

**O  
D  
R** | **A  
D  
R** **BRASIL**

**INFORMATIVO  
ADR ODR  
BRASIL**

ESPECIAL  
**MEDIAÇÃO EMPRESARIAL**

Copyright ©2021 Brasil

Diagramação  
**B2B Agency**

[www.b2bagency.com.br](http://www.b2bagency.com.br)

Coordenação Técnica  
Celeida M. Celentano Laporta

Apoio e Patrocínio

**CS VIEWS MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM**

**INSTITUTO CS VIEWS**

[www.adrodrbrasil.com.br](http://www.adrodrbrasil.com.br)

[www.csviews.com.br](http://www.csviews.com.br)

[info@adrodrbrasil.com.br](mailto:info@adrodrbrasil.com.br)

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**  
**(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)**

Informativo ADR&ODR Brasil [livro eletrônico]:  
mediação empresarial. -- 3. ed. -- São Paulo:  
Csviews, 2021. -- (Ebook informativo ADR&ODR  
Brasil)  
PDF

Vários autores.

**ISBN 978-65-991838-2-9**

1. Administração de conflitos 2. Arbitragem  
(Direito) 3. Mediação 4. Negociação (Administração de  
empresas) 5. Recuperação judicial de empresas -  
Brasil 6. Resolução de disputas (Direito) I. Série.

21-70671

CDU-347.9

**Índices para catálogo sistemático:**

1. Mediação empresarial: Conflitos: Direito 347.9  
Cibele Maria Dias - Bibliotecária - CRB-8/9427



# **INFORMATIVO ADR&ODR BRASIL**

## **MEDIAÇÃO EMPRESARIAL**



Apoio e Patrocínio

**CS VIEWS MEDIÇÃO E ARBITRAGEM**

**INSTITUTO CS VIEWS**

[www.adrodrbrasil.com.br](http://www.adrodrbrasil.com.br)

[www.csviews.com.br](http://www.csviews.com.br)

São Paulo

**2021**

**3ª Edição**

## EDITORIAL

Reiterando o que já falei no editorial da segunda edição, todo projeto inicia motivado por uma ideia, por um sonho em construir algo que tenha uma identidade e que faça a diferença na vida das pessoas.

Ao menos eu penso assim, na minha vida pessoal e profissional para edificar um legado, pois foi assim que nasceu o projeto do Informativo ADRODR Brasil, da necessidade de ir além e proporcionar esse passo a todos que acreditam que as ideias precisam sair do papel e tomar vida própria.

Oportunizar coautores a escreverem suas resenhas rápidas, objetivas e tão transformadoras para os milhares de leitores que com elas se depararem.

A cada edição iremos trazer resenhas com convergência à linha temática, com o olhar de construir pensamentos e reflexões livres e conteudistas.

Nesta 3ª edição as resenhas abordam a Mediação Empresarial com eixos temáticos

- **Mediação em Recuperação Judicial**
- **Mediação na Sucessão empresarial**
- **Mediação aplicável na gestão de RH da empresa: controle de horários/home office, conflitos interpessoais e de origem hierárquica.**
- **Mediação e negociação de contratos entre empresas**
- **Mediação em Dissolução de Sociedade**

Agradecemos, portanto, a todos os coautores(as) que colaborativamente encaminharam suas resenhas com uma estrutura livre de redação, repletas de seus sentimentos, entendimentos e experiências.

Agradecemos ao Dr. *Adolfo Braga Neto* que nos brindou com o prefácio.

Agradecemos a comissão técnica dessa edição formada por *Bernardo Gurbanov, Celeida M. Celentano Laporta, Camila R. Manfredini, Isamar Luzia Figueira, e Salvador Giglio Neto* que também, de forma colaborativa se empenharam e contribuíram com esse projeto.

Agradecemos por fim, a CS VIEWS Mediação e Arbitragem e ao Instituto CS VIEWS que apoiam e patrocinam o Informativo ADR&ODR Brasil, com o compromisso de inovar e oportunizar a escrita, a leitura e o conhecimento.

E ao querido Leitor, inspire-se e aguardamos vocês nas próximas edições!!

*Celeida M. Celentano Laporta*  
Co Founder CS VIEWS

## SUMÁRIO

### A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA EMPRESAS FAMILIARES

*Alexandra Nigri e Ana Pazos*

### MEDIAÇÃO PARA EMPRESAS EM CRISE

*Alexandre Augusto Fiori de Tella e Andrea Décourt Savelli*

### JANELAS DE OPORTUNIDADES PARA A MEDIAÇÃO NAS RECUPERAÇÕES JUDICIAIS

*Alexandre Augusto Fiori de Tella e Andrea Décourt Savelli*

### MEDIAÇÃO APLICADA NA GESTÃO DE RH DA EMPRESA: HOME OFFICE

*Ana Pazos*

### AS ORGANIZAÇÕES E O PROCESSO JUSTO

*Cristina Danielle Pinto Lobato*

### A MEDIAÇÃO COMO ELEMENTO DE TRANSFORMAÇÃO ÁGIL NO ÂMBITO EMPRESARIAL

*Daniel Elói de Paula Rodrigues*

### DISSOLUÇÃO DA SOCIEDADE EMPRESÁRIA E MEDIAÇÃO

*Daniella Boppré de Athayde Abram*

### MEDIAÇÃO NA GESTÃO DE RH DIANTE DE CONFLITOS INTERPESSOAIS COM CLIENTES

*Davina Maria Gonçalves Cunha*

### RECUPERAÇÃO JUDICIAL: UM DIÁLOGO COM A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

*Elisabeth Spaltemberg Siqueira de Arruda Coelho*

### OBJETIVO DA MEDIAÇÃO EM RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS E FALÊNCIA: O GRANDE DESAFIO ATUAL

*Gustavo Milaré Almeida*

GESTÃO DE CONFLITOS FAMILIARES E DE EMPRESAS DE FAMÍLIA: O  
MOMENTO DA MEDIAÇÃO/CONCILIAÇÃO

*Ivone Hiromi Takahashi Saraiva*

DAS CONCILIAÇÕES E DAS MEDIAÇÕES ANTECEDENTES OU INCIDENTAIS  
AOS PROCESSOS DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL

*Leonardo Gomes de Aquino*

A MEDIAÇÃO COMO UMA IMPORTANTE ALIADA NA RECUPERAÇÃO  
EXTRAJUDICIAL

*Leonardo Ranieri Lima Melo e Macela Nunes Leal*

IMPACTO DOS MÉTODOS ADEQUADOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS NA  
ATIVIDADE EMPRESARIAL

*Maria Clara Vergara Gomes Villacorta*

MEDIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO DE CONTRATOS ENTRE EMPRESAS

*Maria Inácia de Moraes*

MEDIAÇÃO EMPRESARIAL APLICÁVEL NA GESTÃO DE RH: CONFLITOS  
INTERPESSOAIS

*Patrícia Sandoval Liberatto*

MEDIAÇÃO EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL DE EMPRESAS: RELEVÂNCIA E  
BENEFÍCIOS

*Regiane Maria do Amaral*

MEDIAÇÃO NA DISSOLUÇÃO SOCIETÁRIA

*Silvia Pedroso Nasrallah*

CONSIDERAÇÕES SOBRE OS BENEFÍCIOS DA MEDIAÇÃO EMPRESARIAL NA  
GESTÃO DE PESSOAS E NEGÓCIOS

*Valéria Bressan Candido*

## Prefácio

*Adolfo Braga Neto<sup>1</sup>*

Percorrer as diversas resenhas apresentadas neste informativo além de proporcionarem verdadeira viagem sobre as reflexões e experiências de seus autores, acabam por deixar um gosto de querer mais, graças não somente as breves palavras, mas sobretudo diante do componente de aprofundamento imprescindível sobre a Mediação no contexto empresarial, cujo instrumento dialógico torna-se cada vez mais necessário para as empresas brasileiras, agora mais do que nunca em tempos de distanciamento social.

Ao se falar em Mediação Empresarial, vale lembrar que este instrumento se propõe a superação diversos conflitos decorrentes da execução, implementação e oneração de uma obra de engenharia, de disputas societárias, de conflitos entre franqueador/franqueado, diferentes de muitos outros, onde empresas, empresários e advogados poderão obter resultados muito mais vantajosos. Tais conflitos são diferentes daqueles ligados a relações dos diversos agentes e indivíduos que integram internamente uma empresa ou organização, derivados das interações profissionais ou sócio-afetivas. Diferentes também daqueles conflitos em que os participantes são empresas, organizações ou entes públicos, em que na vigência ou fim de um contrato enfrentaram disputas. Em todas elas a Mediação oferece uma oportunidade as vezes única que construir soluções satisfatórias para todos aqueles envolvidos no conflito.

---

<sup>1</sup> Advogado graduado pela USP, Mestre em Direito pela PUC-SP, Mediador, Supervisor em Mediação e Professor da UNIFOR, IASP e ESA/SP, Presidente do Conselho de Administração do IMAB, Diretor de Relações Internacionais do CONIMA – Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem e Diretor do ISCT – Institute for The Study of Conflict Transformation.

Cabe notar que algum deles citados acima foram objeto das resenhas mencionadas descritas por seus autores, as quais poderiam também perquirir outros temas, que hoje podem ser elencados de maneira meramente exemplificativa, pois o que se nota é a sua ampliação, alcançando áreas até então inimaginadas antes do advento da pandemia do Corona Virus. Exemplo disso é o segmento da recuperação de empresas seja no âmbito judicial, seja fora do judiciário.

Como é sabido, Mediação pressupõe a confidencialidade, no sentido de que as informações, fatos, relatos, situações, propostas e documentos trazidos, oferecidos ou produzidos ao longo de seu processo serão cobertos pelo manto do sigilo. Esse elemento inclui o processo como um todo. Convêm enfatizar que esta característica ou princípio do instituto oferece a oportunidade de um ambiente protegido para que as pessoas físicas ou jurídicas transmitam abertamente o que está se passando com elas, pois será através desse conforto que o diálogo será diferente daqueles que a interação entre elas levou. Hoje se percebe que por força do sigilo, muitas empresas optam pela Mediação.

Muito se ressalta o caráter flexível da Mediação que poderá ser desenvolvida em reuniões conjuntas ou individuais, cujo número dependerá a vontade de seus participantes. Na verdade, pode ser uma única, ou mais, desde que exista a pré-disposição de todos sob a perspectiva de mudança da qualidade da interação decorrente do conflito, e, com isso, construir soluções. O processo de Mediação, aqui entendido como a interação do mediador a partir de sua escolha e da aceitação do encargo, consiste em momentos em que o diálogo se desenvolve de maneira única na interação entre os mediados. E poderá ser realizado em três âmbitos a saber: judicial, extrajudicial que por sua vez poderá ser “ad hoc” ou institucional. Importante enfatizar ao se mencionar estes âmbitos que a mediação, dado seu caráter flexível, se amoldará a eles e criará especificidades próprias.

A Mediação ao apontar a reflexão sobre a conexão existente entre as empresas, os empresários, advogados, etc... sejam decorrentes de crédito/débito, transações comerciais, financeiras, imobiliárias, empreitadas, operações com seguros, questões societárias,

fornecedor/cliente, prestador de serviço/usuário, quer contratuais, quer informais sem a existência de um contrato que a regule, oferece um ambiente de acolhimento baseado nos elementos do passado e presente, com vistas à promoção do futuro de todos. Seja com a continuidade daquele negócio, operação ou atividade, seja com o seu fim, respeitando as limitações de todos os envolvidos.

Muito se discute sobre o sucesso de uma Mediação. Ainda hoje são feitas afirmações no sentido de que uma Mediação bem sucedida resulta em um acordo. Muito cuidado com afirmações como esta, pois o resultado como apontado pelos autores é a solução ou não. E se dá o nome de solução pelo fato de que a reação lógica ao seu alcance é o cumprimento espontâneo do ou dos compromissos assumidos ao longo do processo. Por isso, as palavras empregadas no termo final resultante da Mediação deverão ser as mais claras possíveis com a expressão exata das responsabilidades de cada integrante. Deverá retratar todos os compromissos assumidos, devendo receber o tratamento que as partes assim o determinarem, desde que não contrárias a legislação vigente, o que certamente não ocorrerá já que os advogados acompanharam o processo e assessoraram permanentemente seus clientes.

Passadas apenas duas décadas do Século XXI, se nota claramente que tem oferecido grandes mudanças na ordem social, política, econômica, jurídica e cultural, apontando em direção cada vez mais impactante e paradigmática. Nos dias atuais sobretudo, com o advento da pandemia da corona vírus, a tendência é levar o ser humano a ser mais criativo e usar cada vez mais a tecnologia, pois a continuidade dos negócios, para além de demandarem sua sobrevivência, exigem o distanciamento físico. O contexto empresarial muitas vezes se

surpreende pelo dinamismo e radicalismo dessas mudanças, que muitas vezes não são alcançadas pelos seus representantes. Tal fato resulta em um convívio diversificado oferecido pelas múltiplas conexões entre as empresas e acaba por se constituir em uma fonte inesgotável de conflitos que exigem respostas imediatas e dialógicas para que a convivência seja baseada no respeito, reconhecimento mútuo de diferenças e harmonia nas inter-relações. A Mediação pelo seu dinamismo tem demonstrado ser a resposta pela agilidade no uso de recursos tecnológicos para a continuidade da comunicação empresarial.

## A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E SUA CONTRIBUIÇÃO PARA EMPRESAS FAMILIARES

*Ana Pazos<sup>2</sup>*

*Alexandra Nigri<sup>3</sup>*

---

<sup>2</sup>Advogada, Mediadora de Conflitos certificada pelo ICFML, inscrita no CNJ e TJ/RJ, pós graduada em Mediação de Conflitos Escolares, Terceiro Setor e Responsabilidade Social, Processo Civil, Direito Público, MBE em Meio Ambiente, LLM em Mediação, Gestão e Resolução de Conflitos (cursando).

<sup>3</sup> Advogada graduada pela Universidade Santa Úrsula, pós graduada em Didática para o Ensino Superior. Mestranda em Direito na Universidade Estácio de Sá.

As empresas familiares, assim denominadas aquelas constituídas por membros de uma mesma família, representam aproximadamente 90% das empresas brasileiras, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sendo responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto – PIB e 75% da geração de empregos.

Apesar de constituídas por pessoas com laços de consanguinidade e afetivos, não estão imunes ao surgimento de conflitos. Não raro os conflitos são motivados pelo choque de gerações, controle patriarcal, privilégio entre membros da família, e equilíbrio financeiro, entre tantos outros. Para Adler<sup>4</sup> é comum que os conflitos possuem forte carga emocional influenciando diretamente nas decisões da empresa e negligenciando seus interesses. E estes, quando ocorrem, podem acarretar prejuízos não só econômicos como provocar a ruptura de relações familiares com reflexos nas gerações futuras.

Neste sentido, é importante que sejam desenvolvidos mecanismos de controle e resolução do conflito com soluções sustentáveis no contexto familiar e que fortaleçam o desenvolvimento da empresa.

A Mediação de Conflitos é indicada como método capaz de restabelecer a relação e o diálogo entre os envolvidos. Utiliza a escuta ativa, ferramenta que permite às partes escutarem com atenção o significado do conflito e compreenderem as motivações recíprocas. As sessões são conduzidas por um mediador imparcial que auxilia na análise prospectiva do conflito, identificando os pontos convergentes e buscando soluções que atendam aos interesses dos envolvidos em relação às diferenças percebidas. O conflito passa a ser observado como uma manifestação de vontade de mudança e adaptação aos anseios da empresa.

---

<sup>4</sup>ADLER, Adriana. Mediação e Empresas Familiares. Disponível em: <http://www.ekilibra.com.br/wp-content/uploads/2017/12/mediacao-empresas-familiares.pdf>. Acesso em 14.abr.2021

É um procedimento flexível, adaptando-se à disponibilidade dos envolvidos para agendamento das sessões, e permitindo a escolha de local neutro e seguro, onde todos se sintam confortáveis para manifestar seus pontos de vista. A confidencialidade das sessões protege a intimidade da família assegurando que o teor das discussões não seja levado para o ambiente externo, fragilizando a imagem da empresa e colocando em xeque sua solidez.

Para auxiliar na identificação dos reais interesses, afastando posições que endurecem a relação, são realizadas sessões individuais, também protegidas pela confidencialidade, que provocam a reflexão sobre o melhor e pior cenário para resolução do conflito, os possíveis interesses dos envolvidos, e as opções para construção do consenso.

Outra característica de relevante importância é o controle que os envolvidos têm do resultado permitindo que todos se sintam protagonistas do rumo da empresa. A construção da solução é feita a partir de sugestões trazidas por todos de maneira a contemplar os interesses individuais e os comuns, com adoção de critérios claros e transparentes resguardando o patrimônio envolvido e a harmonia familiar.

É aconselhável que a mediação seja incluída no modelo organizacional de gestão tornando-se o meio preventivo de solução de conflito tanto nas relações internas quanto nas externas. Neste último caso com previsão contratual na modalidade de cláusulas escalonadas.

Diante do indicador que muitas empresas não sobrevivem após o afastamento do fundador, que somente cerca de 30% chega a 3ª geração, ameaçando a continuidade do negócio, a mediação poderá auxiliar na elaboração do planejamento sucessório para garantia das operações. O encerramento das atividades tem reflexos não somente na estrutura familiar, mas impacta na economia com a perda de postos de trabalho, considerando que as empresas familiares ocupam lugar de destaque.

Assim, resta claro, como exposto por TRENTIN e TRENTIN<sup>5</sup> que a adoção da Mediação traz vantagens para as empresas familiares na construção sustentável de um acordo, na manutenção dos laços familiares e restabelecimento do diálogo que foi rompido, preservando os relacionamentos mais saudáveis e duradouros.

Contribui para o desenvolvimento das empresas familiares permitindo que seus membros reconheçam suas forças e pontos de melhoria e explorem positivamente as diferenças adotando novos comportamentos que contribuam para o crescimento e solidez da empresa, propiciando maior engajamento e identificação da importância do papel de cada um. O tema merece estudo e aprofundamento como método autocompositivo com o propósito de estimular as relações empresariais duradouras e a preservação das relações familiares.

#### **Referências Bibliográficas:**

ADLER, Adriana. Mediação e Empresas Familiares. Disponível em: <http://www.ekilibra.com.br/wp-content/uploads/2017/12/mediacao-empresas-familiares.pdf>. Acesso em 14.abr.2021.

TRENTIN, Taise Rabelo Dutra, TRENTIN, Sandro Seixas. Empresas Familiares: A Resolução de Conflitos pela Mediação. Disponível em <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidspp/article/view/18847>. Acesso em 24.abr.2021.

---

<sup>5</sup> TRENTIN, Taise Rabelo Dutra, TRENTIN, Sandro Seixas. Empresas Familiares: A Resolução de Conflitos pela Mediação. Disponível em <https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidspp/article/view/18847>. Acesso em 24.abr.2021

## MEDIAÇÃO PARA EMPRESAS EM CRISE

*Alexandre Augusto Fiori de Tella<sup>6</sup>*

*Andrea Décourt Savelli<sup>7</sup>*

---

<sup>6</sup> Mediador certificado pela Escola Paulista de Magistratura e também pela Universidade do Missouri. Advogado especializado em recuperação de créditos e relações de consumo. Professor e Pesquisador Assistente no Departamento de Análise de Políticas Educacionais e Liderança na Universidade do Missouri. Mestre em Direito Processual Civil pela Universidade Paulista. LL.M. em Resolução de Disputas pela Universidade do Missouri. Doutorando em Ensino Superior e Resolução de Disputas na Universidade do Missouri.

<sup>7</sup> Mediadora certificada pelo ICFML e CNJ. Advogada. Mestre em Administração de Empresas (Finanças Estratégicas) pelo Mackenzie. cursou matérias do mestrado em Direito Civil pela USP como aluna especial. Pós-graduada em Direito Civil e Processo Civil. Vice-Presidente da Comissão de Mediação da OAB Jabaquara. Membro da Force Task em Mediação para Empresas em Crise do IMAB, Membro da Comissão de Advocacia na Mediação e Conciliação da OAB/SP, Membro do GEMA/CRA-SP e Membro do GEMEP|CBAr.

A Lei nº 11.101/2005, que regula a recuperação judicial (RJ), a extrajudicial (RE) e a falência do empresário e da sociedade empresária foi atualizada pela Lei 14.112/20<sup>8</sup>, e uma das inovações foi prever expressamente a conciliação e mediação como ferramentas

aptas a dar uma segunda oportunidade a empresários honestos, com dificuldade financeira, de preservarem empresas viáveis.

A mediação é eficaz tanto em negociações bilaterais como nas coletivas, ou seja, excluídas as hipóteses legais, todo conflito pode se beneficiar da mediação, desde as divergências entre sócios, como as desavenças relacionadas a contratos, créditos, garantias, e até mesmo para as reestruturações empresariais. A celeridade, eficiência, redução de custos e manutenção das relações são os grandes atrativos do procedimento.

*“A tarefa de negociação e composição de débitos, ou mesmo de reestruturação de negócios”, devido a complexidade das atividades empresariais e da multiplicidade de credores com interesses e objetivos nem sempre compatíveis, exigia que o empresário em dificuldades dispusesse de “ferramentas que reduzissem os custos de transação, desestimulasse comportamentos oportunistas e organizassem de uma forma minimamente racional as ações dos seus credores”<sup>9</sup>.*

Por mais que já fosse admitida a mediação nos casos de Recuperação Judicial <sup>10</sup>, a nova lei concede maior segurança jurídica ao incluir a seção II-A e acrescentar à função do administrador judicial o dever de estimular a mediação. Num claro esforço de possibilitar a preservação das empresas viáveis, as quais desempenham um importante papel social,

---

<sup>8</sup> BRASIL, Lei nº 14.112, de 24 de dezembro de 2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2020/lei/L14112.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/lei/L14112.htm). Acesso em: 22/04/21.

