XIII ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI URUGUAI – MONTEVIDÉU

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II

ELCIO NACUR REZENDE

SÍLZIA ALVES CARVALHO

FABRÍCIO CASTAGNA LUNARDI

Copyright © 2024 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

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

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU – São Paulo
Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina
Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará
Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul
Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio – Rio de Janeiro
Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:
Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão
Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte
Prof. Dr. Fernando Passos – UNIARA - São Paulo
Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo
Secretarias
Relações Institucionais:
Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná
Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia
Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal
Comunicação:
Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe
Relações Internacionais para o Continente Americano:
Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão
Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM – São Paulo
Relações Internacionais para os demais Continentes:
Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará
Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul
Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI – Santa Catarina
Eventos:
Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo
Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina
Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

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

A174

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Elcio Nacur Rezende, Sílzia Alves Carvalho, Fabrício Castagna Lunardi – Florianópolis: CONPEDI, 2024.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-5648-980-3
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: ESTADO DE DERECHO, INVESTIGACIÓN JURÍDICA E INNOVACIÓN

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – 2. Acesso à justiça. 3. Política judiciária. XIII ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI URUGUAI – MONTEVIDÉU
(2: 2024 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



Conselho Nacional de Pesquisa
e Pós-Graduação em Direito Florianópolis
Santa Catarina – Brasil
www.conpedi.org.br

XIII ENCONTRO INTERNACIONAL DO CONPEDI URUGUAI – MONTEVIDÉU

ACESSO À JUSTIÇA: POLÍTICA JUDICIÁRIA, GESTÃO E ADMINISTRAÇÃO DA JUSTIÇA II

Apresentação

Esta obra é resultado de dedicado trabalho de pesquisa realizado pelos autores e discutido durante o XIII Encontro Internacional do CONPEDI, realizado nos dias 18, 19 e 20 de setembro de 2024, na cidade de Montevideo, Uruguai. Nesta edição, o tema central foi "Estado de Derecho, Investigación Jurídica e Innovación".

Na apresentação dos artigos científicos perante o Grupo de Trabalho “Acesso à Justiça: Política Judiciária, Gestão e Administração da Justiça II”, houve oportunidade de os autores apresentarem os seus trabalhos, bem como compartilharem e discutirem os resultados de pesquisa com os demais participantes, pesquisadores e professores uruguaios e brasileiros de diferentes Estados.

Os trabalhos científicos incluíram abordagens teóricas e teórico-empíricas. A abordagem “acesso à justiça” foi o ponto de partida para a maioria das pesquisas, ora como uma perspectiva teórica em autores clássicos, como Cappelletti e Garth, ora com uma abordagem dos problemas contextualizados em cada local da pesquisa.

Para além da perspectiva teórico-normativa, os artigos se centraram em problemas de pesquisa com grande impacto para o Judiciário e para a sociedade. Os trabalhos tratam, sob perspectiva crítica e com enfoque no acesso à justiça, temas atuais como: o Programa Justiça 4.0 do Conselho Nacional de Justiça Brasileiro; o enfrentamento à violência doméstica contra a mulher no contexto jurídico brasileiro; e a análise sociológica da judicialização das políticas públicas.

Com uma perspectiva de buscar diagnóstico e propor soluções, os trabalhos também trataram da crise institucional do Judiciário brasileiro; da atuação do Conselho Nacional de Justiça, sob a perspectiva da justiça social; dos desafios e das oportunidades para a modernização do sistema de justiça no Brasil, com base na inteligência artificial; e sobre a celeridade processual no processo digital.

O tema acesso à justiça não deve ser compreendido apenas como acesso ou ingresso com uma ação judicial no Judiciário, senão como acesso a direitos. Nesse sentido, são

imprescindíveis os trabalhos deste grupo sobre: a contagem da pena e alternativas ao sistema prisional, considerando as violações a direitos humanos no sistema prisional brasileiro; os benefícios da mediação em empresas familiares; e a importância da atuação da Defensoria Pública no tratamento adequado de conflitos, no contexto das políticas judiciárias.

Em todas os artigos reunidos nesta obra, observam-se abordagens com o objetivo de desenvolvimento de políticas que assegurem o acesso à direitos e a efetividade do sistema judicial em sentido amplo.

Essas pesquisas certamente contribuem para o campo do conhecimento da administração da justiça e para as pesquisas sobre acesso à justiça, a partir de problemas vivenciais. Além disso, possuem a pretensão de contribuir para a discussão e a formulação de políticas públicas, para a concretização do acesso à justiça e aos direitos.

BENEFÍCIOS DA MEDIAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES

BENEFITS OF MEDIATION IN FAMILY BUSINESSES

Edith Maria Barbosa Ramos [1]
José Aristóbulo Caldas Fiquene Barbosa [2]
Anna Carollina de Oliveira Abreu Melo [3]

Resumo

A presente pesquisa tem por escopo examinar o papel da mediação como ferramenta eficaz para a resolução de conflitos em empresas familiares. Observa-se que, nessas entidades, uma miríade de interesses familiares e profissionais se entrelaça e se confunde, originando problemas de diversas naturezas que dificultam o desenvolvimento ideal tanto da empresa quanto das relações familiares. O objetivo, portanto, é analisar como a mediação pode melhorar as chances de sobrevivência, eficiência e produtividade das empresas familiares, mediante a aplicação de técnicas que promovam um espaço de diálogo eficiente e de uma gestão capaz de integrar os interesses dos diversos atores presentes em tais relações. Foram investigadas as particularidades das empresas familiares e da mediação para entender como os interesses e necessidades podem ser conciliados, inicialmente em âmbito teórico com ilustrações da realidade prática. A metodologia escolhida foi bibliográfica e documental, na medida em que foi realizada a revisão da literatura pertinente ao tema.

