I ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO, GOVERNANÇA E NOVAS TECNOLOGIAS II

DANIELLE JACON AYRES PINTO

AIRES JOSE ROVER

FABIANO HARTMANN PEIXOTO

Copyright © 2020 Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito

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

Diretoria – CONPEDI
Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina
Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás
Vice-presidente Sudeste - Prof. Dr. César Augusto de Castro Fiuza - UFMG/PUCMG – Minas Gerais
Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS – Sergipe
Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará
Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul
Secretário Executivo - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - Unimar/Uninove – São Paulo

Representante Discente – FEPODI
Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie – São Paulo

Conselho Fiscal:
Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM – Rio de Janeiro
Prof. Dr. Aires José Rover - UFSC – Santa Catarina
Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP – São Paulo
Prof. Dr. Marcus Firmino Santiago da Silva - UDF – Distrito Federal (suplente)
Prof. Dr. Ilton Garcia da Costa - UENP – São Paulo (suplente)

Secretarias:
Relações Institucionais
Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - UNIVEM – Santa Catarina
Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR – Ceará
Prof. Dr. José Barroso Filho - UPIS/ENAJUM– Distrito Federal
Relações Internacionais para o Continente Americano
Prof. Dr. Fernando Antônio de Carvalho Dantas - UFG – Goías
Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA – Bahia
Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA – Maranhão
Relações Internacionais para os demais Continentes
Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba – Paraná
Prof. Dr. Rubens Beçak - USP – São Paulo
Profa. Dra. Maria Aurea Baroni Cecato - Unipê/UFPB – Paraíba

Eventos:
Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch (UFSM – Rio Grande do Sul)
Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho (Unifor – Ceará)
Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta (Fumec – Minas Gerais)

Comunicação:
Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro (UNOESC – Santa Catarina
Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho (UPF/Univali – Rio Grande do Sul Prof.
Dr. Caio Augusto Souza Lara (ESDHC – Minas Gerais

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

---

D597

Direito, governança e novas tecnologias II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: : Danielle Jacon Ayres Pinto; Aires Jose Rover; Fabiano Hartmann Peixoto – Florianópolis: CONPEDI, 2020.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-5648-086-2
Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações
Tema: Constituição, cidades e crise

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Assistência. 3. Isonomia. I Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2020 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34

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

I ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

DIREITO, GOVERNANÇA E NOVAS TECNOLOGIAS II

Apresentação

O I ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI, ocorrido entre os dias 23 e 30 de junho de 2020, foi realizado exclusivamente a partir da utilização das novas tecnologias de informação e comunicação. Foi o maior sucesso nesses tempos de pandemia. Mais do que nunca se viu a tecnologia servindo como instrumento de ação no campo do conhecimento e da aprendizagem, o que este GT sempre defendeu e esteve atento discutindo os limites e vantagens dessa utilização. Os artigos apresentados, como não podia deixar de ser, mostraram que os temas relacionados às novas tecnologias estão cada vez mais inseridos na realidade jurídica brasileira e mundial. Diversos fenômenos do cenário digital foram abordados ao longo dos trabalhos e demonstraram que a busca por soluções nessa esfera só pode ser pensada de forma multidisciplinar.

Assim, vejamos as principais temáticas tratadas, em sua sequência de apresentação no sumário e apresentação no GT. No primeiro bloco temático temos:

• marco civil da internet no brasil

• proteção de dados pessoais do trabalhador

• governança de dados aplicada a big data analytics

• consentimento do titular dos dados

• princípios da lei geral de proteção de dados

• blockchain e LGPD

No segundo bloco:

• inteligência artificial, bots e sexismo

• inteligência artificial para melhoria do judiciário

• danos causados por veículos autônomos

• implicações éticas

• direitos da personalidade

• reconhecimento facial

No terceiro bloco:

• Peter Häberlee a democracia digital

• constitucionalismo digital

• inclusão digital e inclusão social

• democracia participativa

No quarto e último bloco:

• deepweb e a (in)segurança dos cidadãos

• criptoativos e soberania tradicional

• fakenews e direito à saúde

• intimações judiciais na internet

• aplicativo uber

Com esses estudos de excelência os coordenadores desse grupo de trabalho convidam a todos para a leitura na integra dos artigos.

Aires José Rover –UFSC

Fabiano Hartmann Peixoto - Universidade de Brasília

Danielle Jacon Ayres Pinto – IMM/ECEME e UFSC

Nota técnica: O artigo intitulado “Marco civil da internet no Brasil: conquistas e desafios” foi indicado pelo PPGD/UNIVEM, nos termos do item 5.1 do edital do Evento.

Os artigos do Grupo de Trabalho Direito, Governança e Novas Tecnologias II apresentados no I Encontro Virtual do CONPEDI e que não constam nestes Anais, foram selecionados para publicação na Plataforma Index Law Journals (https://www.indexlaw.org/), conforme previsto no item 8.1 do edital do Evento, e podem ser encontrados na Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias. Equipe Editorial Index Law Journal - publicacao@conpedi.org.br.