<sup>9</sup> Oliveira F., Paulo Furtado de. Das considerações e das mediações antecedentes ou incidentais aos processos de recuperação judicial. In: Lei de recuperação e falência: pontos relevantes e controvérsias, coordenado por Paulo Furtado de Oliveira Filho. Indaiatuba, SP. Ed. Foco, 2021.

<sup>10</sup> A mediação é prevista no Código de Processo Civil, na Lei de Mediação, e compatível com a Lei 11.101/05, conforme enunciado 45 da I Jornada “Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios” do Conselho da Justiça Federal (CJF).

também eliminou algumas lacunas que dependiam de interpretação judicial na RE, o que a torna mais atrativa.

A pandemia do COVID -19, que teve início em 2019, alterou a dinâmica da sociedade. Algumas cidades adotaram o *lockdown*, com o fechamento obrigatório das atividades comerciais e de serviços, e a consequência foi catastrófica: as empresas que não tinham caixa suficiente, estão quebradas ou com grandes dificuldades financeiras, e não por má administração, mas sim decorrente de uma situação atípica e totalmente inesperada.

Ante tal circunstância, o devedor pode renegociar seus passivos com o auxílio da mediação, identificar alternativas de financiamento, concluir a venda de ativos, resolver questões relacionadas com a liderança e gestão, implementar modificações administrativas, reduzir gastos, pleitear concessão de prazos e condições especiais, e até a captar novos recursos. E “*como os credores são os maiores interessados na eficiência dos institutos, a eles deverá se conferir participação ativa no procedimento falimentar e recuperacional*”<sup>11</sup>.

Quando se trata de Recuperação Judicial, fala-se em negociação, em reorganização societária com renegociação de dívidas, sempre com o intuito de transformar a competição por recursos escassos em colaboração para tomada de decisão, cuja essência é o acordo. O auxílio da mediação é tão oportuno que o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) “*recomenda aos magistrados responsáveis pelo processamento e julgamento dos processos de recuperação empresarial, que promovam, sempre que possível, o uso da mediação*”<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> SACRAMONE, Marcelo Barbosa. Comentários à Lei de Recuperação de Empresas e Falência. 2ª ed., São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

<sup>12</sup> BRASIL, Recomendação nº 58, de 22 de outubro de 2019. Disponível em:

<https://atos.cnj.jus.br/files/original214501201911045dc09bddeb960.pdf> . Acesso em: 21/04/2021.

Os benefícios da mediação são muitos, e mesmo que o plano não seja aprovado, o procedimento pode ser bastante útil, uma vez que tem o condão de eliminar diversos itens que seriam levados à assembleia, bem como o de evitar as sucessivas suspensões das mesmas. Isso sem mencionar a qualidade do relacionamento entre os sócios, bancos, fornecedores e demais envolvidos. Vale lembrar que a mediação pode ser utilizada antes mesmo do ingresso do pedido de recuperação judicial. Nas palavras de Samantha Longo<sup>13</sup>:

Segundo Paulo Furtado, o devedor só poderá se valer da Recuperação Judicial, “*em caso de insuperável necessidade, devidamente justificada, quando incapaz de obter uma adesão da grande maioria dos credores, mesmo tendo se empenhado na negociação*”, isto, diz ele, “*por ser o meio mais oneroso aos credores, ao Estado, e à sociedade*”<sup>14</sup>.

Enfim, um gestor precisa fazer a devida análise de risco e tomar decisões rapidamente. Saber o momento correto de utilizar a mediação e de quando apresentar o pedido de recuperação judicial pode ser fundamental para a sobrevivência da empresa.

## Referências Bibliográficas

BRASIL, **Lei nº 14.112**, de 24 de dezembro de 2020. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/L14112.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L14112.htm)>. Acesso em: 22/04/2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, **Recomendação nº 58 do CNJ** - Conselho Nacional de Justiça, de 22 de outubro de 2019. Disponível em:

---

<sup>13</sup> LONGO, Samantha Mendes. Revista Consultor Jurídico, 13 de junho de 2019. Empresas podem se reestruturar utilizando a mediação. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2019-jun-13/samantha-longo-empresa-podem-reestruturar-usando-mediacao> . Acesso em: 22/04/2021.

<sup>14</sup> OLIVEIRA F., Paulo Furtado de. Decisão. Processo no. 1050778-50.2020.8.26.0100 de 18 de junho de 2020. Disponível em: [https://www.migalhas.com.br/arquivos/2020/6/1BCE9AF2721E90\\_tjsp.pdf](https://www.migalhas.com.br/arquivos/2020/6/1BCE9AF2721E90_tjsp.pdf)>. Acesso em: 20/04/2021.

<https://atos.cnj.jus.br/files/original214501201911045dc09bddeb960.pdf>. Acesso em: 21/04/2021.

LONGO, Samantha Mendes. Revista Consultor Jurídico, 13 de junho de 2019. **Empresas podem se reestruturar utilizando a mediação.** Disponível em: < <https://www.conjur.com.br/2019-jun-13/samantha-longo-empresa-podem-reestruturar-usando-mediacao>>. Acesso em: 22/04/2021.

OLIVEIRA F., Paulo Furtado de. **Das considerações e das mediações antecedentes ou incidentais aos processos de recuperação judicial. In: Lei de recuperação e falência: pontos relevantes e controvérsias**, coordenado por Paulo Furtado de Oliveira Filho. Indaiatuba, SP. Ed. Foco, 2021.

\_\_\_\_\_. **Decisão.** Processo nº. 1050778-50.2020.8.26.0100, junho de 2020. Disponível em: < [https://www.migalhas.com.br/arquivos/2020/6/1BCE9AF2721E90\\_tjsp.pdf](https://www.migalhas.com.br/arquivos/2020/6/1BCE9AF2721E90_tjsp.pdf) >. Acesso em: 20/04/2021.

SACRAMONE, Marcelo Barbosa. **Comentários à Lei de Recuperação de Empresas e Falência**, 2ª ed., São Paulo: Saraiva Educação, 2021, uma vez que traz mecanismos para possibilitar a preservação das empresas viáveis, as quais possuem um importante papel social.

## JANELAS DE OPORTUNIDADES PARA A MEDIAÇÃO NAS RECUPERAÇÕES JUDICIAIS

*Alexandre Augusto Fiori de Tella<sup>15</sup>*

*Andrea Décourt Savelli<sup>16</sup>*

---

<sup>15</sup> Mediador certificado pela Escola Paulista de Magistratura e também pela Universidade do Missouri. Advogado especializado em recuperação de créditos e relações de consumo. Professor e Pesquisador Assistente no Departamento de Análise de Políticas Educacionais e Liderança na Universidade do Missouri. Mestre em Direito Processual Civil pela Universidade Paulista. LL.M. em Resolução de Disputas pela Universidade do Missouri. Doutorando em Ensino Superior e Resolução de Disputas na Universidade do Missouri.

<sup>16</sup> Mediadora certificada pelo ICFML e CNJ. Advogada. Mestre em Administração de Empresas (Finanças Estratégicas) pelo Mackenzie. cursou matérias do mestrado em Direito Civil pela USP como aluna especial. Pós-graduada em Direito Civil e Processo Civil. Vice-Presidente da Comissão de Mediação da OAB Jabaquara. Membro da Force Task em Mediação para Empresas em Crise do IMAB, Membro da Comissão de Advocacia na Mediação e Conciliação da OAB/SP, Membro do GEMA/CRA-SP e Membro do GEMEP|CBAr.

“Tudo pode ser mediado!” Tal jargão é comum entre as falas dos mediadores, ainda mais agora em razão da recente alteração da lei de recuperação judicial (LRJ) que passou a estimular a prática da conciliação e da mediação<sup>17</sup>. Assim sendo, a presente resenha tem por finalidade demonstrar, de forma sucinta, o sistema legal que disciplina a utilização da mediação como forma de instrumento de autocomposição para resolver litígios nas recuperações judiciais e ainda apontar algumas hipóteses em que a mediação pode ser utilizada, as quais serão denominadas janelas de oportunidades.

Em 2005 quando foi promulgada a lei que regula a recuperação judicial (RJ), a recuperação extrajudicial (RE) e a falência do empresário e da sociedade empresária<sup>18</sup>, o legislador não fez nenhuma menção à utilização do uso da mediação como forma de composição de conflitos. De forma muito tímida, no que diz respeito à utilização de métodos adequados para a solução de conflitos, o legislador apenas citou, no artigo 161, a possibilidade do uso da negociação como forma de o devedor dialogar com os credores a respeito do plano de recuperação da empresa em dificuldades financeiras.

Posteriormente, em 29 de novembro de 2010, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) editou a resolução nº 125 dispondo sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos no âmbito do Poder Judiciário, dentre elas a mediação. Como premissas para justificar a edição de tal resolução o CNJ levou em consideração, dentre outras: o direito de acesso à Justiça e à ordem jurídica justa, além da vertente formal perante Poder Judiciário; a necessidade de se consolidar, de forma contínua, uma política pública de incentivo e aprimoramento dos mecanismos consensuais de solução de conflitos; que a conciliação e a mediação são instrumentos eficientes de pacificação social, solução e prevenção de litígios; e a necessidade de organizar e uniformizar os serviços de conciliação,

---

<sup>17</sup> BRASIL. Lei nº 14.112, de 24 de dezembro de 2020. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2020/lei/L14112.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/lei/L14112.htm). Acesso em: 29/04/21.

<sup>18</sup> BRASIL. Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2005/lei/111101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/111101.htm). Acesso em: 29/04/21.

mediação e outros métodos–consensuais de solução de conflitos, para assegurar a boa execução da política pública, respeitando as especificidades de cada segmento da Justiça<sup>19</sup>.

Seguindo a mesma trilha do CNJ em busca do incentivo à utilização de instrumentos consensuais de solução de conflitos, o legislador pátrio, em 16 de março de 2015 editou o novo Código de Processo Civil (CPC), que pode ser aplicado subsidiariamente à LRJ. No artigo 3º do CPC, o legislador apontou que a conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deveriam ser estimulados tanto por juízes, quanto por advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público<sup>20</sup>.

Logo depois, em 26 de junho de 2015, o legislador editou legislação disciplinando mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a composição de conflitos no âmbito da administração pública<sup>21</sup>, a qual também poderia ser aplicada de forma subsidiária à LRJ.

Mais adiante, durante a I Jornada de “Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios”, realizada nos dias 22 e 23 de agosto de 2016 em Brasília/DF, o Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal (CJF) aprovou o Enunciado nº 45 sinalizando a possibilidade da utilização da mediação na RJ. O referido enunciado tem a seguinte redação:

Enunciado nº 45 - A mediação e conciliação são compatíveis com a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária, bem como em casos de superendividamento, observadas as restrições legais.

---

<sup>19</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Recomendação nº 125**, de 29 de novembro de 2010. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado160204202007225f1862fcc81a3.pdf>. Acesso em: 29/04/2021.

<sup>20</sup> BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/113105.htm). Acesso em: 29/04/21.

<sup>21</sup> BRASIL, Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2015/lei/113140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/113140.htm). Acesso em: 29/04/21.

Em 22 de outubro de 2019, o CNJ, editou a Recomendação nº 58<sup>22</sup>. Tal recomendação tratou do uso da mediação, como sendo um instrumento para auxiliar na “*resolução de todo e qualquer conflito entre o empresário/sociedade, em recuperação ou falidos, e seus credores, fornecedores, sócios, acionistas e terceiros interessados no processo*”<sup>23</sup>. No artigo 2º da referida recomendação, o CNJ, de forma enunciativa, indicou algumas janelas de oportunidades para a mediação nos casos de RJ:

Art. 2º. A mediação pode ser implementada nas seguintes hipóteses, entre outras:

I – nos incidentes de verificação de crédito, permitindo que devedor e credores cheguem a um acordo quanto ao valor do crédito e escolham um dos critérios legalmente aceitos para atribuição de valores aos bens gravados com direito real de garantia, otimizando o trabalho do Poder Judiciário e conferindo celeridade à elaboração do Quadro Geral de Credores;

II – para auxiliar na negociação de um plano de recuperação judicial, aumentando suas chances de aprovação pela Assembleia Geral de Credores sem a necessidade de sucessivas suspensões da assembleia;

III – para que devedor e credores possam pactuar, em conjunto, nos casos de consolidação processual, se haverá também consolidação substancial;

IV – para solucionar disputas entre os sócios/acionistas do devedor;

V – em casos de concessionárias/permissionárias de serviços públicos e órgãos reguladores, para pactuar acerca da participação dos entes reguladores no processo; e

VI – nas diversas situações que envolvam credores não sujeitos à recuperação, nos termos do § 3º do art. 49 da Lei nº 11.101/2005, ou demais credores extraconcursais.

Posteriormente, em 24 de dezembro de 2020, com a edição da Lei nº 14.112, o legislador, também de forma exemplificativa, repetiu algumas das hipóteses apresentadas na Recomendação nº 58 do CNJ. Eis as janelas de oportunidades relacionadas no artigo 20-B da LRJ:

---

<sup>22</sup> CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Recomendação nº 58**, de 22 de outubro de 2019. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/original214501201911045dc09bddeb960.pdf>. Acesso em: 29/04/2021.

<sup>23</sup> LONGO, Samantha Mendes. O kit jurídico da sobrevivência empresarial em tempos de coronavírus. **Revista Consultor Jurídico**, 5 de abril de 2020. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-abr-05/samantha-longo-kit-juridico-sobrevivencia-empresarial>. Acesso em: 30/04/2021.

I - nas fases pré-processual e processual de disputas entre os sócios e acionistas de sociedade em dificuldade ou em recuperação judicial, bem como nos litígios que envolverem credores não sujeitos à recuperação judicial, nos termos dos §§ 3º e 4º do art. 49 desta Lei, ou credores extraconcursais;

II - em conflitos que envolverem concessionárias ou permissionárias de serviços públicos em recuperação judicial e órgãos reguladores ou entes públicos municipais, distritais, estaduais ou federais;

III - na hipótese de haver créditos extraconcursais contra empresas em recuperação judicial durante período de vigência de estado de calamidade pública, a fim de permitir a continuidade da prestação de serviços essenciais;

IV - na hipótese de negociação de dívidas e respectivas formas de pagamento entre a empresa em dificuldade e seus credores, em caráter antecedente ao ajuizamento de pedido de recuperação judicial.

Diante do exposto, concluímos que a mediação é uma poderosa ferramenta, propícia a auxiliar todos os envolvidos na busca da solução coletiva mais adequada para superar a crise econômica que impacta a atividade empresarial. E que além dos casos disciplinados pelo sistema legal, inúmeras outras janelas de oportunidades podem ser encontradas para a utilização da mediação nas RJs, efetivando a máxima de que “tudo pode ser mediado”.

### Referências Bibliográficas

BRASIL. Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111101.htm). Acesso em:  
29/04/21.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm). Acesso em:  
29/04/21.

BRASIL, Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm). Acesso em:  
29/04/21.

BRASIL. Lei nº 14.112, de 24 de dezembro de 2020. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/L14112.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L14112.htm). Acesso em:  
29/04/21.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Recomendação nº 125**, de 29 de novembro de 2010. Disponível em:

<https://atos.cnj.jus.br/files/compilado160204202007225f1862fcc81a3.pdf>. Acesso em: 29/04/2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Recomendação nº 58**, de 22 de outubro de 2019. Disponível em:

<https://atos.cnj.jus.br/files/original214501201911045dc09bddeb960.pdf>. Acesso em: 29/04/2021.

LONGO, Samantha Mendes. O kit jurídico da sobrevivência empresarial em tempos de coronavírus. **Revista Consultor Jurídico**, 5 de abril de 2020. <Disponível em:

<https://www.conjur.com.br/2020-abr-05/samantha-longo-kit-juridico-sobrevivencia-empresarial>>. Acesso em: 30/04/2021.

**MEDIAÇÃO APLICADA NA GESTÃO DE RH DA EMPRESA:  
HOME OFFICE**

*Ana Pazos<sup>24</sup>*

---

<sup>24</sup>Advogada, Mediadora de Conflitos certificada pelo ICFML, inscrita no CNJ e TJ/RJ, pós graduada em Mediação de Conflitos Escolares, Terceiro Setor e Responsabilidade Social, Processo Civil, Direito Público, MBE em Meio Ambiente, LLM em Mediação, Gestão e Resolução de Conflitos (cursando).

Previsto da Reforma Trabalhista de 2017, o teletrabalho, hoje generalizado pela expressão home office, não era uma realidade nacional. Algumas poucas empresas o adotavam. Os motivos eram inúmeros, desde a cultura tradicional que a atividade laborativa deve ser realizada no ambiente do empregador para uma fiscalização mais rígida, até a desigualdade tecnológica existente nos quatro cantos do país em razão de uma deficitária rede de dados, e a hipossuficiência digital dos trabalhadores.

No entanto, com o isolamento social imposto pela pandemia Covid-19 não restou alternativa senão a adoção da execução do trabalho no ambiente doméstico. E a todos, empregados e empregadores, foi imposta uma adaptação forçada, sob pena de colapso da atividade. Nesse período de adaptação empresas e colaboradores colecionaram histórias, como a aparição de animais de estimação e filhos durante reuniões, e também o desconforto de compartilhar o ambiente íntimo, a falta de recursos tecnológicos, de ambiente reservado para desempenhar a atividade, bem como a ausência de limites para a conexão entre trabalhador e empregador. Vida íntima e profissional passaram a disputar a atenção do trabalhador sem limites para uma ou outra. Estava configurada a violação ao direito ao descanso.

A necessidade de descanso está relacionada a saúde física e mental do trabalhador. Antes mesmo da pandemia, na Alemanha, a Volkswagen determinou o bloqueio do acesso por seus colaboradores ao e-mail corporativo no período entre 18h15min às 7h do dia seguinte, e a França editou em 2017 lei prevendo o direito ao descanso.

No Brasil não há previsão legislativa para o tema, e o árduo trabalho de encontrar um ponto de equilíbrio é destinado ao Recursos Humanos - RH, promovendo o desenvolvimento de novas habilidades dos líderes e colaboradores para a manutenção da produtividade e equilíbrio das relações no ambiente organizacional.

Diante desse contexto que é um terreno fértil para o conflito, a ampliação e o aprimoramento dos canais de comunicação é primordial para entender as necessidades da organização e dos colaboradores, tornando-se uma ferramenta indispensável para fortalecer os vínculos de confiança e a fluidez das atividades, provocando a aproximação dos

diferentes níveis hierárquicos e disponibilizando o poder da palavra para que os empregados também possam se expressar. Pesquisa realizada pela ABRH-SP<sup>25</sup> revela que a principal causa dos conflitos internos ocorrem por falha na comunicação (falta de transparência, feedback, empatia e diálogo foram os itens mais citados).

Para Rebechi e Figaro, 2013<sup>26</sup> a boa comunicação sempre foi essencial como expõe no trecho abaixo, publicado muito antes do isolamento social:

Se por muito tempo o uso da comunicação foi considerado sem utilidade na avaliação do rendimento do trabalhador devido à predominância do modelo taylorista/fordista na gestão e organização do trabalho em empresas, em que a palavra e a fala eram interdidas, atualmente, saber "comunicar-se" é um dos requisitos mais significativos ao bom desempenho do funcionário, sob a ótica de seus empregadores e do "management".

Para manter o engajamento e evitar informações desencontradas e contraditórias que contribuem para a escalada do conflito, o RH pode utilizar o feedback como ferramenta de comunicação para alinhando expectativas.

Outra opção com resultados positivos é a adoção de técnicas de Comunicação-Não-Violenta nos diálogos entre o RH e o colaborador, tornando claros os interesses de cada lado e oportunizando mudanças que impactam positivamente a relação de trabalho.

A Mediação Organizacional, englobando as ferramentas acima mencionadas para boa comunicação, contribui para promoção do diálogo com uma abordagem colaborativa, empática e visualizando interesses ocultos, podendo ser adotada preventivamente ou após a ocorrência do conflito, nos eventos dentro da empresa ou nas suas relações externas.

---

<sup>25</sup>LEVY, Fernanda Levy e BURBRIDGE, Marc (facilitadores). PRADO, Carlos, RAVAGLIO, Ellen, SILVA, Thais (núcleo de pesquisa). O papel dos recursos humanos na gestão do conflito organizacional. Disponível em [https://abrhsp.org.br/wp-content/uploads/2018/03/rh\\_na\\_resolucao\\_2017.pdf](https://abrhsp.org.br/wp-content/uploads/2018/03/rh_na_resolucao_2017.pdf) Acesso em 18.abr.2021.

<sup>26</sup>REBECHI, Claudia Nociolini, FIGARO, Roseli. A Comunicação no Mundo do Trabalho e a Comunicação da Organização: duas dimensões distintas. Animus – Revista Interamericana de Comunicação Midiática. V.12. n.23. 2013.

O mediador, neutro e imparcial, auxiliará na gestão do conflito com a utilização de técnicas de comunicação para identificar os pontos convergentes e divergentes dos envolvidos e estimulará a criação de opções que atendam aos interesses de todos, gerando

satisfação para ambos. É a chamada solução ganha – ganha, onde a organização e o colaborador sentem-se acolhidos.

É importante que a implementação da Mediação Organizacional conte com o apoio de todos stakeholders<sup>27</sup>, e seja desenvolvido um diagnóstico dos conflitos existentes, suas causas, quem são os envolvidos, quais os setores atingidos e qual a solução adotada, criando um ambiente seguro para solução e prevenção de litígios. O RH deve promover a liderança mediativa, que segundo Cloke e outros<sup>28</sup> é aquela desenvolvida pelo estilo democrático, são líderes que alinham interesses, compartilham responsabilidades, criticam, apoiam, inspiram, encorajam e capacitam.

