

XXVIII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI BELÉM – PA

DIREITO EMPRESARIAL

VINICIUS FIGUEIREDO CHAVES

FABRICIO VASCONCELOS DE OLIVEIRA

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria – CONPEDI

Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás

Vice-presidente Sudeste - Prof. Dr. César Augusto de Castro Fiuza - UFMG/PUCMG – Minas Gerais

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS – Sergipe

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul

Secretário Executivo - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - Unimar/Uninove – São Paulo

Representante Discente – FEPODI

Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie – São Paulo

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM – Rio de Janeiro

Prof. Dr. Aires José Rover - UFSC – Santa Catarina

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP – São Paulo

Prof. Dr. Marcus Firmino Santiago da Silva - UDF – Distrito Federal (suplente)

Prof. Dr. Ilton Garcia da Costa - UENP – São Paulo (suplente)

Secretarias:

Relações Institucionais

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM – Santa Catarina

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR – Ceará

Prof. Dr. José Barroso Filho - UPIS/ENAJUM – Distrito Federal

Relações Internacionais para o Continente Americano

Prof. Dr. Fernando Antônio de Carvalho Dantas - UFG – Goiás

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA – Bahia

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA – Maranhão

Relações Internacionais para os demais Continentes

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba – Paraná

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP – São Paulo

Profa. Dra. Maria Aurea Baroni Cecato - Unipê/UFPB – Paraíba

Eventos:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch (UFSM – Rio Grande do Sul)

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho (Unifor – Ceará)

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta (Fumec – Minas Gerais)

Comunicação:

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro (UNOESC – Santa Catarina)

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho (UPF/Univali – Rio Grande do Sul)

Dr. Caio Augusto Souza Lara (ESDHC – Minas Gerais)

Membro Nato – Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP – Pernambuco

D597

Direito empresarial [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/CESUPA

Coordenadores: Vinicius Figueiredo Chaves; Fabricio Vasconcelos de Oliveira – Florianópolis: CONPEDI, 2019.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-85-5505-839-4

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Direito, Desenvolvimento e Políticas Públicas: Amazônia do Século XXI

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Congressos Nacionais. 2. Assistência. 3. Isonomia. XXVIII Congresso Nacional do CONPEDI (28 : 2019 : Belém, Brasil).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil



Universidade do Vale do Rio dos Sinos
Belém - Pará - Brasil
<https://www.cesupa.br/>

XXVIII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI BELÉM – PA

DIREITO EMPRESARIAL

Apresentação

O Grupo de Trabalho de Direito Empresarial do XXVIII Congresso Nacional do CONPEDI Belém/PA, realizado no dia 15 de novembro de 2019, reuniu pesquisadores das diferentes regiões do País.

Congregou expositores de artigos e ouvintes, discentes e docentes representantes/egressos de diversas instituições de ensino superior e programas de pós-graduação stricto sensu.

Foram apresentados 15 (quinze) artigos com as mais variadas temáticas, com análises e reflexões aprofundadas sobre questões relacionadas a regime falimentar e recuperacional, contratos empresariais, direito societário, função social da empresa, mediação empresarial, governança, compliance, dignidade científica do Direito Comercial, regime jurídico do MEI e sustentabilidade.

A amplitude de temas, a seriedade na condução das pesquisas e a predisposição ao diálogo entre os participantes resultaram em debates de alto nível, que possibilitaram rica e construtiva troca de experiências entre expositores, mediadores e ouvintes.

Como resultado, uma tarde de profundas reflexões e conagração.

Com satisfação, apresentamos à comunidade acadêmica os conteúdos dos trabalhos na certeza de sua contribuição para este ramo do Direito.

Uma excelente leitura!

Prof. Dr. Fabrício Vasconcelos de Oliveira

Prof. Dr. Vinicius Figueiredo Chaves

Nota Técnica: Os artigos que não constam nestes Anais foram selecionados para publicação na Plataforma Index Law Journals, conforme previsto no artigo 8.1 do edital do evento. Equipe Editorial Index Law Journal - publicacao@conpedi.org.br.

A MEDIAÇÃO COMO FERRAMENTA DE AUXÍLIO PARA A GOVERNANÇA EMPRESARIAL .

MEDIATION AS AN AID TOOL FOR BUSINESS GOVERNANCE.

Karem Patricia Dos Santos Caetano ¹

Resumo

O propósito central do artigo em tela é trazer a reflexão a respeito do valor da mediação empresarial e sobretudo do vínculo entre a mediação empresarial e a governança das empresas, mais precisamente sobre como estes dois objetos de debate se cooperam. Neste sentido será submetido à crítica harmonização desses dois objetos de estudo, além de mostrar os aspectos, conceitos, e como os mesmos ocorrem no Brasil. E quão ambos são utilizados na atualidade. Para tanto será tratado alguns aspectos conceituais sobre a mediação e a governança corporativa e como a mediação empresarial vem para agregar na governança de empresas.

Palavras-chave: Mediação, Mediação empresarial, Governança

Abstract/Resumen/Résumé

The main purpose of the article on the screen is to reflect on the value of business mediation and above all on the link between business mediation and corporate governance, specifically on how these two objects of debate cooperate. In this sense, it will be submitted to the critical harmonization of these two objects of study, as well as to show the aspects, concepts, and how they occur in Brazil. And how both are used today. For this, some conceptual aspects about mediation and corporate governance will be dealt with and how corporate mediation comes to aggregate in corporate governance.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Mediation, Business mediation, Governance

¹ Especialização em Direito Empresarial (PUC/RS).

1. INTRODUÇÃO

O presente artigo explana acerca do papel da mediação empresarial na governança das empresas, mais concretamente, a de analisar a relação salutar entre eles, mostrando a necessidade da mediação, expondo os vários modelos extrajudiciais de resoluções de conflitos que existem no Brasil, destacando que a essência do trabalho passará pela mediação judicial e extrajudicial, bem como a mediação empresarial, governança corporativa e o foco do trabalho que será relação da mesma com a mediação empresarial.

O objetivo desse trabalho é mostrar como os meios de resoluções de conflitos autocompositivos, mais especificamente, a mediação, veio para ser uma excelente opção para a sociedade, no que concerne a tentativa de se chegar a solução de um conflito. Tendo como conteúdo principal, a mediação empresarial e a governança corporativa e a importância desse vínculo.

O mesmo está organizado em sete capítulos, o primeiro capítulo irá abordar sobre o conflito e a relação deste com a sociedade bem como este se apresenta. No segundo capítulo apresentaremos os meios autocompositivos de resoluções de conflitos, ao menos os mais conhecidos, como: A negociação, conciliação, arbitragem e mediação. Já no capítulo terceiro, abordar-se-á, mais especificamente, sobre a mediação, suas vertentes e espécies existentes no Brasil e como internacionalmente ela se aplica. No Capítulo quatro será aprofundado na mediação empresarial, sua importância, aplicabilidade dentro das empresas, como ocorre no Brasil.

O capítulo cinco iniciará com a governança corporativa, seus conceitos, seu contexto histórico, como se aplica internamente. No capítulo seis tem-se o cerne da discussão a relação entre mediação empresarial e Governança Corporativa, especificamente a Governança de Empresa, explicitando como a mediação é importante para uma boa governança, como a mediação pode e vem para facilitar as relações empresariais. E no final, no capítulo sétimo, temos a conclusão.

Por fim, a metodologia utilizada foi a pesquisa bibliográfica, utilizando a doutrina brasileira e leis brasileiras.

