros familiares, e demais funcionários e gestores.

Rozane da Rosa Cachapuz e Taritha Gomes (2006, p. 276-277) destacam a importância desse meio de resolução, enaltecendo as seguintes características:

A mediação surge como meio consolidador do princípio da dignidade da pessoa humana e como resgate da autonomia privada – decisória – das partes. Recupera esta autonomia dos sujeitos e os transforma em coautores deste mesmo Direito. Longe de almejar ser substituto do judiciário ou fornecer soluções rápidas ao conflito, a mediação é uma mudança paradigmática: promove uma cultura de humanização de vínculos.

Adota-se o entendimento de que nas organizações familiares, estão

presentes três esferas independentes e sobrepostas entre si, que são de elevada importância social, envolvendo assim, família, propriedade e gestão da empresa. Incisivamente nessas empresas, as questões familiares afetam o negócio, estando presentes os mais diversos tipos de conflitos, conforme serão analisados abaixo.

A mediação então abre a possibilidade de resolução da lide sociológica e não somente daquela que seria a lide jurídica. Ela não trata apenas da pretensão resistida, fixada em posições objetivas, mas pode proporcionar uma compatibilização dos interesses, em um resultado ganha-ganha, salutar para os envolvidos e para sociedade (CALMON, 2015, p. 126).

Verifica-se que as empresas familiares enfrentam corriqueiramente todos os desafios que qualquer outra empresa enfrenta. No entanto, além dos desafios típicos, elas podem enfrentar outras questões relacionadas à complexidade da interseção dos vínculos sanguíneos nos negócios. A mediação então, vem como forma de prevenir e solucionar tais conflitos que são característicos dessas empresas, e que serão identificados e explanados melhor a seguir, configurando-se método fundamental para preservar a rentabilidade da empresa e as relações familiares.

#### 4.3.1 Os Conflitos em Empresas Familiares

Conforme a realidade social que se encontram as empresas familiares, pelas estatísticas apontadas, o percentual das empresas que sobrevivem à terceira geração, não é elevado. As principais causas, portanto, é a presença de conflitos ligados diretamente os membros da própria família, bem como, a gestão fragilizada da empresa.

A situação de conflitos numa empresa, por si só, pode ser devastadora, mas, essa complexidade acaba sendo pior quando envolve a família, podendo existir o rompimento ou a quebra da relação no tocante aos dois institutos: família e empresa. Nesse panorama, a ocorrência de conflitos é mais natural, sendo muitas vezes decorrente da confusão de papéis e da mistura entre os relacionamentos empresariais e familiares.

Pesquisas revelam, como expõe John Ward (2004, p. 3), que, historicamente, somente cerca de menos da metade das empresas familiares do mundo conseguem concluir com sucesso duas transferências de poder, alcançando, assim, o patamar da terceira geração. No contexto brasileiro, de acordo com dados

divulgados, em 2005, pelo SEBRAE, a realidade é mais preocupante, visto que de cada cem empresas familiares, trinta atingem a segunda geração, e apenas cinco logram prosseguir até a terceira.

O elevado índice de extinção das empresas familiares pode ser justificado por diversas causas, cujo ponto de convergência é a falta de planejamento entre os círculos de família, propriedade e negócio (PRADO, 2011, p. 16).

Dentre os erros mais comuns cometidos nessas organizações, destaca-se o fato de conflitos interpessoais refletirem no âmbito interno da empresa, gerando impasses como desigualdade de tratamento entre gêneros, centralização de poder, controle patriarcal, relativos às questões sucessórias, aos cargos ocupados, e demais aspectos organizacionais e de gerência.

Consequentemente, através do conflito, o clima organizacional fica prejudicado, apresentando eventuais impactos na produtividade, o que precisa ser restaurado rapidamente para que a harmonia interna e pessoal de seus membros, seja retomada e a empresa volte ao seu ritmo normal.

Destaca-se como essência do aparecimento da grande maioria dos conflitos, a ocorrência recorrente de confusão entre família e empresa, seja pela transferência de conflitos e desavenças para dentro da firma, ou pela situação inversa, ou seja, pela transferência de conflitos internos da organização para a família (BROTEL, 2014, p. 327), de forma que, como aponta Braga Neto (2014, p. 143), “no Brasil, 65% das falências de empresas familiares são decorrentes de conflitos entre os membros da família, e não de problemas ou concorrência no mercado”.

Outra vertente desafiadora também, é a convivência de gerações diferentes e dos conflitos oriundos dessa situação. No caso, avós, filhos e netos acabam muitas vezes convivendo ao mesmo tempo dentro do ambiente empresarial, muito embora cada geração tenha experiências e expectativas diferentes (WERNER, 2011, p. 178). Além disso, soma-se a questão que de geração para geração vão se aumentando os laços familiares, como por exemplo, inclusão de membros alheios à família, como genros e noras.

Sobre esse outro viés, dos conflitos decorrentes dessas organizações, observa René Alfonso Isaac Werner (2011, p. 178) que “são gerações que, além de vislumbrarem o futuro de forma diferente, oficialmente acrescentam experiências vividas que reflitam sua expectativa individual de maneira organizada e sistemática”.

Tem-se que família e empresa, ora instituições distintas, acabam sendo confundidas e sobrepostas, o que dificulta o discernimento quanto à natureza das questões surgidas, ou seja, a diferenciação dos assuntos que se relacionam exclusivamente com a empresa, daqueles referentes apenas a aspectos familiares (BARBIERI, 1997, p. 56), pondo em risco tanto a harmonia familiar, quanto a continuidade dos negócios (BROTEL, 2014, p. 327).

A personalidade e o comportamento dos familiares são formados, em parte, pela convivência e pela educação em família, repletas de subjetividades, de modo que os vínculos estabelecidos influenciam na maneira como os membros de uma família se relacionam e interagem.

Confusão de papéis entre família e empresa, além de diferentes opiniões a serem tomadas dentro da empresa, geram faíscas entre seus membros familiares e os problemas de suas relações acabam aparecendo com maior facilidade.

Ao tratar da mediação em empresas familiares, Adolfo Braga Neto (2014, p. 143) chama a atenção para essa confusão:

Esses fatos indicam o quanto é natural a existência de conflitos nas empresas familiares, que muitas vezes, ao ocorrerem, acabam por levar as pessoas a confundir se se trata de um conflito de família ou de um conflito de empresa. Muitas vezes a conversa em casa entre o pai e o filho, na visão de um ou dos dois, pode ser o presidente e o diretor financeiro, e vice-versa, que estão conversando. A confusão de papéis dos diversos membros da família e/ou da empresa gera dificuldades de convivência e, claro, conflitos que são agravados pela visão que seja patrimônio do negócio propriamente dito, da empresa, o patrimônio familiar e as relações de parentesco e profissionais que atingem momentos conflituosos insustentáveis e às vezes insuperáveis para a empresa, a família e as pessoas integrantes das empresas.

A confusão de papéis entre os familiares e a empresa, traz obstáculos à convivência harmônica, de modo que os conflitos são acentuados pela falta de uma clara distinção entre patrimônio familiar e empresarial, entre as relações de parentesco e as profissionais, podendo atingir níveis insustentáveis e até mesmo insuperáveis (BRAGA NETO, 2014, p. 143). A propriedade da empresa então, acaba se confundindo com a da família.

Verifica-se que as sociedades familiares acabam passando por desafios impostos pelos tempos atuais. As pressões decorrentes da globalização, o desafio para planejar a sucessão do patriarca e a preparação de sucessores, além da gestão de conflitos, são alguns dos obstáculos às empresas familiares (LANSBERG; GERSICK, 2008, p. 47).

Além dos papéis entre família e empresa serem confundidos muito facilmente, observa-se também que um traço marcante desses conflitos, é a presença do caráter emocional, com uma imensa dificuldade de separação entre emoção e razão. As motivações altamente emocionais contidas no sistema familiar, acabam tornando a empresa um cenário perfeito para o desenvolvimento de um conflito extremo, negligenciando os interesses coletivos, seja da família, da empresa, de seus clientes ou de funcionários e fornecedores.

O funcionamento da relação de parentesco é atrelado ao vínculo emocional, a afinidade, confiança e harmonia como um todo. Assim, a forma e a qualidade do relacionamento familiar, irão determinar significativamente a cultura e os impactos na empresa.

De acordo com Adriana Adler (2016. p. 483) os desacordos e impasses surgidos, vão muito além de temas relacionados a emprego ou dinheiro, uma vez que traduzem o significado do vínculo que cada um tem com a empresa. A autora divide esse vínculo em três níveis:

A primeiro, o emocional, ou seja, a conexão que a pessoa tem, passando pela identidade, honra, realização profissional, e orgulho pelo que foi construído. Mas pode também representar uma pressão, escolha forçada ou mesmo experiência ruim, afastando a pessoa. O segundo nível é o financeiro, que remete à dependência do membro da família à retirada financeira, o salário e dividendos como recurso de caixa para o dia a dia e a geração de seu patrimônio. E o terceiro nível é o jurídico, que diz respeito a como a pessoa responde administrativamente e juridicamente pela empresa. Estes três níveis devem ser esmiuçados e explorados para uma melhor análise das ações a serem tomadas.

