

**XXIV CONGRESSO NACIONAL DO  
CONPEDI - UFMG/FUMEC/DOM  
HELDER CÂMARA**

**FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE  
CONFLITOS**

**ADRIANA GOULART DE SENA ORSINI**

**ADRIANA SILVA MAILLART**

**NIVALDO DOS SANTOS**

Todos os direitos reservados e protegidos.

Nenhuma parte deste livro poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

#### **Diretoria – Conpedi**

**Presidente** - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa – UFRN

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. José Alcebíades de Oliveira Junior - UFRGS

**Vice-presidente Sudeste** - Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM

**Vice-presidente Nordeste** - Profa. Dra. Gina Vidal Marcílio Pompeu - UNIFOR

**Vice-presidente Norte/Centro** - Profa. Dra. Julia Maurmann Ximenes - IDP

**Secretário Executivo** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC

**Secretário Adjunto** - Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto – Mackenzie

#### **Conselho Fiscal**

Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG /PUC PR

Prof. Dr. Roberto Correia da Silva Gomes Caldas - PUC SP

Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini Sanches - UNINOVE

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS (suplente)

Prof. Dr. Paulo Roberto Lyrio Pimenta - UFBA (suplente)

**Representante Discente** - Mestrando Caio Augusto Souza Lara - UFMG (titular)

#### **Secretarias**

**Diretor de Informática** - Prof. Dr. Aires José Rover – UFSC

**Diretor de Relações com a Graduação** - Prof. Dr. Alexandre Walmott Borgs – UFU

**Diretor de Relações Internacionais** - Prof. Dr. Antonio Carlos Diniz Murta - FUMEC

**Diretora de Apoio Institucional** - Profa. Dra. Clerilei Aparecida Bier - UDESC

**Diretor de Educação Jurídica** - Prof. Dr. Eid Badr - UEA / ESBAM / OAB-AM

**Diretoras de Eventos** - Profa. Dra. Valesca Raizer Borges Moschen – UFES e Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - UNICURITIBA

**Diretor de Apoio Interinstitucional** - Prof. Dr. Vladimir Oliveira da Silveira – UNINOVE

---

F723

Formas consensuais de solução de conflitos [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/  
UFMG/FUMEC/Dom Helder Câmara;

coordenadores: Adriana Goulart de Sena Orsini, Adriana Silva Maillart, Nivaldo Dos Santos  
– Florianópolis: CONPEDI, 2015.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-85-5505-131-9

Modo de acesso: [www.conpedi.org.br](http://www.conpedi.org.br) em publicações

Tema: DIREITO E POLÍTICA: da vulnerabilidade à sustentabilidade

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Brasil – Encontros. 2. Solução de conflitos. I.  
Congresso Nacional do CONPEDI - UFMG/FUMEC/Dom Helder Câmara (25. : 2015 : Belo  
Horizonte, MG).

CDU: 34



# XXIV CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI - UFMG/FUMEC /DOM HELDER CÂMARA

## FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

---

### **Apresentação**

#### APRESENTAÇÃO

É com imensa satisfação que apresentamos a presente obra coletiva, composta por artigos defendidos de forma brilhante, após rigorosa e disputada seleção pelo sistema "duplo cego", no Grupo de Trabalho intitulado Formas Consensuais de Solução de Conflitos, durante o XXIV Congresso Nacional do CONPEDI, ocorrido entre 11 e 14 de novembro de 2015, em Belo Horizonte/MG, sobre o tema Direito e Política: da vulnerabilidade à sustentabilidade.

Referidos trabalhos, de extrema relevância para a pesquisa em direito no Brasil, demonstram notável rigor técnico, sensibilidade e originalidade, encaminhados em uma perspectiva abrangente e contemporânea: a solução de conflitos por meio de formas judiciais e extrajudiciais.

De fato, a teoria e a aplicação dos métodos complementares de solução de conflitos, especialmente os que são orientados pela busca por soluções dialogadas e não impositivas, fortalecem o desenvolvimento da cultura voltada à paz social e do tratamento adequado dos conflitos, bem como da efetivação dos direitos fundamentais, em especial, o acesso à Justiça.

Entre os temas especificamente tratados nesta obra, merecem menção, as soluções consensuais e o acesso à Justiça; a visão da fraternidade e a solução de conflitos; a conciliação trabalhista: perspectivas e possibilidades; a mediação em suas mais diversas possibilidades e potencialidades, inclusive aquela alicerçada na ética da alteridade; a Justiça Restaurativa, no Poder Judiciário, como também na Escola; o Tribunal Multiportas e a Resolução 125 do CNJ, dentre outros.

A presente obra coletiva demonstra uma visão lúcida e questionadora sobre as formas de solução de conflitos, suas problemáticas e sutilezas, sua importância para o exercício da cidadania e para a defesa de uma sociedade plural, pelo que certamente será de excelente aceitação junto à comunidade acadêmica.

Por fim, gostaríamos de agradecer e parabenizar a todos os autores pela excelência dos artigos apresentados neste Congresso e desejamos que você leitor, como nós, tenha a

oportunidade de aprender e refletir a partir das abordagens expostas nos interessantes artigos que integram esta obra, animando-se a somar forças aos que empreendem grandes esforços para aprimorar as formas consensuais de solução de controvérsias no Brasil.

Boa leitura!