2. O CONFLITO

É sabido que o embate, a desinteligência, dissenso ou mais comumente conhecido como conflito, sempre foi visto como algo a ser combatido, por na maioria das vezes, ser observado como algo negativo. Tendo em vista que a história mostra que o mundo se permeou por essa força natural, se imprime, com isso, que o enfrentamento faz parte do que se constitui a natureza, e, principalmente, do que se constitui a natureza humana. Dessa forma, faz-se o questionamento se é mais eficaz, ou até possível tentar eliminar o conflito ou lidar com ele para que se chegue a um consenso? Tem-se no referido trabalho, o desenvolvimento para que se tente chegar a uma resposta ou pelo menos ao caminho desta.

ROBBINS (2005) delimita a significação do embate como um método, no qual aquilo que se faz com empenho é intencionalmente reproduzido por A no significado de retirar a eficácia de B, para atingir uma estabelecida ação por meio de uma maneira de barreira que procede rumo a rejeição de B.

VASCONCELOS (2015, p.21) nos mostra que:

Inerente às relações humanas, o conflito ocorre muitas vezes por sentimentos, valores e interesses diferentes entre as pessoas. Porém, o conflito não deve ser visto como algo negativo, já que é impossível que algo que é tão natural entre interações interpessoais e com pessoas de personalidades únicas, não venha ocorrer.

Dessa forma, em um primeiro momento, pode-se depreender o maior aspecto negativo do dissenso: a falta de diálogo, pois a falta de acordo advém de uma tendência que se tem em enxergar apenas o próprio ponto de vista, atrofiando o argumento e não evoluindo no processo do consenso, pela limitação da interlocução entre os sujeitos.

Porém, apesar dos conflitos serem naturais nas relações humanas, se utilizados de maneira saudável, possibilita a evolução da sociedade, no que tange a utilização da boa competição, concorrência leal, melhoramento na qualidade de produtos e serviços das empresas, entre outras, fazendo com que a sociedade não fique estagnada e tente sempre se superar. Porém, há conflitos, principalmente, no que tange a esfera econômica, que travancam e trazem perdas para a sociedade.

Como bem observa WALDO (2004, p.13):

No entanto, o conflito pode ser visto como crescimento. Todo conhecimento, toda evolução e até a própria vida estão ligados ao conceito de conflito. Por isso, devemos, também, ter uma visão positiva do conflito como oportunidade de crescimento, de aprendizado de vida, como uma transação aprimorada, como um ciclo pelo qual as pessoas estão se renovando constantemente, por meio da adequação pessoal com o meio coletivo em que vivem. (...) Nesse ínterim é importante destacar que deve-se

observar que há dois quase sub-elementos do conflito: A Disposição e o Interesse. Para que se entenda como o conflito é formado e buscar a solução para o mesmo. Tem-se que: nas posições (interesses aparentes), as partes de um conflito demonstram posturas condizentes com suas afirmações, defendendo exaustivamente suas convicções. Quando tratam de interesses verdadeiros, as partes demonstram preocupação com a responsabilidade de sua revelação.

Dessa forma, é importante destacar, entre outros, que a tentativa de eliminar conflitos seria também a tentativa pela busca de um método no qual a sociedade transformar-se o distanciamento que ocorre quando a mesma se utiliza apenas dos aspectos negativos da falta de consenso, e não se responsabiliza por ele por inteiro, no sentido de trazer para si o poder de solução. O que no caso poderá ser respondido por soluções menos burocráticas ou soluções auto compositivas, como a mediação, por exemplo.

3. ESPÉCIES ALTERNATIVAS DE RESOLUÇÕES DE CONFLITOS

Como exposto acima, a sociedade contemporânea, necessita (re) encontrar meios de gerenciar seus conflitos, e no que concerne aos conflitos processuais, se faz cada vez mais urgente a análise do uso de meios para além dos usuais. No que tange a classificação dos meios de solução de conflitos, sob a óptica da jurisdição, observa-se a divisão entre os meios judiciais e extrajudiciais. A respeito do meio judicial tem-se a figura do juiz, que decide um conflito processual. E o meio extrajudicial que se ramifica em: negociação, conciliação, arbitragem e mediação.

A mediação, a conciliação e a arbitragem, tal como a negociação direta e a negociação profissional, são formas pacíficas por se fundarem no consenso entre as partes em conflito que, desarmando-se de qualquer espírito de contenciosidade, esposam o firme propósito de resolver amigavelmente a sua divergência, com boa-fé e boa vontade, através da atuação de uma terceira pessoa, neutra, ou de mais de uma, de sua livre escolha e confiança, a quem será entregue a aludida solução. (Wanderley Waldo, 2004, p.16-17).

3.2. CONCILIAÇÃO

É evidente que dentre os meios de resoluções de conflitos extrajudiciais, a conciliação é a que mais se assemelha a mediação, pelo menos a conciliação extrajudicial. Tendo em vista que a conciliação também se divide em pré-processual e endoprocessual. A conciliação extrajudicial, entre outras características, se assemelha a mediação, também no que concerne a forma que ambas tentam resolver um conflito, com a diferença máxima de que a o conciliador intervém no resultado, diferente do mediador.

Além do que, no que tange o novo Código de Processo Civil/2015, o mesmo aduz que:

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

Com relação aos tipos de conciliação, no nosso sistema brasileiro, existem a conciliação judicial e a conciliação extrajudicial, basicamente, a conciliação judicial é aquela que ocorre no curso de um processo, após a conclusão da vontade das partes, com homologação do juiz. Já a mediação extrajudicial ocorre após o contrato das partes, preenchendo os requisitos, será transformado em título extrajudicial.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ,2010), ao aduzir a conciliação, interpreta-a como:

Um meio alternativo de resolução de conflitos em que as partes confiam a uma terceira pessoa (neutra), o conciliador, a função de aproximá-las e orientá-las na construção de um acordo. O conciliador é uma pessoa da sociedade que atua, de forma voluntária e após treinamento específico, como facilitador do acordo entre os envolvidos, criando um contexto propício ao entendimento mútuo, à aproximação de interesses e à harmonização das relações.

Portanto, a conciliação se difere da mediação, entre outros, no que versa sobre a autonomia do conciliador que é maior e mais desenvolvida do que na mediação, que encontra em seu mecanismo o mediador, até porque, na mediação o terceiro se dá totalmente imparcial e muitas vezes, funcionando apenas como um observador. O que vem de encontro com o conciliador, já que seu papel é primordial no desenvolver da lide e este tem como objetivo principal o alcance do acordo e o fim do dissenso. O seu papel é muito mais pungente, focando no objeto do dissenso.

O conciliador faz sugestões, orienta, aponta questões e até pode intervir nas decisões tomadas. Enquanto o mediador conduz a melhor relação das partes para que as mesmas encontrem a melhor solução, o conciliador interfere diretamente na lide.

3.3. ARBITRAGEM

Assim como a mediação, a arbitragem possui uma lei própria, a lei 9.307/1996, tendo ainda como algo em comum o fato de que, assim como na mediação extrajudicial, as partes poderão escolher quem irá orientar a lide, assim como versa o parágrafo 1º do art.2º desta lei em comento, transcrito abaixo:

Art. 2º, lei 9.307/1996: A arbitragem poderá ser de direito ou de equidade, a critério das partes. Parágrafo 1º Poderão as partes escolher, livremente, as regras de direito que serão aplicadas na arbitragem, desde que não haja violação aos bons costumes e à ordem pública.