CONSIDERAÇÕES DA EMPRESA FAMILIAR E DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA: GOVERNANÇA FAMILIAR E PSICOLOGIA

CONSIDERATIONS OF THE FAMILY BUSINESS AND THE BUSINESS FAMILY: FAMILY GOVERNANCE AND PSYCHOLOGY

Daniella Machado Ribeiro Goedert [1]
Sandro Mansur Gibran [2]

Resumo

Este artigo tem como objetivo apresentar uma visão acerca da empresa familiar e da família empresária, abordando aspectos referentes à governança familiar e à psicologia. A metodologia utilizada baseia-se em uma pesquisa descritiva, fundamentada em obras bibliográficas, artigos científicos a respeito do tema, bem como a apresentação de caso concreto relativo à temática. Como contribuição da pesquisa, pretende-se através da realidade específica da empresa familiar, buscar meios de preservação da atividade empresarial, do patrimônio e das gerações envolvidas.

Palavras-chave: Empresa familiar, Governança, Psicologia, Atividade empresarial, conflito

Abstract/Resumen/Résumé

This article aims to present a vision about the family business and the business family, addressing aspects related to family governance and psychology. The methodology used is based on bibliographic works, scientific articles on the subject, as well as the presentation of a specific case related to the theme. As a contribution of the research, it is intended, through the specific reality of the family business, to seek ways to preserve business activity, heritage and the generations involved.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Family business, Governance, Psychology, Business activity, conflict

[1] Mestranda em Direito Empresarial e Cidadania do UNICURITIBA. Pesquisadora no grupo de pesquisa Desenvolvimento Social e Econômico: Instrumentos de Negociação – Acordo de sócios e acionistas. Bolsista CAPES/PROSUP. E-mail: dmrgoedert@uol.com.br

[2] Pós-Doutor pela Universidade Federal do Paraná. Professor permanente no Programa de Mestrado e Doutorado em Direito Empresarial e Cidadania do UNICURITIBA. E-mail: sandro@rochaadvogados.com

INTRODUÇÃO

Tratar do tema empresa familiar envolve várias questões, tanto sob aspectos legais e econômicos, como psicológicos; influenciadores em tomada de decisões referentes ao negócio e, também, nos relacionamentos pessoais dentro e fora do ambiente da empresa.

Sobre empresa familiar e família empresária buscar-se-á definir do ponto de vista conceitual, suas particularidades, suas formas e características, pois é um modelo de atividade, onde a possibilidade de rivalidade de gerações e os relacionamentos conflituosos podem interferir no funcionamento da empresa.

Alguns critérios de classificação das empresas familiares serão destacados conforme determinados autores, bem como em relação a classificação de vantagens e desvantagens deste modelo de organização.

O conceito de governança e sua aplicação no ambiente organizacional familiar pretende demonstrar de que forma a busca por equilíbrio nas relações entre os indivíduos, pode auxiliar nas relações afetivas.

Por fim, serão avaliados conceitos e aspectos do ponto de vista psicológico, que venham a influenciar as situações de conflito, contribuindo com o desgaste da relação empresarial e familiar, e a busca por soluções que possibilitem o resgate da função social de uma organização sustentável quando ocorrer a necessidade, bem como a manutenção do equilíbrio organizacional, capaz de proporcionar um ambiente pacífico e a manutenção de vínculos afetivos entre os envolvidos.

1. EMPRESA FAMILIAR E FAMÍLIA EMPRESÁRIA

O surgimento das empresas familiares está relacionado com uma ideia empreendedora liderada por um membro da família; muitas vezes o patriarca; assumindo o negócio e buscando sucesso.

Nas décadas de 60 e 70, iniciaram-se as pesquisas sobre empresas familiares, com o objetivo de entendimento, sobre problemas advindos deste modelo de atividade empresarial. As brigas entre irmãos, nepotismo, rivalidade de gerações e da administração profissional são alguns exemplos.

O conceito de “empresa familiar” de acordo com o ponto de vista de cada autor apresenta variações, Gonçalves (2000, p.08), a partir de propriedade e gestão, apresenta que:

> [...] três situações caracterizam a empresa familiar: a) a empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico; b) a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas; c) finalmente, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto.

De acordo com Prado (2011, p.19) as empresas familiares apresentam diversas características:

> Em termos de porte, quanto ao faturamento e à geração de empregos diretos e indiretos, existem empresas familiares em todas as classificações: grupos e conglomerados empresariais, empresas grandes, médias, pequenas ou micro, podendo, ainda atuar em qualquer segmento de negócio e explorar quaisquer tipos de atividades no comércio, na indústria ou na prestação de serviços. Em suma, podem substanciar de pequenas padarias e oficinas mecânicas até grandes corporações com diversos objetivos sociais, tais como grupos Votorantim, Pão de Açúcar, Kablin, Ultra, entre outras.

Segundo Walter (2007), Empresas Familiares caracterizam-se pelo fato de duas ou mais pessoas da família estarem a frente da gestão dos negócios; ou seja, quem tem poder de mando é membro da família; o que não impede que outros profissionais contratados também ocupem posições importantes na organização.

É possível classificar as empresas familiares em três tipos; tradicionais (capital fechado, controle administrativo e financeiro exercido pelos familiares); híbridas (capital aberto, controle exercido pela família, presença de gestores profissionais em cargos de direção); de influência familiar (maioria das ações controlada por terceiros, porém a família possui parcela significativa das ações, mantendo o controle da organização mesmo não participando da administração direta).

Para Zorzanelli (2011), a classificação das empresas familiares, podem ser compreendidas de acordo com os seguintes aspectos, grau de abertura do capital; fatores sociodemográficos; geração ocupante do poder; vínculo da família com a empresa e perspectiva do poder.