Palavras-chave: Mediação, Autocomposição, Gestão, Empresa familiar

Abstract/Resumen/Résumé

The present research aims to examine the role of mediation as an effective tool for conflict resolution in family businesses. It is observed that, in these entities, a myriad of familial and professional interests intertwine and become confused, giving rise to problems of various natures that hinder the ideal development of both the business and family relations. Therefore, the objective is to analyze how mediation can improve the chances of survival, efficiency, and productivity of family businesses through the application of techniques that promote an efficient dialogue space and management capable of integrating the interests of the various actors involved in such relations. The peculiarities of family businesses and

[1] Pós-Doutora em Direito Sanitário - FIOCRUZ/Brasília/DF. Doutora em Políticas Públicas UFMA. Mestre em Direito - UFMG. Professora de Direito da UFMA. Lattes: http://lattes.cnpq.br/7085054421011701

[2] Mestrando em Direito pelo PPGDIR-UFMA. Pesquisador do NEDC/UFMA. Graduado em Direito pela PUC-Rio. Advogado. Mediador. E-mail: josearistobulocaldas@gmail.com. Lattes: http://lattes.cnpq.br /1249580486388327

[3] Mestranda em Direito e Instituições de Justiça pela Universidade Federal do Maranhão. Assessora de Juíza no Tribunal de Justiça do Estado do Maranhão.

mediation were investigated to understand how interests and needs can be reconciled, initially in a theoretical scope with illustrations from practical reality. The chosen methodology was bibliographic and documental, as a review of the pertinent literature on the subject was conducted

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Mediation, Aettlement, Management, Family business

INTRODUÇÃO

O estudo em tela almeja realizar uma análise sobre a ferramenta da mediação, em especial quando utilizada no contexto de empresas familiares, a fim de compreender qual a relação entre ambos os temas. O foco se deu no estudo da mediação privada e em como ela pode ser aplicada de forma positiva às empresas familiares.

A hipótese é de que como a resolução de conflitos através do sistema tradicional do Poder Judiciário frequentemente se revela insatisfatória por diversos motivos, a mediação possa ser uma ferramenta adequada para tratar de conflitos nesse modelo de empresa. Entre os problemas clássicos do Poder Judiciário destacam-se a morosidade e o processo decisório que, em algumas ocasiões, não consegue atender aos reais interesses e necessidades das partes envolvidas. Portanto, é essencial considera-se a mediação para oferecer soluções mais eficazes para essas empresas.

Constata-se, como demonstrado, que a taxa de sobrevivência das empresas familiares ao longo das gerações é bastante baixa, o que sugere a necessidade de novas formas de resolução de conflitos que priorizem tanto a manutenção das relações familiares quanto o equilíbrio das relações profissionais.

É importante ressaltar que tanto as relações familiares quanto as empresariais são contínuas e sucessivas. Isso representa um desafio significativo para a longevidade das empresas familiares, pois não basta preservar apenas um aspecto dessas relações; é necessário mantê-las em sua totalidade para que a empresa e a família funcionem em harmonia.

Dessa forma, o desenvolvimento do trabalho foi estruturado em três breves itens principais: (i) a mediação e seus conceitos; (ii) as empresas familiares, a partir de sua definição e elementos que compõem seu contexto econômico; e (iii) a mediação em sua relação com empresas familiares, e o exame da adequação ou não da ferramenta a esse tipo de empresa.

Finalmente, cabe destacar que a metodologia adotada é foi a pesquisa bibliográfica e a análise de caso, uma vez que o desenvolvimento do trabalho se baseou na leitura de livros, artigos científicos e doutrinas especializadas, assim como na comparação desses materiais com casos concretos. Ressalta-se que os dados trazidos são fundamentais para ilustrar o caminho lógico da pesquisa ainda que não se trate aqui de uma pesquisa quantitativa (Fonseca, 2009).

1 – MEDIAÇÃO: AS PARTICULARIDADES DA FERRAMENTA MEDIAÇÃO

A fim de compreender quais as capacidades da mediação de conflitos aplicada aos contextos das empresas familiares, primeiro, há de se observar como funcionam os procedimentos da mediação e quais são os pilares de sua estrutura, isto é, seus princípios.

Ainda que diversas concepções sobre mediação sejam possíveis na literatura, é possível compreendê-la como um processo conduzido por um terceiro imparcial[1] e independente em que participam pessoas físicas ou jurídicas, em reuniões privadas ou conjuntas, cujo objetivo é estimular que os mediandos reflitam sobre a inter-relação existente, a fim de alcançar uma solução que atenda a todos os envolvidos (Braga Neto, 2020). A partir dessas soluções conjuntas, seria plausível que as partes envolvidas compreendessem em que medida precisam uma da outra, o que podem contribuir para a construção de uma relação de longo prazo duradoura.

