

Revista Brasileira de Ciências Sociais Aplicadas

A UTILIZAÇÃO DA MEDIAÇÃO PREVENTIVA PARA CONSTRUÇÃO DE PROTOCOLOS EM EMPRESAS FAMILIARES

Liliane Bueno Ferreira

Graduada em Direito pelo Centro
Universitário de Goiás. Doutoranda em
Ciências Jurídicas pela UMSA- UNIVERSIDAD
DEL MUSEO SOCIAL ARGENTINO.
<https://orcid.org/0000-0003-4532-0481>

Data de aceite: 11/08/2025



Todo o conteúdo desta revista está
licenciado sob a Licença Creative
Commons Atribuição 4.0 Interna-
cional (CC BY 4.0).

Resumo: : As empresas familiares têm um peso enorme na economia mundial. Porém, poucos sobrevivem à transição de uma geração para outra. As soluções usuais limitam-se a uma faceta jurídica e econômica, deixando de lado os aspectos emocionais. O que é proposto neste artigo é aplicar a mediação para o gerenciamento abrangente desses conflitos de forma preventiva, preparando protocolos familiares que sirvam de guia para a evolução futura da empresa e da família.

Palavras-chave: Governança. Métodos alternativos de resolução de conflitos. Código de ética. Afetividade.

INTRODUÇÃO

Uma empresa familiar nada mais é que pessoas ligadas por vínculos afetivos envolvidas na administração e gestão de negócios de uma família.

A continuidade dessas empresas é um desafio não apenas para as famílias, mas também para a estrutura econômica do país, pois as dificuldades que ameaçam a continuidade dos negócios da família é uma estreita relação entre a vida da empresa e a vida familiar. Isso causa conflitos relacionados à vida pessoal dos familiares, com a administração da empresa e com sua propriedade.

O que se propõe com esse artigo é mostrar como a aplicação da mediação preventiva pode ajudar a gerenciar os conflitos com a criação de protocolo para alcançar a continuidade da relação e elo familiar de forma harmônica e, contudo, a continuidade dos negócios da família.

Para gerenciar esses conflitos é de extrema importância entender quais os problemas e dificuldades que fazem parte dessa empresa, que normalmente são: conflitos pessoais relacionados a propriedade particular ou propriedade da empresa e ainda relacionados a gestão.

Os conflitos pessoais podem existir em qualquer família, típicos de relacionamento afetivos como ciúmes entre irmãos, quebra de culturas, morte e até mesmo emoções (dor, tristeza, raiva) de momentos em que aconteceram mal-entendidos ocasionais. A parte emocional, relacional é o próprio problema pois influenciam no relacionamento comercial e vice-versa, motivo pelo qual tendem a ocorrer juntos com outros problemas tornando mais grave algo que poderia ser de simples solução.

Já os conflitos relacionados à propriedade da empresa ficam concentrados na ideia de que aquele grupo familiar mantenha a propriedade em casa, mas, no entanto, ocorre momentos que envolvem incorporação, saída de membros que podem perturbar e desestabilizar a sobrevivência da empresa.

Em relação à gestão, um dos grandes problemas é a presença de pessoas não qualificadas em cargos de responsabilidade gerencial despertando sentimento de injustiça, inveja e tensão no ambiente familiar e de trabalho, e ainda a falta percepção das atividades desenvolvidas dentro dos padrões que seriam adequados pela política da empresa por ser um membro familiar não sofreria questionamentos além de salários vultuosos não praticados no mercado.

Nessas situações, para a administração adequada do conflito, é essencial apurar adequadamente as emoções dos membros da família de negócios, uma questão que será tratada através da mediação.

A mediação preventiva traz subsídios para a construção do protocolo familiar diminuindo e até limitando que esses conflitos iniciem ou perdurem.

Justifica-se a abordagem da temática ora apresentada, por tratar-se de prática cada vez mais valorizada em todo o mundo, representando uma alternativa na resolução de conflitos, na seara empresarial. Como problemática

da investigação, indaga-se sobre como a mediação preventiva pode atuar para construção do protocolo familiar com forma resolução de conflitos em empresas familiares. Optou-se pelo método hipotético-dedutivo, através da pesquisa substancialmente bibliográfica.

A UTILIZAÇÃO DA MEDIAÇÃO PREVENTIVA PARA REGER CONFLITOS DE EMPRESAS FAMILIARES

Existem vários conflitos podem ser evitados antes mesmo que eles ocorram com o uso da mediação preventiva.