Tais fatores podem ser acrescidos dos conceitos de posição que ocupa e papel que desempenha, dentro do grupo familiar e na empresa; ou seja; trata-se da força que o indivíduo adquire para mudar conforme a necessidade de se adequar em novos papéis e posições, podendo gerar conflitos interpessoais ou grupais, como disputa de poder e competição de papéis.

A família empresária está sujeita a processos de mudança variados, do nascimento de novos herdeiros, da morte de algum membro da família, da mudança de estado civil dos

envolvidos, compra de novos bens ou venda, contribuindo para disputa de poder e competição de papéis, afetando todos os membros do grupo familiar.

De acordo com alguns autores, Zorzanelli (2011, p.1) apresenta as seguintes possibilidades de classificação das empresas familiares:

AUTORES	CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO	CLASSIFICAÇÃO
Lethbridge (1997), citado por Moreira Junior e Bortoli Neto (2007)	Grau de abertura do capital	• Tradicional • Híbrida • Influência familiar
Bueno, Fernández e Sánchez (2007)	Factores sócio-demográficos	• Idade • Ramo de atividade • Forma jurídica • Mercado geográfico
	Geração ocupante do poder	• Empresas de 1ª • Empresa de 2ª • Empresa de 3ª geração
Gallo (1995), citado por Bueno, Fernández e Sánchez (2007)	Vínculo da família com a empresa	• Empresa de trabalho familiar • Empresa familiar conjuntural • Empresa investimento • Empresa de direcção familiar
Amendolara (1995), citado por Moreira Junior e Bortoli Neto (2007)	Perspectiva do poder	• Poder absoluto do controlador, não compartilhado. • Poder bastante concentrado, mas compartilhado com outros membros da família. • Poder semidelegado (profissionalização parcial).

Quadro 01: Síntese da classificação das empresas familiares
Fonte: Zorzanelli (2011, p.1)

O autor Leone (1991) *apud* Belmonte e Freitas (2012) apresenta uma outra caracterização de empresa familiar, levando em conta, alguns aspectos tais como:

(i) empreendimento iniciado por um membro da família (fundador);

(ii) participação de outros membros da família na propriedade e/ou na direção;

(iii) identificação de valores institucionais através de um sobrenome de família ou da imagem do fundador;

(iv) sucessão ligada ao fator hereditário.

Belmonte e Freitas, destacam ainda que:

> Para o autor, essas características congregam três vertentes: a primeira é a propriedade, em que o comando da empresa fica a cargo da família, que detém e controla o capital; a segunda é a gestão, em que os membros da família ocupam os cargos mais estratégicos; e a terceira é a sucessão, em que a segunda geração e as demais ocupam os cargos mais altos anteriormente ocupados por outros membros familiares. (BELMONTE E FREITAS, 2012, p.74)

Atualmente, as empresas familiares representam uma boa parcela das empresas constituídas no Brasil. Pode-se considerar que mais de 80% das empresas privadas de capital brasileiro enquadram-se nesse segmento, configurando 2/3 dos empregos quando se considera o contexto global (OLIVEIRA, 1999).

Com relação ao cenário internacional, como por exemplo a Holanda, 83% das empresas são classificadas como familiares (UHLANER,2005 *apud* BELMONTE e FREITAS, 2013).

> Bornholdt (2005) interpreta uma empresa familiar como uma união de pessoas numa empresa, em razão de seus vínculos e valores familiares e societários. Donnelley (1967) e Ricca (1998), citados por Martins et al. (2008), classificam, como empresas familiares, organizações que são controladas por famílias há pelo menos duas gerações, e que apresentam a gestão organizacional e os objetivos estratégicos influenciados pelos interesses e objetivos familiares. Para Poutzouris (2001), as empresas familiares são caracterizadas por uma concentração de participação acionária nas mãos da família e por um regime de propriedade estática. Nesse sentido, Garcia (2001) destaca que essas empresas deveriam formar conselhos familiares ou mesmo buscar a profissionalização da gestão. (BELMONTE e FREITAS,2013, p. 71).

Segundo Oliveira *apud* Belmonte e Freitas (2013), apresenta as vantagens e desvantagens da empresa familiar, conforme o quadro abaixo:

Vantagens	***Desvantagens***
- O interesse em torno de um patrimônio comum, que gera sentimento de unidade.	- A concorrência entre os familiares pode levar ao *stress* e à perda do foco, deixando a empresa em segundo plano e prejudicando os negócios.
- A sucessão de herdeiros competentes que poderão dar sustentabilidade e continuidade ao negócio.	- A existência de nepotismo, em que todos querem viver do dinheiro da empresa, mas nem todos têm talento ou mesmo interesse em trabalhar por ela.
- O sentimento de ter um negócio próprio que pode gerar motivação, responsabilidade e prazer.	- A dificuldade em demitir integrantes devido ao laço familiar.
- O conhecimento dos membros da família, inclusive do provável sucessor. Aqui também cabe a questão de fazer com que os membros comecem a conhecer a empresa desde cedo e a se sentirem parte, ainda que não trabalhem nela.	- A falta de separação entre o que deve ser vivenciado na empresa e o que deve ser vivenciado em família.
- O conhecimento profundo da empresa e, com isso, o desenvolvimento de melhores chances de suportar dificuldades e buscar soluções.	- A utilização da estrutura da empresa para fins particulares: ligações, impressões, salas, funcionários.
- A criação de forte relação de credibilidade e confiança com os clientes, uma vez que os clientes gostam de se sentir em casa, em um ambiente familiar.	- A impunidade perante o descumprimento regras, o que gera sentimento negativo, especialmente em funcionários que veem o próprio superior sem a preocupação devida com a empresa.

