

OS MEIOS ALTERNATIVOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS NO ACESSO À JUSTIÇA: OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS PARA OS ADVOGADOS

ALTERNATIVE DISPUTE RESOLUTION IN ACCESS TO JUSTICE: STRATEGIC OPPORTUNITIES FOR LAWYERS

Afonso Soares Oliveira Sobrinho¹

RESUMO

Este artigo estuda a problemática em torno das formas alternativas de solução de conflitos, inserida na mudança paradigmática do acesso à justiça no Brasil. Discute-se se a utilização das formas alternativas de solução de conflitos representa uma oportunidade para a advocacia do efetivo acesso à justiça. O objeto da pesquisa são as oportunidades estratégicas que foram criadas ao longo dos anos quando da edição do arcabouço jurídico nacional relativo aos meios alternativos de resolução de conflitos. Utilizamos o método hipotético-dedutivo e das técnicas descritiva, documental e bibliográfica. Conclusão: os meios adequados de solução de conflitos desnudam como excelentes oportunidades para advogados e escritórios de advocacia, no tocante ao desenvolvimento de habilidades negociais e para a concretização do direito fundamental de acesso à justiça.

Palavras-chave: Globalização. Oportunidade estratégica. Justiça. Direito. Mediação.

ABSTRACT

This article deals with the question around alternative dispute resolution inserted in the paradigmatic change of access to justice in Brazil. It is discussed whether the use of alternative dispute resolution is an opportunity for advocacy of the effective access to justice. The object of the research is the strategic opportunities that were created over the years when the national legal framework for alternative dispute resolution was edited. We use the hypothetical-deductive method and the descriptive, documentary and bibliographic techniques. Conclusion: alternative dispute resolution are excellent opportunities for lawyers and law firms to develop negotiating skills and to realize the fundamental right to access justice.

Keywords: Globalization. Strategic opportunity. Justice. Law. Mediation.

INTRODUÇÃO

Particularmente nos últimos 30 anos, mas desde pelo menos 1910, os modos de se fazer negócios, de se administrar a justiça e de se realizar direitos têm se transformado de maneira acelerada, acabando com as certezas em torno tanto de práticas empresariais como estatais, que

evoluíram nos períodos de estabilidade política e econômica e durante as duas guerras mundiais. (BESANKO et al., 2012; KRUGMAN, 2007; MANKIWI, 2015)

Empresas e Estados acostumados a competir e regular relações com agentes públicos e privados, rivais domésticos e com poucas integrações internacionais se deparam com ameaças e oportunidades fruto da revolução técnico-científica e informacional. Nesse cenário globalizado temos as disputas judiciais que levam anos para serem solucionadas, necessitando de mecanismos mais ágeis, eficientes na resolução de conflitos.

A justificativa da pesquisa é a relevância dos meios alternativos de solução de conflitos na sociedade globalizada, especialmente no ambiente empresarial que exige negociação, celeridade, em detrimento do engessamento estatal. Nesse cenário, destaca-se a participação do advogado como essencial a própria administração da justiça no Estado Democrático de Direito, nos termos do art. 133 da Constituição Federal, na defesa das garantias e direitos do cidadão.¹(BRASIL, 2015)

A Constituição Federal de 1988 vislumbra a solução consensual de conflitos como um dos objetivos da nossa República. Destaca-se, entre os princípios do art. 1º, II da Carta Magna a cidadania, em consonância com o art. 3º, inciso I que prevê a construção de uma sociedade livre, justa e solidária. Nesse diapasão situa-se o art. 4º, inciso VII quando destaca que nas relações internacionais o Brasil rege-se pela solução pacífica dos conflitos. (BRASIL, 2015)

O principal objetivo deste estudo é a percepção da oportunidade estratégica que foi criada, ao longo dos últimos anos, pela edição de leis e normas que favoreceram os meios alternativos de resolução de conflitos, especialmente para a advocacia. Para tanto, foram escolhidos os seguintes objetivos específicos: i) Explicar como a globalização e o direito têm criado influências em inúmeros países numa perspectiva (neo)constitucional, muitas vezes à custa da diminuição da soberania dos Estados modernos diante do imobilismo institucional e seus reflexos nos direitos do cidadão; ii) Analisar os meios alternativos de solução de conflitos como corolário do acesso à justiça; iii) Discutir as oportunidades criadas para os advogado a partir dos meios adequados de solução de conflitos diante das mudanças paradigmáticas das relações sociais, econômicas e jurídicas nas relações empresariais e para o cidadão.

¹ O CNJ em novembro de 2018 adotou posicionamento considerando que a resolução 125 de 2010 em seu art. 11 não traria a obrigatoriedade da presença do advogado para que ocorra a solução de conflitos. Durante o julgamento, do Recurso Administrativo no Pedido de Providência 0004837-35.2017.2.00.0000, (BRASIL, 2018) A nosso entender esse posicionamento prejudica, especialmente, os mais vulneráveis que correm o risco de terem seus direitos fundamentais desrespeitados em quaisquer fases da mediação ou conciliação, seja de natureza pré-processual ou processual. Haja vista, há evidente violação ao art. 133 da Constituição Federal de 1988 quando dispõe ser o advogado indispensável a administração da justiça. No entanto, tramita na comissão de constituição e justiça da Câmara dos Deputados o Projeto de Lei 5511/2016 no sentido da obrigatoriedade da presença dos advogados em todos os casos de solução alternativa de conflitos, mediante alteração no art. 2º, § 4º do Estatuto da Advocacia (Lei nº 8906/1994). (BRASIL, 2016)

A pesquisa utiliza-se de método hipotético-dedutivo e das técnicas descritiva, documental e bibliográfica. Para tanto, procurou-se analisar doutrina e normas sobre o tema pesquisado. Bem como, foram feitas descrições sobre o paradoxo da globalização e do direito que influenciou o enfraquecimento da soberania dos Estados modernos diante das novas visões do pensamento jurídico que hoje permeiam o (neo) constitucionalismo. Movimentos que procuram realizar os direitos das gentes no nível planetário, o que caracteriza o isomorfismo institucional no plano das nações mais desenvolvidas. E, ao mesmo tempo promovem riscos quanto aos direitos e garantias já conquistadas.

A problemática da pesquisa é se a utilização das formas alternativas de solução de conflitos pelos advogados representa uma saída diante da crise atual do judiciário? E se essa oportunidade viabilizaria o acesso à justiça? O objeto da pesquisa é a oportunidade estratégica que foi criada ao longo dos anos quando da edição do arcabouço jurídico nacional relativo aos meios alternativos de resolução de conflitos para os advogados e escritórios de advocacia.

O artigo está dividido em tópicos. Na introdução analisamos a justificativa, os objetivos, hipóteses, metodologia, bem como a problematização do tema proposto, além da análise da relevância do advogado à administração da justiça, inclusive pelos meios adequados de solução de conflitos com vistas à cidadania. No primeiro item analisamos a globalização, a mudança paradigmática do papel do Estado diante das crescentes demandas econômicas e sociais, bem como a busca por soluções alternativas de conflitos que preservem garantias e direitos no acesso à justiça, destaca-se como referencial teórico Habermas, 2001; Cappelletti; Garth, 1988. No segundo item pesquisamos o processo, a busca pela eficiência com vistas a solução de mérito, e a relevância dos Meios Alternativos de Solução de Conflitos, utilizamos como referencial Theodoro Júnior, 2016; Canotilho, 2003; Didier Jr., 2013; Mancuso, 2010; Tartuce, 2008. No terceiro tópico investigamos as oportunidades estratégicas para a advocacia com o sistema multiportas, como referencial teórico nos valem de Besanko et al., 2012; Krugman, 2007; Mankiw, 2015; Lewandowski, 2015; Sales; Sousa, 2011, entre outros autores.

