



A MEDIAÇÃO  
EXTRAJUDICIAL  
INSTITUCIONAL E SUAS  
CARACTERÍSTICAS  
CONTRATUAIS NO  
CONTEXTO EMPRESARIAL  
E A EXPERIÊNCIA DA  
CÂMARA CIESP/FIESP

ADOLFO  
BRAGA  
NETO

## 1 Introdução

O convite para integrar a obra comemorativa de 25 anos de existência da Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem Ciesp/Fiesp<sup>1</sup>, uma das mais respeitadas instituições promotoras de novos paradigmas na solução de controvérsias não somente no Brasil, mas também no mundo, traz de imediato à mente do autor as primeiras experiências pessoais em Mediação Extrajudicial Institucional, cujo aprendizado serviu de estudo e aprimoramento de sua prática e aperfeiçoamento dos serviços de Mediação Extrajudicial Institucional no país. Fez lembrar conflitos mediados em que a atividade foi valorizada com o suporte de um regulamento norteador e também apoio de uma estrutura especializada disponível a qualquer momento do processo de transformação do conflito, em sua maioria, no contexto empresarial. Esse instrumento e a disponibilidade da equipe especializada se mostraram fundamentais em momentos de dúvidas, preocupações e incertezas dos participantes ao longo do processo, decorrentes de aspectos jurídicos ou mesmo de componentes subjetivos que afloravam naturalmente em função da controvérsia instaurada, oferecendo segurança jurídica ao processo dialógico, que por muito tempo não tinha o status do enquadramento jurídico, hoje existente. É relevante notar que a instituição nasceu em 1995 também com a oferta do serviço de Mediação, disponibilizando estrutura, pessoal e regulamento para os usuários, exatos 20 anos antes do advento do marco legal da mediação no país, a Lei nº 13.140/2015.

Ao mesmo tempo, o mesmo convite levou o autor a refletir como os instrumentos contratuais da Mediação Extrajudicial Institucional estão presentes em todos os seus momentos e se constituem, na verdade, elementos inerentes à atividade. Embasam seu

---

<sup>1</sup> Este título completo da instituição no presente texto será usado esta única vez, sendo substituído ao longo de todo o texto por Câmara Ciesp/Fiesp.

processo, não apenas pelo lado jurídico, mas também permitem a compreensão de consistir em um momento específico para o desenvolvimento da colaboração mútua sem qualquer perspectiva impositiva. Essa constatação é reforçada pela existência de um regulamento que ofereceu e continua a oferecer um amparo estrutural em sua forma contratual. É importante notar que a Câmara Ciesp/Fiesp foi pioneira na instrumentalização da Mediação Extrajudicial Institucional pelo viés contratual, com um regulamento direcionado para esse âmbito, sendo posteriormente utilizado por outras instituições brasileiras administradoras dos serviços de mediação. E hoje se constitui marca registrada na experiência brasileira da Mediação Extrajudicial Institucional, sendo um diferencial de qualidade inerente a todas as instituições atuantes no país. Promoveu-se com isso mais segurança a todos os seus usuários e, em muitos casos, fator decisivo pela opção dos serviços de uma instituição especializada.

Com estas primeiras observações, apontam-se os objetivos do presente artigo que oferecerá elementos característicos na Mediação Extrajudicial Institucional baseado em sua prática, que é inspirada em sua instrumentalização contratual.

## 2 Mediação Extrajudicial Institucional em breves palavras

**Hoje, o ordenamento jurídico brasileiro prevê que a Mediação Extrajudicial "pode ser realizada por mediadores independentes ou por instituições voltadas à sua realização. Por ser operada sem o auxílio de componentes dos quadros jurisdicionais"<sup>2</sup>, porém com profissionais treinados integrantes**

2 TARTUCE, Fernanda. *Mediação no conflitos civis*. 3. ed. São Paulo: Forense, 2016. p. 285.

de uma organização da iniciativa privada, ela é denominada Mediação Extrajudicial Institucional. Em outras palavras, esse tipo de mediação se realiza quando for desenvolvida com o apoio dos serviços de uma instituição prestadora desses serviços com estrutura própria, equipe de profissionais especializados e treinados, além de possuir instrumentos para o seu desenvolvimento. Assim, é fundamental destacar que se desenvolve em quatro eixos estruturantes: o processo; os participantes; o mediador, terceiro imparcial e independente, que ajuda os participantes a construir algo; e a instituição administradora do processo. Nesse sentido, nos subitens a seguir será comentado pontualmente cada um deles.

### **Processo**

A Mediação Extrajudicial Institucional pode ser compreendida como um processo em que são realizadas reuniões conjuntas e/ou separadas com todos os participantes, sob os auspícios de uma instituição administradora, contando com a ajuda de um terceiro imparcial e independente, escolhido por eles, a promover um diálogo diferente daquele decorrente da interação existente por força do conflito. E, na hipótese de construírem alguma solução ou soluções, quase sempre cumprem espontaneamente os compromissos assumidos. Essa simplicidade conceitual encobre o caráter complexo da mediação, que se propõe a refletir sobre a complexidade conflituosa para, com ela, promover o repensar sobre a perspectiva de futuro dos participantes, seja com a continuidade ou não do convívio, ou mesmo a ruptura sem traumas ou sequelas entre eles, no âmbito de uma instituição.

Como método de transformação de conflitos, pode ser usada, por exemplo, em questões que envolvam pessoas jurídicas ou físicas, dentre as quais se destacam:

- Relações dentro de empresas ou entre empresas, bem como entre empresas e organizações, instituições ou mesmo corporações.
- Conflitos na área civil, como locação, relações condominiais, dissolução de sociedades empresariais ou não, inventários e partilhas, perdas e danos.
- Divergências no âmbito comercial, como contratos em geral, títulos de crédito, fretes, seguros etc.
- Meio ambiente, incluindo conflitos com órgãos de fiscalização, pessoas jurídicas e físicas e órgãos públicos<sup>3</sup>.

Inúmeros outros conflitos também poderiam fazer parte dessa lista. Dentre eles, os conflitos nos assuntos de engenharia, em que a mediação “é uma ferramenta que permite a compreensão de cada ocorrência de forma ampla e equânime, adicionando mais e mais informações aos atores envolvidos, para que possam formar suas conclusões”<sup>4</sup>. Essas referências são apresentadas apenas para proporcionar uma visão mais ilustrativa sobre o alcance da mediação. “Na verdade, todas as demandas admitem a mediação, seja qual for o objeto ou o contexto”<sup>5</sup>, não importando o grau de conflituosidade existente e a perspectiva inicial proposta pelos que dela optaram. Por isso, José Nantala Bádue Freire e Adolfo Braga Neto concluem que, no ambiente empresarial, a mediação “pode servir para transformação de conflitos ocorridos no seio da própria

3 BRAGA NETO, Adolfo. *A mediação e a Administração Pública*. São Paulo: CLA, 2021. p. 82.

4 ROSA, Beatriz Vidigal Xavier da Silveira; ISSA, Ricardo. *Mediação empresarial e engenharia*. In: BRAGA NETO, Adolfo (Org.). *Mediação empresarial: experiências brasileiras*. São Paulo: CLA, 2019. p. 74.