## **MEDIAÇÃO EMPRESARIAL NO BRASIL: O CONFLITO NA EMPRESA FAMILIAR**

### **BUSINESS IN MEDIATION IN BRAZIL: THE CONFLICT IN THE FAMILY BUSINESS**

**Ivanna Pequeno dos Santos  
Jahyra Helena Pequeno dos Santos**

#### **Resumo**

O presente artigo tem como escopo discutir o instituto da mediação em âmbito empresarial, com ênfase na empresa familiar, pela maior vulnerabilidade que a caracteriza. Pretende-se adotar uma abordagem construtiva dos conflitos empresariais, visando ao desenvolvimento da atividade negocial, bem como das relações humanas. A mediação será estudada como estratégia, para tornar a empresa mais eficiente e competitiva no mercado, buscando a construção de valores positivos. Na empresa familiar, misturam-se liderança, influência, poder econômico com laços familiares, potencializando um ambiente de maior complexidade conflitual. É nesse contexto que a mediação aparece como meio de tratamento de conflitos, promovendo a abertura de um diálogo como opção de resolução de conflitos organizacionais.

**Palavras-chave:** Conflito, Mediação empresarial, Empresa familiar

#### **Abstract/Resumen/Résumé**

The article is to discuss the scope of mediation of the legal institute in business scope, focusing on the family business, the greater vulnerability that characterizes it. It is intended to adopt a constructive approach to corporate conflicts, aiming at the development of the business activity and human relations. Mediation will be studied as a strategy to make more efficient and competitive company in the market, seeking to build positive values. In the family business mingle leadership, influence, economic power with family ties, enhancing a more complex in the conflictual environment. In this context, the mediation appears as a means of dealing with conflict by promoting the opening of a dialogue as an option for resolving organizational conflicts.

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Conflict, Business mediation, Family business

# **MEDIAÇÃO EMPRESARIAL NO BRASIL: O CONFLITO NA EMPRESA FAMILIAR**

## **BUSINESS MEDIATION IN BRAZIL: THE CONFLICT IN THE FAMILY BUSINESS**

### **INTRODUÇÃO**

O presente artigo tem como escopo discutir o instituto da mediação em âmbito empresarial, com ênfase na empresa familiar, pela maior vulnerabilidade que a caracteriza. Pretende-se adotar uma abordagem construtiva dos conflitos empresariais, visando ao desenvolvimento da atividade negocial, bem como das relações humanas. A mediação será estudada como uma estratégia, para tornar a empresa mais eficiente e competitiva no mercado, buscando a construção de valores positivos.

Na empresa familiar, misturam-se liderança, influência, poder econômico com laços familiares, potencializando um ambiente de maior complexidade conflitual. É nesse contexto que a mediação aparece como meio de tratamento de conflitos, promovendo a abertura de um diálogo como uma opção de resolução de conflitos organizacionais.

O trabalho de gestão estratégica de conflitos, em âmbito empresarial, vem aos poucos tomando corpo no Brasil. A prática da mediação para o desenvolvimento do trabalho, no contexto empresarial, congrega vários valores, pois ao mesmo tempo em que busca o desenvolvimento da empresa, como organização geradora de lucros, valoriza e trabalha a qualidade das relações humanas.

Trata-se inicialmente do conflito na empresa e do custo para o seu gerenciamento, demonstrando que situações conflituosas podem ser vistas como oportunidades de mudança e melhoria na vida empresarial, evitando, inclusive, prejuízos financeiros.

A mediação é apresentada como um método extrajudicial e colaborativo de resolução de conflito, que possui como vantagem o seu menor custo econômico em relação a outros

processos, maior celeridade e confidencialidade, que são essenciais em um complexo empresarial.

Por fim, aborda-se a figura da empresa familiar, na qual há uma superposição de dois sistemas de papéis: família e empresa. Os papéis dos membros da família e suas responsabilidades podem gerar conflitos e tensões. A dimensão *família* traz uma gama de implicações e desafios a esse tipo de empresa, e a mediação apresenta-se como um instrumento eficaz nas inter-relações família, propriedade e gestão, monitorando os conflitos e buscando uma cultura de paz.

Justifica-se a abordagem da temática ora apresentada, por tratar-se de prática cada vez mais valorizada no Brasil, representando uma alternativa na resolução de conflitos, na seara empresarial. Como problemática da investigação, indaga-se sobre os focos de conflitos na empresa familiar e a dificuldade de isolar a dimensão familiar da empresarial. Optou-se pelo método hipotético-dedutivo, através da pesquisa substancialmente bibliográfica.

## **1 O CONFLITO NA EMPRESA**

O conflito, como fenômeno social, é inerente às relações humanas. É impossível evitá-lo. No entanto, é possível trabalhar no seu enfrentamento e gerenciamento. Numa abordagem construtiva, ele pode ser contemplado como uma oportunidade de fortalecimento e inovação.

Do latim *conflictus*, *confligere*, conflito significa embate, oposição, pendência. Consiste, assim, no entrelaçamento de ideias ou interesses. Spengler (2009) ressalta que, para haver conflito, é preciso que as forças confrontantes sejam dinâmicas, reagindo uma sobre as outras. A causa-raiz do conflito “é a mudança, real ou apenas percebida, ou a perspectiva de que ela venha a ocorrer.” (FIORELLI; FIORELLI; MALHADOS JUNIOR, 2008, p.6). Nesse sentido, Sales (2012, p.152) assevera que:

Os conflitos são inerentes aos seres humanos e necessários para o aprimoramento pessoal, interpessoal e coletivo. O consenso e o dissenso estão em um movimento dialético e contínuo. A contradição é necessária e o erro possibilita o progresso. A compreensão do conflito como algo inevitável e necessário, permite que as pessoas o compreendam de forma tranquila, ou no mínimo, menos atribulada (SALES, 2012, p.150).

