



MAYKON LENNON OLIVEIRA COLPO

**EMPRESAS FAMILIARES: A GESTÃO DE CONFLITOS ATRAVÉS DAS
FERRAMENTAS DA MEDIAÇÃO EMPRESARIAL JUDICIAL E EXTRAJUDICIAL**

SANTA MARIA

2021

EMPRESAS FAMILIARES: A GESTÃO DE CONFLITOS ATRAVÉS DAS FERRAMENTAS DA MEDIAÇÃO EMPRESARIAL JUDICIAL E EXTRAJUDICIAL¹

FAMILY COMPANIES: CONFLICT MANAGEMENT THROUGH JUDICIAL AND EXTRAJUDICIAL BUSINESS MEDIATION TOOLS

Maykon Lennon Oliveira Colpo²

Paulo Renato dos Santos Ferrony³

RESUMO

A natureza do ambiente empresarial familiar, propícia para o desenvolvimento de litígios, demanda abordagens diferenciadas de gestão dos conflitos. Deste modo, o presente artigo visa compreender as potencialidades da aplicação da mediação nos conflitos do âmbito das empresas familiares. Para tanto, a presente pesquisa valeu-se do método dedutivo, sob o procedimento monográfico. Além disso, através de análises bibliográficas e documentais, estudou-se o viés doutrinário que abrange a teoria dos métodos autocompositivos de resolução de disputas, bem como os aportes conceituais e normativos da mediação no Brasil. Ademais, buscou-se identificar a adequação teórica deste instituto aos conflitos no contexto empresarial familiar, para então compreender as possibilidades práticas de utilização desta metodologia. Como corolário, depreendeu-se que, além de poder incorporar a mediação ao Plano de Governança Corporativa da empresa familiar, a acessibilidade a este instituto já é uma realidade, sobretudo diante da possibilidade da utilização das plataformas de mediação digital, tanto no âmbito judicial (CEJUSC) como extrajudicial (ODR's).

Palavras-chave: Empresas Familiares. Gestão de Conflitos. Mediação. Mediação Empresarial. Métodos Autocompositivos de Resolução de Disputas.

ABSTRACT

The nature of the family business environment, which is conducive to the development of litigation, demands differentiated approaches to conflict management. This article aims to

¹Artigo elaborado como Trabalho Final de Graduação do Curso de Direito da Universidade Franciscana (UFN).

² Acadêmico do 10º semestre do Curso de Direito da Universidade Franciscana (UFN). E-mail: maykoncolpo@gmail.com

³ Orientador. Possui graduação em Direito pela Universidade da Região da Campanha (1982), Pós Graduação em Educação e em Direito Processual Civil, também na mesma Universidade e Mestrado em Direito pela Universidade de Santa Cruz do Sul (2004). É Professor e Coordenador do Núcleo de Prática Jurídica da Universidade Franciscana. Foi Professor titular da Universidade da Região da Campanha nas disciplinas de direito Ambiental e Direito Processual Civil, de 1996 a 2015. E-mail: pauloferrony@gmail.com.

understand the potential of applying mediation in conflicts within the scope of family businesses. Therefore, the present research used the deductive method, under the monographic procedure. Furthermore, through bibliographic and documental analyses, the doctrinal bias that encompasses the theory of self-composition methods of dispute resolution was studied, as well as the conceptual and normative contributions of mediation in Brazil. Furthermore, we sought to identify the theoretical adequacy of this institute to conflicts in the family business context, in order to understand the practical possibilities of using this methodology. As a corollary, it was inferred that, in addition to being able to incorporate mediation into the family business's Corporate Governance Plan, accessibility to this institute is already a reality, especially given the possibility of using digital mediation platforms, both in the judicial sphere (CEJUSC) as extrajudicial (ODR's).

Keywords: Family Businesses. Conflict Management. Mediation. Business Mediation. Autocomposite Dispute Resolution Methods.

INTRODUÇÃO

O contexto empresarial é pautado por relações complexas, passível de surgimento de litígios. Contudo, quando a empresa é familiar, os vínculos afetivos influenciam a gestão administrativa e potencializam o surgimento de conflitos.

Por outro lado, a mediação é uma forma disruptiva de resolução de disputas. Isso porque visa a transformação do conflito, através da promoção do diálogo e da busca por soluções consensuais por meio da autocomposição. Desse modo, a mediação, representa uma mudança de paradigmas de uma cultura de judicialização e violência intrínseca para a cultura de paz e dialogicidade.

Nesse contexto, para responder a problemática acerca de quais as potencialidades da aplicação da mediação nos conflitos do âmbito das empresas familiares, dividiu-se o presente artigo em dois momentos, partindo do estudo da abordagem dos conflitos sob a ótica da autocomposição, passando pela análise dos aspectos conceituais do instituto da mediação até a sua introdução no sistema normativo brasileiro.

Posteriormente, após explanação pontual acerca das características de uma empresa familiar, buscou-se analisar a adequação da mediação aos conflitos de direito empresarial no âmbito familiar. A partir deste alicerce teórico, realizou-se um estudo da possibilidades da aplicação prática da mediação nas empresas familiares, seja a partir de um plano de Governança Corporativa, seja através das plataformas online de mediação (judiciais e extrajudiciais).

Para cumprir esse objetivo, utilizou-se o método de abordagem dedutivo, visto que o presente artigo parte da análise ampla do instituto da mediação, estreitando-se para o estudo pontual da adequação e potencialidades deste método autocompositivo aos conflitos advindos das empresas familiares (LAKATOS; MARCONI, 1999).

A corroborar, como método procedimental, utilizou-se o monográfico, eis que estudou-se a aplicação da mediação em casos particularizados, com a finalidade de obter generalizações. Por fim, a pesquisa foi alicerçada em análises bibliográficas e documentais através das técnicas de fichamentos e resumos (LAKATOS; MARCONI, 1999).

1 APORTES JURÍDICOS E CONCEITUAIS DE MEDIAÇÃO

Os conflitos são intrínsecos à condição humana, uma vez que cada indivíduo possui sentimentos e necessidades à resguardar, os quais dentro das relações sociais são passíveis de gerar disputas.