Nesta toada, é possível dizer que a mediação é um procedimento dinâmico da negociação assistida, no qual o mediador é terceiro imparcial e sem poder decisório, que conduz a negociação e ajuda as partes a resgatarem o diálogo para que possam refletir sobre seus reais interesses e assim criarem em coautoria. A partir da ideia de trabalho conjunto, as partes seriam capazes de encontrar alternativas de benefício mútuo, que contemplem as necessidades e possibilidades de todos os envolvidos, sempre, sob uma perspectiva de voltada ao futuro da relação (Almeida; Pantoja, 2016).

Nota-se que na literatura especializada é possível encontrar diversos conceitos para mediação, ainda que não discordem de forma substancial (Almeida; Pantoja, 2016). Quanto aos atos normativos brasileiros que passaram a se ocupar da temática (Tartuce, 2019). A definição dada pela Lei de Mediação, nº 13.140, de 26 de junho de 2015 em que a mediação é uma atividade técnica desenvolvida por terceiro imparcial escolhido pelas próprias partes que promove reflexão para que se possa identificar e desenvolver soluções consensuais para a controvérsia (Brasi, 2015) [2].

---

[1] Em alguns casos, fala-se de pluriparcialidade, em que o mediador deveria tomar partido de todas as partes ao invés de tomar partido nenhum.

[2] *"Art. 1º Esta Lei dispõe sobre a mediação como meio de solução de controvérsias entre particulares e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública.*

A partir de uma leitura conjunta entre o dispositivo referido e Código de Processo Civil, percebe-se que as definições são similares, mas este último ressalta que o mediador atuará, de preferência, nos casos em que existir vínculo prévio entre os mediandos. Somente aí o terceiro imparcial irá facilitar o diálogo para que os interessados ~~a~~ compreendam quais as questões e os interesses em conflito, de forma que, a partir do restabelecimento da comunicação, eles identifiquem soluções consensuais que gerem benefícios mútuos (Brasil, 2015)[3].

Os conceitos presentes na lei indicam que a mediação tem como objetivo construir um espaço qualificado para a conversação, permitindo a ampliação das percepções e oferecendo múltiplos ângulos de análise aos participantes. Embora os diferentes conceitos enfatizem aspectos variados do instituto, é possível identificar alguns pilares fundamentais que são sempre contemplados. Primeiramente, destaca-se a autonomia da vontade das partes e seu protagonismo na busca de uma solução mutuamente satisfatória. Em seguida, a intervenção do mediador como profissional facilitador do diálogo é essencial. Por fim, é central restaurar a comunicação entre os envolvidos, a fim de tanto resolver a controvérsia, quanto preservar a relação e ainda prevenir futuros conflitos. (Tartuce, 2019).

Ainda no plano normativo a relevância dos princípios tem sido amplamente reconhecida. O CPC afirma, no art. 166, serem princípios regentes da mediação e da conciliação em juízo a independência, a imparcialidade, a autonomia da vontade, a confidencialidade, a oralidade, a informalidade e a decisão informada.

De maneira similar, a Lei 13.140/2015 estabelece, em seu art. 2.º, que a mediação será orientada pelos seguintes princípios: I – imparcialidade do mediador, que além de assegurar a idoneidade do profissional, garante que a função principal do mediador, contribuir para o restabelecimento do diálogo em condições vantajosas para as partes, permaneça protegida. Do mesmo modo, II – isonomia entre as partes estabelece que o mediador deve tratar as partes de maneira igualitária; inclusive, ao identificar disparidades de poder entre os envolvidos que

---

Parágrafo único. Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia"

3 "*Art. 165, § 3º. O mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos"*

impeçam uma negociação equilibrada, o mediador deve intervir para estabelecer a igualdade de condições, pois é sua responsabilidade estar atento às necessidades e dificuldades pessoais dos sujeitos. (Tartuce, 2019).

Em sequência, a III – oralidade, campo de atuação para o próximo princípio. É precisamente por meio da comunicação verbal que o mediador poderá pôr em prática suas técnicas de facilitação de diálogo (Almeida, 2014)[4]**.** Quanto à IV – informalidade, são dispensáveis requisitos formais para o procedimento de mediação. Isto se dá, pois, as partes têm o poder de decidir qual será a própria forma do procedimento, para melhor compatibilidade tanto entre as particularidades do conflito quanto dos participantes (Braga Neto, 2020).

Ainda, outro fundamento, talvez aquele de maior peso, é o V – autonomia da vontade das partes, vez que o processo existirá somente enquanto os mediandos assim desejarem. Cabe a eles trazer os temas à mesa de negociação e geri-los, ainda que com auxílio do mediador. Deriva-se também, desse pilar, a autonomia das partes para tomar quaisquer decisões na mesa de negociação, o que garante que a mediação seja desprovida de qualquer aspecto de natureza impositiva (Braga Neto, 2020), ainda que limitados pela própria disponibilidade ou não de certos direitos.

Derivado desse princípio há a VI – busca do consenso, uma vez que só pode haver mediação, enquanto houver também consenso das partes quanto a isso. Importante pontuar que em relação ao princípio da VII – confidencialidade todo o procedimento da mediação é confidencial. Dessa forma, qualquer uso de informações obtidas ali fica vedado para qualquer outro contexto, salvo se for a própria vontade conjunta das partes seja, ou a informação extrapole um limite legal[5]. O objetivo aqui é criar um ambiente seguro, que proporcione às partes a liberdade para falar com a garantia de o que for dito não será usado contra eles em contextos outros.