Porém, as semelhanças param por aí, já que na arbitragem o árbitro terá papel
96
jurisdicional, pois o terceiro imparcial, o árbitro, irá aplicar o direito no caso concreto,

semelhante ao processo judicial comum, possuindo até sentença prolatada, a sentenças arbitrais. É o que apresenta o CNJ:

A característica principal da arbitragem é sua coercibilidade e capacidade de pôr fim ao conflito. De fato, é mais finalizadora do que o próprio processo judicial, porque não há recurso na arbitragem. De acordo com a Lei n. 9.307/96, o Poder Judiciário executa as sentenças arbitrais como se sentenças judiciais fossem. Caso uma das partes queira questionar uma decisão arbitral devido, por exemplo, à parcialidade dos árbitros, uma demanda anulatória deve ser proposta (e não um recurso). (CNJ 2016, p 14).

A lei 9.307/1996 em seu Art. 3º, evidencia que:

As partes interessadas podem submeter à solução de seus litígios ao juízo arbitral mediante convenção de arbitragem, assim entendida a cláusula compromissória e o compromisso arbitral.

Além da própria lei que versa sobre a arbitragem, há o Código de Processo Civil que estipula a permissão da arbitragem, como transcrito abaixo:

CPC, art. 42º: As causas cíveis serão processadas e decididas pelo órgão jurisdicional nos limites de sua competência, ressalvado às partes o direito de instituir juízo arbitral, na forma da lei.

Podendo se inferir, assim, que a arbitragem, além de ter seu respaldo como lei própria, obtém no código civil uma grande confirmação desses institutos no ordenamento jurídico nacional. Assim sendo, é relevante ressaltar que a arbitragem vem como a possibilidade de ser uma segunda opção ao mecanismo já existente de terceiro imparcial julgador. Contrário ao mecanismo da conciliação e da mediação.

4. A MEDIAÇÃO

Sabe-se que a cultura jurídica Brasileira, ainda se utiliza primordialmente do poder estatal, através do Poder Judiciário para solucionar seus problemas. Já que é algo enraizado em nossa cultura e aparentemente mais fácil deixar que um terceiro direcione e diga o que necessita ser feito rumo ao deslinde de uma pendência, ao invés de trazer a responsabilidade dos problemas para si. Lógico com exceções, como as lides da esfera penal, por exemplo, tentar de modo pacífico encontrar solução aos nossos próprios problemas, hoje se faz, em muitas ocasiões, necessário. Haja vista, que na atualidade, o poder judiciário, não está dando conta do grande congestionamento processual que se encontra.

Dessa forma, a mediação se destaca como um fenômeno dentro dos meios alternativos de soluções de conflito, fenômeno esse, que está advindo de países que mais se sobressaem economicamente, como os Estados Unidos, a Alemanha, e entre outros, e que se inicia ainda timidamente no Brasil, vale destacar também, que medidas análogas à mediação ocorrem desde

antes do Direito Romano, sendo que se na antiguidade a medida era utilizada para conflitos mercantis, hoje, na fase moderna, a mediação se expandiu para diversas áreas.

Nesse desígnio, a respeito do conceito de mediação, o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC (2014), define que o conceito desse meio de resolução de conflito é: “um processo privado de resolução de disputas em que um terceiro, denominado “neutro” ou “mediador”.

A lei de mediação em seu parágrafo único, do art. 1º, dispõe que:

Considera-se 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.

Além do mais, os princípios que regem a mediação estão estipulados em seu Art. 2º, que estabelece que a mediação será orientada pelos seguintes princípios:

I - Imparcialidade do mediador; II - isonomia entre as partes; III - oralidade; IV - informalidade; V - autonomia da vontade das partes; VI - busca do consenso; VII - confidencialidade; VIII - boa-fé.

No que concerne a relação do novo Código de Processo Civil e os meios autocompositivos de resolução de conflitos, CAMARGO e CARDOSO (2015, p.1) dissertam que:

O Código de Processo Civil de 2015, em todo o seu texto, estimula a conciliação e a mediação. O art. 3º prevê o dever do Poder Público, Judiciário, Executivo e Legislativo (§ 2º) e dos sujeitos processuais, juízes, advogados públicos e privados, defensores e promotores públicos (§ 3º) a estimular as partes a resolver consensualmente o conflito. Na verdade, seria a mediação judicial já que há a mediação extrajudicial.

É importante destacar que a distinção entre a conciliação e a mediação está no fato de que resumidamente o conciliador e o mediador se utilizam de métodos diferentes para conseguir o resultado mediante um conflito. O primeiro faz algumas intervenções no dissenso, indicando meios para uma possível solução. Já o mediador é totalmente isento, sendo que o mesmo não pode constituir juízo de valor e nem fazer intervenção, a fim de propor o que ele acha que seria o melhor para as partes, basicamente, no Brasil existe a mediação judicial e extrajudicial, ambas estipuladas na lei de mediação (nº 13.140/2015).

4.1. MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL

A mediação extrajudicial é aquela pretendida voluntariamente pelos interessados. Assim, o mediador, conhecendo um conjunto de saberes ligados à mediação, dará indicações não

apenas jurídicas, mas sobre as pessoas que vivenciam o conflito. Estes mediadores podem ser declarados impedidos ou suspeitos, da mesma forma que ocorre com os juízes do Poder Judiciário. MIGALHAS (2017, p.1).

De mais a mais, segundo BACELLAR (2017, p.2420-4739):

Podem as partes ao contratar inserir cláusula que indique a mediação como forma de resolver consensualmente quaisquer conflitos que possam advir dessa contratação ou simplesmente louvarem-se de um ou mais terceiros, escolhidos ou aceitos por ambas, e buscar solução consensual para quaisquer de seus conflitos que decorram de sua relação em sociedade. Podem as partes ao contratar inserir cláusula que indique a mediação como forma de resolver consensualmente quaisquer conflitos que possam advir dessa contratação ou simplesmente louvarem-se de um ou mais terceiros, escolhidos ou aceitos por ambas, e buscar solução consensual para quaisquer outros de seus conflitos que decorram de sua relação em sociedade.

Nesse intento, o mesmo autor disserta que se houver a pretensão em inserir cláusula de mediação em seus contratos:

Terão de observar os requisitos mínimos previstos no art. 22 da lei n.13.140/2015: a) prazos para realização da primeira reunião e local onde ela deva se realizar; b) critérios de escolha do mediador ou mediadores (equipe de mediação); c) previsão de penalidade para o caso de não comparecimento da parte convidada à primeira reunião de mediação (p.2422-4739).

Nesta sucessão de ideias, FILHO (2016, p.19-20) exprime que as vantagens da mediação entre outras são:

1) O acordo produzido pelo processo de mediação não será sujeito a recursos, e será imediatamente exequível, 2) Mesmo um processo de mediação sem sucesso pode auxiliar as partes pra identificar os pontos em disputa, 3) Por ser menos adversarial e por requerer certo tipo de cooperação, o processo de mediação auxilia as partes para preservar os relacionamentos comerciais, 4) O processo de mediação se direciona para uma solução mais barata e rápida do que as opções de resolução adversarial de disputas, 5) As partes mantêm o controle do resultado, assim não podem ocorrer resultados inesperados e inaceitáveis (CPC/2015, art. 166 – decisão informada); 6) A confidencialidade pode abranger a legislação aplicável e ao acordo contratual (CPC/2015, art. 166, §1º e Lei 13.140/2015, arts. 2º, VII; 14; 30 caput e §1º); 7) O processo de mediação permite que as partes prevejam uma realidade alternativa, permitindo um “check da realidade” para os proponentes para alocar os riscos assumidos (...).

