

**XXXII CONGRESSO NACIONAL DO  
CONPEDI SÃO PAULO - SP**

**FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE  
CONFLITOS**

**EDNA RAQUEL RODRIGUES SANTOS HOGEMANN**

**VALTER MOURA DO CARMO**

**LOURDES REGINA JORGETI**

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

#### **Diretoria - CONPEDI**

**Presidente** - Profa. Dra. Samyra Haydée Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

**Diretor Executivo** - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

**Vice-presidente Norte** - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

**Vice-presidente Centro-Oeste** - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

**Vice-presidente Sul** - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

**Vice-presidente Sudeste** - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

**Vice-presidente Nordeste** - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

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

#### **Conselho Fiscal:**

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

#### **Secretarias**

##### **Relações Institucionais:**

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

##### **Comunicação:**

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

##### **Relações Internacionais para o Continente Americano:**

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

##### **Relações Internacionais para os demais Continentes:**

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

##### **Educação Jurídica**

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

##### **Eventos:**

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

##### **Comissão Especial**

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

D597

Filosofia do direito, Hermenêutica jurídica e Cátedra Luís Alberto Warat[Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Robison Tramontina – Florianópolis: CONPEDI, 2025.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-290-2

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

Tema: Os Caminhos Da Internacionalização E O Futuro Do Direito

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Filosofia do direito. 3. Hermenêutica jurídica e Cátedra Luís Alberto Warat. XXXII Congresso Nacional do CONPEDI São Paulo - SP (4: 2025: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34

# XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO PAULO - SP

## FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

---

### **Apresentação**

#### APRESENTAÇÃO

#### GT FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS I

O XXXII Congresso Nacional do CONPEDI, realizado entre os dias 26, 27 e 28 de novembro de 2025, na cidade de São Paulo, tendo como instituição anfitriã a Universidade Presbiteriana Mackenzie e diversos apoiadores, foi estruturado a partir do eixo temático “Os caminhos da internacionalização e o futuro do Direito”. A proposta do evento foi fomentar uma reflexão crítica sobre o Direito em um contexto marcado pela intensificação das interconexões globais, pelos desafios da governança digital, pelas novas formas de regulação e pela centralidade dos direitos humanos em um cenário de profundas transformações tecnológicas, econômicas e sociais.

Nesse contexto, o Grupo de Trabalho “Formas Consensuais de Solução de Conflitos I” desempenhou papel central ao reunir pesquisas que examinam, de modo plural e interdisciplinar, os múltiplos dispositivos consensuais destinados à composição de litígios, à prevenção de conflitos e à reconstrução de vínculos sociais. Coordenado por Edna Raquel Hogemann, Lourdes Regina Jorgeti e Valter Moura do Carmo, o GT foi um espaço de diálogo qualificado para pesquisadores comprometidos com a análise crítica e propositiva dos métodos consensuais, considerando sua evolução normativa, suas práticas institucionais, seus fundamentos teóricos e sua inserção em um sistema de justiça em transformação.

As discussões travadas no âmbito do GT evidenciaram a crescente centralidade das formas consensuais de resolução de conflitos na agenda jurídica contemporânea. Ao lado das vias heterocompositivas tradicionais, emergem mecanismos que priorizam a autonomia das partes, a participação dialógica, a horizontalidade das relações, a flexibilidade procedimental e a promoção de uma cultura de paz. Tais instrumentos reafirmam não apenas uma alternativa ao litígio, mas um modo distinto de compreender o Direito, suas finalidades e seus sujeitos.

A análise das contribuições permite identificar quatro grandes eixos estruturantes:

1. Fundamentos teóricos e epistemológicos da justiça consensual

As pesquisas apresentadas destacaram a necessidade de ampliar o debate sobre as bases conceituais que sustentam a mediação, a conciliação, a arbitragem, a justiça restaurativa e outros métodos afins. Nesse conjunto, emergiram reflexões sobre:

- a) os princípios normativos que estruturam os métodos consensuais;
- b) o diálogo entre perspectivas clássicas e abordagens críticas contemporâneas;
- c) a incorporação de saberes comunitários, interculturais e interdisciplinares;
- d) as tensões entre autonomia privada, ordem pública e limites ético-jurídicos das soluções pactuadas.

Esse eixo teórico evidencia que a consolidação dos métodos consensuais depende de um contínuo esforço de elaboração conceitual capaz de abarcar a complexidade dos fenômenos sociais e das novas formas de conflito presentes na sociedade contemporânea.

## 2. Instituições, sistema de justiça e políticas públicas

Outro bloco de pesquisas concentrou-se nos impactos institucionais dos mecanismos consensuais, refletindo sobre:

- a) a construção e o aprimoramento de políticas públicas de tratamento adequado dos conflitos;
- b) a atuação de órgãos do sistema de justiça, como tribunais, defensorias, ministérios públicos e serviços extrajudiciais;
- c) a ampliação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs), câmaras de mediação e outras estruturas administrativas;
- d) a extrajudicialização como fenômeno de reorganização de competências e fluxos decisórios.

Esse conjunto demonstra que o avanço das práticas consensuais exige uma atuação coordenada entre instituições, profissionais, comunidades e políticas de Estado, articulando eficiência, garantia de direitos e acessibilidade.

### 3. Justiça restaurativa, vulnerabilidades e transformações sociais

As contribuições também revelaram intensa preocupação com o uso das práticas restaurativas em contextos sensíveis, incluindo:

- a) conflitos familiares e relações socioafetivas;
- b) ambiente escolar, políticas de prevenção à violência e promoção da convivência pacífica;
- c) violência doméstica, discriminação estrutural e outros cenários que exigem abordagens sensíveis aos marcadores sociais;
- d) situações envolvendo vulnerabilidades múltiplas e desigualdades históricas.

Nesses estudos, a justiça restaurativa apareceu como caminho para uma justiça mais dialógica, reparadora e comunitária, com potencial de reconfigurar a percepção das pessoas sobre seus próprios conflitos e sobre o papel das instituições no cuidado, na escuta e na reconstrução das relações sociais.

### 4. Profissionalização, formação e desafios ético-metodológicos

Por fim, diversos trabalhos problematizaram:

- a) a formação técnica e interdisciplinar dos mediadores, conciliadores e facilitadores;
- b) as exigências éticas e metodológicas para o adequado desempenho dessas funções;
- c) as condições de trabalho e os limites institucionais que impactam a efetividade dos métodos consensuais;
- d) a importância da capacitação continuada, da supervisão e da avaliação qualitativa dos processos.

A consolidação dos métodos consensuais passa, necessariamente, pela valorização desses profissionais e pela estruturação de trajetórias formativas que dialoguem com os desafios do mundo jurídico e social contemporâneo.