Mudanças fazem parte da dinâmica da vida. O “novo”, quase sempre, traz incertezas e dúvidas. Mudanças “acontecem, quando algo ou alguém intervém em um sistema – que pode ser desde um indivíduo, até uma sociedade – e nele provoca algum tipo de transformação ou

perspectiva de que ela aconteça”. (FIORELLI; FIORELLE; MALHADAS JUNIOR 2008, p.7).

A natureza do conflito pode estar ligada a bens (patrimônio, direitos, haveres), princípios, crenças (políticas, religiosas), relacionamentos interpessoais e poder. Esses elementos podem estar interligados numa mesma situação conflituosa.

Em uma organização empresarial, o entendimento do conflito envolve uma série de fatores, divididos em internos e externos, tais como: a globalização, que exige a compreensão de fenômenos mundiais; a própria empresa (fator externo); o ritmo acelerado das decisões; aumento da comunicação eletrônica, que reduz o contato direto entre as pessoas; respeito à estrutura organizacional, que pode ser hierarquizada ou mais igualitária; a separação de poderes e atribuições entre diferentes áreas, que pode levar a conflitos de decisão (fatores internos). Nesse sentido, Ortiz (2010, p.27) diferencia os conflitos em:

Internos ou relativos ao âmbito próprio da empresa, tanto trabalhistas como organizacionais.

Externos, ou de âmbito exterior da companhia ou interempresarial, como podem ser os de caráter contratual com outras entidades que já sejam clientes ou entidades provedoras.

Assim, no seu âmbito interno, podem ocorrer conflitos com ou entre funcionários, entre departamentos, entre gerência e funcionários; no âmbito externo, com fornecedores, consumidores, ou com a própria concorrência, o que pode conduzir a prática de mediação intraorganizacional ou extraorganizacional.

O conflito na empresa, para Sampaio (2012), manifesta-se de várias maneiras, como por meio de disputas, sabotagem, falta de produtividade, baixa autoestima e retenção de informações, que são considerados fatores internos. Ortiz (2010, p.22) sintetiza a tipologia dos conflitos, segundo suas causas em:

- a) Conflitos sobre interesses
- b) Conflitos sobre informações
- c) Conflitos nas relações
- d) Conflitos de valores
- e) Conflitos sobre as estruturas

As organizações carecem de estratégias para gerenciar o conflito, de forma eficaz. A cultura corporativa prima por decisões rápidas, que nem sempre são eficazes. Assim, diante de um conflito, opta-se, às vezes, por ignorá-lo, ou se recorre a medidas paliativas, como transferências ou demissões.



Essas posturas, no entanto, envolvem um custo. O próprio conflito já consome recursos de que as organizações precisam para cumprir seus objetivos, como o tempo e a produtividade. Os custos do conflito na empresa podem ser classificados em:

- a) Custos diretos: relacionados com a utilização direta de recursos necessários para o funcionamento da empresa. Nessa categoria se encontram os custos trabalhistas e os relacionados com a saúde (baixas trabalhistas) ou com a segurança (medidas adicionais de proteção).
- b) Custos indiretos: estão relacionados com respostas inadequadas à situação de conflito. Erros cometidos ou defeitos nos produtos que levam à diminuição no rendimento.
- c) Custos de oportunidade: representam a perda de oportunidades de negócios ou negociações mal feitas, em decorrência da falta de comunicação entre as pessoas (ORTIZ, 2010).

Sampaio (2012, p.131) defende que o conflito, no contexto da organização, “é uma expressão de insatisfação ou desacordo com uma interação, um procedimento, um produto, ou um serviço.” E que a insatisfação pode resultar de múltiplos fatores, tais como: “expectativas divergentes, objetivos contraditórios, interesses em conflito, comunicações confusas ou relações interpessoais insatisfatórias.”

O que se observa é que a emoção permeia as organizações. As decisões tomadas na vida da empresa, como a seleção de profissionais, escolha de tecnologias, definição de estratégias, modificações na estrutura administrativa, são orientadas não só por critérios técnicos, mas também por sentimentos e emoções (fatores internos), o que torna o ambiente propício a conflitos dos mais variados gêneros.

Partindo da premissa de que o conflito é natural às relações, é conveniente também fomentá-lo em um grau gerencial, que incentive a criatividade, a reflexão, a forma construtiva de tomar decisões, o trabalho cooperativo, a disposição para a mudança e o estabelecimento de metas inovadoras, com vistas ao sucesso do empreendimento (ORTIZ, 2010).

Pondera Aguiar (2010) que a mediação, como forma de solução de conflito, pode agregar valores, pois ao mesmo tempo em que busca o desenvolvimento da empresa, como instituição geradora de lucros, valoriza, também, a qualidade das relações humanas, que oferece a sustentação ao trabalho que fundamenta a existência de uma organização.

## **2 MEDIAÇÃO EMPRESARIAL**

Tradicionalmente, o método mais usual de abordagem de conflitos, no âmbito da empresa, tem sido a negociação. Ana Luiza Isodi, em comentário à exposição de Alcía Millán, no I Fórum Internacional de Mediação Empresarial, organizado pelo CONIMA (Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem), em setembro de 2008, destaca a negociação como a matriz de todos os métodos de resolução de conflitos, inclusive a mediação. Assevera Isoldi (2008, p.99):

A negociação existe, desde que o mundo é mundo, e as pessoas o habitam, que já era praticada por nossos ancestrais, está presente no Antigo Testamento, foi relatada por Heródoto e que, especialmente em virtude da habilidade negociadora, com visão sistêmica, o *Homo Sapiens* teve vantagens em seu desenvolvimento social e prevaleceu sobre o homem de *Neanderthal*.