5 CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. *O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. p. 91.

empresa, bem como para aqueles que sejam fruto de seu relacionamento com terceiros”<sup>6</sup>.

Nesse aspecto, vale lembrar o conflito entre um fornecedor de componentes para a produção de um equipamento integrante de uma máquina produzida por uma terceira empresa. Como o contrato já contemplava três anos e sua vigência permaneceria por mais sete anos, período em que seriam revistos todos os contratos, as duas primeiras empresas buscaram a Mediação Extrajudicial Institucional e acabaram por oportunizar informações recíprocas relativas às suas linhas de produção, tendo a possibilidade de conhecer mais de perto as consequências do emprego de determinados insumos que poderiam prejudicar os usuários da fabricante da máquina. Na verdade, este foi apenas um dos componentes vantajosos do emprego da Mediação Extrajudicial Institucional para aquela parceria que acabou se mantendo e ampliando a visão de todos quanto ao desenvolvimento de suas atividades industriais, graças às reuniões conjuntas e eventualmente individualizadas entre o mediador e os participantes, as quais incluíam trocas de outras parcerias em outros negócios, atividades e contratos.

## Participantes

Na Mediação Extrajudicial Institucional, como qualquer outro tipo, “os participantes devem ser agentes ativos e porta-vozes de suas próprias questões e sentimentos, responsáveis naturais pelos resultados do processo”<sup>7</sup>. São autores, gerindo seu próprio conflito e

6 FREIRE, José Nantala Bádue; BRAGA NETO, Adolfo. Os desafios da mediação empresarial no Brasil. In: BRAGA NETO, Adolfo (Org.). *Mediação empresarial: experiências brasileiras*. São Paulo: CLA, 2019. p. 15.

7 ALMEIDA, Diogo A. Rezende de; PAIVA, Fernanda. Princípios da mediação. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coord.). *Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes*. 2. ed. Salvador: Juspodivm, 2019. p. 103.

tomando suas próprias decisões ao longo do processo. São eles os responsáveis pela decisão final dos termos de qualquer acordo que seja celebrado. Em outras palavras, os participantes “deixam de terceirizar seus conflitos e assumem as rédeas do caminho que eles próprios optaram por seguir”<sup>8</sup>.

Assim, a Mediação Extrajudicial Institucional possui como referência que “cada pessoa é única, conforme seu contexto, história, experiências, características, fase”<sup>9</sup> etc., oferecendo “um ambiente propício para que duas ou mais pessoas envolvidas no conflito possam dialogar sobre ele e assumam conduta cooperativa e de reconhecimento mútuo entre elas”<sup>10</sup>. Consiste em uma “chance para arrefecerem as tensões emergentes e reavaliarem a dinâmica da contratação com um olhar prospectivo”<sup>11</sup>, com abertura para espaços de rearranjos.

Ela se baseia na premissa de que o conflito ocorrido faz parte do passado. Não há como modificá-lo, mas pode ser transformado. E esse é o momento em que as pessoas percebem que estão vivenciando “uma oportunidade única de falar e escutar sobre a inter-relação entre elas existente”<sup>12</sup>. Nesse sentido, “o olhar para o

8 AGUIRRE, Caio Eduardo de. *Mediação em empresas familiares*. 2015. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/6866/1/Caio%20Eduardo%20Aguirre.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2021. p. 44.

9 ISOLDI, Ana Luiza. Gestão de conflito no contexto da hospedagem. In: CANUTO, Alessandra; ISOLDI, Ana Luiza; SITA, Maurício (Coord.). *Manual de solução de conflitos*. São Paulo: Literare Books International, 2019. p. 20.

10 VEZZULLA, Juan Carlos. *Mediação teoria e prática*. Guia para utilizadores e profissionais. Lisboa: CEM, 2003. p. 79.

11 KROETZ, Maria Candida do Amaral. Mediação em contratos empresariais de longa duração. In: BRAGA NETO, Adolfo (Org.). *Mediação empresarial: experiências brasileiras*. São Paulo: CLA, 2019. p. 120.

12 DELLA NOCE, Dorothy J.; FOLGER, Joseph Patrick; BUSH, Robert A. Baruch. *Transformative mediation: a sourcebook*. Dayton: ISCT, 2010. p. 132.

conflito como oportunidade da emergência de subjetividade é permitir o surgimento de novas possibilidades de solução<sup>13</sup>.

Pode-se afirmar, por conseguinte, que, “em muitos casos, as pessoas que dela fazem uso acabam aprendendo a administrar seus próprios conflitos de maneira diferente e às vezes de maneira inusitada para eles mesmos e, com isso, se capacitam para lidar com futuras diferenças<sup>14</sup>. Dessa forma, é possível ressaltar o caráter didático da mediação, podendo ser explicado pelo fato de os mediandos se colocarem, ao longo da mediação, em um lugar de maior sensibilidade com relação aos demais participantes e, com isso, iniciarem um processo de solidariedade recíproca a partir do respeito às visões limitadas e muitas vezes ilusórias de cada um. E, assim, “recuperam a sensibilidade, entre seus participantes, ainda que leve ao crescimento interior na transformação dos conflitos<sup>15</sup>. A partir disso, promove-se o respeito mútuo às diferenças e o reconhecimento das limitações próprias e das perspectivas pessoais diferentes ou mesmo opostas, o que pode proporcionar a integração das visões individuais e a responsabilidade que pavimentará de maneira robusta a possibilidade da construção de soluções.

Tais componentes relativos aos participantes lembram o autor de um sócio majoritário em conflito com seus onze sócios. Os relatos iniciais oferecidos por todos levavam a um ambiente na empresa muito desgastante, em que o consenso era o fim da sociedade com a aquisição pelo majoritário das cotas dos demais. Durante o processo, surgiram informações de cuidados recíprocos e um convívio de anos entre todos, ex-empregados, convidados para

---

13 ALMEIDA, Guilherme Assis de. *Mediação e o reconhecimento da pessoa*. São Paulo: CLA, 2019. p. 85.

14 MACHADO, FREITAS, CARDOSO, 2018, p. 62.

15 WARAT, Luis Alberto. *Surfando na pororoca: o ofício do mediador*. Florianópolis: Boiteux, 2004. p. 85.

integrar a sociedade pelo próprio majoritário em razão da confiança e da competência profissional existente entre eles. Em determinado momento, a harmonia que existia foi rompida em função de divergências no direcionamento das atividades da empresa e, no processo, notava-se claramente a intenção de todos na continuidade. A Mediação Extrajudicial Institucional os ajudou a superar o momento de múltiplos impasses e restabelecer a confiança entre eles, permitindo construir nova repactuação societária e, consequentemente, uma nova sociedade empresarial com a construção conjunta de iniciativas para alavancagem da empresa. Tudo isso com a ajuda de um mediador integrante da lista da instituição.

