



MEDIAÇÃO COMO MÉTODO EFICAZ PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS ENVOLVENDO EMPRESAS FAMILIARES ¹

Sabrina da Rocha

Resumo: O presente trabalho tem como objeto desenvolver pesquisa acerca da mediação como meio adequado de dirimir controvérsias em empresas familiares. Tendo em vista o atual cenário do Poder Judiciário, os métodos extrajudiciais se comunicam em vários campos do Direito a partir da Resolução 125 do CNJ, do Código de Processo Civil, da Lei da Mediação e demais legislações brasileiras, por serem meios aptos a cenário de mudança de paradigma em solução de conflitos, uma vez que refletem positivamente para acordos colaborativos fundados no ganha *versus* ganha. Logo, casos que envolvam famílias e empresas vislumbram um procedimento mais célere, menos formal e, sobretudo, de ganho mútuo, colaborando para a pacificação social.

Palavras-chave: Resolução de Conflitos. Mediação. Empresa Familiar. Pacificação Social.

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como finalidade demonstrar que a mediação de conflitos é método eficaz na dissolução de adversidades em empresas familiares. Destarte, apresentar-se-ão as noções gerais acerca dos conflitos, bem como os métodos extrajudiciais autocompositivos e seus princípios basilares, além de investigar quais os principais conflitos existentes em empresas familiares e demonstrar a aplicabilidade da mediação para dissolução de adversidades em empresas familiares.

¹ Artigo apresentado como Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Sistemas de Justiça: Conciliação, Mediação e Justiça Restaurativa, da Universidade do Sul de Santa Catarina, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Sistemas de Justiça: Conciliação, Mediação e Justiça Restaurativa.



No cenário brasileiro é possível destacar que 95% das 300 maiores empresas são controladas por famílias², sendo de suma importância conservar o desempenho profissional e pessoal ao findar o expediente, para que a empresa possa atingir seus objetivos financeiros e manter relacionamento amigável com colaboradores e familiares.

Ao adentrar no estudo dos meios de solução de conflitos, identifica-se que “O Poder Judiciário finalizou o ano de 2018 com 78,7 milhões de processos em tramitação, aguardando alguma solução definitiva”³. Ou seja, umas quantias exacerbadas de processos judiciais permanecem ativos de acordo com o Conselho Nacional de Justiça de 2019.

Nesta perspectiva, Didier Junior expõe que “A jurisdição é técnica de solução de conflitos por heterocomposição: um terceiro substituiu a vontade das partes e determina a solução do problema apresentado.”⁴ Destarte, a jurisdição não cumpre com os princípios da celeridade, imparcialidade e autonomia das partes, ao ser analisado e comparado com outros meios autocompositivos a exemplo da mediação, nos quais as “partes chegam voluntariamente ao acordo que construíram, sem intervenção vinculativa de terceiro”⁵

Conforme fatos divulgados pelo SEBRAE: “A maioria dos problemas na empresa familiar envolve disputas por dinheiro ou poder, e está diretamente ligada à relação entre os membros da família.”⁶

²Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas- SEBRAE (2017). Empresas Familiares 2017. Disponível em:

<[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)> Acessado em: 24. Mar.2020. *Apud*: GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

³ BRASIL. Conselho Nacional De Justiça. **Justiça em números 2019**: Ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019.

⁴ DIDIER JÚNIOR, Fredie. **Curso de direito processual civil**: introdução ao direito processual civil, parte geral e processo de conhecimento v. I. 17. ed. Salvador: Ed. Jus Podivm, 2015. p. 154

⁵ MORAES, Paulo Valério Dal Pai. Novo Código de Processo Civil – O ministério Público e os métodos Autocompositivos. *In*: ZANETI JUNIOR, Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier. **Justiça Multiportas**: Mediação, Conciliação, Arbitragem e outros meios de solução adequada de conflitos. Salvador: Juspodivm, 2017. (Coleção Grandes temas do Novo CPC v.9. Coord. Fredie Didier Jr.) p.249

⁶ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, SEBRAE. **Empresas familiares: resolvendo conflitos com soluções eficientes**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 24 mar. 2020.



Para atingir o objetivo deste trabalho, inicialmente abordar-se-á sobre as noções gerais acerca dos conflitos e os princípios basilares da mediação. Após, far-se-á uma reflexão sobre a relevância dos métodos autocompositivos comparados à jurisdição civil contemporânea, para, posteriormente, apresentar a eficácia da mediação para resolução de conflitos em empresas familiares. Posto isto, ilustrar-se-á mediação como método de solução de conflitos mais adequado para questões que envolvam relações continuadas em situação de empresas familiares.