---

[4] Por exemplo, em um ambiente de diálogo aberto, o mediador pode mais efetivamente validar as expressões dos participantes, buscando acolher os envolvidos na mediação com suas idiossincrasias e diversas formas de contribuir para a conversa. Esse acolhimento visa gerar um sentimento de aceitação e legitimidade, também conhecido como *rapport* ou confiança, o que potencialmente fortalece e perpetua o processo de diálogo.

[5] Para elucidar a questão é necessário pontuar que a Lei de Mediação traz os limites a confidencialidade no seu artigo 30, § 3º e 4º, em que dispõe sobre a exceção de sigilo nos casos que envolvem crimes de ação pública e informações administrativo-tributárias: *"§ 3º Não está abrigada pela regra de confidencialidade a informação relativa à ocorrência de crime de ação pública.*
§ 4º A regra da confidencialidade não afasta o dever de as pessoas discriminadas no caput prestarem informações à administração tributária após o termo final da mediação, aplicando-se aos seus servidores a obrigação de manterem sigilo das informações compartilhadas nos termos do art. 198 da Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966 - Código Tributário Nacional.".

Todos os princípios que estruturam a mediação devem ser permeados por um último, o princípio da boa-fé - VIII. A eficiência do procedimento depende da lealdade e da verdadeira disposição para negociar. Caso contrário, se não for levado a sério pelos participantes, o procedimento perde sua razão de ser, uma vez que qualquer acordo alcançado estará potencialmente comprometido.

Ademais, considera-se que um dos pilares da mediação é o tratamento holístico do conflito, abrangendo tanto pautas subjetivas quanto objetivas, enquanto adota uma perspectiva prospectiva das relações. Em outras palavras, as definições doutrinárias e principiológicas convergem ao destacar a abordagem construtiva proporcionada pela mediação, que conta com a presença de um mediador isento e capacitado. Esse mediador facilita a comunicação de maneira que os envolvidos possam assumir papéis protagonistas na resolução da controvérsia.

A construção de um ambiente protegido por tais pilares parecem ser propício ao diálogo, ferramenta que poderá ser poderosa na preservação e longevidade de empresas familiares. Serão debatidas, portanto, as particularidades dessas empresas, a fim de clarificar de que forma a mediação pode efetivamente servir de auxílio nesses contextos.

2 – EMPRESAS FAMILIARES: IMPACTO ECONÔMICOS DAS EMPRESAS FAMILIARES

O que se pretende neste item é compreender qual a relevância econômica nas empresas familiares. Nesse sentido, cumpre apontar que as primeiras empresas e unidades produtivas nacionais se formaram no setor da agroindústria, razão pela qual no Brasil surgem empresas familiares de forma natural. Esse fenômeno se expandiu também para outros setores da economia, como prestação de serviços, comércio etc., sendo a empresa familiar um modelo bastante presente na economia brasileira (Pleti, 2014).

Em temos recentes essa modalidade empresarial chego a representar cerca de 90% do total de empresas em exercício (Folha de Londrina, 2022). É possível inclusive encontrar a dominância dessa forma empresarial em outras regiões como Portugal em que mais da metade das empresas são familiares, representando 60% dos postos de trabalho, o que varia entre 50% a 70% da contribuição para o Produto Interno Bruto (PIB) gerado pelo setor privado (TSF, 2017). Ainda em âmbito mundial, a média de representatividade das empresas familiares varia de 65% a 80% (Gersick; Hampton; Lansberg, 1998).

Dessa forma, elas estão presentem em quantidade em diferentes regiões do mundo e também em diferentes segmentos da economia, ao mesmo tempo que participam de forma central na produção do Produto Interno Bruto e na geração de empregos. Embora os estudos não sejam precisos, é possível observar que essas empresas comportam quase metade dos trabalhadores do mundo e, em alguns países, chegam a contar de metade a dois terços do PIB (Prado, 2011).

Empresas familiares, portanto, compõem expressivo setor da economia pátria e mundial. Contudo, tais empresas têm dificuldade em continuar suas atividades: a cada 100 empresas familiares, somente 30% chegam à segunda geração e 5% à terceira (PRADO, 2011). Observa-se que participantes do Índice Bovespa e que possuem presença relevante de membros da família no quadro societário, na gestão e no controle, apresentam características de controle, práticas de governança corporativa e resultados financeiros distintos em relação a empresas não familiares (Zborowsky; Leal; Bortolon, 2009).

Em geral, a empresa familiar possui estruturas de governança próprias e específicas que visam garantir sua longevidade, especialmente no que se refere à sucessão de gerações na gestão da empresa. Nesse contexto, métodos adequados de solução de disputas, elaborados sob medida para essas empresas, podem ter um efeito positivo na superação de seus desafios, dado sua estrutura singular. Para compreender como esses conflitos podem se desenvolver, é necessário primeiro entender um pouco mais sobre o que são e como se estruturam as empresas familiares. (Zborowsky; Leal; Bortolon, 2009).

