

A MEDIAÇÃO COMO MECANISMO DE TRATAMENTO DE CONFLITOS NAS EMPRESAS FAMILIARES.

Júlia Canalli^a, Monique Sirena Maschio^b, Sandra Marieli Fank^c, Fernanda Sartor Meinero^{a*}

a) Centro Universitário da Serra Gaúcha - FSG

Informações de Submissão	Resumo
<p>* Autor correspondente (Orientador) Fernanda Sartor Meinero, endereço: Rua Os Dezoito do Forte, 2366 - Caxias do Sul - RS - CEP: 95020-472</p>	<p>A mediação como meio consensual de solução de conflitos emergiu como propósito de romper com o paradigma de uma cultura do litígio e da judicialização em massa. O presente artigo aborda o instituto da Mediação como o mecanismo adequado no tratamento dos conflitos empresariais, familiares e, com maior ênfase, nas empresas familiares. O estudo dessa temática propõe expor, através de uma análise descritiva, os aspectos positivos da aplicação desse instituto nos conflitos que atingem relações jurídicas delicadas, caracterizadas por vínculos de proximidade, confiança e afeto.</p>
<p>Palavras-chave: Empresa. Família. Conflitos. Empresas familiares. Mediação. Autocomposição.</p>	

1 INTRODUÇÃO

Diante da crescente insatisfação com os métodos tradicionais de resolução de conflitos, tais como o judiciário, e também em observância ao desenvolvimento e evolução das sociedades e das relações sociais, é incontestável a necessidade de se buscar novas maneiras de lidar com as contendas que se insurgem no cotidiano dos indivíduos.

Neste diapasão, o método da mediação revela-se como uma excelente alternativa para abordagem dos conflitos, uma vez que possibilita aos envolvidos maior participação e controle, além da maior celeridade para o deslinde, diferentemente do que ocorre nos métodos habituais mais conservadores.

O presente artigo tem por objetivo expor um breve estudo sobre este método adequado de resolução de conflitos que tem se mostrado bastante eficiente. Por ser a mediação um método altamente flexível, será estudada a sua adequação aos conflitos de natureza familiar, empresarial e, mais especificamente, no âmbito das empresas familiares.

Desta breve análise, pretende-se tratar da mediação quanto a sua definição, suas principais características e finalidades, bem como os benefícios proporcionados nos mais diversos âmbitos de aplicação. Por fim, propõe-se demonstrar a mediação como um método eficaz para resolver os conflitos existentes e, ainda, como um instrumento de pacificação social.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

1.1 Aspectos sobre a Mediação

Os conflitos são inerentes às relações humanas e manifestam-se de diferentes formas. O indivíduo, ao se deparar com alguma situação desfavorável, espera solucioná-la de forma eficaz. Desse modo, é comum que o sujeito que tenha o seu direito violado busque o judiciário como a primeira alternativa para resolução da controvérsia.

Há que se lembrar, no entanto, que a judicialização do conflito pode trazer consigo algumas desvantagens, considerando que o resultado efetivo de uma demanda pode demorar muito tempo ou mesmo nunca acontecer: são os casos em que há a efetiva prestação jurisdicional sem que ocorra, de outro lado, o cumprimento da decisão exarada pelo Estado-juiz.

A mediação vem a ser, neste passo, um instrumento de pacificação de conflitos, na qual um terceiro, imparcial, atua como facilitador no processo de resgate do diálogo entre as partes. (CAHALI, 2012)

É considerado método autocompositivo indireto de resolução de conflitos. Cabe salientar que a mediação é utilizada para os casos em que exista um vínculo entre as partes anterior à instauração do conflito.

Na mediação, a vontade das partes deve ser levada em consideração. O diálogo intermediado pelo terceiro facilitador – o mediador – objetiva que os envolvidos no litígio busquem, por si sós, a melhor solução, baseando-se na premissa de que todos possam refletir, ser ouvidos e propor soluções. Aqui, como bem lembra Cahali (2012), não se busca

mera ocorde, mas, sim o resgate da comunicação e da relação entre os envolvidos. Nas palavras de Torres, *apud* Neto e Spengler (2010):

O fim da mediação é exatamente responsabilizar os conflitantes pelo tratamento do litígio que os une a partir de uma ética da alteridade, encontrar, com o auxílio de um mediador, uma garantia de sucesso, aparando as arestas e divergências, compreendendo as emoções reprimidas e buscando um consenso que atenda aos interesses das partes e conduza à paz social.