No que tange os procedimentos metodológicos, no presente trabalho parte-se da adoção do método de abordagem dedutiva, a partir do qual evidencia-se a análise do caso proposto, partindo de uma ótica geral para aspectos específicos, sendo que a análise apresenta uma natureza qualitativa. O método de procedimento adotado será o monográfico e a técnica de pesquisa utilizada é a bibliográfica.

2 NOÇÕES GERAIS ACERCA DOS CONFLITOS E OS PRINCÍPIOS BASILARES DA MEDIAÇÃO.

Um conflito é composto por várias situações adversas, que transmitem sentimentos de mudança e causa desconforto às pessoas em determinado ambiente. Certamente os conflitos podem ser definidos como um progresso para a cooperação e auxiliares na ampliação do foco aos novos horizontes, conforme exposto por Souza:

A possibilidade de se perceber o conflito de forma positiva consiste em uma das principais alterações da chamada moderna teoria do conflito. Isso porque **a partir do momento em que se percebe o conflito como um fenômeno natural na relação de quaisquer seres vivos é possível se perceber o conflito de forma positiva.**⁷ (grifo nosso)

⁷ SOUZA, Aiston Henrique de. **Manual de Mediação Judicial**. (org. André Gomma de Azevedo). Ministério da Justiça. Brasília: Escola Nacional de Mediação e Conciliação-ENAM, 2015. Disponível em http://www.tjrs.jus.br/export/processos/conciliacao/doc/Manual_Mediacao_MJ.pdf. Acesso em: 19 dez. 2016p. 45 (grifo nosso)



O conflito preenche o ambiente social na busca da evolução das pessoas, conforme exemplifica Alecrim, indicando que “o conflito é inerente à própria vida, consubstanciando um mecanismo que permite a evolução da espécie humana, para reconhecer fraquezas e melhorá-las.”⁸, constituindo-se fator positivo para a cooperação e desenvolvimento social.

Essa visão de conflito demonstra que “As pessoas, muitas vezes, ao iniciar uma discussão, colocam-se como competidores. Cada um defende seu ponto de vista sem perceber reiteradamente que possuem o mesmo interesse”⁹. E, tendo em vista o atual cenário judicial congestionado de demandas, o Poder Legislativo através do Novo Código de Processo Civil, somando-se à normativa da Lei da Mediação nº 13.140/2015, é possível vislumbrar-se com a opção de múltiplas alternativas para solucionar conflitos através de meios autocompositivos e extrajudiciais. Não obstante, é através de princípios que o confronto de ideias atua de forma colaborativa para atingirmos uma evolução hermenêutica equilibrada.

Incorporados à Resolução nº 125 do CNJ e à Lei nº 13.140/2015, aqui representando o compilado de legislações brasileiras, encontram-se alguns dos princípios fundamentais para a aplicação dos meios alternativos de solução de conflitos, quais sejam, o Princípios da Imparcialidade, da Oralidade, da Informalidade, da Autonomia da Vontade e da Confidencialidade¹⁰, sendo este um rol não taxativo.

O instituto da mediação possui fulcro na imparcialidade, ou seja, procedimento “igualitário e leal sem posicionamento por parte do mediador”¹¹ Ademais, a oralidade busca facilitar o incentivo ao diálogo e, conforme explica Peixoto, “ainda teria por objetivo a aceleração do procedimento e a promoção da

⁸ ALECRIM, Kennedy. A teoria geral do conflito. *In*: BOMFIM, Ana Paula Rocha do; MENEZES, Hellen Monique Ferreira de. **MESCs**: manual de mediação, conciliação e arbitragem. Rio de Janeiro: editora Lumen Juris, 2008. p. 21

⁹ SALES, Lília Maia de Moraes, **Mediação de Conflitos**: Família, Escola e Comunidade. Florianópolis: Conceito Editorial, 2007. p. 27

¹⁰ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução 125, de 29 de novembro de 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>>. Acesso em: 10 jun 2020.

¹¹ BRAGA, Ana Livia Figueiredo; ALECRIM, Kennedy Gomes de. A mediação. *In*: BOMFIM, Ana Paula Rocha do; MENEZES, Hellen Monique Ferreira de. **MESCs**: manual de mediação, conciliação e arbitragem. Rio de Janeiro: editora Lumen Juris, 2008. p. 58



confidencialidade, registrando-se por escrito o mínimo possível”¹² Que, somado ao princípio de informalidade, “incentiva que o procedimento de negociação seja o mais natural possível, sem formalidades.”¹³ E por consequência, mais célere.