Atualmente, o Brasil vem aos poucos tentando modificar seu meio de solução de conflito, que em sua maioria, fica a cargo estritamente do judiciário. Para criações de mecanismos, a fim de proporcionar uma maior flexibilidade para o acesso à justiça como: O incentivo das leis e do próprio judiciário a permissão da criação das câmaras de mediação e comissões de conciliação prévia. Além do que as próprias redes de câmaras e arbitragem, entre outros.

Um exemplo dessa evolução de paradigmas de solução de conflitos, como versa FILHO (2016) tem-se o atual Código de Organização Judiciária de Pernambuco (COJ), que em seu art. 99

73 estipula as Centrais Jurisdicionais que:

São órgãos auxiliares e vinculados às varas ou juizados de uma mesma jurisdição, com atribuições e competências restritas à instrução, ao julgamento ou à execução de procedimentos que lhes forem comuns, a fim de garantir a plena eficácia e eficiência dos atos judiciais (p1363-7625).

(...)

A finalidade das centrais consiste em dar apoio às outras varas competentes para resolução de litígios, de forma consensual, e incentivar as práticas de conciliação, mediação e arbitragem, constituindo um sistema tridimensional de solução de conflitos, no qual o Judiciário assume a posição de órgão central, composto por um subsistema contencioso, representado pela arbitragem, e por outro consensual, exercido pela conciliação e mediação (p.1368-7625).

Faz-se importante destacar, que a mediação apesar de ter inúmeros atributos, não é um sistema de resolução de contendas que se basta por si mesmo, e nem tem o poder de solucionar o inchaço do judiciário, muito menos, trazer todas as respostas para as partes. A mediação é um dos meios de resolução de conflitos, que para se tornar efetivo deve ser utilizado com cautela e observação. Cada ocorrência deve ser muito bem analisada pelas partes, bem como pelo terceiro imparcial. Ater-se, as peculiaridades, de cada caso será um dos principais desafios para as partes e o mediador, principalmente.

5. MEDIAÇÃO NO ÂMBITO EMPRESARIAL

O conflito, apesar de visto por uma ótica positiva, acarreta no desenvolvimento humano, pois faz parte da natureza humana. Este, se não gerenciado corretamente, causa situações que demoram demasiadamente para que se chegue a uma solução, principalmente na seara processual no Brasil, que escolheu por confiar ao estado a dissolução dos seus conflitos, do que em meios autos compositivos pela tomada de decisão das partes. A questão da cultura negocial no Brasil, também é importante destacar, já que a cultura diz muito sobre as pessoas de uma determinada região.

Desse modo, no que concerne ao jeito específico do brasileiro de negociar SOBRAL, ALMEIDA, CARVALHAL e SOBRAL (2007, p 41) destacam que:

De um lado, a orientação do brasileiro para os relacionamentos, e de outro, a baixa assertividade como atitude típica, e, nesse plano, a maneira como trata o «não» sem necessariamente ter que dizer «não». Ameniza momentos mais agressivos e contemporiza maneiras afirmativas de abordar aspectos polêmicos, especialmente entre iguais, quando barganhar é preciso. A barganha posicional assume conotações relacionais, nas quais hierarquia, individualidade e igualdade muitas vezes se confundem e requerem certo «jeito» de acomodar as contradições.

Como dito anteriormente a mediação demonstra ser de suma importância para a resolução de conflitos, tendo no âmbito empresarial além de um grande desafio uma realidade que se faz

cada vez mais presente, mesmo que timidamente no Brasil ainda.

5.1 MEDIAÇÃO EMPRESARIAL NO BRASIL

Ainda em crescente no Brasil, a mediação ganha apoio, desde 2015, com o vigor da lei de mediação e o incentivo do novo CPC. Sendo que a mediação, e, principalmente, a mediação empresarial no Brasil, ainda caminha a passos lentos se comparado com o EUA, por exemplo. No que consta aos tipos de mediação que se aplica a uma empresa, FILHO (2016, p.11-14), estipula que as Modalidades de Mediação Empresarial se dividem em:

1- Mediação interna, “intra-empresarial” ou “intra-organizacional” :Situações ocorridas dentro da própria estrutura da Empresa, normalmente relacionadas a questões decorrentes das atividades internas da Empresa ou vinculadas a sua manutenção.2 - Mediação entre Empresas ou “inter-empresarial”: Lógica empresarial e a questão do lucro. Envolvendo questões entre Empresas, tendo como matéria por exemplo:-decorrentes de crédito e débito; -transações comerciais, entre outros. 3 - Mediação externa ou “extra-empresarial”: PRESSUPOSTO: lógica não empresarial, função social da Empresa para a Sociedade, função social do Contrato e a crítica ao parâmetro do lucro. Decorrentes da relação entre a Empresa e:a) consumidores; b) Sociedade ou Coletividade) Entes não-empresariais nacionais (Associações, ONGs, Sociedades Simples, Fundações etc.4 – Mediação Empresarial judicial. 4.1) Mediação empresarial judicial trabalhista individual (em Dissídio individual e Ações plúrimas)4.2) Mediação empresarial judicial trabalhista coletiva (Dissídio Coletivo e Ações Coletivas Trabalhistas)4.3) Mediação empresarial judicial cível individual (Ação civil individual).

Esse trabalho se propõe a analisar sob a ótica da mediação empresarial intra-organizacional, e esta, segundo FALECK (2014, p.265) apresenta os seguintes benefícios, dentre outros como:

1 – drástica redução de custos; 2 – solução rápida das disputas, com economia de tempo; 3 – redução dos custos diretos e indiretos de resolução de conflitos; 4 – gasto reduzido de executivos e gerentes internos da Empresa; 5 – redução do desgaste de relacionamentos importantes para a Empresa; 6 – minimização de incertezas quanto aos resultados; 7 – mesmo quando a Mediação não gera um acordo imediatamente, sua utilização propicia vantagens para as partes, como: a) a melhor compreensão da disputa; b) o estreitamento de pontos que posteriormente serão submetidos à Arbitragem ou ao Poder Judiciário; c) plantar a “semente” do acordo, que talvez seja concretizado em momento futuro.

É de suma importância destacar que a mediação empresarial não é apenas um mecanismo de resolução de conflitos, pois no que tange, precisamente, a esfera empresarial, a mediação se bem aplicada acarreta as partes da que permeiam a esfera empresarial um benefício a curto e longo prazo. O que temos que observar, primeiramente, é que as relações empresariais são bem específicas e trazem muito mais peculiaridades. Primeiramente, observa-se que as relações entre o empresário e os clientes, fornecedores, entre outros, a chamada relação extra empresarial. E as relações intra-empresarial, como as relações entre os sócios, funcionários entre outros.

No que tange aos meios extrajudiciais de solução de conflitos (MESC), ou *alternative dispute resolution* (ADR) e a relação entre os sócios e estes entre a sociedade, a mediação empresarial se faz mais condizente e necessária. Como é de conhecimento o princípio constitucional da durabilidade razoável do processo, tendo em vista que o judiciário brasileiro é lento, ter a contenda empresarial arrastada por vários anos, prejudica a existência da empresa tornando a espera pela solução via judiciário ineficaz. Até no que consta ao custo de transação, a contenda empresarial é demasiada custosa para os empresários, se for tentar ser resolvida via judicialmente.