Tais conflitos internos do núcleo familiar podem surgir tanto entre os membros de uma mesma geração, sendo assim, considerados problemas horizontais, quanto entre componentes de faixas distintas, quando membros de variados níveis familiares entram nas disputas de poder e o conflito se torna vertical, passando a englobar situações mais diversificadas e com grau mais elevado de complexidade (MARTINS, 2008, p. 37).

Os principais desafios dessas organizações, bem como choque de interesses, estão atrelados aos conflitos de sucessão, de reconhecimento com relação aos seus membros, como a desigualdade de tratamento de gêneros, de herdeiros que querem seguir outros caminhos, de controladores protecionistas e paternalistas, bem como, de parentes que também trabalham na empresa e acabam disputando poder,

preferência e dinheiro, motivados pela competição financeira, àqueles ocorridos pela própria atuação dos entes, parcerias multifamiliares, dentre outros.

Segundo Stephan Kanitz (2008, p. 214), numa empresa familiar há uma luta constante do filho para alcançar a identidade própria, muitas vezes precisando superar obstáculos colocados pelo próprio pai-patrão. Além disso, um dos principais desafios enfrentados no momento da transição de uma geração a outra são as brigas entre os herdeiros pelo poder.

Há, de certo modo, uma imensa expectativa entre os parentes envolvidos no empreendimento. Conflitos e questões como rivalidade, inveja, autoridade imposta e culpa, que ocorrem no âmbito familiar, são normalmente transferidos para o sistema dos negócios, podendo colocar em risco a própria empresa e gerar danos familiares.

O que também muito acontece tipicamente nessas empresas, é a proibição muitas vezes, do direito de fala, ou seja, ao filho ou outro membro mais novo, normalmente não é dado o direito de adotar um comportamento contestador na idade em que tipicamente os jovens o fariam, dentro talvez, de uma outra empresa (AGUIRRE, 2015, p. 88).

Eventuais promessas não cumpridas, como na qualidade de administração e gerência, aparecem como motivos ensejadores de conflitos. E ainda, muito ocorre de filhos, ou demais membros de outra geração, como netos e sobrinhos, mesmo sendo empresários dentro do negócio, continuarem a se portar e, a ser tratados como filhos pelos pais. Pelo patriarca gestor costuma-se observar que não há isenção e separação muita das vezes, da relação familiar existente.

Observa-se então que, tamanha é a importância exercida pela dinâmica interpessoal dos congêneres, visto que a interação destes entre si, e com a própria empresa pode tanto ser uma força propulsora, quanto potencial fraqueza para os negócios. É preciso que exista equilíbrio entre os interesses que podem se opor entre essas duas esferas (ANDRADE, 2017, p. 40).

De acordo com Randel Carlock e John Ward (2001, p. 5), os objetivos do sistema familiar, devem estar interligados com o da empresa, ou seja, há mais preocupações emocionais, necessidades familiares e manutenção da estabilidade, enquanto na empresa, vislumbra-se a performance empresarial, necessidades da empresa e administração de mudanças.

Os parentes são comumente percebidos de maneira estereotipada,

marcados por vínculos subjetivos. Assuntos pessoais não resolvidos, falta de confiança, exigências no âmbito empresarial e convivência conturbada destacam-se como causas dos conflitos vivenciados nas organizações familiares e podem, em grande parte dos casos, ser justificados pela pobre comunicação (ANDRADE, 2017, p. 41).

Tais situações, além de distanciar os familiares de vez, ao contrário de solucionar o conflito, torna-o bem maior. De acordo com Adriana Adler (2016, p. 481), a gestão de conflitos é desafiadora e necessária, apontando as seguintes considerações:

A gestão de conflitos em uma empresa familiar é particularmente desafiadora, e, na maioria das vezes, as razões que estão por trás das ações judiciais são temas que têm pouco a ver com a operação do negócio em si. São as relações interpessoais entre sócios e membros da família empresária que desaguam em disputas que podem levar à venda ou falência do negócio, juntamente com fortes repercussões emocionais e relacionais para a própria família.

Os membros que atuam na empresa, além de seus sucessores, devem conscientizar-se que irão herdar não só uma empresa, mas, uma sociedade que é composta por indivíduos que não se escolheram. E se estes, desejam continuar mantendo a empresa viva, trabalhando ativamente e corretamente, fazendo com que ela se perpetue ao longo dos anos, deve haver uma separação dos institutos e conceitos de família, propriedade e empresa, para que não se conflitem entre si, portando aos mais diversos tipos de desavenças.

Independentemente de sua causa, qualquer que seja o conflito, sua resolução será considerada adequada quando for realizada por meio de instituições e de procedimentos que busquem prevenir e solucionar controvérsias com suporte na necessidade e no interesse específicos entre as partes.

No ambiente organizacional, é do melhor interesse da empresa que os conflitos sejam resolvidos efetiva, eficiente e expeditamente, prevendo a maneira correta para dirimir e prevenir as contendas levantadas (RUNESSO; GUY, 2007, p. 5). Tentativas litigiosas de resolução, podem piorar a situação, agravando o cenário que já está fragilizado.

Ainda que as situações conflituosas existentes possam ser previstas, não necessariamente evitáveis, deve-se, na verdade, fazer uma triagem para que, conhecendo os principais moldes e desdobramentos desses conflitos, se adote um

mecanismo adequado para sua resolução e para sua gestão, garantindo resultados eficientes para o negócio e a relação familiar.

Nas empresas familiares, por ser a maioria dos conflitos decorrentes do emocional, da confusão de papéis e das expectativas criadas e não atendidas, a mediação pode contribuir efetivamente para redefinir papéis e esclarecer anseios, trazendo menor custo emocional, além de diversas outras vantagens, visto que as partes envolvidas têm entre si a relação continuada, ou seja, mesmo existindo conflito, as relações permanecerão bem próximas.

#### 4.3.2 Da Aplicabilidade e Benefícios da Mediação em Empresas Familiares

As empresas familiares, como bem apresentadas, acabam sendo terreno fértil para o surgimento de conflitos. As relações empresariais, dado seu aspecto econômico global, de competitividade, além da relação muito próxima das pessoas que nela trabalham, por si só, são propícias para o surgimento dos conflitos. Somado a isso, as relações familiares acabam por se envolver diretamente nas relações de trabalho, acometendo um cenário ideal para os conflitos.

Não se tratando adequadamente o conflito, ele pode acabar revelando uma face negativa e que trará consequências mais graves e desagregadoras, pondo em risco a continuidade da empresa, estremecendo, ou até rompendo os laços familiares, de modo que o diálogo acaba sendo interrompido, gerando falhas de comunicação.

Como as relações família e empresa tendem a se misturar, dificultando o diálogo e a resolução das questões controvertidas dentro da empresa, é que surge a figura do mediador nessas relações. A mediação busca fortalecer a relação entre as partes envolvidas no conflito, facilitando e melhorando a comunicação que até então se resumia a discussões desgastantes e improdutivas.

Antes de mais nada, importante salutar inicialmente, a importância por si só que o instituto da família tem no ordenamento jurídico e na vida em sociedade como um todo e, uma vez unida às empresas, sua importância acaba sendo agravada.

A Carta Magna enuncia em seu artigo 226, *caput*<sup>17</sup>, que a família tem especial proteção do Estado, por ser considerada, base da sociedade, se moldando

---

<sup>17</sup> Art. 226 da Constituição Federal: A família, base da sociedade, tem especial proteção do Estado.

de acordo com as transformações sociais, sendo uma, reflexo da outra. Deste modo, a família foi personificada a partir do afeto, valor cuja relevância jurídica é decorrente de uma relação de estabilidade, coabitação, intenção de constituir um núcleo familiar, de proteção, solidariedade e interdependência econômica, dentro de um projeto de vida comum (MADALENO, 2009, p. 7).

Maria Berenice Dias (2009, p. 132) preleciona que:

A família-instituição foi substituída pela família-instrumento, ou seja, ela existe e contribui tanto para o desenvolvimento da personalidade de seus integrantes como para o crescimento e formação da própria sociedade, justificando, com isso, a sua proteção pelo Estado.

Sabe-se que as relações existentes entre os membros desses núcleos são um tanto quanto delicadas, assim é que diversos conflitos jurídicos podem surgir dessas relações, especialmente no campo das empresas familiares, na qual dois institutos bastante relevantes da sociedade andam lado a lado: família e empresa.