O princípio da autonomia da vontade das partes “integra a organização do procedimento, a possibilidade de sua desistência a qualquer tempo e o alcance da solução, afinal, apenas dessa forma é que ele pode, efetivamente, ser pacífico e voluntário.”¹⁴ Logo, este princípio preconiza o protagonismo das partes e seu empoderamento nas suas tomadas de decisão.

E por fim, a confidencialidade dos temas e assuntos abordados na sessão, conforme explica Rodrigues Junior: “Não só a mediação é confidencial, mas também o acordo obtido, ou seja, o resultado, que, salvo autorização das partes, não pode ser divulgado.”¹⁵ Essa postura traz segurança e liberdade de expressão ao diálogo entre os mediandos.

Ainda que num sistema jurídico de bases estruturadas em meio a legislações e jurisprudência, as mediações vêm sendo utilizada crescentemente, a fim de solucionar conflitos, sejam estes aplicados nas instâncias de processos judiciais, ou em casos de acordos extrajudiciais.

3 A RELEVÂNCIA DOS MÉTODOS AUTOCOMPOSITIVOS COMPARADOS A JURISDIÇÃO CIVIL CONTEMPORÂNEA

A autocomposição é meio apto no qual as “partes chegam voluntariamente ao acordo que construíram, sem intervenção vinculativa de

¹² PEIXOTO, RAVI. Os “Princípios” da mediação e da conciliação. *In*: ZANETI JUNIOR, Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier. **Justiça Multiportas: Mediação, Conciliação, Arbitragem e outros meios de solução adequada de conflitos**. Salvador: Juspodivm, 2017. (Coleção Grandes temas do Novo CPC v.9. Coord. Fredie Didier Jr.) p. 102

¹³ PEIXOTO, RAVI. Os “Princípios” da mediação e da conciliação. *In*: ZANETI JUNIOR, Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier. **Justiça Multiportas: Mediação, Conciliação, Arbitragem e outros meios de solução adequada de conflitos**. Salvador: Juspodivm, 2017. (Coleção Grandes temas do Novo CPC v.9. Coord. Fredie Didier Jr.) p. 102

¹⁴ PEIXOTO, RAVI. Os “Princípios” da mediação e da conciliação. *In*: ZANETI JUNIOR, Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier. **Justiça Multiportas: Mediação, Conciliação, Arbitragem e outros meios de solução adequada de conflitos**. Salvador: Juspodivm, 2017. (Coleção Grandes temas do Novo CPC v.9. Coord. Fredie Didier Jr.) p. 97

¹⁵ RODRIGUES JÚNIOR, Walsir Edson. **A prática da mediação e o acesso à justiça**. Belo Horizonte: Del Rey, p. 76, 2006. P.93



terceiro”¹⁶ Logo, muitos doutrinadores e juristas chamam-na de ‘cooperativo’¹⁷. Sua aplicação pode ocorrer através de negociações diretas, conciliação e mediação.

Há vários métodos para solucionar conflitos: negociação, conciliação, mediação, arbitragem, jurisdição, dentre tantas outras disponíveis no sistema multiportas. Contudo, destaca-se neste trabalho a Mediação, uma vez que “considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia”.¹⁸ Na doutrina, Bacellar exprime conceito elementar da Mediação:

Como uma primeira noção de mediação, pode-se dizer que, além de processo, é arte e técnica de resolução de conflitos intermediada por um terceiro mediador (agente público ou privado) – que tem por objetivo solucionar pacificamente as divergências entre pessoas, fortalecendo suas relações (no mínimo, sem qualquer desgaste ou com o menor desgaste possível), preservando os laços de confiança e os compromissos recíprocos que os vinculam.¹⁹

Contudo, a sociedade acostumou-se com a verdade alcançada por decisão proferida pelo juiz togado.²⁰ Calmon explica que:

A sociedade moderna se apresenta como uma cultura de conflitos, na qual não somente se verifica uma enorme e interminável quantidade de conflitos, como, igualmente, o hábito predominante de atribuir ao Estado a responsabilidade de proporcionar a solução.²¹

¹⁶ MORAES, Paulo Valério Dal Pai. Novo Código de Processo Civil – O ministério Público e os métodos Autocompositivos. *In*: ZANETI JUNIOR, Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier. **Justiça Multiportas: Mediação, Conciliação, Arbitragem e outros meios de solução adequada de conflitos**. Salvador: Juspodivm, 2017. (Coleção Grandes temas do Novo CPC v.9. Coord. Fredie Didier Jr.) p.249

¹⁷ FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olíve. **Mediação e solução de conflitos: teoria e prática**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008. p. 51

¹⁸ BRASIL. Congresso Nacional. **Lei n. 13.140**, de 26 de Junho de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm>. Acesso em: 12 abr. 2017