Com efeito, o princípio do acesso à justiça insculpido no inciso XXXV, do artigo 5.º, da Constituição Federal (BRASIL, 1988) não se limita a assegurar o acesso formal aos órgãos judiciários, e sim um acesso universal à ordem jurídica justa, incumbindo ao Poder Público promover meios diversos à resolução de conflitos e que garantam, em última análise, a pacificação social.

Nessa perspectiva, a Resolução n.º 125/2010 do CNJ emergiu com o objetivo de trazer a política judiciária nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário. Foi possível, a partir desse marco, a consolidação de uma política pública permanente de incentivo e aperfeiçoamento dos mecanismos consensuais de solução de litígios.

É de se destacar o disposto no artigo 8º da referida Resolução, com redação dada pela Emenda nº 2, de 08.03.2016, que regula a atuação dos tribunais na criação de locais aptos a viabilizar a mediação e conciliação, a saber:

Os tribunais deverão criar os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (Centros ou Cejuscs), unidades do Poder Judiciário, preferencialmente, responsáveis pela realização ou gestão das sessões e audiências de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão. (CNJ, 2010)

Paralelamente, o Novo Código de Processo Civil em sua parte geral – no Livro I, Título único, Capítulo I – que trata das normas fundamentais do processo civil, estabeleceu na

normativa do artigo 3º, parágrafo 3º que a conciliação, mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por todos os operadores do direito, seja no curso do processo ou fora dele. (BRASIL, 2015)

Percebe-se, assim, que a mediação vem sendo estimulada como um método de solução de conflitos, diferenciando-se do processo convencional por estimular o consenso através do diálogo intermediado pelo mediador – que deve ser uma pessoa capacitada para tanto, em uma oportunidade através da qual as partes consigam restabelecer a comunicação, encontrando, para todos os efeitos, uma forma mais célere e eficaz para a resolução da controvérsia.

1.2 Mediação no âmbito empresarial

Para adentrarmos ao contexto das empresas e das complexas relações que a elas se interligam, faz-se uma breve conceituação acerca do fenômeno empresarial. A empresa é uma organização ou associação de pessoas que tem por finalidade explorar uma atividade econômica, por meio de atividades que envolvam a produção de bens e/ou comercialização de serviços, com vistas, de um modo geral, à obtenção de lucros. (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013)

No segmento empresarial mostram-se recorrentes os conflitos organizacionais internos e externos, sejam eles societários, trabalhistas, ambientais ou nas relações empresa-cliente e empresa-fornecedor, cujos problemas obstaculizam o dia a dia das administrações e, conseqüentemente, elevam o número de demandas ao Poder Judiciário. Nessa linha, muitas empresas despendem tempo, energia e dinheiro em decorrência de conflitos que, dados os seus limites e proporções poderiam ser melhor solucionados por intermédio da mediação de conflitos.

O mediador, indivíduo facilitador do diálogo entre duas ou mais pessoas jurídicas parte do pressuposto que o passado não pode ser alterado, mas o presente e o futuro daquela inter-relação depende de uma reflexão acerca da controvérsia e, portanto, busca um diálogo entre as partes envolvidas, sem se ater exclusivamente aos aspectos econômicos e objetivos do litígio. A figura do mediador, assim, é fundamental nas relações

empresariais, uma vez que é capaz de oferecer elementos de reflexão baseados em fatos daquela relação no passado e no presente, com vistas a viabilizar o futuro. (NETO; CASELLA; SOUZA, 2009)

Convém salientar que a mediação lida com pessoas, as quais possuem suas próprias convicções acerca de determinados assuntos. Quando se trata de empresas, em que um dado conflito pode desestabilizar as relações delas decorrentes, é comum que os sócios/administradores possuam entendimentos e posicionamentos fechados, intransigentes.