Adotada pelo RH, a mediação organizacional auxiliará não só nos conflitos decorrentes do home office, mas refletirá em todos os níveis da empresa, como por exemplo a humanização do rompimento do vínculo trabalhista, dispensando tratamento respeitoso, ético e digno, evitando a judicialização de reclamações trabalhistas. Gera confiança, constrói relacionamentos e negocia a criação do consenso de modo colaborativo.

Importante que seja disponibilizada em todos os níveis da organização e seja adotada como uma prática no ambiente organizacional, para auxiliar na manutenção do vínculo corporativo que foi distanciado pelo home office, mantendo o colaborador conectado não só tecnologicamente mas emocionalmente e motivado.

Decorrido um ano do início do “novo normal”, resta o aprendizado que a comunicação clara e fluida se tornou indispensável para manutenção da coesão do ambiente de trabalho, que hoje é majoritariamente em home office. Nesse contexto a mediação

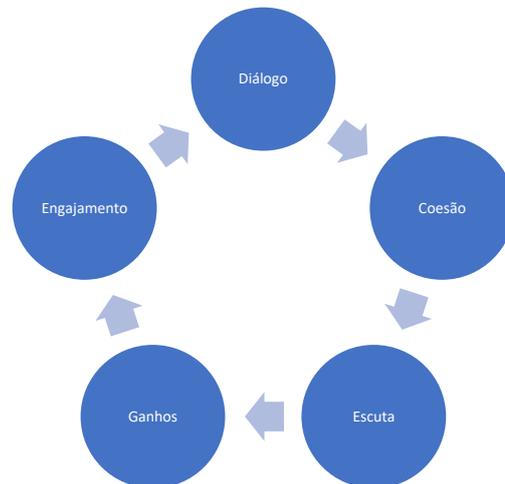
---

<sup>27</sup>Stakeholders: grupo de pessoas (acionistas, investidores, proprietários, empregados, concorrentes, governo, sindicatos, clientes) que podem afetar ou ter seus interesses afetados pelos objetivos da organização.

<sup>28</sup>CLOKE, Kennet, GOLDSMITH, Joan, HOWELL, Rosemary, LIMBURY, Alan. Estabeleça uma liderança forte, colaborativa e mediativa. Disponível em <https://icfml.org/wp-content/uploads/2021/03/1.1-Estabelecer-uma-lideranca-forte-mediativa-e-colaboativa.pdf>. Acesso em 22.abr.2021.

organizacional atende os requisitos para transformá-lo em um espaço seguro e desenvolver as habilidades humanas necessárias para a transformação. É fundamental que as organizações invistam em treinamento e capacitação em gestão de conflitos em todos os níveis corporativos, desde o alto escalão.

A Mediação Organizacional é um tema que merece estudo e aprofundamento, pois é um método autocompositivo que trata de várias formas de comunicação que são importantes na relação entre liderança e equipe com o propósito de estimular os envolvidos a enfrentarem conjuntamente o problema.



@copyright Ana Pazos

### Referências Bibliográficas

CLOKE, Kennet, GOLDSMITH, Joan, HOWELL, Rosemary, LIMBURY, Alan. Estabeleça uma liderança forte, colaborativa e mediativa. Disponível em <https://icfml.org/wp-content/uploads/2021/03/1.1-Estabelecer-uma-lideranca-forte-mediativa-e-colaboativa.pdf>. Acesso em 22.abr.2021.

REBECHI, Claudia Nociolini, FIGARO, Roseli. A Comunicação no Mundo do Trabalho e a Comunicação da Organização: duas dimensões distintas. *Animus – Revista Interamericana de Comunicação Midiática*. V.12. n.23. 2013.

LEVY, Fernanda Levy e BURBRIDGE, Marc (facilitadores). PRADO, Carlos, RAVAGLIO, Ellen, SILVA, Thais (núcleo de pesquisa). O papel dos recursos humanos na gestão do conflito organizacional. Disponível em [https://abrhsp.org.br/wp-content/uploads/2018/03/rh\\_na\\_resolucao\\_2017.pdf](https://abrhsp.org.br/wp-content/uploads/2018/03/rh_na_resolucao_2017.pdf) Acesso em 18.abr.2021.

## AS ORGANIZAÇÕES E O PROCESSO JUSTO

*Cristina Danielle Pinto Lobato<sup>29</sup>*

---

<sup>29</sup> Advogada formada pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ, mestre em Bens Culturais e Projetos Sociais pela Fundação Getúlio Vargas - FGV, com especialização em Mediação, Justiça Restaurativa e Comunicação Não Violenta. Autora do livro Ciranda do SER sobre Comunicação Não-Violenta para crianças de todas as idades. Instrutora de Práticas Restaurativas pelo International Institute for Restorative Practices – IIRP Latino América. Cofundadora do Coletivo Escutar.

Em 2003, foi republicado na *Harvard Business Review* um artigo de 1997 sobre Processo Justo, de Renée Mauborgne e W. Chan Kim. Renée é uma economista e teórica de negócios americana. Kim é um professor coreano, que leciona sobre estratégia e gestão internacional. Nesse artigo sobre o Processo Justo, partem da premissa de que as pessoas se importam mais com o processo utilizado do que com as decisões tomadas em si para apresentar como isso pode ser aplicado à área de gestão.

Em síntese, apresentam três princípios:

1. **Engajamento:** no sentido de incluir as pessoas nas decisões que as afetam, convidando-as a contribuírem com sua opinião e criando um ambiente no qual haja espaço para que suas percepções sejam consideradas e para feedback. Esse estímulo encoraja a participação, contribuindo para a construção de uma sabedoria coletiva, o que resulta em decisões tomadas com maior número de informações e compromisso das pessoas envolvidas na sua execução.

2. **Explicação:** significa que cada pessoa envolvida e afetada por uma decisão deve compreender os seus porquês. A explicação da racionalidade das decisões constrói ambiente de maior confiança na gestão, mesmo que suas próprias proposta e ideias tenham sido rejeitadas. Essa prática favorece o aprendizado por meio do compartilhamento das ideias e dos feedbacks.

3. **Transparência das expectativas:** é o exercício de uma gestão com transparência sobre as regras do jogo. Assim, as pessoas podem compreender suas responsabilidades e os respectivos padrões considerados nas medidas tomadas em caso de erros, falhas e penalidades. O foco está na compreensão do que é esperado de cada pessoa, tendo como objetivo a qualidade das entregas e a colaboração para a excelência do trabalho a ser desempenhado.

Essa abordagem do Processo Justo foi incorporada nas Práticas Restaurativas sistematizadas pelo *International Institute for Restorative Practices (IIRP)*<sup>30</sup>, partindo da hipótese fundamental de que as pessoas são mais felizes, mais produtivas e cooperativas, além de mais propensas a fazer processos de mudança quando aquelas em posição de autoridade fazem coisas com elas, em vez de para elas ou por elas.

---

<sup>30</sup> Saiba mais em: <https://www.iirp.edu/restorative-practices/what-is-restorative-practices>.

O conceito de Práticas Restaurativas expande a proposta original da Justiça Restaurativa, atrelada inicialmente ao âmbito criminal no sentido de reparar os danos causados às pessoas e aos relacionamentos, incluindo tanto quem cometeu o ato danoso quanto quem sofreu as suas consequências e a comunidade.

A expansão das Práticas Restaurativas inclui o uso reativo e preventivo em diferentes áreas, promovendo uma base criativa para a expressão das potências humanas, que somadas podem criar perspectivas coletivas sobre responsabilidade e cuidado.

As organizações são compostas por pessoas e conseqüentemente, qualquer processo de mudança envolve o desenvolvimento de cada ser que integra a estrutura. O Processo Justo convida, por meio dos seus três princípios, como um mapa para criação de negócios, empresas, instituições que cumpram sua função social com responsabilidade e cuidado. Englobando, conseqüentemente, como são desenvolvidas as suas atividades, a forma de gestão de pessoas e dos conflitos, o olhar para a diversidade e o compromisso com a sustentabilidade da vida.

Seguindo o paradigma do cuidado, para Lala Deheinzelin<sup>31</sup>, uma das mais relevantes estudiosas sobre o futurismo no Brasil, o cuidar é infinito e estamos diante de inúmeras oportunidades diante das novas economias: colaborativa, compartilhada, criativa e multimoedas.

Nos estudos sob a coordenação de Tânia da Silva Pereira e de Guilherme de Oliveira, foi identificado o cuidado como valor e princípio que passou a estar presente em decisões nos Tribunais Superiores<sup>32</sup>, especialmente atrelado à dignidade humana e à vulnerabilidade.

Diante das transformações que estamos vivenciando e das necessidades que surgem, a minha provocação é a seguinte: e você, cuida do quê?

**Referências Bibliográficas:** KIM, W. Chan; Renee. MAUBORGNE, Fair Process: Managing in the Knowledge Economy - Harvard Business Review – Janeiro de 2003.

---

<sup>31</sup> Saiba mais em: <https://laladeheinzelin.com.br/>.

<sup>32</sup> Disponível em: <http://genjuridico.com.br/2020/08/13/cuidado-como-valor-e-principio/>.

## A MEDIAÇÃO COMO ELEMENTO DE TRANSFORMAÇÃO ÁGIL NO ÂMBITO EMPRESARIAL

Daniel Elói de Paula Rodrigue<sup>33</sup>s

---

<sup>33</sup> Daniel Eloi de Paula Rodrigues. Advogado. Mediador e Conciliador pelo Tribunal de Justiça de São Paulo e pelo Sistema de Tribunal Unificado de Nova York, USA. Sócio da Adapt Estruturação e Inovação. Professor do IBIJUS. Mestrando em Direito Negocial pela UEL-PR. Especialista em Interesses Difusos e Coletivos pela Toledo Prudente Centro Universitário.

Os processos de transformação ágil, em que pesem sua popularização ter ocorrido apenas recentemente e majoritariamente nas áreas de tecnologia, são elementos que a muito tem permeado a dinâmica empresarial como um todo.

Segundo Rigby, Elk e Berez (2020, p. 49-50), para alguns historiadores, as metodologias ágeis remontam ao método científico proposto por Francis Bacon em 1620. Eles, entretanto, entendem que o ponto de partida mais razoável seria a década de 1930, através do físico e estatístico Walter Shewhart, do Bell Labs, e sua ideia de aplicar ciclos de melhoria contínua a produtos e processos. Em 1938, W. Edwards Deming, entusiasta do trabalho de Shewhart, popularizou essa aplicação através do famoso ciclo PSDA: planejar (“plan”), fazer (“do”), estudar (“study”) e agir (“act”).

De modo geral, o foco da aplicação dessas ferramentas é o de fugir das limitações da burocracia. O sociólogo alemão Max Weber – estudioso dos modelos e sistemas burocráticos – dizia que ela poderia criar “gaiolas de ferro”, acabando por aprisionar o indivíduo em organizações desumanas, limitando o seu potencial.

Ao citá-lo, Rigby, Elk e Berez (idem, p. 15) concluem que “Weber tinha razão: a maioria das pessoas hoje trabalha em burocracias, e grande parte delas sentem-se desconectadas do que faz”. Sintoma disso, os jovens têm certa preferência pelo trabalho em startups e empresas pequenas – além do que as burocracias tendem a sufocar a inovação. Penha, Silva e Russo (2020, p. 4), ao tratarem sobre o tema, trouxeram os resultados apontados pelo relatório 14th Annual State of Agile Report, que apontou a cultura organizacional com um dos maiores desafios para adotar e escalar as práticas ágeis. Segundo os autores, “com relação aos aspectos da cultura organizacional, o relatório destaca a resistência à mudança como o principal desafio a ser superado pelas organizações no processo de escalada ágil, com 48% do resultado”.

Essas limitações formaram a péssima reputação da burocracia e impulsionaram o crescimento de abordagens antiburocráticas como o ágil. E, também, a Mediação Empresarial. É neste ponto em que os institutos – Transformação Ágil e Mediação Empresarial – se encontram.

A Transformação Ágil consiste, basicamente, em um processo de transformação educacional e cultural da empresa, de modo que os seus produtos e serviços expressem: a) que o usuário é o centro e o foco da organização; b) que os valores sejam entregues para ele de um modo sustentável; c) que a experiência fornecida a este usuário seja orientada por uma dinâmica colaborativa, transparente, flexível e adaptável a melhorias e mudanças.

A Mediação Empresarial adequa-se exatamente a esta necessidade – a necessidade de gestão estratégica dos conflitos empresariais, que, segundo Clésia Domingos Brandão (2019, p. 125): vem sendo reconhecida, conglobando profusos valores na busca de maior desenvolvimento empresarial, imprescindível a essa organização instituída com o fulcro de obter lucros, gerar empregos e contribuições fiscais. Além do mais, a correta gestão do conflito pode promover a valorização e aperfeiçoamento da qualidade das relações humanas que permeiam toda a estrutura da empresa.

Deste modo, conclui Clésia (idem, ibidem):Ao buscar o comprometimento da empresa com o desenvolvimento, tratando-se de uma instituição geradora de lucros que necessita prestigiar a qualidade nas relações humanas – situação que favorece a sustentação do trabalho e a existência e manutenção da organização –, a mediação extrajudicial pode a ela agregar valores econômicos e sociais.

A Mediação é capaz de proporcionar esse entendimento amplo dos conflitos de uma organização empresarial, tendo em vista que esses conflitos podem abarcar matérias – sejam internas ou externas – dentre as quais: a globalização; rotinas internas de empresa; dinâmica de tomada de decisões; interações com novas tecnologias – gestão do home office, por exemplo –; definição e modelo organizacional (burocrático tradicional ou dinâmico igualitário); etc.

Ainda sobre este retrato, argumenta Clésia (idem, ibidem):As abordagens empresariais na gestão de conflitos que refletem a imposição hierárquica de interesses, direito e poder, causam um efeito cascata na proliferação da contenda, fazendo com que até os pequenos conflitos tornem-se grandes obstáculos para o desenvolvimento da empresa. De outra órbita, as organizações administradas de forma horizontal, que não buscam eliminar ou desprezar o conflito, buscam no manejo cooperativo da contenda a

solução eficaz e duradoura alcançando, além do benefício econômico, a paz social e a harmonia em suas relações.

Para Camila Silva Nicácio (2019): O advento e desenvolvimento da mediação parece se inscrever no cruzamento de movimentos distintos: por um lado, o da contratualização ou desjudicialização, segundo o qual os sujeitos, individuais ou coletivos, pautados no postulado da autonomia da vontade, reclamam para si a gestão de suas questões e não veem no Judiciário o destino único e inevitável para as mesmas; e, de outro lado, o da judicialização e de sua consequência natural, a judiciarização, ou seja, a chegada do direito a vastos domínios antes geridos por outras fontes de regulação social e o aumento, por consequência, do volume do contencioso.

Retomando a transição que a Transformação Ágil propõe – no sentido de romper com vícios de estruturas burocratizadas que, no mais das vezes, acabam por impedir o pleno desenvolvimento das organizações empresarial e o seu amoldamento às dinâmicas do nosso tempo –, a Mediação Empresarial se apresenta como o seu correlato – no sentido de proporcionar essa mesma aplicação sobre a gestão plena, segura, duradoura e eficaz dos conflitos.

Na verdade, a Mediação – seguindo este espírito da Transformação Ágil – nitidamente se alinha muito melhor aos objetivos de lucro, crescimento, desenvolvimento social e humano do mundo empresarial do que a tradicional litigância e judicialização dessas questões internas e externas.

### Referências Bibliográficas

BRANDÃO, Clésia Domingos. Mediação empresarial: uma análise da aplicabilidade e efetividade do instituto nos conflitos entre empresas. 160 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho – Uninove, São Paulo. Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Renata Mota Maciel Dezem. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/handle/tede/2117>

NICÁCIO, Camila Silva. De “alternativa” a método primeiro de resolução de conflitos: horizontes da mediação para além de sua institucionalização. In: Mediação: uma experiência brasileira. Org. Adolfo Braga Neto. São Paulo: CLA Editora. 2017.

PENHA, R.; SILVA, L. F. da; RUSSO, R. de F. S. G. (2020, maio/ago.). Escalando as práticas ágeis. Editorial. Revista de Gestão e Projetos (GeP), 11(2), 1-11. Disponível: <https://doi.org/10.5585/gep.v11i2.18133>

RIGBY, Darrell. ELK, Sarah. BEREZ, Steve. Ágil do jeito certo: transformação sem

## DISSOLUÇÃO DA SOCIEDADE EMPRESÁRIA E MEDIAÇÃO

*Daniella Boppré de Athayde Abram<sup>34</sup>*

---

<sup>34</sup> Daniella Boppré de Athayde Abram é mediadora de Conflitos Judiciais (CNJ) e Privados. Advogada. Pós Graduada em Direito da Economia e da Empresa. Professora de Mediação e Direito.

Preservando os interesses da empresa e dos sócios

## **1. O CONFLITO NAS RELAÇÕES SOCIETÁRIAS: O INÍCIO E O FIM DA *AFFECTIO SOCIETATIS***

A sociedade empresária é, nas palavras de José Nantala Bádue Freire e Adolfo Braga Neto (2019, p. 17), “a união de esforços de pessoas físicas ou jurídicas que se organizam mediante contratos, para formarem um novo ente e, através dele, perseguirem o lucro inerente àquela atividade econômica.”

No começo, um sonho, um ideal compartilhado, objetivos comuns e a união que faz nascer um empreendimento, que se estrutura e se ampara no que se chama de *affectio societatis*. Com o passar do tempo, os conflitos entre os sócios podem aparecer e estes não são incomuns no meio empresarial por motivos diversos. Diversidade de opiniões, especialmente na tomada de decisões, incompatibilidade de visão no modelo de negócio, questões relativas à honestidade e até mesmo questões pessoais podem abalar a estrutura e a saúde e da empresa causando a perda da *affectio societatis*. Neste momento surge como primeira opção ajuizar uma ação de Dissolução parcial ou total da sociedade<sup>35</sup> com apuração de haveres, demorada, complexa e custosa, custos, aliás, que vão muito além dos financeiros.

A desavença entre os sócios, contudo não precisa representar, necessariamente, o fim ou a dissolução parcial de uma empresa, que tem existência distinta de seus membros e grande valor para os sócios. Caso o conflito se instale – e ele é inerente às relações humanas - buscar um profissional habilitado, um mediador empresarial, poderá representar o ponto crucial entre a continuidade (a mediação poderá tornar isso possível) e a dissolução (parcial ou total), evitando-se prejuízos emocionais e financeiros.

## **2. MEDIÇÃO EMPRESARIAL: POR QUE É A MELHOR OPÇÃO?**

---

<sup>35</sup> Alguns doutrinadores defendem que o rompimento da *affectio societatis* por si só configura justa causa para exclusão de sócio e para dissolução total ou parcial da sociedade, ainda que não haja tal previsão no contrato social. (Denise Keiko, 2019).

Segundo Alexandre Palermo Simões, (2019, p. 34), “A mediação é um método de resolver situações conflituosas nas quais as partes em questão (que podem ser chamadas de mediandas), normalmente por iniciativa de uma delas, convocam uma terceira pessoa (o mediador) para auxiliá-las na tomada de decisões”.

A mediação empresarial tem um amplo espectro de atuação podendo ser utilizada, segundo JOSÉ NANTALA BADUÉ FREIRE E ADOLFO BRAGA NETO (2019, p.15-20), resumidamente, para a solução de conflitos infraorganizacionais, no “seio da própria empresa”, de conflitos societários, interempresarial, ou seja, “das relações entre a empresa e o mundo exterior”, na construção civil (ex: *dispute board*) e, também, nas questões atinentes à propriedade intelectual. No âmbito empresarial poderá ser contratada<sup>36</sup> (aqui se tratará apenas da mediação extrajudicial realizada na esfera privada) de forma preventiva (tão logo o conflito se instale ou até mesmo quando o conflito já tenha atingido patamares mais graves, em questões judicializadas ou não, sendo que “a possibilidade de que a solução para o conflito comercial seja negociada pelas próprias partes, auxiliadas por seus advogados (...) é um dos principais atrativos da mediação.” (Alexandre Palermo Simões, 2019, p. 34).

Trata-se, pois, de uma forma **ágil** (com ganho de tempo em comparação com as eternas disputas judiciais), **econômica** (o procedimento é muito mais barato que a judicialização) e principalmente, **sigilosa** (não há exposição dos sócios e da empresa externamente e os dados e informações trazidos ao mediador pelas partes nas sessões privadas (chamadas de *caucus*) só podem ser trazidos à outra se houver expressa autorização<sup>37</sup>). É, também, **versátil** para que a situação se resolva, porque tanto os pequenos negócios ou grandes conglomerados podem dela se valer<sup>38</sup>. Há ainda mais uma grande vantagem, qual seja a possibilidade de **controle sobre o procedimento e seu resultado**, pois a solução será dimensionada pelos mediandos, evitando-se as surpresas que

---

<sup>36</sup> Para o renomado professor, “a natureza jurídica da mediação é contratual, por ser instrumentada por duas ou mais vontades, orientadas para um fim comum: contratar uma terceira pessoa para promover o diálogo entre elas (...)”. (ADOLFO BRAGA NETO, 2017, p.99)

<sup>37</sup> Art. 31 da Lei 13.140/2015

a sentença e eventuais decisões e recursos podem trazer, a exemplo do afastamento liminar de um sócio que uma liminar pode determinar.

A saída de um sócio da sociedade impõe o cumprimento de várias obrigações legais, a necessidade de avaliação do patrimônio e a distribuição de haveres, entre muitas outras questões que impactarão a sociedade. Além disso, as emoções negativas decorrentes do conflito, impactam a negociação, que muitas vezes já vinha sendo realizada diretamente pelos sócios, o que muitas vezes escala o conflito.