Diante disso, a família por si só busca fazer o melhor possível, adaptando-se às modificações impostas pela sociedade. Paulo Lôbo (2012, p. 12) ensina que a restauração da primazia da pessoa nas relações de família, na garantia da realização da afetividade, é a condução primeira de adequação do direito à realidade. Essa mudança de rumo é inevitável.

Por tais características, a mediação ligada diretamente ao Direito de Família, vem para reforçar as tendências atuais em permitir uma realização de justiça nesse campo, propiciando um diálogo verdadeiro e sem bloqueio entre as partes, cada qual confiando seus motivos e razões aos mediadores, com maior autenticidade e abertura para negociação de propostas e contrapropostas, podendo atingir um consenso satisfatório.

Paulo Lôbo (2012, p. 49-50) ressalta o crescimento da mediação como valioso meio de solução dos conflitos familiares e afirma que “as disputas entre cônjuges, pais e filhos e entre companheiros, que dizem respeito ao direito de família, saem do conflito que degrada as relações familiares, assumindo as pessoas a responsabilidade pelas próprias decisões compartilhadas”. Declara ainda que as decisões tomadas em sede de mediação, são “mais duradouras que as decisões judiciais, pois estas não encerram o conflito”.

Sobre a mediação familiar, Ívan Aparecido Ruiz (2005, p. 79), cita trecho da tese de doutorado apresentada por Wilson José Gonçalves (1998, p. 152-

154), que expõe o tema de forma incisiva:

A mediação na seara do direito de família tende a encontrar um propício terreno fértil uma vez que viabiliza soluções do conflito. Ou mesmo, pode detectar o seu início e dizimá-lo por profissionais. Sem contar que as resoluções e o restabelecimento da paz se efetivam num tempo mais rápido, obtendo-se um menor desgaste nas relações familiares e principalmente, evitando maiores traumas.

É preciso, pois, compreender as relações familiares, suas dificuldades, as leis existentes, bem como o próprio Poder Judiciário. Irleida Sousa Araújo (2008, p. 404) defende que a mediação investiga a origem do conflito, para que os envolvidos tenham melhor compreensão em relação às palavras, gestos e emoções uns dos outros, fazendo que reflitam e não tomem decisões impensadas.

Com a mediação, busca-se a igualdade entre os mediados, principalmente nos conflitos familiares, funcionando a mediação como “um meio de contribuir para a construção de uma sociedade onde a cooperação e a harmonia possam ser fortalecidas em oposição a competição entre homens e mulheres” (ALDENUCCI, 2012, p. 111).

Por sua vez, no tocante à relevância que as empresas possuem, observa-se que, estando diretamente ligada com a atividade econômica do país, seja em nível nacional ou internacional, a atividade empresarial presta serviços, produz mercadorias em geral, é capaz de circular riquezas e gerar empregos, movendo a sociedade em si, dentro de outros inúmeros fatos.

Sobre importância das empresas, Renato Ventura Ribeiro (2006, p. 176) traz:

O reconhecimento da empresa como instituição e sua função social implicam novos deveres aos administradores e, portanto, maior responsabilidade. Se anteriormente, nas suas relações meramente privadas e internas com acionistas já eram identificados problemas, a tendência é o agravamento das tensões com os novos deveres perante terceiros.

Ante a dimensão que as empresas alcançam dentro da atividade econômica, e a necessidade por estarem sempre em busca de princípios dignos e éticos para regerem suas relações internas ou externas, viu-se que a interdependência, a mudança, a internacionalização e o conflito têm valorizado significativamente um processo econômico-social que se identifica com o conceito de negociação (COLAIÁCOVO; COLAIÁCOVO, 1998, p. 79).

Acerca do interesse social das empresas, Thelma de Mesquita Garcia e Souza (2005, p. 31) traz que:

No âmbito do direito societário, a identificação do interesse social tem sido ponto de partida para as tentativas de solução do conflito de interesses. A distinção ontológica entre as diversas teorias elaboradas pela doutrina acerca da natureza jurídica da sociedade empresarial reside na forma de enfoque de cada uma delas sobre o interesse social.

Atualmente, tanto indivíduos, como instituições e organizações, regiões e países, estão expostos constantemente aos conflitos, principalmente em situações de transações, que implicam na necessidade de tomada de decisões. A ocorrência do conflito se dá em conjunturas do cotidiano, seja pelas suas sequelas ou consequências, e com as empresas não é diferente.

Sobre os principais objetivos da mediação empresarial, Maria Miranda (2009, p. 25) analisa:

Facilitar a comunicação entre as partes, diminuir os conflitos provenientes de hierarquia de poder dentro da empresa, diminuir os conflitos entre credores e devedores, na cobrança de dívidas, possibilitar ganhos mútuos, obter resultado benéfico e satisfatório às partes envolvidas em uma disputa e muitas vezes para a própria empresa são os principais objetivos da mediação empresarial.

Nesse enfoque, nas situações em que negócios e parentes se misturam, o ideal é criar uma base que permita facilitar o diálogo dos envolvidos, bem como, promover uma solução justa e efetiva na resolução dos impasses originários, que na grande maioria das vezes, compreendem um aspecto mais emocional e psicológico, partindo da relação pessoal dos familiares envolvidos no negócio.

De acordo com Maria Bernadete Miranda (2009, p. 25), “as empresas estão plenas de conflitos tanto quanto as famílias, e pelas mesmas razões: afeto, reconhecimento e poder”. Assim, o modelo tradicional de justiça acabou dando espaço para o modelo consensual, com suas novas técnicas de resolução de conflitos, em especial a mediação (CACHAPUZ, 2011, p. 40-41).

Muito embora a mediação possa ser aplicada nas mais diversas áreas, verifica-se que nos conflitos familiares ela acaba sendo fundamental (CACHAPUZ, 2011, p. 37), por proporcionar na grande maioria das vezes, a solução dos desentendimentos, sem que haja a ruptura da estrutura familiar, transportando as partes a refletirem sobre suas decisões, sejam de caráter legal ou emocional.

Nas empresas familiares em específico, ela figura como solução adequada de conflitos, através do intermédio da mediação aliada às questões interpessoais de seus membros, que acabam refletindo diretamente dentro do ambiente empresarial, vez que misturam-se os institutos, as funções de cada indivíduo, os aspectos emocionais da família em detrimento dos racionais da empresa.

A implementação do instrumento da mediação, desenvolve uma cultura pacífica, estimulando atitudes dialógicas e cooperativas, com a gestão desses conflitos. Referido mecanismo aplica-se à "situações em que se evidenciam crônicas e determinantes componentes emocionais do conflito e existe a intenção, a conveniência ou a necessidade de se dar continuidade ao relacionamento entre os envolvidos" (FIORELLI; FIORELLI; MALHADAS JUNIOR, 2008, p. 63). Nos conflitos nessas empresas, como visto, as emoções estão enraizadas nas questões familiares.

Ao se adotar uma visão sistêmica da família e considerando todas as interrelações que a envolvem, enxerga-se a comunicação como um mecanismo de retroalimentação responsável pelo fornecimento de informações e pela definição do relacionamento entre seus membros, revelando-se um fator imprescindível para o sucesso dessas empresas (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011, p. 420).

O vínculo afetivo passou a ser o elemento essencial das relações de família (DIAS, 2009, p. 39). Segundo Luiz Edson Fachin (2008, p. 428), na família constitucionalizada atualmente, preponderam as relações de afeto, solidariedade e cooperação. A família acaba existindo para o desenvolvimento pessoal do indivíduo. Em razão do colapso do modelo patriarcal, há atualmente uma coexistência de "diversas formas, que são marcadas pelos traços de igualdade, individualidade e afetividade" (SALES; VASCONCELOS, 2006, p. 116).

Cada vez mais, mudanças da família trazem natural imprevisibilidade. Salientam Lilia Maria de Moraes Sales e Mônica Carvalho Vasconcelos (2006, p. 116) que, como não existem mais papéis pré-estabelecidos, as famílias passam por um processo de instabilidade, surgindo conflitos e constante necessidade de negociações, acentuando-se tais faíscas nas relações dentro da empresa.

As relações empresariais por si só, muitas vezes, envolvem contatos sociais permanentes e que precisam ser continuamente restabelecidos e preservados, pois somente desta forma se alcança o sucesso. Essa manutenção de boa convivência e parceria, é essencial para que se construa e concretize uma estrutura sólida capaz de suportar a pressão do mercado, a concorrência e a evolução.

Dentro das empresas familiares, é importante que a família tenha o interesse e a disponibilidade para um compromisso coletivo e uma mudança pessoal, para reconstruir a confiança, lidar com velhos ressentimentos e desenvolver uma visão de futuro.

A originalidade da mediação, de não buscar uma decisão imposta por um terceiro, mas, do contrário, promover a solução do conflito pelas próprias partes, refletia, para Luís Alberto Warat (2001, p. 60), a proposta transformadora desenvolvida por esse mecanismo, sendo um processo menos desgastante, a mediação rompe com a noção de que a solução para determinada circunstância deverá ser posta a cargo de outra pessoa, tornando, na verdade, o conflito, quando bem administrado, um acontecimento positivo e engrandecedor para os envolvidos, seja elas pessoas físicas ou jurídicas.