Alguns sociólogos buscaram compreender as origens e definições do conflito, dentre os quais destacam-se Giddens e Sutton (2016, p.311), com o conceito de “luta entre grupos sociais pela supremacia, envolvendo tensões, discórdia e choque de interesses”. Segundo estes, a antiguidade do conflito acompanha a da humanidade e, ainda que seja algo pelo qual busca-se evitar ou reprimir, ao longo dos anos o conflito foi essencial para o desenvolvimento da sociedade (GUIDDENS; SUTTON, 2016, p.311).

Ocorre que o conceito de conflito tampouco é unívoco entre os estudiosos da área da Mediação. Para André Gomma de Azevedo, organizador do Manual de Mediação do Conselho Nacional de Justiça, o “conflito refere-se a um desentendimento – a expressão ou manifestação de um estado de incompatibilidade” (2010, p. 28).

Por outro lado, para o argentino Juan Carlos Vezzula “o conflito consiste em querer assumir posições que entram em oposição com os desejos do outro, que envolvem uma luta pelo poder e que a sua expressão pode ser explícita ou oculta por trás de uma posição ou discurso encobridor” (1998, p.23).

Com efeito, não obstante as divergências na conceituação atribuída ao conflito, este representa uma crise nas relações sociais e, como toda crise, necessita de uma solução. Fernanda Tartuce (2018, p. 185), defende uma abordagem interdisciplinar de gestão do conflito, haja vista que “a adoção de caminhos extrajudiciais para a condução dos conflitos

é justificada, em grande medida, pela intensa dificuldade do Poder Judiciário de administrar o sistema de justiça, que conta com um número cada vez maior de causas em trâmite”.

MIRANDA NETTO e LEAL (2015, p.6) referem que os fatores para a crise no Poder Judiciário são a “carência de magistrados e serventuários, excesso de demandas, espaços físicos insatisfatórios [...]”. Portanto, seria necessário repensar (e diversificar) o modelo tradicional de acesso à justiça, com a aplicação de metodologias de solução de conflitos adequadas ao caso concreto.

Nesse sentido, sobreveio o termo “Tribunal Multiportas”. O precursor Frank Snader, explicou esta teoria em entrevista à Mariana Hernandez Crespo (2012, p.32):

“A ideia inicial é examinar as diferentes formas de resolução de conflitos: mediação, arbitragem, negociação e “med-arb” (combinação de mediação e arbitragem). Procurei observar cada um dos diferentes processos, para ver se poderíamos encontrar algum tipo de taxonomia para aplicar aos conflitos, e que portas seriam adequadas a quais conflitos. Venho trabalhando nessa questão desde 1976, porque na verdade o Tribunal Multiportas é uma simples ideia, cuja execução não é simples, porque decidir que casos devem ir para qual porta não é uma tarefa simples. É nisso que temos trabalhado”.

Desse modo, consoante os estudos de MIRANDA NETTO e LEAL (2015, p.10), as atribuições do Poder Judiciário foram revisitadas com a existência de um Tribunal Multiportas. Ultrapassa-se o aspecto super egóico deste, onde a única via era aquela em que o jurisdicionado deixa de resolver seus próprios conflitos, submetendo-se a uma instituição que propaga sentenças e decisões (a despeito de serem as mais adequadas), passando-se para o manejo do conflito de uma forma que satisfaça verdadeiramente as necessidades dos envolvidos. (MIRANDA NETTO; LEAL 2015, p.13).

A dinâmica de hiperlitigiosidade, decorrente da disfunção de alguns valores éticos e sociais (TARTUCE, 2018, p 26), demandaram soluções criativas e metodologias ágeis para resolução do conflito, dentre as quais destaca-se a mediação de conflitos, escopo do presente trabalho.

Sobre a mudança de racionalidade acerca do enfrentamento do conflito, Fabiana Spengler (2017b, p. 15) entende que o aspecto mais relevante da Mediação é o fato desta ser uma “estratégia à jurisdição tradicional, propondo uma metodologia que faça novas abordagens ao contexto conflitivo atual”. Isso porque esta proposta disruptiva de resolução de conflito “utiliza a arte do compartilhar para tratar conflitos e oferecer uma proposta inovadora

de pensar o lugar do Direito na cultura complexa, multifacetada e emergente do terceiro milênio” (SPENGLER, 2017b, p. 15).

Desse modo, para Warat (2001, p. 05 *apud* SPENGLER, 2017b, p.9), a mediação é apontada como uma forma “ecológica de resolução dos conflitos sociais e jurídicos, uma forma na qual o intuito de satisfação do desejo substitui a aplicação coercitiva e terceirizada de uma sanção legal”.

A mudança de lentes ao olhar para os conflitos traz uma nova concepção deles. As divergências passam a ser vistas como oportunidades alquímicas, as energias antagônicas como complementares, e o Direito como solidariedade. As velhas lentes que fragmentavam, classificavam e geravam distâncias vão para a lixeira. Começa-se a entender que cada homem não é uma mônada isolada, que não são fragmentos sem conexão. Cada um é interdependente e produto forçado das interações. A sociedade é unicamente produto da complexidade desses vínculos (WARAT, 2004 *apud* SPENGLER, 2017b, p.9).

A corroborar, a grande mudança de paradigma concentra-se no fato de que a mediação “aposta numa matriz autônoma, cidadã e democrática, que seja um salto qualitativo”. Transcende-se, portanto, a atual dinâmica jurídica de resolução de disputas, a qual está alicerçada na litigiosidade e cientificidade, altamente focada no “descobrimento da verdade” e não no reestabelecimento de vínculos (SPENGLER, 2017b, p. 15).

Os desafios existentes na comunicação possibilitam a criação de muros intransponíveis, haja vista que aqueles envolvidos no conflito estão absortos em suas próprias perspectivas que impedem a visualização de uma solução. É, pois, neste contexto, que a mediação traz uma proposta de abertura do diálogo, através da aplicação de uma metodologia adequada e conduzida por pessoas treinadas para tanto (AGUIAR, 2009, p.125).

A origem do vocábulo mediação, por sua vez, “procede do latim *mediare*, que significa mediar, intervir, dividir ao meio” (Spengler, 2017b, p. 8). Nesse cenário “mediar é ajudar as pessoas a se organizarem para elaborarem uma ou mais versões que possam ser verdadeiras e justas para elas” (AGUIAR, 2009, p.95). Isso porque a mediação promove o diálogo, através do incentivo ao reconhecimento e respeito mútuo. Essa ferramenta possibilita a visualização de uma solução para o conflito.

