LUMEN ET VIRTUS
ISSN: 2177-2789

# O PAPEL DO ADVOGADO CIVILISTA EM PROCESSOS DE REESTRUTURAÇÃO ECONÔMICA COM ENFOQUE HUMANIZADO

# THE ROLE OF THE CIVIL LAWYER IN ECONOMIC RESTRUCTURING PROCESSES WITH A HUMANIZED APPROACH

# EL ROL DEL ABOGADO CIVIL EN LOS PROCESOS DE REESTRUCTURACIÓN ECONÓMICA CON UN ENFOQUE HUMANIZADO

https://doi.org/10.56238/levv16n44-062

**Data de submissão:** 08/12/2024 **Data de publicação:** 08/01/2025

**Juliana Santos Silva**

## RESUMO

O presente artigo analisa a atuação do advogado civilista em processos de reestruturação econômica à luz de um enfoque humanizado, considerando a complexidade dos impactos sociais, institucionais e subjetivos decorrentes da crise empresarial. O objetivo foi compreender como a inserção de princípios restaurativos, valores éticos e práticas participativas pode contribuir para a construção de planos juridicamente válidos, financeiramente viáveis e socialmente legítimos. A pesquisa foi qualitativa, de natureza bibliográfica e analítica, com base em um corpus de dez trabalhos publicados entre 2021 e 2025, organizados em torno de três eixos temáticos: ético-humanizador, técnico-normativo e socioeconômico. A discussão teórica evidenciou que a superação da lógica adversarial e a valorização de métodos adequados de resolução de conflitos dependem de uma reconfiguração do papel da advocacia, que passa a assumir função articuladora, mediadora e corresponsável pelas soluções pactuadas. Conclui-se que o advogado civilista, ao atuar com base em uma racionalidade restaurativa, contribui para a efetividade das recuperações empresariais ao incorporar escuta qualificada, pactuação colaborativa e parâmetros de justiça distributiva, ampliando a função do direito privado como instrumento de reorganização econômica e reconstrução de vínculos sociais.

**Palavras-chave:** Reestruturação Econômica. Advocacia Civil. Enfoque Humanizado. Justiça Restaurativa. Negociação.

## ABSTRACT

This article analyzes the role of the civil lawyer in economic restructuring processes through a humanized approach, considering the complexity of the social, institutional, and subjective impacts arising from corporate crises. The objective was to understand how the inclusion of restorative principles, ethical values, and participatory practices can contribute to the construction of recovery plans that are legally valid, financially viable, and socially legitimate. The research adopted a qualitative, bibliographic, and analytical methodology, based on a corpus of ten academic works published between 2021 and 2025, organized into three thematic axes: ethical-humanizing, technical-normative, and socioeconomic. The theoretical discussion revealed that overcoming adversarial logic and valuing appropriate dispute resolution methods depend on a reconfiguration of legal practice, in which the lawyer assumes an articulating, mediating, and co-responsible role in building negotiated solutions. It is concluded that the civil lawyer, by adopting a restorative rationality, enhances the effectiveness of corporate recovery by incorporating qualified listening, collaborative negotiation, and

distributive justice standards, expanding the role of private law as a tool for economic reorganization and social bond reconstruction.

**Keywords:** Economic Restructuring. Civil Lawyering. Humanized Approach. Restorative Justice. Negotiation.

## RESUMEN

Este artículo analiza el rol de los abogados civiles en los procesos de reestructuración económica desde una perspectiva humanista, considerando los complejos impactos sociales, institucionales y subjetivos derivados de la crisis empresarial. El objetivo fue comprender cómo la incorporación de principios restaurativos, valores éticos y prácticas participativas puede contribuir al desarrollo de planes jurídicamente válidos, financieramente viables y socialmente legítimos. La investigación, de carácter cualitativo, bibliográfico y analítico, se basó en un corpus de diez artículos publicados entre 2021 y 2025, organizados en torno a tres ejes temáticos: ético-humanizador, técnico-normativo y socioeconómico. La discusión teórica destacó que la superación de la lógica adversarial y la valoración de los métodos adecuados de resolución de conflictos dependen de una reconfiguración del rol de la abogacía, que asume el rol de articulador, mediador y corresponsable de las soluciones consensuadas. Se concluye que los abogados civiles, al actuar con base en una lógica restaurativa, contribuyen a la eficacia de las recuperaciones corporativas al incorporar la escucha calificada, la negociación colaborativa y parámetros de justicia distributiva, ampliando el papel del derecho privado como instrumento para la reorganización económica y la reconstrucción de los vínculos sociales.

**Palabras clave:** Reestructuración Económica. Derecho Civil. Enfoque Humanizado. Justicia Restaurativa. Negociación.

## 1 INTRODUÇÃO

A estrutura judicial brasileira, fundada em práticas historicamente adversariais e marcada por um excessivo volume de litígios, vem demonstrando claros sinais de esgotamento, sobretudo quando confrontada com situações que exigem respostas rápidas, coordenadas e socialmente legítimas, como os processos de reestruturação econômica de empresas em crise (Azambuja, 2025). A herança cultural da litigiosidade e a formação jurídica ancorada na figura do advogado combativo consolidaram uma atuação que muitas vezes ignora as possibilidades de construção de soluções dialogadas e sustentáveis, alimentando a morosidade e o distanciamento do sistema de justiça em relação às dinâmicas econômicas e sociais em transformação (Andrade, 2022).