Quadro 02: Vantagens e desvantagens da Empresa Familiar.
Fonte: Oliveira *apud* Belmonte e Freitas (2013, pg.75)

Belmonte e Freitas (2013), em suas pesquisas relacionadas às empresas familiares, e analisando 2 (duas) empresas paulistas familiares de médio porte, perceberam que os problemas

relacionados aos 4 (quatro) fatores pesquisados são parecidos. E esta realidade apresentada é também observada em outas empresas familiares brasileiras e internacionais.

Fatores	Empresa "A"	Empresa "B"
Planejamento estratégico	- Não há planejamento formalizado.	- Não há planejamento formalizado, mas ele está em fase de elaboração.
Sucessão	- Indícios de uma possível transição no futuro.	- A sucessão não ocorreu até o momento, posto que a gestão ainda está na primeira geração da família.
Cultura organizacional	- Bom clima organizacional, apesar da pressão por resultados.	- Bom clima organizacional, favorecido pelas atitudes positivas nas relações interpessoais.
Controle	- Tipo "proprietário-controlador", pois o controle e a direção são realizados pelo casal proprietário.	- Tipo "sociedade entre irmãos", uma vez que são dois irmãos que controlam o capital e a gestão do negócio.
Gestão de Recursos Humanos	- Inexistência de uma política de pessoas. - Gestão de curto prazo, reativa e "apagadora de incêndios".	- Não apresenta práticas formais de RH. - Desenvolvimento de uma nova política e reestruturação da área de gestão de pessoas.

Quadro 03:Resultado da pesquisa realizada com empresas familiares paulistanas.
Fonte: Belmonte e Freitas (2013, pg.82)

2. A MEDIAÇÃO E CULTURA DA PAZ NA SOLUÇÃO DE CONFLITOS EMPRESARIAS FAMILIARES

A respeito da regulação sobre os métodos alternativos de solução de conflitos no Brasil, temos a Resolução n° 125/2001 do Conselho Nacional de Justiça (norma administrativa que rege a política nacional dos meios adequados de solução de conflitos), o novo CPC/2015 (investe na conciliação e mediação), e a Lei da Mediação (Lei n°13.140/2015).

A mediação pode ocorrer no contexto do Poder Judiciário; mediação judicial; que só pode ser realizada se houver aceitação expressa dos participantes; ou no âmbito privado; a mediação extrajudicial que é convencionada pelas partes.

De acordo com Lagrasta (2019, p. 70):

> A Política Judiciária Nacional de tratamento adequado de conflitos tem por objetivo a utilização de métodos consensuais de solução de conflitos, principalmente da conciliação e da mediação, no âmbito do Poder Judiciário, sob a fiscalização deste e, em última análise, a mudança de mentalidade dos operadores do Direito e da própria comunidade em relação a estes métodos, com a finalidade de obtenção da pacificação social, escopo magno da jurisdição.

Os métodos alternativos de solução de conflitos; mediação e conciliação; são instrumentos que estão à disposição do Poder Judiciário, no cumprimento do acesso à justiça e consequentemente, a pacificação social.

A utilização do método mais adequado ao conflito oferece para Lagrasta (2019, p. 75):

> [...] uma solução célere, efetiva e mais próxima daquilo que esperam e desejam. [...] Desta forma, o real objetivo de uma política pública que contempla métodos alternativos de solução de conflitos, no Poder Judiciário, deve ser proporcionar o oferecimento do meio mais adequado para a solução de cada conflito que se apresenta, ou seja, promover efetiva, adequada e tempestiva tutela dos direitos, o que leva à pacificação social e a consequente obtenção do acesso à justiça ("acesso a uma ordem jurídica justa"), tendo como objetivo secundário, mas não menos importante, a contribuição para a solução da crise que enfrenta a Justiça.

A mediação como método consensual de solução de conflitos, ocorre quando um terceiro denominado facilitador, auxilia as partes envolvidas em um conflito, a reestabelecer o diálogo através de técnicas específicas para que as próprias partes cheguem à solução do conflito.

Para uma comunicação efetiva, o mediador de acordo com Ávila (2004), deve apresentar habilidades de refletir; propiciar as partes a reflexão se seus sentimentos e emoções por trás das palavras; clarificar; levar as partes a falar o real significado de suas expressões verbais; interpretar; explicar as partes para terem compreensão de si mesmas; e resumir; sintetizar o que foi colocado no processo de mediação para que as partes tenham a mesma compreensão.

A Lei n° 13.140/15, em seu artigo 1°, parágrafo único, tratou de definir expressamente o conceito de mediação:

> Art. 1°. 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.

Para Lagrasta (2019), o mediador é um terceiro imparcial que estimula a negociação entre as partes, sendo que elas irão obter a solução. Trata-se de um processo cooperativo na busca da resolução de um conflito, sem a interferência do mediador.