A diversidade e a profundidade das discussões travadas nas sessões do GT demonstram que os métodos consensuais de solução de conflitos não são apenas alternativas procedimentais ao litígio judicial, mas representam uma transformação epistemológica e institucional no modo como o Direito compreende e trata os conflitos. Ao reconhecer a importância do diálogo, da corresponsabilidade e da cooperação, tais métodos contribuem para a construção de um sistema de justiça alinhado com os ideais de acesso, inclusão, efetividade e humanização.

Esperamos que sua leitura inspire novas investigações, fomente parcerias acadêmicas e amplie o diálogo com profissionais, instituições e comunidades comprometidas com a promoção de uma sociedade mais justa, colaborativa e pacífica.

Profa. Dra. Edna Raquel Rodrigues Santos Hogemann – UNIRIO

Profa. Dra. Lourdes Regina Jorgeti – Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – PPGPJDH ESMAT e UFT

# **CONFLITOS SOCIOEMOCIONAIS E SUSTENTABILIDADE DAS EMPRESAS FAMILIARES: DESAFIOS E OPORTUNIDADES PARA TRANSFORMAÇÃO SOCIAL**

## **SOCIO-EMOTIONAL CONFLICTS AND SUSTAINABILITY OF FAMILY BUSINESSES: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES FOR SOCIAL TRANSFORMATION**

**Andrea Gil Viegas Fernandes <sup>1</sup>**

### **Resumo**

O presente artigo analisa os impactos dos conflitos socioemocionais na sustentabilidade das empresas familiares, com ênfase nos desafios enfrentados e nas oportunidades de transformação social. O objetivo é compreender de que maneira a gestão positiva das dinâmicas emocionais pode contribuir para a continuidade dos negócios e para a construção de um legado com valor social ampliado. A metodologia adotada consistiu em revisão bibliográfica interdisciplinar, integrando referenciais teóricos como a Teoria dos Três Círculos das Empresas Familiares, a Teoria das Emoções, o conceito de Riqueza Socioemocional (SEW) e os métodos autocompositivos de resolução de conflitos. O estudo investiga a influência das emoções nas relações familiares empresariais, os efeitos dos conflitos nos processos sucessórios e decisórios, e propõe estratégias de superação, como o fortalecimento da cultura do diálogo e a institucionalização de sistemas consensuais de gestão de disputas. Discute-se, ainda, o potencial dos conflitos socioemocionais como motores de transformações sociais construtivas, e destaca-se a relevância da adoção de práticas sustentáveis nas empresas familiares como forma de perpetuar legados com impacto social positivo. Conclui-se que a gestão dos conflitos socioemocionais aliada a um ambiente cooperativo e a uma sucessão planejada fortalece a sustentabilidade do negócio e amplia sua contribuição para a sociedade.

**Palavras-chave:** Empresas familiares, Conflitos socioemocionais, Sustentabilidade, Mediação, Transformação social

### **Abstract/Resumen/Résumé**

This article analyzes the impacts of socio-emotional conflicts on the sustainability of family businesses, focusing on the challenges faced and the opportunities for social transformation. The objective is to understand how the positive management of emotional dynamics can contribute to the continuity of businesses and the construction of a legacy with expanded social value. The methodology adopted consisted of an interdisciplinary literature review, integrating theoretical frameworks such as the Three Circles Theory of Family Businesses, Theories of Emotions, the concept of Socioemotional Wealth (SEW), and self-compositional

---

<sup>1</sup> Mestranda em Sistemas Alternativos de Resolução de Conflitos pela Universidad Lomas de Zamora - UNLZ - Argentina. Pós-graduada em Famílias e Sucessões pela Cândido Mendes e Fesudeperj. Advogada e Mediadora

methods of conflict resolution. The study investigates the influence of emotions on family business relationships, the effects of conflicts on succession and decision-making processes, and proposes overcoming strategies, such as strengthening the culture of dialogue and institutionalizing consensual dispute management systems. It also discusses the potential of socio-emotional conflicts as drivers of constructive social transformations, and emphasizes the relevance of adopting sustainable practices in family businesses as a way to perpetuate legacies with a positive social impact. It concludes that emotional management combined with a cooperative environment and planned succession strengthens the sustainability of the business and enhances its contribution to society..

**Keywords/Palabras-claves/Mots-clés:** Family business, Socioemotional conflicts, Sustainability, Mediation, Social transformation

## 1 INTRODUÇÃO

As empresas familiares tem uma grande representatividade na economia global e nacional, contribuindo para geração de renda e de empregos como também para a preservação dos valores e culturas organizacionais. Todavia, sua continuidade ao longo das gerações enfrenta desafios complexos, sobretudo quando se trata da gestão dos conflitos socioemocionais que emergem da sobreposição entre os sistemas da família, da propriedade e da gestão da empresa. Esses conflitos, muitas vezes invisíveis e silenciosos, têm o potencial de comprometer decisões estratégicas, trazer obstáculos aos processos sucessórios e afetar a sustentabilidade do negócio no longo prazo.

Este estudo tem como objetivo analisar os impactos dos conflitos socioemocionais na sustentabilidade das empresas familiares, como foco nos desafios que envolvem a sucessão, a continuidade do legado e a construção de valor social. A pesquisa parte do reconhecimento de que, ao invés de serem ignorados ou encobertos, os conflitos podem ser reconhecidos e **geridos de forma construtiva**, transformando-se em oportunidades de desenvolvimento organizacional e social, desde que abordados com estratégias adequadas de diálogo, escuta e mediação. Justifica-se esta investigação pela crescente necessidade de olhar para empresas familiares sob uma perspectiva multidimensional, que considere não apenas os aspectos econômicos e patrimoniais, mas também os vínculos afetivos, os valores transgeracionais e o impacto social gerado por suas decisões. A abordagem interdisciplinar adotada, com base em revisão bibliográfica, contempla referenciais teóricos com a Teoria dos Três Círculos das Empresas Familiares, a Teoria das Emoções, o conceito de Riqueza Socioemocional (SEW) e os métodos consensuais de resolução de conflitos, a mediação.

A partir dessa base teórica o artigo propõe refletir sobre como a gestão das emoções e a construção de uma cultura dialógica nas organizações familiares podem contribuir não apenas para sua perenidade, mas também para o fortalecimento de práticas sustentáveis e socialmente responsáveis, criando assim um legado de valor para as futuras gerações.

## 2 CONFLITOS SOCIOEMOCIONAIS EM EMPRESAS FAMILIARES

A dinâmica das empresas familiares vai muito além da administração de recursos e da definição de estratégias. Trata-se de um ambiente singular, no qual emoções, vínculos afetivos e histórias compartilhadas se entrelaçam com as funções de gestão, propriedade e tomada de decisão. Essa sobreposição de sistemas família, empresa e propriedade gera uma complexidade relacional que pode fortalecer o grupo, mas também originar tensões difíceis de lidar quando não há mecanismos adequados de compreensão e regulação emocional.