Ocorre que, muito além de solucionar disputas privadas, a mediação torna-se “um espaço para acolher a desordem social, um espaço no qual a violência e o conflito possam

transformar-se, um espaço no qual ocorra a reintegração da desordem, [...] uma verdadeira evolução social (SPENGLER, 2017a, p. 25)”.

Nesse ínterim, a função primordial da mediação é “acolher a desordem”, ao passo que “ o conflito é a manifestação mais representativa da desordem [...] para que possam tratá-lo, as partes devem estar conscientes do caráter excepcional do encontro que emerge da mediação” (SPENGLER, 2017b, p. 13/14).

Contudo, Spengler atenta para o fato de que este entendimento não é unívoco, eis que a imprevisibilidade jurídica existente na essência do encontro na mediação é vista como uma limitadora da prática da mediação. Segundo a autora, esse entendimento surge “da necessidade de ordem estabelecida pelas prerrogativas de um sistema jurisdicional cuja racionalidade vê na autoridade estatal o direito de dizer quem ganha e quem perde o litígio”. Portanto, há uma demanda de controle da violência com a própria violência presente no domínio do poder estatal (SPENGLER, 2017b, p. 12).

A mediação é disruptiva porque “acontece em um contexto horizontal de participação: todos atuam conscientes de suas responsabilidades, não há um direcionamento hierárquico” (AGUIAR, 2009, p.101). Conseqüentemente, as possibilidades de entendimento e solução do conflito são construídas conjuntamente:

A Mediação acontece por meio de um processo sigiloso e voluntário em que um terceiro neutro e imparcial, o mediador, cria um espaço de conversa que facilita às partes identificarem seus interesses e suas necessidades, para que, juntas, consigam encontrar maneiras criativas de lidarem com seus conflitos, favorecendo a transformação na forma como veem o conflito e, conseqüentemente, a relação existente entre elas (AGUIAR, 2009, p.99).

Em decorrência desse diálogo, promovido em um espaço seguro, horizontal e que oferece autonomia para os envolvidos encontrarem as soluções possíveis, há uma ressignificação e transformação do conflito. Isso pois, no lugar de buscar um “culpado”, identificam-se interesses comuns e desenham-se resoluções definitivas. Nesse novo paradigma, “o conflito é entendido como possibilidade de crescimento e mudança (AGUIAR, 2009, p.103).

No decorrer do tempo, desenvolveram-se modelos distintos de mediação, os quais serão brevemente analisados. O modelo tradicional de Harvard⁴ ou mediação avaliativa foi o precursor, e está focado na comunicação verbal e no princípio da causalidade simples. Isso significa que o foco deste método são os interesses e necessidades dos mediandos e não as questões subjacentes ou complexas que envolvem os fatores relacionais (AGUIAR, 2009, p.105).

Esse método valoriza a expressão das emoções no início do processo, como um efeito de catarse, para que as pessoas se acalmem e consigam pensar melhor. Não se trata de trabalhar com os sentimentos das pessoas, é apenas um instrumento utilizado para que os mediandos consigam extravasar todas suas emoções. Tem como princípios a imparcialidade, a neutralidade e a equidistância, entendendo o conflito como um movimento caótico que precisa ser colocado em ordem, bem como acredita que a função do mediador é restabelecer a ordem perdida pela situação conflituosa. (AGUIAR, 2009, p.105;106).

Em apertada síntese modelo tradicional de Harvard possui um viés mais acordista do que o reestabelecimento das relações em si. Deste modo, é um método geralmente utilizado em situações em que não há uma relação complexa e continuada entre os mediandos, tais como algumas relações comerciais específicas (AGUIAR, 2009, p.106).

O modelo transformativo abrange tanto a comunicação verbal como a não verbal e associa a teoria da causalidade circular dos conflitos, alicerçada na Teoria Sistêmica. Segundo Aguiar (2009, p.107): este método

“ênfatiza o empoderamento das pessoas para que atuem como protagonistas de suas vidas e assumam responsabilidades de suas escolhas” . Utiliza-se de perguntas que possibilitam entender melhor o sentimento e as necessidades do outro. O Modelo transformativo de Mediação foca na modificação da forma de os mediandos se relacionarem, sendo o acordo uma consequência desta mudança. Centra-se na transformação relacional que terá como consequência a resolução do litígio.

⁴ Em 1983, a iniciativa de Harvard passou a contar com a participação dos alunos, professores e staff da Massachusetts Institute of Technology - MIT, da Tufts University e da Brandeis University, todas situadas na região de Boston, de tal modo que o HNP deu origem ao PON, consórcio universitário que é referência na capacitação e formação de negociadores e mediadores de todas as partes do mundo. A essência do “método de Harvard”, atualmente difundido no PON, é a negociação centrada nos interesses das partes. São inúmeras as obras acadêmicas que estudam a negociação adotando essa abordagem, sendo uma das mais famosas o livro “*Getting to Yes: Negotiation Agreement Without Giving In*”, de autoria dos fundadores do HNP acima citados, cuja primeira edição foi publicada em 1981. Na citada obra os autores ressaltam que os interesses mais poderosos de qualquer pessoa são as suas necessidades humanas básicas, como segurança, bem-estar financeiro, senso de pertencimento, reconhecimento e controle do próprio destino (PEGHINI et al, p. 63, 2021).

Por fim, o modelo circular-narrativo, também trabalha com a causalidade circular e utiliza práticas de comunicação circular, pois está fundada no fato de que “as pessoas se comunicam de diversas formas e que, mesmo negando-se a comunicar, estão se comunicando” Ademais, busca que os envolvidos reflitam e ressignifiquem suas relações, que são o escopo do modelo (AGUIAR, 2009, p.108).

Diante disso, a mediação pode ser inserida no campo jurídico, ao passo que reflete a “concretização, tanto dos ‘princípios fundamentais estruturantes’, da democracia, da promoção da paz, quanto ao ‘princípio fundamental geral’ do respeito à dignidade da pessoa humana”. Como corolário da materialização destes princípios a mediação, tem-se que a “[...]promoção do encontro e da troca entre as pessoas é de uma riqueza indescritível para a construção de uma sociedade responsável, autônoma e mais humana” (AGUIAR, 2009, p.124;125).