Sobre este aspecto, Braga Neto (2009) leciona que “os empresários, ao defenderem suas posições, expõem aspectos subjetivos que afloram no conflito que estão enfrentando, criando uma perspectiva pessoal parcializada e limitadora. Este fato acaba por dificultar ainda mais a resolução da controvérsia”.

A mediação empresarial pode ser aplicada em diferentes modalidades, dentre as quais destacam-se a mediação empresarial entre empresas e mediação empresarial intra-organizacional.

A mediação empresarial entre empresas permite que sejam analisadas situações em que exista uma inter-relação entre os empresários decorrentes de crédito/débito, transações comerciais, financeiras ou imobiliárias, empreitadas, relações de franquia, operações com seguros, questões societárias, fornecedor/cliente, prestador de serviço/usuário, sejam elas contratuais ou não, a fim de que as partes encontrem uma melhor e mais pacífica solução para a controvérsia. (NETO; CASELLA; SOUZA, 2009)

Já a mediação empresarial intra-organizacional diz respeito às situações que envolvem conexões e interações entre as pessoas que fazem parte da empresa no seu cotidiano. Essas relações podem ser decorrentes da própria atividade profissional ou resultantes das afinidades pessoais e/ou sociais de cada um de seus participantes. Os conflitos que ocorrem sob essa ótica podem ser resultantes de um sistema de comunicação interna deficitária, desmotivação dos funcionários ou ainda desentendimentos entre os indivíduos que trabalham na empresa. (NETO; CASELLA; SOUZA, 2009)

Com o objetivo de dirimir os conflitos que ocorrem dentro das organizações, a atuação do mediador é determinante a fim de auxiliar as partes envolvidas a reverter o quadro desfavorável. Nesse sentido, também é fundamental que os participantes, através do diálogo como facilitador, reconheçam os papéis que desempenham dentro da empresa e

tenham ciência dos fatos e atos geradores do conflito. Dessa forma, através da identificação da situação e de um diálogo que considere o posicionamento de cada um é possível resolver a situação posta, coadunando com um ambiente organizacional mais favorável no futuro.

As interações empresariais, pela sua própria natureza, compreendem relacionamentos complexos e prolongados. Em muitas ocasiões os conflitos decorrentes destas relações não são verdadeiramente resolvidos, ora porque as partes não são capazes de identificar, em primeiro momento, os motivos que levaram ao impasse, ora porque adotam uma postura de negação no reconhecimento dessas situações.

Sob esta ótica, a mediação de conflitos vem a ser um mecanismo de interferência apaziguadora, à medida que permite a cooperação entre os empresários, constituindo-se em método apropriado para tratar dos conflitos empresariais.

Assim, conforme os ensinamentos de Sanomya e Cachapuz (2012), ao eleger a mediação como forma de solucionar determinado conflito no âmbito empresarial há uma tendência de as partes cumprirem espontaneamente as obrigações assumidas.

O papel do mediador, aqui, é o de auxiliar as partes a elucidar as questões controvertidas restabelecer uma comunicação que permita a identificação dos reais interesses, necessidades, valores e intenções, bem assim a geração de opções de ganhos mútuos. (NETO; CASELLA; SOUZA, 2009)

Conclui-se, assim, que a mediação, no contexto empresarial, é um método alternativo à jurisdição que visa, através de um diálogo qualificado, intermediado pelo mediador/terceiro facilitador, identificar os problemas que decorrem das relações empresariais, bem como as possibilidades de resolução pelas próprias partes envolvidas. É, também, um benefício às empresas que aderem a esta alternativa, as quais tendem a buscar mais celeridade gastando menos.

2.2 Mediação no âmbito familiar

A entidade familiar brasileira, com o passar do tempo, vem sofrendo grandes transformações devido às mudanças significativas nos contextos econômico, social, cultural

e, ainda, por acontecimentos históricos e pela avançada globalização entre o Brasil e países desenvolvidos.