1 GLOBALIZAÇÃO E DIREITO: UM CONTEXTO DE MUDANÇAS NA PERCEPÇÃO DOS CONFLITOS E A BUSCA PELO ACESSO À JUSTIÇA

A globalização tem provocado inúmeros efeitos nos sistemas jurídicos internos e internacional. Porém, é sempre importante ter em mente que a perda parcial da soberania estatal revela também a falta de condições do Estado em oferecer proteção para os cidadãos contra efeitos externos de decisões que são tomadas fora de sua jurisdição, incluindo as reações em cadeia que não são da alçada da vontade humana. A globalização não traz forças capazes de suprimir as ordens jurídicas estatais, mas exige um esforço conjunto de sintonização das atividades legislativa e jurisdicional do Estado com atos normativos provenientes de sujeitos exteriores. (AUBY, 2017; HABERMAS, 2001; OLIVEIRA, 2014; PIZZORUSSO, 2008)

A globalização permitiu o acúmulo e exponenciação do capital ao mesmo tempo o caldo cultural da informação ultrapassa barreiras de países, o exemplo são os meios alternativos de solução de conflitos incorporado à nossa realidade numa interpretação sistemática da Constituição e conformada no acesso à justiça em sentido amplo diante do imobilismo Estatal.

Processos de produção computadorizados permitem produtos sob encomenda a custos baixos, favorecendo empresas de nichos especializados em detrimento de empresas maiores que operam em larga escala. Maciças transferências de capital e investimento realizadas por meio da Internet causam grandes mudanças nas escolhas dos agentes econômicos e públicos, no tocante à capacidade de se adaptar aos novos desafios impostos.

Numa perspectiva empresarial, tudo isso está levando as grandes empresas que dominavam a economia a preferir alianças e *joint ventures*, influenciando igualmente o declínio das grandes gigantes corporativas verticalmente integradas. (BESANKO et al., 2012; KRUGMAN, 2007; MANKIW, 2015)

Do ponto de vista jurídico, com a mudança de paradigma nas relações sociais, surgem novas oportunidades e ameaças que necessitam ser mais bem compreendidas pelos operadores da lei e pelos que atuam nos poderes legiferantes. Na era global, a lei funciona como uma rede que conecta uma gama de atores que existem acima, abaixo e no interior do Estado, abarcando ambos os lados da divisão entre público e privado. O espaço soberano dos Estados e suas ordens jurídicas é cada vez mais reduzido, sendo progressivamente substituído por um sistema fluido de cruzamentos e normas legais, resultado da globalização do direito e sua inter-relação democrática participativa, ética, colaborativa. (AUBY, 2017; HABERMAS, 2001; OLIVEIRA, 2014; PIZZORUSSO, 2008)

As profundas transformações políticas, jurídicas, econômicas, sociais e culturais trazidas pela globalização trouxeram grandes desafios para a legitimidade e a eficácia dos sistemas jurídicos centrados no Estado, que tem perdido cada vez mais força na sua capacidade reguladora. (ASANO, 2016)

Ao mesmo tempo, o grande aumento das ordenações legais privadas fragmentadas, tanto no interior como fora do Estado-nação, contribui para a diminuição da centralidade da eficácia da normatização estatal. Nesse universo jurídico pluralista em plena pujança, a natureza transnacional da relação entre direito e globalização, influencia a ordem jurídica nacional, e institui uma série de problemas para os estudiosos e operadores do direito: como conciliar um ambiente empresarial capaz de lidar com as adversidades do mercado e do Estado. (SILVA, 2011; VASCONCELOS, 2014)

As revoluções burguesas trouxeram à periferia do capital novas formas de exploração e ao mesmo tempo, o desejo de liberdade e justiça. Haja vista, a revolução técnico-científico-informacional permitiu a globalização dos Direitos Humanos e a incorporação dos direitos universais à ordem interna, positivando-os nas constituições. Entre os obstáculos do acesso à justiça nesse processo histórico está o de ordem econômica associado às custas processuais e a contratação do serviço de

profissional técnico; o organizacional quanto à dificuldade de defesa dos direitos coletivos nas sociedades de massa e os obstáculos culturais quando temos que procurar o judiciário e o próprio desconhecimento de seus direitos básicos pelo homem médio. (CAPPELLETTI; GARTH, 1988)

O Estado Democrático de Direito no Brasil se consolida no pós-1964 com a redemocratização e traz como fundamento a dignidade da pessoa humana previsto na Constituição de 1988. E, concilia os interesses liberais com o social, seja por meios de relações econômicas, sociais, culturais, jurídicas. (BRASIL, 2015).

Há, no entanto, que se considerar que o acesso à justiça entre nós sempre foi um gargalo para a sociedade. *Pari Passu* ao modelo tradicional de administrar os conflitos surgiu uma nova cultura em formação por cidadãos e empresas saturados com o imobilismo estatal em lidar com os conflitos sociais, empresariais. Ao ponto que o próprio estado finalmente começou a rever a burocracia que alimenta as pilhas de processos².

Cappelletti; Garth (1998), identifica três ondas por que passaram os países do mundo ocidental: 1) a assistência judiciária para os pobres com o sistema *Judicare*, o advogado remunerado pelos cofres públicos, e os modelos combinados, bem como as possibilidades e limitações da assistência judiciária; 2) às “reformas tendentes a proporcionar representação jurídica para os interesses difusos” em particular à proteção ambiental e do consumidor pela ação governamental, a técnica do procurador-geral privado e do advogado particular do interesse público. 3) o acesso à representação em juízo a uma concepção mais ampla de acesso à justiça pelo novo enfoque na efetividade. (CAPPELLETTI; GARTH, 1998)

Um dado relevante que se verifica cada dia mais amiúde é a redução da capacidade estatal para promover políticas sociais eficientes, dadas as condições de concorrência global pelas praças de investimento e os altos custos dos salários, que incentivam a busca de racionalização do capital privado, levando ao esgotamento dos recursos fiscais das economias, afetando o crescimento nacional, o emprego e a renda. A taxação da demanda por governos locais impacta diretamente sobre o circuito da economia internacional, como se vê pela variação das bolsas internacionais a partir de ações localizadas no âmbito nacional. (HABERMAS, 2001; OLIVEIRA, 2014; PIZZORUSSO, 2008)

Finalizando este tópico, infere-se que este imbricado conjunto de fatores confluiu para a perda progressiva da soberania do Estado-nação como protagonista na inserção das sociedades locais no mundo global. A noção de soberania encontra-se em transição, abalada por arranjos de integração supranacional, encontrando nos direitos fundamentais limites interiores e exteriores ao exercício de suas próprias atribuições. Há, no processo global resultante da revolução técnico-científico e

² “Segundo dados do Conselho nacional de justiça, o Judiciário chegou ao final do ano de 2017 com um acervo de 80,1 milhões de processos que aguardam uma solução definitiva. E só em 2017, cada juiz brasileiro julgou, em média, 1819 processos, o que equivale a 7,2 casos por dia útil - esse é o maior índice de produtividade desde 2009. (BRASIL, 2018)

informacional, um capitalismo exponencial que prioriza a flexibilização de direitos diante de um Estado incapaz de atender às demandas sociais que se tornam fluidas. (SANTOS; SILVEIRA, 2001)