2.1 O que são empresas familiares?

Diversos autores abordam essa questão sob diferentes perspectivas, apresentando critérios variados para definir o que caracteriza uma empresa familiar. Alguns defendem que a presença de um membro da família na presidência não é essencial, considerando que existem outros cargos administrativos relevantes. Analogamente, não seria necessário que a empresa seja de fundação da família, já que pode ter sido adquirida posteriormente pelo grupo familiar (Maíra; Abreu, 2014). Outros, como Werner (2011), argumentam que o intercâmbio de valores entre empresa e família, bem como a existência da empresa por, no mínimo, duas gerações, são os fatores que verdadeiramente a caracterizam como familiar.

Prado (2011) oferece uma síntese elucidativa sobre as correntes doutrinárias mais recentes relativas ao tema: entre os conceitos mais comuns, destacam-se (I) a empresa familiar é aquela associada a uma família por pelo menos duas gerações, sendo a segunda geração a responsável por transformar a empresa em familiar ao assumir a propriedade e a gestão; (II) é considerada familiar quando a sucessão da gestão está vinculada ao fator hereditário; (III) a empresa é familiar quando os valores institucionais e a cultura organizacional se alinham com os da família; (IV) é considerada familiar quando a propriedade e o controle acionário são predominantemente detidos por uma ou mais famílias.

Outro aspecto crucial e eficaz para determinar se uma empresa é familiar reside na identificação do poder de controle. Nesse sentido, considera-se empresa familiar aquela cujo controle é exercido por uma ou mais famílias, responsáveis por estabelecer as diretrizes e dirigir a administração da sociedade, independentemente da presença de parentes nos órgãos de gestão. (Maíra; Abreu 2014).

Em outras palavras, é crucial investigar quem efetivamente detém o poder de controlar as decisões da empresa. Seja por meio de administradores ou não, é necessário que o controle da sociedade esteja vinculado ao poder da família, pois isso influencia significativamente os rumos da empresa. Embora critérios como hereditariedade e cultura organizacional desempenhem seus papéis, não é possível considerar uma empresa como familiar em um contexto de decisões pulverizadas e difusas (Maíra; Abreu 2014).

Não há, em última análise, um conceito único de empresa familiar, porém, para os propósitos deste estudo, é relevante considerar que o traço distintivo da empresa familiar reside na estreita relação que a família mantém não apenas com a titularidade das quotas ou ações da empresa, mas também com a propriedade e administração dos negócios. É nesse contexto, que combina família, gestão e propriedade, que se abre um campo fértil para a investigação da administração de conflitos através da mediação (Garcia, 2017).

Nesse sentido, a doutrina a partir do início dos anos 1980 optou pelo modelo conhecido como de dois sistemas, que postulava que as empresas familiares consistem em dois subsistemas sobrepostos: a família e a gestão. Posteriormente, reconheceu-se a propriedade como parte essencial desse modelo, culminando no modelo dos três círculos. Assim, a estrutura interna de uma empresa familiar é composta pela interseção de três subsistemas distintos, os quais formam um sistema coeso (Vizotto, 2019).

O modelo dos três círculos esclarece os diversos papéis desempenhados por pessoas na empresa familiar, sejam membros da família, funcionários ou investidores externos. Ele enfoca os conflitos de interesse por meio dos papéis específicos em cada contexto. Este modelo destaca a interdependência entre propriedade, família e gestão, impulsionando o desenvolvimento harmonioso da empresa. As relações dentro desse modelo permitem que indivíduos em um subsistema assumam múltiplos papéis em outros subsistemas ou nas interfaces entre eles, facilitando a integração e colaboração entre diferentes partes da organização familiar (Laimer, 2014).

O modelo teórico em questão aborda os elementos essenciais das empresas familiares: família, propriedade e gestão, elucidando as complexas interações entre os diversos atores que podem concordar ou divergir conforme seus interesses específicos e perspectivas em relação à empresa. Em geral, os gestores da empresa, sejam eles profissionais contratados, membros da família ou proprietários têm a responsabilidade primordial de equilibrar a produção de bens e serviços com a gestão dos conflitos internos. Quando conseguem promover união e convergência entre esses elementos, estabelecem um ambiente de estabilidade e cooperação. Contudo, a falta desse equilíbrio pode transformá-los em fontes de atrito, levando a empresa a enfrentar períodos de litígio e contradições (Vizotto, 2019).

Ao seguir-se a linha de raciocínio de Davis (2003), é possível considerar que a integração e alinhamento dos círculos que representam as dimensões da família, propriedade e gestão proporcionam um ambiente favorável para a longevidade e sucesso contínuo da empresa em suas atividades produtivas. Nessa perspectiva, quanto mais coeso for o desenvolvimento desses três círculos conforme o modelo teórico, e quanto mais eficaz for a administração que orienta a empresa rumo ao crescimento, reduzindo potenciais conflitos entre familiares e funcionários, maior será a probabilidade de uma expansão tranquila e de uma transição futura sem contratempos que possam comprometer seu progresso. (Vizotto, 2019).

Uma vez que o poder de controle esteja nas mãos da família, a empresa trará consigo peculiaridades que poderão ser um diferencial a seu favor, mas, por outro lado, poderão pôr tudo a perder se não forem geridas de forma apropriada (Aguirre, 2015).