Assim, diante de consideráveis mudanças, Jovina Dávila Bordoni e Luciano Tonet (2014) afirmam que a formação familiar “foi deixando o modelo patriarcal, constituído pelo vínculo docasamento, para tornar-se um modelo menos hierarquizado, no qual importam, especialmente, os liames afetivos livremente estabelecidos”. Isto é, a definição tradicional e restrita de família (pai, mãe e filhos) já não se vislumbra no momento atual, tendo em vista os vários vínculos familiares que foram se estabelecendo, como é o caso de mães e pais solteiros, uniões estáveis, relacionamentos homoafetivos, pessoas casadas, mas que não dividem o mesmo lar, indivíduos vivenciando o segundo matrimônio com filhos de uniões anteriores, entre outros, sendo que todas estas relações também podem configurar como uma família (artigo 226, parágrafos 3º e 4º, da Constituição Federal).

Estas modificações familiares, ao longo da história, “motivam a formação dos arranjos sociais em vigor e, por conseguinte, provocam mutações na legislação que sempre procura acompanhar tal processo transformativo, ora criando novas formas, ora alterando as preexistentes”. (GALIZA, 2014)

Destarte, como bem ressalta Fachin (2003, p. 53) *apud* Galiza (2014): “Antecede, sucede e transcende o jurídico, a família como fato e fenômeno”. Nesse sentido, a compreensão e definição de família para a legislação brasileira passou por uma extensa evolução, observa-se: primeiramente, o Código Civil de 1916 que estabelecia o casamento civil como um requisito para a formação familiar. Após, mediante o Estatuto da Mulher Casada (Lei nº 4.121/1962) conferiu-se maior isonomia às mulheres com relação aos seus maridos, uma vez que não estavam mais obrigadas a se submeterem ao poder de seu cônjuge.

Em seguida, com a Lei do Divórcio (Lei nº 6.515/1977), deu-se maior igualdade entre o esposo e a esposa, tendo em vista que se concedeu a possibilidade de usar ou não o sobrenome do cônjuge. Entretanto, somente com os dispositivos previstos na Constituição Federal de 1988 é que se consagrou a igualdade entre marido e mulher, extinguindo qualquer distinção de gênero. (GONÇALVES, 2015)

Por fim, o Código Civil de 2002, segundo Gonçalves (2015) “reafirmou essa isonomia entre homem e mulher, atribuindo iguais direitos e deveres aos cônjuges”, sendo competente a ambos a direção da relação conjugal (artigo 226, §5º, da Constituição Federal).

Observa-se, portanto, que a entidade familiar, com o passar do tempo, foi adquirindo relevância para a formação da sociedade brasileira. Ou seja, o Estado, com a promulgação da Constituição Federal de 1988, mais especificamente com o *caput* do artigo 226, definiu a família como base para a comunidade brasileira e estabeleceu proteção especial à mesma.

Não bastando, diversos princípios basilares do Direito de Família também garantiram maior proteção às relações familiares, quais sejam:

Princípio da igualdade jurídica dos cônjuges e dos companheiros, o princípio do respeito da dignidade da pessoa humana, da consagração do poder familiar, da liberdade, da paternidade responsável, do pluralismo familiar, sem falar no princípio da ratio do matrimônio e da união estável, o qual determina que o fundamento base da vida em comum, isto é, sua razão principal, é sempre a afeição dos cônjuges ou conviventes e a necessidade de que se mantenha a comunhão de vida entre ambos. (DINIZ, 2005, p. 17-24 apud GALIZA, 2014)

Ademais, a família não deve apenas ser protegida pelo Estado, mas sim pela própria sociedade na qual está inserida, pois conforme lecionam Bordoni e Tonet (2014), “tanto reflete, quanto atua sobre as mudanças sociais, desempenhando papel ativo no desenvolvimento do Estado”.

Assim, diante das contemporâneas relações familiares, surgem, inevitavelmente, novas e complexas controvérsias repletas de cargas afetivas-emocionais, também conhecidas como conflitos familiares. O conflito, por sua vez, pode ser entendido como algo negativo, relacionado com luta, briga, transtorno e dor, fazendo com que o indivíduo repudie esse momento. Entretanto, também pode ser compreendido como algo positivo, segundo Sales (2004) sendo “natural, próprio da natureza humana e necessário para o aprimoramento das relações individuais e coletivas”.