Os conflitos que surgem nesse contexto não se limitam a divergências racionais sobre os rumos do negócio. Muitas vezes, estão ligados a sentimentos ambivalentes, papéis sobrepostos, contratos emocionais implícitos e expectativas não verbalizadas. São conflitos de natureza socioemocional, que operam nos bastidores das relações e podem comprometer tanto a harmonia familiar quanto a longevidade da empresa.

Neste sentido, compreender o papel das emoções no cotidiano das organizações familiares é essencial para desvendar as dinâmicas ocultas que influenciam decisões, vínculos e processos de continuidade. Mais do que sentimentos individuais, as emoções estão entrelaçadas às relações e aos sistemas que compõem a empresa familiar, impactando diretamente sua estabilidade e coesão. Ao mesmo tempo, torna-se imprescindível analisar como os conflitos socioemocionais se manifestam nas relações entre os membros da família e o negócio, revelando tensões, expectativas e lealdades que muitas vezes operam de forma silenciosa, mas com grande poder de influência. Ao aprofundar essas questões, é possível lançar luz sobre os fatores intangíveis que moldam o presente e o futuro das empresas familiares e estabelecer estratégias de governança para gerir as emoções e os conflitos socioemocionais dessas empresas familiares gerando uma maior sustentabilidade do negócio.

## **2.1 O Papel das Emoções nas Organizações Familiares**

As organizações familiares são um modelo de negócio único e complexo, em que se destaca a influência familiar sobre a empresa. Elas se caracterizam por serem constituídas por três subsistemas interconectados entre si, o sistema familiar, o sistema empresarial e o sistema propriedade.

Para compreender melhor essa visão sistêmica e as dinâmicas relacionais das empresas familiares, os autores Tagiuris e Davis desenvolveram o modelo de três círculos, que apresentam subsistemas independentes, porém superpostos. Essa interação sistêmica pode gerar conflitos interpessoais, dilema de papéis, disputas, choque de interesses e desacordos. Um grande caldeirão de emoções que se não for adequadamente gerido pode ocasionar problemas sérios de sobrevivência do negócio (Davis; Kelin; Mccollon, 2017, p.2-7).

O fato de os integrantes da família representarem diferentes interesses, simultaneamente dentro da empresa, a comunicação da família empresária acaba se tornando disfuncional. E muitas vezes, os seus membros não conseguem compreender essa dinâmica e seus sentimentos que ocasionam muito estresse e conflitos na realização das atividades nos círculos família, empresa e propriedade (Davis; Kelin; Mccollon, 2017, p.9).

Existe uma lacuna muito grande nos estudos quando o tema é sobre emoções em nível organizacional, e mais especificamente em empresas familiares, apesar de seu grande impacto nas tomadas de decisão do negócio familiar. Isso decorre especialmente devido<sup>102</sup> a

heterogeneidade dessas organizações e sua complexidade (Labaki; Michael-Tsabari; Zachary, 2013, p.2) (Bravo; Rodríguez; Zatarain, 2019, p.78).

A compreensão do papel das emoções dentro das organizações em âmbito individual, interpessoal e coletivo é muito importante para entender as interações entre seus sistemas e o comportamento organizacional.

Emoções ambivalentes são constantemente vivenciadas pelos membros das famílias empresárias decorrente do seu macro sistema onde existem tensões e conflitos de papéis. Dentro deste cenário, estão envolvidos as múltiplas identidades que podem ser incompatíveis diante da sobreposição de seus diversos sistemas, conflitos de interesses e de lealdade, descumprimento de contratos emocionais implícitos, pretensões não explícitas, entre outros (Randerson; Radu-Lefebvre, 2021, p.160).

Randerson e Radu Lefevre (2021) trazem a teoria da avaliação para explicar as emoções como “experiências subjetivas momentâneas que surgem quando os indivíduos avaliam uma situação ou um resultado percebido como relevante para si mesmos” (p.161). Logo, a percepção de um evento em que duas pessoas são expostas podem gerar emoções distintas.

Como trazem esses pesquisadores, a ambivalência emocional pode deixar as pessoas mais estressadas, confusas e preocupadas, o que pode fazer com que se sintam indecisas e com conflitos em relação a quem realmente são. No entanto, quando essas emoções são bem gerenciadas podem auxiliar a família empresária a lidar em momentos difíceis (Randerson; Radu-Lefebvre, 2021, p.162).

Nas empresas familiares esses sentimentos ambivalentes se entrelaçam na dinâmicas relacionais entre os três subsistemas (família, propriedade, empresa). É possível um irmão sentir ao mesmo tempo ódio e amor, profissionais sentirem admiração e competição entre eles, sócio acionistas e não sócios sentirem arrogância e rancor. E por isso, é importante que a estrutura de governança crie mecanismos de gestão dessas emoções e de seus conflitos, a fim de aumentar a coesão familiar e tornar o negócio familiar mais sustentável (Randerson; Radu-Lefebvre, 2021, p.164).

As emoções também podem ser analisadas pela perspectiva da Teoria dos Sistemas Familiares de Bowen que traz uma análise histórica e multigeracional da família, em que estão envolvidos a construção de limites, a diferenciação do seu eu frente ao seu núcleo familiar, destacando o nível de dependência intelectual e emocional, a coesão familiar e adaptabilidade a mudanças (Labaki; Michael-Tsabari; Zachary, 2013, p.4).

A teoria da Troca Social complementa a análise ao demonstrar que as emoções podem ser usadas como recursos simbólicos e recompensas e podem explicar a transferência das emoções de um sistema para o outro (Labaki; Michael-Tsabari; Zachary, 2013, p.5).

Enquanto que, a Teoria da dissonância emocional traduz o conflito das emoções

expressas, mas não sentidas e aquelas realmente vivenciadas, que leva a um processo de regulação emocional que se destina a alterar as reações emocionais. Processo este muito comum nas empresas familiares, usado como forma de inibir o conflito. No entanto, acaba gerando falta de transparência e comunicação não aberta (Labaki; Michael-Tsabari; Zachary, 2013, p.6).

Dessa forma, reconhecer o papel das emoções nas organizações familiares é um passo fundamental para compreender a complexidade relacional que permeia seus processos estratégicos decisórios e sucessórios. Longe de serem obstáculos à racionalidade, as emoções cumprem funções estruturantes nas interações e influenciam diretamente a cultura organizacional e os laços que sustentam a continuidade do negócio. Ao trazer à tona sentimentos muitas vezes silenciados como medo, orgulho, ressentimento ou pertencimento, abre-se espaço para uma escuta mais qualificada e para a construção de estratégias de gestão mais humanas, alinhadas tanto aos objetivos econômicos quanto aos vínculos afetivos e identitários que constituem o legado familiar.