Espera-se um desenvolvimento harmonioso dos três conjuntos, face a adoção de uma gestão que promova o avanço da empresa e reduza os possíveis conflitos entre familiares e funcionários, direcionando-se assim para uma expansão sem contratempos que possam prejudicar transições futuras. (Arruda, 2007). Como será apresentado no próximo capítulo, a

mediação é a ferramental ideal para garantir o desenvolvimento eficiente e sem atritos, o que pode aumentar a capacidade de sobrevivência das empresas familiares no tempo.

3. **MEDIAÇÃO EM EMPRESAS FAMILIARES**

As empresas familiares são ambiente propício para conflitos de diversas naturezas (Bonilha, 2016), dado que as questões corporativas frequentemente se entrelaçam com as relações de parentesco, resultando na predominância de uma sobre a outra em determinados momentos (Almeida, Pelajo, 2020). Herdeiros que não atingem as expectativas dos pais, irmãos que transformam reuniões familiares em debates patrimoniais, pais que desaprovam as inovações propostas pela nova geração — inúmeras são as possibilidades de conflitos que, simultaneamente, são de natureza familiar e profissional (Bonilha, 2016).

Em termos materiais, Braga Neto (2014) esclarece que dados do Centre Family Enterprise de Glasgow indicam que apenas uma em cada dez empresas familiares no mundo sobrevive até a quarta geração. No Brasil, 65% das falências de empresas familiares resultam de conflitos entre os membros da família, e não de problemas de mercado ou concorrência.

Assim, as motivações fortemente emocionais, geralmente presentes no sistema familiar, podem acabar influenciando a tomada de decisão na empresa (Adler, 2016). Nesse contexto, Aguirre (2015) destaca várias características potencialmente prejudiciais para o desempenho e a continuidade dessas empresas: (i) a predominância de critérios subjetivos de competência sobre os objetivos, favorecendo a promoção de parentes em detrimento de indivíduos mais qualificados; (ii) o controle patriarcal; (iii) a mistura do patrimônio pessoal com o empresarial e, finalmente; (iv) a disputa por poder e a confusão de papéis entre a família e a empresa.

Ainda assim, as empresas familiares também podem apresentar vantagens em relação a empresas não familiares, dentre elas: (i) organização interna leal; (ii) formação de laços entre empregados antigos e os proprietários; (iii) sensibilidade em relação à comunidade onde atua; (iv) estrutura administrativa e operacional enxuta; (v) comando centralizado permitindo decisões rápidas (Aguirre, 2015).

É evidente, portanto, que o vínculo observado em empresas familiares é singular, podendo ser dividido em três níveis, conforme sugere Adler (2016): emocional, financeiro e

jurídico. Em resumo, o nível emocional refere-se à conexão do indivíduo com a empresa, considerando fatores abstratos como honra, identidade, orgulho pelo que foi construído e realização profissional. O nível financeiro diz respeito à dependência do indivíduo em relação à produção econômica da empresa. Por fim, o nível jurídico envolve a forma como a pessoa responde judicial ou administrativamente pela empresa. Todos esses fatores devem ser considerados para uma compreensão mais profunda das motivações de cada parte envolvida na disputa.

3.2 Uma ilustração prática sobre o tema

A fim de compreender os usos da mediação em empresas familiares, far-se-á breve construção de um caso, a partir da obra de Almeida e Pelajo (2020). Considere-se a familia Campelo: o patriarca, produtor de soja, faleceu prematuramente sem ter preparado qualquer dos quatro filhos para assumir a liderança da empresa. Nesse cenário, a filha mais nova, Norma, com 32 anos, assumiu a responsabilidade, uma vez que ocasionalmente acompanhava o trabalho do pai na fazenda. Contudo, após cinco anos, tanto a mãe quanto os outros três filhos necessitavam levantar fundos e, para isso, desejavam agilizar a partilha de bens, ainda pendente. Simultaneamente, a mãe e os filhos passaram a desconfiar da gestão de Norma, motivo pelo qual contrataram um advogado para questionar judicialmente as contas do espólio e da empresa.

Nesse contexto, um antigo amigo de Rubens sugeriu que a participação em um processo de mediação poderia ser mais eficaz, ao que a família concordou[6]. Ao iniciar o procedimento, houve um consenso sobre as pautas de trabalho: a pauta subjetiva seria voltada para a restauração da qualidade das relações familiares, enquanto a pauta objetiva trataria da partilha dos bens e da administração do negócio, que posteriormente também foi incorporada à pauta objetiva de negociação. A família realizou dez encontros de três horas cada, divididos entre reuniões conjuntas e privadas (Almeida; Pelajo, 2020).

Durante as tratativas, o debate foi inicialmente direcionado para a pauta subjetiva, momento em que a família teve a oportunidade de discutir o desconforto gerado pela

[6]Observa-se aqui a relevância de evitar a intensificação do conflito. Em termos sucintos, toda situação conflituosa é precedida por uma fase de tensão que, se não for devidamente abordada, pode agravar-se progressivamente, resultando em confrontos mais graves. Essa intensificação pode prejudicar tanto a relação entre os envolvidos quanto as questões substantivas, devido às dificuldades que emergem de uma comunicação tumultuada.

desconfiança mútua e pela abertura do processo judicial subsequente. Com o auxílio do mediador, esse diálogo permitiu desconstruir os sentimentos negativos e reconstruir uma comunicação eficiente e produtiva. A decisão de iniciar pelo debate subjetivo foi do mediador, que entendeu ser essencial restaurar um bom diálogo antes de abordar os temas objetivos de maneira fluida.