## Mediador

O mediador extrajudicial institucional, como os demais, pauta sua conduta pela imparcialidade, independência, discrição, diligência e dever de revelação, devendo seguir as normas éticas normalmente existentes na instituição em que integra sua lista. A Câmara Ciesp/Fiesp segue o Código de Ética do Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem (Conima)<sup>16</sup>, especialmente elaborado para as instituições de mediação e arbitragem. “Exige-se dele domínio do conhecimento e experiência do processo de Mediação Extrajudicial Institucional, assim como uma forma de intervenção de maneira a propiciar um ambiente de diálogo entre os mediandos”<sup>17</sup>, o que se obtém a partir de um treinamento específico, acompanhado de um aperfeiçoamento permanente, para

<sup>16</sup> Disponível em: <<https://conima.org.br/mediacao/codigo-de-etica-para-mediadores/>>. Acesso em: 12 maio 2021.

<sup>17</sup> BRAGA NETO, Adolfo. Mediação de conflitos: conceito e técnicas. In: SALLES, Carlos Alberto de; LORENCINI, Marco Antonio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves Da (Org.). *Negociação, mediação, conciliação e arbitragem: curso de métodos adequados de solução de controvérsias*. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019. p. 174.

estar aberto ao aprendizado de sua prática e evoluir continuamente em termos de auto-observação, questionamentos, atitudes, dificuldades e habilidades. Deve estar aberto também a vivenciar a educação continuada em mediação de conflitos, além de manter uma postura ética inatacável.

A função do mediador extrajudicial institucional é auxiliar os mediandos a conduzir o processo de mediação a um resultado que atenda de maneira igualitária e equilibrada a todos. A ele cabe acolher os participantes, acompanhados ou não de seus advogados; prestar os esclarecimentos relativos ao processo; estimular a participação de todos os envolvidos; assegurar suas livres expressões; buscar a clareza; estar conectado permanentemente à interação entre eles, assim como às mudanças que ocorrerem ao longo do processo; evitar direcionamentos para o que considerar necessário e adequado aos participantes; e, por fim, de maneira muito simplista e resumida, facilitar o diálogo.

Fica claro que o papel do mediador extrajudicial institucional, mais do que a decisão de um conflito, é possibilitar aos participantes fazerem uso da palavra, de modo a permitir (por meio do seu trabalho de atenta escuta e suave intervenção) diminuindo a distância entre eles<sup>18</sup>.

Em outras palavras, o papel que cabe ao mediador extrajudicial institucional é o de “acompanhar e apoiar mudanças da interação existente entre os participantes, as quais naturalmente ocorrerão caso o diálogo diferente efetivamente ocorra”<sup>19</sup>, podendo ou não levar à criação de soluções que atendam a todos os envolvidos.

<sup>18</sup> ALMEIDA, 2019, p. 84.

<sup>19</sup> FOLGER, Joseph Patrick; BUSH, Robert A. Baruch. *The promise of mediation*. New York: Jossey-Bass, 2005. p. 39.

Nesse sentido, “o mediador tem a tarefa de auxiliar as pessoas envolvidas a recuperarem pelo diálogo a capacidade de encontrar soluções para satisfação mútua e de assumir a responsabilidade pelas decisões e acordos construídos em parceria”<sup>20</sup>. Esse mediador é aquele que não julga, não orienta, não assessora, não faz sugestões ou avaliações sobre o conflito e muito menos os direciona para algo que considera necessário ou adequado.

Tais aspectos permitiram que a Mediação Extrajudicial Institucional, ao ser cogitada por representantes de duas empresas em consenso quanto à urgência do resultado, incluísse nos requisitos de escolha do mediador sua disponibilidade imediata e tempo disponível para o desenvolvimento do processo e o perfil facilitador como descrito anteriormente. É interessante notar que a mediação foi finalizada sem um acordo por falta de tempo dos participantes. No entanto, o acordo ocorreu um mês depois, já que o diálogo foi mantido, permitindo mais estudos e análises dos envolvidos, que fizeram questão de assinar o acordo com o mediador. Por isso, vale enfatizar que “não se mede o sucesso de uma Mediação Extrajudicial Institucional pela realização de um acordo”<sup>21</sup>; ela pode ser muito frutífera se os participantes a deixarem com o restabelecimento do diálogo produtivo, que na realidade foi o ocorrido no caso relatado.

## Instituição

Ao se falar em Mediação Extrajudicial Institucional, como já mencionado, faz-se necessário acrescentar mais um eixo para melhor entendimento sobre a atividade, pelo fato de possuir mais outros

<sup>20</sup> ALVES, Lourdes Farias et al. Mediação de conflitos em diferentes contextos da vida cotidiana: mediação particular. In: ALVES, Lourdes Farias (Org.). *Fundamentos e práticas transformativas em mediação de conflitos*. São Paulo: Dash, 2019. p. 227.

<sup>21</sup> FREIRE, BRAGA NETO, 2019, p. 13.

componentes, que como os anteriores, influenciam os demais, não somente por possuir um local destinado à realização da atividade e um ambiente formatado especificamente para o seu desenvolvimento, mas também por marcar antecipadamente os parâmetros de atuação dos participantes e do mediador, caso não desejem fazê-lo. Em outras palavras, o pressuposto de sua existência é ter um regulamento norteador do processo, uma lista de mediadores que desfrutam da confiança profissional da instituição e um corpo de profissionais especializados para apoiar e ajudar administrativamente o processo, seus participantes e o mediador.

Conclui-se, portanto, que a Mediação Extrajudicial Institucional pressupõe a prestação de serviços especializados da instituição para promoção de instrumentos que ajudem os participantes a construir soluções, a partir de suas mudanças ou movimentos pessoais em direção ao seu fortalecimento e ao reconhecimento mútuo, que naturalmente ocorrem ao longo da mediação. Inicialmente, inclui a preparação, que envolve o esclarecimento sobre o processo e sua aplicabilidade ao caso, assim como a adesão dos envolvidos e, é claro, o convite para a coconstrução do processo, mesmo partindo de minutas previamente preparadas pela instituição e do emprego do regulamento por ela oferecido. Em outras palavras, inclui a pré-mediação, que é desenvolvida por profissionais com capacitação e experiência em Mediação Extrajudicial Institucional, sendo treinados para tanto. Vale lembrar que essa fase foi adotada por todas as instituições administradoras, sendo objeto de inclusão em seus regulamentos, a exemplo da Câmara Ciesp/Fiesp, que de forma pioneira o fez.