## **2.2 Os Conflitos Socioemocionais nas Relações Família e Empresa**

O conflito é um fenômeno universal e natural, que ocorre constantemente nos mais diversos espaços. Muitos estudiosos trouxeram definições sobre o que é um conflito, dentro das diversas perspectivas históricas e sociológicas, a partir de conotações negativas e positivas.

A incompatibilidade de objetivos faz parte de muitas definições trazidas por pesquisadores do assunto. O pesquisador Soler (2015 p. 41), traz uma definição sobre conflito como “uma relação de interdependência entre dois ou mais atores, cada um dos quais percebe que seus objetivos são incompatíveis com os dos outros atores (conflito percebido) ou, não percebendo, os fatos da realidade geram essa incompatibilidade (conflito real)”.

Os conflitos socioemocionais nas relações família e empresa ocorrem nesse limiar entre o conflito percebido e o conflito real. Isso pode estar relacionado as diferenças de percepção ou interpretação sobre uma determinada situação, emoções e crenças não expressadas ou não resolvidas, uma comunicação disfuncional, diferenças de valores ou objetivos e o conflito de papéis exercidos na família-empresa .

O legado socioemocional das empresas familiares são construídos pela sua identidade, valores, cultura, crenças, conquistas, capital social, a sua história. Muitas vezes, a identidade da família se mistura com a da empresa, o que as tornam especiais e únicas.

A perspectiva da riqueza socioemocional (SEW) é de extrema relevância para as empresas familiares. É uma teoria que foi criada pelo pesquisador Gómez-Mejía et al (2007) e tem com base a teoria da agência comportamental em que define a riqueza socioemocional como “os aspectos não financeiros da empresa que satisfazem as necessidades emocionais da família, como a identidade, a capacidade de exercer a influência familiar e a perpetuação da

dinastia familiar” (Gomes-Majia *et al.*, 2007, p.106).

A tomada de decisão dessas empresas envolvem os riscos da perda da riqueza socioemocional. Manter o controle do negócio é uma forma de minimizar esses riscos ainda que certas decisões possam afetar o desempenho organizacional. Geralmente, a decisão por quais riscos estão dispostas a correr é bastante subjetiva (Gomes-Majia *et al.*, 2007, p.106-111).

Os estudiosos das empresas familiares, como Berrone, Cruz e Gomez-Mejia (2012) perceberam que a Teoria da Riqueza Socioemocional (SEW) é um conceito multidimensional e estabeleceram 5 referenciais teóricos (FIBER) que captam a ”dotação afetiva” do negócio familiar: controle e influência familiar, identificação dos familiares com a empresa, capital social (vínculos sociais vinculantes), apego emocional e renovação dos laços familiares através da sucessão dinástica (pp.262 - 264).

Essas dimensões estão diretamente ligadas ao comportamento emocional e social das famílias empresárias que buscam preservar o legado construído e sua transferência transgeracional. Compreender essas dimensões envolvidas na SEW auxilia na criação de estratégias de prevenção e gestão dos conflitos decorrentes desse contexto relacional.

Assim, os conflitos socioemocionais nas relações entre família e empresa não devem ser vistos apenas como disfunções pontuais, mas como expressões que traduzem a complexidade relacional que envolvem os sentidos, emoções e valores que constituem o universo das empresas familiares. A Teoria da Riqueza Socioemocional oferece uma lente valiosa para compreender as motivações e decisões dessas organizações, especialmente quando o que está em jogo é a preservação do legado e da identidade familiar.

Reconhecer os aspectos não financeiros que orientam o comportamento das famílias empresárias como o apego emocional, o capital social e a influência simbólica é essencial para desenvolver estratégias mais sensíveis e eficazes de gestão dos conflitos socioemocionais. Ao integrar essa compreensão à cultura organizacional e às práticas de governança, abre-se caminho para a construção de relações mais equilibradas e sustentáveis, capazes de honrar a história familiar sem comprometer a continuidade do negócio.

### **3 IMPACTO DOS CONFLITOS SOCIOEMOCIONAIS NAS EMPRESAS FAMILIARES**

Os conflitos socioemocionais exercem um papel silencioso, porém determinante, no ciclo de vida das empresas familiares. Em um ambiente em que vínculos afetivos e responsabilidades organizacionais se entrelaçam, decisões estratégicas são constantemente atravessadas por emoções, expectativas e relações interpessoais que nem sempre são nomeadas ou compreendidas. Esse entrelaçamento torna-se ainda mais sensível em momentos

determinantes da vida empresarial, como o processo sucessório, quando a transferência de poder e de valores entre gerações expõe de forma mais aguda as tensões latentes entre pertencimento, continuidade e mudança.

A forte identificação dos membros da família com a empresa, somada ao desejo de preservar o legado construído, pode gerar resistências, omissões ou decisões que priorizam a manutenção da identidade familiar em detrimento da racionalidade econômica. Ao mesmo tempo, a ausência de diálogo estruturado sobre papéis, expectativas e projetos de vida pode comprometer o engajamento das novas gerações, tornando a continuidade um desafio ainda mais complexo. Para além das questões internas, essas empresas também enfrentam crescentes pressões externas: um mercado em transformação acelerada, exigências de inovação, mudanças culturais e maior diversidade geracional. Diante desse cenário, compreender o impacto dos conflitos socioemocionais é fundamental para construir estratégias sustentáveis que integrem legado, afeto e profissionalismo.

### **3.1 Os efeitos na Relação Família-Negócios e no Processo Sucessório**

Os membros das famílias empresárias estão envolvidos direta ou indiretamente no negócio familiar desde muito cedo. A sua identificação com a empresa acontece em suas diferentes fases da vida, criando assim um relação afetiva. A sucessão é um processo social complexo e contínuo de desenvolvimento em que os fundadores, sucessores, grupos de stakeholders estão envolvidos. E a identificação organizacional dos membros com a empresa vai sendo construída com o tempo (Bravo; Zatarain; Martínez, 2015, p.105).

Segundo Berrone et al. (2012), o patrimônio socioemocional possui um valor intrínseco para as famílias empresárias, cuja preservação torna-se um objetivo central, refletindo vínculos psicológicos profundos entre os membros familiares e a organização à qual estão fortemente conectados (Bravo, Zatarain e Martínez, 2015, p. 105).

Bravo, Zatarain, Martínez (2015) citam o pesquisador Gómez-Mejia et al, 2007, que diz que para a empresa familiar perder o patrimônio socioemocional é como se perdesse algo muito importante para a família, como a intimidade com as pessoas, perde a posição social e ainda não atender as expectativas da família.

Todo esse contexto relacional está intrinsicamente ligado com a continuidade da empresa no mercado, com a transferência do legado socioemocional para as próximas gerações. Então, muitas tomadas de decisão visam atender a esse objetivo de continuidade, de sustentabilidade do negócio.