No atual estágio, as instituições, *deper si*, não conseguem suprir as demandas econômico-sociais, ao mesmo tempo o Estado brasileiro se mostra refratário à cultura de transformação estrutural, posto que as instituições ainda se mantêm em estágio letárgico frente aos novos atores sociais que irrompem. (BORDIEU, 1989; SANTOS, 2002; WEBER, 1975)

2 O PROCESSO COMO INSTITUTO DO DIREITO PÚBLICO E A BUSCA POR MEIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE LIDES

O Estado não tem plena liberdade para agir na solução dos litígios. Ao contrário, observa um método rígido, de caráter dinâmico, que se estabelece pela formação de uma relação jurídica entre as partes e o órgão jurisdicional, cujo resultado será a prestação jurisdicional, isto é, a imposição da solução jurídica para a lide, que passará a ser obrigatória para todos os sujeitos envolvidos no processo³ – autor, réu e Estado. (ALLORIO, 1963; COUTURE, 1974; THEODORO JÚNIOR, 2016)

No Estado Democrático de Direito, não apenas a lei, mas todos os atos de poder devem se adequar aos padrões da ordem constitucional. Destarte, as ideias de constitucionalidade e inconstitucionalidade se resolvem numa relação que se estabelece entre a Constituição e um ato ou norma, que lhe está ou não conforme, sendo compatível ou não. Assim, a inconstitucionalidade pode acontecer também no âmbito dos provimentos jurisdicionais. Trata-se de uma relação de validade, pois, sem que se dê a adequação entre os termos cotejados, não se poderá pensar em eficácia do ato. Por isso se diz que a concordância com a vontade suprema da Constituição acarreta a relação positiva que corresponde à validade do ato, e o contraste possibilita a relação negativa que implica invalidade. (BASTOS, 2001; TAVARES, 2001; THEODORO JÚNIOR, 2016)

A ligação entre direito e Estado é nuançada, o que choca com a interpretação comum a seu respeito, que geralmente trata de maneira simplista o problema, visto que os dois termos se apoiam mutuamente. O juspositivismo toma o jurídico enquanto contornado pelo político, sendo o Estado e o direito ângulos distintos de um mesmo fenômeno. O Estado soberano institui o direito, valendo-se da norma jurídica como instrumento por excelência. A ciência juspositivista, se o direito se reduz à norma jurídica, então o direito é o Estado. (ALTHUSSER, 1972, 2003; MASCARO, 2015)

³ “O processo é um método de exercício da jurisdição. A jurisdição caracteriza-se por tutelar situações jurídicas concretamente afirmadas em um processo. Essas situações jurídicas são situações substanciais (ativas e passivas, os direitos e deveres, p. ex.) e correspondem, grosso modo, ao mérito do processo. Não há processo oco: todo processo traz a afirmação de ao menos uma situação jurídica carecedora de tutela jurisdicional. Essa situação jurídica afirmada pode ser chamada de direito material processualizado ou simplesmente direito material”. (DIDIER JR., 2015a, p. 37-38).

Cada geração quer ser livre para vincular as gerações seguintes, mas não quer ser vinculada pelos seus predecessores. Eis a essência dos paradoxos que têm sido utilizados para confrontar a Constituição, entendida enquanto conjunto de regras vinculativas. Tanto o paradoxo da democracia quanto o intergeracional conduz a posições teóricas substancialmente distintas, materializadas no seu extremo na forma de teorias democrático-representativas puras e teorias constitucionais puras. A função da Constituição não é a mesma segundo uma perspectiva ou outra, da mesma forma que não o é na leitura liberal ou na leitura moralmente reflexiva da autovinculação por meio de regras constitucionais. Constitucionalismo pressupõe valoração do processo democrático, da mesma forma que teoria democrática não existe sem direitos individuais garantidos por lei. Onde há divergência é na forma de proteger esses direitos e os bens constitucionais a eles inerentes. Enquanto os constitucionalistas tomam o processo político como base das políticas públicas em relação aos direitos, ainda que não seja suficiente para avaliar a justeza dessas políticas, os democratas puros acreditam na primazia do autogoverno democrático e no processo político democrático como mecanismo para assegurar a proteção da liberdade e dos direitos das pessoas. (CANOTILHO, 2003)

O processo, enquanto método, não pode ser o mesmo. Haja vista, no caso concreto se procura conhecer a situação das partes ou se busca realizar concretamente o direito de uma delas, alterando a esfera jurídica da outra, mediante a execução. Execução sem conhecimento é arbitrariedade na ordem jurídica, mas conhecimento sem possibilidade de executar a decisão tornaria ilusórios os fins da função jurisdicional. (ALLORIO, 1963; COUTURE, 1974; THEODORO JÚNIOR, 2016)

A título de ilustração considere-se, as lições de Didier Jr. et al.(2013) quando lembram que direito à prestação é aquele poder jurídico conferido a alguém que lhe permite exigir de um terceiro o compromisso de prestação de conduta, podendo assumir a forma de um fazer, um não fazer ou um dar (dinheiro ou coisa distinta)⁴. Os direitos à prestação começam a correr da lesão/inadimplemento, isto é, o não cumprimento pelo sujeito passivo do seu dever, conforme prevê o art. 189 do CC 2002. A

⁴ “As reformas do Código de Processo Civil, tendentes à implantação da *executio per officium iudicis*, correspondem, inquestionavelmente, a um sadio projeto de medidas aparentemente singelas, mas que com sabedoria penetram na própria estrutura de nosso sistema processual, para, em nome de garantias fundamentais voltadas para a meta do processo justo, extirpar reminiscências de romantismo anacrônico, incompatíveis com os modernos anseios de maior presteza e efetividade na tutela jurisdicional [...] Se se melhora, porém, a situação do credor e se reduz a área de defesa do devedor, isto se deveu à constatação ampla no seio doutrinário e jurisprudencial de que o sistema primitivo apresenta-se deplorável justamente por frustrar os desígnios da instituição da execução forçada. Com efeito, se esta foi concebida...como uma atividade de satisfação do direito do credor e para sujeição do devedor a cumprir a prestação já acertada e liquidada pela sentença, como entender que fosse essencial ao direito de defesa do obrigado o ensejo à instauração de um novo e amplo contraditório em ação de conhecimento incidental de embargos? Era justamente esse expediente que propiciava ao devedor inadimplente postergar...indefinidamente, a realização do direito do exequente. Daí que o aprimoramento do processo para alinhar-se com o rumo da efetividade somente poderia ser feito à custa de redução das faculdades excessivas que o regime pretérito assegurava ao devedor”. (THEODORO JÚNIOR, 2014, p. 89-90)

efetivação/satisfação de uma prestação é a realização da prestação devida, de modo que o direito precisa ser concretizado no mundo físico. (DIDIER JR. et al., 2013).