Adriana Adler (2016, p. 487) reflete o papel do mediador nesses casos, da seguinte forma:

O papel do mediador é trazer a família e as pessoas envolvidas no conflito para um olhar diferenciado sobre um tema escolhido por todos. A abordagem envolve a compreensão de como funciona a tomada de decisão para determinada família e de que forma as questões individuais são acessadas. É comum observar uma pessoa que se sente colocada de lado ou não reconhecida planejar uma vingança, inclusive, “traindo” a família como forma de mostrar sua força. O esforço para a inclusão e observação desses e de outros sinais da dinâmica relacional pode determinar se o profissional está conseguindo ser um eficaz guardião do processo de Mediação.

Os aspectos subjetivos existentes por trás das posições assumidas pelos membros familiares, dificultam ainda mais a resolução da controvérsia, visto que tais empresas são organismos providos de fatores emocionais e redutíveis. Portanto, para empresas familiares a mediação se demonstra eficaz, visto que foca nas relações de longo prazo, na melhora da comunicação e na possibilidade de recriar e renovar a interação.

Consoante ressalta Haim Grunspun (2000, p. 18) muitas vezes as pessoas que se confrontam não têm clareza sobre seus sentimentos e interesses, e utilizam a competição e a intransigência na tentativa de solucionar a desavença. Diante de tais dificuldades é necessário um mecanismo que favoreça o diálogo, como a mediação, principalmente, pelo fato de que “as disputas familiares, como menciona Conrado Paulino da Rosa (2010, p. 63), por definição, envolvem relacionamentos que precisam perdurar”.

Diante das diversas características da mediação, é possível perceber o quanto sua utilização é benéfica nas empresas familiares, pelo fato de preservar e até mesmo fortalecer as relações, diante do incentivo ao diálogo.

As empresas familiares têm como um traço marcante a presença do caráter emocional, o que implica em desafios mais complexos em relação à corporação não familiar. Nesse ínterim, as vantagens de tal mecanismo, versam a respeito do conflito no plano emocional, na celeridade e redução de custos sociais, humanos e econômicos, com manutenção da empresa e da família.

Adolfo Braga Neto (2014, p. 143) também recomenda a mediação nas empresas familiares, pois entende ser esse o meio adequado para separar o que é da família do que é da empresa, além de promover uma perspectiva de futuro baseado na nova interação que deverá surgir após a mediação.

Em lição, Eliana Riberti Nazareth (2006, p. 56), resume muito bem a adequação da mediação para essas hipóteses, fazendo expressa menção ao uso desse meio para redefinir papéis dentro de uma família e de uma corporação. Frisa que "funções só podem ser bem exercidas quando os lugares estão claros e assentados", e, convém acrescentar que, o bom exercício das funções é tudo que uma empresa almeja.

Dentre os diferenciais da mediação, o que mais se destaca é o posicionamento nuclear da manutenção ou do reestabelecimento das relações entre os envolvidos, trabalhando-se, assim, para o desenvolvimento da comunicação, a correta identificação dos limites entre os papéis ocupados na empresa e na família e a identificação de objetivos comuns, por meio do diálogo ativo e de atitudes colaborativas (ANDRADE, 2017, p. 73).

A aplicação da mediação influencia sobremaneira a empresa familiar, fazendo com que exista a manutenção das vantagens dessas organizações, em prol de outras empresas não familiares, entre elas: (I) organização interna leal; (II) formação de laços entre empregados antigos e os proprietários; (III) sensibilidade em relação à comunidade onde atua; (IV) estrutura administrativa e operacional enxuta; (V) comando centralizado permitindo decisões rápidas diferentes (WERNER, 2011, p. 176).

O ser humano nas suas relações habituais, já vive em constante conflito, e nessas empresas como visto, não acaba sendo diferente. Por isso, a

respeito da eficácia e utilização da mediação, Adolfo Braga Neto (2009, p. 137) faz as seguintes considerações:

A mediação de conflitos nas organizações é um moderno e eficaz método que pode reverter este quadro e responder aos anseios daqueles dirigentes. Permite criar sistemas próprios e internos que possibilitem a seus integrantes passar a encarar o conflito de maneira natural, com vistas à sua resolução ou transformação dentro de parâmetros mais pacíficos e equilibrados. Prioriza o reconhecimento dos papéis que cada participante deverá desempenhar na organização. E privilegia o diálogo cooperativo, não somente entre os envolvidos, mas também entre eles e a própria organização.

As partes assim auxiliadas, são autoras das decisões, sendo que o mediador apenas as aproxima e faz com que possam melhor compreender as circunstâncias do problema existente e, aliviar-se de outros fatores que prejudicariam a visão realista do conflito, impossibilitando uma análise equilibrada e com isso, afastando a possibilidade de acordo (GARCEZ, 2003, p. 39).

É através do estabelecimento de uma nova maneira de comunicação funcional e conseqüentemente de um acordo final entre as partes, que será solucionado o problema ou até mesmo, fazendo com que não haja sua eminência. Rozane da Rosa Cachapuz (2011, p. 28) dispõe que a mediação “sendo usada como prevenção de um conflito latente, poderá, certamente, impedir que este se alastre causando prejuízos emocionais irreparáveis”, como por exemplo pode acontecer na dissolução da sociedade e rompimento dos laços familiares.

A aplicabilidade da mediação em empresas familiares, assim, traz conseqüências benéficas tanto para a empresa, quanto para a família, principalmente se utilizada de modo preventivo. Além de promover a preservação e manutenção da empresa, ela auxilia no resguardo do patrimônio e dos laços afetivos, visto que com o passar do tempo e eventual aumento de conflitos, se não administrados corretamente, poderá existir a ruptura e quebra dos laços familiares, com surgimento de problemas ligados à organização familiar, impactando e elevando diretamente o risco sobre o patrimônio da família e mudanças nas relações interpessoais.

## 5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento do presente estudo, enfatiza a necessidade e eficácia de meios capazes de assegurar o efetivo acesso à justiça e o bem-estar social. Nesse enfoque, apresenta a mediação aplicada nas empresas familiares, em que negócios e parentes se misturam, haja vista o caráter transformador, criativo, e dialógico desse método, onde os mediados conseguem através do auxílio do mediador, gerirem seus próprios conflitos.

A mudança de paradigma dos mecanismos tradicionais, ante o desenvolvimento marcado pela globalização e transformações ocorridas no Estado, bem como a necessidade por efetivo acesso à justiça, cedeu lugar aos métodos não adversariais de solução de conflitos, em que cada vez mais se tem consciência da necessidade de se buscar o consentimento da outra parte, para a utilização de um mecanismo construtivo e de resultados duradouros, quando se fala em resolução de controvérsias.

As empresas por si só, a partir de uma nova visão econômica e jurídica, têm utilizado cada vez mais de meios consensuais de solução de conflitos, em especial a mediação, aspirando a preservação da atividade econômica. O escopo não é, necessariamente, chegar rápida e diretamente a um acordo, mas sim promover o intercâmbio de interesses entre as partes, dando a oportunidade para que elas próprias alcancem a composição.

Essa modalidade é também, pois, importante instrumento para a compreensão das relações nas organizações empresariais familiares, possuindo como ponto positivo o fortalecimento da comunicação.

Percebe-se que na vida em sociedade, o conflito e a cultura do litígio promovem uma estagnação social. Portanto, o papel do Estado é fazer com que haja uma forma social possibilitadora de elaborações evolutivas, existindo um papel social evolutivo, para que com os conflitos, não haja a quebra das expectativas sociais, sabendo lidar e administrar os impasses de uma forma positiva.

Nas empresas familiares, diversas características podem contribuir negativamente para o desempenho e perpetuação dessas empresas, dentre elas: a preponderância de critérios subjetivos de competência sobre os objetivos, privilégios de ascensão de parentes em detrimento de pessoas mais competentes, com desigualdade de tratamento, rusgas ligadas diretamente à sucessão, também com

relação ao controle patriarcal e a miscelânea entre os papéis familiares em detrimento das funções de cada membro da empresa, a confusão de patrimônio pessoal com o empresarial, a competição financeira, a disputa por poder e demais conflitos de papéis entre família e empresa, ocorridos pela própria atuação dos entes da família.

O ideal é criar uma base que permita facilitar o diálogo dos envolvidos, a fim de promover uma solução justa e efetiva na resolução das desavenças originárias, em que os envolvidos possam autorregular seus direitos e deveres, enaltecendo a autonomia de vontade através da escolha deste método.

Além disso, a mediação aplicada nas organizações familiares, permite que exista a manutenção de benefícios que só elas possuem, em detrimento de outras empresas, como laços fortes entre empregados antigos e os proprietários, uma organização interna mais leal, uma administração e operação mais enxuta e um comando diferenciado e centralizado que permite decisões mais rápidas e eficazes.