Dessa forma, a mediação empresarial surge, também, como alternativa para que as relações empresariais se perpetuem. A questão do bom prosseguimento de uma contenda não se resume apenas a questões econômicas, pura e simplesmente, e sim, primeiramente, de relações entre pessoas. Portanto, uma contenda que seja conduzida por muitos anos satura o convívio e a perpetuação das relações empresariais.

Ademais é importante frisar que a mediação na Governança Corporativa, é anterior a qualquer judicialização, é a solução de conflitos do dia a dia que não precisa obrigatoriamente um conflito judicializado ou a se judicializar, mas de gestão e negócios. Por exemplo, divergências sobre crescimento ou não da empresa com a obtenção de outras. Ou até mesmo nos conflitos de agência que seria o conflito entre o proprietário ou acionista e o gestor contratado e entre outros.

O que pode se destacar também é que um dos diferenciais da mediação está na sua técnica peculiar de trazer um terceiro para restabelecer a comunicação entre as partes interessadas dentro da empresa, o que possibilita um exame mais cuidadoso das reais necessidades da empresa, que muitas vezes é deturpada pelo ego e jogo de poderes entre os sócios. Se fazendo presente não apenas dentro do conflito já exposto, mas anterior a isso, capaz de somar no melhor diálogo entre as partes, tendo na comunicação efetiva o ponto crucial para a construção de uma relação fluída e focada no resultado da melhor Gestão dos negócios e na relação saudável entre as partes.

6. GOVERNANÇA CORPORATIVA

Com o desenvolvimento da economia, as empresas se expandiram e com isso também vieram os conflitos, principalmente, no que tange as gestões, tendo em vista que a expansão empresarial gerou, entre outros, o conflito, principalmente, grosso modo, entre as ordens e comando do dono do negócio e os que teriam o poder de administrar e gerir o negócio, os administradores (conflito de agência). Assim, a busca por uma empresa eficaz e com men

conflitos fizeram com que as empresas buscassem se adequar às regras que aperfeiçoassem seus lucros e sua eficiência. Com isso, o fenômeno da Governança corporativa adentrou o mercado.

Destaca-se que a governança corporativa apesar de ter se iniciado em meados dos anos 80 e 90, foi em 2001 com escândalos envolvendo empresas norte americanas e europeias que destacaram a importância do desenvolvimento da Governança Corporativa². No que se refere aos fatos históricos pertinentes ao caso em comento, a Governança corporativa, consoante com RAMOS (2016, p.337-338):

Merece destaque o desenvolvimento dos mercados financeiro e de capitais a partir do século XX, sobretudo nos EUA, o que acarretou uma mudança sensível na estrutura das grandes companhias, as quais passaram a ter o capital cada vez mais pulverizado (fenômeno da dispersão acionária), o que permitiu que empresas passassem a ter controle minoritário ou gerencial. Nessas situações, a gestão das companhias não cabia mais aos seus verdadeiros donos (proprietários da maioria das ações), mas àqueles administradores (acionistas minoritários ou mesmo pessoas estranhas ao quadro social) que, por sua competência/eficiência, conseguiam se eleger nas assembleias anuais. Enfim, pela primeira vez na história se verificava uma separação entre propriedade e controle dos meios de produção. (...) O marco inicial desse movimento é a publicação do *relatório Cadbury*, na Inglaterra em 1992, produzido por uma comissão da Bolsa de Londres e que teve um anexo chamado de Código das melhores práticas de governança corporativa.

Observa-se, que no contexto histórico, inúmeros fatos históricos fizeram com que se reavivasse a importância de um mecanismo que trouxesse mais clareza e eficiência nas práticas empresariais. Assim, como consideráveis empresas e governos também se tornaram adeptos desta marcha, no Brasil, que em 1999, também se reavivou isso com a publicação do Código das melhores práticas de governança corporativa, pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), revisto e produzido em escala maior em 2001, depois da criação do chamado Novo Mercado da BOVESPA, em 2000. Além da posterior reformulação da Lei das Sociedades por Ações nº 6.404/76, através da Lei 10.303/2001, que acabou por impulsionar a Governança Corporativa no país.

² A série de fraudes empresariais começou nos Estados Unidos em 2001 com o escândalo da Enron, até hoje considerado o caso mais emblemático de governança. Outras companhias renomadas do mercado, como WorldCom, Tyco, Dynegy e Xerox, também vieram a público reconhecer a existência de números inflacionados. Em pouco tempo, centenas de companhias norte-americanas foram obrigadas a republicar suas demonstrações financeiras. Um estudo, por exemplo, concluiu que 5,3% das companhias listadas norte-americanas incorreram em fraudes relevantes em 2001. Em geral, esses casos envolviam adulteração dos números, empréstimos ocultos para executivos, negociação de ações com informações privilegiadas (insider trading) e evasão fiscal. Os problemas de governança também se manifestaram na Europa. O caso de maior destaque foi o da Parmalat, empresa que entrou em colapso em dezembro de 2003 após revelar dívidas ocultas da ordem de € 8 bilhões, cerca de 1% do PIB italiano. Outros casos no mesmo período, como o da Royal Ahold na Holanda e o da Vivendi na França, também ganharam as manchetes. (Di Miceli, Al. Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática (Locais do Kindle 1773;1779-12512). Elsevier Brasil. Edição do Kindle.)

Segundo SILVA e SEIBERTE (2015, p.7), um ponto de referência digno de ser consagrado pela história, rumo à Governança Corporativa foi:

A promulgação da lei Sarbanes-Oxley, instituída em julho de 2002, surgindo como resposta aos escândalos corporativos e devido à necessidade de mudanças nos padrões da governança corporativa. A lei prevê rigorosas punições para quem causar danos ao sistema financeiro americano, e dessa forma, recuperar a confiança dos investidores prejudicados pelas empresas fraudulentas.

O ato de governar organizadamente em uma corporação é conceituada de diversas maneiras, por diversos autores, porém o que há em comum são destaques a relação entre as funções dos administradores da empresa, diretoria executiva entre outros e os acionistas, além do objetivo ético para a importância de sua necessidade.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC (2018, p.20) expressa que:

Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle e demais partes interessadas.

A governança, nesse intento, possui diretrizes que alinham e permeiam os mecanismos da governança corporativa ,para a OECD (2017, p.261-262), os princípios são seis:

Assegurar a base para um enquadramento eficaz do governo das sociedades, os direitos dos acionistas e funções fundamentais de exercício dos direitos, o tratamento equitativo dos acionistas, o papel dos outros sujeitos com interesses relevantes, divulgação de informação e transparência, as responsabilidades do órgão de administração.

Segundo RAMOS (2016, p. 337), em meio às obrigações assumidas pelas empresas que se tornam adeptas do Novo Mercado, destacam-se:

Medidas que proporcionam aos acionistas a **boa gestão dos negócios** e o constante **monitoramento da atuação gerencial do empreendimento** por parte de seus executivos (membros do conselho de administração e diretores). Nesse sentido, são normas do Novo Mercado, por exemplo, (i) a opção pela arbitragem para a resolução de conflitos de interesses entre acionistas; (ii) a existência de conselho de administração com no mínimo 5 (cinco) membros, sendo 20% dos conselheiros independentes e o mandato máximo de dois anos; (iii) a prestação de contas obediente a preceitos uniformes internacionais (*accountability*); (iv) a instituição de códigos de ética, (v) o capital ser composto exclusivamente por ações ordinárias com direito a voto; (vi) em caso de alienação de controle, direito dos minoritários de vender suas ações pelo mesmo preço das ações do controlador (*tag along* de 100%); (vii) em caso de saída do *novo mercado*, dever de fazer oferta pública para recomprar as ações de todos os acionistas no mínimo pelo valor econômico delas; (viii) compromisso da companhia de manter no mínimo 25% das ações em circulação (*free float*).