Diante da multiplicidade de interesses em jogo durante uma reestruturação – incluindo credores, trabalhadores, investidores, comunidade e o próprio Estado –, a atuação do advogado civilista exige um deslocamento em relação aos papéis tradicionais de defesa técnica para incorporar habilidades relacionais, éticas e interpretativas que possibilitem a construção de consensos eficazes e duradouros (Santos, 2024). Essa reconfiguração da advocacia se alinha à perspectiva de acesso à justiça entendida como abertura de canais efetivos de participação, não limitada ao ingresso no Judiciário, mas à capacidade de mobilizar arranjos institucionais e normativos capazes de produzir respostas justas, céleres e integradas às realidades dos sujeitos afetados pelas crises (Costa, 2022).

A reconstrução do campo da advocacia civilista sob uma abordagem dialógica e humanizada exige a superação de barreiras culturais e estruturais que condicionam o profissional à reprodução de modelos litigiosos, distantes das práticas restaurativas e das metodologias colaborativas que vêm sendo gradualmente legitimadas por reformas normativas e experiências empíricas de autocomposição (Azambuja, 2025). A consolidação de instrumentos como mediação, conciliação, negociação e negócios processuais, especialmente no contexto da recuperação judicial e extrajudicial de empresas, evidencia o surgimento de um novo horizonte para a advocacia civil que não apenas evita a judicialização, mas redefine os contornos da atuação profissional como ponto de conexão entre justiça, economia e dignidade (Dias; Sousa; Dias, 2024).

A atuação do advogado como facilitador de consensos em contextos de crise empresarial permite o resgate da atividade produtiva, a proteção do interesse público e a salvaguarda de direitos sociais e econômicos, transformando o processo de reestruturação em um espaço de reconstrução institucional que exige escuta, responsabilização e planejamento conjunto (Ramidoff, 2024). Os princípios que fundamentam abordagens humanizadoras da justiça, como dignidade, reparação, sustentabilidade e justiça distributiva, tornam-se vetores centrais na elaboração de planos de recuperação que não se esgotam na viabilidade técnica, mas buscam legitimidade social e alinhamento ético (Andrade, 2022).

Esse contexto de mutação da prática jurídica impõe a necessidade de investigar, com rigor analítico, como a atuação do advogado civilista pode se articular com práticas restaurativas, meios autocompositivos e diretrizes participativas no tratamento de crises empresariais, especialmente diante das modificações legislativas e jurisprudenciais que autorizam o uso de mediação e conciliação na recuperação judicial, tornando imprescindível o domínio técnico e ético desses instrumentos (Dias; Sousa; Dias, 2024). A redefinição dessa atuação não se dá apenas no plano legal, mas exige uma reinterpretação do sentido da advocacia civil, incorporando valores constitucionais e comunitários que reposicionam o profissional como mediador de interesses múltiplos e corresponsável pela construção de soluções juridicamente válidas e socialmente legítimas (Pereira; Santos; Santos, 2024).

O presente artigo tem como objetivo analisar a atuação do advogado civilista em processos de reestruturação econômica sob um enfoque humanizado, examinando como valores éticos, sociais e jurídicos podem orientar práticas jurídicas comprometidas com a reconstrução de vínculos, a preservação da atividade econômica e a democratização dos espaços de decisão (Ramidoff, 2024). A investigação propõe: i) identificar os instrumentos normativos e processuais disponíveis para atuação consensual em contextos de reestruturação; ii) interpretar as bases teóricas e metodológicas que sustentam o enfoque humanizador da prática jurídica; e iii) propor diretrizes que possibilitem uma atuação profissional capaz de mediar interesses de forma técnica, participativa e orientada ao bem comum (Santos, 2024).

A pertinência deste estudo reside na constatação de que o cenário brasileiro demanda novos arranjos institucionais que possam responder a crises econômicas com agilidade, legitimidade e sensibilidade, cabendo à advocacia civilista um protagonismo baseado na responsabilidade relacional, na gestão de conflitos e na construção colaborativa de soluções juridicamente robustas e socialmente compatíveis com os princípios da dignidade da pessoa humana e da função social da empresa (Andrade, 2022). Diante da insuficiência dos modelos clássicos de tutela jurisdicional para lidar com a complexidade e a transversalidade dos efeitos produzidos por crises empresariais, faz-se necessário um reenquadramento da prática jurídica que reconheça no advogado civilista um articulador estratégico de pactos restaurativos, contratos regenerativos e decisões estruturantes (Silva, 2024).