Por mais que eventualmente não se alcance a autocomposição, ou seja, o acordo, a mediação apresenta como forma vantajosa, uma vez que ela procura solucionar rupturas familiares de forma amigável, buscando identificar as reais necessidades dos envolvidos no conflito e administrando a interrelação no contexto familiar, além de ser um mecanismo confidencial.

Ela é capaz principalmente, de aliviar geração de ruídos de comunicação, interesses e emoções entre os membros da família dentro da empresa, antes mesmo do conflito ter sido instaurado, atuando além de tudo, de modo preventivo.

A mediação tem o potencial de atuar na gestão dos relacionamentos familiares e assim, na sua interação com o negócio, ante as diversas litigiosidades existentes e conflitos não neutralizados entre os membros. Ela vem como forma de solucionar e evitar que o clima organizacional fique prejudicado, restaurando ou mantendo a harmonia interna da empresa familiar e para que seus membros não rompam vínculos, seja na empresa ou família.

Além do mais, ela é vista como uma saída para melhorar a comunicação entre os integrantes da família e da empresa, trabalhando a possibilidade de acordos e de diálogos que demonstrem a relação afetiva e profissional separadamente, e com a empresa, como um interesse comum de todos.

A partir dessas concepções, conclui-se que com a mediação aplicada à essas empresas, cria-se uma estrutura que permite superar as diferenças sem

prejudicar o resultado, para que conflitos entre os familiares não interfiram na empresa e, nem o contrário, uma vez que eles estão em constante cruzamento. Também, para que os papéis familiares e corporativos não se invertam, não colocando em risco a continuidade da empresa, tampouco estremecendo ou até mesmo rompendo os laços da família. É a busca incessante pela pacificação, cuja essa técnica de resolução de conflitos, vem tentando dirimir e além do mais, efetivar positivamente a transformação social dentro da sociedade contemporânea.

## REFERÊNCIAS

ADLER, Adriana. **Mediação e Empresas Familiares**. *In*: Almeida, Tania; Pelaio, Samantha; Jonathan. (Coord.). *Mediação de Conflitos - Para Iniciantes, Praticantes e Docentes*. 1 ed. Salvador: Editora Juspodivm, 2016, v. 1, p. 481.

AGUIRRE, Caio Eduardo. **Mediação em empresas familiares**. 2015. 123 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/handle/handle/6866>. Acesso em 04 mai. 2022

ALDENUCCI, Lidercy Prestes. **Mediação de Conflitos Familiares**. *In*: Braga Neto, Adolfo; Sales, Lilia Maia de Moraes. *Aspectos atuais sobre a mediação e outros métodos extra e judiciais de resolução de conflitos*. Rio de Janeiro: GZ Ed., 2012. 338 p.. p. 107-126.

AMARAL, Márcia Terezinha Gomes. **O direito de acesso à justiça e a mediação**. 2008. 154f. Dissertação (mestrado em Direito e Políticas Públicas) – Faculdade de Ciências Jurídicas e Ciências Sociais. Distrito Federal. Brasília. Disponível em: <http://www.dominiopublico.gov.br/download/teste/arqs/cp048205.pdf>. Acesso em: 14 mar. 2022.

ANDRADE, Luana Silveira de. **Empresas Familiares: Mediação e Governança como Mecanismos Adequados à Resolução e à Gestão de Conflitos**. 2017. 136 f. Dissertação (Mestrado em Direito Constitucional) - Universidade de Fortaleza, Fortaleza, 2017. Disponível em: <http://dspace.unifor.br/handle/tede/105439>. Acesso em 04 mai. 2022

ARAÚJO, Irleida Sousa. **A mediação familiar**. *In*: Arbitragem, mediação e conciliação no direito privado patrimonial brasileiro: instrumentos jurídicos para a solução de conflitos na sociedade brasileira contemporânea. Francisco Tarciso Leite. Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2008.

ASCENSÃO, José de Oliveira. **Direito civil – Teoria geral – Relações e situações jurídicas**. Coimbra: Coimbra, 2002. 3 v.

AZEVEDO, André Gomma de. Fatores de efetividade de processos de resolução de disputas: uma análise sob a perspectiva construtivista. *In*: CASELLA, P.; SOUZA, L. (Coord.). **Mediação de conflitos – novo paradigma de acesso à justiça**. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

BACELLAR, Roberto Portugal. **A mediação no contexto dos modelos consensuais de resolução de conflitos: justiça oficial e os equivalentes jurisdicionais**. *Revista Acadêmica*, Curitiba: v. 10, n. 3, p. 47-62, ago. 2009.

BACELLAR, Roberto Portugal. **A mediação no contexto dos modelos consensuais de resolução de conflitos**. *Revista de Processo*, São Paulo: n. 95, p. 122-134, jul./set. 1999.

BACELLAR, Roberto Portugal. **Mediação e arbitragem**. São Paulo: Saraiva, 2012 (Coleção Saberes do Direito, 53).

BANDEIRA DE MELLO, Celso Antônio. **Curso de Direito Administrativo**. São Paulo: Malheiros, 1993.

BARBIERI, Elisa Morganti Bertaso. **A batalha das herdeiras na empresa familiar**. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1997.

BARBOSA, Julio César Tadeu. **O que é Justiça?** São Paulo: Editora Brasiliense, 1984.

BARBOSA, Águida Arruda. Composição da historiografia da mediação: instrumento para o direito de família contemporâneo. **Revista Direitos Culturais**. v. 2, n. 3. Santo Ângelo: dez. 2007. Disponível em: <https://vlex.com.br/vid/historiografia-instrumento-familia-neo-213304909>. Acesso em 16 mar. 2022.

BARBOSA, Rui. **Oração aos Moços**. Edição popular anotada por Adriano da Gama Kury. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Casa de Rui Barbosa, 1997.

BARTHOLO, Bruno Paiva; GAMA, Guilherme Calmon Nogueira da. Função Social da Empresa. **Revista dos Tribunais**, v. 857, p. 11-25, mar./ 2007.

BELINETTI, Luiz Fernando. Ações Coletivas: um tema a ser ainda enfrentado na reforma do processo civil brasileiro. A relação jurídica e as condições da ação nas ações coletivas. **Revista de Processo**. n.º 98, p. 125-132, abr/jun 2000.

BERLE, Adolf A.; MEANS, Gardiner C. **The modern corporation & private property**. Newsbruck; Londres: Transaction Publishers, 2005.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Nobel, 1989.

BIANCHI, Cris; WOLFF, Mathias. Especialistas apontam mediação como ferramenta de auxílio à família empresária. **Instituto Brasileiro de Governança Corporativa**. 04 mai. 2020. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/ibgc-conecta-webinar-mediacao-familia-empresaria>. Acesso em: 28 abr. 2022.

BIM, Luciane Delalibera. **A Mediação como Meio de Solução de Conflitos Empresariais**. In: Suter, José Ricardo; Cachapuz, Rozane da Rosa. (Org.). Os Meios de Solução de Conflitos no Novo Cenário Brasileiro. 1ed. São Cristovão/ Rio de Janeiro: Lumen Juris Editora, 2019, v. 1, p. 1-244.

BUITONI, Ademir. **Mediar e conciliar: as diferenças básicas**. Jus Navigandi, n. 2.707, ano XV, Teresina, nov. 2010, p. 13. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/17963/mediar-e-conciliar-as-diferencas-basicas>. Acesso em 03 abr. 2022.

BRAGA NETO, Adolfo; SAMPAIO, Lia Regina Castaldi. **O que é mediação de conflitos**. São Paulo: Brasiliense, 2007.

BRAGA NETO, Adolfo. A mediação de conflitos no contexto empresarial. *In*: CASELLA, P.; SOUZA, L. (Coord.). **Mediação de conflitos – novo paradigma de acesso à justiça**. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

BRAGA NETO, Adolfo. A mediação de conflitos no contexto empresarial. **Revista do Advogado: Mediação e Conciliação**, São Paulo, v. 23, p. 139-145, ago. 2014.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm). Acesso em: 28 abr. 2022.

BRASIL, Lei nº 13.105 de 16 de março de 2015. **Código de Processo Civil**. Diário Oficial da União, Brasília, D.F., 17 mar. 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.html)

BRASIL, Lei nº 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. Diário Oficial da União, Brasília, D.F., 26 jun. 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)

BRASIL, SUPREMO TRIBUNAL FEDERAL. **Reclamação nº 5.785**. Rel. Min. Carmén Lúcia – julgado em 13/05/2009. Plenário DJE de 07/08/2009.

BROTEL, Sérgio. Mecanismos de profissionalização e preservação na empresa familiar. *In*: COELHO, Fabio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014. p. 327-342.