Estes desentendimentos são frequentes nas relações familiares, isto é, “o lar nunca foi um espaço preservado e reservado exclusivamente ao amor e à tolerância, e sim um verdadeiro caldeirão em que os primeiros conflitos e angústias são vividos entre pais e filhos com toda a sorte de expressão de sentimentos positivos e negativos”. (MUZKAT, 2005, p. 35-36 apud FIORELLI; MALHADAS, 2008, p. 216)

Outrossim, a presença de controvérsias atinge, diretamente, toda a estrutura familiar, provocando entre os integrantes um desequilíbrio emocional, tendo em vista que a dor e sofrimento de um atinge, de alguma forma, os demais. E, não bastando, estas situações, quando mal resolvidas, tendem a gerar um ciclo de tensões em que os familiares, estando mais fragilizados, tenderão a exacerbar-se emocionalmente de forma agressiva na maioria das vezes. (GALIZA, 2014)

Vale ressaltar que as desavenças familiares não surgem repentinamente, na verdade, elas são a consequência de um acúmulo de mágoas reprimidas e dores aglomeradas pelos integrantes desta família ao longo do tempo em decorrência do diálogo interrompido ou mal interpretado. Assim, Galiza (2014) aduz que “tudo isso, sem dúvida, torna o conflito mais complexo, o que acaba por impedir que cada um dos envolvidos seja capaz de dimensionar de modo coerente os seus problemas e consiga solucioná-los de maneira pacífica”.

As tensões podem estar e perdurar por qualquer momento da relação familiar, pois o convívio rotineiro de diferentes gostos, ideologias e objetivos de um determinado grupo de pessoas acarretam em diversos conflitos interpessoais, sendo necessário “um ajustamento por parte do grupo familiar, que deve passar, preferencialmente, pelo entendimento e pelo diálogo, uma vez que bem administrado pode levar ao crescimento de todos os envolvidos”. (BORDONI; TONET, 2014)

Contudo, estes conflitos rotineiros no âmbito familiar, segundo ensinam Pomar e Silveira (2009) devem ser “vivenciados e resolvidos para o desenvolvimento saudável de seus membros e pela harmonia do grupo”.

Destarte, observa-se que um dos principais fatores que geram ou sustentam os conflitos familiares é a ausência de diálogo, sendo que o diálogo entre os seres humanos é essencial para um relacionamento duradouro e sadio. (POMAR; SILVEIRA, 2009)

Entretanto, na presença de controvérsias dentro da esfera familiar, quando apenas o diálogo entre seus integrantes já não é mais capaz de resolvê-las, surge então a necessidade de se encontrar a solução ideal para estes problemas.

Na maioria destas situações, o mais comum é a família buscar o Poder Judiciário, o Estado, para que este imponha uma solução aos seus problemas afetivos, determinando um ganhador e um perdedor ao caso. Porém, existem meios consensuais e alternativos para a resolução do problema, que buscam uma solução efetiva e mais célere ao caso, diferentemente do procedimento comumente aplicado no Judiciário.

Nesse contexto, Amanda Passos Gonçalves (2012, p. 14), conforme os ensinamentos de Conrado Paulino da Rosa (2012, p. 128-133), afirma que:

As sentenças proferidas pelo Judiciário não têm capacidade de solucionar os conflitos no sentido de suprimi-los, elucidá-los ou esclarecê-los. Esse mecanismo age apenas na aparência do conflito, de forma que efetivar a pacificação entre as partes torna-se inviável, uma vez que o motivo verdadeiro que gerou aquele litígio continua a existir, mas apenas é oculto. Dessa forma, a decisão que é tomada, por vezes não satisfaz as partes, visto que os verdadeiros interesses por trás da demanda não são atendidos. Isso gera inúmeros recursos e novos processos, dando continuidade ao conflito.