O recorte da pesquisa está delimitado ao ordenamento jurídico brasileiro, especialmente às práticas desenvolvidas após a promulgação da Lei 14.112/2020, que atualizou dispositivos da Lei de Recuperação Judicial e introduziu possibilidades concretas de mediação e conciliação nos processos de reestruturação, ampliando o campo de atuação do advogado civilista na construção de soluções compartilhadas e sustentáveis (Dias; Sousa; Dias, 2024). A abordagem teórica articula os conceitos de paradigma restaurativo, capitalismo humanista, função social da empresa, contraditório cooperativo e processos estruturantes, com base em produções recentes que permitem compreender o advogado não

como operador isolado de normas, mas como sujeito inserido em redes de cuidado, racionalidade econômica e transformação institucional (Ramidoff, 2024).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PARADIGMA HUMANIZADOR E TEORIA RESTAURATIVA

A emergência de um paradigma jurídico restaurativo oferece bases sólidas para a reelaboração da prática civilista em cenários de crise, uma vez que desloca a resposta normativa da punição para a reparação relacional, ao propor processos orientados à escuta ativa, ao reconhecimento mútuo dos danos e à construção cooperada de soluções com densidade ética e viabilidade concreta (Andrade, 2022). Ao contrário das respostas adversariais que operam por meio de decisões externas e imposições verticais, a abordagem restaurativa pressupõe a participação direta dos envolvidos e a horizontalização das estruturas decisórias, o que permite ao advogado atuar como facilitador de acordos legítimos, especialmente quando a disputa gira em torno da preservação da atividade empresarial e de seus efeitos em cadeia (Santos, 2024).

A justiça restaurativa, embora desenvolvida prioritariamente no campo penal, apresenta um repertório normativo e metodológico plenamente aplicável ao direito privado quando se trata de reconstruir relações contratuais e institucionais rompidas por colapsos econômicos, pois oferece um modelo que reconhece a centralidade do sujeito na produção das decisões jurídicas e rompe com a lógica de substituição do conflito por soluções puramente formais (Pereira; Santos; Santos, 2024). Nessa perspectiva, o conflito é ressignificado como um espaço de reorganização coletiva, no qual a presença ativa dos afetados se torna condição não apenas para a reparação do dano, mas para a legitimidade do resultado, gerando soluções que restauram vínculos, evitam a judicialização desnecessária e favorecem o redesenho de estruturas negociais frágeis (Andrade, 2022).

A incorporação de práticas restaurativas no campo da reestruturação empresarial permite construir planos que, além de viáveis financeiramente, respeitem compromissos comunitários, obrigações socioambientais e trajetórias reputacionais que compõem o valor simbólico das organizações, conferindo à atuação do advogado civilista uma dimensão estratégica que ultrapassa o mero cálculo de ativos e passivos (Ramidoff, 2024). O tratamento horizontal do conflito, ao integrar múltiplos stakeholders como credores, trabalhadores, fornecedores e comunidades afetadas fortalece a corresponsabilidade e transforma o processo de recuperação em um instrumento de recomposição da função social da empresa e de reequilíbrio institucional (Santos, 2024).

Essa lógica restaurativa desafia a prática jurídica tradicional, ainda ancorada em rituais formais e estruturas polarizadas, ao propor que o advogado civilista opere como articulador de soluções integradas e monitoráveis, ancoradas em princípios como dignidade, participação e sustentabilidade, que adquirem sentido prático quando incorporados à elaboração de cláusulas contratuais, renegociação

de dívidas e redesenho dos modelos de governança interna (Costa, 2022). A experiência brasileira com programas restaurativos demonstra que, mesmo diante da ausência de padronização e da precariedade institucional, a metodologia que privilegia escuta, reparação e reconstrução relacional produz ganhos consistentes em legitimidade e efetividade, o que justifica sua transposição com as devidas adaptações para a esfera da advocacia empresarial (Pereira; Santos; Santos, 2024).

A leitura do paradigma restaurativo não exige transposição mecânica de institutos penais para a prática cível, mas sim a filtragem de princípios fundantes, como cooperação, escuta qualificada e justiça relacional, que podem ser integrados à modelagem de planos de reestruturação com impacto social positivo e estabilidade negocial a médio e longo prazo (Andrade, 2022). A aplicação desse modelo no campo da advocacia civilista oferece ao profissional instrumentos para lidar com crises complexas de forma menos fragmentada e mais comprometida com a recomposição institucional, viabilizando respostas jurídicas orientadas não só pela legalidade formal, mas pela legitimidade substantiva dos arranjos pactuados entre os múltiplos atores envolvidos (Santos, 2024).

## 2.2 ADVOCACIA CONSENSUAL E MÉTODOS ADEQUADOS

A transição de uma advocacia estritamente contenciosa para uma atuação centrada na consensualidade reflete não apenas uma adaptação às reformas normativas recentes, mas também uma resposta à percepção de que o litígio constante compromete a saúde econômica das empresas, a estabilidade das relações contratuais e a própria confiança dos atores sociais na capacidade do sistema de justiça de produzir soluções efetivas e duradouras (Azambuja, 2025). A incorporação da mediação e da conciliação como estratégias legítimas de atuação não desloca a importância do aparato judicial, mas amplia as possibilidades de tratamento adequado dos conflitos, abrindo espaço para o advogado operar como figura mediadora, capaz de harmonizar interesses divergentes sem recair no formalismo excludente e na lentidão procedimental que caracterizam a via judicial tradicional (Costa, 2022).