CAMBI, Eduardo; FARINELLI, Alisson. Conciliação e mediação no Novo Código de Processo Civil (PLS 166/2010). **Revista de Processo**, v. 194, abr. 2011.

CABRAL, Marcelo Malizia. **Os meios alternativos de resolução de conflitos: Instrumentos de Ampliação do Acesso à Justiça**. Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, 2013.

CACHAPUZ, Rozane da Rosa. **Mediação nos conflitos & direito de família**. 1ª ed. em 2003. 4ª reimpr. Curitiba: Juruá, 2011.

CACHAPUZ, Rozane da Rosa; GOMES, Taritha Meda Caetano. A mediação como instrumento pacificador nos conflitos familiares. **Scientia Iuris**, Londrina, v. 10, p. 271-286, 2006. DOI: <http://dx.doi.org/10.5433/2178-8189.2006v10n0p271>. ISSN: 2178-8189. Disponível em: <http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/iuris/article/view/4135/3548>. Acesso em 29 abr. 2022.

- CACHAPUZ, Rozane da Rosa; SUTER, José Ricardo. **A Mediação e o Novo Código de Processo Civil**. In: Formas consensuais de solução de conflito [Recurso eletrônico online] Org. CONPEDI/ UFMG/ FUMEC/ Dom Helder Câmara; Coord. Adriana Goulart de Sena, Adriana Silva Maillart, Nilvado dos Santos – Florianópolis: CONPEDI, 20156, p. 408-425.
- CAHALI, Francisco José. **Curso de arbitragem: Mediação, Conciliação, Resolução CNJ 125/2010**. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014.
- CAHALI, Francisco José. **Curso de arbitragem: Mediação. Conciliação. Tribunal Multiportas**. 7. ed. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2018.
- CALMON, Petrônio. **Fundamentos da mediação e da conciliação**. 3ª ed. Brasília: Gazeta Jurídica, 2015.
- CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sergio Fabris, 2002.
- CAPPELLLIN, Paola; GIULIANI, Gian Mario. **Compromisso social no mundo dos negócios**. Boletim do Ibase Orçamento e Democracia, n. 11, ver. de 1999.
- CARLOCK, Randel S.; WARD, John L.. **Strategic planning for the Family business: Parallel planning to unify the family and business**. Nova Iorque: Palgrave, 2001.
- CARVALHO, Paulo de Barros. **Curso de Direito Tributário**. 22 ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- CEBOLA, Cátia Marques. Regulamentar a Mediação: um olhar sobre a nova Lei de Mediação em Portugal. In: **Revista Brasileira de Direito**. Passo Fundo, v. 11, n. 2, p. 53-65, dez. 2015. Disponível em: <https://seer.imed.edu.br/index.php/revistadedireito/article/view/901/948>. Acesso em: 26 mar. 2020.
- COLAIÁCOVO, Juan Luis; COLAIÁCOVO, Cynthia Alexandra. **Negociação, mediação e arbitragem: Teoria e prática**. Tradução de Roberto de Souza Madeira. Rio de Janeiro: Forense, 1998.
- CONIMA. Código de Ética para Mediadores, 2021. Disponível em: <https://conima.org.br/institucional/codigo-de-etica-das-instituicoes/>. Acesso em 03 abr. 2022.
- CONSELHO NACIONAL DA JUSTIÇA. **Resolução CNJ nº 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: [http://www.cnj.jus.br/images/atos\\_normativos/resolucao/resolucao\\_125\\_29112010\\_11032016162839.pdf](http://www.cnj.jus.br/images/atos_normativos/resolucao/resolucao_125_29112010_11032016162839.pdf). Acesso em: 13 mar. 2022.
- COUTURE, Eduardo J. **Fundamentos del derecho procesal civil**. Depalma, Buenos Aires, 1977, p. 15.

DAVEL, Eduardo; COLBARI, Antônia. Organizações familiares: por uma introdução a sua tradição, contemporaneidade e multidisciplinariedade. **Organizações & Sociedade**, Salvador, v. 7, n. 18, p. 45-64, maio/ago. 2000.

DIAS, Maria Berenice. **Manual de Direito das Famílias**. 5 ed. São Paulo: RT, 2009.

DIAS, Maria Berenice. **Restrições da Lei de Mediação atrapalham sua aplicação no Direito de Família**. 13.07.2015. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2015-jul-13/entrevista-maria-berenice-dias-advogada-direito-familia>. Acesso em 30 mar. 2022.

DIDIER JR. Fredie. Princípio da Cooperação. *In*: DIDIER JR. Fredie; NUNES, Dierle; FREIRE, Alexandre (coords.). **Coleção grandes temas do novo CPC: Normas Fundamentais**. Salvador: Juspodivm, 2016. p. 345-358.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **A instrumentalidade do processo**. São Paulo: Malheiros, 1994.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de Direito Processual Civil**, vol. 1. 9ª ed. São Paulo: Malheiros, 2017.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro: teoria geral do direito do direito civil**. v. 1. 29ª ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

DONNELLEY, Robert. A empresa familiar. **Harvard Business Review**, Brighton, v. 4, n. 42, p.161-198, jul./ago. 1964. Tradução de Carlos Osmar Bertero.

DUGUIT, **Las transformaciones del derecho publico y privado**. Bueno Aires: Editorial Heliasta S.R.L., 1975.

ECONOMIDES, Kim. **Lendo as ondas do “Movimento de Acesso à Justiça”**: epistemologia versus metodologia? *In*: PANDOLFI, Dulce et al (Orgs.). Cidadania, justiça e violência. Rio de Janeiro: Ed. Fundação Getúlio Vargas, 1999. p. 61-76.

FACHIN, Luiz Edson. Desafios e perspectivas do Direito de Família no Brasil contemporâneo. *In*: (Coords.) AZEVEDO. Antônio Junqueira de; TORRES, Heleno Tavera; CARBONE Paolo. **Princípios do Novo Código Civil brasileiro e outros temas: homenagem a Túlio Ascarelli**. São Paulo: Quartir Latin, 2008. p. 423-444.

FERREIRA, Jussara Suzi Assis Borges Nasser. Função social e função ética da empresa. **Revista Jurídica da UniFil**, [S.l.], v. 2, n. 2, p. 67-85, set. 2018. ISSN 2674-7251. Disponível em: <http://periodicos.unifil.br/index.php/rev-juridica/article/view/557>. Acesso em: 24 abr. 2022.

FERNANADES, Geovana Faza da Silva; ALMEIDA, Marcelo Pereira de. **O Redimensionamento do Conceito de Acesso à Justiça no Paradigma Democrático Constitucional: Influxos da Terceira Onda Renovatória**. **Scientia Iuris**, Londrina, v. 23, n. 1, p. 41-62, mar. 2019. DOI: 10.5433/2178-8189.2019v23n1p41. ISSN: 2178-8189.

FIGUEIREDO, Guilherme José Purvin. **A propriedade no Direito Ambiental**. 3ª ed.

São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2008.

FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olivé. **Mediação e solução de conflitos**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.

FIORELLI, José Osmir; MANGINI, Rosana Cathya Ragazzibi. **Psicologia jurídica**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

FOLGER, Joseph P.; BUSH, Robert A. A mediação transformativa e intervenção de terceiros: as marcas registradas de um profissional transformador. *In*: SCHINITMAN, Dora Fried; LITTLEJOHN, Stephen. **Novos paradigmas em mediação**. Porto Alegre: ArtMed, 1999, p. 85-100.

FRAZÃO, Ana. **Função social da empresa**: repercussões sobre a responsabilidade civil de controladores e administradores de S/As. Rio de Janeiro: Renovar 2011.

FRAZÃO, Ana. **Função social da empresa**. Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords.). Tomo: Direito Comercial. Fábio Ulhoa Coelho, Marcus Elidius Michelli de Almeida (coord. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/222/edicao-1/funcao-social-da-empresa>

GARCEZ, José Maria Rossani. **Negociação, ADRS, mediação, conciliação e arbitragem**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2003.

GORETTI, Ricardo. **Mediação e Acesso à Justiça**. Salvador: Editora Juspodivm, 2017.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale de Almeida. **Manual dos MESC's**: meios extrajudiciais de solução de conflitos. Barueri: Manole, 2016.

GRINOVER, Ada Pellegrini. **Ensaio sobre a processualidade, Fundamentos para uma nova teoria geral do processo**. Brasília: Gazeta Jurídica. 2018.

GRINOVER, Ada Pellegrini. **Os Métodos Consensuais de Solução de Conflitos no novo CPC** *In*: O novo Código de Processo Civil: questões controvertidas. São Paulo: Atlas, 2015. Disponível em <http://estadodedireito.com.br>. Acesso em 24 mar. 2022.

GRUNSPUN, Haim. **Mediação familiar**: o mediador e a separação de casais com filhos. São Paulo: LTr, 2000.