E, uma vez instalada a Mediação Extrajudicial Institucional, busca-se ao longo de todo o processo o resgate do respeito às individualidades de todos, sempre a partir de seus limites e perspectivas pessoais, com base em suas visões individuais únicas. Desde o primeiro momento, com a ajuda do mediador, especialmente

escolhido pelos participantes, prioriza-se a autodeterminação destes, pois serão eles que avaliarão a oportunidade ou não de dar continuidade ou não ao processo no qual são protagonistas do início ao fim. Na verdade, em sua essência, o processo promove a análise de todas as questões relativas ao conflito, a partir da interação entre mediador e mediados, por intermédio de um diálogo diferente, promotor de fortalecimentos e reconhecimentos mútuos. O mediador extrajudicial institucional está sempre atento à verificação dos temas que os participantes desejam tratar e à forma como preferem abordá-los (ou não), inclusive com a constatação da eficácia do processo com os participantes.

Convém observar que uma das vantagens que a Mediação Extrajudicial Institucional oferece é a oportunidade dos envolvidos em conflito escolherem o mediador. E a escolha normalmente é feita a partir de sua formação em mediação e sua experiência, sobretudo na área onde ocorreu o conflito. Outra vantagem, digna de nota, é o corpo de profissionais especializados da instituição à disposição para o devido acompanhamento e apoio ao longo de todo o processo. Poderiam ser mencionadas outras vantagens como eficiência, rapidez e adequação aos participantes.

Todo este pontual e rápido sobrevoo sobre o eixo institucional, fez lembrar o autor de duas empresas parceiras, que já haviam convivido com contratos anteriormente e reclamavam reciprocamente do descumprimento de cláusulas contratuais, ameaçando frequente e mutuamente judicializar o conflito. Optaram pela Mediação Extrajudicial Institucional, por perceberem as suas vantagens durante a pré-mediação na instituição, ajudando-os a rever a intenção de levar a juízo. A Mediação Extrajudicial Institucional possibilitou esclarecer interpretações parcializadas de diversas atividades exigidas no contrato, e convencer reciprocamente suas equipes técnicas da melhor forma de dar continuidade ao contrato, criando um

clima favorável de aproximação a partir do diálogo mais profícuo entre eles, desde técnicos chamados a esclarecer componentes de suas atividades até advogados, assessores legais e representantes da empresa junto ao contrato.

### 3 Mediação Extrajudicial Institucional e sua perspectiva contratual

Com o advento da Lei nº 13.140/2015, a Mediação Extrajudicial Institucional passou a ser um instituto positivado e regulamentado no ordenamento jurídico brasileiro, sendo caracterizado pela liberdade no desenvolvimento de suas atividades conforme determinação da referida lei. Confirmou, com ela, uma identidade contratual inclusive decorrente dos aspectos históricos de sua prática no país. É sabido que já vinha sendo utilizada no Brasil desde meados da década de 1990, mantendo em sua prática o componente contratual, sendo sua marca registrada, pois sempre foi utilizado como convenção entre os participantes, já que dela participavam a partir da exposição efetiva de suas vontades, devidamente expressas nos instrumentos contratuais. Vários são os exemplos de regulamentos institucionais no Brasil, e na Câmara Ciesp/Fiesp tal característica foi adotada desde sua criação, em 1995.

Desde então, a Câmara Ciesp/Fiesp e a quase totalidade das instituições preveem em seus respectivos instrumentos legais: 1) cláusulas padrões, em que indicam a melhor forma de como inseri-la em um contrato, com base na predisposição de utilizar a Mediação Extrajudicial e a referida instituição; 2) Regulamento de Mediação, em que se encontra a forma como a Mediação Extrajudicial se realiza naquela instituição; e 3) a oferta de uma minuta de contrato de Mediação Extrajudicial Institucional, denominada Termo de Mediação, para auxiliar os futuros mediandos a se nortearem no procedimento por eles escolhido.

Ao se analisar a Lei de Mediação, fica claro que ela “não cuidou de tipificar a relação contratual daí advinda”<sup>22</sup>, já que não faz menção ao aspecto contratual da Mediação Extrajudicial Institucional, restringindo-se à forma como pode ser desenvolvido seu uso, ao ser prevista em uma cláusula contratual. Nesse sentido, é importante enfatizar que não deixa de ser um contrato, “uma vez que, através de acordo de vontades as partes se obrigam a usar esse meio como forma de administrar o conflito entre elas”<sup>23</sup>, lembrando que o contrato consiste em fonte de obrigações, uma espécie de negócio jurídico bilateral, podendo modelar para os próprios integrantes as regras de suas próprias condutas. No mesmo sentido, confere-se “natureza contratual à convenção de mediação, pois os participantes, por meio do exercício da autonomia privada, se unem (o vocábulo *contractus* significa unir, contrair) para buscar a composição amigável de interesses contrapostos existentes ou futuros e elegendam a mediação como mecanismo facilitador dessa tarefa”<sup>24</sup>.

É importante lembrar que o contrato está na base de qualquer mecanismo não estatal de solução de controvérsias. “Afinal, esses mecanismos não são dotados de compulsoriedade, atributo próprio dos sistemas estatais, nos quais a participação é obrigatória.”<sup>25</sup> Com relação a esse propósito, a convenção estabelecida entre os participantes exerce o papel de dotar de obrigatoriedade o mecanismo escolhido por eles para solucionar suas disputas. Sua submissão e participação no procedimento próprio ao mecanismo escolhido, de maneira diversa do verificado no processo judicial ou

22 LEVY, Fernanda Rocha Lourenço. *Cláusulas escalonadas: a mediação comercial no contexto da arbitragem*. São Paulo: Saraiva, 2013. p. 183.

23 AGUIRRE, 2019, p. 49.

24 LEVY, 2013, p. 182.

25 SALLES, Carlos Alberto de. *Arbitragem em contratos administrativos*. Rio de Janeiro: Forense, 2011. p. 202.

administrativo, depende desse prévio encontro de vontades. Esse encontro de vontades, ou consenso, deve ser inicial, e sua formalização, muitas vezes, é imprescindível como medida de garantia de seu desenvolvimento. “O ordenamento jurídico brasileiro admite que um acordo de vontades sirva como fonte de obrigações. O nome desse acordo de vontades é contrato.”<sup>26</sup> Por isso, sua aceção situa-se no campo das obrigações, pois contrato não deixa de ser “negócio jurídico bilateral, ou plurilateral, que sujeita seus integrantes à observância de conduta idônea à satisfação dos interesses que regularam”<sup>27</sup>. E, assim, passa a ser espécie do gênero negócio jurídico.