Nas empresas familiares, onde além da relação comercial, as relações são continuadas (independentemente de continuarem a ser sócios, as pessoas continuarão a ser da mesma família) a mediação se mostra como apropriada, como esclarecerem Caio Eduardo de Aguirre e Paula Magalhães Chisté, pois em tais situações “a mediação propiciará, em primeiro lugar, local diferenciado para trabalhar questões tão caras (mais emocional do que financeiramente) aos envolvidos” (2019, p.99). E acrescentam: “A mediação revela-se particularmente útil para as empresas familiares porque possibilitará, antes do que a imposição de uma decisão proferida por terceiros, a compreensão do complexo cenário no qual os sócios parentes estão se relacionando (...)” (Idem, p.99)

### **3. COMO ATUA O MEDIADOR NA MEDIAÇÃO PARA A DISSOLUÇÃO DA SOCIEDADE?**

O mediador é um profissional habilitado e que tem a confiança dos mediandos (art.9º. da Lei de Mediação) para auxiliar os sócios a buscarem uma solução para o conflito, tendo como ponto central o diálogo e a interação entre eles. Pode atuar de forma *ad hoc*, ou seja, como profissional autônomo ou como integrante de uma instituição que será a responsável por administrar o procedimento a exemplo de Institutos e Câmaras de Mediação e Arbitragem, quando o procedimento se chama mediação institucional, e os custos serão variáveis em razão da modalidade escolhida.

A mediação, surge, assim, como um caminho para – a partir do que os sócios trazem – (suas posições e interesses) e trabalhando exatamente nos pontos que causaram o conflito, ajudar os mediandos a trazerem uma solução que esteja em consonância com os reais

motivos do conflito (lide sociológica) e não àquilo que geralmente se coloca em juízo (lide processual).

O mediador especializado em conflitos empresariais atuará no fortalecimento dos sócios para que juntos busquem uma solução que melhore a interação entre eles, ainda que a decisão seja dissolver a sociedade. O foco será promover o diálogo e retomar a confiança, sem que haja “partes”, “autor” e “réu”, vencedor e perdedor como acontece no processo judicial. No cenário da mediação, só há vencedores, pois o acordo (se houver, não havendo compromisso nesse sentido) será fruto da interação e integração dos interesses de todos e o seu cumprimento, consequência natural do comprometimento de cada um.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O dinamismo da sociedade globalizada e da economia atuais exige respostas rápidas das empresas, também, no que se refere a seus conflitos. A utilização da mediação no âmbito da dissolução das sociedades empresárias pode representar a tomada de decisão de forma ágil, célere, econômica, sigilosa e segura e, principalmente, proporcionar o acolhimento dos reais interesses da empresa e dos próprios sócios, proporcionando a transformação da interação entre eles e até mesmo, em alguns casos, a continuidade da sociedade e a preservação da empresa, com todos os benefícios econômicos e sociais que esta preservação representa.

## Referências Bibliográficas

BRASIL, Lei 13.140/2015. Lei da Mediação. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm). Acesso em 21.04.2021.

BRAGA NETO, Adolfo. Org. **Mediação Empresarial: experiências brasileiras**/organizador Adolfo Braga Neto – São Paulo – Editora CLA Cultural, 2019.

\_\_\_\_\_. **Mediação: uma experiência brasileira** – Editora CLA Cultural, 2017.

KEIKO, Denise. Affectio Societatis, in **Migalhas de Peso**. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/311412/affectio-societatis>. Acesso em 21.-4.2021

## MEDIAÇÃO NA GESTÃO DE RH DIANTE DE CONFLITOS INTERPESSOAIS COM CLIENTES

*Davina Maria Gonçalves Cunha<sup>39</sup>*

---

<sup>39</sup> Mediadora de Conflitos Extrajudicial e Judicial no TJBA. Atuação privada presencial e online. Mediadora na CAM-APEB, Cames e Câmara Modelo do Observatório de Pacificação Social da UFBA. Advogada Colaborativa. Mestra em Planejamento Ambiental pela UCSAL. Pós-graduada em Direito Administrativo pela UCAM. Graduada em Enfermagem pela UCSAL. Trabalhou durante 28 anos na Empresa Banco do Brasil em diversas áreas, dentre elas na intermediação de conflitos entre clientes e o Banco.

Empresas são formadas por pessoas e lidam com pessoas. Nessa relação estão os clientes, essenciais para a existência do negócio, bem como as pessoas que atenderão às suas demandas, na comercialização de produtos e serviços, bem como na prestação do serviço. Esta resenha temática tem por objetivo apresentar algumas considerações sobre a mediação de conflitos entre clientes e aqueles que agem pela empresa, seja o empresário, o colaborador ou quaisquer outros profissionais que se relacionem com o cliente.

Vasconcelos<sup>40</sup> (2017) afirma que o conflito é inerente ao ser humano. Assim, a qualquer momento numa relação interpessoal surgirá algum tipo de conflito. Este, por sua vez, é decorrente de contrariedades em relação a valores, expectativas ou interesses. O conflito não é necessariamente negativo, pois o modo como ele será poderá construir algo positivo para os envolvidos.

De fato, pessoas com percepções de mundo, referências, crenças e valores divergentes podem desencadear algum tipo de conflito entre si a qualquer momento. Afinal, o conflito existe até mesmo intrapessoalmente.

A professora Tania Almeida<sup>41</sup> (2020) analisa que, no ambiente corporativo, a dinâmica de mudanças rápidas pode favorecer ao descompasso. A interconexão entre todos, clientes e recursos humanos da empresa, abrange diversas visões e interpretações passíveis de gerar desentendimentos. Para Almeida, o diálogo mantém as relações e, no cenário corporativo, a Mediação apresenta benefícios capazes de gerar consenso e entendimento na gestão das diferenças.

Para melhor compreensão registra-se aqui um caso real. Numa fila para o guichê de caixa do banco, o cliente inicia uma reclamação em voz alta. Ao ouvir a situação, a funcionária se dirige ao cliente e o convida a ir até a sua mesa de trabalho. Após escutar as queixas desse cliente foi possível estabelecer um diálogo e encontrar soluções satisfatórias. Ao final, o cliente com um sorriso falou: “Você, é muito esperta. Eu estava nervoso e revoltado com este Banco e você ainda me fez comprar um seguro!”

---

<sup>40</sup> VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. *Mediação de Conflitos e práticas restaurativas*. - 5ª ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2017, p. 21.

<sup>41</sup> ALMEIDA, Tania. *Mediação Empresarial – A importância do diálogo nas relações corporativas*. Ano I, Volume 4. Disponível em: <https://mediare.com.br/e-books-mediare/> Acesso em: 23 abr. 2021, p. 8.

Nessa negociação, concomitante à gestão assertiva do conflito, o cliente, embora estivesse descontente com alguma situação, teve os seus interesses atendidos e restabeleceu a relação de confiança com a Empresa. Equilíbrio emocional e habilidade são fundamentais para reverter crise em oportunidade.

Todavia, o diálogo direto nem sempre soluciona a controvérsia. Daí surge a necessidade da intervenção de um terceiro e a proposta da Mediação. Sob um enfoque técnico, Almeida<sup>42</sup> (2020) evidencia a atuação do mediador como terceiro independente e imparcial para facilitar o diálogo entre as partes implicadas no conflito. O foco é a retomada do diálogo e a construção de solução customizada, protegendo a relação entre as pessoas e a continuidade do negócio contratual.

O princípio da confidencialidade presente na Mediação é benéfico para todos, em especial para resguardar a Empresa de riscos de imagem. Ortiz<sup>43</sup> (2010), em 2008, o elencou como vantagem da Mediação, além do baixo custo econômico, celeridade, boa qualidade dos acordos e a preservação das relações. No entanto, muitas empresas desconhecem ou não percebem as vantagens da adequada gestão de conflitos.

Nenhum CEO duvidaria acerca da necessidade de contar em sua estrutura com uma área de marketing, de recursos humanos ou de compras. Todavia, por que a prevenção de conflitos pareceria uma função menos importante? (ELISAVETSKY, 2019, p. 40, tradução nossa).<sup>44</sup> Contudo, prossegue o autor, há experiências que estão sendo realizadas em diferentes lugares do mundo onde se utilizam a negociação, a mediação e a facilitação de diálogos como práticas permanentes dentro das organizações. (ELISAVETSKY, 2019, p. 41, tradução nossa).<sup>45</sup>

---

<sup>42</sup> ALMEIDA, Tania. *Mediação Empresarial – A importância do diálogo nas relações corporativas*. Ano I, Volume 4. Disponível em: <https://mediare.com.br/e-books-mediare/> Acesso em: 23 abr. 2021, p. 10 e 14.

<sup>43</sup> ORTIZ, Cristina Merino. Gestão Estratégica de Conflitos em Âmbito Empresarial: Transferência a partir da prática da mediação. In: AGUIAR, Carla Zamith Boin (Coord.). *Mediação Empresarial – Aspectos Jurídicos Relevantes*. 2ª ed. São Paulo: Quartier Latin, 2010, p. 28.

<sup>44</sup> No original: Ningún CEO dudaría acerca de la necesidad de contar en su estructura con un área de marketing, de recursos humanos o de compras. Sin embargo, ¿por qué la prevención de conflictos pareciera una función menos importante? ELISAVETSKY, Alberto I. *La mediación a la luz de las nuevas tecnologías*. 1ª ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Erreius, 2019, p. 40.

<sup>45</sup> No original: Hay experiencias que se están llevando a cabo en distintos lugares del mundo, donde se utilizan la negociación, la mediación y la facilitación como practicas permanentes dentro de las organizaciones. ELISAVETSKY, Alberto I. *La mediación a la luz de las nuevas tecnologías*. 1ª ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Erreius, 2019, p. 41.

Corroborando, Freire e Braga Neto (2019)<sup>46</sup> registram a existência da mediação empresarial no Brasil. Embora, na visão dos autores, ainda seja uma prática incipiente e pouco conhecida diante do seu grande potencial.

O fato é que, recursos humanos e clientes são fundamentais para o sucesso de uma empresa, sendo provável haver conflitos entre pessoas. A Mediação possibilita transformar conflitos por meio do consenso, preservando-se interesses e prospectando-se benefícios mútuos, de modo pacífico, célere, com menores custos econômicos e menos desgastes emocionais.

### Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Tania. *Mediação Empresarial – A importância do diálogo nas relações corporativas*. Ano I, Volume 4. Disponível em: <https://mediare.com.br/e-books-mediare/>  
Acesso em: 23 abr. 2021.

ELISAVESTSKY, Alberto I. *La mediación a la luz de las nuevas tecnologías*. -1ª ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Erreius, 2019.

FREIRE, José Nantala Bádue e BRAGA NETO, Adolfo. Os desafios da mediação empresarial no Brasil. In: BRAGA NETO, Adolfo (Org.). *Mediação Empresarial: Experiências brasileiras*. São Paulo: Ed. CLA Cultural, 2019.

ORTIZ, Cristina Merino. Gestão Estratégica de Conflitos em Âmbito Empresarial: Transferência a partir da prática da mediação. In: AGUIAR, Carla Zamith Boin (Coord.). *Mediação Empresarial – Aspectos Jurídicos Relevantes*. 2ª ed. São Paulo: Quartier Latin, 2010.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. *Mediação de Conflitos e práticas restaurativas*. - 5ª ed. rev., atual. e ampl. – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2017.

---

<sup>46</sup> FREIRE, José Nantala Bádue e BRAGA NETO, Adolfo. Os desafios da mediação empresarial no Brasil. In: *Mediação Empresarial: Experiências brasileiras*. BRAGA NETO, Adolfo (Org.). São Paulo: Ed. CLA Cultural, 2019, p. 13.

## RECUPERAÇÃO JUDICIAL: UM DIÁLOGO COM A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

*Elisabeth Spaltemberg Siqueira de Arruda Coelho<sup>47</sup>*

---

<sup>47</sup> Jornalista, graduada pela PUC-RJ. Pós-graduada em Mediação de Conflitos Escolares, pelo Webstudy de Barcelos, Portugal. Mediadora de conflitos extrajudiciais e judiciais, com matrícula no TJRJ e no CNJ. Atua nos Cejuscs Leopoldina e Central do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro. Consteladora familiar e facilitadora de CNV. Desenvolve projetos de gestão de conflitos para empresas, escolas, além de programas específicos para crianças e adolescentes.

A crise econômica que afeta o país, já há alguns anos, atingiu o seu ápice em 2020 com o advento global da pandemia da Covid-19. A necessidade de isolamento social para a contenção da disseminação do novo coronavírus (Sars-CoV-2) e, por conseguinte, a paralisação, parcial ou total, de atividades econômicas, só fez agravar essa situação, incidindo sobretudo na iniciativa privada.

Diante desse quadro, o ano passado registrou um número alto de empresas que entraram com pedido de recuperação judicial,<sup>48</sup> com base na Lei 11.101/2005, que “regula a recuperação judicial, a recuperação extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária”.<sup>49</sup> Um de seus objetivos é proporcionar às empresas um meio de superar crises econômico-financeiras, tendo em vista que esse movimento é de suma importância para o equilíbrio da economia nacional, já que possibilita a negociação de dívidas junto aos credores, preserva empregos e, também, a estrutura, a subsistência e a imagem da empresa junto ao mercado e à sociedade.

Em janeiro de 2021, em atualização à supracitada legislação, e no contexto da pandemia, entrou em vigor a Lei 14.112/2020 que, em seu Art. 20-A, da Seção II-A, instrui no sentido de que “a conciliação e a mediação deverão ser incentivadas em qualquer grau de jurisdição, inclusive no âmbito de recursos de segundo grau de jurisdição e nos Tribunais Superiores, (...)”.<sup>50</sup>

Percebemos, aqui, que o legislador entende serem os métodos adequados de resolução de conflitos apropriados às negociações concernentes à recuperação judicial. Essa é, inclusive, a condução do ministro João Otávio Noronha, do STJ, quando diz que “a saída para o Brasil é a renegociação, e será melhor se acontecer fora do Poder Judiciário. (...) Neste momento, precisamos de diálogo, e a melhor maneira de intermediar esse diálogo é a mediação”<sup>51</sup>.

<sup>48</sup> <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/05/19/pedidos-de-recuperacao-judicial-e-falencia-crescem-no-pais-e-atingem-mais-as-pequenas-empresas.ghtml> (acesso em 21/04/2021)

<sup>49</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2004-2006/2005/lei/111101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2004-2006/2005/lei/111101.htm) (acesso em 30/03/2021)

<sup>50</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2019-2022/2020/lei/L14112.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2014.112%2C%20DE%2024%20DE%20DEZE%20MBRO%20DE%202020&text=Altera%20as%20Leis%20n%20os.empres%C3%A1ria%20e%20da%20sociedade%20empres%C3%A1ria](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2019-2022/2020/lei/L14112.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2014.112%2C%20DE%2024%20DE%20DEZE%20MBRO%20DE%202020&text=Altera%20as%20Leis%20n%20os.empres%C3%A1ria%20e%20da%20sociedade%20empres%C3%A1ria) (acesso em 16/04/2021)

<sup>51</sup> <https://www.stj.jus.br/sites/porta1p/Paginas/Comunicacao/Noticias/Mediacao-e-fundamental-para-enfrentar-a-crise--afirma-ministro-Noronha-em-debate-na-internet.aspx> (acesso em 03/04/2021)

Pautado pelo mesmo entendimento, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), para evitar a judicialização de processos, e seguindo modelos já implantados pelos tribunais dos estados do Rio de Janeiro, de São Paulo, do Espírito Santo e do Rio Grande do Sul, além da 2ª Vara Cível e da Fazenda Pública da Comarca de Francisco Beltrão, no Paraná – a primeira a inaugurar um Cejusc de recuperação empresarial no país –, editou a Recomendação nº 71/2020, propondo aos tribunais brasileiros a criação de Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (Cejuscs) empresariais, para atender à demanda dos processos relacionados à recuperação judicial ainda na fase pré-processual.<sup>52</sup>

Já a mediação de conflitos, regida pela Lei 13.140/2015,<sup>53</sup> é pautada pelos princípios da imparcialidade, da isonomia entre as partes, da oralidade, da informalidade, da autonomia da vontade das partes, da busca pelo consenso, da confidencialidade e da boa-fé.

Ao colocarmos lado a lado as leis de Recuperação das Empresas e a de Mediação percebemos como elas dialogam entre si. Ao falarmos da imparcialidade, temos aqui a figura do mediador – profissional com formação específica –, que é o responsável pela facilitação do diálogo entre os envolvidos na questão. Ele é imparcial, neutro, não aconselha ou impõe solução para o conflito. Seu papel é estimular as partes a trazerem à mesa seus interesses e necessidades, para que juntos cheguem a um consenso que atenda a todos.

Ter a possibilidade de dialogar e negociar por meio de critérios objetivos, em busca de uma solução ganha-ganha<sup>54</sup> é, sem dúvida, a intenção dos envolvidos em processos de recuperação judicial, tendo em vista que “a negociação baseada em princípios produz acordos sensatos, de forma amigável e eficiente”,<sup>55</sup> propiciando o soerguimento da empresa, o que beneficiará a todos os membros desse sistema: funcionários (com a

<sup>52</sup> <https://www.conjur.com.br/2020-jul-18/cnj-recomenda-criacao-cejusc-empresariais-padronizacao> (acesso em 19/04/2021)

<sup>53</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm) (acesso em 03/04/2021)

<sup>54</sup> Solução ganha-ganha, ou de ganhos mútuos, é o resultado de uma negociação que atende aos interesses de todas as partes envolvidas na questão. (N.A.)

<sup>55</sup> FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim. Como negociar acordos sem fazer concessões*. Tradução Ricardo Vasques Vieira. Rio de Janeiro: Solomon, 2014, p. 92.

manutenção dos empregos), empresários e fornecedores, com suas dívidas pagas por meio de acordos prospectivos, possibilitando a manutenção e o fortalecimento das relações comerciais.

Por ser um procedimento flexível, a mediação atende às partes no sentido de ser possível adequar os encontros à disponibilidade dos participantes, podendo ser decididos de comum acordo os dias, horários, locais e o número de encontros necessários ao bom andamento das tratativas. Também é viável que as sessões de mediação aconteçam de forma virtual, tanto em câmaras privadas como nos Cejuscs que disponham dessa tecnologia, beneficiando as multipartes normalmente envolvidas em questões empresariais, que muitas vezes podem estar em locais diferentes do país e/ou do mundo.

A confidencialidade é outro pilar da mediação que, vai de encontro aos anseios da recuperanda: manter sigilo a respeito do teor da negociação é de suma importância para preservar não apenas a imagem da empresa, como também a de seus credores. Nesse sentido, Adolfo Braga Neto destaca que “informações, fatos, relatos, situações, propostas e documentos trazidos, oferecidos ou produzidos ao longo de seu processo serão cobertos pelo manto do sigilo, não podendo ser revelados a pessoas que deles não participam”<sup>56</sup>.

E o que falar da isonomia? Ela coloca os envolvidos em horizontalidade, ou seja, todos estão ali trabalhando de igual para igual. Cada parte – empresa e credores – deve assumir a responsabilidade que lhe cabe ao longo do processo de mediação, com boa-fé e a real intenção de trabalhar no sentido de se chegar a um consenso, tendo ciência de que o cumprimento dos compromissos firmados é imprescindível para que o possível acordo seja bem-sucedido.

A autonomia da vontade das partes permite que os envolvidos tomem as decisões que entendam ser cabíveis e que atendam aos seus anseios, não sendo obrigados a concordar, aceitar ou, nem mesmo, a fechar um acordo que não vá de encontro aos seus interesses, algo que provavelmente aconteceria caso a questão fosse decidida judicialmente.

---

<sup>56</sup> BRAGA NETO, Adolfo. *Mediação: uma experiência brasileira*. São Paulo: CLA, 2017, p. 91.

Quando uma empresa entra com pedido de recuperação judicial para evitar encerrar definitivamente as suas atividades, o que ela mais precisa é correr contra o tempo, tendo em vista que, quanto antes a situação for resolvida, mais chances terá de se recuperar e prosseguir em suas atividades. Aqui, mais uma vez, a mediação se mostra vantajosa, pois oferece celeridade na condução das negociações, contrastando com a morosidade de um judiciário assoberbado com processos de toda ordem, sobretudo nesse momento de pandemia.

Além de todos os pontos elencados acima, a mediação de conflitos é bem menos onerosa do que processos judiciais ou arbitrais, o que a torna atraente à empresa em recuperação judicial, tendo em vista que sua situação financeira se encontra abalada.

Portanto, como se pode perceber, a mediação se configura indicada e vantajosa para a recuperação judicial por proporcionar um ambiente seguro, sigiloso, neutro, imparcial e célere, no qual, por meio do diálogo e da escuta, as diversas partes envolvidas têm a possibilidade de construírem conjuntamente um acordo que traga benefício a todos: empresa e credores.

### **Referências Bibliográficas**

BRAGA NETO, Adolfo. *Mediação: uma experiência brasileira*. São Paulo: CLA, 2017.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. Tradução Ricardo Vasques Vieira. 3 ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

**OBJETIVO DA MEDIAÇÃO EM RECUPERAÇÃO DE EMPRESAS  
E FALÊNCIA:  
O GRANDE DESAFIO ATUAL**

*Gustavo Milaré Almeida*

Os pedidos de recuperação judicial têm crescido mês a mês<sup>57</sup> e, mesmo assim, especialistas acreditam que o pior está por vir e que comprometerá ainda mais o nosso já debilitado e moroso Poder Judiciário, que trabalha acima do seu limite há tempos, como indicam os relatórios anuais divulgados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) desde 2004.<sup>58</sup>

Buscando atualizar a legislação brasileira referente à recuperação judicial, à recuperação extrajudicial e à falência do empresário e da sociedade empresária, entrou em vigor recentemente a Lei nº 14.112, de 24 de dezembro de 2020.