Na prática judicial, da fase de conhecimento à execução (até se obter o bem da vida, passaram-se anos, décadas, às vezes uma vida). É por isso que as alternativas ao processo judicial, tornaram-se rotina em muitos países. Nos Estados Unidos, uma alternativa para o judiciário dentro da própria estrutura do sistema legal são os métodos alternativos de resolução de conflitos, que operam sob o que tem sido descrito como “a sombra da lei”. O conceito já se tornou um pressuposto geral na área de ADR (meios alternativos de solução de conflitos) nos Estados Unidos. Não se trata de entendimento que vigore na maioria dos países da América Latina, onde o abismo entre a lei escrita e sua prática se constitui num problema real. Nesses países, os direitos como os de acesso à justiça figuram apenas enquanto aspiração, visto a fragilidade dos mecanismos de implementação, em que pese o fato de as constituições assegurarem a proteção dos direitos dos cidadãos. Assim, a resolução de conflitos na América Latina opera em uma área de ‘pálida sombra da lei’. Isso pode levar a acordos não tão justos, ou seja, sem garantias de imparcialidade. (ALMEIDA; ALMEIDA; CRESPO, 2012; GOLDBERG et al., 2012; KRITZER, 1986)

A multiplicidade e a complexidade dos conflitos têm sido apontadas pela doutrina como causa para adoção de mecanismos legítimos que visem sua eliminação. Por isso, a entrega da prestação jurisdicional não pode estar calcada apenas no seu aspecto jurídico, enquanto subsunção do fato à norma, mas levar também em conta aspectos psicológicos, sociológicos e filosóficos, ratificando a ideia de que a normatização jurídica da vida em sociedade constitui questão interdisciplinar, donde o imperativo de relacionamento do direito com outras áreas do conhecimento. (MANCUSO, 2010; TARTUCE, 2008)

O processo passa a se pautar pela ressignificação dos princípios adaptados aos novos rumos do processo integrado a um social ou coletiva definição de devido processo legal com vistas a realização de novos direitos. (DIDIER JR, 2013)

O direito fundamental de acesso à Justiça está previsto no art. 5º, XXXV, da Constituição Federal de 1988 necessita-se, no entanto, uma resolução de mérito em tempo razoável. A conciliação e a mediação⁵ são mecanismos efetivos de pacificação social, prevenção de litígios. Portanto, o acesso à justiça envolve procedimentos que permita a solução do conflito, de forma justa, e com a máxima eficiência. Os meios de resolução de conflitos necessitam ser instrumentos da cidadania (princípio e fundamento do Estado Democrático de Direito, art. 1º, II da CRFB/1988): quando assegurada a

⁵A mediação, por exemplo, é atividade técnica exercida por terceiro imparcial (sem poder decisório), escolhido pelas partes ou por elas aceito com o intuito de auxiliar e estimular a identificar ou desenvolver solução adequadas de controvérsias. E, será orientada pelos princípios da imparcialidade, isonomia; oralidade; informalidade; autonomia da vontade; busca do consenso; confidencialidade; boa-fé. (BRASIL, 2015)

isonomia às partes com acesso a advogado; e a participação direta do interessado na solução do caso concreto. (BRASIL, 2015)

Há no ambiente da sociedade globalizada o papel estratégico dos advogados atuando, principalmente com o uso dos instrumentos extrajudiciais⁶ diante do imobilismo estatal. Destaca-se nesse diapasão a cláusula escalonada, praticada no direito negocial: utiliza-se da simbiose — mediação empresarial e arbitragem — no âmbito privado de resolução de conflitos como opção alternativa à tutela jurisdicional, fornecendo respostas adequadas e eficazes por meio de parceria para todos os envolvidos. Por sua vez, a advocacia colaborativa como primeira opção aos litígios revela-se essencial na sociedade da informação, haja vista que a peculiaridade do caso vai exigir flexibilidade quanto a melhor forma de satisfazer os interesses das partes.

Os ajustes que vinculam os administrados têm levado ao entendimento de que a arbitragem⁷ é plenamente possível na relação entre o Estado e o particular, respeitados os preceitos da ordem pública, permitindo a distinção do disponível e do indisponível, única maneira de se permitirem a aplicação e o progresso de novos meios para a eliminação de conflitos. Ao mesmo tempo, as crises não se dirimem de maneira ordinária, como em regra sempre ocorria, dada a morosidade do judiciário, a complexidade e a especialização das controvérsias para as quais se exige nível de conhecimento mais apurado. A doutrina chega a propor que as chances de solução por uma via (adjudicação) ou outra (meios alternativos) operem de maneira célere e eficiente, para que não se permita que uma ou outra seja a escolhida por ser mais rápida. Para que não se veja exclusivamente no Estado-juiz a única possibilidade, busca-se a inversão da lógica de eliminação nas crises, levando em consideração outros atores e que se incluam efetivas possibilidades de superação pelos próprios conflitantes na máquina judiciária⁸, mas também na fase extrajudicial. (MANCUSO, 2010; TARTUCE, 2008)

A formação do consenso em torno da cultura da conciliação, da mediação e de outras formas de RADs⁹, exigirão por parte dos atores uma renovada busca pela eficiência, sem que com isto se

⁶A autocomposição é a primeira forma de resolução de conflitos que exclui a força bruta em prol da razão, do bom senso e da boa-fé. Ocorre quando uma ou ambas as partes de um conflito, sem abrir mão do seu direito, vislumbra saídas alternativas que permitam alcançar seus interesses. Assim, a autocomposição envolve possíveis percursos e soluções adequadas aos interesses envolvidos, no mais das vezes não percebidos pelas partes, seja no ambiente corporativo, estatal, paraestatal, pois todos estamos interligados em rede. (OLIVEIRA, 2014)

⁷A Lei nº 13.129/2015 alterou a Lei nº 9.307, de 1996, e a Lei nº 6.404, de 1976 para: 1) ampliar o âmbito de aplicação da arbitragem e dispor sobre a escolha dos árbitros quando as partes recorrem ao órgão arbitral; 2) a interrupção da prescrição pela instituição da arbitragem; 3) a concessão de tutelas cautelares e de urgência nos casos de arbitragem; 4) a carta arbitral; 5) a sentença arbitral. (BRASIL, 2015)

⁸ “O art. 3º do CPC/2015 estabelece que os métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados pelos atores do processo. Em adição, ainda na *vacatio legis* do CPC/2015, promulgou-se a “Lei de Mediação”, com o objetivo de disciplinar a autocomposição de conflitos.” (ZANETI JR.; CABRAL, 2017, p. 68-69).

⁹ “Originalmente...RADs representava a sigla para ‘Resolução Alternativa de Disputas’, servindo como denominação conjunta dos métodos alternativos ao julgamento pelo Judiciário. Atualmente, tem se adotado, com mais frequência, a expressão Resolução ‘Adequada’ (ou mesmo ‘Amigável’) de Disputas para denotar uma

perca o sentido da segurança jurídica em nome da celeridade. Há, portanto que haver cautela para que se garanta a paridade de armas as partes envolvidas na autocomposição¹⁰. (AZEVEDO, 2015; ZANETI JR.; CABRAL, 2017)

3 OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS PARA OS ADVOGADOS: A BUSCA PELA EFICIÊNCIA NEGOCIAL

A realização de todas as atividades por si mesma demanda o desenvolvimento de um conhecimento técnico excessivamente dispendioso para uma parte. Nesse sentido, contribui a presença de uma curva de experiência e de indivisibilidades, visto que desenvolver conhecimento técnico para aplicação em pequena escala exige investimentos iniciais grandes em aquisição de informação e treinamento. Oportunidades de mercado que criam necessidades de transação são transitórias, ou pelo menos não operam sempre numa base contínua, o que impede que as partes independentes se fundem ou se comprometam em contratos de longo prazo. As transações, por sua vez, ocorrem em ambientes singulares de contratação ou regulatório, exigindo um parceiro local com acesso a relacionamentos específicos. É por isso que, na China, todos os empreendimentos assumem a forma de joint ventures com parceiros chineses, dado o forte papel que o governo exerce na regulamentação de investimentos. (BESANKO et al., 2012; KRUGMAN, 2007; MANKIWI, 2015)