A prática consensual não é apenas mais célere e econômica, mas produz efeitos qualitativos relevantes ao permitir que as partes mantenham controle sobre a solução, ampliando o comprometimento com os acordos firmados, o que se mostra particularmente útil em reestruturações empresariais, nas quais a continuidade da empresa está condicionada à pacificação das relações com credores, fornecedores, trabalhadores e comunidade envolvida (Dias; Sousa; Dias, 2024). A mediação em massa, como demonstrado no caso Oi, é exemplo eloquente de como a advocacia pode exercer função proativa e restaurativa, construindo soluções dialogadas que preservam ativos, reduzem riscos e asseguram governança mesmo em meio ao colapso financeiro de larga escala (Ramidoff, 2024).

Ao propor uma atuação estratégica baseada em prevenção e gestão dos conflitos, o advogado que domina os métodos adequados reposiciona sua função para além da técnica procedimental, passando a atuar como articulador de pactos negociais sustentáveis, cuja eficácia não depende apenas

da legalidade, mas da compatibilidade com as expectativas sociais, econômicas e humanas das partes afetadas (Andrade, 2022). Essa lógica é reforçada pela teoria da justiça restaurativa, que, embora oriunda do direito penal, oferece fundamentos normativos para práticas jurídicas que valorizem a escuta, o reconhecimento mútuo e a corresponsabilidade características imprescindíveis à atuação em processos complexos como a recuperação judicial e extrajudicial (Pereira; Santos; Santos, 2024).

A adoção de meios autocompositivos permite ao advogado prevenir rupturas contratuais, recompor laços enfraquecidos pela crise e estabelecer marcos de confiança mútua que vão além da resolução do litígio imediato, integrando no plano jurídico os princípios constitucionais da solidariedade, da dignidade e da função social da atividade econômica (Santos, 2024). Esses princípios, quando operados por meio de cláusulas de mediação e negociação preventiva, funcionam como dispositivos de segurança jurídica e justiça distributiva, capazes de equilibrar os interesses entre devedores, credores e demais stakeholders mesmo em cenários de insolvência ou colapso financeiro iminente (Ramidoff, 2024).

A mediação, ao atribuir protagonismo às partes e possibilitar a construção conjunta de soluções, representa não apenas uma via de resolução eficiente, mas uma oportunidade de reorganização institucional das práticas jurídicas, deslocando o foco do litígio para a regeneração de estruturas contratuais e comunitárias, de modo que a advocacia civilista se insere em um projeto de justiça mais plural, participativo e conectado com as transformações socioeconômicas contemporâneas (Silva, 2024). A conciliação, por sua vez, mesmo mantendo a figura do conciliador propositivo, oferece benefícios práticos relevantes quando aplicada a disputas menos assimétricas, sobretudo por permitir flexibilidade procedimental, celeridade e redução de custos de transação, desde que conduzida por profissionais qualificados e tecnicamente preparados para lidar com as particularidades das relações empresariais (Dias; Sousa; Dias, 2024).

A superação da cultura de litígio exige não só dispositivos legais, mas a reformulação da mentalidade profissional, o que passa pela inclusão da mediação e negociação nos currículos jurídicos, pela valorização institucional da advocacia colaborativa e pela criação de incentivos concretos à atuação consensual, incluindo remuneração por performance em acordos e certificações em métodos adequados, medidas que favorecem o fortalecimento de uma advocacia mais responsável, sensível e alinhada às exigências de justiça social e funcionalidade econômica (Fontenele, 2021). Nesse processo de transformação, o advogado civilista deixa de ser apenas intérprete da lei para tornar-se estrategista institucional, atuando em articulação com o Judiciário, com centros de mediação e com as partes, para viabilizar soluções legítimas, pactuadas e integradas à realidade concreta dos envolvidos (Costa, 2022).

## 2.3 O SISTEMA MULTIPORTAS E REDES DE ACESSO

A centralidade do Judiciário como única via legítima de resolução de conflitos tem sido cada vez mais questionada diante da sua incapacidade de oferecer respostas eficazes a demandas complexas, plurais e sensíveis às particularidades econômicas e sociais que caracterizam os litígios contemporâneos, sobretudo em contextos de reorganização empresarial em crise (Costa, 2022). A ideia de que todos os conflitos devem culminar em sentença judicial tornou-se um obstáculo à construção de percursos alternativos mais participativos e adequados à realidade dos envolvidos, revelando a urgência de uma reestruturação institucional que viabilize a abertura de múltiplas vias de tratamento legítimo e eficaz das disputas, com foco em soluções dialogadas, monitoráveis e sustentáveis (Silva, 2024).