Por fim, destaca-se que no Brasil, o caso da fusão da Perdigão com a Sadia também demonstrou como o Brasil enfrentava grandes problemas com a governança corporativa. JACOMETI *apud* VALENTI (2011, p.764,) demonstra que: “foi evidenciada a

falha de governança da Sadia, com relação ao "buraco" deixado por seu diretor financeiro, que contratou operações de risco de valor muito superior (R\$ 2,7 bilhões no total) ao que lhe era estatutariamente permitido (R\$ 200 milhões)". Nesse caso, o conflito de agência foi preponderante para que as informações do que ocorria na empresa não fosse exposta de maneira clara para todos os sócios, e ficasse apenas concentrada no controlador majoritário.

E é nesse ponto que se demonstra mais uma das inúmeras vantagens da implementação da Governança Corporativa, já que cria mecanismos para regular a administração, regulação e controle das empresas, a fim de que a gestão da empresa seja mais eficiente e ágil, dentre inúmeros outros avanços para a sociedade empresarial.

6.1 GOVERNANÇA CORPORATIVA NO BRASIL

No Brasil o início da Governança Corporativa ocorreu por volta do final da década de 70 com a criação da Comissão de Valores Mobiliários (CVM) e com a criação da lei das Sociedades por Ações, a lei nº 6.404. Posteriormente em 1999 ocorreu a edição do Manual de Boas Práticas de Governança Corporativa (IBGC). Iniciando um grande número de privatizações e fusões no início da década de 1990, tornando assim a administração das empresas seus controles e propriedades cada vez mais desenvolvidos e profissionais, surgindo assim o crescimento das práticas de governança corporativa.

ERCOLIN e MAZZALI (2018, p.402-2169)

No Brasil, a governança corporativa como em boa parte do mundo, percebemos que, historicamente, a maioria das empresas nasce de iniciativas empreendedoras familiares, com uma estrutura de capital pouco alavancado e com a gestão exercida por seus proprietários. Essa característica de origem já imprime nas empresas brasileiras um perfil que não segrega a propriedade da gestão e, desse modo, as distâncias da boa governança, como veremos mais adiante.

Nisto, DI MICELI (2015, p.941-12512) diz que:

As companhias brasileiras apresentam, em geral, uma estrutura de propriedade bastante concentrada, com a presença de um sócio controlador ou grupo de controle que elege a maioria do conselho de administração e, frequentemente, atua na gestão diária por meio de cargos na diretoria executiva.

Ainda, é importante frisar que, no que tange aos órgãos que compõe a estrutura da governança corporativa, resumidamente, os principais seriam: A assembleia geral, a diretoria executiva e o conselho de administração. A assembleia geral é composta pelos acionistas, o único dentre os demais, que possui poder de mando originário. Já a diretoria executiva, sucintamente, dentre outras, executa as estratégias corporativas e o conselho de administração além de outras funções, faz a interseção entre os acionistas e os administradores da empresa.¹⁰⁵

Como exposto anteriormente nesse artigo, basicamente, a governança corporativa no Brasil sofreu grandes influências internacionais, através do modelo anglo-saxão dos estados unidos e do seu histórico de escândalo corporativos e a pressão para a melhoria de boas práticas de governança, bem como no Brasil com o crescimento das privatizações a abertura cada vez maior de investimentos estrangeiros, aumento de fusões e aquisições etc. Apesar de caminhar a passos lentos, a Governança Corporativa precisa ser firmada entre as empresas brasileiras, principalmente pela crise econômica, de valores e ética no qual o Brasil se encontra, até para facilitar não só a organização empresarial, como também a vida útil em longo prazo.

7. A IMPORTÂNCIA DA MEDIAÇÃO NA GOVERNANÇA DE EMPRESAS

Como dito anteriormente, a mediação empresarial é de suma importância para o desenvolvimento de um ambiente empresarial mais harmônico, congruente e saudável. Tendo em vista, que as relações no âmbito empresarial visa não apenas a resolução dos conflitos empresariais em si, mas a continuação das relações intra e extra empresarial. É importante (re) destacar que as relações que permeiam o ambiente empresarial são bem únicas e com complexidades diferentes do que se está acostumado no dia-a-dia.

Basicamente, como apontando anteriormente, o empresário tem que lidar com fornecedores, clientes e funcionários, além, claro, nas empresas de capital aberto, dos acionistas. Com essa multiplicidade de personalidades, ideias e interesses pessoais é quase impossível não haver um dissenso, conflitos estes que, muitas vezes, levariam anos para serem resolvidos por meio da esfera judicial.

Além do que, muitas vezes não é eficaz para o empresário desconstituir vínculos que se basearam na confiança e comprometimento e nem vantajoso, optar por um meio burocrático, lento e caro para resolver conflitos tão próprios, que são os conflitos na seara empresarial. É importante re-destacar que a via judicial, mais especificamente no Brasil, não tem sido a melhor maneira para que solucionasse, mais especificamente, os conflitos intra-empresariais, como os conflitos entre os sócios, por exemplo.

Ademais, é importante frisar que a quantidade excessiva de processos judiciais acarreta em um grande abarrotamento do judiciário, pois os processos empresariais não são, por muitas vezes, observados qualitativamente como se espera. Assim, algo tão delicado como um conflito entre sócios, por exemplo, acabam por não receber o cuidado que merece, pelo judiciário. Em suma, a mediação empresarial é um meio de solução mais ágil e qualitativo para esses tipos de conflitos.

No que concerne aos desafios no âmbito da governança corporativa, observa-se que segundo VIEGAS (2007, p.2):

As disputas em governança corporativa são tipicamente ligadas às partes relacionadas, conflitos de interesse, insider trading, aprovação de demonstrações financeiras, direitos de voto, política de dividendos, indicação de membros do conselho, remuneração de executivos e conselheiros, valor da empresa, take-over, divulgação de informações não-financeiras aos acionistas, direitos de minoritários, desempenho de executivos, entre outras.

Além do que, segundo o mesmo autor:

Num conselho de administração o conflito é frequentemente inevitável, especialmente quando o conselho é composto por conselheiros independentes de personalidade forte e ideias próprias. Isso não é mau. As decisões de um conselho devem resultar de um processo de avaliação das informações disponíveis e discussão vigorosa das opções disponíveis. Tipicamente essas questões envolvem estratégia, controle gerencial, conflitos de interesse e remuneração de executivos. Um conselho que nunca discorda é provavelmente passivo e inoperante, e não cumpre seu dever de diligência. Muitos grandes desastres empresariais têm origem no alinhamento excessivo do conselho com o acionista controlador ou o CEO da companhia, como no caso da WorldCom, a maior falência da história (2007, p.3).

Como alertado acima, o conflito deve ser analisado com cautela, a fim de trazer a responsabilidade de tentar resolvê-los para que não se chegue a situações mais burocráticas de cessar. Quando chegam à esfera judicial, para as empresas o rombo financeiro pode ser demasiadamente grande e, por isso, tendo na mediação uma ferramenta essencial para boa governança. O Código de Melhores Práticas de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, IBGC (2018) recomenda que “as empresas utilizem a mediação para a solução de controvérsias”.