Nesse sentido:

Aplicada ao mundo do Direito, a Mediação promove flexibilidade e maior adaptação ao caso concreto, auxiliando na resolução das contradições entre os planos da universalidade dos direitos e da singularidade de sua aplicação aos sujeitos, conferindo valores humanizantes ao Sistema Judiciário. A Mediação, mesmo que não leve ao acordo, pode criar condições mais favoráveis ao processo judicial. (AGUIAR, 2009, p.99)

O ordenamento jurídico brasileiro tratou de regular a mediação na Lei 13.140, de 26 de junho de 2015 (Lei de Mediação). Deste modo, cumpre transcrever a definição legal deste método, trazido no primeiro artigo

“Art. 1º, Parágrafo único, considera mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

O conceito contido no dispositivo legal suprareferido represente uma das principais características da mediação, qual seja o protagonismo dos envolvidos. Isso ocorre somente porque “as partes se recusam a transferir a terceiros a responsabilidade de solucionar a controvérsia” (PEGHINI et al, p. 62, 2021).

O segundo artigo da Lei 13.140/2015 abrange os princípios da mediação, quais sejam a informalidade, voluntariedade, oralidade, autonomia, imparcialidade do profissional mediador, isonomia entre as partes, boa-fé e a confidencialidade.

A interiorização da mediação no ordenamento jurídico brasileiro também ocorreu com as alterações advindas da Lei 13.1054 de 16 de março de 2015 (Novo Código de Processo Civil), contendo dispositivos que promovem a resolução de conflitos por intermédio desta metodologia. A importância atribuída à mediação na Lei é verificada de pronto nas Normas Fundamentais do Processo Civil: “Art. 3º. § 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial”.

Entretanto, o inciso v do artigo 139 do Código de Processo Civil dispõe que é incumbência dos magistrados “promover, a qualquer tempo, a autocomposição, preferencialmente com auxílio de conciliadores e mediadores judiciais”.

No âmbito do Conselho Nacional de Justiça, que formula, implanta e fiscaliza as políticas públicas de métodos consensuais de solução de conflitos no Poder Judiciário, destacam-se as seguintes normas referentes à Mediação, em ordem cronológica:

Resolução n. 125/2010 – Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

Resolução Enfam n. 6/2016 – Estabelece os procedimentos de reconhecimento de escolas ou instituições para a realização de cursos de formação de mediadores judiciais.

Recomendação n. 71/2020 – Dispõe sobre a criação do Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania – Cejusc Empresarial e fomenta o uso de métodos adequados de tratamento de conflitos de natureza empresarial.

Portanto, a mediação judicial se consolidou com a a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos e, consoante disposto na Resolução CNJ n. 125/2010, está desenhada de forma triangular. No vértice mais alto está o CNJ que possui encargos gerais e de amplitude nacional (Capítulo II). Abaixo, estão os Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (Nupemecs) presentes nos tribunais de cada

estado (Capítulo III). Por fim, os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (Cejuscs); que conforme o artigo 8º (Capítulo II), são os “responsáveis pela realização ou gestão das sessões e audiências de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão”.

Quanto à abrangência da mediação, este método pode ser aplicado na resolução de conflitos nas temáticas de Direito de Família, Direito Trabalhista, Direito Societário e Comercial, Direito Ambiental, Direito internacional, Direito da Criança e do Adolescente, etc. Na próxima seção, a presente pesquisa irá analisar a aplicação da Mediação no contexto dos conflitos envolvendo empresas familiares.

2 DA TEORIA À PRÁTICA: UMA ANÁLISE DA POTENCIALIDADES DA APLICAÇÃO DA MEDIAÇÃO NOS CONFLITOS DO ÂMBITO DAS EMPRESAS FAMILIARES

Esta seção busca, em um primeiro momento, delinear as faces da mediação no contexto empresarial, para, então, compreender as possibilidades de adequação desta metodologia no cenário das empresas familiares, passando pela análise do contexto prático de sua aplicabilidade.

O ambiente empresarial é complexo e propício para o desenvolvimento de conflitos de interesses, sejam “desavenças internas (e.g.: conflitos entre funcionários, entre estes e a organização e conflitos societários) e externas (e.g.: consumidores, fornecedores, parceiros estratégicos, competidores e Estado)” (PEREIRA, 2016, p.10).

Os principais fatores para o desenvolvimento desses conflitos são as constantes mudanças sociais, o desconhecimento da legislação, divergências de ideologias, governos e cultura, as quais promovem falhas de comunicação e desafios no alinhamento das equipes, etc. (PEREIRA, 2016, p.10).

O espaço organizacional é formado por redes de interdependência, cujas engrenagens de funcionamento pressupõe a existência de bons relacionamentos para que os resultados almejados sejam alcançados. Imperioso ressaltar que as pressões internas e externas sofridas pelos indivíduos na empresa, advindas da competitividade do mercado e da necessidade de obtenção de lucro para manutenção do negócio, corroboram para criação de um ambiente tenso e passível ao surgimento de conflitos. (SANTOS; SANTOS, 2018, p. 6)

Nesse contexto, a mediação empresarial surge como uma possibilidade de êxito na “satisfação dos consumidores, administração de conflitos nos negócios e melhoria do funcionamento orgânico da instituição, aprimorando a comunicação entre seus componentes (especialmente tratando-se de empresas familiares)” (TARTUCE, 2018, p. 366).

Desse modo, considerando que as relações comerciais e contratuais de uma empresa são multidisciplinares, a mediação no âmbito empresarial pode ocorrer de diversas modalidades, quais sejam: “a) mediação interna, ‘intraempresarial’; b) mediação entre Empresas ou seja, ‘interempresarial’; c) mediação externa ‘extra empresarial’; d) mediação judicial podendo ocorrer nos âmbitos cíveis, trabalhista e criminal (SANTOS; SANTOS, 2018, p. 15).