A mediação estimula o reencontro e a valorização de vínculos, estabelece pontes de comunicação, diálogos transformadores, o respeito mútuo, compreensão é auxiliado por um terceiro. Pode-se dizer que, quando a comunicação falha, recorre-se à mediação.

Sobre esse aspecto, de acordo com ORTIZ (2010, p.30) o modelo defendido para construção de um tratamento preventivo pelas empresas seria atuarem de forma antecipada, isto é, as empresas estão habituadas a tratar o conflito de forma pontual e somente após sua manifestação não trabalhando de forma preventiva, sugerindo um enfoque pró-ativo.

Na empresa familiar, as divergências familiares são, em regra, abafadas. A fim de proteger-se, os membros da empresa, deixam de lado a crítica, preponderando o respeito e a submissão, com ênfase exagerada à obediência e à lealdade (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998, p. 41).

Essa situação é um foco para conflitos. Grzybovski e Tedesco (1998) ensinam que:

A empresa cresce amparada pelo sentimento dos familiares que devem envolver-se com o trabalho operacional hoje, para se tornarem proprietários amanhã. Assim, a empresa que surge do espírito empreendedor de um membro de uma família é baseada principalmente em aspectos afetivos dos membros que dela fazem parte. E hoje, entremeio

a uma sociedade que valoriza a dimensão econômica e tecnológica, em detrimento da dimensão afetiva e sensível da vida, cada parte utiliza “armas” diferentes que poderão provocar conflitos. Portanto, se os membros de uma família se comportam na empresa de acordo com paradigmas familiares, a empresa poderá ter problemas; da mesma forma, se comportam em família de acordo com os paradigmas da empresa, é provável que aquela se desagregue (GRZYBOVSKI; TEDESCO, 1998, p. 44).

PROTOCOLO FAMILIAR E SUA CONSTRUÇÃO

Uma das formas de manter procedimentos preventivos de conflitos organizacionais é a adoção de princípios e normas que tutelarão a assembleia, conselhos por um sistema de governança familiar, conhecido como protocolo ou acordo familiar, ou, código de ética. Documento esse que estabelecerá valores, princípios, costumes, conduta: pessoal social e empresarial da família para com a empresa e a sociedade.

A governança familiar é um conjunto de regras e estruturas particulares que tem por fim gerir assuntos relativo a relações pessoais e sociais entres os entes familiares que compõem a empresa.

Vale destacar que o uso da mediação preventiva joga a favor da boa prática de governança, que é um caminho para os fundos éticos, uma forma de construir a moral da empresa e não somente um olhar de lucro, o que se percebe justamente o que WALD (2002, p. 63):

Embora ainda haja muita pressão para que as empresas garantam uma boa rentabilidade no curto prazo, existe um movimento que, progressivamente, está adquirindo maior importância no sentido de dar preferência ao investimento nos chamados fundos éticos. São aqueles que investem administradores têm um comportamento moral e uma conduta com sensibilidade para os pro-

blemas sociais, locais ou do meio ambiente, sacrificando, algumas vezes o lucro imediato, para realizá-los no futuro ou para atender interesse social relevante, que não tem caráter patrimonial ou não enseja rentabilidade imediata para a companhia. Começa-se, assim, a valorizar a chamada empresa cidadão. Essa preocupação inspira autores como Robert Reich, que foi secretário de trabalho do Presidente Clinton, e o sociólogo Jeremy Róiam, autor de importantes obras sobre a crise e que atravessamos no início do terceiro milênio. Ambos salientam a necessidade de restabelecer uma sociedade leal, banindo a chamada lógica da deslealdade (*dizloyalty*). Trata-se, no fundo, de restabelecer a ética na empresa, de reconhecer que ela tem, ao lado do corpo, espírito, valorizando o contexto societário pela colaboração entre todos os seus integrantes, sem a qual só poderemos ter um crescimento triste (*joylesse growth*) como afirma um dos integrantes do gabinete de Tony Blair.

Sobre governança pauta-se na conduta da boa-fé objetiva do seu controlador, nesse aspecto ORTIZ (2010, p. 349) menciona: “mais um aspecto a indicar que boa governança e mediação andam juntas reside no facto de que a governança tem como característica a exigência de que tanto o controlador como o administrador pautem suas condutas pela boa-fé objetiva”.