Ainda o código mencionado acima, o mesmo dispõe em seu artigo 1.4, “a”, que:

Os conflitos entre sócios, administradores e entre esses e a organização deve, preferencialmente, ser resolvidos mediante a negociação entre as partes. Caso isso não seja possível, recomenda-se que sejam resolvidos por meio da mediação/arbitragem. É recomendável a inclusão desses mecanismos no estatuto/contrato social ou em compromisso a ser firmado entre as partes.

Segundo VIEGAS *apud* KING (2007, p.1):

De nada adianta uma boa estrutura de governança sem um método eficiente para resolver uma disputa. Se um conflito se arrasta vários anos na justiça, é vital que existam mecanismos de mediação para alcançar um acordo num prazo com o qual uma empresa possa conviver.

Nesse intento HOMRICH (2016) salienta que a ADR continua crescendo internacionalmente e tornou-se uma poderosa ferramenta de Gestão:

Os princípios de *ADR* ajudam na criação de Sistemas de Gestão de Conflitos - na Prevenção e Resolução, muito mais do que apenas utilizando a mediação como uma alternativa para os casos de litígio ou ainda procurando a arbitragem em alguns casos particulares. Os Sistemas de *ADR* são especialmente de valor nos contextos da Alta Governança Corporativa, assistindo os Conselheiros e propiciando que o Valor e a Identidade da Corporação possam se expressar em vários níveis desta. Muitos Consultores e Aconselhadores em Gestão de Conflitos ao redor do mundo tem criado um trabalho confiável assistindo as Corporações com seus sistemas de Prevenção Precoce de Conflitos (Casos). (...) Algumas corporações citam que adotam princípios para que os conflitos entre acionistas, o Conselho e a Alta Administração sejam trabalhados através do diálogo e, quando apropriado também com a Administração Pública e suas Agências e representantes para que através dos métodos de *ADR* os conflitos sejam resolvidos. Permanece secreto o conteúdo dos casos reais onde este princípio é aplicado na Gestão de Conflitos (Casos) internos e externos do Conselho da Corporação – até pela própria necessidade de confidencialidade sobre Valores e Identidade da Corporação.

Dessa forma, como exposto previamente a Mediação Empresarial pode ser utilizada como instrumento adequado para a prevenção e solução de disputas, controvérsias e conflitos, e com isso um verdadeiro instrumento de segurança e estabilização das relações empresariais. Observa-se, assim, que o tema dos conflitos tende a ser objeto de tratamento especial pelas empresas.

Alguns exemplos de conflitos intraorganizacionais anteriores a judicialização que teriam nas técnicas da mediação maiores possibilidade de solução célere e eficaz, são aqueles que podem ocorrer na tríade: Assembleia geral, conselho de administradores e diretoria executiva. Desacordos esses que DI MICELI (P.3173;3184-12512) aponta como: “Tomada de decisões em prol de seus próprios interesses do que dos demais. Como por exemplo, quando acionistas em posição de controle tomam a decisão de fazer aquisição de participação acionária de empresa vinculada ao grupo econômico do acionista controlador”.

Um exemplo de empresa que especialmente tende a se beneficiar com a mediação é a empresa familiar, pois se deter uma política séria para trabalhar os conflitos, será possuidora de boa governança e se isso for somado a outras boas posturas gerenciais, como a transparência, a levará para um patamar mais profissional e contribuirá para diminuir inseguranças por parte de investidores, atentos ao potencial destrutivo dos conflitos entre sócios parentes.

A governança em empresa familiar pode ser enunciada como: o conjunto de instâncias, práticas e princípios, formais ou informais, disseminados no âmbito da organização familiar que consolidam a estrutura de poder e orientam o sistema de relações estabelecido entre os indivíduos pertencentes às esferas da família, da propriedade e da gestão (PEREIRA, 2010, p. 207).

Nesse intento sabe-se que a própria lei de mediação estipula em seu parágrafo 1º. do Art. 2º a cláusula de mediação/conciliação sendo, basicamente, esta cláusula um acordo

que as partes de um contrato se submetem resolver possíveis futuras controvérsias por meio consensual. Além do que, esta cláusula poderá ser inserida no teor do contrato em questão, ou em um aditivo, feito à parte. Assim vê-se que por lei as empresas são incentivadas a inclusão dessas cláusulas de meios alternativos para resolução de conflitos, podendo ser abrangidas aos estatutos ou acordos de acionista, indo ao encontro de uma melhor governança nas empresas.

Um ponto chave a se destacar encontra-se na importância de imprimir nos valores das empresas a difusão da mediação, claro com o devido rigor a capacitação e profissionalismo dos mediadores, para que primeiramente haja internamente uma difusão da melhor comunicação entre os setores da empresa e juntamente com isso uma boa governança em prol de uma gestão eficaz.

Segundo AGUIRRE (2015, p. 102,):

A mediação deve estar adequada a governança corporativa, já que a governança corporativa requer uma política adequada de resolução de conflitos, como a inserção das cláusulas de mediação quando conveniente.

AGUIRRE (2015, p.102) relata ainda que:

Por exemplo, pode-se redigir cláusula prevendo que, havendo discordância quanto ao valor da quota será pago a um sócio retirante, esses e demais sócios terão que se submeter a mediação.

Dessa forma observamos que há uma estreita relação entre a Governança baseada em uma corporação e a mediação, ambas foram criadas para gerir os conflitos da forma mais eficaz e salutar. Observa-se que a Governança Corporativa necessita atuar sempre com um sistema de gestão de conflitos já que, por exemplo, disputas no Ambiente do Conselho de Administração é preciso desenvolver Conselheiros com Competências Mediadoras, sendo estratégico resolver as Controvérsias Internamente.

8. CONCLUSÃO

Todas as relações interpessoais têm certa carga de tensão no confronto de ideias contrárias, as pessoas não podem ultrapassar seus dissídios sem enfrentá-los. Observa-se que na processualística brasileira há três formas de tentar superar esses conflitos. Assim, acredita-se nesse presente trabalho que a mediação é uma ferramenta nova, pouco explorada e pouco conhecida, mas que traz uma visão mais clara, mais barata e menos burocrática às pessoas, para que assumam seus papéis de protagonismo na solução de seus problemas.

A mediação vem como um procedimento para o alcance de uma melhor gestão corporativa, de uma melhor Governança Corporativa. Apesar de que, no Brasil, há ainda uma tímida representação, mas que tomou força do novo código processual, ao menos a mediação judicial, a mediação ousa entrar nos conflitos empresariais até por recomendação do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

Observa-se que a Mediação é um fenômeno, que apesar de recente, se propõe a ser um meio de autocomposição que vem para somar, diminuir custos, tempo e principalmente a visão e o entendimento da sociedade com relação à forma que se relaciona com seus próprios conflitos. No que tange especialmente a Mediação Empresarial, o artigo destacou como esse meio de resolução de conflito vem para contribuir no meio Empresarial, trazendo: Celeridade, efetividade da solução, custos reduzidos, velocidade de procedimentos etc. Tendo no cuidado com a continuidade das relações entre os sócios e todos aqueles que diretamente constituem o que há de mais valioso nas empresas: O capital humano, o seu maior guia e propósito.