Percebe-se que a utilização da mediação na gestão de conflitos no âmbito empresarial configura-se em uma estratégia que agrega valores à cultura organizacional, ao passo que promove a qualidade das relações humanas e, conseqüentemente, cria possibilidades da empresa se destacar no mercado. Isso porque

Proporciona o melhoramento da motivação dos funcionários, culminando em crescente produtividade e aperfeiçoamento da relação entre pessoal interno e externo, como os fornecedores e consumidores. Sua aplicação cabe em diferentes áreas onde se presencia os elementos emocionais de conflito no âmbito da empresa, variando apenas as partes diretamente envolvidas, podendo ser internas ou externas como já mencionado. Ela possui a perspectiva de “fugir” do sobrecarregado judiciário, buscando a celeridade, eficácia e o baixo custo, além da importante possibilidade de preservação e valorização das relações empresariais com a efetiva participação das partes envolvidas (SANTOS; SANTOS, 2018, p. 18).

Considerando a inevitabilidade dos conflitos, o desafio das empresas não é impedir seu surgimento, mas buscar “identificá-los, enfrentá-los e geri-los de forma positiva e eficiente” (PEREIRA, 2016, p.11). Desse modo, a mediação é um método adequado para tanto.

Nesse ínterim, cumpre analisar a adequação da mediação no contexto das empresas familiares, eis que segundo os Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) 90% das empresas no Brasil possuem perfil familiar. Logo, representam 65% do PIB empregam 75% dos trabalhadores no Brasil.

Considerando que os pressupostos para que uma empresa seja considerada familiar não são uníssomos entre os estudiosos, para fins do desenvolvimento do presente trabalho, será utilizado o conceito de empresa familiar atribuído por PEGHINI et al (p. 60, 2021):

“[...]consideraremos por empresa familiar a sociedade cuja mais da metade do capital social votante é detido por pessoas unidas por laços de consanguinidade e/ou convivência, sendo que ao menos uma delas está diretamente envolvida na gestão dos negócios sociais, e há a intenção clara de seus sócios em transmitir aos seus herdeiros, por doação ou sucessão, a participação detida no capital social da empresa, sendo admitido o ingresso dos últimos na sociedade. Importante esclarecermos que por família empresária entender-se-á não apenas os sócios da empresa familiar, mas também os seus respectivos cônjuges ou companheiros, ascendentes e descendentes, ou seja, todos aqueles membros do mesmo núcleo familiar que, direta ou indiretamente, possuem alguma relação afetiva e/ou de consanguinidade com os sócios da empresa familiar e/ou dependam das atividades desenvolvidas na sociedade ou do patrimônio construído com os resultados desta para a sua subsistência.

Se por um lado os laços familiares implicam no surgimento da empresa, por outro, os desafios provenientes da proximidade afetiva é responsável pelo seu encerramento. Isso porque somente 30% (trinta por cento) das empresas familiares fazem a transição da primeira para a segunda geração e 10% (dez por cento) consegue chegar à terceira geração (PEGHINI et al, p. 57, 2021).

Esses números representam os obstáculos existentes no exercício do diálogo acerca de questões relevantes para o desenvolvimento da empresa familiar, seja a respeito da atuação de seus membros, uso dos recursos, investimentos, determinações quanto à sucessão, etc. (PEGHINI et al, p. 57, 2021).

Consoante revela Tartuce (2018, p. 366), os conflitos que surgem nas empresas familiares confundem os “elementos subjetivos da vida em família com os aspectos objetivos das relações negociais”. Segundo a autora, além dos fatores lógicos profissionais, é necessário verificar os limiares sensíveis da relação familiar, de modo que a abordagem atrelada ao conflito deve ser particularizada (TARTUCE, 2018, p. 368).

Em vista disso, existe uma via de dois lados, pelo qual nem a empresa deve afetar as relações afetivas familiares, como, tampouco, as emoções decorrentes dos vínculos sanguíneos devem afetar a gestão da empresa.

É por este motivo que no âmbito das empresas familiares, “há uma preocupação natural das partes em evitar que o conflito interfira negativamente no ambiente da família” (PEGHINI et al, p. 62, 2021). Desse modo a mediação se revela o método mais adequado

para gestão do conflito, eis que alicerçada na transformação dos vínculos, através do reestabelecimento diálogo. Além disso, “a mediação pode tratar de muitos assuntos que o Poder Judiciário provavelmente não alcançaria ao satisfazer, de forma ampla, os interesses subjacentes à atividade comercial” (TARTUCE, 2018, p. 366).

Outrossim, cumpre ressaltar que por mais tempo se delongar o conflito, maior o risco de sobrevivência da empresa, haja vista os efeitos decorrentes do impasse na administração da empresa (PEGHINI et al, p. 62, 2021). Nesse caso, o papel do mediador será o resgate dos interesses comuns dos sócios/familiares, afastando os ruídos e assuntos não relevantes à atividade empresarial (TARTUCE, 2018, p. 366).

Nesse ínterim, complementa PEGHINI et al. (p. 58, 2021):

Na mediação não existe a dualidade da vitória e derrota. Enquanto uma sentença, seja arbitral ou judicial, pode trazer uma solução para a controvérsia totalmente desalinhada com os interesses da empresa familiar (ou dos demais membros da família), priorizando-se os interesses individuais de uma das partes. Na mediação esses interesses são avaliados e endereçados de forma conjunta, do contrário é improvável que elas consigam chegar ao acordo

Demonstrada a adequação da mediação para os casos de conflitos nas empresas familiares, passa-se à análise das suas possibilidades de aplicação prática. Para tanto, será estudada sua utilização dentro de planos de Governança Corporativa, bem como as potencialidades de utilização dessa ferramenta através das plataformas online de mediação (judiciais e extrajudiciais).

Considerando o aporte teórico acerca da mediação elaborado na primeira seção, onde buscou-se definir seus aspectos principais, depreende-se que “a cultura do diálogo e da busca pelo consenso através da autocomposição, manifesta através da mediação, pode ser uma ferramenta valiosa de governança corporativa e preservação do relacionamento entre os sócios”

A elaboração personalizada de um plano de governança corporativa que contenha um política de gestão de conflitos traz aspectos positivos à empresa, notadamente para atrair investidores, haja vista que o caráter doméstico do negócio pode atrair desconfiança. Além disso, há um reconhecimento das empresas preocupadas com sua função social, o que se alinha com o propósito da mediação de promoção de uma cultura de paz (AGUIRRE, 2015. p.98).