Para tornar a legislação mais aderente à realidade jurídica, econômica, política e social, inclusive para crises que afetem o mercado ou a economia como um todo<sup>59</sup>, como a causada pela pandemia do novo coronavírus (Covid-19)<sup>60</sup>, dentre outras alterações, introduziu a mediação como ferramenta ao tratamento de conflitos em processos de insolvência.

Vindo ao encontro das aspirações de grande parte dos operadores do direito, os novos artigos 20-A a 20-D da Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005 (Recuperação de Empresas e Falência) preveem que a mediação deve ser incentivada em todas as instâncias judiciais e que pode ser realizada antes ou durante o processo, de forma presencial ou virtual.

Porém, a nossa experiência prática como mediador em tais processos tem demonstrado que a aplicação e a avaliação da mediação dependem da correta compreensão

---

<sup>57</sup> Apenas de janeiro para fevereiro de 2021, os pedidos de recuperação judicial cresceram 83,7%, em especial entre micro e pequenos negócios, segundo dados da Serasa Experian. Disponível em: <https://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/recuperacao-judicial-cresce-e-a-mediacao-e-um-dos-remedios-mais-eficientes/>. Acesso em 19 abr. 2021.

<sup>58</sup> A taxa de congestionamento média é de 70%, ou seja, o Poder Judiciário brasileiro finaliza, em média, apenas de 30 de cada 100 processos em trâmite, conforme o último relatório Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020>. Acesso em 25 fev. 2021.

<sup>59</sup> COSTA, Daniel Carnio; MELLO, Alexandre Nasser de. **Comentários à lei de recuperação de empresas e falência**: Lei 11.101, de 09 de fevereiro de 2005. Curitiba: Juruá, 2021, p. 95.

<sup>60</sup> Para se ter ideia dos impactos e efeitos provocados pela pandemia do novo coronavírus (Covid-19), os pedidos de falência avançaram 12,7% e os pedidos de recuperação judicial e as recuperações judiciais deferidas aumentaram, respectivamente, 13,4% e 11,1% em 2020 na comparação com 2019. Disponível em: <https://www.boavistaservicos.com.br/noticias/pedidos-de-falencia-avancam-127-em-2020/>. Acesso em 7 mar. 2021.

do seu objetivo por todos os agentes envolvidos: advogados, assessores financeiros, administradores judiciais, magistrados, membros do Ministério Público e da Defensoria Pública e, claro, mediadores.

De modo geral, pode-se afirmar que a mediação é um método de solução de conflitos, voluntário, flexível e confidencial, conduzido por um terceiro (mediador), neutro e imparcial, que busca facilitar o diálogo das partes, para que elas negociem, com urbanidade, cooperação e informação adequada, a solução que melhor corresponda aos seus interesses em disputa.<sup>61</sup>

Em processos de recuperação de empresas e de falência, que abrangem múltiplos interesses naturalmente distintos em jogo<sup>62</sup>, o objetivo da mediação é estabelecer um *diálogo produtivo* entre as partes direcionado à melhor solução para a superação da crise econômico-financeira da empresa, materializada, em nosso sistema concursal, por um plano vinculativo se aprovado pela maioria dos credores, diante da adoção do princípio da preservação da empresa.<sup>63</sup>

Para estabelecer um diálogo que dê voz aos participantes, é preciso democratizar a informação, empoderar credores, em especial aqueles com valores de menor expressão econômica, e mapear pontos de convergência e de divergência (interesses comuns e opostos) entre o devedor e os credores, bem como possíveis pontos de resistência, internos e externos.

Experiências em diversas localidades do Brasil têm confirmado que, por meio de um diálogo produtivo, a mediação facilita e incentiva negociações entre as partes, reduz assimetrias de informações e contribui para uma solução mais rápida, econômica e

---

<sup>61</sup> Por exemplo: HOFFMAN, David A. **Mediation: A Practice Guide for Mediators, Lawyers, and Other Professionals**. Boston: MCLE, Inc., 2013, p. 1-4.

<sup>62</sup> SOUZA NETTO, Antonio Evangelista de; LONGO, Samantha Mendes. **A recuperação empresarial e os métodos adequados de solução de conflitos**. Porto Alegre: Paixão, 2020, p. 91.

<sup>63</sup> CERZETTI, Sheila Christina Neder. **A Recuperação Judicial de Sociedade por Ações: o princípio da preservação da empresa na lei de recuperação e falência**. São Paulo: Malheiros, 2012, p. 427.

adequada para os conflitos surgidos ou existentes e, por consequência, para o próprio processo.<sup>64</sup>

Em outras palavras, a mediação serve como um verdadeiro *mapa* para os agentes envolvidos sobre as possibilidades de consenso entre credores e devedor, bem como de efetividade da recuperação da empresa.

A correta compreensão do objetivo da mediação passa, então, pela figura do mediador como mero gestor do diálogo.<sup>65</sup> Não lhe cabendo fazer análises econômico-financeiras do devedor, fiscalizá-lo, julgá-lo, nem negociar contra ou a favor dele.

Contornar a desinformação e, nessa medida, afastar o ceticismo sobre a sua eficiência<sup>66</sup> é – e continuará a ser por algum tempo – o grande desafio em processos de insolvência, para o qual se deve estar preparado, principalmente os mediadores.<sup>67</sup>

Assim, a mediação pode ser muito útil para – como mera ferramenta – auxiliar a tornar mais fluidos e construtivos os entendimentos entre credores e devedores, cada vez mais necessários para que as empresas brasileiras em crise consigam minimizar as consequências da esperada judicialização em massa e, ao mesmo tempo, retomem o seu crescimento, para a saúde da nossa economia.

## Referências Bibliográficas

BONILHA, Alessandra Fachada. A mediação como ferramenta de gestão e otimização de resultado na recuperação judicial. **Revista de Arbitragem e Mediação**, São Paulo, v. 15, n. 57, p. 385-410, abr./jun. 2018.

---

<sup>64</sup> VASCONCELOS, Ronaldo; HANESAKA, Thais D'Angelo da Silva; CARNAÚBA, César Augusto Martins. Mediação na recuperação judicial: paralelos com a evolução estrangeira. **Revista de Arbitragem e Mediação**, São Paulo, v. 16, n. 62, p. 45-81, jul./set. 2019.

<sup>65</sup> Juan Carlos Vezzulla afirma que “[O] mediador é tão somente a parteira, que ajuda a dar à luz os reais interesses que possibilitarão o acordo final” (**Teoria e prática da mediação**. Curitiba: IMAP, 1998, p. 44-45).

<sup>66</sup> Por exemplo: COELHO, Fábio Ulhoa. **Comentários à Lei de Falências e de Recuperação de Empresas: Lei 14.112/20**, nova Lei de Falências. 14 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021, p. 95-98.

<sup>67</sup> BONILHA, Alessandra Fachada. A mediação como ferramenta de gestão e otimização de resultado na recuperação judicial. **Revista de Arbitragem e Mediação**, São Paulo, v. 15, n. 57, p. 385-410, abr./jun. 2018.

- CEREZETTI, Sheila Christina Neder. **A Recuperação Judicial de Sociedade por Ações:** o princípio da preservação da empresa na lei de recuperação e falência. São Paulo: Malheiros, 2012.
- COELHO, Fábio Ulhoa. **Comentários à Lei de Falências e de Recuperação de Empresas:** Lei 14.112/20, nova Lei de Falências, 14 ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.
- COSTA, Daniel Carnio; MELLO, Alexandre Nasser de. **Comentários à lei de recuperação de empresas e falência:** Lei 11.101, de 09 de fevereiro de 2005. Curitiba: Juruá, 2021.
- HOFFMAN, David A. **Mediation:** A Practice Guide for Mediators, Lawyers, and Other Professionals. Boston: MCLE, Inc., 2013.
- SOUZA NETTO, Antonio Evangelista de; LONGO, Samantha Mendes. **A recuperação empresarial e os métodos adequados de solução de conflitos.** Porto Alegre: Paixão, 2020.
- VASCONCELOS, Ronaldo; HANESAKA, Thais D'Angelo da Silva; CARNAÚBA, César Augusto Martins. Mediação na recuperação judicial: paralelos com a evolução estrangeira. **Revista de Arbitragem e Mediação**, São Paulo, v. 16, n. 62, p. 45-81, jul./set. 2019.
- VEZZULLA, Juan Carlos. **Teoria e prática da mediação.** Curitiba: IMAP, 1998.

## GESTÃO DE CONFLITOS FAMILIARES E DE EMPRESAS DE FAMÍLIA: O MOMENTO DA MEDIAÇÃO/CONCILIAÇÃO

*Ivone Hiromi Takahashi Saraiva<sup>68</sup>*

---

<sup>68</sup> Economista, pós-graduada em Planejamento Global no ILPES/CEPAL, com MBA Executivo e MBA de Marketing no COPPEAD/UFRJ. Possui formação em Coaching, em Mediação, em Arbitragem e Negociação Empresarial e em ODR – *On-line Dispute Resolution* por instituições internacionais reconhecidas. Atua como mediadora e *coach*. É membro do Conselho de Administração do Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais – BDMG.

A presente resenha versará sobre os conflitos em empresas familiares e como a mediação/conciliação pode ajudar no respectivo encaminhamento.

As empresas controladas pelas famílias, segundo dados do Sebrae e do IBGE, representam cerca de 90% de todas as empresas brasileiras, geram 65% do Produto Interno Bruto (PIB) e empregam 75% da força de trabalho do país.

Podem ser caracterizadas, simplificadamente, em três tipos de empresas: empresa tradicional familiar, tradicional híbrida e com influência familiar.

Nas empresas tradicionais familiares, o capital é fechado. É esse o caso da absoluta maioria das empresas familiares, que são de micro, pequeno e médio portes. Já nas empresas tradicionais híbridas, o capital é aberto, embora o controle permaneça com a família e esta detenha o maior número de ações. Nas empresas com influência familiar, por sua vez, o capital é aberto e as famílias tradicionais não têm o controle, mas mantêm forte influência, particularmente através de seu fundador.

O foco desta resenha será a empresa tradicional familiar, que representa, também de acordo com dados do Sebrae, cerca de 80% a 90% do total das empresas familiares, e que costuma enfrentar grandes desafios para a sua longevidade e permanência.

Importante destacar que essas empresas passam em geral por três momentos: a) no início da sua existência, há uma forte iniciativa empreendedora; a empresa é criada objetivando a subsistência das famílias; e a prioridade é o negócio; b) no segundo momento, o negócio se amplia, o lucro cresce e a relação Família–Negócio se modifica; como a presença das famílias se ampliou, há que se atender, nesse momento de criação de lucro, a sua necessidade de renda, o que passa a ser a prioridade; nesta fase também, em geral, os membros da família diversificam seus papéis na empresa sejam como sócios e/ou como gestores e funcionários da empresa, ou ainda, sendo apenas membros da família mas muitas vezes com grande influência na empresa; c) no terceiro momento, com o crescimento do número de gerações no negócio, em proporção maior do que o do crescimento do seu lucro, mas com a demanda por continuarem a ter o mesmo padrão anterior de renda, as despesas aumentam, o endividamento cresce, os lucros são cadentes,

os reinvestimentos no negócio se reduzem, a inovação é esquecida, a competitividade é decrescente e a preservação do caixa é sacrificada.

Nesse terceiro momento, em geral, as famílias já não conseguem mais buscar seu sustento na empresa e, mais do que isso, pelo surgimento dos prejuízos, começam a ver seu patrimônio e a propriedade ameaçados. Em muitos casos, quando a crise se agrava, o negócio é sacrificado em função da proteção ou manutenção da propriedade. A confusão entre a família, o negócio e a propriedade levam, invariavelmente, a uma necessidade de reorganizar as empresas familiares, de diferentes maneiras.

Isto significa que as empresas precisarão redefinir a sua atuação e seu *modus operandi*, alcançando mudanças na relação societária, organizacional e operacional. Para sobreviver, terão de mudar de uma posição de Empresa da Família para Família Empresária, mais profissionalizada.

Na redefinição de sua organização podemos citar as seguintes mudanças mais comuns:

- a) Desentrelaçar a família do negócio. Exemplo: as despesas da família não podem ser mais despesas do negócio. Essas despesas devem ser suportadas pelos dividendos e, quando for o caso, pelo salário que a pessoa auferir na empresa. Os familiares que ingressam na empresa têm de ter preparo profissional para trazer uma contribuição clara para a empresa, com definição transparente do nível salarial e comprometimento com o negócio, e não simplesmente receber uma remuneração.
- b) Mudança na relação societária, redefinindo regras claras e transparentes de convivência entre os sócios e para todos os assuntos pertinentes à empresa, incluindo entrada de novos sócios (com o estabelecimento de um novo acordo de sócios), política de dividendos, direito de preferência no caso de alienação de cotas, base de salários e explicitação da meritocracia. No entanto, a experiência da família no negócio deve ser valorizada, sendo um dos caminhos para isso o acolhimento, na gestão, de membros da família que tenham condições de atuar como conselheiros.

- c) Mudanças operacionais que se reflitam na recuperação do controle do caixa, na elevação da capacidade de investimentos – particularmente em inovação e digitalização –, no aumento da produtividade e no aperfeiçoamento da gestão e governança, que podem levar à recuperação da empresa.
- d) A partir daí, poderá haver a migração da Empresa Familiar para Família Empresária.

Seja no segundo ou no terceiro momento, os conflitos latentes vêm à tona, impulsionados pelos diversos interesses e opiniões dos membros da família, cada um nos seus diferentes papéis antes citados e pelos sentimentos e emoções acumulados e não exteriorizados nas famílias, e que se transferem para as empresas familiares, nos diferentes assuntos nelas discutidos.

No caso das emoções elas estão presentes e convivendo, espacialmente e temporalmente, entre personalidades, gerações, culturas e gêneros diferentes.

Ressaltem-se as diferenças de personalidades listadas por Jung – que estudou os tipos de personalidade catalogando-os em quatro tipos, a partir dos quais a psicóloga Catherine Briggs e sua filha Isabel Briggs definiram 10 tipos de personalidades e criaram uma metodologia de determinação da personalidade conhecida como MBTI – Classificação Tipológica de Myers Briggs).<sup>69</sup>

Essa metodologia traz a indicação de dez diferentes tipos de personalidades: a) introvertidos (atividade solitária); b) extrovertidos (atividade de grupo); c) intuitivos (criativos); d) observadores (práticos, focam no que aconteceu); e) pensantes (focam na objetividade e racionalidade); f) sentimentais (focam na harmonia e cooperação); g) julgadores (focam em regras claras); h) exploradores (mantêm opções abertas); i) assertivos (emocionalmente estáveis); e j) cautelosos (foco no sucesso e na perfeição).

Essas diferenças de personalidade, aliadas às diferenças culturais (as famílias com origem em diferentes países, com diferentes culturas ou de diferentes classes sociais), diferenças de gêneros (mundo diversificado em que a sociedade aceita gêneros diversos, além da divisão tradicional entre homens e mulheres), diferenças geracionais (as pessoas

---

<sup>69</sup> Disponível em: <https://www.myersbriggs.org/my-mbti-personality-type/mbti-basics/>. Acesso em 30.abr.2021.

vivem mais e diferentes gerações – bisavós, avós, pais, filhos, netos e bisnetos – convivem simultaneamente e no mesmo espaço), levam a entendimentos e interpretações diversos dos fatos e das falas das pessoas e, portanto, a uma possível quebra de diálogo e a um afastamento no relacionamento.

Esses conflitos de relacionamento ao lado dos diferentes papéis exercidos pelos membros da família são levados às empresas e são potencializados em um ambiente em que a sobrevivência do negócio se torna crucial.

Os conflitos, antes latentes e ocultos, aparecem em todas as suas formas de expressão, com disputas abertas entre sócios sobre governança, hierarquia, dividendos, salários, cultura e meritocracia. A solução para esses conflitos, quando pela via judicial, leva geralmente um enorme tempo<sup>70</sup>, comprometendo definitivamente o negócio e a propriedade da empresa.

Nesse momento em que a família percebe que a forma de gestão da empresa precisa ser modificada, o advogado da empresa ou das famílias, com o amplo conhecimento do conflito e da possibilidade do uso da mediação/conciliação, poderá ajudar a conduzir a empresa a optar pela melhor solução para o conflito.

Destaca-se que, sendo a mediação/conciliação um caminho autocompositivo de solução dos conflitos, por meio do qual as pessoas buscam em conjunto essa solução, não mais a delegando a um terceiro (juiz ou árbitro), configura-se como uma opção mais adequada ao enfrentamento de conflitos em instâncias em que as relações são duradouras.

Importante citar os princípios que gerem a mediação e que a tornam eficaz nesse enfrentamento: independência do mediador, imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, confidencialidade, autonomia da vontade das partes, informalidade, busca do consenso, princípio da boa-fé e decisão informada, presentes na Lei da Mediação (Lei nº 14.140/2015)<sup>71</sup>.

---

<sup>70</sup> Conforme demonstra o relatório *Justiça em Números 2020*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em 30.abr.2021.

<sup>71</sup> Disponível em: BRASIL. Lei nº 14.140, de 26 de junho de 2015. Lei da Mediação. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/ato2015-2018/2015/lei/113140.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2013.140%2C%20DE%2026%20DE%20JUNHO%20DE%202015.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20media%C3%A7%C3%A3o%20entre,o%20%C2%A7%202%C2%BA%20do%20art](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/113140.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2013.140%2C%20DE%2026%20DE%20JUNHO%20DE%202015.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20media%C3%A7%C3%A3o%20entre,o%20%C2%A7%202%C2%BA%20do%20art). Acesso em: 30.abr.2021.

Baseado nesses princípios, o mediador utiliza-se das diversas técnicas de mediação, que podem ser usadas isoladamente ou combinadas, dependendo das características do caso. São elas: a) simpatia /empatia: ver e compreender a realidade dos outros; b) acolhimento: criar um ambiente de confiança favorável à mediação; c) escuta ativa: atenção não somente à linguagem falada, que corresponde a cerca de 30% da comunicação, mas também às outras linguagens – corporal, tom de voz, forma de olhar etc. – para compreender com profundidade o conflito; d) parafraseamento/recontextualização: recontar a narrativa com ênfase nos pontos positivos; e) perguntas abertas: estimulam o diálogo e a compreensão mais completa dos conflitos; f) afago: elogio do mediador perante um comportamento positivo e eficiente das partes e dos advogados; g) enfoque prospectivo: olhar para o futuro para superar as mágoas do presente; h) teste de realidade: avaliar a real viabilidade do que está sendo proposto como solução para o conflito; i) resumo: organização do relato de maneira sistemática, legitimando o que já foi dito; j) *caucus*: reunião privada com cada mediado, proporcionando igual tempo para as partes, para permitir que sejam reveladas as questões que não surgiram nas reuniões conjuntas, testar as opções aventadas para a resolução do conflito, explorar cenários e tentar identificar qual seria a pior e melhor alternativa das partes caso não haja acordo.

Essas técnicas ajudam a desvendar as razões ocultas do conflito e a caminhar para a solução adequada dos conflitos, devolvendo à empresa familiar a necessária possibilidade de crescimento.

Destaco que, como nos conflitos familiares, os conflitos empresariais, no Brasil e no mundo, vêm sendo resolvidos cada vez mais pela mediação nas diferentes áreas de atuação das empresas: no agronegócio, nas indústrias e serviços, na recuperação judicial, nos contratos de concessão, nos conflitos trabalhistas, condominiais etc., com custos baixos e rapidez.

A disseminação do conhecimento sobre a mediação na sociedade, popularizando esse instrumento, poderá torná-lo presente na maior parte dos conflitos, como já acontece como exemplos, na Itália, Colômbia e na Argentina. Nesse país, existe na legislação, a presença da cláusula conhecida como *opt-out*, que torna a mediação obrigatória antes da judicialização das ações, diminuindo-as sobremaneira. Na Itália, em 2013 foi aprovada lei que torna a mediação obrigatória para diversos tipos de processos cíveis, antes de se

procurar a Justiça. Os resultados dessa medida vêm sendo muito positivos, tornando o instituto da mediação mais conhecido e reduzindo o número de litígios levados a julgamento. São casos de sucesso que revelam o potencial positivo do uso da mediação na solução de conflitos, que certamente beneficiarão empresas de todos os tipos. Em especial, nas empresas familiares – nas quais, além da resolução do problema, é importante a preservação das boas relações familiares – a utilização desse instrumento é extremamente recomendável.

### Referências Bibliográficas

BRASIL. Lei nº 14.140, de 26 de junho de 2015. Lei da Mediação. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2013.140%2C%20DE%2026%20DE%20JUNHO%20DE%202015.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20media%C3%A7%C3%A3o%20entre,o%20%C2%A7%20%C2%BA%20do%20art.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2013.140%2C%20DE%2026%20DE%20JUNHO%20DE%202015.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20media%C3%A7%C3%A3o%20entre,o%20%C2%A7%20%C2%BA%20do%20art.) Acesso em: 30.abr.2021.

CARAN, María Elena, EILBAUM, Diana Teresa; RISOLÍA, Matilde, *Mediación – Diseño de una Práctica*. Buenos Aires, Librería Histórica, 2010.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Justiça em Números 2020: ano-base 2019/*. Brasília: CNJ, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/08/WEB-V3-Justi%C3%A7a-em-N%C3%BAmeros-2020-atualizado-em-25-08-2020.pdf>. Acesso em 30.abr.2021.

DECARO, Julio. *A Cara Humana da Negociação*. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2013.

GERSICK, Kelin E; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollom; LANSBERG, Ivan. *De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares*. São Paulo: Negócio Editora, 1997.

PRADO, Roberta Nioac (Coord.). *Empresas Familiares e Famílias Empresárias: Governança e planejamento jurídico e sucessório*. São Paulo, Quartier Latin, 2019.