O modelo multiportas, inspirado na proposta de Frank Sander e adaptado à realidade brasileira, propõe que o sistema de justiça funcione como um espaço de triagem inteligente, capaz de direcionar cada conflito ao canal mais apropriado como mediação, conciliação, negociação facilitada, orientação jurídica ou mesmo arbitragem com base na complexidade da demanda, no perfil dos envolvidos e nos impactos sociais da controvérsia (Costa, 2022). A aplicação prática desse modelo requer do advogado civilista não apenas o domínio técnico das ferramentas disponíveis, mas a habilidade de diagnosticar o conflito em sua totalidade e de conduzir seus clientes de maneira estratégica à porta institucional mais apropriada, especialmente quando se trata de preservar relações contratuais, proteger a empresa e construir soluções que sejam socialmente aceitáveis e economicamente viáveis (Dias; Sousa; Dias, 2024).

A consolidação de um sistema de múltiplas entradas implica a descentralização da produção de justiça e a valorização de práticas jurídicas que reconheçam a diversidade dos sujeitos, das linguagens e dos interesses em jogo, abrindo espaço para a atuação de defensores, advogados e facilitadores como agentes ativos de reorganização relacional e redistribuição simbólica de poder, sobretudo em territórios fragilizados ou nos setores econômicos mais impactados por crises cíclicas (Santos, 2024). A experiência com plataformas digitais de mediação e redes extensionistas aponta para a possibilidade concreta de democratizar o acesso aos meios adequados de solução de controvérsias, desde que as instituições jurídicas e a advocacia estejam dispostas a romper com a lógica verticalizada e autossuficiente do processo clássico e adotar práticas orientadas pela colaboração, escuta qualificada e governança compartilhada (Fontenele, 2021).

Ao atuar dentro de um sistema com múltiplas portas, o advogado civilista assume o papel de articulador de trajetórias negociais legítimas, capaz de ativar redes, negociar entre fóruns institucionais e construir soluções interinstitucionais com base em critérios não exclusivamente legais, mas também éticos, econômicos e sociais, o que se torna decisivo na fase pré-processual de uma reestruturação, em que a tomada de decisões precisa ser rápida, técnica e sensível às implicações comunitárias da quebra

de uma empresa (Ramidoff, 2024). A construção de redes de acesso fora dos tribunais, especialmente em articulação com núcleos comunitários, câmaras privadas e iniciativas interdisciplinares, amplia o raio de ação da advocacia e permite que o processo de reestruturação se desenvolva de forma mais fluida, menos burocratizada e com maior aderência à realidade negocial concreta (Santos, 2024).

A reconfiguração do acesso à justiça, orientada por portas múltiplas, não representa um abandono do Judiciário, mas sua reorganização em um ecossistema que valoriza a solução pacífica, a prevenção de litígios e a construção de arranjos institucionais intermediários, nos quais o advogado opera como mediador de circuitos jurídicos, econômicos e sociais, conferindo densidade e legitimidade ao percurso escolhido (Silva, 2024). Nesse sentido, a atuação estratégica do civilista requer não apenas conhecimento técnico, mas sensibilidade para reconhecer o momento adequado de ingressar ou evitar a judicialização, desenhando percursos que integrem escuta ativa, avaliação de riscos, sustentabilidade dos acordos e inclusão de atores que historicamente foram mantidos à margem dos processos decisórios empresariais (Costa, 2022).

## 2.4 LITÍGIOS ESTRUTURAIS E PROCESSOS PROSPECTIVOS

A consolidação dos litígios estruturais como instrumento legítimo de transformação institucional tem ampliado o campo de atuação do advogado civilista, especialmente em cenários que demandam reorganização de políticas públicas, reestruturação de empresas estratégicas e correção de omissões estatais que impactam direta ou indiretamente a ordem econômica, revelando um modelo processual orientado não pela sentença resolutiva clássica, mas por planos progressivos, metas de implementação e mecanismos permanentes de acompanhamento judicial (Nogueira, 2021). Esse tipo de processo rompe com a ideia de bilateralidade rígida e estrutura-se como um espaço de negociação ampliada e monitorada, no qual o contraditório adquire forma cooperativa e o resultado depende da participação ativa de múltiplos atores, entre os quais o advogado civilista ocupa posição estratégica como mediador entre os interesses particulares e os parâmetros públicos de justiça (Silva, 2024).

Ao deslocar o foco da decisão definitiva para o processo em si, compreendido como ferramenta de reorganização institucional gradual, os litígios estruturais aproximam o campo cível da lógica restaurativa e transformadora, permitindo que advogados e demais operadores formulem planos orientados por diagnósticos técnicos, previsões financeiras, cronogramas de metas e mecanismos de controle social sobre a execução dos acordos firmados (Ramidoff, 2024). Essa lógica de planejamento progressivo e abertura dialógica revela-se particularmente útil em processos de reestruturação econômica, nos quais o colapso da empresa implica efeitos sistêmicos para fornecedores, trabalhadores, comunidades e cadeias produtivas, exigindo um modelo processual sensível às interdependências estruturais e capaz de promover respostas sustentáveis e verificáveis no tempo (Fontenele, 2021).