Quando os familiares finalmente passaram a discutir os temas objetivos, como a gestão do espólio e a administração da fazenda, já haviam retomado a fluidez no relacionamento e na comunicação. Consequentemente, o processo de prestação de contas foi retirado, e a família decidiu contratar um único advogado para conduzir o espólio. Durante a mediação, cada membro pôde identificar suas habilidades e definir a melhor forma de contribuir para a gestão familiar. Os mediadores ainda recomendaram a consulta a um contador, que, junto ao advogado, proporcionaria o melhor direcionamento técnico e suporte para suas decisões futuras.

É nesse contexto que se deve ouvir a voz de Spengler (2011), sobre a mediação: a mediação não se propõe a realizar cortes temporais ou a buscar verdades absolutas e definitivas. Seu papel consiste essencialmente em conectar as partes conflitantes, facilitando a comunicação direta entre elas, sem a necessidade, embora possível, de intervenção de terceiros, como advogados, na resolução do conflito. Desse modo, a mediação adota um novo paradigma, no qual os conflitos são considerados como eventos comunicativos, que podem ser tratados adequadamente mediante o restabelecimento ou manutenção da comunicação. Esta comunicação é estabelecida por meio de procedimentos verbais e não-verbais contínuos, permitindo que as partes envolvidas conheçam, reconheçam e estimulem formas de atuação, através das quais possam criar, manter, negociar, mediar e transformar suas realidades sociais (Spengler, 2011).

Portanto, muito mais que ditar a resolução de uma disputa, a mediação permite que os envolvidos construam uma realidade em que coexistam de forma benéfica para ambos. É nesse contexto que se deve observar que existem muitos estudos sobre empresas familiares de ponto de vista financeiro enquanto não há tantos que investiguem os aspectos humanos e relacionais dessas instituições. É possível, pois, inferir que a dedicação ao estudo da vivência humana dentro desse tipo de empresa pode ser fundamental para compreender quais atitudes tomar diante dos mais diversos cenários (Lebovics, 2018).

Em vista disso, a mediação parece se mostrar como uma ferramenta valiosa na produção de reflexões, no sentido de trazer à luz a importância que existe em resolver os conflitos relacionais e subjetivos tanto quanto os conflitos objetivos e financeiros para que se permita a segurança da coesão familiar e patrimonial.

CONCLUSÃO

O presente estudo examinou a aplicação e a relevância da mediação na gestão eficiente das empresas familiares. Sistemas distintos como a empresa e a família possuem necessidades diversas para funcionarem em harmonia. Observou-se que o choque entre essas necessidades e interesses frequentemente é a razão pela qual muitas empresas familiares não sobrevivem até a segunda geração, e a maioria não chega à terceira.

Ainda assim, defende-se a possibilidade de pacificação dos interesses das famílias e das empresas, de modo a não apenas viabilizar a coexistência desses sistemas, mas também fortalecer e aprofundar seus laços. Para atingir esse objetivo, a mediação se apresenta como uma ferramenta especialmente adequada, destinada a estabelecer espaços de diálogo eficiente, permitindo que as partes envolvidas abordem a miríade de relações que compõem a empresa e a família, organizando, equacionando e resolvendo as questões decorrentes das disparidades de interesses, expectativas e necessidades.

Em outras palavras, enquanto há espaço para diversos métodos de resolução de disputas, as considerações apresentadas indicam que, no contexto das empresas familiares, a mediação possui uma efetividade singular, pois os integrantes dessas empresas geralmente têm interesse na construção de realidades benéficas que envolvam os relacionamentos familiares, a gestão e a propriedade.

Conforme mencionado anteriormente, é crucial reconhecer que, embora exista uma quantidade considerável de pesquisas que estudam o impacto positivo da mediação nas empresas familiares sob o viés financeiro, poucas abordam de forma aprofundada o aspecto afetivo dos laços que também constituem essas empresas.

Conclui-se, portanto, que a mediação pode proporcionar diversos benefícios à administração de uma empresa familiar que busca eficiência e longevidade, fortalecendo os laços afetivos e organizando os papéis que cada membro desempenha em relação à família, ao

negócio e à propriedade. Ressalta-se, contudo, a necessidade latente de produção de pesquisas científicas que explorem de maneira profunda o impacto efetivo da mediação nos laços afetivos, que são tão relevantes quanto as questões financeiras.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

4 TSF – Portugal. **Um país de empresas familiares**. Publicado em: 18 jan. 2017. *TSF – Rádio Notícias*. Disponível em: https://www.tsf.pt/economia/interior/portugal-um-pais-de-empresas-familiares-5612344.html. Acesso em: 01 de abr. 2022.

ADLER, Adriana. Mediação e Empresas Familiares. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coord.). **Mediação de Conflitos**: para Iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: Ed. JusPodivm, 2016.

AGUIRRE, Caio Eduardo. **Mediação em empresas familiares**. 2015. Dissertação (Mestrado em Direito) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015.

ALMEIDA, Diogo A. PANTOJA, Fernanda M. Natureza da Mediação de Conflitos. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coord.). **Mediação de Conflitos**: para Iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: Ed. JusPodivm, 2016.

ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha. A mediação de conflitos em casos concretos. In: SALLES, Carlos Alberto de; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da. **Negociação, mediação, conciliação e arbitragem**: curso de métodos adequados de solução de controvérsias. São Paulo: Ed. GEN, 2020.

ALMEIDA, Tania. **Caixa de ferramentas em mediação**: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash Editora, 2014.

ARRUDA, C. et al. Empresas Duradouras. **Relatório de Pesquisa RP0701**, Fundação Dom Cabral, Belo Horizonte, a. 7, n. 1, jul. 2007.

BONILHA, Alessandra F. Empresas Familiares - Aprendendo a Lidar com Conflitos para Perpetuar. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coord.). **Mediação de Conflitos**: para Iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: Ed. JusPodivm, 2016.

BRAGA NETO, Adolfo. A mediação de conflitos no contexto empresarial. **Revista do Advogado**, n. 123, ago. 2014.

BRAGA NETO, Adolfo. Mediação de Conflitos: Conceitos e Técnicas. In: SALLES, Carlos Alberto de; LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes; SILVA, Paulo Eduardo Alves da.

Negociação, mediação, conciliação e arbitragem: curso de métodos adequados de solução de controvérsias. São Paulo: Ed. GEN, 2020.

BRASIL. Lei nº 13, de 16 de março de 2015. **Institui o Código de Processo Civil**. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, ano 194º da Independência e 127º da República. 16 mar. 2015.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. *Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em:01 de abr. de 2022.

DAVIS, J. A. Entrevista a HSM Management: uma radiografia da relação empresa + família + propriedade. **HSM Management**, [S. l.], v. 41, p. 96-103. nov./dez. 2003.

FOLHA DE LONDRINA. No Brasil, 90% das empresas são familiares. SEBRAE/SC - Artigos para MPE'S. Publicado em: 03 out. 2005. **SEBRAE/SC**. Disponível em: http://www.sebraesc.com.br/newart/default.asp?materia=10410. Acesso em: 01 de abr. 2022.

FONSECA, Maria Guadalupe Piragibe da. **Iniciação à Pesquisa no Direito**: pelos caminhos do conhecimento e da inovação. Rio de Janeiro: Campus e Elsevier, 2009.

GARCIA, Ricardo Lupion; TAVARES, Cláudio Kaminski. Empresa familiar e a governança corporativa: Breves apontamentos sobre as estruturas de gestão das empresas familiares. **REPATS**, Brasília, v. 4, n. 1, p. 481-516, jan./jun., 2017. Disponível em: https://portalrevistas.ucb.br/index.php/REPATS/article/view/8217. Acesso em: 14 mar. 2022.

GERSICK, K. E.; HAMPTON, D. M. MC C.; LANSBERG; I. **De Geração para Geração**: Ciclos de Vida das Empresas Familiares. São Paulo: Negócio Editor, 1998.

LAIMER, Claudionor Guedes. *RAIMED* **- Revista de Administração** *IMED*, 4(1), 2014. p. 123-140. ISSN 2237 7956. Acesso em: 01 de abr. 2022.

LEBOVICS, Jacob. The Role of Transformative Mediation in Family Business Disputes. **Cardozo J. Conflict Resol**., v. 20, p. 471-498, 2018.

LÔBO, Paulo Luiz Netto. A Repersonalização das Relações de Família. In: BITTAR, Carlos Alberto (Coord.). **O Direito de Família e a Constituição de 1988**. São Paulo: Saraiva, 1989.

MAÍRA, Eduardo Goulart Pimenta; ABREU, Maíra Leitoguinhos de Lima. Conceituação jurídica da empresa familiar. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coords.). **Empresa familiar**: estudos jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014.

PLETI, Ricardo Padovini. Empresas familiares & famílias empresárias: desafiadora transição entre duas realidades sistêmicas. In: COELHO, Fábio Ulhoa; FÉRES, Marcelo Andrade (Coords.). **Empresa familiar**: estudos jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014.

PRADO, Roberta Nioac. Empresas familiares – características e conceitos. In: PRADO, Roberta Nioac. **Direito, gestão e prática – empresas familiares**: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica. Série GV law. São Paulo: Saraiva, 2011.

SPENGLER, Fabiana. O tempo do processo e o tempo da mediação. **Revista Eletrônica de Direito Processual** – *REDP*, v. VIII, Periódico da Pós-Graduação Stricto Sensu em Direito Processual da UERJ. e-ISSN: 1982-7636. Disponível em: https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/redp/article/view/20823/15101. Acesso em: 01 de abr. 2022.

VIZOTTO, Bruno. A. **Mediação em empresas familiares no Brasil e em Portugal**. 2019. Dissertação (Mestrado em Direito) - Departamento de Direito, Universidade Autónoma de Lisboa, Lisboa, 2019.

WERNER, René Alfonso Isaac. Teoria e prática da governança familiar: aspectos tangíveis e intangíveis. In: PRADO, Roberta Nioac. **Direito, gestão e prática**: empresas familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica. Série GVlaw. São Paulo: Saraiva, 2011.

ZBOROWSKY, Isabel; LEAL, Ricardo; BORTOLON, Patrícia. **Empresas familiares no Índice Bovespa**. 2009. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio de Janeiro – UFRJ, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro, 2009.