Em outras palavras, o “contrato pressupõe a congruência entre duas ou mais declarações negociais contrapostas e convergentes, tendo como substrato uma operação econômica, por meio da qual as partes visam constituir, modificar ou extinguir relações jurídicas patrimoniais”<sup>28</sup>, ou não. Nesse sentido, a obrigação da qual o contrato é fonte constitui-se no vínculo jurídico em que uma pessoa pode exigir de outra alguma prestação nele incluída, sendo o vínculo jurídico o núcleo central das obrigações, baseado no consenso, que, por sua vez, é seu elemento central. E constitui-se que “a base jurídica para o funcionamento de técnicas privadas de resolução de controvérsias é eminentemente contratual, seja o contrato formalizado ou não”<sup>29</sup>.

Além disso, é relevante lembrar que existem duas situações decorrentes da perspectiva contratual que devem ser sempre levadas

<sup>26</sup> NEVES, José Roberto de Castro. *Contratos 1*. Rio de Janeiro: GZ, 2017. p. 2.

<sup>27</sup> GOMES, Orlando. *Contratos*. Rio de Janeiro: Forense, 2007. p. 245.

<sup>28</sup> GRECCO, Renato. *O momento da formação do contrato: das negociações preliminares ao vínculo contratual*. São Paulo: Almedina Brasil, 2019. p. 18.

<sup>29</sup> SALLES, 2011, p. 202.

em consideração. A primeira delas se refere à maior planificação dos integrantes de um contrato em criar “praticamente um sistema de solução de controvérsias”<sup>30</sup>, tornando-o adequado para eventual futuro conflito que possam ter. A segunda situação é decorrente de outro cenário, no qual “o conflito já existe e a intenção dos envolvidos é utilizar a Mediação”<sup>31</sup> Extrajudicial Institucional para superá-lo. Assim, o instituto, no tocante à sua origem contratual, não constitui acordo sobre o mérito do conflito, muito embora os participantes possam chegar a isso, mas a concordância de vontades de como administrá-lo, preventivamente ou diante dele. Nesse sentido, ambas as perspectivas levam às previsões contidas no Código Civil em vigor, ao identificar os tipos de contrato, a saber: compromisso e transação. O primeiro é previsto nos Arts. 851, 852 e 853, e o segundo, nos Arts. 840 a 849.

Ambos institutos, hoje considerados tipos de contrato, passaram por uma evolução ao longo do tempo, pois outrora eram considerados formas de extinção de obrigações. Com relação ao primeiro, recebeu forte influência quando da entrada em vigor da Lei nº 9.307/96, revogando os dispositivos do Código Civil vigente à época. Como esclarece Silvio Rodrigues, consiste no “ato de vontade capaz de criar relações na órbita do direito e, por conseguinte, negócio jurídico”<sup>32</sup>, que se ultima pelo consenso de vontade de duas ou mais pessoas que indicam como resolverão suas diferenças. Já a transação, como ressalta José Roberto de Castro Neves, “é

30 GUERREIRO, Luis Fernando. *Efetividade das estipulações voltadas à instituição dos meios multiportas de solução de litígios*. 2012. Tese (Doutorado em Direito Processual) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <[https://teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-09042013-150524/publico/Tese\\_03012012\\_LuisFernandoGuerrero.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-09042013-150524/publico/Tese_03012012_LuisFernandoGuerrero.pdf)>. Acesso em: 12 maio 2021. p. 47.

31 GUERREIRO, 2019, p. 48.

32 RODRIGUES, Silvio. *Direito civil*. 30. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. v. III. p. 308.

um contrato antigo, delineada pelos romanos, que a chamavam de *transactio*. Nela as partes cedem mutuamente para chegar a um acordo, pondo fim a uma incerteza jurídica<sup>33</sup>. Classicamente, via-se a transação apenas como um ato declaratório. Por meio dela, os interessados apenas declaravam uma nova situação, extinguindo uma discussão. Hoje, contudo, admite-se que, ao extinguir uma obrigação, pode haver uma natureza constitutiva, como ocorre se alguém, para resolver uma disputa, transfere um bem a outra. Evidentemente, se a obrigação antiga se extingue pela criação de outra, haverá na realidade uma novação. Assim, a transação se caracteriza por ser uma forma de extinção completa da lide que antes havia entres as partes, podendo ocorrer antes de iniciado um litígio judicial ou arbitral, ou mesmo em seu curso. Luís Fernando Guerreiro, ao destacar o avanço que o Código Civil e o Código de Processo Civil promoveram para a transação, enfatiza que “está sedimentado o entendimento de que a transação representa uma forma de prevenção ou extinção de litígios, não necessariamente de obrigações”<sup>34</sup>. Ampliou-se, portanto, o campo de utilização do instituto, conferindo-lhe um caráter relevantíssimo na disciplina dos métodos de solução de controvérsias.

Diante dos elementos apresentados, pode-se afirmar que a Lei nº 13.140/2015 confere o componente contratual inspirador da Mediação Extrajudicial Institucional no Brasil, e, ao mesmo tempo, respalda a prática já existente antes de entrar em vigor. É importante esclarecer que, por mais próximos que possam parecer de outros tipos de contrato, em especial o compromisso ou mesmo a transação, não se confundem com eles, pois possuem características próprias. Assim, como contrato, a Mediação não deixa de

<sup>33</sup> NEVES, 2017, p. 205.

<sup>34</sup> GUERREIRO, 2019, p. 63-64.

ser um negócio jurídico, devendo, portanto, atender aos ditames do Art. 104 do Código Civil, que expressamente determinam sua validade, como um instrumento jurídico, cujo objeto deve ser lícito, possível, determinado ou, ainda, determinável, constituído por pessoas capazes, que “criam regras com o propósito de orientar seus comportamentos”<sup>35</sup>, e que não necessariamente tenha que estar previsto em lei.