O processo estruturante impõe ao advogado civilista uma atuação proativa, baseada na construção coletiva de soluções e na sustentação jurídica de planos que articulem direitos fundamentais, viabilidade econômica e justiça distributiva, o que demanda domínio técnico, mas também disposição ética para lidar com o conflito como um fenômeno plural, cujos efeitos não se esgotam nas partes formais da lide (Costa, 2022). A legitimidade do resultado, nesse tipo de processo, não deriva exclusivamente da autoridade do juiz ou da rigidez da norma, mas da capacidade institucional de dialogar com os diversos atores impactados, incorporar suas demandas e transformar o processo em um espaço de coprodução normativa que gere vínculos mais estáveis, inclusivos e regenerativos (Silva, 2024).

A litigância estrutural, ao exigir planos com metas progressivas e medidas de monitoramento jurisdicional, aproxima-se das exigências de governança que caracterizam os processos de recuperação judicial contemporânea, nos quais o advogado deve apresentar não apenas petições, mas estratégias integradas de recomposição econômica, preservação de ativos e mitigação dos danos sociais decorrentes da paralisação da atividade produtiva (Dias; Sousa; Dias, 2024). Nesse sentido, o modelo estruturante reforça a necessidade de uma advocacia sensível à complexidade dos conflitos sistêmicos, capaz de atuar em articulação com peritos, gestores, defensores, auditores e instâncias públicas e privadas, operando como elo entre os mecanismos legais de proteção da empresa e os interesses coletivos que orbitam sua existência (Santos, 2024).

Ao incorporar à prática civil elementos de planejamento técnico, monitoramento judicial e corresponsabilidade entre atores, os litígios estruturais oferecem ao advogado uma gramática processual avançada, útil para lidar com disputas que não se encerram com a sentença e que exigem soluções coordenadas e progressivas, fundamentadas na legalidade, mas também na legitimidade institucional, na transparência e na abertura ao controle democrático dos resultados (Ramidoff, 2024). A adesão a esse modelo exige uma transformação profunda na formação jurídica e na cultura da litigância, substituindo a lógica da vitória pontual por uma lógica de regeneração sistêmica, na qual o advogado civilista se posiciona como arquiteto jurídico de pactos progressivos que transformam as estruturas que produzem o litígio em oportunidades de reorganização e inovação institucional (Silva, 2024).

## 2.5 ÉTICA, ESCUTA E CORRESPONSABILIDADE NA REESTRUTURAÇÃO

A reformulação das práticas jurídicas no campo da reestruturação empresarial exige mais do que racionalidade técnico-financeira, convocando o advogado civilista a integrar à sua atuação elementos de natureza ética, relacional e simbólica, capazes de resgatar o sentido do conflito como uma experiência socialmente densa e não apenas como um impasse contratual a ser superado por meios formais (Pereira; Santos; Santos, 2024). A escuta ativa, nesse contexto, não se configura como mera

técnica de comunicação, mas como princípio jurídico que reconhece o outro como sujeito legítimo do processo, legitimando os percursos de recomposição a partir do acolhimento das vozes múltiplas envolvidas e da valorização de suas narrativas (Santos, 2024).

A efetivação de modelos mais participativos e restaurativos nos procedimentos de recuperação depende da substituição da lógica adversarial por uma ética da corresponsabilidade, na qual todos os envolvidos devedores, credores, trabalhadores e comunidades assumem uma parte no redesenho do futuro empresarial, não apenas como titulares de direitos patrimoniais, mas como interlocutores legítimos na construção de respostas possíveis e sustentáveis (Ramidoff, 2024). A escuta, neste sentido, é performativa: transforma a relação entre as partes, reconfigura a autoridade jurídica e amplia a legitimidade dos acordos, convertendo a negociação em espaço de reparação simbólica, confiança mútua e reorganização de vínculos sociais desfeitos pela crise (Silva, 2024).

A atuação do advogado civilista nesse arranjo exige uma ética voltada ao cuidado, à escuta qualificada e à construção de soluções que contemplem não apenas os aspectos econômicos da reestruturação, mas também os danos morais, sociais e institucionais gerados por processos abruptos de falência ou de inadimplência generalizada, reconhecendo que as consequências da crise ultrapassam os livros contábeis e incidem sobre laços comunitários, identidades profissionais e expectativas de futuro (Fontenele, 2021). A corresponsabilidade, ao distribuir deveres e incluir múltiplos afetados na formulação das respostas, gera vínculos mais estáveis e legítimos, evita a judicialização reiterada e fortalece a confiança pública no sistema jurídico como espaço de reconstrução e não de exclusão (Pereira; Santos; Santos, 2024).