Ao partir do pressuposto de que pouco há que se fazer em relação a si próprios, a exortação dirige-se das nações e economias mais sólidas para as menos, as quais se atribui o peso da renúncia às políticas protetivas dos produtos nacionais, componente mais caro da chamada globalização. Nesse aspecto, a ideologia econômica das últimas décadas se assemelha aos velhos tratados de não proliferação de armas nucleares, para os quais não há possibilidade de aquisição para aqueles que não têm, regulando minimamente a extensão e o crescimento dos arsenais já consolidados. Assim, a aventura atômica é vetada no plano horizontal, mas continua firme no vertical. Essa mudança de posição do velho mundo remete aos anos 1970, no contexto das negociações sobre produtos têxteis.

escolha consciente de um processo ou método de resolução de conflitos, entre vários possíveis, considerando o contexto fático da disputa. Nota-se, portanto, que o sistema público de resolução de conflitos – que envolve o Poder Judiciário e outros órgãos de prevenção ou resolução de disputas (e.g. Defensoria Pública, Ministério Público...entre outros) – é composto, atualmente, por vários métodos ou processos distintos. Essa gama ou espectro de processos (e.g. processo judicial, arbitragem, conciliação, mediação, entre outros) forma um sistema pluriprocessual. Com esse sistema, busca-se um ordenamento jurídico processual no qual as características intrínsecas de cada processo são observadas para proporcionar a melhor solução possível para uma disputa – de acordo com as particularidades – analisada como um caso concreto”. (BRASIL, 2015, p. 17).

¹⁰ “Os cidadãos, que incorporam o papel de partes, devem assumir o protagonismo na efetivação de direitos. Para isso, devem envidar esforços para participar ativamente da construção do procedimento de resolução de conflitos [...] empoderar-se como indivíduos pertencentes a uma sociedade civilizada, capaz de resolver seus próprios desentendimentos. Acima de tudo, cabe a todos – atores diretos ou indiretos do processo, servidores ou “clientes” do judiciário – compreender que a busca do processo não deve ser apenas por justiça, numa concepção de ganha/perde, mas sim pela pacificação. Afinal, apenas com a mudança de postura perante os conflitos é que se pode cogitar a construção de uma cultura baseada no diálogo”. (ZANETI JR.; CABRAL, 2017, p. 88).

Até então, não se tinha notícia de uma posição isenta de argumentos sólidos, baseada unicamente na política do poder, que fazia exigências intransigentes para a derrubada de proteção que continuavam amplamente aceitas no nível local. Assim, a política internacional passava a se pautar pela máxima da imoralidade em todos os tempos, isto é, o princípio de que aquele que faz a regra não a cumpre. O jogo duro se estendeu para além das imposições econômicas, dando ensejo para uma novidade: o uso do poder para a reinvenção do direito, a partir de um esquema publicitário sem precedentes no seu alcance geográfico e na eficácia das técnicas de persuasão. (REZEK, 2014)

O tipo de competição que as organizações utilizam para conquistar recursos e clientes, em que a busca de adequação social e econômica se dá pelo acréscimo de componentes como poder político e legitimidade institucional, é o que se chama isomorfismo institucional. Nesses casos, as tomadas de decisão organizacional se conformam pela aliança entre desempenho e legitimidade, fatores relevantes para a construção de modelos e de soluções para problemas organizacionais. O isomorfismo institucional ocorre por meio de três mecanismos que podem se dar em conjunção. O primeiro decorre da influência política e do problema da legitimidade, o chamado isomorfismo coercitivo. O segundo, isomorfismo institucional, que se associa com a profissionalização. Finalmente, aquele que resulta de respostas padrão à incerteza, o isomorfismo mimético e que podem levar a busca por maior eficiência. (CLEGG; KORNBERGER; PITSIS, 2011; KANTER, 1972; POWELL; DIMAGGIO, 1991; ZILBOVICIUS, 1999)

É nesse ponto que se faz necessário tratar de outro aspecto relacionado com o aproveitamento de oportunidades — a liderança estratégica — como um fenômeno capaz de fornecer luzes sobre o jogo nas nações e os agentes públicos e privados. O líder exerce papel de professor quando é capaz de trazer à tona os modelos mentais que as pessoas têm sobre questões importantes. O que se carrega na cabeça são sempre suposições, nunca uma organização, mercado ou um estado de tecnologia pronto e acabado. Quadros mentais sobre a maneira como o mundo funciona influenciam a percepção de problemas e oportunidades, direcionando a identificação de cursos de ação e as escolhas humanas. (MINTZBERG et al., 2007)

A confusa variedade e evolução das práticas gerenciais pode ser interpretada por dois pontos de vista. De um lado, a ideia de que a complicação para o desenvolvimento de estratégias de sucesso é tão grande que, no fundo, trata-se de pura sorte. Do outro, a interpretação que pressupõe que o êxito das empresas se deve às escolhas das estratégias corretas pelos seus gerentes, permitindo-lhes explorar melhor as oportunidades com potencial de lucro presentes na época ou se adaptar melhor às circunstâncias em dado momento. Os custos revelados pelas demonstrações contábeis nem sempre são adequados para a tomada de decisões em uma empresa, que precisa se basear na medição dos custos econômicos, fundamentada no conceito de custos de oportunidades. Estes, por sua vez, dizem respeito ao valor do melhor uso alternativo preterido para os recursos aplicados em uma atividade particular,

que é o mesmo que dizer que o custo econômico de se empregar recursos em determinada atividade equivale ao valor do melhor uso alternativo renunciado desses recursos. O conceito de custo de oportunidade, portanto, ajuda a entender por que o custo econômico pode não corresponder ao histórico de custos contábeis, fornecendo uma base para avaliar as boas decisões econômicas quando a empresa precisa escolher entre alternativas concorrentes. Desviar-se dessa ideia não raro implica perda de oportunidades de obter lucros mais altos, levando a empresa a uma carência significativa de capital, à medida que os investidores passem a oferecer menos por suas ações, ou mesmo a fechar as portas em face da concorrência com outras que aproveitam melhor as oportunidades de aumentar os lucros. (BESANKO et al., 2012; KRUGMAN, 2007; MANKIWI, 2015)

Alguns requisitos são necessários para que alguém seja bem-sucedido como líder estratégico. Os principais são a capacidade de realizar análises meticolosas, o trabalho árduo, a disposição para a franqueza, o desejo constante de crescimento ininterrupto da empresa e do seu pessoal e o bom senso. (HITT, 2011)

A ideia de custo e de oportunidade poderia ser utilizada na forma como é administrada a justiça com o objetivo de obtenção de resultados como mais eficiência com uma duração razoável do processo. Em 1906, o professor Nathan Roscoe Pound, diretor da Faculdade de Direito da Universidade de Harvard, já indicava que “a insatisfação com a administração da Justiça é tão antiga quanto o direito”. Esses primeiros debates em torno do tema sugerem que a promoção do acesso à justiça está ligada à necessidade de progressiva redução dos índices de insatisfação com a prestação jurisdicional. O Conselho Nacional de Justiça tem se preocupado com a formação de mediadores e com as condições que os tribunais terão para promover a multiplicação de instrutores que possam oferecer treinamento desses auxiliares da Justiça. Até o presente, já foram realizados 23 cursos de capacitação de instrutores, com mais de 500 profissionais formados para atuar no Brasil. Os cursos de formação de mediadores tiveram seus parâmetros curriculares recentemente revistos, nos termos do art. 167, §1º, do CPC/2015. O conteúdo programático desses cursos de mediação e conciliação resultou de uma ampla discussão com instrutores da iniciativa privada e dos tribunais, tendo em vista o estabelecimento de parâmetros mínimos para adoção em curto prazo. (LEWANDOWSKI, 2015)