## **DAS CONCILIAÇÕES E DAS MEDIAÇÕES ANTECEDENTES OU INCIDENTAIS AOS PROCESSOS DE RECUPERAÇÃO JUDICIAL**

Leonardo Gomes de Aquino<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Advogado. Mestre em Direito Empresarial. Professor Universitário. Instagram: @prof.leoaquino

A mediação<sup>73</sup> judicial<sup>74</sup> ou extrajudicial<sup>75</sup> e a conciliação<sup>76</sup> no âmbito empresarial, em especial em época de covid-19 se faz imprescindível na resolução dos conflitos envolvendo a empresa, visto o leque de interesses da coletividade com a empresa (fornecedores, empregados, agentes financeiros, fazenda pública, entre outros), que podem sofrer o impacto pelo sucesso ou insucesso do trajeto da empresa, observando a sua preservação. A interface da mediação e da conciliação com as questões concursais não é algo que se deu apenas agora, mas vem sendo considerada desde 2016, quando na I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios, realizada pelo Conselho da Justiça Federal, aprovou-se o Enunciado n. 45, a estabelecer que “a mediação e conciliação são compatíveis com a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária, bem como em casos de superendividamento, observadas as restrições legais”.

A questão envolvendo a mediação e a conciliação nos processos envolvendo empresas em crise econômica financeira é escassa, mas existente em processo de grande monta como os casos da OI (TJRJ. 7ª Vara Empresarial da Capital, Processo n. 0203711-65.2016.8.19.0001) e da Saraiva (TJSP, 2ª Vara de Falência e Recuperação Judiciais da Capital, Processo n. 1119642-14.2018.8.26.0100). O STJ (Superior Tribunal de Justiça) ao analisar um recurso no processo da Oi, decidiu em caráter liminar, manter a decisão do TJRJ (Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro), a favor da aplicação da mediação no citado processo para a composição de litígio de credores, com limite de recebimento de crédito de até R\$50.000,00 (cinquenta mil reais). No caso da Saraiva ocorreu a realização de

---

<sup>73</sup> Nesse diapasão, o art. 165, §3º do CPC estipula que “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”.

<sup>74</sup> Lei nº 13.140/2015. Art. 24. Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação, pré-processuais e processuais, e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição. Parágrafo único. A composição e a organização do centro serão definidas pelo respectivo tribunal, observadas as normas do Conselho Nacional de Justiça.

<sup>75</sup> Lei nº 13.140/2015. Art. 21. O convite para iniciar o procedimento de mediação extrajudicial poderá ser feito por qualquer meio de comunicação e de verá estipular o escopo proposto para a negociação, a data e o local da primeira reunião. Parágrafo único. O convite formulado por uma parte à outra considerar-se-á rejeitado se não for respondido em até trinta dias da data de seu recebimento.

<sup>76</sup> Nesse sentido, o art. 165, §2º do CPC estipula que “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”.

sessões de mediação com a participação do devedor e de credores, com o objetivo de proporcionar ambiente adequado para o compartilhamento de seus interesses e insatisfações e promover atuação coordenada no processo de recuperação, visando a resolução dos conflitos em relação ao processo.

O CNJ editou a Recomendação n. 58/2019, antes mesmo da pandemia, orientando os juízes responsáveis pelos processos submetidos a Lei 11.101/2005, a sempre que possível, promoverem a mediação, “nos termos os termos da Lei 13.105/2015 e da Lei 13.140/2015, o uso da mediação, de forma a auxiliar a resolução de todo e qualquer conflito entre o empresário/sociedade, em recuperação ou falidos, e seus credores, fornecedores, sócios, acionistas e terceiros interessados no processo”. Há também a Recomendação n. 71/2020 que dispendo sobre a implementação do Cejusc Empresarial, capacitado para o tratamento adequado de conflitos envolvendo matérias empresariais.

A Lei 14.112/2020 foi construída, sancionada, promulgada e entrou em vigor com o intuito e o objetivo de corrigir distorções da Lei 11.101/2005 e um melhoramento das regras jurídicas existentes na norma falimentar, tais como a incapacidade de operacionalidade do Poder Judiciário, a demora da tomada de decisões acerca da aprovação ou não do plano de recuperação, visto em especial a pluralidade dos credores, com interesses diversificados, o que acarreta uma dificuldade impar no consenso das medidas satisfatória. A mediação e a conciliação foram incluídas expressamente na Seção II-A (“Das Conciliações e das Mediações Antecedentes ou Incidentais aos Processos de Recuperação Judicial”) e se aplica nos processos de recuperação, de modo antecedente ou incidente, em qualquer grau de jurisdição, inclusive no âmbito dos recursos e devendo sempre ser incentivada pelo magistrado.<sup>77</sup>

É importante ressaltar que a nova norma representa um estímulo à mediação e à conciliação, dentro da sistemática positivada de sua aplicação nas fases pré-processual e processual. Sendo que a ideia de inserção dos mecanismos na Lei 11.101/2005 vem ao encontro de auxiliar o devedor e os credores na composição da melhor solução para o soerguimento da atividade empresarial, em homenagem ao princípio da preservação da

---

<sup>77</sup> BARROS NETO, Geraldo Fonseca de. **Reforma da Lei de Recuperação Judicial e Falência**: comentada e comparada. Rio de Janeiro: Forense, 2021, p. 35.

empresa. E, para evitar o uso indevido dos mecanismos de autocomposição a norma legal impede a suspensão dos prazos legais, salvo se houver concordância das partes envolvidas ou determinação judicial, por meio da concessão de tutela de urgência, mesmo antes da decisão de processamento, numa recuperação judicial. A mediação e a conciliação por serem procedimentos de autocomposição serão regidos pela autonomia das partes envolvidas, por isso caberá aos próprios interessados se submetem ou não aos procedimentos, ou seja, não pode ser imposto às partes pelo magistrado responsável pela recuperação.

Tanto a mediação como a conciliação deverão obedecer aos preceitos contidos na legislação especial (Lei nº 13.140/15 e CPC), bem como estar alinhada com a LREF.

O mediador ou o conciliador poderá ser nomeado a qualquer tempo, antes ou mesmo durante o processo de recuperação judicial, podendo ser a requerimento de qualquer interessado, inclusive de ofício pelo juiz, para auxiliar na resolução de questões atinentes a coletividade de credores ou mesmo para solucionar uma questão envolvendo a individualidade de uma situação específica. O mediador e o conciliador deve ser pessoa física, com know-how de mediação ou conciliação em recuperação judicial e, ainda deve ser escolhido pelas partes de comum acordo, podendo também as partes escolherem a câmara especializada de mediação ou a conciliação ou mesmo o Centro Judiciário de Solução de Conflitos e Cidadania (Cejusc) do tribunal competente. Caso as partes estejam em consenso com mediação e a conciliação, mas em dissenso em relação ao nome do responsável, deve o juiz responsável nomear o mediador ou conciliador, observando os requisitos do art. 167 do CPC.

Os mediadores e os conciliadores quando extrajudiciais serão remunerados pelo devedor em caso de envolvimento de multiplicidade de partes e no caso das bilaterais os valores serão custeados pelas partes, salvo estipulação em sentido diverso.

É importante ressaltar que uma pessoa não poderá cumular as funções de mediador ou conciliador com a função de Administrador judicial e caso o exercício da mediação ou conciliação se dê de forma pré-processual, o mediador ou conciliador ficará impedido de exercer as funções de administrador judicial no mesmo processo (art. 6º da Lei 13.140/15 e art. 6º, da Recomendação nº 58, de 22 de outubro de 2019). O procedimento de mediação ou conciliação poderá ser utilizada de forma antecedente ou incidente, desde que

observadas as situações ou hipóteses do art. 20-B da LREF e respeito aos princípios: da autonomia da vontade, da imparcialidade, da independência, da transparência, da confidencialidade, da decisão informada, da isonomia entre as partes e da busca do consenso (art. 2º da Lei 13.140/15).

Desta forma, admite-se mediações e conciliações, notadamente nas fases pré-processual e processual a recuperação judicial referente a questões envolvendo direitos disponíveis e que não afetem direito de terceiros, em especial os seguintes assuntos (rol exemplificativo)<sup>78</sup>: (i) as disputas entre os sócios e acionistas de sociedade em dificuldade ou em recuperação judicial, bem como litígios que envolvam credores não sujeitos à recuperação judicial, como no caso das travas bancárias (art. 49, §3º e 4º da LREF) ou credores extraconcursais; (II) em conflitos que envolvem concessionárias ou permissionárias de serviços públicos em recuperação judicial e órgãos reguladores ou entes públicos municipais, distritais, estaduais ou federais; (III) na hipótese de haver créditos extraconcursais contra empresas em recuperação judicial durante período de vigência de estado de calamidade pública, a fim de permitir a continuidade da prestação de serviços essenciais; (IV) na hipótese de negociação de dívidas e respectivas formas de pagamento entre a empresa em dificuldade e seus credores, em caráter antecedente ao ajuizamento de pedido de recuperação judicial.

O devedor que preencha os requisitos para o pedido de recuperação judicial, pode postular tutela de urgência cautelar para suspensão das execuções já movidas contra requerente, pelo prazo de até 60 dias, para tentativa de composição com seus credores, em procedimento de mediação ou conciliação já instaurados em um Cejusc. Sendo que o prazo concedido de suspensão será descontado do *stay period* em caso de pedido de recuperação judicial ou extrajudicial (suspensão de 180 dias contados do deferimento do processamento da recuperação judicial)<sup>79</sup>. A limitação temporal impede que o prazo seja prorrogado, porque se não o devedor iria se utilizar de diversas medidas cautelares, para procrastinar o exercício regular dos credores.

---

<sup>78</sup> SACRAMONE, Marcelo Barbosa. **Comentários à Lei de Recuperação de empresas e falência**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2021, 153.

<sup>79</sup> TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial**. Falência e recuperação de empresas. vol. 3. 9ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021, p. 46.

A LREF estipula que o acordo obtido e firmado por meio da mediação ou da conciliação deverá ser homologado pelo juiz do principal estabelecimento do devedor. A necessidade de exigência homologação se distancia da previsão do art. 3º, § 2º, da Lei 13.140/2015, que dispõe ser necessária a homologação apenas em caso de direitos indisponíveis.

Se a mediação ou a conciliação gerar frutos e os acordos forem adimplidos não será necessário a propositura da Recuperação judicial. Mas caso se faça necessário e a mesma seja requerida em até 360 dias após o acordo na transação pré-processual, os direitos dos credores voltaram ao *status quo ante* (são reconstituídos os direitos e as garantias dos credores), descontados os valores eventualmente pagos.

É importante ressaltar que não se admite mediação ou conciliação referente às seguintes questões: (i) sobre a natureza jurídica e a classificação de créditos; (ii) sobre os critérios de votação em assembleia-geral de credores. É importante, ressaltar que a composição não poderá ser aceita em caso do acordo assentado não vier acompanhando de provas que demonstre a legalidade do direito, visto que a prova deverá efetivamente demonstrar o valor, a natureza do crédito (concural ou extraconcural) e sua classificação.<sup>80</sup>

Em relação à sessão de mediação e conciliação, prevista na forma da LREF, é possível que se realizem por meio remoto (virtual), desde que haja por parte do mediador ou conciliador, meios tecnológicos compatíveis para sua realização.

### Referências Bibliográficas

BARROS NETO, Geraldo Fonseca de. **Reforma da Lei de Recuperação Judicial e Falência**: comentada e comparad. Rio de Janeiro: Forense, 2021.

COSTA, Daniel Carnio. MELO, Alexandre Correa Nasser de. **Comentários à Lei de Recuperação de Empresas e Falência**. Lei 11.101, de 09 de fevereiro de 2005 - de acordo com a Lei 14.112, de 24/dez/2020. Curitiba: Juruá, 2021.

---

<sup>80</sup> COSTA, Daniel Carnio. MELO, Alexandre Correa Nasser de. **Comentários à Lei de Recuperação de Empresas e Falência**. Lei 11.101, de 09 de fevereiro de 2005 - de acordo com a Lei 14.112, de 24/dez/2020. Curitiba: Juruá, 2021, p. 96-97.

SACRAMONE, Marcelo Barbosa. **Comentários à Lei de Recuperação de empresas e falência**. 2ª Ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

TOMAZETTE, Marlon. **Curso de direito empresarial**. Falência e recuperação de empresas. vol. 3. 9ª ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2021.

## A MEDIAÇÃO COMO UMA IMPORTANTE ALIADA NA RECUPERAÇÃO EXTRAJUDICIAL

*<sup>81</sup> Leonardo Ranieri Lima Melo e*

*Macela Nunes Leal*

---

<sup>81</sup> *Leonardo Ranieri Lima Melo*, Bacharel em Direito pelo Centro Universitário UNINOVAFAPI em Teresina-PI, Pós-graduado em Direito Público e Privado pela UNIAMÉRICA, escritor, mediador extrajudicial e árbitro, membro da Comissão de Mediação, Conciliação e Arbitragem da OAB/PI e da Associação Jurídica e Social do Piauí.

*Macela Nunes Leal*, Advogada, Escritora, Membro da Comissão de Conciliação, Mediação e Arbitragem e da Comissão de Relação com o Poder Judiciário da OAB/PI, Mediadora Extrajudicial e Judicial, Pós-graduada em Direito e Processo do Trabalho com formação em Magistério Superior, Mestre em Resolução de Conflitos e Mediação, membro da Comissão de Mediação, Conciliação e Arbitragem da OAB/PI

Segundo o Dicionário Online de Português, Recuperação é conceituada como sendo: "[Jurídico] Ação através da qual alguém volta a possuir alguma coisa". O vocábulo extrajudicial, por sua vez, é entendido como: "[Direito] Que acontece fora do âmbito judicial/ Que não é feito perante autoridade judicial / Que é realizado fora da via judicial: contrato extrajudicial". (DICIO, 2021, p. 01).

De acordo com Ricardo Negrão, a recuperação extrajudicial é:

“A modalidade de ação integrante do sistema legal destinado ao saneamento de empresas regulares, que tem por objetivo constituir título executivo a partir da sentença homologatória de acordo, individual ou por classes de credores, firmado pelo autor com seus credores”. (COSTA apud NEGRÃO, 2017, p. 01).

Nesse sentido, a recuperação extrajudicial é a renegociação das dívidas da empresa devedora com seus credores fora da estrutura do Poder Judiciário. Para tanto, faz-se necessário, antes de tudo, cooperação entre os agentes envolvidos no propósito de equalizar os interesses envolvidos, quais sejam, a satisfação dos créditos e a manutenção da atividade empresarial.

A recuperação extrajudicial pode ser conceituada como meio “alternativo” e prévio à recuperação judicial, o qual permite a negociação extrajudicial dos devedores com seus credores e cujo acordo pode ser submetido à homologação judicial.

Cumprе registrar que nova lei passou a vigorar, qual seja, a Lei 14.118, de 24 de dezembro de 2020, alterando alguns pontos relevantes da Lei de Falência e Recuperação Judicial, a Lei nº 11.101/2005. As inovações legislativas tiveram como desiderato conferir uma maior efetividade e transparência, bem assim proporcionar o equilíbrio de interesses de credores e devedores, o que certamente impactará de forma positiva a economia brasileira

Destaca-se que a negociação direta entre credores e devedores muitas vezes não é possível, havendo a necessidade da intervenção de um terceiro imparcial, o qual facilitará o diálogo entre as partes, estimulando-as a desenvolverem soluções de benefícios mútuos, notadamente quando houver uma relação de trato sucessivo, ou seja, uma relação continuada.

O mediador, amparado por técnicas, propicia um diálogo cooperativo, utilizando uma linguagem neutra, sem julgamento, com foco no futuro, estimulando as partes a abandonarem a famigerada postura posicional e com atribuição de culpa.

A mediação de conflitos é um procedimento estruturado e desenvolvido para empoderar os indivíduos no processo de tomada de decisões, com administração de riscos e assunção de responsabilidades na resolução das controvérsias, de forma célere, confidencial e com menor desgaste emocional e financeiro.

Na seara empresarial sobretudo na recuperação de dívidas a mediação é utilizada de maneira integrativa, isto é, almeja-se soluções funcionais e sustentáveis, que integrem de fato os interesses em jogo e não se limitem a meras concessões. Sob essa perspectiva, os envolvidos irão “desenhar” a solução mais adequada, a partir da compreensão dos seus verdadeiros interesses e necessidades.

A mediação de conflitos na recuperação de créditos permite que credor e devedor organizem um plano customizado, conforme as peculiaridades imbricadas ao caso, através de uma abordagem negocial colaborativa em um ambiente seguro, transparente e de respeito.

Registra-se que há um movimento para a criação de Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania Empresárias (Cejuscs). Recentemente foi instalado um Centro Judiciário de Solução de Conflitos Empresariais Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul. Tais centros também abrangem o setor pré processual e podem tratar de questões envolvendo reestruturação de dívidas.

A recuperação extrajudicial pode ocorrer no âmbito das câmaras privadas, as quais estão regulamentadas pela Resolução nº 125 do Conselho Nacional de Justiça, bem como pelas Leis 13.105/2015 e 13.140/2015, respectivamente, Código de Processo Civil e Lei de Mediação. Na mediação privada é possível escolher o mediador, levando-se em consideração fatores como a expertise do mediador, afinidades, dentre outros.

A mediação privada tem respaldo legal e segurança jurídica, de forma que o acordo celebrado tem eficácia de título executivo extrajudicial, sendo possível a homologação do acordo no Judiciário caso as partes desejem.

À luz do exposto entendemos que a mediação é uma importante aliada na recuperação extrajudicial através do desenvolvimento de um ambiente de confiança, transparente e de diálogo construtivo em que se prioriza os interesses de ambas as partes especialmente com vistas a promover o equilíbrio entre a satisfação do crédito do credor e a manutenção da atividade financeira do devedor.

### Referências Bibliográficas

BRASIL. **Lei nº. 13.140/2015**, de 26 de julho 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 e dá outras providências. 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) . 18 de mar. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 13.105**, de 16 de março de 2015 do Código de Processo Civil. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm) . 18 de mar. 2021.

\_\_\_\_\_. **Lei nº. 11.101**, de 9 de fevereiro de 2005 Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2005/lei/111101.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/111101.htm) . Acesso em: 18 de mar. 2021.

COELHO, F. U. **Comentários à lei de falências e de recuperação de empresas**. 11 ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2016.

HALE, D. Pinho, H. D. B. Cabral, T. N. X. (2016). **O marco legal da mediação no Brasil**. São Paulo: Atlas.

NEGRÃO, R. **Manual de direito comercial e de empresa**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2012. Volume 3.

RAMOS, A. L. S. C. **Direito empresarial esquematizado**. 4. ed. rev., atual. e ampl – Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2014.

## IMPACTO DOS MÉTODOS ADEQUADOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS NA ATIVIDADE EMPRESARIAL

*Maria Clara Vergara Gomes Villacorta<sup>82</sup>*

---

<sup>82</sup> Advogada empresarial com atuação em Direito Societário e Contratual, graduada pela Faculdade de Direito da USP (1989) e com Pós Graduação *lato sensu* em Direito Comercial pela mesma Universidade (1991). É mediadora capacitada pela ESA/OAB/SP e pós graduada em Meios Alternativos de Resolução de Conflitos Humanos pela ESA/OAB/SP. Possui diversas certificações na área de mediação e é membro da Comissão da Advocacia na Mediação e na Conciliação da OAB/SP.

Você aceitaria ingressar em uma sociedade se soubesse que os atuais sócios têm um conflito mal resolvido? Você contrataria uma empresa que estivesse no ranking de reclamação de consumidores ou uma empresa parte em litígios judiciais iminentes ou instaurados? Você acredita que um profissional disputado no mercado aceitaria um cargo em uma companhia com um alto *turnover* atribuído a um ambiente de trabalho desconfortável, o famoso “clima ruim”?

Se as perguntas acima afetam a forma como o leitor avalia um negócio, uma contratação ou uma associação, parece razoável concluir que a falta de consenso, mesmo potencial, e seus efeitos têm um peso na avaliação da imagem e no valor dos produtos ou serviços oferecidos.

Imaginemos uma sociedade familiar (*target* para compra), cujos sócios pais/filhos vivem em constante desarmonia, envolvidos em discórdias, várias delas com relação ao negócio pretendido: o pai quer vender, o filho mais velho não aceita o preço proposto, o segundo quer continuar como diretor e o mais novo só tem interesse em receber seus dividendos e partir para uma volta ao mundo. Você considera que um potencial investidor nesse mercado de atuação, ainda que reconheça o alto valor do portfólio dos produtos, marcas, nome e imagem construídos ao longo de anos, se arriscará a contratar ou adquirir participação sem cogitar termos e condições excepcionalmente benéficos e, inclusive, uma “redução no preço” como compensação do risco representado pela relação tumultuada entre os sócios e seus efeitos na empresa? Quanto custa o conflito desses sócios? Quanto tem custado em termos de queda da *performance* e na lucratividade ao longo dos anos?

O custo do conflito é elevado e vem sendo objeto de vários estudos com resultados variados. Ao avaliar os métodos usualmente utilizados pelas empresas para solucionar seus conflitos (direito, poder e interesses/conciliação) buscando definir o menos dispendioso William Ury, Jeanne Brett e Stephen Goldberg afirmam<sup>83</sup>:

O descontentamento com os resultados pode afetar a relação, o que contribui para a recorrência de conflitos que, por sua vez, aumentam os respectivos custos. Uma

---

<sup>83</sup> URY, William; BRETT, Jeanne; GOLDBERG, Stephen. *Resolução de Conflitos*, 2009

vez que os vários custos aumentam e diminuem em conjunto, é conveniente designá-los globalmente por custos do litígio. Quando classificamos uma determinada abordagem como “dispendiosa” ou “econômica”, referimo-nos não só a estes custos, mas também à satisfação com os resultados, ao efeito sobre a relação e à recorrência de conflitos.” (p.45)

Sabemos, empiricamente, que questões mal resolvidas ou enfrentamentos ampliados e alimentados ao longo de anos resultam em desperdício de tempo, postergação das decisões, queda de motivação e produtividade, alto grau de gastos com saúde e perda de talentos. Uma série de custos tangíveis e intangíveis são somados à conta da empresa e inegavelmente refletirão em seu valor e em sua viabilidade.