¹⁹ BACELLAR, Roberto Portugal. **Mediação e arbitragem**: Coleção saberes do direito, vol. 53. São Paulo: Saraiva, 2012. p. 108

²⁰ BRAGA NETO, Adolfo. Alguns Aspectos Relevantes sobre a Mediação de Conflitos. *In*: GRINOVER, Ada Pellegrini; LAGRASTA NETO, Caetano; WATANABE Kazuo (Coord.) **Mediação e Gerenciamento do Processo: Revolução na Prestação Jurisdicional**. São Paulo: Atlas, 2013. p.64

²¹ CALMON, Petrônio. **Fundamentos da Mediação e da Conciliação**. Rio de Janeiro: Forense. 2008. p. 25

Por conseguinte, o Poder Judiciário apresenta números surpreendentes de acúmulo de processos e sistemas esgotados. A fim de ilustrar dados, o senso da Justiça em Número 2019, ano-base 2018, informou que “finalizou o ano de 2018 com 78,7 milhões de processos em tramitação”²². Dentre eles, “Os assuntos mais recorrentes nesse tribunal referem-se ao direito cível (obrigações e família), do consumidor (responsabilidade do fornecedor).”²³

Ademais, o tempo para conhecimento do processo na Justiça Estadual, julgamento, execução da sentença e arquivamento, é de aproximadamente 6 anos e 1 meses²⁴. Sendo que o desempenho por segmento de justiça reflete na Justiça Estadual 80% dos processos pendentes.”²⁵ No anseio de completar o entendimento, Azevedo menciona:

As partes, quando buscam auxílio do Estado para solução de seus conflitos, frequentemente tem o conflito acentuado ante procedimentos que abstratamente se apresentam como brilhantes modelos de lógica jurídica-processual - contudo, no cotidiano, acabam por frequentemente se mostrar ineficientes na medida em que enfraquecem os relacionamentos sociais preexistentes entre as partes em conflito.²⁶

Conforme Ressalta o Ministro do Supremo Tribunal Federal, Luiz Fux “O acesso a jurisdição deve ser excepcional, haja vista que, numa sociedade harmônica, o ideal, mercê do cumprimento espontâneo do direito, é a própria autocomposição, que otimiza sobremodo o relacionamento social”.²⁷

²² BRASIL. Conselho Nacional De Justiça. **Justiça em números 2019**: Ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019. P. 79

²³ BRASIL. Conselho Nacional De Justiça. **Justiça em números 2019**: Ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019. p. 208

²⁴ BRASIL. Conselho Nacional De Justiça. **Justiça em números 2019**: Ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019. p.39

²⁵ BRASIL. Conselho Nacional De Justiça. **Justiça em números 2019**: Ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019. p. 80

²⁶ AZEVEDO, André Gomma de. Desafios de Acesso à Justiça ante o Fortalecimento da Autocomposição como Política Pública Nacional. *In*: PELUSO, Antonio Cezar; RICHA, Morgana de Almeida. (Coord.) **Conciliação e Mediação**: estruturação da política judiciária nacional. Rio de Janeiro: Forense, 2011. p.23

²⁷ FUX, Luiz. *Apud*: CURY, Cesar Felipe. Mediação *In*: ZANETI JUNIOR, Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier. **Justiça Multiportas**: Mediação, Conciliação, Arbitragem e outros meios de solução adequada de conflitos. Salvador: Juspodivm, 2017. (Coleção Grandes temas do Novo CPC v.9. Coord. Fredie Didier Jr.) p. 495



Outro ponto que traduz a incompatibilidade de jurisdição na visão de Calmon é a “inadequação dos métodos antigos para atender aos problemas modernos”.²⁸ Complementa Goretti que:

A explosão de litigiosidade social resultante do fenômeno da expansão de novos direitos, associada à incapacidade dos Estados de absorver a crescente demanda pela intervenção estatal na tutela de conflitos juridicamente relevantes, agravou ainda mais a crise existente.²⁹

À vista disso, faz-se necessário a quebra do paradigma e o empoderamento das partes para alcançar a solução mais eficaz para a questão devida a relevância dos métodos autocompositivos comparados à jurisdição civil contemporânea.