Segundo Caio Aguirre (2015, p.100), um exemplo de incorporação da mediação nas práticas de governança corporativa da empresa familiar está contida no Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). Este documento reservou um capítulo (1.8) para fomentar a mediação: “Caso não seja possível uma negociação bem-sucedida entre as partes, os conflitos entre sócios e administradores e entre estes e a organização devem ser resolvidos, preferencialmente, por meio de mediação e, se não houver acordo, arbitragem”.

Outro exemplo citado pelo autor (AGUIRRE, 2015. p.100) é a previsão da mediação no estatuto ou contrato social, também consoante recomendação do capítulo 1.4.7 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. Outrossim, no capítulo 1.3 desse documento, o acordo de acionistas (previsto no art.118 da Lei nº 6.404/76) deve conter “mecanismos para resolução de casos de conflito de interesses”.

Outra forma de incluir a mediação na governança corporativa é “estabelecer no Protocolo de Família regras que tratem da resolução de controvérsias na família empresária, tal como ocorre no Acordo de Sócios em relação às discussões envolvendo a empresa familiar” (PEGHINI et al, 2021, p. 20). O Protocolo de Família é o “documento que estabelece quais são os princípios, a missão, a visão, os objetivos e os valores compartilhados pela família”. Neste documento são estabelecidas as diretrizes para o relacionamento familiar entre si, com os negócios e patrimônio, bem como as perspectivas evolutivas (PEGHINI et al, 2021, p. 18):

Aqui surge a oportunidade de instituir a mediação como instrumento de resolução de disputas, devendo o Protocolo de Família prever a forma de escolha do mediador, o qual não necessita necessariamente ser uma pessoa externa à família, dado que em muitos casos é mais recomendável que um membro da família exerça esse papel em razão do seu conhecimento das particularidades que envolvem a dinâmica da família, desde que seja alguém da confiança das partes, com capacidade para estimular o diálogo e que possa contribuir para a resolução da disputa adotando uma posição de neutralidade. Um tema bastante sensível na governança da família empresária é a gestão do patrimônio. Via de regra, o patrimônio da família empresária tem como principal fonte de contribuição para a sua formação os resultados advindos das atividades exploradas na empresa familiar. Assim, naturalmente, o interesse inicial dos membros da primeira geração é de manter tais recursos alocados no negócio que comprovadamente já demonstrou ser um bom investimento. (PEGHINI et al, p. 75, 2021).

De modo preventivo, algumas empresas optam por “por planejar sistematicamente a gestão das controvérsias empresariais, mediante a implantação dos denominados Sistemas de Manejo de Conflitos (SMC)” (PEREIRA, 2016, p.19). Nessa modalidade a

organização prevê o risco de conflito e avalia as estratégias para solucioná-lo com uma análise de todo o contexto (PEREIRA, 2016, p.19).

Outra possibilidade de utilização da mediação empresarial no contexto familiar é através das plataformas online. Com as transformações sociais advindas da sociedade em rede, sobretudo no cenário pós-pandêmico, os métodos de gestão de conflitos também ocuparam os espaços digitais, através das *Online Dispute Resolution* (ODR).

Nesse sentido, aduz Amorim (2017, p. 515) que “[...] a Internet tornou-se o próprio espaço no qual se constituem inúmeras relações jurídicas, o que exige dos sistemas jurídicos nacionais uma nova abordagem sobre o velho problema da resolução de litígios”.

Na esfera extrajudicial, existem câmaras privadas que promovem a mediação empresarial familiar de maneira online. A presente pesquisa tabelou as empresas de resolução de conflitos online associadas à AB2L - Associação Brasileira de *Lawtechs* e *Legaltechs*, com o fito de identificar quais das empresas dedicadas à resolução online de conflitos por formas alternativas ao processo judicial possuem a mediação empresarial como uma ferramenta disponível:

Tabela 1 – Plataformas de *Online Dispute Resolution* (ODR)

NOME DA PLATAFORMA	SITE	MÉTODO DE RESOLUÇÃO	POSSUI ABA PARA MEDIAÇÃO EMPRESARIAL
MOL	https://www.mediacaonline.com/empresas	Negociação e mediação	SIM
Mediar 360	https://mediar360.com.br/	Negociação, mediação e conciliação	SIM
Acordos Brasil	https://acordosbr.com/	Conciliação e mediação	SIM
My Legal	https://mylegal.com.br/	Não especificado	NÃO
Concilie	https://www.concilie.com.br/	Conciliação	NÃO
Acordo Fechado	https://www.acordofechado.com.br/	Não especificado	SIM
Intelligenti	https://www.intelligenti.com.br/	Não especificado	SIM
Resolva Rápido	https://resolverapido.com/saber-tecnico/	Não especificado	SIM
Adam Tecnologia	https://adamtecnologia.com/	Conciliação, mediação e arbitragem	SIM
Sem Processo	https://www.semprocesso.com.br/#produtos	Não especificado	SIM
Justto	https://justto.com.br/empresa	Negociação	NÃO

Consoante depreende-se do resultado da pesquisa exploratória nos portais das as empresas de resolução de conflitos online, há uma ampla disponibilidade de serviços no mercado que permitem a prática da mediação em casos de conflitos nas empresas familiares. Desse modo, a utilização do *Online Dispute Resolution* (ODR) pode ser uma solução viável e acessível para a gestão dos conflitos nas empresas familiares.

Por outro lado, em relação à mediação judicial, demonstrando o posicionamento favorável do Poder Judiciário em relação à temática, a utilização do *Online Dispute Resolution* (ODR) foi chancelada pelo Conselho Nacional de Justiça, que publicou em 2 dezembro de 2020 a Resolução n.º 358, a qual regulamenta a criação de soluções tecnológicas para a resolução de conflitos pelo Poder Judiciário por meio da conciliação e mediação.