Na perspectiva conceitual, Bacellar (2003, p. 174), define mediação como uma: "Técnica *lato sensu* que se destina a aproximar pessoas interessadas na resolução de um conflito a induzi-las a encontrar, por meio de uma conversa, soluções criativas, com ganhos mútuos e que preservem o relacionamento entre elas".

A mediação também tem a finalidade de prevenir a má administração do conflito, pois segundo Sales (2007, p. 36) incentiva:

> […] a avaliação das responsabilidades de cada um naquele momento (evitando atribuições de culpa); a conscientização de adequação das atitudes, dos direitos e dos deveres e da participação de cada indivíduo para a concretização desses direitos e para as mudanças desses comportamentos; a transformação da visão negativa para a visão positiva dos conflitos; e o incentivo ao diálogo, possibilitando a comunicação pacífica entre as partes, criando uma cultura do "encontro por meio da fala", facilitando a obtenção e o cumprimento de possíveis acordos

Através da comunicação efetiva entre os indivíduos, ou seja, uma comunicação autêntica, direta e desprovida de jogos de poder e artifícios torna-se possível a realização da mediação.

Desta forma, a mediação enquanto solução de conflitos através do diálogo colaborativo com as partes envolvidas, interpreta o conflito como algo necessário para aprimorar as relações humanas, encontrando os pontos divergentes, transformando-os em convergentes, e estimulando a percepção de um problema além dos interesses individuais.

Para Sales (*in* Lagrasta, 2019, p. 417): “A cultura de paz preconiza a solução ou transformação dos conflitos por meio do diálogo inclusivo, participativo e pacífico, com base na valorização do ser humano e de suas relações”.

Quanto a outro objetivo da mediação, Sales (in Lagrasta, p. 431) estabelece que:

> É a prevenção da má administração dos conflitos, pois, como um meio para facilitar o diálogo entre as pessoas, estimula a cultura da comunicação pacífica. A partir do diálogo direto, participativo e inclusivo, muitos indivíduos ou grupos passam a vivenciar um novo contexto de integração, melhorando a aprimorando as relações. Isso pode gerar novas relações e novos projetos conjuntos. A experiência do processo de mediação estimula e permite a sua utilização em novos conflitos que apareçam.

Tratar de solução de conflitos através da mediação significa transformar ou resignificar valores, por meio do diálogo, a percepção do conflito ou da pessoa envolvida em uma disputa.

Para Zapparolli e Krähenbühl (in Lagrasta, 2019, p.441) as bases da mediação são:

> - atua nos conflitos;
> - é reciprocamente voluntária;
> - é confidencial, tendo confidencialidade limitada nas searas criminal e pública;
> - é informal;
> - é voltada às relações continuadas;
> - proporciona espaços de confiabilidade, segurança e respeito;
> - é praticada por um terceiro estranho ao conflito, capacitado e treinado, que não esteja no exercício da autoridade decisória e que atue em equidistância, utilizando das técnicas de comunicação, escuta ativa e negociação.

Assim, a mediação terá sucesso quando as partes envolvidas no processo tiverem consciência do seu reconhecimento, da clarificação das metas, opções e recursos para suas escolhas e a direção de suas decisões.

Segundo Bacellar (2019, p.481):

> A finalidade da mediação é desvendar os interesses que de regra estão encobertos pelas posições (lide processual). [...] Está nas mãos das pessoas, com base na legislação existente, a busca por composições diretas ou assistidas a fim de ajustar suas pretensões. As técnicas de um modelo consensual como as da mediação possibilitam a investigação dos verdadeiros interesses (lide sociológica) e conduzem à identificação diferenciada: uma coisa é o "conflito processado", outra o "conflito real". Portanto, com a mediação, é possível o conhecimento global da causa e a resolução integral do conflito, preservando-se o relacionamento entre os litigantes.

A mediação dessa forma, pode ser descrita como o processo mais adequado para a pacificação social, através da identificação do conflito.

Com relação a gestão familiar, ela é constituída de 03 (três) sistemas, que possuem regras, estruturas típicas, valores e forma distinta organizacional, que são: a) família; b) gestão; e c) empresa. No entanto, o principal desafio dos 03 sistemas constituídos, é quando os dirigentes não possuem competência necessária para gerir os sistemas, provocando um desiquilíbrio, caos e desestabilização familiar, resultando em conflitos familiares. Neste caso, a mediação tem um papel fundamental para reestabelecer o status quo organizacional. (STEINBERG; BLUMENTHAL, 2011).

3. GOVERNANÇA

3.1 *Definição de governança*

O papel fundamental de governança na visão de Milani (1999, p.106) *apud* Goedert (2005) seria o de:

> [...] promover as transformações e novas regulações no nível imposto pelas dificuldades criadas (subsidiariedade) em termos de recursos, direitos, capacidades da sociedade em geral [...] para o estabelecimento e o apoio a valores, cultura e costumes democráticos.

A governança também pode ser considerada como:

> um processo contínuo pelo qual os interesses em conflito estão regulados e a cooperação pode ser resolvida. O processo compreende a constituição de instituições

> formais e de regimes capazes de reforçar as relações de subordinação; ele compreende igualmente acordos informais que povos e instituições estabelecem ou pretendem estabelecer na proteção de seus interesses. (OUR GLOBAL NEIGHBOURHOOD *apud* MILANI, 1999, p.102).