3.1 SISTEMA MULTIPORTAS

O Sistema de Múltiplas Portas (*Multi-door Courthouse System*) constitui-se como um mecanismo de aplicação de métodos alternativos de resolução de conflitos. Em seu cerne está a ideia de oferecer uma variedade de meios ou “portas” para que as partes possam identificar a mais adequada e eficaz para a propositura de um acordo que seja cumprido de maneira satisfatória para todos os envolvidos em determinado litígio. Os Estados Unidos fazem largo uso desse tipo de sistema,

principalmente em estados como Flórida, Washington e Nova York. Sua introdução remete à Pound Conference de 1976, onde se discutiu a respeito da insuficiência do Poder Judiciário para atender a todas as demandas com a justiça. Inicialmente apresentada pelo professor da Faculdade de Direito de Harvard Frank Sander, a proposta tem sido aprimorada progressivamente para atender à complexidade crescente dos conflitos, com a introdução de novos métodos para a resolução de novos problemas. (SALES; SOUSA, 2011)

O objetivo do sistema é sempre oferecer soluções congruentes às peculiaridades das demandas, de forma mais efetiva, célere e de custeio razoável. A ideia de disponibilizar vários mecanismos de solução de conflitos para os processos trazidos ao Judiciário parte da premissa de que há vantagens e desvantagens utilizar um e outro processo para resolução de disputas, a depender do caso; daí que a existência de várias possibilidades seja a situação ideal. Em português, tal instituto pode ser denominado Sistema das Múltiplas Portas ou Multiportas; nos Estados Unidos, as formas de denominação são várias — *Multi-doorcourthouse (MDCH)*, *Multidoor Center (MDC)*, *Court house of manydoors*, *Multidoor Program* (SALES; SOUSA, 2011). Em qualquer denominação, trata-se de um instituto conectado à corte que provê aos litigantes uma variedade de processos de resolução de disputas. Em outras palavras, são programas relacionados com as cortes nos quais escritórios centrais recebem todas as demandas do tribunal ou corte e assessores especialmente treinados guiam os casos aos procedimentos de resolução de conflitos mais apropriados. (MSJC, 2001; SALES; SOUSA, 2011)

Talvez a mais significativa evolução do pensamento jurídico norte-americano, a Análise Econômica do Direito (AED) divide-se em duas linhas de pesquisa — descritiva e normativa. Isso porque procura explicar e prever o comportamento humano enquanto regulado pelo direito (descritiva), ao mesmo tempo que propõe o aperfeiçoamento do direito, demonstrando como as leis existentes ou propostas acarretam consequências previstas ou indesejáveis no que diz respeito à distribuição de renda, riqueza e outros valores, ou à eficiência econômica propriamente dita. Essa distinção entre a explicação do mundo jurídico como ele é e as tentativas de transformá-lo em algo melhor, isto é, os aspectos positivo e normativo da AED, é essencial para a compreensão do movimento Law and Economics (Direito e Economia). A AED descritiva, na sua face mais estritamente positiva, guarda algumas afinidades com o positivismo jurídico no que diz respeito à metodologia e ao esforço de descrever o direito positivo tal como é e não como deveria ser. Contudo, a ciência econômica do direito é mais abrangente, na medida em que não se utiliza de dogmas e conceitos abstratos para a análise e interpretação do ordenamento jurídico, partindo antes da tentativa de compreender em que medida as regras jurídicas são eficientes para alocação de recursos e quais os custos que acarretam, bem como que incentivos e consequências produzem na sua aplicação prática à solução de conflitos. A AED normativa, por sua vez, tem semelhanças com teorias valorizadas do

direito, na medida em que abandona a neutralidade para apresentar propostas de aperfeiçoamento do direito e das instituições. (MAYRIQUES; FLORÊNCIO FILHO, 2016; POSNER, 2004)

Finalizando, isso explica, em parte, por que medidas extrajudiciais alteram tanto os incentivos, criando oportunidades estratégicas para aqueles capazes de perceber e de aproveitá-las o mais rapidamente possível. Nesse diapasão, o Brasil, por seu pioneirismo, traz à tona a prática do juiz de paz, desde a Constituição de 1824. (BRASIL, 1824)

Art. 161. Sem se fazer constar, que se tem intentado o meio da reconciliação, não se começará Processo algum.

Art. 162. Para este fim haverá juizes de Paz, os quaes serão electivos pelo mesmo tempo, e maneira, por que se elegem os Vereadores das Camaras. Suas attribuições, e Districtos serão regulados por Lei (BRASIL, 1824).

CONCLUSÕES

A incessante procura pela maximização da riqueza mostra-se, corriqueiramente, como uma espécie de norma econômica, ou seja, terminando por fornecer baldrames palpáveis para a Ciência do Direito. Enquanto aparelho de maximização de riquezas, o sistema jurídico ratifica e afina uma “nova” ordem de repartição de riqueza fundamentalmente arbitrária, sendo sua função básica a contrafação de incentivos que ora favorecem alguns atores, ora prejudica outras parcelas ou grupos que disputam o poder político. O fundamento do direito não reside mais somente nas regras de validade positivas, mas em princípios e valores, entre os quais figuram o acesso à justiça material. Nesse sentido, cabe falar em sistema global comum, que obriga cada vez mais as ordens normativas locais autônomas.

A unicidade do sistema jurídico avança sob a forma de marcos legais estabelecidos por tratados e princípios reconhecidos como inerentes por todos. Assim se consolidam e se multiplicam as estruturas internacionais associativas a partir da segunda metade do século XX, estabelecendo sistemas normativos autônomos a partir de organizações internacionais multilaterais e regionais. O sistema judiciário brasileiro, por sua vez, experimentou uma verdadeira explosão na quantidade de ações em curso na Justiça. Em suma, é humanamente impossível dar conta de uma quantidade dessas, mesmo aumentando a produtividade, sem realizar uma profunda reforma em todo o sistema, pois simplesmente aumentar o número de juizes, analistas, técnicos etc. sem incentivar meios alternativos de resolução de conflitos e novas leis que simplifiquem o direito processual seria o mesmo que tentar transpor as águas dos oceanos utilizando um dedal.

A realização de uma variedade ampla de atividades, por parte de advogados ou de escritórios de advocacia, per si, exige o desenvolvimento de um conhecimento técnico que pode ser oneroso. Nesse sentido, faz-se necessário pensar que a ampliação de uma curva de experiência e de indivisibilidades, para desenvolver conhecimento técnico que possa ser aplicado em pequena escala, necessariamente exige grandes investimentos iniciais para adquirir informação e treinamento. Mas,

hoje, os meios alternativos de solução dos conflitos seexpandem em quantidade e qualidade, o que faz que tais investimentos sejam rapidamente recuperados e passem a gerar novas receitas para desenvolver tais habilidades.

Portanto, o domínio da técnica negociais permite aos advogados ajudar seus clientes a buscar alternativas diante de obstáculos aparentemente intransponíveis, norteados pela ética e colaboração na administração dos conflitos com vistas à efetivação do acesso à justiça.

Finaliza-se pela ética e participação dos envolvidos nos conflitos de interesses como primordiais para o êxito do ADR, assim como a advocacia pode se valer desse poderoso instrumento na negociação por meio de relações colaborativas com vistas à composição de conflitos. Entende-se, portanto, os meios consensuais de solução de conflitos como um direito fundamental de acesso à justiça assim como a duração razoável do processo, a celeridade, a apreciação do poder judiciário de lesão ou ameaça a direito, conforme previsão constitucional.