Igualmente, destaca-se a já mencionada Recomendação n. 71/2020, que dispõe sobre a criação do Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania – Cejusc Empresarial, a qual fomenta o uso de métodos adequados de tratamento de conflitos de natureza empresarial. Nesse contexto, a exemplo do Tribunal do Rio Grande do Sul, que implantou o CEJUSC-EMPRESARIAL com o Ato n.º 25/2020-P, e ocorrerão virtualmente, conforme o artigo 4º da respectiva portaria:

ART. 4º AS MEDIAÇÕES PRÉ-PROCESSUAIS VIRTUAIS DAR-SE-ÃO POR INICIATIVA DO LEGÍTIMADO ACIMA, MEDIANTE ACESSO ELETRÔNICO AO SISTEMA ELETRÔNICO METHIS DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA, DISPONIBILIZADO NA PÁGINA OFICIAL DO TJRS NA INTERNET (WWW.TJRS.JUS.BR), ENVOLVENDO DIREITOS DISPONÍVEIS OU DIREITOS INDISPONÍVEIS QUE ADMITAM TRANSAÇÃO, INCLUSIVE EM QUESTÕES RELATIVAS AO DIREITO DA INSOLVÊNCIA, DESDE QUE NÃO ESTEJAM EM CURSO PROCESSO DE RECUPERAÇÃO EMPRESARIAL, COM PROCESSAMENTO DEFERIDO OU NÃO, PROCESSO DE FALÊNCIA, DECRETADA OU NÃO, NOS TERMOS DA LEI Nº 11.101/2005, OU AINDA PROCESSO DE DISSOLUÇÃO OU LIQUIDAÇÃO DE SOCIEDADE EMPRESARIAL.

Diante do exposto, além de ser uma metodologia adequada à realidade da empresa familiar, a mediação possui um contexto de viabilidade prática no Brasil, seja através da sua incorporação nos planos de governança da empresa, como também através da mediação online, tanto na esfera judicial como extrajudicial.

CONCLUSÃO

Durante muito tempo os conflitos foram permeados por um aspecto negativo. Contudo, houve uma mudança de racionalidade, passando-se a compreender o conflito como uma dinâmica intrínseca à vida humana em sociedade. A compreensão de que o conflito possui um viés positivo e que possibilita a transformação das relações e o desenvolvimento da humanidade alterou também as formas de pensar as soluções de controvérsias.

As mudanças advindas da sociedade contemporânea exigiram novas formas de gestão de conflitos em detrimento da abordagem tradicional de resolução de disputas, pautada pelo monopólio do Estado-Juiz para exarar decisões. A heterocomposição se sustenta no caráter egóico do Estado em definir a “melhor” solução para o conflito, o que se mantém pelo próprio jurisdicionado que reverbera o poder Estatal, abrindo mão de solucionar o conflito autonomamente, em prol da coercitividade da decisão judicial.

Contudo, a cultura da hierlitigiosidade gerou um excesso de demandas, e consequentemente uma crise institucional, pautada pela carência de recursos humanos, financeiros e estruturais. Os desafios do Poder Judiciário se somam às novas dinâmicas sociais que não acompanham o tempo do Direito, de modo que a duração razoável do processo torna-se letra morta na Constituição Federal.

É nesse contexto que surge o Tribunal Multiportas, termo alcunhado para referir quanto às formas diversificadas de acessar a justiça e resolver adequadamente os conflitos. Destaca-se a mediação, escopo da presente pesquisa, por ser um método onde um terceiro imparcial sem poder decisório estimula os envolvidos a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia, através do diálogo. Logo, o mediador possui o papel de promover o protagonismo das partes envolvidas, as quais se recusaram de entregar a responsabilidade de resolver seu litígio nas mãos de terceiros.

A mediação foi incorporada no ordenamento jurídico brasileiro, sendo regulamentada por lei e normas infra legais e implementada através de políticas públicas do CNJ, inclusive no âmbito dos Tribunais (Nupemece) e Fóruns (Cejusc). Sua aplicação é multifacetada, se adequando ao Direito Civil, de Família, Ambiental, Internacional, da Criança e Adolescente, entre outros. A presente pesquisa debruçou-se no estudo da adequação da mediação nos litígios envolvendo empresas familiares.

A complexidade da atividade comercial facilita o surgimento de controvérsias. Nesse norte, a mediação pode ocorrer dentro da empresa, entre sócios e colaboradores, entre

empresas e fornecedores e também entre empresas e terceiros, como entidades estatais, etc. Desse modo, a mediação é uma ferramenta aliada à cultura organizacional, promovendo qualidade das relações corporativas.

As características da empresa familiar, marcada por elementos subjetivos, demandam a adoção de um método de abordagem dos conflitos diferenciado. Isso porque, em uma eventual controvérsia, são relações duradouras e continuadas que estão fragilizadas e, as consequências desse conflito afetarão tanto o âmbito doméstico como o da empresa.

Desse modo, demonstrados benefícios da mediação, verificou-se sua perfeita adequação ao cenário da empresa familiar, onde a gestão administrativa e laços afetivos se confundem e demandam uma estratégia sensível para resolução dos conflitos. Essa sensibilidade necessária, advinda com os pressupostos da dialogicidade, oralidade e autonomia das partes, não são encontradas no modelo tradicional de resolução de disputas, face a sistemática e realidade do Poder Judiciário.

Nesse passo, o presente trabalho analisou as potencialidades da mediação, para os casos em que as empresas familiares visem utilizar a mediação. Depreendeu-se, primeiramente, que é possível inseri-la no plano de Governança Corporativa, como uma forma preventiva. Destacou-se quatro formas de aplicação da mediação como instrumento de governança, quais sejam: prevendo esta metodologia no Contrato Social, no Acordo de Acionistas, no Protocolo da Família ou na criação de um Sistema de Manejo de Conflitos (SMC).

Posteriormente, verificou-se a possibilidade de realização da mediação através das plataformas on-line. Extrajudicialmente verificou-se a existência de oito plataformas com aba para realização de mediação empresarial, aplicando-se também à mediação empresarial familiar. Judicialmente, destacou-se a criação do CEJUSC-Empresarial, demonstrando a iniciativa do próprio Poder Judiciário com as formas autocompositivas de resolução de conflitos.

Diante do exposto, conclui-se que a mediação é um método autocompositivo de resolução dos conflitos no âmbito empresarial familiar, eis que composta por relações continuadas. Ademais, a realidade prática de aplicação desse método demonstrou a potencialidade de incorporação da mediação como forma preventiva na governança corporativa, bem como a utilização de plataformas digitais para os litígios já existentes, tanto no âmbito judicial (CEJUSC), como extrajudicial (ODR's).

REFERÊNCIAS

ACORDO FECHADO. Disponível em : <https://www.acordofechado.com.br/> . Acesso em: 12 out. 2021.

ACORDOS BRASIL. Disponível em : <https://acordosbr.com/> . Acesso em: 12 out. 2021.