O termo governança está associado ao modelo de gestão e que na literatura é recente. Os elementos de um modelo de gestão, segundo Alvarez, Silva e Proença (2002) envolvem: missão de uma organização; valores de gestão; estrutura organizacional; cultura organizacional; clima organizacional; controle de gestão; hierarquias; sistemas de informação para gestão, procurando manter sempre um alinhamento com as diretrizes, propriamente estabelecido. (GOEDERT,2005).

Existem duas premissas básicas, a respeito de rede, baseada na descrição dos modelos de gestão:

> I. algumas decisões sobre recursos, iniciativas não são tomadas de forma independente por cada nó, mas negociadas e/ou definidas em acordo com os demais participantes; e
> II. como a participação na rede depende da adesão dos nós e não existem a priori relações hierárquicas, a governança deve incluir formas de atração dos nós que evidenciam o que cada organização participante obtém de benefícios. (ALVAREZ; SILVA; PROENÇA, 2002, p. 7).

No entanto, a governança corporativa surgiu a partir de uma evolução das sociedades capitalistas ocasionada pela relação entre empresas e sociedade.

A governança teve sua origem a partir do século 80, pois os grandes investidores passaram a mobilizar e questionar as companhias que estavam sendo administradas de maneira irregular. Contudo, a governança tornou-se dominante no mundo a partir dos anos 90, ocasionado pela abertura de mercado e aumento da competitividade. Além disso, os escândalos de corrupção envolvendo grandes companhias americanas e europeias, como Enron, World Com, Parmalat e outras contribuíram para a aceleração do processo. Estes problemas foram em decorrência das fragilidades nas auditorias e no desempenho pelo Conselho de Administração quanto à atuação dos gestores.

Então as organizações começaram a formular seus códigos ou recomendações no sentido de apontar os melhores caminhos, para melhorar e facilitar o acesso de capital.

Consequentemente, as indagações e discussões começaram a ganhar corpo para atender os seguintes pontos:

(i) Quem deve comandar a empresa?

(ii) Quem tem as responsabilidades?

(iii) Como exercer a governança?

(iv) Quais devem ser os objetivos que a governança deve fixar?

No Brasil, as primeiras iniciativas de implantação, foram o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), a nova lei das Sociedades Anônimas, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) e as práticas sugeridas pela comissão dos Valores Imobiliários (CVM).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, que foi fundado em 1995, conceitua governança como um sistema pela qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, preservando as relações existentes, com todos os envolvidos no processo, destacando-se acionistas, conselho de administração, órgãos de controle e demais, gerando como benefícios a facilidade de captação de recursos, a redução do custo de capital, e o aprimoramento do processo decisório.

O conceito de governança pode ser entendido, como um conjunto de práticas que tem por finalidade, garantir o desempenho da empresa protegendo os investidores, colaboradores, e facilitando desta maneira o capital. Sendo assim, a governança coorporativa pretende fazer com que as decisões corporativas, sejam sempre tomadas com o objetivo de maximizar a geração de valor de longo prazo e o retorno para os acionistas.

Desta maneira, a governança passa a representar vantagens competitivas para o desenvolvimento social na implementação, de boas práticas de governança.

> Na visão de governança corporativa exclusivamente direcionada para a performance financeira, o exercício da responsabilidade social pode ser entendido, à primeira vista, como um custo adicional para as empresas, seus sócios e acionistas, pois são recursos que de outra maneira seriam reinvestidos ou distribuídos na forma de lucros e dividendos. Todavia, a adoção de uma postura pró-responsabilidade social parece indicar que há ganhos tangíveis para as empresas, sob a forma de fatores que agregam valor, reduzem custos e trazem aumento de competitividade, tais como a melhoria da imagem institucional, criação de um ambiente interno e externo favorável, estímulos adicionais para melhoria e inovações nos processos de produção, incremento na demanda por produtos, serviços e marcas, ganho de participação de mercados e diminuição de instabilidade institucional e política locais, entre outros. (MACHADO FILHO, 2014, p.79).

Porém, estudos mais recentes apontam que a governança corporativa não mais é direcionada à performance financeira, mas a governança familiar está ocupando seu espaço, principalmente no viés das relações sociais e seus respectivos conflitos, exercendo um papel fundamental, para o estabelecimento de relações coesas e duradouras, evitando-se os conflitos familiares em questão

3.2 *Governança familiar e psicologia*

De acordo com Lewin (1975), tem-se que o indivíduo através de seu comportamento constrói o ambiente em que está inserido e ao mesmo tempo sofre as influências, passando por mudanças em função desse meio. Tal ambiente, envolve o espaço geográfico e o espaço psicológico.

Sob o aspecto da empresa familiar, o espaço geográfico refere-se à residência ou à empresa e o aspecto psicológico envolve aspectos socioemocionais do espaço geográfico, configurando o espaço de vida do indivíduo.

A Governança Familiar tem como objetivo reger as relações de família buscando o bem-estar da empresa e de sua gestão, afastando questões particulares e pessoais, uma vez que, família, empresa e gestão se sobrepõem.

Para Prado (2011, p. 40), a Governança Familiar pode ser definida como: "Um conjunto de regras e estruturas privadas que tem por objetivo administrar questões relativas às relações pessoais e sociais entre os familiares ligados a uma empresa".

Na empresa familiar é necessário que as funções desempenhadas por cada indivíduo que a integra sejam identificadas de forma clara, estabelecendo os papéis sociais nos contextos familiar e empresarial.