Ury (2012, p.46) defende que a negociação é “o ato de se comunicar para alcançar um acordo”. E que ela é normalmente usada não apenas nas disputas formais, visando a um acordo, mas também informalmente, com colegas, chefes, empregados, enfim, com todas as pessoas com as quais se tem contato. Vê-se a negociação como um “exercício de influência”, em que se tenta mudar o pensamento de outra pessoa.

A negociação, em sentido restrito, ocorre sem a participação de um terceiro. As próprias partes em conflito buscam a resolução do problema, podendo haver a participação de representantes, como por exemplo, um advogado.

No entanto, a negociação, como método de solução de conflitos, apresenta algumas desvantagens. Em um ambiente organizacional, em que predomina o modelo hierárquico, quem possui maior poder econômico, ou até emocional, poderá intimidar a outra parte, levando a um acordo ineficaz, mal feito, que acabará não sendo cumprido<sup>1</sup>. A experiência, na “arte” da negociação, pode fazer também a diferença, levando a acordos vantajosos para uma das partes.

Verifica-se, muitas vezes, na negociação, um jogo de poder, “onde o objetivo do negociador é tirar o máximo de vantagem da outra parte. Nesse caso só há um vencedor, mesmo que os envolvidos sejam parceiros.” (BONILHA, 2010, p.150). Além disso, nesse modo de resolução de conflitos, é frequente focar diretamente no acordo, não dando espaço para um diálogo efetivo, na busca de uma resposta para o conflito.

Na mediação, há uma autocomposição assistida, ou seja, as próprias partes envolvidas discutem e compõem o conflito, com a presença de um terceiro imparcial. Nesse processo,

---

<sup>1</sup> Essa situação também pode ocorrer na mediação, dificultando a resolução do conflito. O modelo hierárquico prejudica qualquer mecanismo de diálogo.

existe a preocupação de criar ou recriar vínculos, estabelecer pontes de comunicação, transformar e prevenir conflitos.

A mediação estimula o reencontro e a valorização de vínculos, o respeito mútuo, auxiliado por um terceiro. Pode-se dizer que, quando a negociação falha, recorre-se à mediação. Sales (2012, p.149) conceitua a mediação como:

[...] mecanismo de solução de conflitos, no qual um terceiro imparcial e com capacitação adequada facilita a comunicação entre as partes, sem propor ou sugerir, possibilitando o diálogo participativo, efetivo e pacífico, permitindo-se a construção de uma solução satisfatória pelas próprias partes.

Na concepção de Simões Júnior (2008), a mediação é uma resposta ao incremento da agressividade e desumanização de nossos dias, através de uma nova cultura, em que a solução dos conflitos passa por um facilitador profissional que tenta, através de técnicas, pela conscientização e diálogo, proporcionar uma compreensão do problema e dos reais interesses e assim ajudar as partes a acordarem entre si, num efetivo exercício de cidadania. Segundo Warat (2001, p.32-33):

Vivemos em sociedades onde os resultados, o êxito pessoal, as armaduras com as quais construímos nossa imagem, os simulacros que realizam a vida, a adaptação conformista faz com que nos afastemos radicalmente do que autenticamente sentimos, de todos os nossos sentimentos. Nascemos em uma cultura neurótica que está sofrendo um processo de mutação rumo à psicose. Os caminhos da mediação podem ajudar a recuperar os sentimentos que fazem o que somos: a desfazer-nos das camadas superficiais para sermos muito mais íntegros nos confrontos com o outro. Essa é uma forma de poder sentirmo-nos, desde o sentimento do outro, integrando-nos ao sentimento do outro.

Continua o autor, no sentido de que:

[...] a mediação é uma possibilidade de poder ter o direito a dizer o que nos passa, ou uma procura do próprio ponto de equilíbrio e do ponto de equilíbrio com os outros. Seria um ponto de equilíbrio entre os sentimentos e as razões para evitar os excessos dos sentimentos, os sentimentos desmedidos. A mediação como um encontro consigo mesmo é uma possibilidade de sentir com o outro, produzir com o outro a sensibilidade de cada um: o entre-nós da sensibilidade (WARAT, 2001, p.34).

A mediação destaca-se, das demais formas de solução de conflito, por viabilizar um acordo em que as partes mantêm sua autonomia. Possibilita às pessoas envolvidas disporem de pendências do passado e ao mesmo tempo buscarem um reposicionamento para a construção de um futuro mais harmônico, evitando novos conflitos ou tentando administrá-los melhor.

No Brasil, a mediação de conflitos, vem sendo mais discutida nos últimos 10 (dez) anos. Os estudos teóricos apontam para dois entendimentos: o primeiro, como instrumento de

solução alternativa ao Judiciário e o segundo como mecanismo de solução de conflitos autônomos (SALES, 2012).

Para Sales (2012) a mediação então possui duas perspectivas: a primeira tem como foco a crise do judiciário, bem como o a seu direito de acesso, sendo assim a mediação um caminho alternativo, mais célere, eficaz e de baixo custo, sendo uma possível solução para a crise do judiciário; a segunda perspectiva vê a mediação como um mecanismo de solução de conflitos independente, que por meio da comunicação, se busca uma solução eficaz e com a participação das partes.