Os meios adequados de solução de conflitos desnudam como excelentes oportunidades para advogados e escritórios de advocacia, no tocante ao desenvolvimento de habilidades negociais e para a concretização do direito fundamental de acesso à justiça inserido na Constituição Federal, constituindo-se em instrumento de efetivação da cidadania.

REFERÊNCIAS

ALLORIO, Enrico. **Problemas de derecho procesal**. Buenos Aires: Ejea, 1963. v. 2.

ALMEIDA, Larissa (Org.). **Jornada Direito Público**. Campina Grande: Associação da Revista Eletrônica A Barriguda (AREPB), 2013.

ALMEIDA, Rafael Alves de; ALMEIDA, Tania; CRESPO, Mariana Hernandez. **Tribunal Multiportas: investindo no capital social para maximizar o sistema de conflitos no Brasil**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

ALTHUSSER, Louis. **Politics and history: Montesquieu, Rousseau, Hegel and Marx**. Londres: Verso, 1972.

_____. **Aparelhos ideológicos de Estado: nota sobre aparelhos ideológicos de Estado**. Rio de Janeiro: Graal, 2003.

ASANO, Y. Globalization and law in a local context: Experiences from the Japanese research group on public and private law. **TLI.Think!** Paper 17/2016. Disponível em:

<<https://poseidon01.ssrn.com/delivery.php?ID=4911270910690670010210920990770160260500220030310660920661241000710890750181150310850311170130390170270260700651261160060990790160710570820070661171171171000060820960950750520970880061260691041160820050970310>>

93073121026116123083098024064064122080100006&EXT=pdf"EXT=pdf>. Acesso em: 16 jan. 2017.

AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Manual de Mediação Judicial**; -5ª.ed-; Brasília, DF: Conselho Nacional de Justiça, 2015.

AUBY, J-B. **Globalisation, law and the state**. London: BloomsburyPublishing, 2017.

BARROSO, L. R. Neoconstitucionalismo e constitucionalização do direito: o triunfo tardio do direito constitucional no Brasil. **Quaestio Iuris**, Rio de Janeiro, v. 2, n. 1, 2006. Disponível em:<<http://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/quaestioiuris/article/download/11641/9106>>. Acesso em: 19 fev. 2017.

BASTOS, Celso Ribeiro. **Curso de direito constitucional**. 21. ed. São Paulo: Saraiva, 2001.

BESANKO, D. et al. **A economia da estratégia** [recurso eletrônico]. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BEZERRA, E. **Advocacia colaborativa ganha força e adeptos no Brasil**. ConJur, 2013. Disponível em: <<http://www.conjur.com.br/2013-dez-07/advocacia-colaborativa-ganha-forca-adeptos-brasil>>. Acesso em: 31 dez. 2016.

BRASIL. **CNJ apresenta Justiça em Números 2018, com dados dos 90 tribunais**. Conselho Nacional de Justiça. 2018. Disponível em:<<http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/87512-cnj-apresenta-justica-em-numeros-2018-com-dados-dos-90-tribunais>>. Acesso em: 08 mar.2019

_____. Superior Tribunal de Justiça. **REsp. 1189050/SP**. Rel. Min. Luis Felipe Salomão. T4 – Quarta Turma. Julgado em: 01/03/2016. Dje. 14/03/2016.

_____. **Constituição Federal de 1988**. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em 13 de abr. 2015.

_____. **Constituição Política do Imperio do Brazil, de 25 de março de 1824**. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao24.htm>. Acesso em: 19 fev. 2017.

_____. **Lei 9.307 de 26 de setembro de 1996**. Dispõe sobre a arbitragem. Disponível em:<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9307.htm>. Acesso em: 07 mar. 2019.

_____. **Lei 13.105 de 16 de março de 2015**. Institui o Novo Código de Processo Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm>. Acesso em: 8 out. 2016.

_____. **Lei 13.129, de 26 de maio de 2015**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13129.htm>. Acesso em 07 mar. 2019.

_____. **Lei 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração

pública. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm>. Acesso em: 27 out. 2016.

_____. **Resolução nº 125 do Conselho nacional de Justiça, de 29 de novembro de 2010.**

Disponível em:

<http://www.cnj.jus.br/images/stories/docs_cnj/resolucao/arquivo_integral_republicacao_resolucao_n_125.pdf>. Acesso em: 8 out. 2016.

_____. **Projeto de Lei nº 5511, de 2016.** Câmara dos Deputados. Disponível em:

<https://www.camara.gov.br/proposicoesWeb/prop_mostrarintegra;jsessionid=46FE3A608368F2446C30142E5AC65B45.proposicoesWebExterno2?codteor=1664383&filename=Tramitacao-PL+5511/2016>. Acesso em 08 nov. 2018

BORDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. São Paulo, SP: Editora Difel, 1989.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes. **Direito constitucional e teoria da constituição**. 7. ed. Coimbra: Almedina, 2003.

_____. **In:** Revista da Faculdade de Direito de São Paulo, Volume 91. São Paulo, SP: Universidade de São Paulo. Faculdade de Direito, Editora Typ. da Companhia Industrial de São Paulo, 1996.

_____. Superior Tribunal de Justiça. **REsp. 1189050/SP**. Rel. Min. Luis Felipe Salomão. T4 – Quarta Turma. Julgado em: 01/03/2016. Dje. 14/03/2016.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução Ellen Gracie Northfleet. Sergio Antonio Fabris Editor. Porto Alegre. 1988.

CARMONA, Carlos Alberto. **Arbitragem e Processo** (um comentário à Lei nº 9.307/96. 3 ed. Revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Atlas, 2009.

CLEGG, S.; KORNBERGER, M.; PITSIS, T. **Administração e organizações: uma Introdução à teoria e à prática**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Plenário decide não obrigar presença de advogados em mediação ou conciliação**. 2018. Disponível em :< <http://www.cnj.jus.br/noticias/cnj/87969-plenario-decide-nao-obrigar-presenca-de-advogados-em-mediacao-ou-conciliacao>>. Acesso em 08 nov. 2018.

_____. **Mediação e conciliação, qual a diferença?** Conselho Nacional de Justiça. Brasília, 2016.

Disponível em:<<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoes/conciliacao-mediacao>>. Acesso em: 22 jul. 2016.

COUTURE, Eduardo. **Fundamentos del derecho procesal civil**. Buenos Aires: Depalma, 1974.

DIDIER JR., Fredie. **Curso de direito processual civil: processo coletivo**. 8. ed. Salvador: Edit. Jus Podivm, 2013. v. 4.

_____. **Curso de direito processual civil: teoria da prova, direito probatório, ações probatórias, decisão, precedente, coisa julgada e antecipação dos efeitos da tutela**. 10. ed. Salvador: Ed. Jus Podivm, 2015b. v. 2.