Sendo a família o berço de vínculos afetivos, cabe ao direito fundamentar a estabilidade das relações socioafetivas sob caráter patrimonial e biológico, pois os interesses divergentes sobre propriedade e gestão entre os integrantes da empresa influenciarão no funcionamento, podendo ou não criar dificuldades para o seu sucesso. (PRADO,2011)

Desta forma, vale salientar a importância do cuidado tanto na esfera empresarial quanto na esfera familiar, pois a preservação da empresa bem como suas estratégias e objetivos não devem ser comprometidos na ocorrência de conflitos familiares.

A ideia de governança relaciona-se à de sustentabilidade através de uma metodologia denominada "Triple Bottom Line", desenvolvida por Elkington, que segundo Lourenço e Carvalho (2013, p. 12):

> [...] denominado TBL (1998), avalia o desempenho organizacional não somente pelo lucro proporcionado pelo negócio, porém, ainda pela integração da performance nas dimensões econômica, social e ambiental. Para uma organização ser bem-sucedida, lucrativa e entregar valor aos seus acionistas, precisa ser administrada, considerando-se estas três dimensões. O Triple Bottom Line é formado pela Eficiência Econômica, Equidade Social e Preservação Ambiental.

Para Caldas e Moraes (2016), tratar de sustentabilidade diz respeito a questões amplas e comprometimento de práticas com foco na gestão de recursos naturais, sem esquecer do crescimento econômico e da responsabilidade social de uma empresa.

As relações empresariais devem ser construídas com ética, respeito e cuidado, uma vez que questões particulares e psicológicas de cada família e de seus integrantes, tendem a influenciar na gestão e na estrutura empresarial.

Com base nesse aspecto, é imprescindível que a estrutura de governança envolva a questão familiar sucessória e a questão corporativa (a própria empresa).

Em termos de desenvolvimento e implementação, de acordo com Prado (2018, p. 28):

> Govenança familiar mostra-se mais complexa do que a corporativa, porque implicam lidar com conflitos familiares mais profundos. Tais questões costumam sofrer resistência em seu enfrentamento por parte dos envolvidos, que não querem expor-se e abordar abertamente problemas, nem perante a família nem perante os profissionais. Ocorre que se tais conflitos não são tratados e resolvidos, ou ao menos abordados em algum momento, há uma grande probabilidade de virem a influir negativamente no desempenho operacional da empresa no médio e longo prazo, inclusive levando-as ao estado falimentar, além de prejudicarem sobremaneira as relações familiares.

Em família existe uma gama de sentimentos que envolve as relações e na empresa familiar estes são evidenciados através das diferenças quanto ao papel desempenhado por cada indivíduo, estando presentes disputas decorrentes de sentimentos negativos, ultrapassando a questão patrimonial e racional.

Um aspecto relevante da empresa familiar relaciona-se ao crescimento da família e, consequentemente, às disputas por dinheiro desencadeando brigas e rancores acumulados, agravando rivalidades já existentes e refletindo negativamente na governança familiar e na continuidade da empresa.

Outra questão que requer cuidado pois apresenta possibilidade de ser nociva, diz respeito à sucessão familiar; ocorrendo por nepotismo e não por mérito, podendo agravar problemas já existentes, ocorrendo a criação ou intensificação de desentendimentos entre familiares, além de bons profissionais se afastarem da empresa.

Estas questões demonstram que a afetividade deve ser entendida a partir de sua origem, ou seja, a análise de um fato concreto do ponto de vista da Psicologia, na busca da compreensão do comportamento humano frente às realidades sociais de cada contexto.

Desta forma, é possível estabelecer que a visão da Psicologia juntamente com o Direito, amplia a possibilidade dos indivíduos envolvidos em conflitos, na busca de soluções,

de forma conjunta e harmônica sem a necessidade de judicialização, promovendo assim a pacificação social.

A conexão da ciência da Psicologia com a ciência do Direito, segundo Silva (2016, p. 11) estabelece:

> [...] a Psicologia Jurídica como uma ciência que compreende o estudo, assessoramento e intervenção eficaz, construtiva e pró-social, acerca do comportamento humano e as normas legais e instituições que o regulam.
> Adicionalmente, tem a missão de melhorar a administração da justiça, humanizar o exercício do direito e da aplicação das leis, imprimir um matiz científico à norma e, sobretudo, trazer uma visão crítica para confrontar se as práticas judiciais estão em conformidade com o que é humanamente necessário, eficaz e realmente justo.

Quando se trata da compreensão do "ser" e do "dever ser" humanos, nenhuma ciência se basta, é necessária a interdisciplinaridade.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Cada vez mais a governança tem um papel fundamental nas organizações, independentemente do seu tamanho, forma, cultura, constituição e regime jurídico. O estudo da governança familiar como fator para redução dos conflitos, tem o propósito de colaborar com a sobrevida de uma organização, principalmente a familiar, que representa mais de 80% das empresas.

Conflitos referentes à geração, a sucessões, à cultura são frequentes neste tipo de organização, contudo, é preciso ter a competência necessária e o equilíbrio emocional, para separar uma gestão profissional da gestão familiar. Talvez, com a colaboração de estudos da psicologia organizacional, e o instrumento jurídico da mediação de conflitos, possa representar um avanço e parte da solução, para manter sólidas as relações e consequentemente a governança familiar.