## 3 METODOLOGIA

A presente investigação adota abordagem qualitativa, bibliográfica e analítica, com ênfase na interpretação crítica do material teórico selecionado, visando compreender as múltiplas dimensões do exercício da advocacia civilista em processos de reestruturação econômica sob perspectiva humanizada. A pesquisa não pretende quantificar dados, mas interpretar, descrever e correlacionar categorias emergentes a partir da leitura aprofundada do corpus, respeitando a singularidade e a complexidade dos fenômenos jurídicos abordados.

O corpus é composto por dez trabalhos acadêmicos selecionados entre os anos de 2021 e 2025, com critérios de inclusão voltados à pertinência temática, atualidade das discussões e densidade teórico-metodológica. Os textos analisados englobam artigos científicos, dissertações e teses que articulam fundamentos teóricos e aplicabilidades práticas em torno da advocacia consensual, justiça restaurativa, reestruturação empresarial, acesso plural à justiça e responsabilidade social do direito civil contemporâneo.

A análise foi organizada em três eixos temáticos interdependentes: o eixo ético-humanizador, que aborda os aspectos relacionais, simbólicos e restaurativos da atuação do advogado; o eixo técnico-normativo, que discute os instrumentos legais, institucionais e processuais aplicáveis à reestruturação econômica; e o eixo socioeconômico, voltado à compreensão dos impactos sociais, financeiros e comunitários das estratégias adotadas nos processos de reorganização jurídica de empresas em crise.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dias, Sousa e Dias (2024) sustentam que os artigos 20-A a 20-D da Lei nº 11.101/2005 representam uma tentativa de promover maior fluidez no procedimento de recuperação extrajudicial, especialmente ao viabilizarem sessões virtuais e a suspensão das ações de cobrança, mas Costa (2022), ao examinar a eficácia desses dispositivos na prática, indica que os entraves estruturais, como a inexistência de protocolos uniformes nos centros de conciliação e a ausência de mediadores especializados, comprometem a efetividade das garantias processuais prometidas pela norma.

Enquanto Dias, Sousa e Dias (2024) apontam para o potencial transformador da nova legislação como reforço à autonomia privada e à racionalização processual, Ramidoff (2024) relativiza esse otimismo ao destacar que, sem a reformulação institucional das práticas forenses e a valorização de uma advocacia vocacionada à negociação propositiva, os instrumentos legais tendem a se reduzir a formalidades que pouco contribuem para a recomposição da atividade empresarial em crise, exigindo do advogado civilista não apenas domínio técnico da legislação, mas capacidade estratégica de ação dentro de contextos marcados por descompasso entre avanço normativo e realidade processual.

Silva (2024) defende que a construção de acordos verdadeiramente efetivos em processos de recuperação passa pela definição de metas claras, prazos verificáveis e instrumentos de fiscalização contínua, o que exige do advogado uma postura atenta à evolução do cenário econômico e sensível às necessidades específicas de cada grupo envolvido, enquanto Fontenele (2021) amplia essa análise ao observar que a transparência procedimental e a previsibilidade nas decisões não apenas garantem maior segurança jurídica, mas também contribuem para o fortalecimento da confiança mútua entre credores, devedores e operadores do sistema.

Pereira, Santos e Santos (2024), ao tratarem da legitimidade ética dos acordos firmados, argumentam que a simples homologação judicial não basta para garantir a justiça do plano de recuperação, sendo indispensável que o processo de deliberação tenha sido genuinamente participativo, com espaço real de escuta e influência para todos os afetados, perspectiva que é reforçada por Silva (2024), ao afirmar que a atuação do advogado civilista, nesse cenário, precisa transcender a lógica da formalidade processual e assumir um caráter propositivo e dialógico, capaz de articular soluções duradouras, juridicamente sustentáveis e socialmente restauradoras.

Ramidoff (2024) propõe que a racionalidade jurídica da reestruturação econômica deve incorporar valores próprios de um capitalismo humanista, em que princípios como dignidade da pessoa, justiça distributiva e sustentabilidade deixem de figurar como adornos retóricos e passem a operar como cláusulas estruturantes dos planos de recuperação, o que demanda do advogado uma atuação comprometida não apenas com o equilíbrio técnico das propostas, mas com a escuta ativa das partes afetadas e a inserção de mecanismos de compliance que assegurem o respeito às obrigações sociais e ambientais vinculadas à atividade empresarial.

Ao conceber a reorganização jurídica da empresa como um processo de reequilíbrio institucional que precisa considerar os efeitos coletivos do colapso econômico e o impacto da reestruturação sobre trabalhadores, fornecedores e comunidades, Ramidoff (2024) estabelece parâmetros normativos que deslocam a lógica da maximização de ativos para uma racionalidade orientada por direitos fundamentais, sendo que essa inflexão exige do advogado civilista não apenas domínio técnico do direito empresarial, mas também formação ética, sensibilidade política e disposição para atuar como articulador de pactos sustentáveis, transparentes e viáveis em múltiplas dimensões.