4 A EFETIVIDADE DA MEDIAÇÃO PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS EM EMPRESAS FAMILIARES³⁰

Isto posto que o conflito é inerente às relações humanas, notadamente nas relações de trabalho em que há convívio diário, competitividade em disputa de cargos, recursos geralmente escassos, líderes com laços familiares na disputa do jogo do poder, participação de herdeiros e questões particulares miscigenadas às adversidades do trabalho, poder-se-á dizer que há potencialidade para conflitos. Nesse sentido:

Usualmente as empresas, em respostas aos seus conflitos, agrupam-se em duas categorias: (i) lutar; (ii) escapar. Ao posicionar-se na categoria da “luta”, a instituição entra na disputa para enfrentar o conflito (na arrogância ou na força) sem que haja interesse em encontrar a causa e solução para ele. Na categoria do “escapar, há a negação do conflito, com estratégias de fuga e acomodação. Tem-se que ambas respostas não oferecem resultados satisfatórios ao

²⁸ CALMON, Petrônio. **Fundamentos da Mediação e da Conciliação**. Rio de Janeiro: Forense. 2008. p. 46

²⁹ GORETTI, Ricardo. **Mediação e acesso à justiça**. Salvador: Editora JusPodivm, 2017. p.70

³⁰ “A empresa familiar é aquela em que a importância da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com o sobrenome da família ou com a figura de um fundador”. LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira.1998. P.07-08.



desenvolvimento empresarial e econômico, pois de uma forma ou outra, perpetua-se a divergência e com ela os prejuízos.³¹

Ao examinar-se dados em que, 95% das 300 maiores empresas são controladas por famílias³² e 65% das falências em empresas familiares decorrem de adversidades entre os membros da família³³ devido a discrepância de opiniões, gerações e culturas distintas do fundador da empresa. Assim, pode-se dizer que:

A mediação, utilizada no contexto empresarial, **visa trabalhar no âmbito interno da empresa, no qual ocorrem os conflitos entre os sócios**, entre gestores, entre **funcionário** ou entre departamento, **assim como no âmbito externo da empresa, para trabalhar conflitos envolvendo a corporação e seus clientes**, ou a corporação e outras empresas com as quais mantenha relações comerciais.³⁴ (grifo nosso)

Complementa o autor, a opinião partindo para o contexto de empresa familiar:

No ambiente empresarial familiar é importante que o instituto da mediação seja o primeiro a ser procurado quando instalada uma contenda entre os sócios parentes, administradores, gestores, enfim todos aqueles que estão imbuídos na sociedade familiar. A mediação deve ser uma política utilizada pela empresa, de forma a resolver os conflitos, antes mesmo de judicializá-lo.³⁵

³¹ BRANDÃO, Clésia Domingos. **Mediação empresarial: uma análise da aplicabilidade e efetividade do instituto nos conflitos entre empresas**. São Paulo. 2019. P.124

³²Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas- SEBRAE (2017). Empresas Familiares 2017. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)> Acessado em: 24. Mar.2020. *Apud:*

GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

³³ BRAGA NETO, ADOLFO. **A mediação de conflito no contexto empresarial**. Revista do Advogado n. 123. AASP. Ago. 2014, p.143

³⁴ TRENTIN, Taise Rabelo Dutra. TRENTIN, Sandro Seixas. **Empresas familiares: a resolução de conflito pela mediação**. Seminário Internacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea. 2019. Disponível em: <<http://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidspp/article/download/18847/1192612108>> Acesso em: 08 jul. 2020 p.11 (grifo nosso)

³⁵ TRENTIN, Taise Rabelo Dutra. TRENTIN, Sandro Seixas. **Empresas familiares: a resolução de conflito pela mediação**. Seminário Internacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea. 2019. Disponível em: <<http://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidspp/article/download/18847/1192612108>> Acesso em: 11 abr. 2020 p.11



Compreendendo que o conflito é um fenômeno natural na relação de quaisquer seres vivos, especialmente em empresas cuja liderança advém do seio familiar, a utilização da mediação como meio de solução do conflito acarretará a facilitação do diálogo e a cooperação entre as partes³⁶, além de reduzir a quantidade de lides que adentram ao Poder Judiciário em primeira instância e em fase recursal. Nesse sentido, proporcionará celeridade nas soluções de demandas, diminuição de gastos com encargos e honorários, empoderamento das partes para assumirem o controle de suas adversidades e cooperar para a pacificação social.

Nesse sentido, complementa a visão de Aguirre:

Pois bem, é fácil imaginar o efeito devastador de uma ação judicial diante deste cenário. O processo judicial prolongaria a briga e apenas agravaria a situação colocando a família em posição de confronto, além de não solucionar o problema. Ainda que o processo traga alguma solução, a relação entre os familiares estará esgarçada. É nesse contexto que se acredita que a mediação possa ser estimulada e utilizada.³⁷

E em outra oportunidade complementa o autor:

Com tamanha propensão ao conflito, o que pode afastar – ao invés de atrair - investidores, a empresa familiar deve ter uma legítima e efetiva preocupação com a gestão dos conflitos, seja entre sócios parentes ou entre os demais atores que participam desse ambiente, o que se traduzirá num indicador de boa governança e mostrará que a corporação está alinhada aos novos tempos.³⁸ (grifo nosso)