William Ury, Jeanne Brett e Stephen Goldberg<sup>84</sup>, de forma simples, resumem:

Se as partes ficarem mais satisfeitas, o seu relacionamento melhora e as probabilidades de recorrência do conflito diminuem. De um modo geral, estabelecer quem tem razão ou quem é mais poderoso, enfatizando o conceito de vitória ou derrota, apenas contribui para tornar a relação mais tensa e antagônica. Por outro lado, a parte vencida raramente desiste e recorre a um tribunal superior ou arquiteta uma vingança.

...

Em suma, comparativamente com a abordagem centrada nos direitos ou no poder, o enfoque nos interesses tende a produzir resultados mais satisfatórios, melhores relações de trabalho, menor recorrência de conflitos e, eventualmente, custos mais reduzidos” (p.47).

Mesmo sendo fato que os conflitos latentes ou expostos entre sócios, diretores, empregados, fornecedores, consumidores, bem como a forma eleita para solucioná-los, têm consequências no andamento dos negócios, não é prática usual diagnosticá-los antes de seus efeitos tomarem proporções exageradas nem, tampouco, possuem, os empresários brasileiros, a preocupação de analisar alternativas de gestão e solução específicas feitas sob medida e voltadas à proteção dos interesses e manutenção das relações entre as partes envolvidas. Ao contrário, as verificações prévias às negociações focam somente nas soluções oferecidas por nosso sistema judiciário ou por reorganizações de estruturas de poder e quase nunca com base nas relações e nos reais interesses dos envolvidos nas decisões e em sua operacionalização.

---

<sup>84</sup>Idem acima

A empresa é formada por teias de relações intrínsecas, que inevitavelmente apresentarão situações de tensão e de conflito. A adoção de métodos de resolução adequados a cada uma dessas situações, com foco primordial em interesses, pode facilitar em muito o desenvolvimento da empresa, diminuindo o tempo da solução, mantendo saudáveis as relações necessárias ao andamento do negócio, diminuindo custos com litígio e como consequência, otimizando resultados econômicos.

Uma empresa que previne seus conflitos antes da escalada, facilitando e incentivando a negociação e melhorando a comunicação entre seus integrantes está, na verdade, investindo em relações de boa-fé e confiança que dão fluência à convivência e melhoram os ganhos. Da mesma forma, uma instituição que prevê e inclui em seus documentos a possibilidade de soluções alternativas que priorizam a mediação e a arbitragem, deixando como derradeiro recurso o Poder Judiciário, agrega valor à sua atividade, ao seu negócio. Não me refiro aqui à criação e implementação de sistemas muito elaborados, com alto grau de complexidade, mas, sim, de decisões simples, cotidianas e com efeitos quase imediatos.

Valendo-se de estruturas de menor complexidade com ferramentas e técnicas da mediação (escuta ativa, empatia), bem como princípios afeitos aos meios adequados de resolução de conflitos (cláusulas escalonadas em contratos e mediadores para resolução de disputas), uma empresa pode facilitar a negociação com seus fornecedores e a interação com seus consumidores; por outro lado, a aplicação de princípios de mediação e comunicação não violenta pelos próprios líderes e gerentes da companhia, produzirão um efeito positivo e duradouro no ambiente laboral acarretando, inclusive, uma mudança de mentalidade e a difusão de uma nova cultura empresarial.

Se voltarmos à sociedade familiar reportada no início deste texto fica fácil concluir que o ingresso de um terceiro não relacionado e imparcial, um mediador, que promova a comunicação entre os sócios e os ajude a restabelecer o equilíbrio nos rumos pretendidos para suas vidas como família e empresa, pode trazer benefícios imediatos quer se confirme o interesse em vender, quer a pretensão seja se consolidar no mercado com seus

concorrentes (entre os quais, o pretense investidor), otimizando o valor e melhorando amplamente a performance dos negócios.

Qualquer que seja a perspectiva, é inegável a contribuição da mediação e a aplicação de suas técnicas na solução dos conflitos empresariais tanto do ponto de vista econômico, quanto no tocante ao avanço que isto significa no âmbito social. Seu impacto positivo no dia a dia da atividade empresarial é rápido e efetivo, com menor geração de gastos, maior cooperação, participação e comprometimento de todos os envolvidos e, ainda, com reflexos evidentes na valorização do negócio e da empresa como um todo.

#### **Referências Bibliográficas**

**URY, William; BRETT, Jeanne; GOLDBERG, Stephen.** *Resolução de Conflitos.* Lisboa: Actual Editora, 2009

## MEDIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO DE CONTRATOS ENTRE EMPRESAS

*Maria Inácia de Moraes*<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Advogada (desde 1999), com especialização em direito Público e em Mediação, Gestão e Resolução de Conflitos L.L.M, certificada pelo ICFML, membro da Comissão Especial de Práticas Colaborativas da OAB/MG, Mediadora judicial inscrita no CNJ e no TJMG, voluntariada no Núcleo de Mediação da Faculdade Batista e sócia gerente da Advocacia Fátima Vaz de Mello (desde 2004).

Contratos são instrumentos que pessoas jurídicas e físicas criam com o objetivo de atender e resguardar seus respectivos interesses.

Embora celebrados consensualmente, visto que a vontade dos envolvidos, a princípio, está externada nas cláusulas contratuais, durante a sua vigência pode ocorrer descumprimento de algumas de suas disposições por fatores diversos, tais como: econômicos, climáticos, epidêmicos, insolvência, dentre outros, conforme o objeto contratual.

Apesar dos ditos fatores, não significa que aquelas partes pretendam rescindir ou finalizar o ajuste, pois, por diversas vezes, o caminho da reorganização por meio da celebração de um termo aditivo ao contrato de origem, pode atender a necessidade dos envolvidos, evitando prejuízos mútuos.

Porém, o caminho para se chegar à celebração de um documento que contorne a nova situação apresentada, nem sempre é simples, visto que os envolvidos trocam acusações e apontam-se reciprocamente como culpados, colocando em xeque a boa-fé e a possibilidade de um diálogo satisfativo, passando a um conflito escalado.

A negociação direta pode ter ocorrido, mas sem êxito. Diante de tal situação é preciso investigar se houve escuta ativa de todos os envolvidos, criação de opções e análise das propostas trazidas. Na maioria das vezes a resposta é negativa.

Mesmo a negociação direta, aquela realizada pelos próprios envolvidos sem a intervenção de um terceiro, não deixa de prescindir de habilidades de comunicação, de técnicas de negociação, da identificação de interesses, da busca por critérios objetivos, da criação de ganhos mútuos e da separação das pessoas do problema.

Como a maioria das pessoas não são detentoras das habilidades citadas, a presença de um terceiro imparcial pode contribuir para melhorar a comunicação e proporcionar um resultado satisfatório na situação em conflito. Esse terceiro pode ser um mediador ou negociador.

Registre-se que embora entre o instituto da mediação e da negociação existem várias semelhanças, pois ambos são métodos autocompositivos, são diferentes entre si.

A mediação consiste no meio consensual de abordagem de controvérsias em que um terceiro imparcial atua para facilitar a comunicação entre os envolvidos e propiciar que eles possam, a partir da percepção ampliada dos meandros da situação controvertida,

protagonizar saídas produtivas para os impasses que os envolvem (TARTUCE, 2019, p. 53).

Além disso, a mediação está prevista na Lei 13.140/2015 e em diversos dispositivos do Código de Processo Civil, sendo composta por várias etapas após a aceitação do convidado de participar do procedimento, quais sejam: sessão de abertura, sessão conjunta, sessões individuais, sessões de negociações (criação de opções), sessão de encerramento (escolha da melhor opção e celebração do acordo alcançado).

Por fim, a mediação trabalha com a escuta ativa, busca separar a pessoa do problema, instiga à criação de opções de ganhos mútuos, muitas vezes adotando critérios objetivos, dentre outras técnicas e princípios.

Por outro lado, a negociação é um diálogo direto entre os envolvidos, sem a presença de um terceiro, no qual as partes lidam de forma direta com o conflito, buscando uma solução que lhes satisfaça.

Em que pese parecer óbvio que o meio consensual é a melhor opção de solucionar um conflito, ainda sim, há resistência de quem, por acreditar que não foi apto a negociar sozinho, não lhe resta outra alternativa senão buscar a via judicial ao invés da mediação.

Essa visão é compreensível, pois decorre da falta de conhecimento da sociedade sobre os métodos autocompositivos, bem como da nossa cultura litigiosa, que vem gradativamente sendo desconstruída.

Todavia, considerando a gestão adequada de conflitos, delegar a um juízo, alheio à realidade das partes, a solução de uma controvérsia pode trazer um grande risco, que por estratégia, não vale a pena correr, principalmente em demandas complexas e que necessitem de conhecimento técnico.

Em razão da flexibilidade do procedimento da mediação, os diálogos e negociações facilitados por um terceiro imparcial devidamente capacitado, permitirá que as partes cuidem de muitos assuntos que, sem sombra de dúvida, escapariam ao poder judiciário, já que são tratadas questões subjacentes trazidas pelos interessados, as quais contribuem em muito para uma boa negociação,

A mediação é um dos meios autocompositivos que oferece economia de tempo, dinheiro, reduz o desgaste emocional e traz segurança jurídica, uma vez que a solução

construída atende a realidade vivida pelas partes envolvidas, tendo o risco de descumprimento da obrigação quase totalmente minorado.

A título de ilustração, vale citar Diego Faleck: (...) *existem diversos casos de sucesso de mediação no país em setores como seguro, resseguro, construção civil, energia, contratos comerciais, questões societárias e disputas internacionais, envolvendo grandes e importantes empresas nacionais e internacionais que atuam no Brasil e renomados escritórios de advocacia* (...) - (FALECK, 2014, p. 263.).

Desta feita, tem-se que a mediação pode contribuir consideravelmente para solucionar conflitos contratuais empresariais, impedindo o rompimento de vínculos comerciais, mantendo as parcerias e a ampliação de novos negócios.

### **Referência Bibliográfica**

TARTUCE, Fernanda. *Mediação nos conflitos civis*. 5ª ed. São Paulo, p. 53, 2019.

FALECK, Diego. *Mediação empresarial: introdução e aspectos práticos*. *Revista de Arbitragem e Mediação*, 42, 2014, p. 263.

## MEDIAÇÃO EMPRESARIAL APLICÁVEL NA GESTÃO DE RH: CONFLITOS INTERPESSOAIS

*Patrícia Sandoval Liberatto<sup>86</sup>*

---

---

<sup>86</sup> Bacharel em Direito, com especializações em Direito Público e Direito Empresarial. Pós Graduada em Direito do Consumidor, Lei Geral de Proteção de Dados, Direito Civil e Processo Civil. Colaboradora da Comissão de Ciência, Tecnologia e Inovação da 93ª Subsecção OABSP-Pinheiros. Atualmente atua como mediadora e conciliadora Privada e Judicial no CEJUSC Vila Prudente-SP..

A mediação aplicada na gestão de RH ajuda a prevenir e solucionar conflitos interpessoais na empresa, colaborando com a harmonia entre o empresário, o gerente, os funcionários, os clientes e os fornecedores que serão partes importantes na participação voluntária da sessão de mediação para contribuir com a prosperidade e o bem estar do ambiente de trabalho.

O bom relacionamento interpessoal reflete diretamente no sucesso da empresa, isto é, se um integrante da empresa (empresário ou funcionário) não tem seus interesses e reais necessidades atendidas, isso pode refletir indiretamente nos colaboradores da empresa (clientes ou fornecedor). Uma citação de James C Hunter: “para haver um negócio saudável e próspero devem existir relacionamentos saudáveis entre os responsáveis pela organização”<sup>87</sup>

A prosperidade da empresa está ligada diretamente ao bom relacionamento de todos os responsáveis pela organização, uma desordem na gestão reflete na qualidade dos serviços ou produtos da empresa. Por exemplo, um funcionário que não têm suas necessidades atendidas, perde a motivação em trabalhar na empresa, conseqüentemente seu desempenho diminui e não se atualiza no segmento, fazendo muitas vezes somente o necessário, não valida as necessidades dos clientes e demais colaboradores, podendo gerar vários conflitos como a perda do cliente, atritos internos com os demais funcionários, entre outros conflitos.

Os conflitos na empresa podem ser gerados pela ausência de informação, não tipificar metas e objetivos da empresa, por “ruídos da comunicação”<sup>88</sup>, nesses casos, podem ocorrer interpretação equivocada da real intenção (falar com pressa, medo, raiva, ansiedade, ficar em silêncio, não escutar o início da fala ou repassar uma mensagem falsa ou mesmo quando a pessoa está em uma fase delicada da vida, e outros casos).

As situações de conflito nem sempre são prejudiciais, quando geridos de forma correta, o conflito pode ser tornar a força propulsora de mudanças positivas. De acordo com o dicionário Aulete, o conceito de conflito é “oposição de ideias, sentimentos ou interesses”, ou seja, o conflito é o choque entre forças contrárias ou opiniões divergentes. Onde há um grupo de pessoas, há conflito e oportunidades de mudanças.<sup>89</sup>

<sup>87</sup> O monge e o executivo, *passim*.

<sup>88</sup> Zular, Artur. Sucesso sem “Stress”. 2ªed., *passim*.

<sup>89</sup> Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Conflito>>. Acesso em 10 de março de 2021.

A mediação atua positivamente na validação dos reais interesses e necessidades através de um mediador que é escolhido ou aceito pelas partes que terá como prioridade durante a mediação identificar e trabalhar a subjetividade<sup>90</sup> do conflito, por se tratar de um vínculo continuado, tem como finalidade preservar ou restabelecer o relacionamento saudável entre os envolvidos.

Nesse contexto, a empatia deve ser uma característica presente do mediador que respeitará a individualidade de cada pessoa, mediará isento de visão dualística<sup>91</sup> opiniões pessoais, valores morais e preconceitos.

O mediador como terceiro imparcial não está envolvido no conflito, assim decodifica as informações expostas pelas partes com a técnica da escuta ativa, estimula a manifestarem suas reais necessidades e auxilia a geração de opções de ganhos múltiplos com base na boa-fé objetiva e enfoque prospectivo voltado para o futuro, sem interferir na autonomia das vontades das partes<sup>92</sup>, com o intuito de restabelecer ou preservar a convivência saudável entre as partes.

O convite para participar da mediação pode ser feito por qualquer meio de comunicação, conforme reza o artigo 21 da Lei de mediação 13.140 de 26 de junho de 2015, após o aceite voluntário deverá ser assinado o termo inicial de mediação pelas partes, não ficando obrigado a permanecer no procedimento, sendo respeitado sempre a autonomia da vontade das partes.<sup>93</sup>

A mediação poderá ser realizada de forma presencial ou virtual, conforme reza o art. 46 da Lei de mediação (L.13.140 de 2015): “A mediação poderá ser feita pela internet ou por outro meio de comunicação que permita a transação à distância, desde que as partes estejam de acordo.”

---

<sup>90</sup> Revista do Advogado. Arbitragem e Mediação. AASP. p112

<sup>91</sup> “...visão dualística do mundo, automaticamente separamos em bem e mal, julgamos segundo nossa ótica pessoal”. Lousanne A. de Lucca. Alfabetização Afetiva.p.16

<sup>92</sup> Art.1 e 2 v da Lei 13.140 de 2015.

<sup>93</sup> Art.2. V,§2 Lei 13.140 de 26 de junho de 2015.

A mediação realizada à distância era indicada geralmente em casos de as partes estarem em locais de acesso longe, a fim de evitar gastos financeiros e de tempo eram feitas de forma virtuais. Em meados de março de 2020 até esse ano 2021, as sessões de mediações estão sendo realizadas todas de forma virtual, (através de plataformas da internet) devido às exigências de isolamento social da pandemia do coronavírus (COVID19), podendo ser acessada pelo computador ou celular.

É requisito fundamental o mediador explicar e verificar o entendimento de todos os envolvidos (empresário, gerente, funcionários, clientes, fornecedores, entre outros que estejam relacionados na atividade da empresa) quanto ao procedimento da Mediação (Lei 13.140 de 2015) sempre que necessário para o bom desenvolvimento e êxito da mediação, garantido a ética tanto na forma presencial como na virtual, sem desviar os princípios em ambas as formas de mediação.

Portanto, a empresa que instala a mediação na gestão de RH como forma de prevenção ou solução dos conflitos interpessoais, terá como resultado exitoso a harmonia do ambiente de trabalho, valorização de sua imagem no mercado (evita a judicialização de processos tanto na esfera trabalhista como na cível), o fortalecimento do vínculo com os funcionários, clientes e fornecedores agregando qualidade e crescimento na sua atividade econômica e preservando relacionamentos saudáveis comerciais e sociais.

---

*“Sucesso é perceber a necessidade de se relacionar harmoniosamente com os pares, pois esta é a base para o êxito do grupo, esses estão em um plano horizontal não existe superior ou inferior. Todos são elos de uma corrente. Se um falhar ela se rompe. Se todos cooperarem, ela se fortalece.” (Artur Zular. Sucesso sem “Stress”. 2ªed.p.22).*

### **Referências Bibliográficas**

CAHALI, Francisco José. **Curso de Arbitragem, Mediação e Conciliação**. 6ªed.,São Paulo: Revista dos Tribunais, 2017.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo:Uma história sobre a essência da liderança**. São Paulo: Sextante.

LUCCA, Lousanne A. de. **Alfabetização Afetiva**. 5ªed., São Paulo: Vida e Consciência, 2008.

Revista do Advogado da Associação dos Advogados de São Paulo. **Arbitragem e Mediação**. São Paulo: AASP, n.87, setembro de 2006.

ZIGARMI, Patricia; ZIGARMI, Drea. **Liderança e o gerente minuto**. 10ªed., Rio de Janeiro: Record.

ZULAR, Artur. **Sucesso sem “Stress”**. 2ªed., São Paulo: Best Seller, 2000.

## **MEDIAÇÃO EM RECUPERAÇÃO JUDICIAL DE EMPRESAS: RELEVÂNCIA E BENEFÍCIOS**

*Regiane Maria do Amaral<sup>94</sup>*

---

<sup>94</sup>Advogada, Mediadora Judicial TJ-SP certificada pelo CNJ, atuante pelo CEJUSC de Jundiaí/SP. Graduada em Direito, MBA em Administração do Comércio Exterior, Pós-Graduada em Língua Inglesa pelo UNIANCHIETA. Pós-Graduada em Direito e Tecnologia, Processo Civil, Negociação e Arbitragem pelo Instituto New Law/UNIFTEC. Certificação DELE B1-Instituto Cervantes São Paulo.

Em meio à pandemia da COVID-19, com conseqüente crise global sanitária e econômico-financeira, ambiente em que as empresas do país têm enfrentado dificuldades, e seus planejamentos não conferem direção em relação ao futuro, fatos esses que impactam significativamente nossa sociedade, a Lei nº 14.112<sup>95</sup>, publicada em 24/12/20 no Diário Oficial, atualiza a legislação referente à recuperação judicial do empresário e da sociedade empresária – e que, no entanto, não afasta a Recomendação Nº 58 de 22/10/2019 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ):

Recomenda aos magistrados responsáveis pelo processamento e julgamento dos processos de recuperação empresarial e falências, de varas especializadas ou não, que promovam, sempre que possível, o uso da mediação, nos termos da Lei nº 13.105/2015 e da Lei nº 13.140/2015, de forma a auxiliar a resolução de todo e qualquer conflito entre o empresário/sociedade, em recuperação ou falidos, e seus credores, fornecedores, sócios, acionistas e terceiros interessados no processo.<sup>96</sup>

Esse contexto, aliado às incertezas do cenário atual e à instabilidade global, que provocam imensa insegurança, favorecem a tomada de medidas que ofereçam celeridade e atenção redobrada às situações de insolvência, como é o caso de uma recuperação judicial.

Em que pese o existente microssistema normativo de métodos adequados de tratamento de conflitos empresariais, outros fatores contribuíram para a adoção da mediação nesses processos, promovendo, assim, o consenso e a paz social, entre eles:

- A inata complexidade dos processos de recuperação judicial – que têm natureza contratual, são procedimentos negociais – abrangem interesses de múltiplas partes;

- O objetivo da recuperação judicial, que visa recuperar a situação de crise econômico-financeira do devedor, preservando a empresa, mantendo a fonte produtora, o emprego, a atividade econômica. Então, além da agilização na forma de solucionar as questões debatidas nos autos, a mediação favorece os interesses dos credores, no sentido de oportunizar uma negociação baseada em princípios, priorizando os interesses reais, sejam eles tangíveis ou intangíveis.

<sup>95</sup> BRASIL, Lei 14.112 de 24 de dezembro de 2020. Altera as Leis n os 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, 10.522, de 19 de julho de 2002, e 8.929, de 22 de agosto de 1994, para atualizar a legislação referente à recuperação judicial, à recuperação extrajudicial e à falência do empresário e da sociedade empresária. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 de dezembro de 2020, Seção 1, p.23. Republicação em 30/03/2021, p. 3 v.58-d, seção 1, p. 2

<sup>96</sup> Conselho Nacional de Justiça, Recomendação nº58 de 22 de outubro de 2019 de 16 de março de 2015.