Nesse sentido, pressupõem duas formas:

1) Aquela que possui característica preventiva que ocorrerá quando se estabelecer em um contrato uma cláusula específica com a opção sobre o método de resolução de conflitos escolhido, chamada de Cláusula de Mediação Extrajudicial Institucional. É importante esclarecer que se incluem nessa cláusula todos os efeitos previstos na Lei nº 13.140/2015, como “a obrigatoriedade dos integrantes daquele contrato de participar de uma primeira reunião de Mediação”<sup>36</sup>. Não sendo claro no mesmo contrato como ocorrerá a referida reunião, a própria lei aponta como se realizará. Assim, “a Cláusula de Mediação não se confunde com a previsão de conversações informais consideradas como simples recomendações às partes na hipótese de surgimento de conflito acerca de uma relação jurídica”<sup>37</sup>, sendo, portanto, uma verdadeira relação jurídica vinculante com a obrigação aos que dela participam de submeter eventual conflito que venha a surgir entre eles, devendo inclusive atender todas as suas determinações. Não se pode esquecer que, conforme a redação contida na Cláusula de Mediação, ela poderá ser institucional ou *ad hoc*, extrajudicial ou judicial. É importante

<sup>35</sup> NEVES, 2017, p. 2.

<sup>36</sup> VASCONCELOS, Carlos Eduardo. *Mediação de conflitos e práticas restaurativas*. 5 ed. São Paulo: Forense, 2016. p. 119.

<sup>37</sup> LEVY, 2013, p. 182.

reforçar o que expõe “o caráter preventivo do instrumento, que determina o dever agir dos que dela fazem parte”<sup>38</sup>.

2) Outra forma seria aquela em que, diante de uma controvérsia em curso, os envolvidos optam por se submeter a um processo dialógico com a ajuda de um terceiro imparcial e independente, que aceita a função de colaborar com participantes para construir soluções a futuro. Para que se realize a Mediação Extrajudicial Institucional, recomenda-se que elaborem um instrumento jurídico chamado Termo de Mediação, onde, de maneira antecipada, esteja cada passo do referido processo, sem qualquer vínculo obrigacional de produzir resultado, podendo ser interrompido a qualquer tempo. Como mencionado anteriormente, podendo ser institucional ou *ad hoc*, extrajudicial ou judicial. E ainda poderá não existir expressamente, bastando simplesmente a manifestação de vontade daqueles que desejam participar e adotar atitudes que levem à leitura de aceite<sup>39</sup>.

Cabe lembrar que, se ao final de um processo de Mediação Extrajudicial Institucional os participantes criarem compromissos, estes também ensejarão vínculos obrigacionais, portanto elaborarão outro instrumento, mas com características próprias, cuja denominação na prática é Termo de Acordo de Mediação, no qual se concretizam todas as obrigações que se propõem.

Todos esses elementos são identificados na Mediação Extrajudicial Institucional, devendo ser feita uma distinção entre eles, pois estabelecem regras para diferentes participantes, em variados momentos e em distintos contextos. Nesse sentido, deve ser explicitado que, na prática, o chamado Termo de Mediação Extrajudicial Institucional determina como será desenvolvido o processo de

<sup>38</sup> GUERREIRO, 2019, p. 64.

<sup>39</sup> BRAGA NETO, 2021, p. 168.

mediação. E difere muito do instrumento denominado Termo de Acordo de Mediação Extrajudicial Institucional, que é resultante de um processo de mediação.

### **Instrumentos Contratuais da Mediação Extrajudicial Institucional**

Observando o que foi oferecido nos itens anteriores, temos a perspectiva de que a Mediação Extrajudicial Institucional estrutura-se nos quatro eixos já mencionados, cabendo lembrar os instrumentos de sua efetiva materialidade. Nesse sentido, tais instrumentos são: Cláusula de Mediação e Termo de Mediação.

### **Cláusula de Mediação Extrajudicial Institucional**

Como apontado anteriormente, a Cláusula de Mediação Extrajudicial Institucional é aquela prevista em um contrato no qual os integrantes optam por levar à mediação em uma instituição o futuro conflito. Cabe ressaltar que a escolha pela Mediação Extrajudicial e pela instituição é feita no momento da elaboração do contrato. O Art. 22 da Lei nº 13.140/2015 estipula que a previsão contratual deve conter minimamente:

- I – prazo mínimo e máximo para a realização da primeira reunião de mediação, contado a partir da data de recebimento do convite;
- II – local da primeira reunião de mediação;
- III – critérios de escolha do mediador ou equipe de mediação;
- IV – penalidade em caso de não comparecimento da parte convidada à primeira reunião de mediação.

O primeiro parágrafo do mesmo artigo determina que a indicação de um regulamento de instituição idônea prestadora de serviços de Mediação Extrajudicial Institucional, no qual constem critérios claros para a escolha do mediador e para a realização da

primeira reunião de mediação, substitui de alguma maneira os requisitos citados. Essa redação dá margem a interpretar que a cláusula nomeando uma instituição também substitui os mesmos requisitos, pois toda instituição prestadora dos serviços de mediação possui um regulamento de mediação.

Como enfatizado anteriormente, tal opção acarreta a obrigatoriedade de participar de uma primeira reunião, a fim de que os envolvidos possam manifestar a vontade de participar ou não do processo, assim como decidir sobre sua continuidade. Em outras palavras, os participantes de um contrato, diante de um conflito, devem primeiro instalar a Mediação Extrajudicial Institucional, isto é, atender e atentar para a forma como deve ser instalada e, na primeira reunião, optar pela sua continuidade ou não.

É importante enfatizar que o Código Civil não a prevê, pois faz referência à cláusula compromissória ou arbitral, cujo efeito vinculante é a obrigatoriedade dos integrantes do contrato com a arbitragem. A Cláusula de Mediação Extrajudicial Institucional, muito embora não esteja prevista no Código Civil, não se confunde com a cláusula arbitral, pelo fato de estarem ligadas a institutos diferentes e também possuírem efeitos distintos. A cláusula arbitral obriga ao processo arbitral como um todo, e a cláusula de mediação obriga a uma reunião inicial. Em outras palavras, obriga a comparecer à primeira reunião e não a permanecer na mediação.

Outro elemento que merece comentários quanto à Cláusula de Mediação Extrajudicial Institucional é seu caráter preventivo. Ela é incluída no contrato como uma previsão, constituindo-se em uma opção pela via do diálogo, determinando que os integrantes daquele contrato estejam presentes em ao menos uma reunião. Ela é elaborada no momento em que o conflito inexistente, constituindo-se em uma hipótese. Poderá ocorrer ou não. Na hipótese de existir,

preserva a vontade e a conveniência de seus participantes, pois a mediação terá continuidade se assim o desejarem, e não terá continuidade se desejarem interrompê-la.

É importante explicitar que o Termo de Mediação se diferencia da Cláusula de Mediação por vários motivos. Dentre eles se destacam a existência de um conflito e a exposição de vontade dos nele envolvidos em utilizar a Mediação Extrajudicial Institucional, mesmo se não atingirem um consenso ao final do processo. Outro elemento diferenciador é que os participantes apontam como pretendem solucionar o conflito.