Ademais, fundado nos princípios elencados no item 2 do presente trabalho, quais sejam: o Princípios da Imparcialidade, da Oralidade, da Informalidade, da Autonomia da Vontade e da Confidencialidade, cabe ressaltar

³⁶ SOUZA, Aiston Henrique de. **Manual de Mediação Judicial**. (org. André Gomma de Azevedo). Ministério da Justiça. Brasília: Escola Nacional de Mediação e Conciliação-ENAM, 2015. Disponível em <http://www.tjrs.jus.br/export/processos/conciliacao/doc/Manual_Mediacao_MJ.pdf>. Acesso em: 28 jul. 2016. p. 45

³⁷ AGUIRRE, Caio Eduardo. **Mediação em empresas familiares**. São Paulo. 2015. p. 89

³⁸ AGUIRRE, Caio Eduardo de. PAPA Amedeo. **Mediação como instrumento de governança nas empresas familiares**. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/depeso/246483/mediacao-como-instrumento-de-governanca-nas-empresas-familiares>> Acesso em: 10 abr 2020. (grifo nosso)

ser a mediação método eficaz de solucionar conflitos em empresas familiares, uma vez que “, o conflito mal solucionado ocasiona não apenas desperdício de tempo, mas atinge a moral de toda a empresa e atinge o trabalho em grupo.”³⁹

Ao observarmos o princípio da confidencialidade das partes, conclui-se que “o procedimento judicial não é recomendado porque, além da morosidade incidente no Judiciário, ele atenua o litígio e prejudica a relação dos litigantes, interferindo diretamente na saúde da empresa”⁴⁰

No tocante ao empoderamento das partes e ao diálogo para a produção do acordo, destaca Brandão:

Seus técnicas conduzem à cooperação entre os empresários, culminando com a espontaneidade no cumprimento das obrigações pactuadas, já que as partes aproximam-se e, juntas encontram a solução para o conflito, o que conseqüentemente leva à continuidade das relações e redação de acordos satisfatórios.⁴¹

Portanto, a Mediação de conflitos mostra-se como método adequado para dirimir controvérsia em relações continuadas, em que há a possibilidade de reparação de vínculos, protagonismo e empoderamento das partes para assumir as responsabilidades sob suas adversidades, criando uma “postura criativa frente aos problemas, explorando possibilidades de solução e ampliando alternativas em busca de um ambiente cooperativo”⁴² sendo positiva para casos de empresas cuja a base gerencial está no seio familiar.

³⁹DE CARVALHO, Nathalia Favaro; DA ROSA, Rozane Cachapuz. **Uma visão holística da mediação e a sua aplicabilidade no meio empresarial.** O acesso à justiça e os direitos fundamentais em debate: VOLUME 2, p. 104. *Apud*: MICHELON, Regina Maria Coelho. **O terceiro facilitador nas empresas** - mediação de conflitos. In: *Âmbito Jurídico*, Rio Grande, XI, n. 60, dez 2008. Disponível em: <http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=4235>. Acesso em: 08 jul. 2020.

⁴⁰ IOCOHAMA, Celso Hiroshi. **O acesso à justiça e os direitos fundamentais em debate:** volume 2. Celso Hiroshi Iocohama; Bruno Smolarek Dias; Rafael de Oliveira Guimarães (Orgs.). – Umuarama: Universidade Paranaense – UNIPAR. 2015. P.117

⁴¹ BRANDÃO, Clésia Domingos. **Mediação empresarial:** uma análise da aplicabilidade e efetividade do instituto nos conflitos entre empresas. São Paulo. 2019. P. 126

⁴² GOMES, Noêmia Aurélia. Pré-Mediação: Importante fase da mediação. In: GROSMAN, Claudia Frankel; MANDELBAUM, Helena Gurfinkel. **Mediação no judiciário:** teoria na prática e prática na teoria. São Paulo: Primavera Editorial, 2011 p.182



5 CONCLUSÕES

Desde o princípio, o objetivo deste trabalho fundou-se na problematização da autocomposição como meio mais adequado para dirimir conflitos, em especial, os conflitos advindos de relações empresariais, cujo âmbito encontra-se em empresas familiares. Destarte, a pesquisa bibliográfica seguiu linha fundamental para a reflexão sobre a aplicação do instituto da mediação.

Inicialmente, com noções gerais acerca dos conflitos e os princípios basilares da mediação, concluiu-se que apesar de culturalmente ser conhecido por uso negativo, o conflito é figura importante para a evolução dos seres humanos, seus paradigmas e independente das vontades das partes.