- Por sua vez, e não menos importante, a Recomendação CNJ nº 71/2020 considera:

Os diversos casos exitosos de procedimentos de mediação instaurados em processos de insolvência em curso perante as varas especializadas dos Estados de São Paulo e do Rio de Janeiro, revelando que, na prática, a criação de um ambiente seguro e propício para negociação e acordos tem se mostrado altamente eficaz.<sup>97</sup>

Essa experiência de sucesso testifica os bons resultados obtidos na prática. Levando-se em conta que o devedor, em situações de insolvência, não teria mais comunicação eficiente com seus credores, seja por iniciativa própria, seja pela atuação de seus advogados, é essencial restabelecer uma comunicação produtiva e construtiva, favorecendo a cooperação entre as multipartes. Habilidade nas questões e estruturas reputadas relevantes nesse contexto, bem como uma visão global, organizada, prática da situação e do mapeamento do conflito são imprescindíveis.

Portanto, agora é lei! A Lei nº 14.112/20<sup>98</sup> tem alguns critérios técnicos para uma mediação tão específica, vamos a alguns deles: Em qualquer grau de jurisdição, a mediação deverá ser incentivada antes e durante a recuperação judicial. Sabemos que, grosso modo, pelo texto da lei, não se aplica mediação para debates sobre a natureza jurídica, e nem sobre a classificação de créditos (porque ambas decorrem da lei), tampouco sobre critérios de votação em Assembleia Geral de Credores. No entanto, aplica-se para a formação do plano de recuperação judicial, nos incidentes de verificação de crédito e para auxiliar na negociação de um plano de recuperação judicial, o qual, por sua vez, é o mais complexo.

Mas, por que a mediação? A metodologia tem a comunicação verbal e não-verbal como fundamentos, uma vez que é condição fundamental da vida humana e suas relações sociais. As escutas ativa e empática no diálogo, a reflexão conjunta, a observação cooperativa da experiência, a identificação dos interesses e necessidades subjacentes provocam ideias novas e significados compartilhados. As partes – aqui incluído o mediador – pensam juntas, interagem, comunicam-se sistemicamente. Essa comunicação resulta em atenção, respeito e empatia.

---

<sup>97</sup> BRASIL, CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, Recomendação nº 71 de 05 de agosto de 2020.

<sup>98</sup> *Op.cit.*

Nesse sentido é o ensinamento de Robert C. Bordone e Michael L. Moffitt (2020), coautores do relatório especial “*The New Conflict Management*”, do programa de negociação da Escola de Direito de Harvard<sup>99</sup>. Segundo eles, cria-se valor quando reunimos os interesses compartilhados, as diferenças nas previsões e preferências de risco, bem como exploramos a diferença nas preferências, prioridades e recursos de cada parte. Pode-se afirmar que, nas dinâmicas conflituosas, complexas, de comunicação ineficiente, as partes – ou multipartes – têm a ganhar com soluções cooperativas. Elas fazem suas escolhas dentre as alternativas por elas apresentadas e, portanto, dificilmente se arrependem.

Isto posto, pode-se afirmar que é por essa razão que a mediação funciona, pois diz respeito a uma visão de mundo que apoia o diálogo e as boas relações. Afinal, a comunicação, desde os primórdios da civilização, sempre garantiu a sobrevivência da humanidade e suas instituições.

### Referências Bibliográficas

BORDONE, Robert C., MOFFITT, Michael L., *The New Conflict Management*, - *Effective Conflict Resolution Strategies to Avoid Litigation, Special Report 11*, p.5-6, www.pon.harvard.edu, 2020. Disponível em: <[https://www.pon.harvard.edu/free-reports/thank-you/?freemium\\_id=95](https://www.pon.harvard.edu/free-reports/thank-you/?freemium_id=95)>. Acesso em: 14 de dezembro, 2020.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Azevedo, André Gomma de (Org.), Manual de Mediação Judicial, Ed. 6ª, Brasília, 2016, 392 p., Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf> >. Acesso em: 12 de março, 2021.

BRASIL, Lei 14.112 de 24 de dezembro de 2020. Altera as Leis n os 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, 10.522, de 19 de julho de 2002, e 8.929, de 22 de agosto de 1994, para atualizar a legislação referente à recuperação judicial, à recuperação extrajudicial e à falência do empresário e da sociedade empresária. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 26 de dezembro de 2020, Seção 1, p.23. Republicação em 30/03/2021, p. 3 v.58-d, seção 1, p. 2, Disponível em: < [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/L14112.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L14112.htm) >. Acesso em: 12 de março, 2021.

---

<sup>99</sup> BORDONE, Robert C., MOFFITT, Michael L., *The New Conflict Management*, - *Effective Conflict Resolution Strategies to Avoid Litigation, Special Report 11*, p.5-6, www.pon.harvard.edu, 2020.

BRASIL, CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, Recomendação nº 58 de 22 de outubro de 2019 de 16 de março de 2015, Disponível em:

<<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3070#:~:text=Recomenda%20aos%20magistrados%20respons%C3%A1veis%20pelo,poss%C3%ADvel%2C%20o%20uso%20da%20media%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 12 de março, 2021.

BRASIL, CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, Recomendação nº 71 de 05 de agosto de 2020, Disponível em:

<<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3434#:~:text=1%C2%BA%20Recomendar%20aos%20tribunais%20brasileiros,19%2C%20na%20fase%20pr%C3%A9%2Dprocessual>>.

Acesso em: 12 de março, 2021.

## **MEDIAÇÃO NA DISSOLUÇÃO SOCIETÁRIA**

*Silvia Pedroso Nasrallah<sup>100</sup>*

---

<sup>100</sup> Nasrallah, Silvia Pedroso. Advogada na Dorsi Pereira Advogados; mediadora judicial e extra judicial. Atua como mediadora nas áreas empresarial e familiar. Sócia da Solve Resolução de Conflitos.

Sociedades, de qualquer tipo, são formadas por pessoas que apesar de terem um objetivo comum, possuem personalidades e formações familiares distintas, sem dizer que muitas vezes trazem consigo outros valores culturais. Tudo pode caminhar de forma fluida e harmoniosa até o momento que passam a discordar sobre aspectos que são importantes para a eficiente administração da sociedade. Os sócios podem ter diferentes perspectivas e estratégias em relação a questões ou problemas que devam e possam ser superados. A falta de entendimento e comunicação escala a tal ponto que o *affectio societatis* é quebrado.

A incompatibilidade de opiniões pode gerar muitos desentendimentos no universo empresarial. Problemas com o sócio não são incomuns neste meio. Considerando o fato de que a convivência diária, a preocupação com o gerenciamento dos negócios, instabilidade econômica são aspectos que podem causar situações conflitantes entre os sócios e afetar seriamente a estrutura da empresa.

Conflitos entre sócios afetam as empresas de forma prejudicial, muitas vezes culminando em dissolução parcial e até em uma dissolução total. É natural haver um certo tipo de tensão porque todo negócio tem um risco e toda relação humana pode apresentar conflitos. Visando o melhor gerenciamento de uma situação de impasse conflituosa, encontra-se nos contratos sociais cláusulas que regulamentam a retirada de algum sócio, uma possível dissolução parcial e até mesmo a sucessão dos sócios. Quanto mais clara a redação dessas cláusulas melhor fica o entendimento entre os sócios, haja vista que tais cláusulas têm por escopo regulamentar e disciplinar a saída de um dos sócios no que se refere a obrigação do sócio remanescente quanto ao pagamento do valor das quotas do sócio que se retira da sociedade e à apuração de haveres.

Nessa toada, considerando o dia a dia das relações entre os sócios, suas divergências de opiniões, sejam elas no aspecto administrativo, financeiro, econômico ou comercial, é de suma importância que os aspectos jurídicos sejam regulados de forma preliminar a fim de evitar a quebra do *affectio societatis* e a continuidade da empresa.

Saliente-se que os conflitos de interesse entre sócios podem ser resultantes da falta de comunicação, uma vez que podem ter visões diferentes em relação ao rumo da sociedade, tipos de negócio, falta de comprometimento de um dos sócios em relação à sociedade e várias outras questões que podem surgir em uma relação societária.

Quando se instala o conflito de interesses, os sócios, na maioria das vezes, passam a adotar um comportamento litigioso, querem enfraquecer ou eliminar um ao outro, ficam como se cegos para vencer e deixam de vislumbrar as consequências de sua falta de comunicação que não raro acaba no Judiciário, colocando em risco a existência e continuidade da empresa.

Nesta esteira, vale trazer as palavras de Erasmo Valladão Azevedo e Novaes França, sobre o termo “interesse”: [...]

Por interesse pode-se entender a relação existente entre um sujeito, que possui uma necessidade, e o bem apto a satisfazê-la, determinada na previsão geral e abstrata de uma norma. Para satisfação das suas necessidades, o homem vale-se de bens. Entre o sujeito e o bem, portanto, forma-se uma relação que, na situação jurídica enfocada, toma o nome de interesse. Em suma, o interesse, pode resultar em uma solidariedade entre as partes, ou seja, quando os interesses são comuns ou em um conflito, quando os interesses são conflitantes

Há autores (Horton & Hunt, 1980) que valorizam fatores positivos na ocorrência do conflito. Afirmam que os conflitos podem ser uma oportunidade de abordagem de questões pendentes e passíveis de resolução. Quando um conflito surge é devido a aspectos que foram mal resolvidos e negligenciados tais como o ressentimento pessoal e entre grupos. Mesmo na hipótese de se chegar a um consenso, um conflito que demore a ser trabalhado pode trazer consequências negativas, uma vez que os sócios envolvidos sempre sofrem alguma perda, seja de cunho emocional ou financeiro. Os autores apontam também para o prejuízo dos canais de cooperação devido ao fato de o ambiente ter se tornado hostil em consequência da situação conflituosa.

Conflitos são inerentes ao comportamento humano. Pode-se observar que sempre haverá alguém insatisfeito em um ambiente de convivência. A fim de melhor resolver e dirimir conflitos entre sócios, antes que sejam encaminhados para a esfera judicial, pode-se usar o instituto da mediação que é um instrumento de prevenção de conflitos

O mediador, pautado nos princípios da confidencialidade, imparcialidade, autonomia da vontade, da decisão informada, da oralidade e da informalidade ensejará suas melhores habilidades e técnicas para facilitar o diálogo entre os sócios, encorajando-os a encontrar soluções de ganho mútuos que se sustentem no tempo.

Ressalte-se que são as partes envolvidas, ajudadas pelo mediador, que encontrarão e escolherão qual a melhor solução para o conflito existente. Pode ser uma solução para parte da contenda ou para sua totalidade. Vale dizer que mesmo nos casos em que não se encontra um consenso, as relações entre as partes mostram melhoria significativa, facilitando a preservação do relacionamento. Levando-se em consideração que o mediador interage nos aspectos emocionais que estão sempre presentes e à flor da pele nos conflitos societários.

### **Referências Bibliográficas**

FRANÇA, Erasmo Valladão Azevedo e Novaes. Conflito de Interesses nas Assembléias de S.A. e outros escritos sobre conflito de interesses. 2ª .Ed., São Paulo: Malheiros Editores, 2014. p. 22

HUNTON, Chester & HORTON Paul B, Sociology: Ed: McGraw Hill. 1981

LOPES, Idevan Cesar Rauan. Empresa & Exclusão de Sócio. 2ª Ed. Curitiba, Juruá Editora 2008

FONSECA, Priscila M. P. Corrêa- Dissolução Parcial, Retirada e Exclusão de Sócio. 4ª. Ed. São Paulo. Editora Atlas, 2007

## CONSIDERAÇÕES SOBRE OS BENEFÍCIOS DA MEDIAÇÃO EMPRESARIAL NA GESTÃO DE PESSOAS E NEGÓCIOS

*Valéria Bressan Cândido<sup>101</sup>*

---

<sup>101</sup> Doutora em Educação pela Universidade Metodista de São Bernardo do Campo/SP, Mestre em Políticas Públicas pela Universidade de Mogi das Cruzes, Bacharel em Direito, Mediadora integrante da FIMEP, Professora de Ciência Política, Direito Constitucional e Administrativo, Assistente Jurídico no Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, autora de diversos artigos científicos.

O objetivo desse estudo é apresentar a mediação como uma ferramenta eficaz e eficiente na solução de conflitos interpessoais no ambiente empresarial. Seja na gestão de pessoas, peça fundamental para a existência de uma empresa, seja nas transações comerciais que a empresa realiza, a existência de conflitos é inevitável. Gerir de forma harmônica e competente ambas as situações impõem a necessidade da utilização dos meios adequados de conflitos, que iremos, a seguir, demonstrar.

Para que a eficácia do meio adequado de solução de conflitos seja observada é necessário compreender que, a mediação é um método alternativo de resolução de conflitos que prevê a participação de uma terceira parte, neutra e imparcial, que tem a função de auxiliar e conduzir, buscando restabelecer a comunicação entre duas ou mais pessoas jurídicas, sejam decorrentes de crédito, débito, transações comerciais, financeiras ou imobiliárias, quer sejam contratuais, ou informais sem ter um contrato que a regule. as partes a um acordo que atenda ao interesse de todos os envolvidos, encerrando o conflito.

#### Mediação na Gestão de Pessoas

Na atualidade as empresas vêm se caracterizando por uma organização interna que se compõe em uma complexa rede de conexões e interações entre as pessoas que dela fazem parte. Conseqüentemente, as inúmeras inter-relações, algumas delas decorrentes da própria atividade profissional e outras resultantes das afinidades pessoais e/ou sociais de cada um de seus participantes, vem se estabelecendo. E, é neste contexto que, não importando seu porte, este quadro acaba por transformá-las, em um terreno fértil e privilegiado, onde prosperam diversos conflitos, conflitos estes relativos às inúmeras e intensas atividades internas decorrentes do seu cotidiano.

Os desafios enfrentados na atualidade pelas empresas impõem uma nova atitude frente aos conflitos que surgem dentro do ambiente de trabalho. A escassa mão de obra qualificada, o aumento de concorrência, a exigência cada vez maior por produtos e serviços que atenda padrões internacionais de qualidade faz com que os conflitos cresçam exponencialmente. Todas essas questões trazem para o ambiente de trabalho uma carga

muito grande de stress e afeta diretamente as relações humana existentes. É nesse momento que a empresa precisa estar consciente que deve possuir um suporte técnico para a solução adequada de conflitos, a fim de que as controvérsias que afetam as relações profissionais não atinjam as relações negociais com os clientes e fornecedores.

Assim, a prática da medição de conflitos no ambiente de trabalho proporciona, além do autoconhecimento, uma satisfação dos profissionais, pois os fazem reconhecer o ambiente positivo que trabalham, reverberando, assim, na sua produtividade. Para que isso aconteça, é preciso que o gestor facilite a comunicação no ambiente de trabalho, criando um clima de transparência e acesso a ele. Uma cooperação mútua faz com que o desenvolvimento profissional, avaliando os comportamentos dos indivíduos e os impactos no ambiente da empresa. Com isso, permitirá uma ação mais assertiva nas soluções dos conflitos e também poderá reter talentos, evitar o turnover, promover engajamento e harmonia no ambiente.

#### Mediação na Gestão de Negócios

O universo empresarial tem como principal característica ser um ambiente que exige agilidade, respostas rápidas e efetivas e constante adaptação ao seu dinamismo. Esta situação marcante nos leva a concluir que, nada mais útil que se buscar soluções alternativas as suas demandas que não precisem utilizar a via judicial, que é historicamente, morosa, e que, ainda, possam proporcionar um tratamento construtivo ao conflito, afastando-o da noção litigiosa de combate entre partes com interesses distintos, em que um sairá vencedor e o outro perdedor.

Com o auxílio de mediador é possível se proceder a uma análise mais detalhada das questões envolvidas, não se tomando por base, unicamente, os aspectos econômicos e objetivos da controvérsia. Com a intervenção deste terceiro é possível se evitar acertos superficiais sem muitas consistências, o que poderá ter como consequências o descumprimento dos compromissos assumidos, acarretando o agravamento da controvérsia ou o surgimento de outras até então latentes. Ao aportar o questionamento da inter-relação

existente entre os empresários, sejam decorrentes quais forem as questões envolvidas na transação empresarial, o mediador o faz oferecendo elementos de reflexão baseados em fatos daquela relação no passado e no presente, com vistas a construir um futuro seja com a continuidade daquela relação, seja com o fim, que resultará em um modo mais pacífico em sua resolução.

### Considerações Finais

A Mediação de Conflitos no âmbito empresarial, como ressaltado nas distintas áreas apontadas anteriormente, possibilita e promove a busca das respostas acima pontuadas, além de permitir a concepção de ambientes de comunicação nos quais surgiram controvérsias e, se reestruturam de modo cooperativo, ativo e harmônico visando às atuações de cada um dos integrantes e às dinâmicas relacionais. Admite, ainda, constituir meios de integração e conexão e, simultaneamente, estimula os participantes a um raciocínio coerente acerca das diferentes ideias que permeiam a atualidade, promovendo, assim, um autêntico incentivo à manutenção dos vínculos de forma justa e permanente.

### Referências Bibliográficas

BRAGA NETO, Adolfo. Alguns aspectos relevantes sobre a mediação de conflitos. In: Grinôver, Ada Pellegrini; Lagrasta Neto, Caetano (orgs.). Mediação e gerenciamento do processo. São Paulo: Atlas, 2007.

\_\_\_\_\_. A Mediação Empresarial na Prática. In: Nascimbeni, Asdrubal Franco, Bertasi, Maria Odete Duque, Ranzolin, Ricardo Borges (orgs.). Temas de Mediação e Arbitragem II. São Paulo: Lex Editora, 2018.

MARTINS, Paola Pereira. Considerações sobre a mediação no contexto empresarial, 2021.

Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/281701/consideracoes-sobre-a-mediacao-no-contexto-empresarial>. Acesso 06.04.21

Boas Práticas Para Mediação De Conflitos, disponível em:

<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/boas-prticas-para-mediao-de-conflitos/>

acesso:06.04.21.

**COMISSÃO TÉCNICA edição 03.2021****Bernardo Gurbanov**

Bacharel Mercantil, UBA Universidade de Buenos Aires. Editor. Presidente da ANL Associação Nacional de Livrarias. Certificado no curso Capacitação em mediação online pela ODR Latinoamérica e CS VIEWS Mediação e Arbitragem. Consultor para o mercado editorial e políticas públicas de incentivo à leitura. [www.bernardogurbanov.com.br](http://www.bernardogurbanov.com.br).

**Camila R. Manfredini Ferreira**

Advogada e Mediadora. Extensão Universitária em Direito Processual Civil – COGEAE/PUCSP, Processo Civil. Pós graduanda em Especialização nos Meios Alternativos de Resolução dos Conflitos Humanos - MARCHs com docência para o ensino superior na Escola Superior de Advocacia. Mediadora na Câmara Cs Views Mediação e Arbitragem. Capacitação e Formação de Mediadores e Conciliadores de acordo com a Resolução 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça (Turma G01-31) – Coordenação Dra. Maria Cristina Zucchi ESA.

Certificada no curso Capacitação em mediação online pela ODR Latinoamérica e CS VIEWS Mediação e Arbitragem.

**Celeida M.Celentano Laporta**

Co - Founder da CS VIEWS câmara de Mediação e Arbitragem e do Instituto CS VIEWS.. Coordenadora do Informativo ADRODR Brasil. Bacharelado e Licenciatura Matemática PUC/SP, Analista de Sistemas, Advogada com pós graduação Tributária PUC/SP, Mestre em Direito pela Escola Paulista de Direito EPD, Coach Empresarial com formação e Certificação Internacional, Professional & Self Coaching pelo Instituto Brasileiro de Coaching IBC, Mediadora Judicial do CEJUSC – Centro Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania Santana de Parnaíba/São Paulo, Mediadora Judicial CECOM – TRF3 Barueri/ São Paulo, Árbitra, Mediadora judicial e extrajudicial credenciada no CNJ – Conselho Nacional de Justiça. Mediadora Certificada ICFML Instituto de Certificação de Mediadores Lusófonos na Universidade Porto, Portugal. Curso Theory and Tools of Harvard Negotiation Project – EUA., Especialização Mediação Universidad Salamanca – Espanha, Especialização Mediação e Arbitragem Universidade Portucalense – Portugal. Co Autora: Fenômeno da Desjudicialização: Uma Nova Era de Acesso à Justiça, Coordenador Doutor Willis Santiago Guerra Filho, Ed. Lumen Juris, 2018. Autora do livro ODR – Resolução de Conflitos online, Ed. Quartier Latin 2020. Palestrante e professora de cursos na área dos Meios Adequados de Resolução de Conflitos.

**Isamar Luzia Figueira**

Bacharel em Pedagogia, Mediadora Judicial e Extrajudicial formada pela Mediação e Conciliação Judicial, IMA- Instituto de Mediação e Arbitragem, conforme a Resolução 125/2010, Mediadora Online capacitada pela ODR LATINOAMERICA E CS VIEWS, com Registro Global de Cybermediadores. Atuação como Mediadora e Conciliadora junto ao CEJUSC de Santo Amaro desde 2017 e Supervisora de Mediadores em Santo Amaro desde 2019, atuação também no JEC de Santo Amaro e atuação como Mediadora na Câmara Cs Views Mediação e Arbitragem.

Monitora em Curso de Capacitação de Mediadores Online da ODR Latinoamérica e CS VIEWS.

**Salvador GiglioNeto**

Conciliador e Mediador judicial e extrajudicial cadastrado no Tribunal de Justiça de São Paulo e no Conselho Nacional de Justiça; atuante em várias Câmaras de Mediação e em alguns CEJUSCS de São Paulo. Palestrante, gestor de conflitos em grupos (família, empresas, consumidores e condomínios) e equipes multidisciplinares. Instrutor e expositor da Oficina de Pais e Filhos em parceria com TJ-SP e CNJ. Professor universitário, administrador de empresas com especializações em Administração Industrial e Métodos de Ensino a Distância. Possui mais de 1.000 horas em Conciliação, Mediação judicial e extrajudicial, presencial (ADR) e virtual (ODR) e 36 anos na área de informática.