A longevidade dessas empresas são uma de suas fortes características, no entanto, apenas 30% dos negócios familiares passam para um segunda geração, dos quais apenas 10% se mantém na geração seguinte (Bravo; Zatarain; Martínez, 2015, p.101).

Existe uma relação dos conflitos socioemocionais com a transferência geracional. No processo sucessório, os aspectos psicológicos e emocionais estão em alguns momentos implícitos e em outros explícitos. Os membros familiares tem uma forte identificação com a empresa e apego emocional, e com isso muitas vezes os sistemas família, propriedade e gestão da empresa se misturam, se tornando muito desafiador a manutenção do negócio.

A empresa familiar será sustentável no tempo se os membros da próxima geração se envolverem e se comprometerem a mantê-la. E nesse contexto estão envolvidos os fatores psicológicos e relacionais entre o indivíduo e a empresa, isto é, o seu nível de propriedade emocional conforme destacam Bravo, Zatarain e Martinez ao citarem Björnberg e Nicholson, (2012, p. 106).

Prado (2023) enfatiza que se os conflitos de interesse ou divergência de entendimento não forem bem resolvidos de maneira adequada, podem prejudicar a empresa e sua longevidade, o patrimônio e as relações familiares. É importante que sejam tratados e controlados antes de acontecerem.

Diante desse cenário, torna-se fundamental que a empresa familiar desenvolva, por meio de sua governança, estratégias que favoreçam a gestão das emoções e dos conflitos envolvidos na transição entre gerações. A sucessão, entendida como processo contínuo de renovação da família dentro da empresa, exige atenção às dimensões emocionais, relacionais e simbólicas que atravessam esse movimento. Construir um ambiente de escuta, confiança e clareza sobre papéis e expectativas é essencial para promover a coesão entre os sistemas da família e do negócio, assegurando não apenas a transferência do patrimônio material, mas também a preservação do legado socioemocional ao longo do tempo.

### **3.2 Desafios para o Crescimento e a Sustentabilidade do negócio familiar**

As empresas familiares são organizações de grande relevância mundial para a economia e a sociedade. No Brasil, essas empresas são responsáveis pela geração de 65% do PIB e contribuem com 75% dos empregos, dados do IBGE trazidos na pesquisa da Fundação Dom Cabral (FDC, 2022).

As empresas familiares enfrentam um grande desafio para se manterem ao longo das gerações, especialmente após a saída do fundador. A dificuldade de continuidade decorre de múltiplos fatores, entre eles a falta de preparação para o processo sucessório e a presença de conflitos socioemocionais inerentes à sucessão transgeracional, que muitas vezes não são adequadamente reconhecidos ou tratados.

Alguns aspectos difíceis, que requerem diálogo, maturidade e tempo e que impactam o processo de sucessão devem ser abordados, o quanto antes para que ocorra com êxito, como: a escolha do herdeiro ou de um profissional externo para comandar o negócio, a reação do

fundador e dos membros que aspiravam o cargo e não foram escolhidos, as consequência diretas ou indiretas da transmissão para a família, os investimentos que deverão ser reservados para a capacitação das novas gerações (IBGC, 2020).

A família empresária está mudando, se tornando mais diversa em termos de localização e igualdade, e menos focada em negócios tradicionais. Hoje em dia, muitas famílias se preocupam com os planos de vida das novas gerações, que podem não ser compatíveis com a carreira na empresa da família. Somado a isso, as mudanças da sociedade em que se faz necessário lidar com o mercado disruptivo, o ambiente das incertezas, denominado como mundo VUCA, isto é, volátil, incerto, complexo e ambíguo (IBGC, 2020).

Embora as empresas familiares ocupem uma posição dominante e de grande relevância para a economia e a sociedade, sua sustentabilidade ao longo das gerações é desafiada por uma série de fatores. Além das transformações no ecossistema de negócios como a incorporação de novas tecnologias, a necessidade constante de inovação e a imprevisibilidade dos mercados, essas organizações também enfrentam obstáculos internos igualmente complexos. Entre eles, destacam-se os conflitos socioemocionais, o desalinhamento entre as expectativas das diferentes gerações, as mudanças nos projetos de vida dos herdeiros, e a necessidade de preservar uma cultura e valores comuns. A permanência das empresas familiares no tempo exige, portanto, estratégias que articulem profissionalização, inovação e gestão emocional, integrando tradição e adaptação em favor da longevidade e da sustentabilidade do negócio.

#### **4 ESTRATÉGIAS PARA SUPERAR OS CONFLITOS SOCIOEMOCIONAIS**

A superação dos conflitos socioemocionais nas empresas familiares requer mais do que medidas técnicas ou estruturais; exige uma mudança de paradigma na forma como os conflitos são compreendidos e enfrentados. Em um contexto empresarial marcado pela sobreposição entre laços afetivos e interesses econômicos, é essencial cultivar uma cultura organizacional voltada ao diálogo, à escuta ativa e à construção de soluções que respeitem tanto os vínculos familiares quanto os objetivos do negócio.

Essa transformação começa pelo fortalecimento de uma mentalidade colaborativa, que reconhece a importância da comunicação aberta, da cooperação e da busca por consensos nas relações familiares e empresariais. Ao invés de recorrer prioritariamente ao judiciário, o investimento em práticas que valorizem a construção conjunta de soluções — como a mediação, a negociação e outros meios autocompositivos — oferece caminhos mais sustentáveis e respeitosos para lidar com divergências nesse modelo de negócio.

Adotar sistemas preventivos e a gestão positiva dos conflitos permite não apenas evitar rupturas, mas também criar espaços de aprendizagem e alinhamento intergeracional. Em tempos de alta complexidade, essa abordagem se mostra estratégica para preservar o legado

emocional da família empresária, assegurar a coesão interna e promover a continuidade do negócio com responsabilidade e visão de futuro.

#### **4.1 Fomentar a Cultura do Diálogo, Colaboração e Consenso**

No Brasil vivemos um cenário de hiperlitigiosidade, em que a sociedade com comportamento extremamente demandista busca acessar à Justiça por uma via única, que é o acesso ao judiciário. De acordo com o relatório do CNJ “Justiça em números de 2024”, o Poder Judiciário fechou o ano de 2022 com 81,4 milhões de processos. A pesquisa cita que em média a cada grupo de 1000 habitantes, 127 ingressaram com uma ação judicial em 2022 (CNJ, 2024).

Vilar (2021) traz a visão de Mancuso (2015) sobre as possíveis causas que podem estar ocasionando a alta litigiosidade. E pode ser destacado entre essas causas, a cultura demandista, o sistema judiciário que é uma grande máquina que alimenta e retroalimenta ainda mais casos, criando um ciclo sem fim e a deficiência na propagação dos outros sistemas de resolução das controvérsias.