A prática da mediação aplica-se a várias áreas, em que se evidenciam componentes emocionais de conflito. No campo empresarial, ainda é pouco utilizada no Brasil. Há uma variação terminológica não muito clara. Usam-se os termos mediação organizacional, empresarial, societária, comercial, entre outros. Em todos eles se encontra o conflito, no âmbito da empresa, mudando apenas as partes diretamente envolvidas.

Assim, a palavra “mediação societária” é usada, quando o conflito envolve sócios de sociedades, por cotas de capital, como as sociedades anônimas (S/A) e as comanditas por ações (S/CA). A mediação chamada de “comercial” abrange questões entre pessoas físicas e jurídicas, consumidores e fornecedores de produtos ou serviços, sendo um dos campos mais propícios para o surgimento de conflitos, em que se discutem a qualidade do produto, aspectos contratuais, frustração de expectativas.

A “mediação organizacional” trata dos conflitos decorrentes das modificações nas estruturas administrativas, fusões, incorporações, desmembramento de sociedades.

Por último, a “empresarial” inclui relacionamentos entre organizações, tais como franquias e parcerias. Sem falar na mediação “trabalhista”, que se aplica a conflitos coletivos e individuais, nas relações de trabalho.

Os conflitos trabalhistas, que fazem parte dos conflitos organizacionais, possuem algumas peculiaridades, como o forte fator emocional, que vai exigir do mediador a utilização de grande instrumental. Na sua forma mais simples, coloca em confronto um empregado e um empregador. Normalmente, envolvem remuneração. Os conflitos que envolvem sindicatos ultrapassam as fronteiras da organização. Têm como subprodutos a greve e a demissão.

Optou-se por adotar o termo mediação “empresarial”, primeiro, por ser mais atual, já que o Código Civil de 2002 o incorporou, em substituição à palavra “comercial”, e também por melhor representar a atividade de produção e circulação de bens e serviços.

Ultrapassada a questão terminológica, observa-se que a nossa cultura corporativa ainda não despertou para os benefícios do processo de mediação.

Sampaio (2012) observa que as respostas aos conflitos, nas empresas, agrupam-se nas categorias de “lutar” e “escapar”. A luta se traduz em entrar na disputa, que é a atitude do enfrentamento do conflito, ou na arrogância, que consiste apenas em comentários que desmerecem as partes, sem o efetivo interesse em ajudar e buscar a causa do conflito. A segunda categoria, que consiste em escapar, mostra-se através da negação do conflito, da evitação e da acomodação.

O caminho para incentivar o uso da mediação, na resolução de problemas internos ou externos da empresa, é apresentá-la como uma ferramenta que transforma o conflito em lucro, como já defendido por Isoldi (2010).

A linguagem empresarial é o lucro, é a produtividade em grande escala e velocidade. O lucro provém de atividade bem administrada, organizada, que gera satisfação. Os conflitos mal gerenciados possuem um custo financeiro, além do emocional, que pode levar uma empresa à falência.

Sonomya e Cachapuz (2012) reforçam o entendimento de que as empresas estão aderindo cada vez mais aos meios alternativos de solução de controvérsias, como uma forma de economizarem tempo, dinheiro e evitar desgastes e prolongadas discussões judiciais.

A difusão da mediação empresarial passa necessariamente pela percepção do empresário ou administrador de que o conflito pode levar a prejuízos incalculáveis e que o uso da mediação tende a tornar a empresa mais produtiva. Nesse sentido, Isoldi (2010, p.105):

No âmbito empresarial, o uso da mediação pode desenvolver estratégias para tornar a empresa mais eficiente e competitiva no mercado; melhorar a motivação pessoal e aumentar a produtividade das equipes de trabalho; aperfeiçoar a qualidade da comunicação com interlocutores internos e externos e o relacionamento com clientes, fornecedores, colaboradores e mídia; tornar as pessoas comprometidas com os resultados da organização, a partir do desenvolvimento do sentimento de pertinência; e criar valores sustentáveis para a empresa, a direção e os acionistas.

A mediação possui um baixo custo, diante dos benefícios que é capaz de oferecer, principalmente diante da realidade brasileira, em que um processo judicial leva anos para ser julgado definitivamente. Bonilha (2010, p.146) defende que:

[...] a análise econômica de uma disputa é de grande relevância, na medida em que o tempo, para se resolver qualquer demanda, é monetariamente medido e integra a composição do custo do conflito para a empresa. [...] Diminuir a alocação de recursos destinados às eventuais contingências, que fazem parte do risco do negócio, significa direcionar parte dessa economia para a conta de investimentos da empresa.

Assim, em termos de custo benefício, o enfrentamento e o gerenciamento do conflito minimizam seus custos e maximizam seus benefícios, além de melhorar a imagem corporativa.

### 3 A MEDIAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES

As empresas familiares possuem grande importância, em todo o mundo. Estima-se que, no Brasil, mais de 75% das empresas em operação sejam de cunho familiar (MUSSI *et al.*, 2008) e respondam por mais de 50% do Produto Interno Bruto (PIB), sendo responsáveis por mais de três quartos da geração de empregos (GRACIA, 2001).

Segundo Lodi (1993,) a empresa familiar caracteriza-se pelo fato de a sucessão da diretoria estar ligada a fator hereditário, cujos valores institucionais se identificam com um sobrenome de família ou com a figura do fundador. Nesse sentido, Fischer, Silva e Davel (2000, p.5) apresentam algumas características que qualificam uma empresa como familiar:

1. A família deve possuir propriedade sobre a empresa, podendo assumir propriedade total, propriedade majoritária ou controle minoritário;
2. A família deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa;
3. Os valores da empresa são influenciados ou identificados com a família;
4. A família determina o processo sucessório da empresa.