Na elaboração do acordo de acionistas que considera a utilização dos mecanismos de resolução de conflitos, será uma ferramenta de implementação da governança corporativa, onde viabilizará o uso da mediação.

A mediação pode ser prevista no contrato social ou estatuto social fazendo assim uma obrigação contratual de sua utilização que é uma recomendação de utilização pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), constando no item 1.4 do Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa (2015, p. 27):

Os conflitos entre sócios, administradores e entre estes e a organização devem, preferencialmente, ser resolvidos mediante a negociação entre as partes. Caso isso não seja possível, recomenda-se que sejam resolvidos por meio de mediação e/ou arbitragem. É recomendável a inclusão desses mecanismos no estatuto/contrato social ou em compromisso a ser firmado entre as partes.

Por todo exposto o protocolo familiar tem um propósito mais genérico e visa traçar uma linha de conduta, de recomendações para a família referente a assuntos que possam refletir na empresa.

Diante disso, a proposta da mediação preventiva na governança familiar é aconselhada para dirimir seus conflitos em uma visão mais confortável ao grupo, é o que elucida João Pedro Scalzilli e Luis Felipe Spinelli (2014, p. 417):

A conciliação, a mediação e a arbitragem, como métodos auto e heterocompositivos de solução de conflitos, são peças fundamentais na construção e bons protocolos familiares. Isso porque a natureza da relação existente entre os seus signatários - parentes que não raras vezes enxergam a empresa como uma extensão de suas vidas privadas, de seus problemas familiares, nelas projetando uma pesada carga emocional - pode fazer naufragar a mais bem estruturada organização empresarial. Se encaminhadas à esfera judicial, na qual o elevado número de processos e a abarrotada estrutura administrativa impedem o julgamento célere e especializado do processo, o conflito tende a perdurar e a causar danos irreparáveis à empresa. Em razão disso, entende-se que a previsão de normas nos protocolos, além da previsão já contida no: acordos/quotistas, estipulando a realização de procedimentos conciliatórios e mediatórios prévios à instituição de arbitragem, no formato, por exemplo, de cláusulas compromissórias escalonadas, são soluções híbridas interessantes que envolvem não apenas a arbitragem, mas também outras formas heterocompositivas prévias e capazes de resolver conflitos existentes entre os sócios ou acionistas.

É de suma relevância ponderar que um protocolo bem discriminado, em relação as formas de conflitos que possam surgir e também em relação aos membros, firmado por todos, terá seus efeitos no que estiver por vir e eventuais opoentes que assinaram, dando assim obrigação de submeter a mediação.

CONCLUSÃO

Após analisar os diferentes tipos de conflitos que ocorrem nas empresas familiares, observa-se que os de natureza pessoal, os relacionados à propriedade da empresa e os relacionados à sua gestão se misturam e o uso da mediação preventiva firmada no protocolo

familiar ameniza crises, problemas e até discussões desnecessárias.

É de suma importância que o grupo – empresa familiar desenvolvam capacidade, habilidades de entenderem que o funcionamento de uma empresa familiar possui minúcias, como o fator emocional, laços de sangue, afetividade diferente de uma empresa que não é familiar.

A governança familiar e seus protocolos com uso da mediação preventiva insere-se em um cenário que contribui para seu crescimento, trazendo critérios objetivos, facilitando a comunicação e compreensão de todos que já foi previamente discutido e firmado por todos.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva. *Mediação de Conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes*. 2ª ed.rev. atual e ampliada. -Salvador: Editora JusPodivm, 2019.

GORETTI, Ricardo. *Gestão adequada de conflitos*. 1ª ed. Salvador: JusPodivm,2019.

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

INSTITUTO Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

ORTIZ, Cristina Merino. *Gestão estratégica de conflitos em âmbito empresarial: transferência a partir da prática da mediação*. In: (Org.) AGUIAR, Carla Zamith Boin. *Mediação empresarial: Aspectos jurídicos relevantes*. 2.ed. São Paulo: Quartier Latin, 2010.

SCALZILLI João Pedro; SPINELLI, Luis Felipe Spinelli. *Acordos parassociais em empresas familiares* In: (Coords) COELHO, Fabio Ulhoa FERES Marcelo Andrade *Empresa familiar: estudos jurídicos* São Paulo Sarava, 2014.

WALD, Arnaldo. *O governo das empresas*. *Revista de Direito Bancário, do Mercado de Capitais e de Arbitragem* nº15. São Paulo: RT, 2002.