Com a cultura do litígio e um cenário de colapso da jurisdição estatal, a sociedade acaba adoecendo, sendo cada vez mais necessário mudar esse paradigma para uma visão mais colaborativa, fomentar a cultura do diálogo e se buscar o consenso.

Existem muitos fatores racionais e irracionais para a tomada de uma decisão entre litigar ou cooperar. Sentimentos e emoções estão envolvidas nesse âmbito. A percepção de que um acordo é justo, pode ser o que a outra parte necessita para aceitar, mesmo que haja uma expectativa em relação a sentença do juiz ser positiva. Por outro lado, a raiva pode ser um sentimento usado com o fim de vingança para redistribuir o dano sentido (Vilar, 2021).

A solução consensual deve ser promovida na sociedade. O Código de Processo Civil de 2015 é um instrumento normativo que estimula o consenso em seus diversos dispositivos, como o artigo 3, §2º, que estabelece que o Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos; o seu artigo 6º, que trata do dever de cooperação, o artigo 174 que incentiva a criação de câmaras de mediação e conciliação com atribuições relacionadas à solução consensual de controvérsias e o artigo 334, que prevê a realização de audiência de conciliação ou mediação. Todos esses dispositivos refletem o compromisso do CPC com a valorização dos métodos autocompositivos (Brasil, 2015).

Outras leis também vieram com a reforma do Código de Processo Civil como, a Lei de Mediação (lei 13.140/15) e a Lei da Arbitragem (Lei 13.129/15), estabelecendo um microsistema de métodos de resolução de controvérsias (Fux; Ávila; Cabral, 2021).

A busca pela consensualidade está intrinsicamente ligado com o exercício do diálogo nas relações humanas e com o estímulo ao comportamento de colaboração, de cooperação.

Segundo Adri (2024), “a busca do consenso possibilita expandir as opções de conhecimento, a aprendizagem [...] e diálogo, mas pressupõe a mudança do paradigma tradicional [...], sendo fundamental [...] a cooperação [...] na solução do conflito” (p. 153).

O diálogo, a cooperação e a consensualidade são a essência dos meios autocompositivos de resolução de controvérsias. São caminhos não adversariais, que visam à construção de consenso por meio da autonomia de vontade livre e consciente de que se é possível, mesmo diante de controvérsias, alcançar uma solução que atenda aos interesses de todos.

Os conflitos socioemocionais se apresentam em diversas fases do desenvolvimento da empresa familiar e o uso dos meios consensuais de resolução dos conflitos pode auxiliar na gestão das crises e seus conflitos e na sua superação, a fim de preservar o legado e sua continuidade nas próximas gerações.

#### **4.2 Implementação de um sistema de resolução consensual de conflitos**

O arcabouço histórico do sistema de resolução consensual de conflitos tem como base o Sistema Multiportas, desenvolvido por Frank Sander, professor da Harvard Law School, na década de 1970. Trata-se de modelo multifacetado de resolução de disputas praticado nos Estados Unidos e em diversos outros países. O chamado tribunal multiportas também conhecido como “centro de justiça integral” era composto de múltiplas vias para solucionar os conflitos, como a mediação, arbitragem, negociação, conciliação, med-arb (mediação seguida de arbitragem), entre outras. Esse modelo permite que as partes escolham a opção mais apropriada ao seu caso específico (Sander; Crespo, 2008).

O Brasil tem ampliando o seu arcabouço legislativo com o intuito de tratar mais adequadamente os conflitos, usando métodos que se encaixam em cada situação específica, e encorajando as partes a chegarem a um acordo, promovendo mais a consensualidade (Fux; Ávila; Cabral, 2021).

De acordo com Fux, Ávila e Cabral (2021) a Justiça Multiportas ressignifica o acesso à justiça ao considerar diferentes formas de resolução de conflitos, tanto autocompositivas quanto heterocompositivas, envolvendo as esferas judicial e extrajudicial, bem como os setores público e privado.

A implementação de um sistema gestão de conflitos nas empresas familiares é fundamental para preservação da família e a continuidade da empresa. O código de melhores práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) recomenda que, preferencialmente, os conflitos sejam resolvidos por negociação, mediação e /ou arbitragem ou outro sistema adequado. E recomenda a inclusão destes mecanismos no estatuto ou contrato social (IBGC, 2023).

Em decorrência da natureza emocional das empresas familiares e da complexidade de

sua estrutura e inter-relações que, muitas vezes, geram tensões a adoção dos meios autocompositivos mostra-se como o caminho mais adequado, por estar fundamentada na consensualidade, e não na adversariedade. O apoio de um terceiro neutro, especialmente em questões ou processos mais delicados, contribui para o estabelecimento de uma comunicação aberta entre os membros da família empresária. Além disso, essa abordagem prioriza os interesses e as necessidades de todos os envolvidos, favorecendo a manutenção da coesão familiar diante das diversidades de opiniões e promovendo uma tomada de decisão mais sustentável para o negócio e sua continuidade ao longo das gerações.

## **5 TRANSFORMAÇÃO SOCIAL: OPORTUNIDADES E DESAFIOS**

A transformação social no contexto das empresas familiares passa, inevitavelmente, pela forma como essas organizações lidam com seus conflitos internos e com as demandas externas de um mundo em constante mudança. Em um cenário onde as pressões sociais, ambientais e econômicas desafiam os modelos tradicionais de gestão, torna-se urgente adotar uma visão estratégica que permita não apenas superar os conflitos socioemocionais, mas também transformá-los em oportunidades de inovação e sustentabilidade.

Neste capítulo, propõe-se uma reflexão sobre o papel dos conflitos como motores de desenvolvimento e evolução, especialmente quando mediados por abordagens colaborativas como a mediação. A habilidade de dialogar, escutar e construir consensos abre caminho para decisões mais conscientes e alinhadas ao propósito coletivo. Essa abordagem ganha ainda mais relevância quando associada à construção de um legado que transcenda o aspecto patrimonial, integrando valores, responsabilidade social e impacto positivo nas comunidades.

Ao conectar práticas sustentáveis à continuidade dos negócios e à sucessão familiar, as empresas têm a chance de promover uma governança mais inclusiva e consciente, que respeita o passado, mas se projeta para o futuro. Assim, abordar os desafios da transformação social nas empresas familiares é também reconhecer o potencial dessas organizações em liderar mudanças estruturais e culturais que gerem valor, impacto e sentido para seus membros e para a sociedade.

### **5.1 Transformando os conflitos em oportunidades para o desenvolvimento sustentável**

Os conflitos são inerentes à vida e podem ser vistos como algo positivo, pois, quando bem gerenciados, tem o potencial de se transformar em importantes catalisadores de inovação, fortalecimento institucional e desenvolvimento sustentável nas empresas familiares.