Norteando essa evolução, os princípios instituídos no compilado de Legislações vão ao encontro da ordem, de regras saudáveis para o convívio social equilibrado, estabelecem diretrizes jurídicas para o bom desenvolvimento da autocomposição, e sobretudo fazem com que este instituto seja de aplicação viável através do Princípios da Imparcialidade, da Oralidade, da Informalidade, da Autonomia da Vontade e da Confidencialidade.

Posteriormente, o trabalho abordou a relevância dos métodos autocompositivos comparados a jurisdição civil contemporânea, uma vez que o mundo está em constante mudança e a jurisprudência tem nos demonstrado dia-após-dia que o Direito precisa ser dinâmico para sanar questões atuais e cada vez mais globalizadas.

Assim como demonstrado nas pesquisa do CNJ, o Poder Judiciário não é meio apto para solucionar a grande massa de demandas que adentram ao Tribunal diariamente, sendo necessário buscar através da justiça multiportas métodos adequados a cada situação específica, podendo-se citar de exemplo a negociação, conciliação, mediação, arbitragem, constelação familiar dentre outros meios.

Ademais, é urgente a mudança de postura de paradigma social em delegar a terceiros a decisão de seus problemas. É preciso que as partes se sintam protagonistas e assumam a responsabilidade de sanar suas adversidades através do diálogo e da cooperação.



A efetividade da mediação para resolução de conflitos em empresas familiares fora abordada para salientar que ao analisarmos situações em que há relação continuada, vínculo afetivo, parentalidade, posições de disputa por ego e poder na tomada de decisão de empresas, não obstante capital investido e cadeia de empregos assalariados dependentes das relações, cada vez se torna mais necessária e urgente a mudança de posicionamento perante ao conflito e suas aspirais. É preciso que as partes compreendam a complexidade e busquem soluções aplicáveis/efetivas à sua realidade a fim de aproximar todos os envolvidos, e fazer com que estes estejam dispostos a trabalhar para o cumprimento do acordo redigido por eles; antes de judicializar e consequente às pesquisas, aguardar anos para solucionar questões.

No ramo empresarial, as decisões tomadas hoje impactam na bolsa de valores, na oferta e demanda de seus produtos que são movidos pelas mídias, afetando a qualidade de vida dos colaboradores e clima organizacional, sobretudo na relação familiar/societária das empresas familiares. Logo, pode-se dizer que a mediação como meio autocompositivo transmite segurança com o sigilo de informações discutidas nas sessões, celeridade por se tratar de meio fundado na informalidade e oralidade, e continuidade das relações de consumo e trabalhista, tendo em vista que compete a um terceiro imparcial conduzir o diálogo sem julgamento de opinião.

De forma articulada a sua prática, empresas familiares podem adotar a inclusão de Conselho Familiar com membros das Diretorias e Gestores para solução interna das adversidades, bem como, estabelecer em seu estatuto um profissional imparcial e capacitado para mediar conflitos em sua primeira instância, a fim de evitar que a demanda venha a ser judicializada.

Sendo assim, a Mediação de conflitos estimula as partes a se torarem protagonistas de suas questões atuando de forma colaborativa através do diálogo direcionado para estabelecer uma solução plausível a ambos, pautados no ganha *versus* ganha. Deste modo, relações continuadas são reparadas para que o ambiente de convívio familiar e/ou empresarial sejam saudáveis e o acordo advindo de ambos seja efetivamente cumprido, reestabelecendo a pacificação social e a manutenção positiva da empresa através da Mediação.



REFERÊNCIAS

AGUIRRE, Caio Eduardo de. PAPA Amedeo. **Mediação como instrumento de governança nas empresas familiares**. Disponível em: <<https://www.migalhas.com.br/depeso/246483/mediacao-como-instrumento-de-governanca-nas-empresas-familiares>> Acesso em: 10 abr 2020.

AGUIRRE, Caio Eduardo. **Mediação em empresas familiares**. São Paulo, 2015.

AZEVEDO, André Gomma de. Desafios de Acesso à Justiça ante o Fortalecimento da Autocomposição como Política Pública Nacional. In: PELUSO, Antonio Cezar; RICHA, Morgana de Almeida. (Coord.) **Conciliação e Mediação: estruturação da política judiciária nacional**. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

BRAGA, Ana Livia Figueiredo; ALECRIM, Kennedy Gomes de. A mediação. In: BOMFIM, Ana Paula Rocha do; MENEZES, Hellen Monique Ferreira de. **MESCs: manual de mediação, conciliação e arbitragem**. Rio de Janeiro: editora Lumen Juris, 2008.