### **Termo de Mediação Extrajudicial Institucional**

A Câmara Ciesp/Fiesp recomenda, a exemplo de diversas instituições brasileiras, que o Termo de Mediação Extrajudicial Institucional seja por escrito. Decorre, como mencionado anteriormente, da manifestação de vontade dos próprios participantes, não havendo nenhuma autoridade que o determine, mas os próprios envolvidos no conflito e/ou seus representantes legais, caso existam. A exemplo da Cláusula de Mediação Extrajudicial Institucional, constitui-se em um acordo de vontades em que as pessoas envolvidas no conflito o submetem à Mediação Extrajudicial Institucional e determinam quais os passos a serem percorridos para solucioná-lo, podendo utilizar as sugestões contidas no Regulamento para o bom desenvolvimento do processo de transformação do conflito.

Ele exige atenção aos seus requisitos mínimos, a fim de que alcance sua validade e eficácia jurídica. Nesse sentido, a instituição exerce um papel relevante de apoio e encaminhamento administrativo ao processo e que deve seguir à risca o regulamento da instituição.

Ressalta-se que o Termo de Mediação Extrajudicial Institucional normalmente contém os seguintes elementos:

- a. Menção expressa de que o mediador pautará sua conduta pelos princípios da imparcialidade, independência, diligência, competência, confidencialidade, credibilidade e dever de revelação;
- b. Referência de que os mediandos participarão do processo baseados em suas próprias vontades, boa-fé e real compromisso de se esforçarem para colaborar mutuamente (para a resolução dos conflitos que os trouxeram para a mediação);
- c. Qualificação completa dos mediandos e dos seus advogados, devendo estes apresentar os documentos legais que lhes conferem poderes de representação legal, nos termos da lei, caso seja no contexto extrajudicial;
- d. Qualificação completa do mediador e do comediador e outros da equipe, se for o caso de mediação com observadores;
- e. Previsão de número indicativo de reuniões para o bom andamento do processo de mediação;
- f. Definição sobre honorários do mediador, bem como sobre as despesas incorridas durante a mediação e respectivas formas de pagamento, os quais, na ausência de estipulação expressa em contrário, serão suportados na mesma proporção pelos mediandos (quando envolver a remuneração do profissional);
- g. Disposição sobre a faculdade de qualquer dos mediandos e do mediador de se retirarem, a qualquer momento, do processo, comprometendo-se a dar um pré-aviso desse fato ao mediador e vice-versa;
- h. Disposição de cláusula de confidencialidade relativa a todo o processo com relação ao conteúdo da mediação, nos termos da qual os mediandos e o mediador, comediador e todos os pertencentes à equipe de mediação se comprometem a manter em sigilo a realização da mediação e a não utilizar qualquer informação documental ou não, oral, escrita ou informática, trazida ou produzida durante ou em resultado da mediação, para efeitos de utilização posterior em processo arbitral ou judicial; e

i. O lugar e o idioma da mediação<sup>40</sup>.

Nota-se que se trata de um instrumento jurídico simples, que traduz características da própria atividade. Além disso, cabe lembrar a previsão do Art. 16 da Lei nº 13.140/2015: caso esteja em curso um processo judicial ou arbitral, as partes poderão requerer a suspensão pelo prazo que considerarem suficiente para a solução consensual. E é digna de observação a possível confusão do Termo de Mediação Extrajudicial Institucional, com a transação ou o compromisso. Por isso, cabe esclarecer que o compromisso pode ter aplicação mais ampla, muito embora a transação e o compromisso sejam instrumentos jurídicos. Já a arbitragem e a mediação, por outro lado, são métodos de solução de controvérsias que utilizam instrumentos diversos em seu bojo. Note que o entendimento sobre o compromisso não se restringe à arbitragem. Portanto, o compromisso se mostra um meio idôneo para que os participantes definam de que modo o conflito entre eles será solucionado, indicando de que forma eventual terceiro neutro atuará e quais serão as consequências dessa atuação. “Tal terceiro poderá ser um facilitador da comunicação entre as partes e aí estaremos diante de um compromisso para a mediação.”<sup>41</sup>

À luz das observações relativas à Cláusula e ao Termo de Mediação Extrajudicial Institucional, impende asseverar que o instrumento que espelha a vontade dos participantes, caso cheguem a algum acordo após participarem da mediação, é o Termo de Acordo de Mediação Extrajudicial Institucional. Com ele, encerra-se o processo com o possível entendimento, contendo todos os compromissos entre os participantes. Normalmente segue

<sup>40</sup> LEVY, 2013, p. 191.

<sup>41</sup> GUERREIRO, 2019, p. 51-52.

um padrão convencionado pela instituição administradora, lembrando que seu conteúdo seguirá o que os participantes determinarem e, evidentemente, o bom senso e a legislação também. É recomendável que contenha a qualificação de seus integrantes e todos os compromissos que assumem: como, o que, quando e onde cumprirão. Possui o *status* de título executivo extrajudicial quando é assinado por duas testemunhas no contexto extrajudicial. A Câmara Ciesp/Fiesp segue nessa linha, devendo atender ao que o regulamento estabelece.

Como mencionado anteriormente, quando se atinge esse momento, os participantes da mediação estão voltados para o futuro, seja com o fim sem traumas da relação existente, ou com a eventual repactuação ou atualização desta relação. Nesse sentido, é importante destacar que a mediação não possui contraindicações sobretudo no âmbito empresarial, em que todo e qualquer conflito é mediável. Assim, nesse contexto, são muitas as possíveis oportunidades desde questões societárias, passando por contratos de fornecimento, de operações conjuntas, inclusive recuperação de empresas, dentre muitas outras, perfazendo um imenso universo de possibilidades que foram objeto de comentários pontuais ao longo do presente texto, refletindo uma pequena porcentagem de seu potencial. Em especial, diante de uma pandemia que já completou um ano e sem perspectiva de ser finalizada, demandando o distanciamento social, fez nascer novos hábitos, dentre eles a utilização dos serviços on-line. Digna de nota é a agilidade e a eficiência com que a Câmara Ciesp/Fiesp se adequou ao universo virtual, oferecendo todos os seus serviços, inclusive a mediação, via plataforma digital. Mais uma prova de que as perspectivas desses serviços são de ampliar seu espectro de aplicação, inclusive em áreas inéditas.

## 4 Considerações finais

É relevante reforçar que a **Mediação Extrajudicial Institucional se constitui em um instrumento contratual a serviço da sociedade, incluindo as empresas em geral, sejam de indústria, comércio, serviços etc.** Promove com isso a perspectiva de futuro para todos aqueles que dela se utilizam, como apontado nos exemplos apresentados ao longo do texto, muito embora ainda hoje careça de mais conhecimento, sobretudo ao empresariado em geral, pois ainda são poucas as empresas que usufruíram e usufruem de sua utilização.