O autor americano, John Paul Lederach, renomado estudioso da pacificação de conflitos apresenta uma visão transformativa dos conflitos. Para ele, os conflitos não devem ser encarados como uma ameaça e sim como uma oportunidade de crescimento, capaz de promover

o autoconhecimento, a compreensão do outro e uma melhor percepção da sociedade em que se está inserido. Lederach defende a ideia de que o conflito pode ser visto como um dom que a vida oferece para aprofundarmos o conhecimento de nossa condição humana (Lederach, 2012).

Na ótica sistêmica, os conflitos nas empresas familiares emergem da sobreposição dos sistemas família, propriedade e gestão. Compreender a origem estrutural e emocional desses conflitos é o primeiro passo para que sejam transformados em oportunidades de melhoria contínua.

De acordo com Lederach (2012), o conflito impacta as situações de forma pessoal, relacional, estrutural e cultural. Na dimensão pessoal estão envolvidas as esferas cognitiva, emocional, perceptiva e espiritual. No aspecto relacional, destacam-se as mudanças relacionais, o fator afetividade, o poder, a interdependência relacional, bem como a comunicação e interação. Sob a ótica estrutural, o autor propõe atenção ao que está subjacente no conflito, à identificação dos padrões e às mudanças estruturais de ordem social, políticas e econômicas, analisando como essas questões afetam as organizações familiares. Por fim, a dimensão cultural trata de como o conflito influencia a identidade e os padrões culturais do grupo ou da organização.

A visão estratégica sobre como transformar os conflitos em oportunidade é fundamental para promoção de mudanças sociais construtivas. O diálogo e a comunicação aberta constituem ferramentas essenciais para lidar com os conflitos em empresas familiares.

Nesse sentido, a mediação integra os métodos autocompositivos consensuais, fundamentados no diálogo, na escuta, na autonomia e na colaboração. Trata-se de um processo conduzido por um terceiro imparcial sem poder decisório, com uma perspectiva prospectiva. A obtenção de um acordo não é um resultado obrigatório, mas sim uma decisão voluntária dos participantes. Melhorar a comunicação pode ser o principal objetivo, ainda que não se reduza formalmente a termo as decisões alcançadas.

Vezzulla, mediador argentino e criador da abordagem mediação emancipadora e responsável, afirma que a mediação desenvolve habilidades relacionadas ao diálogo, à compreensão mútua, ao autoconhecimento e à corresponsabilidade na construção de um projeto de futuro compartilhado (Araújo, 2022, p.35).

Ele ressalta a transcendência social proporcionada pela mediação, ao promover a reflexão sobre os próprios atos e decisões, bem como a conscientização de suas repercussões sobre si mesmo e sobre os outros, desenvolvendo, assim, a autonomia e a responsabilidade (Araújo, 2022, p.36).

O uso da mediação pode auxiliar na tomada de decisão de temas desafiadores para as organizações familiares, como a conciliação entre sustentabilidade e lucratividade, bem como na transformação de conflitos em oportunidades para inovação, e adoção de novas práticas sustentáveis de transformação social.

A sustentabilidade nas empresas familiares é um tema extremamente importante e complexo, pois exige, muitas vezes, mudanças culturais e estruturais. Ela não se limita à geração de lucro, mas abrange também a responsabilidade social e ambiental. Para que essas transformações ocorram de forma efetiva, é fundamental envolver toda a organização, promovendo um diálogo aberto e a participação ativa de todos na construção e implementação de práticas sustentáveis.

Johannpeter (2025) comenta sobre importância da sustentabilidade como mudança de mentalidade das novas gerações de sucessores das famílias empresárias, para que possam direcionar o pensamento do negócio à sustentabilidade. Dessa forma, é possível superar a visão dicotômica entre lucratividade e sustentabilidade, adotando uma abordagem mais integrada, que pode ajudar as empresas familiares a se tornarem mais competitivas por meio das práticas de ESG (ambiental, social e governança).

A visão de longo prazo dessas organizações torna relevante o seu papel social de promover transformações que sejam duradouras, por meio de uma liderança responsável, que incentive práticas econômicas e sociais mais conscientes e se preocupe com impacto dessas ações na sociedade, visando deixar um legado de valor.

#### **4.2 Criando um Legado de Valor e Impacto Social**

A construção de um legado duradouro em empresas familiares vai além da preservação do patrimônio ou da perpetuação do nome da família. Envolve um propósito mais amplo: a sua contribuição para uma sociedade mais justa, sustentável e resiliente. Nesse sentido, o legado deve estar alinhado com as boas práticas de gestão, com uma visão comprometida com as questões sociais e ambientais, e sustentado por uma governança inclusiva que ultrapasse os limites do ambiente interno e considere, de forma efetiva, o impacto gerado na comunidade e na sociedade como um todo.

De acordo com o relatório “Confiança e impacto” da 10ª. Pesquisa Global sobre Empresas Familiares (PwC Brasil, 2021), é preciso a redefinição do conceito do legado para a continuidade dos negócios familiares nas próximas gerações exercendo impacto social positivo. Com o ritmo acelerado dos negócios e o aumento da pressão social, o lucro precisa acompanhar o propósito, tornando a sustentabilidade um elemento do negócio.

As organizações familiares apresentam uma mentalidade de retribuição em seu DNA, pois buscam considerar o impacto ampliado de suas decisões junto aos seus diversos públicos com os quais se relacionam, valorizam o bem-estar de seus colaboradores e reconhecem a importância de contribuir efetivamente com as comunidades e com a sociedade como um todo, segundo relatório da pesquisa (PwC Brasil, 2021).

A sucessão familiar é um momento crucial para essas organizações, marcado por desafios

significativos de crescimento e continuidade. Trata-se de uma oportunidade valiosa para reformular o legado, alinhando os valores tradicionais da família com novas perspectivas. As questões sociais e ambientais têm ganhado mais relevância entre as novas gerações que podem atuar como agentes de transformação, promovendo inovação com propósito e reposicionando a empresa frente às demandas contemporâneas.

Segundo Johannpeter e Travassos (2021), a chamada “Geração Millennials” também conhecida como “geração do propósito” tem desempenhado um papel relevante na consolidação do ecossistema de Investimento de Impacto — um modelo que integra rentabilidade, sustentabilidade e transformação social. As famílias empresárias podem contribuir de diversas maneiras para esse impacto positivo na sociedade e no meio ambiente, por meio de práticas sinérgicas como a filantropia familiar, a adoção de critérios ESG em suas empresas e os investimentos sustentáveis e de impacto.

Nesta linha, a riqueza socioemocional também exerce influência nas decisões das famílias empresárias quanto aos investimentos de impacto social e ambiental. Isto é, tais escolhas não se baseiam exclusivamente em critérios econômicos, mas incluem aspectos associados à SEW, como a continuidade do legado, à reputação e a identidade familiar. Segundo Vasconcelos et al. (2024), quanto maior o nível de riqueza socioemocional percebida, maior a propensão das empresas familiares a destinarem recursos para iniciativas de impacto, especialmente naquelas em que a família mantém posição de destaque. Nesse contexto, o investimento deixa de ser apenas uma estratégia financeira e passa a expressar, de forma concreta, os valores familiares alinhados ao propósito de construir um futuro mais sustentável e justo para as próximas gerações.