Para a Mckinsey (2011)<sup>2</sup>, as empresas familiares têm rentabilidade 3% superior, em média, à de negócios não familiares, sendo que este fato é visto como uma consequência do comprometimento do clã fundador.

A empresa do tipo familiar é considerada menos burocrática e impessoal, já que o acesso a sua cúpula administrativa é mais fácil, o que torna, em geral, as relações mais flexíveis e as decisões mais rápidas do que aquelas de gestão não familiar (GRZYBOVSK; TEDESCO, 1998, p.37).

A dimensão *família* faz da empresa familiar um tipo peculiar de organização, dotada de complexidades inerentes à influência dessa dimensão sobre a gestão da empresa. Nem sempre é fácil efetuar uma distinção clara entre as fronteiras da família e da empresa. Assim, a principal dificuldade da gestão desse tipo de empresa é conciliar o papel profissional (técnico, racional e objetivo) com o familiar (afetivo e subjetivo).

O gestor de uma empresa familiar deve administrar, além das questões empresariais, toda uma gama de discussões relacionadas à família, como conflito de interesses entre os seus

---

<sup>2</sup> Firma de consultoria de gestão, em entrevista a revista Exame.com, em 27/07/2011.

membros, relações autoritárias e paternalistas, resistência dos líderes mais velhos de ceder seu lugar e redefinir suas posições na organização, dentre outros.

Lodi (1993, p.4) apresenta algumas fraquezas da empresa familiar, que podem ser consideradas como focos de conflitos:

- a) O uso indevido de recursos da empresa por membros da família.
- b) A falta de sistema de planejamento financeiro.
- c) A resistência à modernização.
- d) O emprego e promoção de parentes, por favoritismo e não por competência anteriormente comprovada.

A história da empresa familiar, no Brasil, tem forte ligação com a imigração e seus traços culturais. Os seus fundadores tornaram-se empreendedores e patriarcas, incorporando à empresa irmãos, primos e demais parentes, criando uma empresa apoiada em um modelo baseado na solidariedade e no desejo de vencer as adversidades, tendo por base a confiança mútua, provocada pelo vínculo que os une. A natureza da empresa familiar tem por base pessoas com forte determinação e autoconfiança (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998, p.41).

Observa-se, que a maioria dos nossos empreendedores tem origem simples. Preocupados em construir um patrimônio e deixa-los para os seus descendentes, tornam-se ausentes nas relações familiares. A consequência, em muitos casos, são relações conflituosas entre os familiares (BERNHOEFT, 2010).

De acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC; 2007), as principais empresas familiares no Brasil são:

Banco Itaú Holding Financeira S.A Gerdau S.A Gol Linhas Aéreas Inteligentes S.A Klabin S.A Localiza Rent a Car S.A Marcopolo S.A Natura Cosméticos S.A	Sadia S.A Net Serviços de Comunicação S.A Pão de Açúcar – Cia Brasileira de Distribuição S.A Saraiva S.A. Livreiros Editores Suzano Petroquímica Randon S.A Implementos e Participações Ultrapar Participações S.A
--	--

Fonte: IBGC (2007)

Na empresa familiar, as divergências familiares são, em regra, abafadas. A fim de proteger-se, os membros da empresa, deixam de lado a crítica, preponderando o respeito e a submissão, com ênfase exagerada à obediência e à lealdade (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998, p.41). Essa situação é um foco para conflitos. Grzybovski e Tedesco (1998) lecionam que:



A empresa cresce amparada pelo sentimento dos familiares que devem envolver-se com o trabalho operacional hoje, para se tornarem proprietários amanhã. Assim, a empresa que surge do espírito empreendedor de um membro de uma família é baseada principalmente em aspectos afetivos dos membros que dela fazem parte. E hoje, entremeio a uma sociedade que valoriza a dimensão econômica e tecnológica, em detrimento da dimensão afetiva e sensível da vida, cada parte utiliza “armas” diferentes que poderão provocar conflitos. Portanto, se os membros de uma família se comportam na empresa de acordo com paradigmas familiares, a empresa poderá ter problemas; da mesma forma, se comportam em família de acordo com os paradigmas da empresa, é provável que aquela se desagregue (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998, p.44).

Baraúna (2011, p.4)<sup>3</sup>, diretora executiva da filial brasileira da Family Business Network, diz que “é muito difícil harmonizar os valores da família com a cobrança por resultados, natural de qualquer negócio”. Segundo a Höft Consultores, o índice de destruição da patrimônio familiar no Brasil atinge 70%, nível superior ao mundial, que é de 65%, segundo levantamento do Family Business Consulting Group International (BERNHOEFT, 2010).

Grzybovski e Tedesco (1998, p.45) defendem que “a empresa familiar é, em si, uma contradição, produto de uma confluência de dois sistemas opostos, cujo encontro resulta num conflito.” Na resolução do conflito, deve-se buscar o equilíbrio da figura da empresa, dentro da sua racionalidade e impessoalidade, e a carga emotiva trazida pela família. Em regra, os empresários fundadores preferem ignorar a realidade da situação, por meio da negação e da idealização.