Fontenele (2021) ressalta que a formação do advogado precisa se afastar do modelo puramente contencioso e técnico, adotando práticas educativas e organizacionais voltadas à liderança ética e à construção de uma cultura jurídica comprometida com a transformação social, o que é reforçado por Costa (2022), ao destacar a importância da profissionalização dos escritórios de advocacia por meio de rotinas colaborativas, planejamento estratégico e mecanismos internos de avaliação da prática jurídica como meio de garantir coerência entre discurso humanista e performance institucional.

Azambuja (2025), ao analisar as lacunas da cultura jurídica vigente, enfatiza que a reprodução de um habitus adversarial por parte dos advogados decorre, em larga medida, da ausência de formação em escuta qualificada, mediação de conflitos e atuação extrajudicial, sendo que a superação desse padrão depende da inserção de novas matrizes pedagógicas nos cursos de direito e da valorização de trajetórias profissionais que priorizem a construção de pontes entre os sujeitos em conflito, em vez da produção estratégica de antagonismos estéreis.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A leitura crítica do conjunto analisado evidencia que a atuação do advogado civilista em contextos de reestruturação econômica exige uma mudança profunda no entendimento tradicional do direito privado, substituindo a lógica de imposição unilateral por estratégias jurídicas pautadas na mediação de interesses, na recomposição institucional e na gestão de conflitos de maneira relacional, compreendendo que o colapso de uma empresa não é apenas um fenômeno contábil ou jurídico, mas uma ruptura social com desdobramentos simbólicos, econômicos e comunitários que exigem respostas cuidadosamente construídas com os sujeitos diretamente afetados.

A função técnica da advocacia deixa de operar como simples veículo de formalização de planos e passa a ser pensada como instância mediadora de legitimidades múltiplas, na qual o advogado precisa assumir papel de articulador de pactos duradouros, respeitando a heterogeneidade dos envolvidos, a imprevisibilidade das conjunturas econômicas e a necessidade de soluções juridicamente sustentáveis que também possuam coerência ética e funcionalidade social, considerando que toda reestruturação envolve perdas, concessões e negociações que extrapolam a normatividade escrita.

Essa transição de abordagem exige que o profissional se forme não apenas na técnica contratual e nos trâmites processuais, mas também em habilidades de escuta, de mediação, de leitura institucional e de construção dialógica de decisões, já que os processos de recuperação não podem mais ser compreendidos como etapas formais e estanques, mas como percursos de reconstrução relacional, nos quais a credibilidade, a transparência e a corresponsabilidade são determinantes para a continuidade da atividade empresarial e para a manutenção do ecossistema socioeconômico no qual ela se insere.

A experiência das reestruturações demonstra que os planos bem-sucedidos são aqueles que se sustentam na articulação entre racionalidade financeira e sensibilidade jurídica, integrando cláusulas de equilíbrio econômico, responsabilidade social e reorganização produtiva a mecanismos de acompanhamento constante, mediação preventiva e adequação dinâmica às mudanças de cenário, o que reafirma que o exercício da advocacia civilista, nesse campo, se consolida como prática de transformação institucional que opera no limite entre a legalidade normativa e a legitimidade construída, demandando comprometimento ético, refinamento técnico e visão humanizada de justiça privada em tempos de crise.

## REFERÊNCIAS


ANDRADE, Kissy. *Justiça restaurativa: reflexões e interfaces sob o olhar penal humanizador.* 2022. Tese (Doutorado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2022.

AZAMBUJA, Giulia Cavalcanti. *O impacto do desempenho do advogado na promoção da consensualidade no judiciário brasileiro.* 2025.

COSTA, Alex Thiébaut Menezes Nunes da et al. Transição paradigmática entre os pressupostos da simplicidade e da complexidade: por uma defensoria pública sistêmica. 2022.

DIAS, Penélope Rafaela Josué; SOUSA, Erivânia Bezerra; DIAS, Caio Rodrigo Josué. *O papel da mediação e da conciliação na resolução de conflitos durante processos de recuperação judicial*. 2024.

FONTENELE, Ísis Passos de Matias Nunes. *A liderança e profissionalização de escritórios de advocacia*. 2021.

NOGUEIRA, Filipe Bastos. *Decisões estruturantes: implementação por intermédio do Código de Processo Civil*. 2021.

PEREIRA, Yuri; SANTOS, Breno Xavier; SANTOS, Daniela. Justiça restaurativa na execução penal: caminhos para a humanização do sistema penitenciário brasileiro. *Revista Foco*, v. 17, n. 12, p. e7071–e7071, 2024.

RAMIDOFF, Henrique Munhoz Bürgel et al. *Recuperação judicial de serviço público penitenciário*. 2024.

SANTOS, Erlane Alves dos. *Teoria da mudança aplicada ao direito de acesso à justiça: desafios e possibilidades de uma rede extensionista on-line focada em acesso à justiça penal no Rio Grande do Sul*. 2024. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2024.

SILVA, Ana Carolina do Couto et al. A contribuição dos meios autocompositivos de resolução de conflitos na implementação de políticas públicas sob o enfoque do litígio estrutural. 2024.