ADAM TECNOLOGIA. Disponível em : <https://adamtecnologia.com/> . Acesso em 12 out. 2021.

AGUIAR, Carla Zamith Boin. **Mediação e Justiça Restaurativa: A Humanização do Sistema Processual como forma de Realização dos Princípios Constitucionais**. São Paulo: Quartier LATIN, 2009.

AGUIRRE, Caio Eduardo. **Mediação em empresas familiares**. Dissertação de Mestrado defendida na PUC/SP em 2015. Disponível em: <https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/6866/1/Caio%20Eduardo%20Aguirre.pdf>
Acesso em: 5 nov.2021.

AMORIM, Fernando Sérgio Tenório de. **A resolução online de litígios (ODR) de baixa intensidade**: perspectivas para a ordem jurídica brasileira. Revista Pensar, Fortaleza, v. 22, n. 2, p. 514-539, maio/ago, 2017.

AZEVEDO, André Gomma de. **Manual de Mediação Judicial**. Brasília: Grupo de Pesquisa, 2016.

CONCILIE. Disponível em : <https://www.concilie.com.br/> . Acesso em: 12 out. 2021.

CRESPO, Mariana Hernandez. “Diálogo entre os professores Frank Sander e Mariana Hernandez Crespo: explorando a evolução do Tribunal Multiportas”. *In: Tribunal Multiportas*: investindo no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil. Rafael Alves de Almeida, Tania Almeida, Mariana Hernandez Crespo (org.) Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

GIDDENS, Anthony; SUTTON, Philip W. **Conceitos essenciais da sociologia**. São Paulo: Editora Unesp, 2016.

INSTITUTO Brasileiro de Governança Corporativa. Código das melhores práticas de governança corporativa. 4.ed. Sao Paulo IBGC, 2009, p.19. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4382648/mod_resource/content/1/Livro_Codigo_Melhores_Praticas_GC.pdf . Acesso em: 16 nov. 2021.

INTELLIGENTI. Disponível em : <https://www.intelligenti.com.br/> . Acesso em: 12 out. 2021.

JUSTTO. Disponível em : <https://justto.com.br/empresa> . Acesso em: 12 out. 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAILLART, Adriana Silva; SANTOS, Nivaldo dos (coord.). **Formas consensuais de solução de conflitos**. Florianópolis: CONPEDI, 2015.

MEDIAR 360. Disponível em : <https://mediar360.com.br/> . Acesso em: 12 out. 2021.

MIRANDA NETTO, Fernando Gama de; LEAL, Stella Tanure. Tribunal multiportas e crises de identidade: o judiciário como alternativa a si mesmo. *In*: CONGRESSO DO CONPEDI, 24, 2015, Belo Horizonte. ORSINI, Adriana Goulart de Sena; MAILLART, Adriana Silva; SANTOS, Nivaldo dos (coord.). **Formas consensuais de solução de conflitos**. Florianópolis: CONPEDI, 2015. p. 5-33.

MOL. Disponível em : <https://www.mediacaonline.com/empresas> . Acesso em: 12 out. 2021.

MY LEGAL. Disponível em : <https://mylegal.com.br/> . Acesso em: 12 out. 2021.

PEGHINI, César Calo; RIBEIRO, Gustavo Pires; SABINO, Sérgio Murilo. **A MEDIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE GOVERNANÇA E PRESERVAÇÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES E DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS**. Revista de Estudos Jurídicos, v. 1, n. 31, 2021.

PEREIRA, Flavia Antonella Godinho. A NOVA GESTÃO DOS CONFLITOS EMPRESARIAIS: a utilização de métodos adequados para prevenção, administração e resolução de conflitos das organizações. *In*: **Formas consensuais de solução de conflitos**. Organização CONPEDI/UnB/UCB/IDP/ UDF; Coordenadores: Adriana Silva Maillart, José Sebastião de Oliveira, Rubens Beçak. Florianópolis: CONPEDI, 2016.

Disponível em:

<http://site.conpedi.org.br/publicacoes/y0ii48h0/50far1k0/evn99099v8ps17Ro.pdf> Acesso em 03 nov. 2021.

PRUDENTE, Neemias Moretti. Justiça Restaurativa e Experiências Brasileiras. *In: Justiça Restaurativa e Mediação: políticas públicas no tratamento dos conflitos sociais*. Org.: Fabiana Marion Spengler, Douglas Cesar Lucas – Ijuí: Ed. Unijuí, 2011 (Coleção direito, política e cidadania; 24).

RESOLVA RÁPIDO. Disponível em : <https://resolverapido.com/saber-tecnico/> . Acesso em: 12 out. 2021.

SANTOS, Clésia Domingos Brandão dos; SANTOS, Cláudia Lúcia Soares da Silva. MEDIAÇÃO EMPRESARIAL COMO SISTEMA DE GESTÃO DE CONFLITO: uma análise das vantagens da aplicação do método. *In: Formas consensuais de solução de conflitos II* [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/ UFBA. Coordenadores: Alice Rocha da Silva; Marcos Leite Garcia. Florianópolis: CONPEDI, 2018. Disponível em: <http://conpedi.danielolr.info/publicacoes/0ds65m46/ko6qkpp1/V4Plwjg39X409hqn.pdf> Acesso em: 10 nov. 2021.

SEBRAE. **Empresas familiares**. 2017.

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf). Acesso em: 10 nov. 2021.

SEM PROCESSO. Disponível em : <https://www.semprocesso.com.br/#produtos>. Acesso em: 12 out. 2021.

SPENGLER, Fabiana Marion. **Mediação de conflitos**: da teoria à prática. 2ª ed. Revista e ampliada. Porto Alegre: Livraria do advogado, 2017a.

SPENGLER, Fabiana Marion. **Mediação**: técnicas e estágios. Santa Cruz do Sul: Essere nel Mondo, 2017b.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. São Paulo: Método, 2008.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL. **ATO Nº 025/2020-P**. Disponível em: <https://www.tjrs.jus.br/static/2021/02/Ato-025-2020P-Cejusc-Empresarial.pdf>. Acesso em: 12 out. 2021.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. 4ª ed. ver. Atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015.

VEZZULLA, J. C. **Teoria e Prática da Mediação**. Curitiba: Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil, 1998.