Bernhoeft (2010) elenca alguns pontos que podem gerar conflitos no processo de transmissão patrimonial nas empresas familiares, dentre eles destacam-se: o despreparo de herdeiros e cônjuges para o gerenciamento do patrimônio; a falta de afeto dos patriarcas no processo de transmissão dos significados que impregnam o que foi materialmente acumulado, já que a maioria dos empresários preocupam-se apenas com os aspectos legais; e a relação visceral entre o empreendedor e a sua criatura – a empresa-, dificultando a inserção de descendentes no processo de sucessão.

Assim, esse tipo de empresa torna-a um campo propício ao surgimento de conflitos. E, mais do que evitá-lo, é importante gerenciá-lo eficientemente, preservando a saúde individual da cada membro, a saúde da família, como núcleo fundamental social, e a saúde da empresa.

Floriani (2002, p.138) defende a adoção de um código de ética que deve levar em conta alguns fatores, como:

- a) Consciência de que a entidade é uma pessoa com personalidade própria.
- b) Os sócios e suas famílias devem estar comprometidos com a continuidade da empresa.

---

<sup>3</sup> Entrevista a Revista Exame, em 27/07/2011.



- c) A empresa deve estar acima dos interesses pessoais.
- d) A unidade familiar deve ser permanentemente investida em suas forças, sabendo-se respeitar as diferenças pessoais.
- e) As relações interpessoais devem ser excelentes nas famílias.
- f) Os sócios e seus familiares devem estar comprometidos com a excelência da empresa.
- g) Respeitar as linhas hierárquicas na empresa, evitando-se ingerências em chefias e funcionários subordinados.
- h) Descobrir e reforçar os valores da família em cada um dos seus herdeiros.
- i) Estar comprometido com a profissionalização.
- j) Os sócios devem agir com evidência e transparência de seus atos e assim também difundir essa filosofia entre os colaboradores da empresa.

A adoção de um código de ética é interessante, no sentido de tentar prevenir alguns conflitos, mas, quando o conflito já está instalado, o melhor caminho seria trabalhá-lo com a ajuda de um profissional. Nesse sentido, Ortiz (2012) propõe um trabalho de prevenção, quando possível, e de gerenciamento construtivo, quando a prevenção não se apresente mais possível.

A dificuldade de isolar a dimensão familiar da dimensão empresarial é uma fonte de conflitos permanente. A família e a empresa devem percorrer seus próprios caminhos evolutivos, sendo que o ideal é que esses caminhos estejam no mesmo compasso.

Quando os conflitos não são bem administrados nesse tipo de organização, é comum se apelar a uma gerência profissional que não faz parte da família e acaba não atuando de acordo com os códigos da empresa. As decisões passam a ser tomadas exclusivamente em função das demandas do negócio e prescindindo da convivência familiar.

Em muitos casos, o fechamento do ciclo da empresa familiar dá-se, quando os conflitos entre os membros da família não são neutralizados. Nesses casos, alguns membros da família decidem romper seus vínculos com a empresa, vendendo suas participações acionárias.

A mediação na empresa familiar pode ser usada como uma ferramenta na coordenação de diálogos produtivos, auxiliando a discriminar a relação afetiva da empresarial.

A confidencialidade interna entre as partes é um diferencial da mediação, que pode ser bem aproveitada, no âmbito da empresa familiar, já que ela possibilita às partes envolvidas relatarem ao mediador questões pessoais que estejam interferindo na vida da empresa, questões estas que não seriam apresentadas em uma mesa de negociação.

As demais características da mediação como – a flexibilidade, agilidade, neutralidade, harmonização – também podem ser aproveitadas no ambiente da empresa familiar, permitindo a redução de custos emocionais e financeiros.

## **CONCLUSÃO**

A mediação facilita o diálogo, assessora a tomada de decisões e a construção do consenso e, com isso, estimula a positiva qualidade da vida empresarial. Tem como objetivo transformar um contexto conflitivo em colaborativo, cabendo a responsabilidade às partes envolvidas.

Na abordagem adotada nesse artigo, ficou demonstrado que o conflito tem um custo para a empresa, em termos de tempo, dinheiro, de oportunidades perdidas, e que se deve desenvolver uma cultura construtiva dos conflitos empresariais, utilizando-se da prática da mediação como uma oportunidade de fortalecimento da atividade empresarial.

Nas empresas familiares, em que os conflitos familiares são um agravante a mais, na vida societária, a mediação pode ser um diferencial. Deve-se trabalhar na criação de zonas de consenso entre os interesses familiares e corporativos, buscando a preservação dos laços familiares e a profissionalização das práticas de governança.

O grande desafio para a maioria das empresas familiares está na resistência ou incapacidade em lidar com as situações em que não há clareza entre o papel dos membros da família e suas respectivas responsabilidades. A origem dos problemas na empresa está ligado, normalmente, a luta pelo poder entre os sucessores, que são geradas com a incorporação de novas gerações à empresa.

A mediação na empresa familiar possui peculiaridades próprias, já que ela agrega a mediação familiar com a empresarial, como decorrência da complexidade das relações, exigindo do mediador uma maior sensibilidade, além das características que normalmente lhes são exigidas, como a imparcialidade e flexibilidade.

Conclui-se, portanto, que a cultura da mediação e da gestão estratégica de conflitos traz benefícios significativos para as empresas, tais como a otimização de recursos, a redução de custos, a valorização da imagem corporativa, tornando a empresa mais eficiente e competitiva no mercado. É um caminho que agrega valores e que as empresas devem trilhar.