## **Conclusão**

Este estudo evidenciou que os conflitos socioemocionais são elementos intrínsecos às empresas familiares e podem tanto comprometer sua sustentabilidade quanto impulsionar mudanças positivas, a depender da forma como são compreendidos e gerenciados. No primeiro capítulo, destacou-se a importância das emoções nas relações familiares empresariais, demonstrando como elas influenciam decisões estratégicas, sucessórias e a continuidade do legado. Em seguida, abordou-se a riqueza socioemocional como dimensão fundamental para a tomada de decisões, especialmente quando aliada ao propósito de gerar impacto social e ambiental.

A análise dos desafios e oportunidades revelou que o enfrentamento consciente dos conflitos exige estratégias estruturadas, como a implementação de mecanismos consensuais de resolução, o fortalecimento da cultura do diálogo e a criação de espaços seguros para escuta e

mediação. Nesse sentido, a mediação foi apresentada não apenas como instrumento jurídico, mas como ferramenta de transformação das relações e de promoção da coesão familiar.

Nos capítulos finais, discutiu-se a relevância de se construir um legado que vá além do patrimônio material, integrando responsabilidade social, práticas sustentáveis e valores compartilhados. A interseção entre a riqueza socioemocional, a sucessão planejada e o investimento em impacto mostra que as empresas familiares têm um potencial único para contribuir com um futuro mais justo, resiliente e comprometido com a coletividade.

Conclui-se, portanto, que a gestão positiva das emoções e dos vínculos, aliada a uma governança ética e inclusiva, constitui um pilar essencial para a longevidade das empresas familiares. Mais do que perpetuar um nome ou um patrimônio, trata-se de deixar um legado de valor social, capaz de inspirar transformações reais e duradouras.

## REFERÊNCIAS

ADRI, Renata. Porto. **Caixa de Ferramentas em Mediação II: Novos aportes**. [S.l.]: Dash Editora, 2024.

ARAÚJO, André Carias de. **Juan Carlos Vezzulla: a arte da mediação - em depoimento a André Carias de Araújo**. [S.l.]: Emais, 2022.

BERRONE, Pascual.; CRUZ, Cristina.; GOMEZ-MEJIA. **Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research**. Family business misc, SAGE Publications Sage CA: Los Angeles, CA, v. 25, p. 258–279, 2012.

BRASIL. **Lei 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil de 2015**. 2015.

BRAVO, Arreola, Moisés, Francisco. RODRIGUEZ, Aguilar, JUAN, Antonio.; ZATARAIN, Niebla, Cayetano, Juan. **Emociones y decisiones en la empresa familiar: una propuesta de análisis fenomenológico interpretativo**. Ciencias administrativas, SciELO Argentina, p. 77–87, 2019.

BRAVO, Francisco. M. A.; ZATARAIN, J. C. N.; MARTÍNEZ, G. R. **Los factores**

**socioemocionales y el proceso de sucesión en las empresas familiares.** CIENCIA ergo-sum, Revista Científica Multidisciplinaria de Prospectiva, Universidad Autónoma del Estado de México, v. 22, p. 103–115, 2015.

**CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA(CNJ) Justiça em números 2024.** Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2024/05/justica-em-numeros-2024.pdf>>. Acesso em: 20 de março 2025.

CORPORATIVA-IBGC, I. B. de G. **Sucessão em empresas familiares.** Instituto Brasileiro de Governança Corporativa- IBGC, 2020.

DAVIS, John.; KELIN, E Gersick.; MCCOLLON, Marion, LANSBERG, Ivan. **De geração para geração. Ciclos de vida das empresas familiares.** [S.l.]: Rio de Janeiro: Elsevier, 2017.

Fundação Dom Cabral, **FDC Pesquisa médias empresas de alto crescimento - um recorte das empresas de controle familiar. 2022.**

FUX, Luiz.; ÁVILA, Henrique.; CABRAL, Trícia Navarro Xavier **Tecnologia e Justiça multiportas: teoria e prática.** [S.l.]: Editora Foco, 2021.

GOMES-MAJIA, L. *et al.* **Socioemotional wealth and business risks in family controlled firms.** Administrative Science Quaterly, v. 52, p. 106–137, 2007.

Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC, **Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa,** 2023. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24640>>.

JOHANNPETER, Beatriz, **Tensões e Transformações nas Famílias Empresárias.** 2025. Cambridge Family Enterprise Group – CFEG Brasil, 2025. Disponível em: <<https://cfeg.com.br/tensoes-e-transformacoes-nas-familias-empresarias/>>. Acesso em: 25 maio de 2025.

JOHANNPETER, Beatriz.; TRAVASSOS, Cláudia. **Propósito Social e Impacto – Qual o papel das famílias empresárias nesse contexto?.** Cambridge Family Enterprise Group – CFEG Brasil, 2025. Disponível em: <https://cfeg.com.br/proposito-social-e-impacto-qual-papel-das-familias-empresarias-nesse-contexto/> Acesso em: 13 junho 2025.

LABAKI, R.; MICHAEL-TSABARI, N.; ZACHARY, R. K. Exploring the emotional nexus in cogent family business archetypes. **Entrepreneurship Research Journal**, De Gruyter, v. 3, p. 301–330, 2013.

LEDERACH, John. Paul. **Transformação de conflitos**. São Paulo: Palas Athena, p. 37–39, 2012.

PRADO, Roberta. Nioac. **Manual prático e teórico da empresa familiar**. São Paulo: Saraiva, 2023.

RANDERSON, Kathleen.; RADU-LEFEBVRE, Miruna. **Managing ambivalent emotions in family businesses: Governance mechanisms for the family, business, and ownership systems**. *Entrepreneurship Research Journal*, De Gruyter, v. 11, p. 159–176, 2021.

SANDER, Frank.; CRESPO, Mariana. Hernandez. **A dialogue between professors frank sander and mariana hernandez crespo: exploring the evolution of the multi-door courthouse**. 2008.

SOLER, Raúl. Calvo. **Mapeo de conflictos: Técnica para la explotación e los conflictos**. [S.l.]: Gedisa Editorial, 2015.

VASCONCELOS, Fernando Freire; SETTER FILHO, José Geraldo; MACHADO FILHO, Cláudio Antônio Pinheiro. **Determinantes do investimento em impacto socioambiental por famílias empresárias brasileiras**. *RISUS – Journal on Innovation and Sustainability*, v. 15, n. 3, 2024.

VILAR, Natália Ribeiro Machado. **Comportamento litigioso**. [S.l.]: Editora Foco, 2021.