BRAGA NETO, ADOLFO. **A mediação de conflito no contexto empresarial**. Revista do Advogado n. 123. AASP. Ago. 2014

BRASIL. Conselho Nacional De Justiça. **Justiça em números 2019: Ano-base 2018**. Brasília: CNJ, 2019.

BRASIL. Congresso Nacional. **Lei n. 13.140**, de 26 de Junho de 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm>. Acesso em: 12 abr. 2017.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução 125, de 29 de novembro de 2010. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>>. Acesso em: 10 jun 2020.

BACELLAR, Roberto Portugal. **Mediação e arbitragem: Coleção saberes do direito**, vol. 53. São Paulo: Saraiva, 2012.



BRANDÃO, Clésia Domingos. **Mediação empresarial**: uma análise da aplicabilidade e efetividade do instituto nos conflitos entre empresas. São Paulo. 2019.

CALMON, Petrônio. **Fundamentos da Mediação e da Conciliação**. Rio de Janeiro: Forense. 2008. p. 25

DE CARVALHO, Nathalia Favaro; DA ROSA, Rozane Cachapuz. **Uma visão holística da mediação e a sua aplicabilidade no meio empresarial**. O acesso à justiça e os direitos fundamentais em debate: VOLUME 2, p. 104

DIDIER JÚNIOR, Fredie. **Curso de direito processual civil**: introdução ao direito processual civil, parte geral e processo de conhecimento v. I. 17. ed. Salvador: Ed. Jus Podivm, 2015.

FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; MALHADAS JUNIOR, Marcos Julio Olíve. **Mediação e solução de conflitos**: teoria e prática. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008

GORETTI, Ricardo. **Mediação e acesso à justiça**. Salvador: Editora JusPodivm, 2017.

GROSMAN, Claudia Frankel. A Comunicação e o Gerenciamento do Conflito na Mediação. *In*: GROSMAN, Claudia Frankel; MANDELBAUM, Helena Gurfinkel. **Mediação no judiciário**: teoria na prática e prática na teoria. São Paulo: Primavera Editorial, 2011.

GOMES, Noêmia Aurélia. Pré-Mediação: Importante fase da mediação. *In*: GROSMAN, Claudia Frankel; MANDELBAUM, Helena Gurfinkel. **Mediação no judiciário**: teoria na prática e prática na teoria. São Paulo: Primavera Editorial, 2011

IOCOHAMA, Celso Hiroshi. **O acesso à justiça e os direitos fundamentais em debate**: volume 2. Celso Hiroshi Iocohama; Bruno Smolarek Dias; Rafael de Oliveira Guimarães (Orgs.). – Umuarama: Universidade Paranaense – UNIPAR. 2015.



LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira.1998.

MORAES, Paulo Valério Dal Pai. Novo Código de Processo Civil – O ministério Público e os métodos Autocompositivos. *In*: ZANETI JUNIOR, Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier. **Justiça Multiportas**: Mediação, Conciliação, Arbitragem e outros meios de solução adequada de conflitos. Salvador: Juspodivm, 2017. (Coleção Grandes temas do Novo CPC v.9. Coord. Fredie Didier Jr.)

PEIXOTO, RAVI. Os “Princípios” da mediação e da conciliação. *In*: ZANETI JUNIOR, Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier. **Justiça Multiportas**: Mediação, Conciliação, Arbitragem e outros meios de solução adequada de conflitos. Salvador: Juspodivm, 2017. (Coleção Grandes temas do Novo CPC v.9. Coord. Fredie Didier Jr.)

RODRIGUES JÚNIOR, Walsir Edson. **A prática da mediação e o acesso à justiça**. Belo Horizonte: Del Rey, p. 76, 2006.

SALES, Lília Maia de Moraes, **Mediação de Conflitos**: Família, Escola e Comunidade. Florianópolis: Conceito Editorial, 2007.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empresas Familiares 2017**. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/\\$File/7599.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1a5d95208c89363622e79ce58427f2dc/$File/7599.pdf)> Acessado em: 24. Mar.2020. *Apud*: GARCIA, V. P. **Desenvolvimento das famílias empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empresas familiares: resolvendo conflitos com soluções eficientes**. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosPessoas/como-resolver-conflitos-em-empresas-familiares,48e7b08847c9a510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 24 mar. 2020.



TRENTIN, Taise Rabelo Dutra. TRENTIN, Sandro Seixas. **Empresas familiares: a resolução de conflito pela mediação**. Seminário Internacional Demandas Sociais e Políticas Públicas na Sociedade Contemporânea. 2019. Disponível em: <<http://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/sidspp/article/download/18847/192612108>> Acesso em: 11 abr. 2020