## REFERÊNCIAS

AGUIAR, Carla Zamith Boin. Comentários, Reflexões e Aprendizado. In (Org.) AGUIAR, Carla Zamith Boin. **Mediação Empresarial** – Aspectos Jurídicos Relevantes. São Paulo: Quartier Latin, 2010.

BARAÚNA, Iêda. Os dilemas das empresas familiares: como trazer parentes para o negócio sem gerar conflitos. **Exame**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/noticias/mais-que-um-sobrenome>>. Acesso em: 05 dez. 2012.

BERNHOEFT, Renato. A elevada destruição de patrimônio em conflitos familiares. **Valor Econômico**. São Paulo, janeiro, 2010. Disponível em: <[www.ibgc.org.br/biblioteca/download/A%elevada%20destruicao.pdf](http://www.ibgc.org.br/biblioteca/download/A%elevada%20destruicao.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2015.

BONILHA, Alessandra. Comentários sobre Mediação Empresarial. In (Org.) AGUIAR, Carla Zamith Boin. **Mediação Empresarial – Aspectos Jurídicos Relevantes**. São Paulo: Quartier Latin, 2010.

FISCHER, T.; SILVA, J. C. S.; DAVEL, E. Desenvolvimento tridimensional das organizações familiares: avanços, desafios teóricos a partir de um estudo de caso. **Organizações e Sociedades**. [S.I.], v.7, n.17, maio/jun. 2000.

FIORELLI, José Osmir; FIORELLI, Maria Rosa; JUNIOR MALHADOS, Marcos Júlio Olivé. **Mediação e Solução de Conflitos: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2008.

FLORIAN, Dimas. Aprender a conhecer: saber é desejar aprender o que não se sabe. **Diálogo Educacional**. [S.n.] Dec.2002.

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

**GOVERNANÇA CORPORATIVA EM EMPRESAS FAMILIARES**. Disponível em: [www.ibgc.org.br/inter.php.?id=19368/governanca-corporativa-em-empresas-familiares](http://www.ibgc.org.br/inter.php.?id=19368/governanca-corporativa-em-empresas-familiares). Acesso em: 28 julho 2015.

GRZYBOVSKI, Denize; TEDESCO, João Carlos. Empresa familiar X competitividade: tendências e racionalidades em conflito. **Teoria e evidência econômica, Passo Fundo**, v.6, n.11, p.37-68, nov. 1998.

ISOLDI, Ana Luiza. Compartilhar ideias engrandece. In (Org.) AGUIAR, Carla Zamith Boin. **Mediação Empresarial – Aspectos jurídicos relevantes**. São Paulo: Quartier Latin, 2010.

LAMBRECHT, Johan. Multigenerational transition in Family Business: A new explanatory model. **Family Business Review** [S.I.], v.18, n.4, p.267-282, dec.2005.

LODDI, João Bosco. **A empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1993.

MUSSI, F.B.; RIVANDA, M. T.; MUSSUKADO, M.S. A empresa familiar e a sucessão na interpretação do herdeiro. In: Encontro de estudos organizacionais – ENEO, 5., 2008, Belo Horizonte. **Anais**. Belo Horizonte; ANPAD, 2008.

OLIVEIRA, Janete Lara *et al.* A governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **R. Adm. FACES**. Belo Horizonte, v.2, n.3, p.105-122, jul./set. 2011.

ORTIZ, Cristina Merino. Gestão estratégica de conflitos em âmbito empresarial: transferência a partir da prática da mediação. In: AGUIAR, Carla Zamith Boin. **Mediação Empresarial – Aspectos jurídicos relevantes**. São Paulo: Quartier Latin, 2010.

OS DILEMAS DAS EMPRESAS FAMILIARES. **Revista Exame PME**. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame-pme/edicoes/38/noticias/mais-que-um-sobrenome>>. Acesso em: 10 ago. 2015.

PEREIRA, Rafael Diego. **Sucessão, profissionalização e governança**: empresas familiares mineiras. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais. Belo Horizonte: 2010.

SALES, Lilia Maia de Moraes. A evolução da mediação através dos anos – aprimoramentos das discussões conceituais. In (Org.) BRAGA NETO, Adolfo; SALES, Lilia Maia de Moraes. **Aspectos atuais sobre a mediação e outros métodos extra e judiciais de resolução de conflitos**. Rio de Janeiro: GZ, 2012.

SAMPAIO, Lia Regina Castaldi. Mediação nas empresas e entre empresas. In (Org.) BRAGA NETO, Adolfo; SALES, Lília Maia de Moraes. **Aspectos atuais sobre a mediação e outros métodos extra e judiciais de resolução de conflitos**. Rio de Janeiro: GZ, 2012.

SIMÕES JÚNIOR, Áureo. O que é mediação. **Associação Brasileira de Árbitros e Mediadores**. Disponível em: <<http://www.abrame.com.br/conteúdo>>. Acesso em: 05 dez. 2012.

SONOMYA, Renata Mayumi; CACHAPUZ, Rozane da Rosa. Da mediação e sua relação com a cultura da paz e com as relações privadas empresariais. **Revista Direito em (Dis)Curso**, Londrina, v.5, n.2, p.87-99, jul./dez. 2012.

SPENGLER, Fabiana Marion. A mediação comunitária como meio de tratamento de conflitos. **Pensar. Revista de Ciências Jurídicas**, v.14, n.2, p.271-285, jul./dez. 2009.

URY, William. A melhor alternativa. **Marcas que eu gosto**. Fortaleza, p.40-46, set. 2012.

WARAT, Luis Alberto. **O ofício do mediador**. Florianópolis: Habitus, 2001.