A Governança Corporativa, além de ser incentivada pelo próprio IBGC, a ter mecanismos de soluções de controvérsias extrajudiciais, como a mediação, depreende-se que a importância desses mecanismos vai bem além do que uma indicação de um instituto, já que uma empresa não importando o tipo, o porte e se o conflito ocorreu internamente ou não, impacta favoravelmente para a economia e, conseqüentemente, para a sociedade. Além do que a mediação através da comunicação e técnicas de comunicação como elemento qualificador da governança corporativa, tem no instituto em si, que promove o ‘enfrentamento’ de questões delicadas ou de potencial conflituoso preventiva e antecipadamente, permitindo que haja mais transparência na governança e melhor resultados de gestão.

E, dessa forma, a busca pela preservação de uma economia sólida para constituição de empresas sólidas, que consigam gerir da melhor forma possível seus conflitos em busca da maior eficiência possível de suas operações e em prol da melhor gestão e continuidade de suas atividades.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende de. **A Mediação no Novo Código de Processo Civil Forense**. Edição do Kindle.

ALMEIDA, Filipe; CARVALHAL, Eugênio; SOBRAL, Filipe; **O estilo brasileiro de negociar**. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*.2007, vol.6, n.2, pp.32-42. ISSN 1645-4464.

CARVALHO, Antônio Luiz Sampaio. **Comentários a palestra proferida por allan stitt. Mediação empresarial aspectos jurídicos relevantes**. Quartier latin.2009.

ANDRADE, Gustavo. **Mediação familiar**. In.: **Famílias no direito contemporâneo: estudos em homenagem a Paulo Luiz Neto Lôbo**. (Coord). Fabíola Santos Albuquerque. [et al.]. Salvador: Podivm, 2010.

BACELLAR, Roberto Portugal. **Saberes do direito 53 - Mediação e arbitragem**: SARAIVA; Edição: 2.2016. ebook Kindle.

BRASIL. **Conselho Nacional de Justiça. Manual de Mediação Conselho Nacional de Justiça**. Azevedo, André. 6º ed. Brasília: CNJ.2016.

CALMON, Petrônio, 1958 – **Fundamentos da mediação e da conciliação**. 2. ed. Brasília, DF: Gazeta Jurídica, 2013.

CAMURI, César Walter; Leal, José Maria. **A Governança Corporativa e os modelos mundialmente praticados**. Revista de ciências gerenciais.vol.XII, nº15, ano.2008.

CARDOSO, Oscar Valente; CAMARGO, Franciele Dolbert. **A autocomposição no novo código de processo civil**. Disponível em:< <https://jus.com.br/artigos/43108/a-autocomposicao-no-novo-codigo-de-processo-civil> > Acessado em: 8 de mai.2018

CARRASCO, Marta Blaco.**Mediación y sistemas alternativos de resolución de conflictos Una visión jurídica**. Editorial Reus, S. A.2009

CHAVES, Emamaneuella Carvalho Cipriano; Sales, Lilia Maia de Moraes. **Mediação e Conciliação judicial – A Importância da Capacitação e de seus Desafios**. Seqüência (Florianópolis), n. 69, dez. 2014.

CNJ. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/forum-da-saude/audiencia-publica/356-geral/125-conciliacao>>. Acesso em: 1º mar. 2018.

DI MICELI, Al. **Governança Corporativa no Brasil e no Mundo: Teoria e Prática** (Locais do Kindle 6413-6417). Elsevier Brasil. Edição do Kindle **Entenda a diferença entre mediação Judicial e Extrajudicial**. Disponível em. 17, abr. 2017

ERCOLIN, Carlos Alberto; MAZZALI, Rubens. **Governança corporativa** (Publicações FGV Management) Editora: Editora FGV; Edição:1. e-book Kindle.

FALECK, Diego. **Mediação empresarial: introdução e aspectos práticos**. revista de arbitragem e mediação da rt (RARb, ano 11, volume 42, julho-setembro – 2014, pp. 263/278).

FARACO, Marcela. **As formas alternativas de solução dos conflitos: A Arbitragem**. Jus Brasil, 12 nov. 2014. Disponível em:< <http://marcelafaraco.jusbrasil.com.br/publicacoes>>. Acesso em 8 de mai. 2018.

FILHO, Galvão Maurício Vasconcelos. **Mediação Empresarial**. Disponível em:<https://docplayer.com.br/34313076-Mediacao-empresarial-19-de-fevereiro-de-2016.html>.2016. Acesso em 8 de mai de 2018.

GUILHERME, Luiz Fernando do Vale Almeida. **Manual De Arbitragem E Mediação - Conciliação e Negociação** - 4ª Ed. 2018 (Cód.: 10270559). Edição do Kindle.

HOMRICH,Sonia.**Mediação e Governança Corporativa**. Disponível em. 18, fev 2016 <https://soniahomrich.blogspot.com.br/2016/02/mediacao-e-governanca-corporativa-sonia.html> Acesso em: 20 nov. 2017.

JACOMETI, Márcio. **Considerações sobre a evolução da governança corporativa no contexto brasileiro:** uma análise a partir da perspectiva weberiana. Rev. Adm. Pública vol.46 no.3 Rio de Janeiro May/June 2012.

LATIN, Quartier **Mediação Empresarial.** Aspectos Jurídicos Relevantes (Português) Capa Comum – 1 jan 2009 por Carla Zamith Boin Aguiar Edição: 1ª (1 de janeiro de 2009).

LAUX, Francisco de Mesquita. **Mediação Empresarial.** Editora: Revista dos Tribunais; Edição: 1.2018.

LOBO, Jorge Joaquim, **Direitos dos Acionistas**/Jorge Lobar – Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

LUCAS, Laís Machado. **Códigos de Condutas Empresariais:** Um Ensaio de Qualificação Jurídica.2009.

MIGALHAS. Entenda a diferença entre mediação Judicial e Extrajudicial disponível em <<http://www.migalhas.com.br/Quentes/17,MI257520,11049Entenda+a+diferenca+entre+mediacao+Judicial+e+Extrajudicial>>. Acesso em: 20 nov. 2017.

Novo Código de Processo Civil - Legislação Saraiva de Bolso 2016 - 2ª Ed. 2016.

O Código de Melhores Prática de Governança Corporativa do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. IBGC. 2016.

ORTIZ, Cristina Merino. **Gestão Estratégica de conflitos em âmbito empresarial: transferência a partir da prática da mediação.** Mediação empresarial aspectos jurídicos relevantes. Quartier Latin.2009.

QUINTELA, Ana Carolina de Oliveira. **controle de juridicidade no âmbito da mediação judicial e o respeito aos direitos fundamentais das partes.** E-book puc-rs.2016.

SALES, Lília Maia de Moraes; RABELO, Cilana de Moraes Soares. **Meios consensuais de solução de conflitos Instrumentos de democracia.** Brasília a. 46 n. 182 abr./jun. 2009.

RAMOS, André Luiz Santa Cruz. **Direito Empresarial Esquematizado** – 2016. editora forense.

ROBBINS, Stephen p. **Comportamento organizacional.** j Companion. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SOUCK, Fred. **Mediação empresarial nos estados unidos.** Mediação empresarial aspectos jurídicos relevantes.2009.

SOUZA, Antônio Donizete Evangelista - Tony; **Manual de Mediação e Conciliação: Eficaz para Soluções e Acordos (A Declaração de Abertura Livro 2)** Edição: 2 .2017. ebook Kindle.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Cíveis.** 2º ed. Método,2015.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de conflitos e prática restaurativas.** 4º ed. São Paulo: Método,2015.

WALDO, Wanderley. **Mediação.** Editora MSD, Brasília, 2004