HANSEN, Gilvan Luiz. A resolução de conflitos no Estado Democrático de Direito: uma perspectiva habermasiana. *In*: FACHIN, Zulmar, BANNWART JÚNIOR, Clodomiro José. **Direito e Filosofia**: Diálogos. São Paulo: Millennium, 2012. p. 99-120.

HILL, Flávia Pereira. Desjudicialização e acesso à justiça além dos tribunais: pela

concepção de um devido processo legal extrajudicial. **Revista Eletrônica de Direito Processual – REDP**, v. 22, p. 379-408, jan./abr. 2021.

JÚNIOR, Walsir Edson Rodrigues. **A prática da mediação e o acesso à Justiça**. Belo Horizonte: Del Rey, 2007.

JUNQUEIRA, Eliane Botelho. **Acesso à Justiça**: um olhar retrospectivo. *In*: Revista Estudos Históricos, Rio de Janeiro, v. 9, n. 18, p. 389-402, dez 1996. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/reh/article/view/2025>. Acesso em 28 fev. 2022.

KANITZ, Stephan. A relação entre pai e filho nas empresas familiares. *In*: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (Orgs.). **Acontece nas melhores famílias**: repensando a empresa familiar. São Paulo, 2008.

KELSEN, Hans. **O que é justiça? A justiça, o Direito e a Política no espelho da ciência**. Tradução de Luis Carlos Borges e Vera Barkow. São Paulo: Martins Fontes, 1997.

LANSBERG, Ivan; GERSICK, Kelin. Marca de família: cultura e governança corporativa na empresa familiar latinoamericana. *In*: MELO, Marcelo; MENEZES, Paulo Lucena de (Orgs.). **Acontece nas melhores famílias**: repensando a empresa familiar. São Paulo: Saraiva, 2008.

LEAL JUNIOR, João Carlos. **O Direito à razoável duração do processo e os impactos econômicos da morosidade processual nos negócios empresariais**. Dissertação apresentada ao curso de Mestrado em Direito Negocial, 2012.

LEAL JUNIOR, João Carlos; MUNIZ, Tânia Lobo. **Direito Internacional em Expansão**. V. II. Morosidade do Judiciário e as relações negociais internacionais. Anais do 10º Congresso Brasileiro de Direito Internacional. Belo Horizonte. Arraes, 2012.

LEAL JUNIOR, João Carlos; PRADO, Martha Asunción Enriquez. Da manutenção da atividade empresarial no ordenamento brasileiro, uma abordagem principiológica. **Revista de Direito Privado**. v. 46, p. 347-363. abr. 2011. Disponível em: [https://scholar.google.com.br/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=pt-BR&user=9W-ZgvsAAAAJ&citation\\_for\\_view=9W-ZgvsAAAAJ:kNdYlx-mwKoC](https://scholar.google.com.br/citations?view_op=view_citation&hl=pt-BR&user=9W-ZgvsAAAAJ&citation_for_view=9W-ZgvsAAAAJ:kNdYlx-mwKoC). Acesso em 10 abr. 2022.

LÔBO, Paulo. **Direito civil**: famílias. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

LOPES, João Batista. Efetividade da tutela jurisdicional à luz da constitucionalização do processo civil. **Revista de Processo**, vol. 116, julho – agosto/2004, p. 30. São Paulo: Editora Revistados Tribunais.

LUCHIARI, Valina Ferioli Lagrasta. **Mediação judicial**. Análise da realidade brasileira - origem e evolução até a Resolução a 125, do Conselho Nacional de Justiça Rio de Janeiro. Forense, 2012, p.31.

MACHADO, Hilka Vier. Reflexões sobre concepções de família e empresas familiares.

**Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 10, n. 2, p. 317-323, maio/ago. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pe/v10n2/v10n2a19.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2022.

MADALENO, Rolf. **Direito Contemporâneo de Família e das Sucessões**. 1ª ed. Rio de Janeiro: GZ Editora, 2009.

MAÍRA, Eduardo Goulart Pimenta; ABREU, Maíra Leitoguinhos de Lima Conceituação jurídica da empresa familiar. *In:* (Coords.) COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES Marcelo Andrade. **Empresa familiar: estudos jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2014.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **Acesso à justiça: condicionantes e legítimas e ilegítimas**. Salvador: Editora JusPodivm, 2018.

MARTINS, Alessandra; et al. Empresa familiar e as dificuldades enfrentadas pelos membros da terceira geração. **Revista de Ciências da Administração**, v. 10, n. 22, p. 30-54, 2008.

MASSALI, Wilson; CACHAPUZ, Rozane. **Arbitragem: uma saída liberal à crise do Judiciário**. Scientia Iuris, Londrina, v. 15, n. 2, p.165-183, dez. 2011.

MENDONÇA, Angela Hara Buonomo. A reinvenção da tradição do uso da mediação. **Revista de Arbitragem e Mediação**, ano 1, n. 3, São Paulo, RT, set-dez., 2004.

MIRANDA, Maria Bernadete. **O Instituto da Mediação no Meio Ambiente dos Conflitos Empresariais**. 2009. Disponível em: <http://www.direitobrasil.adv.br/artigos/md.pdf>. Acesso em: 17 abr. 2022.

MOORE, Christopher W. **O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos**. Tradução por Magda França Lopes. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.

MORAIS, Alexandre de. **Direito constitucional**. 30. Ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MORAIS, Felipe. **A entrada em vigor da lei brasileira de mediação**. 2016. Disponível em: <http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI231982,61044-A+entrada+em+vigor+da+lei+brasileira+de+mediacao>. Acesso em: 05 mar. 2022.

MORAIS, José Luis Bolzan de; SPENGLER, Fabiana Marion. **Mediação e Arbitragem: alternativa à jurisdição**. 3. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2012.

MUNIZ, Tânia Lobo. A ética na mediação. *In:* CASELLA, P.; SOUZA, L. (Coord.). **Mediação de conflitos – novo paradigma de acesso à justiça**. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

MUNIZ, Tânia Lobo. **Arbitragem no Brasil e a Lei 9.307/96**. Curitiba: Juruá, 2000.

MUNIZ, Tânia Lobo. **O conflito, os modelos de solução, o acesso à justiça e a estrutura oficial de solução de conflitos**. *In:* Tânia Lobo Muniz; Miguel Etinger de Araújo Junior (Orgs.). Estudos em direito negocial e os mecanismos contemporâneos de resolução de conflitos. 1. ed. Birigui, SP: Boreal Editora, 2014.

MUNIZ, Tânia Lobo; ESTEVES, João Luiz Martins. **Democracia**: o papel social-transformador da mediação de conflitos e a figura do mediador. *In*: SOARES, Marcos Antônio Striquer; ARAÚJO JR., Miguel Etinger, AMARAL, Ana Cláudio Corrêa Zuin Mattos do. (org.). Estudos em Direito Negocial e Democracia. Birigui: Boreal, 2016, p. 132-151.

NALINI, José Renato. **Novas perspectivas no acesso à justiça**. Revista CEJ, Brasília, v. 1, n. 3, set/dez. 1997.

NAZARETH, Eliana Riberti. **Mediação**: algumas considerações. Revista do Advogado. n. 87, set 2006.

PARKINSON, Lisa. **Mediação familiar**. Belo Horizonte: Del Rey, 2016. Título original: Family Law: appropriate dispute resolution in a new family justice system.

PELUSO, Cesar. Mediação e conciliação. **Revista de Arbitragem e Mediação**. Ano 8, v. 30, p. 15-18, jul-set. 2011.

PEREIRA, Clóvis Brasil. **Conciliação e Mediação no Novo CPC**. Revista Prolegis. 2015. Disponível em: <https://prolegis.com.br/conciliacao-e-mediacao-no-novo-cpc-no-03/>. Acesso em 14 mar. 2022.

PIEDROSO, João; TRINCÃO, Catarina; DIAS, João Paulo. **Percursos da informalização e da desjudicialização – Por caminhos da reforma da administração da justiça (análise comparada)**. Relatório do Observatório Permanente da Justiça Portuguesa – Centro de Estudos Sociais – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra. Novembro de 2001. Disponível em: <https://www.ulbra.br/upload/bf6155a5699476e8f91efe22ddd4dc18.pdf>. Acesso em 05 mar 2022.

PINHO, Humberto Dalla Bernadina de; STANCATI, Maria Maria Martins Silva. A ressignificação do princípio do acesso à justiça à luz do art. 3.º do CPC/2015. **Revista De Processo**, v. 1, p. 17-44, abr. 2018.

PLETI, Ricardo Padovini. Empresas familiares & famílias empresárias: desafiadora transição entre duas realidades sistêmicas. *In*: (Coords.) COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade. **Empresa familiar**: estudos jurídicos. São Paulo: Saraiva: 2014.

PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares - governança corporativa, familiar e jurídico sucessória. *In*: PRADO, Roberta Nioac (Org.). **Direito, gestão e prática: empresas familiares**: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 14-45. (GVlaw).