Este é o cenário que aos poucos apresenta mudanças, pois a Mediação Extrajudicial Institucional, por sua agilidade em se adequar aos novos paradigmas, tende a levar mais informação ao público em geral, bem como para o ambiente das empresas. Decorre daí a importância de instituições como a Câmara Ciesp/Fiesp, que completou 25 anos de prestação de serviços especializados e eficientes para toda a comunidade empresarial. Que venham mais outros 25, 50, 100 anos ou mais de muita adequação aos conflitos, agilidade no trato de questões empresariais, encaminhamento administrativo eficiente, confidencialidade para conforto dos participantes e transformações de seus conflitos a partir de suas respectivas autodeterminações. Sem mencionar o cuidado em contar com um quadro de mediadores, profissionais de ampla experiência no trato da mediação sob os auspícios da multidisciplinaridade.

Tudo isso com a perspectiva contratual que se verifica em todos os instrumentos jurídicos da Câmara Ciesp/Fiesp, para o bom andamento da Mediação Extrajudicial Institucional, como mencionado ao longo do texto. E possuindo como parâmetro a prestação dos melhores serviços a partir de um contrato-base, que é o da prestação de serviços entre a instituição, os usuários e os mediadores.

## Referências

- AGUIRRE, Caio Eduardo de. *Mediação em empresas familiares*. 2015. Dissertação (Mestrado em Direito)–Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/6866/1/Caio%20Eduardo%20Aguirre.pdf>>. Acesso em: 12 maio 2021.
- ALMEIDA, Diogo A. Rezende de; PAIVA, Fernanda. Princípios da mediação. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coord.). *Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes*. 2. ed. Salvador: Juspodivm, 2019.
- ALMEIDA, Guilherme Assis de. *Mediação e o reconhecimento da pessoa*. São Paulo: CLA, 2019.
- ALVES, Lourdes Farias et al. Mediação de conflitos em diferentes contextos da vida cotidiana: mediação particular. In: ALVES, Lourdes Farias (Org.). *Fundamentos e práticas transformativas em mediação de conflitos*. São Paulo: Dash, 2019.
- BRAGA NETO, Adolfo. *A mediação e a Administração Pública*. São Paulo: CLA, 2021.
- BRAGA NETO, Adolfo. Mediação de conflitos: conceito e técnicas. In: SALLES, Carlos Alberto de; LORENCINI, Marco Antonio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves Da (Org.). *Negociação, mediação, conciliação e arbitragem: curso de métodos adequados de solução de controvérsias*. 3. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019.
- BRASIL. Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996. Dispõe sobre a arbitragem. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 23 set. 1996. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/19307.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19307.htm)>. Acesso em: 6 maio 2021.
- BRASIL. Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 10 jan. 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/110406compilada.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406compilada.htm)>. Acesso em: 7 maio 2021.
- BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. *Diário Oficial da União*, Brasília, DF, 16 mar. 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm)>. Acesso em: 6 maio 2021.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a auto-composição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do Art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Brasília, DF, 26 jun. 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm)>. Acesso em: 12 maio 2021.

CAHALI, Cláudia Elisabete Schwerz. *O gerenciamento de processos judiciais: em busca da efetividade da prestação jurisdicional*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2013. CONSELHO Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem (Conima). *Código de Ética para Mediadores*. Disponível em: <<https://conima.org.br/mediacao/codigo-de-etica-para-mediadores/>>. Acesso em: 12 maio 2021.

DELLA NOCE, Dorothy J.; FOLGER, Joseph Patrick; BUSH, Robert A. Baruch. *Transformative mediation: a sourcebook*. Dayton: ISCT, 2010.

FOLGER, Joseph Patrick; BUSH, Robert A. Baruch. *The promise of mediation*. New York: Jossey-Bass, 2005.

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

GOMES, Orlando. *Contratos*. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

GRECCO, Renato. *O momento da formação do contrato: das negociações preliminares ao vínculo contratual*. São Paulo: Almedina Brasil, 2019.

GUERREIRO, Luis Fernando. *Efetividade das estipulações voltadas à instituição dos meios multiportas de solução de litígios*. 2012. Tese (Doutorado em Direito Processual) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <[https://teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-09042013-150524/publico/Tese\\_03012012\\_LuisFernandoGuerrero.pdf](https://teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2137/tde-09042013-150524/publico/Tese_03012012_LuisFernandoGuerrero.pdf)>. Acesso em: 12 maio 2021.

ISOLDI, Ana Luiza. Gestão de conflito no contexto da hospedagem. In: CANUTO, Alessandra; ISOLDI, Ana Luiza; SITA, Maurício (Coord.). *Manual de solução de conflitos*. São Paulo: Literare Books International, 2019.

- KROETZ, Maria Candida do Amaral. *Mediação em contratos empresariais de longa duração*. In: BRAGA NETO, Adolfo (Org.). *Mediação empresarial: experiências brasileiras*. São Paulo: CLA, 2019.
- LEVY, Fernanda Rocha Lourenço. *Cláusulas escalonadas: a mediação comercial no contexto da arbitragem*. São Paulo: Saraiva, 2013.
- MOORE, Christopher W. *O processo de mediação*. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- NEVES, José Roberto de Castro. *Contratos I*. Rio de Janeiro: GZ, 2017.
- RODRIGUES, Sílvio. *Direito civil*. 30. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. v. III.
- ROSA, Beatriz Vidigal Xavier da Silveira; ISSA, Ricardo. *Mediação empresarial e engenharia*. In: BRAGA NETO, Adolfo (Org.). *Mediação empresarial: experiências brasileiras*. São Paulo: CLA, 2019.
- SALLES, Carlos Alberto de. *Arbitragem em contratos administrativos*. Rio de Janeiro: Forense, 2011.
- TARTUCE, Fernanda. *Mediação nos conflitos civis*. 3. ed. São Paulo: Forense, 2016.
- VASCONCELOS, Carlos Eduardo. *Mediação de conflitos e práticas restaurativas*. 5. ed. São Paulo: Forense, 2016.
- VEZZULLA, Juan Carlos. *Mediação teoria e prática. Guia para utilizadores e profissionais*. Lisboa: CEM, 2003.
- WARAT, Luis Alberto. *Surfando na pororoca: o ofício do mediador*. Florianópolis: Boiteux, 2004.

...

#### Sobre o autor

**ADOLFO BRAGA NETO:** Advogado graduado pela Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo (USP). Mestre em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Especialista em Direitos Difusos e Coletivos pela Escola Superior do Ministério Público de São Paulo. Especialista em Métodos Extrajudiciais de Resolução de Conflitos pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). Presidente do Conselho de Administração do Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil (IMAB) e Conselheiro da Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem Ciesp/Fiesp.