Não é tarefa fácil, pois as relações sociais estão muitas vezes associadas a histórias passadas que representam para a família situações mal resolvidas e que, em determinados momentos, possam vir à tona.

Portanto, deve-se incentivar as pesquisas de comportamento frente às situações de conflito, o papel e a importância da governança familiar associados a aspectos psicológicos, e a resolução de conflitos baseada na comunicação com diálogo e conversação, para a compreensão da informação e do relacionamento com o outro ou com o grupo familiar.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, R. R.; SILVA FILHO, S. J. M.; PROENÇA, A. Redes simétricas e seu processo de definição de estratégia coletiva e modelo de governança: propostas no âmbito das redes de incubadoras e parques tecnológicos, 2000. Disponível em: <http://www.gpi.ufrj.br/pdf/artigos/Alvarez,%20Mecena,%20Proenca%20-20Estrategia%20em%20Redes%20de%20Incubadoras%20-%20XXII%20SGIT%20-%202002.pdf>. Acesso em: 10 fev. 2020..

ANTONIALLI, Luiz Marcelo. Sucessão e sobrevivência nas empresas familiares. Disponível em: <http://www.ichs.ufop.br/conifes/anais/OGT/ogt1204.htm> acesso em: 05 fev.2020.

BACELLAR, Roberto Portugal. **Juizados Especiais: A Nova Mediação Paraprocessual.** São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2003.

BELMONTE, Victor Antonio Barros e FREITAS, Wesley Ricardo de Souza. Empresas Familiares e a Profissionalização da Gestão: estudo de caso em empresas paulistas. Disponivel em < https://periodicos.ufsm.br/reaufsm/article/viewFile/2465/pdf > Acesso em: 10 fev. 2020.

BORNHOLDT, Werner. **Governança na empresa familiar: Implementação e prática**. São Paulo: Bookman, 2005.

CALDAS, Roberto Correia da Silva Gomes; MORAES, Kelly Corrêa de. **A ética e a sustentabilidade na vertente do 'Triple Bottom Line' e a atuação empresarial responsável**. In: Estado, Constitucionalismo Social e Proteção dos Direitos Humanos. Pará de Minas: Virtual Books, 2016, v. 2, p. 168-195.

CALDAS, Roberto Correia da Silva Gomes; DIZ; Jamile Bergamaschine Mata; SILVA, Antonio Donizete Ferreira da. Governança e as novas tecnologias: a sustentabilidade na gestão administrativa do poder judiciário. **Revista Jurídica – UNICURITIBA**. vol. 01, n°. 54, Curitiba, 2019. p. 364 – 394. Disponível em: <file:///C:/Users/3011910012/Downloads/3314-371373664-1-PB.pdf>. Acesso em: 04 fev. 2020.

ELKINGTON, John. Enter the Triple Bottom Line. In: HENRIQUES, Adrian; RICHARDSON, Julie. The Triple Bottom Line, Does It All Add Up?: Assessing the Sustainability of Business and CSR. London; Earthscan Publications Ltd., 2004, cap. 1, p.1-16. Disponível em: http://kmhassociates.ca/resources/1/Triple%20Bottom%20Line %20a%20history%201961-2001.pdf. Acesso em: 04 fev. 2020.

GOEDERT, A. R. **Governança em Redes de Desenvolvimento: a experiência em Santa Catarina.** 2005. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

GONÇALVES, J. Sergio R. C. As Empresas Familiares do Brasil. **Revista de Administração de Empresas/EAESP/FGV.**, v. 7 n.01, São Paulo, 2000. p. 7-12. Disponível em <http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a12>. Acesso em 10 fev. 2020.

LAGRASTA, Valéria Ferioli; BACELLAR, Roberto Portugal. **Conciliação e Mediação: ensino e construção**. São Paulo: IPAM, 2019.

LEWIN, Kurt. **Teoria dinâmica da personalidade**. São Paulo: Cultrix, 1975.

LOURENÇO, Mariane Lemos; CARVALHO, Denise. Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. RACE: **Revista de Administração, Contabilidade e Economia.** v. 12, n. 1, jan./jun. 2013. p. 9-38.

PRADO, Roberta Nioac. **Empresas Familiares: governança corporativa, governança familiar e governança jurídica**. São Paulo: Saraiva, 2011.

PRADO, Roberta Nioac. **Aspectos Relevantes da Empresa Familiar e da Família Empresária: governança e planejamento patrimonial sucessório**. São Paulo: Saraiva, 2018.

PRADO, Roberta Nioac. **Empresas Familiares: uma visão interdisciplinar**. São Paulo: Noeses, 2015.

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

SILVA, Denise Maria Perissini da. **Psicologia Jurídica no processo civil brasileiro: a interface da psicologia com o direito nas questões de família e infância**. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

STEINBERG, H.; BLUMENTHAL, J. **A Família Empresária:** Organizando as Relações de afeto, poder e dinheiro por meio da governança coorporativa, São Paulo: Gente, 2. ed. 2011.

WALTER, Lerner, BARRUECO, Fernando Mauro e PEROTTI, Paulo Salvador Ribeiro (Coordenadores). **Empresas Familiares: aspectos jurídicos e estratégicos para uma boa gestão**. São Paulo: IOB Thomson, 2007.

ZORZANELLI, Giovani. Tipos de Empresa Familiar. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/artigos/tipos-de-empresa-familiar/51129/>. Acesso em: 25 jan. 2020.