RAGA, Laura García. **Escuelas de Mediación**. *In*: Jean Henri Bouché Peris e Francisco Hidalgo Mena (coord.). Mediación familiar. Madrid: Dykinson, 2010, Tomo III, p. 107-132.

RAWLS, John. **Uma teoria da justiça**. Tradução de Almiro Pisetta e Lenita M.R. Esteves. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

RIBEIRO, Renato Ventura. **Dever de Diligência dos Administradores de Sociedades**. São Paulo: Quartier Latin, 2006.

ROBLES, Tatiana. **Mediação e direito de família**. 2ª ed. ver. e ampl. São Paulo: Ícone, 2009.

ROSA, Conrado Paulino da. A Justiça que Tarda, Falha: a Mediação como Nova Alternativa no Tratamento dos Conflitos Familiares. **Revista da Faculdade de Direito UniRitter**. Porto Alegre, n. 11, p. 61-71, 2010. Disponível em: <http://seer.uniritter.edu.br/index.php/direito>. Acesso em: 05 mai 2022.

RUIZ, Ivan Aparecido. A mediação e o Direito de Família. **Revista de Arbitragem e Mediação. Revista dos Tribunais**: RArb, v. 2, n. 6, p. 75-105, jul./set. 2005. Disponível em: <http://bdjur.stj.jus.br/dspace/handle/2011/87740>. Acesso em 29 abr. 2022.

RUNESSON, Eric M.; GUY, Marie-laurence. **Mediating Corporate Governance Conflicts and Disputes**. Washington: International Finance Corporation, 2007.

SALES, Lília Maia de Moraes. **Justiça e mediação de conflitos**. Belo Horizonte: Del Rey, 2003.

SALES, Lília Maia de Moraes; ALENCAR, Emanuela Cardoso O. de; FEITOSA, Gustavo Raposo. Mediação de Conflitos Sociais, Polícia Comunitária e Segurança Pública. **Revista Sequência**, nº 58, p. 281-296, jul. 2009. DOI: 10.5007/2177-7055.2009v30n58p281. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/sequencia/article/view/2177-7055.2009v30n58p281>. Acesso em 30 mar. 2022.

SALES, Lília Maria de Moraes; VASCONCELOS. Mônica Carvalho. **Mediação familiar**: um estudo histórico-social das relações de conflitos nas famílias contemporâneas. Fortaleza: Expressão Gráfica, 2006 p. 116).

SALOMÃO FILHO, Calixto; COMPARATO, Fábio Konder. **O poder de controle na sociedade anônima**. Forense: Rio de Janeiro, 2005.

SANOMYA, Renata Mayumi. **Mediação nas relações empresariais**. 1. ed. Curitiba: CRV, 2015.

SANTOS, Boaventura de Souza. **O Discurso e o Poder**. Porto Alegre: Fabris, 1988.

SCHNEIDER, Gabriela. **A (incessante) busca pela garantia da celeridade processual**: possibilidades e desafios. In SILVEIRA, V. (Coord.). *Revista de Direito Brasileira*, Florianópolis, ano 3, v. 4, p. 459-477, jan-abr./2013.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares**. Abril/ 2017. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf). Acesso em: 01 mai. 2022.

SENA, Adriana Goullart de; DELGADO, Gabriela Neves; NUNES, Raquel Portugal.

**Dignidade Humana e Inclusão Social – Caminhos para a Efetividade do Direito do Trabalho no Brasil.** 1 ed. Belo Horizonte: LTr, 2010, 536 p.

SERPA, Maria de Nazareth. **Teoria e prática da mediação de conflitos.** Rio de Janeiro: Lumen Juris, 1999.

SILVA, Adriana dos Santos. **Acesso à justiça e arbitragem:** um caminho para a crise do judiciário. São Paulo: Manole, 2005.

SILVA, Érica Guerra da. **Os entraves para o desenvolvimento da função social da empresa.** Revista de Direito Brasileira. Florianópolis, ano 3, v. 6, set./dez. 2013.

SIX, Jean-François. **Dinâmica da mediação.** Tradução de Águida Arruda Barbosa, Eliana Riberti Nazareth e Giselle Groeninga. Belo Horizonte: Del Rey, 2001.

SOUZA, Thelma de Mesquita Garcia. **Governança Corporativa e o conflito de interesses nas sociedades anônimas.** São Paulo: Atlas, 2005.

SPENGLER, Fabiana Marion; DE PINHO, Humberto Dalla Bernardina. **A mediação digital de conflitos como política judiciária de acesso à justiça no Brasil.** Rev. Fac. Direito UFMG, Belo Horizonte, n. 72, p. 219-257, jan./jul. 2018.

SPENGLER, Fabiana Marion; SPENGLER NETO, Theobaldo. **Mediação enquanto política pública [recurso eletrônico]:** a teoria, a prática e o projeto de lei. 1ª ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2010.

STEINBERG, Herbert; BLUMENTHAL, Josenice. **A família empresária:** organizando as relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança corporativa. São Paulo: Gente, 2011.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis.** 3. ed., rev., atual., e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2016.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação no Novo CPC:** questionamentos reflexivos. *In:* Novas Tendências do Processo Civil: estudos sobre o projeto do novo Código de Processo Civil. Org.: Freire, Alexandre; Medina, José Miguel Garcia; Didier Jr, Fredie; Dantas, Bruno, Nunes Dierle; Miranda de Oliveira, Pedro (no prelo). 2013. Disponível em: <https://www.passeidireto.com/arquivo/35388201/mediacao-no-novo-cpc-questionamentos-reflexivos/7>. Acesso em 26 mar. 2022.

TUCCI, Rogério Lauria; CRUZ e TUCCI, José Rogério. **Constituição de 1988 e processo.** São Paulo: Saraiva, 1989. v. 1.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas.** 6. ed. [livro eletrônico] Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método: 2018.

VEZZULLA, Juan Carlos. **Mediação:** Guia para Usuários e Profissionais. Florianópolis: IMAB, 2001.

VITOVSKY, Vladimir Santos. **O Acesso à Justiça em Boaventura de Sousa Santos.**

**Revista Interdisciplinar do Direito - Faculdade de Direito de Valença**, v. 13, n. 1, ago. 2017. ISSN 2447-4290. Disponível em: <<https://revistas.faa.edu.br/index.php/FDV/article/view/68>>. Acesso em: 14/02/2022.

WARAT, Luiz Alberto. **Ecologia, Psicanálise e Mediação**. Em nome do acordo. 2 ed. Argentina: Almed, 1999.

WARAT, Luiz Alberto. **Em nome do acordo: a mediação no direito**. Florianópolis: Emais Editora, 2018.

WARAT, Luiz Alberto. **O ofício do mediador**. Florianópolis: Habitus, 2001.

WARD, John. **Perpetuating the family business: 50 lessons learned from long lasting**. Nova Iorque: Palgrave, 2004.

WATANABE, Kazuo. **Acesso à ordem jurídica justa: conceito atualizado de acesso à justiça, processo coletivo e outros estudos**. Belo Horizonte: Del Rey, 2019.

WATANABE, Kazuo. **Cultura da Sentença e Cultura da Pacificação**. In: Estudos em homenagem à Professora Ada Pellegrini Grinover. São Paulo: Dpj, 2005.

WATANABE, Kazuo. **Modalidade de mediação**. In: DELGADO, José et al. **Mediação: um projeto inovador**. Série Cadernos do CEJ, v. 22. Brasília: Centro de Estudos Judiciários, 2003.

WATANABE, Kazuo. Política Pública do Poder Judiciário Nacional para o tratamento adequado dos conflitos de interesses. **Revista de Processo**. São Paulo, ano 136, v. 195, p. 381-390, maio: Revista dos Tribunais, 2011.

WERNER, René Alfonso Isaac. Teoria e prática da governança familiar: aspectos tangíveis e intangíveis. In: PRADO, Roberta Nioac. **Direito, gestão e prática: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica**. São Paulo: Saraiva, 2011. p. 113-122.

WÜST, Caroline. **Mediação comunitária e acesso à justiça: as duas faces da metamorfose social [recurso eletrônico]**. Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2014, 157 p.: il.

VAZ, Isabel. **Direito econômico das propriedades**. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 1993.

VEZZULLA, Juan Carlos. **Mediação: Teoria e Prática**. Guia para Utilizadores e Profissionais, Agora Comunicações, 1ª edição, 2001.

ZANOTI, Luiz Antônio Ramalho. **Empresa na ordem econômica: princípios e função social**. Curitiba: Juruá, 2009.

ZAPPAROLLI, Célia Regina. **A experiência pacificadora da mediação: uma alternativa contemporânea para a implementação da cidadania e da justiça**. In: MUSZKAT, Malvina Ester (Org.). **Mediação de conflitos – pacificando e prevenindo a violência**. 2. Ed. São Paulo: Summus Editorial, 2003.