- DINH, N. G.; DAILLIER, P.; PELLET, A. **Direito internacional público**. 2. ed. Lisboa: Fundação Calouste Gulbekian, 2003.
- DONOVAN, Donald Francis. International commercial arbitration and public policy. **NYU Journal of International Law & Politics**, v. 27, 1994. Disponível em: <http://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/nyuilp27§ion=31>. Acesso em: 12 mar. 2017.
- EDWARDS, B. Renovating the multi-door courthouse: designing trial court dispute resolution systems to improve results and control costs. **Harvard Negotiation Law Review**, v. 18, p. 281, Spring 2013. Disponível em: <<http://www.hnlr.org/wp-content/uploads/2013/12/18HarvNegotLRev281-Edwards.pdf>>. Acesso em: 13 jan. 2017.
- EMERSON, Frank D.; History of arbitration practice and law. **Cleveland State Law Review**, v. 155, 1970. Disponível em: <<http://engagedscholarship.csuohio.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2726&context=clevstlrev>>. Acesso em: 12 mar. 2017.
- ESQUIROL, Jorge. The failed law of Latin America. **American Journal of Comparative Law**, v. 56, n. 1, p. 75-134, 2008. Disponível em: <<https://litigation-essentials.lexisnexis.com/webcd/app?action=DocumentDisplay&crawlid=1&srctype=smi&srcid=3B15&doctype=cite&docid=56+Am.+J.+Comp.+L.+75&key=eb10219336a3420bcc591849313e236c>>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- FERREIRA, C. E. R. **Direitos humanos e soberania**: o projeto universal-cosmopolita *versus* o estado emuralhado nacional. 2009. Tese (Doutorado em Ciência Política)–Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009. Acesso em: 23 jan. 2017.
- FUOCO, P. F. Papel estratégico do advogado na mediação no contexto empresarial. **Revista de Arbitragem e Mediação**, São Paulo, v. 47, ano 12, p. 277-296, out./dez. 2015.
- GOLANN, D. Entrevista. **Cadernos FGV Projetos**, Rio de Janeiro, ano 10, n. 26, 2015.
- GOLDBERG, Stephen B. et al. **Dispute resolution**: negotiation, mediation, and other processes. Nova York: WoltersKluwer Law & Business, 2012.
- HABERMAS, J. **A constelação pós-nacional**: ensaios políticos. São Paulo: LitteraMundi, 2001.
- HITT, M. A. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- KANTER, R. M. **Commitment and community**: communes and utopias in sociological perspective. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1972.
- KRITZER, Herbert M. Adjudication to settlement: shading in the gray, **Judicature** 70, p. 161, 1986. Disponível em: <http://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/judica70§ion=37>. Acesso em: 9 mar. 2017.
- KRUGMAN, P. R. **Introdução à economia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

- LEWANDOWSKI, R. Entrevista. **Cadernos FGV Projetos**, ano 10, n. 26, Rio de Janeiro:2015.
- LEON, Jose Alberto Ramirez. Why further development of ADR in Latin America makes sense: the Venezuelan model. **Journal of Dispute Resolution**, p. 399, 2005. Disponível em: <http://heinonline.org/hol-cgi-bin/get_pdf.cgi?handle=hein.journals/jdisres2005§ion=22>. Acesso em: 10 mar. 2017.
- LEVY, F. R. L. Arbitragem, mediação e a cláusula escalonada. **Carta Forense**, 2 jun. 2014. Disponível em: <<http://www.cartaforense.com.br/conteudo/entrevistas/arbitragem-mediacao-e-a-clausula-escalonada/13774>>. Acesso em: 27 dez. 2016.
- MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos e a função judicial**. São Paulo: RT, 2010.
- MANKIW, N. G. **Macroeconomia**. 8. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2015.
- MASCARO, Leandro Alysson. **Estado e forma política**. São Paulo: Boitempo, 2015.
- MASSACHUSETTS SUPREME JUDICIAL COURT (MSJC). **A Guide to Court-Connected Alternative Dispute Resolution Services**: Supreme Judicial Court Rule 1:18, Uniform Rules on Dispute Resolution. Boston, MA: SJC, 2001. Disponível em: <<https://ia802509.us.archive.org/0/items/guidetocourtconn00mass/guidetocourtconn00mass.pdf>>. Acesso em 13. jan. 2017.
- MAYRIQUES, D. A.; FLORÊNCIO FILHO, M. A. Direito e globalização: análise econômica a partir da filosofia pragmática do direito de Richard Posner. **Caderno de Relações Internacionais**, v. 7, n. 12, jan./jul. 2016. Disponível em: <<http://www.faculadadedamas.edu.br/revistafd/index.php/relacoesinternacionais/article/view/173/163>>. Acesso em 16. jan. 2017.
- MEDEIROS, A. P. C. de (Org.). **Desafios do direito internacional contemporâneo**. Jornadas de Direito Internacional Público do Itamaraty. Brasília: Fundação Alexandre de Gusmão, 2007.
- MINTZBERG, H. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- _____ et al. **O processo da estratégia** [recurso eletrônico]: conceitos, contextos e casos. 4. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- MORAES, José Rubens de. Princípios da execução de sentença e reformas do Código de Processo Civil. **Revista de Processo**, n. 195, maio 2011. Disponível em: <<http://www.rt.com.br/?sub=produto.detalhe&id=63262>>. Acesso em: 7 mar. 2016.
- OLIVEIRA, R. V. de. **A abertura do estado constitucional brasileiro ao direito internacional**. 2014. Tese (Doutorado em Direito do Estado). Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

- PIZZORUSSO, A. **La produzione normativa in tempidiglobalizzazione**. Torino: G. Giappicheli Editore, 2008.
- PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- POSNER, R. A. Some uses and abuses of economics in law. **University of Chicago Law Review**, v. 46, n. 2, p. 281-306, 1979.
- _____. Values and consequences: an introduction to economic analysis of law. **Coase-Sandor Institute for Law & Economics Working Paper**, Chicago, n. 53, p. 1-13, 1998.
- _____. **Frontiers of legal theory**. Cambridge, Massachusetts, EUA; Londres, Inglaterra: Harvard University Press, 2004. p. 102.
- POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991.
- REZEK, J. F. **Direito internacional público**: curso elementar. 15. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- SALES, L. M. de M.; SOUSA, M. A. de. O sistema de múltiplas portas e o judiciário brasileiro. **Direitos Fundamentais & Justiça**, ano 5, n. 16, p. 204-220, jul./set. 2011. Disponível em: <http://www.dfj.inf.br/Arquivos/PDF_Livre/16_Dout_Nacional_7.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2017.
- SANTOS, B. de Sousa (organizador). **Democratizar a democracia**: os caminhos da democracia participativa. Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira: 2002.
- SANTOS, Milton; SILVEIRA, María Laura. **O Brasil**: Território e sociedade no século XXI. 2.ed. Rio de Janeiro: Record, 2001.
- SILVA, E. C. G. da. **Judicialização das relações internacionais e solução de controvérsias**: análise do sistema multilateral de comércio. 2007. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br>>. Acesso em: 22 jan. 2017.
- _____. **A expansão do direito internacional**: uma questão de valores. 2011. Tese (Doutorado em Direito Internacional). Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011. Acesso em: 21 jan. 2017.
- TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. São Paulo: Método, 2008.
- TAVARES, André Ramos. **Tratado da arguição de preceito fundamental**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- THEODORO JÚNIOR, Humberto. **Curso de direito processual civil**: processo de execução e cumprimento da sentença, processo cautelar e tutela de urgência. v. II. Rio de Janeiro: Forense, 2014.
- _____. **Curso de direito processual civil**: teoria geral do direito processual civil, processo de conhecimento e procedimento comum. v. III. 47. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

VASCONCELOS, R. C. de. **Teoria geral do estado aplicada à unidade sistêmica do direito internacional**. 2014. Tese (Doutorado em Direito Internacional). Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014. Acesso em: 20 jan. 2017.

WEBER, M. Burocracia. **In:** Ensaio de Sociologia. Rio de Janeiro, RJ: Ed. Zahar, 1975.

ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier. **Justiça Multiportas:** mediação, conciliação, arbitragem e outros meios de solução adequada de conflitos. Salvador: Jus Podivm, 2017.

ZILBOVICIUS, M. **Modelos para a produção, produção de modelos:** gênese, lógica e difusão do modelo japonês de organização da produção. São Paulo: Fapesp; Annablume, 1999.

Submetido em 03.10.2019

Aceito em 10.10.2019