Assim, denota-se que o Poder Judiciário não soluciona a fundo os conflitos familiares que estão repletos de sentimentos e emoções. Sobre esta questão, Caio Eduardo Aguirre (2015), citando Juan Carlos Vezzulla (2001, p. 35), explica que:

O ser humano tem a necessidade de preservar o equilíbrio psíquico, equilíbrio esse que fica ameaçado diante de um conflito. Surgindo o conflito, é disparado um alerta para que os seres vivos se preparem para enfrentá-lo. Esse alerta é percebido como angústia, e levará o indivíduo a fugir ou atacar. Essa angústia converte-se em medo. Tanto quem ataca como quem foge o faz sob o império do medo. Esse medo, típico, portanto, de quem tem o equilíbrio ameaçado, leva as partes a confundirem a pessoa com o problema e, conseqüentemente, a

adotarem o discurso da posição como forma de se protegerem da fragilidade que sentem.

Dessa forma, faz-se necessário apontar as principais vantagens e características da mediação, tendo em vista que se trata de um meio consensual e alternativo mais adequado para solucionar os conflitos familiares.

O instituto da mediação tem como principal objetivo a reaproximação das partes envolvidas para que estas percebam seus reais conflitos e seus verdadeiros interesses, “proporcionando-lhes, de forma consciente ou inconsciente, a percepção de diversos ângulos da mesma questão, dificilmente observados ao assumirem suas posições no litígio, devendo, para tanto, englobar a busca pela resolução dos problemas e, também, o relacionamento entre as partes”. (BRAGANHOLA, 2005, p. 74)

Isto é, a presença de um conflito envolvendo sentimentos e emoções faz com que os envolvidos apenas almejem a vitória ou alguma forma de ganho maior com relação ao seu suposto oponente.

A mediação, portanto, é considerada o melhor método para dirimir as controvérsias familiares, uma vez que busca reestabelecer o entendimento e a harmonia entre pessoas com relação de continuidade, conforme os ditames de Gonçalves (2012, p. 02) “fazendo com que tanto partes como o mediador saiam satisfeitos de uma sessão, com a solução do conflito e não apenas o problema aparente, sem ganhadores nem perdedores”, eis que o mediador incentiva o diálogo e a escuta entre os envolvidos, para que estes consigam chegar a um consenso com benefícios mútuos e, o mais importante, para que consigam manter o vínculo familiar, bem como o respeito e a serenidade na relação preexistente.

Ademais, com relação ao mediador, é necessário que o mesmo seja um profissional treinado e imparcial, que saberá como lidar com emoções, para transmitir segurança e confiança aos envolvidos, para que, dessa forma, todo o medo e angústia diminuam, criando-se um espaço apropriado para a conversa “da qual se pretende que desponte a criatividade para a construção de soluções ou novas formas de relacionamento frente ao impasse levado à mediação”. (AGUIRRE, 2015, p. 75)

Posto isto, conclui-se que a família, no Brasil, passou e continuará passando por diversas transformações ao longo do tempo, sendo indispensável ter-se, concomitantemente, uma evolução por parte da legislação brasileira para atender o anseio da população em contemplar soluções eficazes aos seus conflitos diários. Por fim, depreende-se que a mediação possui grande utilidade, eficácia, conveniência e proveito para solucionar conflitos familiares que, por muitas vezes, são dificilmente solucionáveis pelo Poder Judiciário, tendo em conta a afinidade de sentimentos e emoções que ocultam a real discrepância entre os envolvidos.

2.3 Mediação no âmbito das empresas familiares.

A mediação, como visto, possui um caráter flexível e de adequação a diversas espécies de conflito, não sendo diferente com os conflitos no âmbito das empresas familiares.

Uma empresa familiar consiste em uma empresa em que a representação, na sua maioria, formada por pessoas vinculadas por laços consangüíneos e afetivos. Conceitualmente, o autor Bernhoeft (1989) define empresa familiar como aquela que tem sua origem e sua história vinculada a uma família, ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios.

Hoje, existe um grande número destas organizações familiares no Brasil, e nesta modalidade de empresa, podem ser destacados vários aspectos positivos. Uma empresa familiar permite uma gestão centralizada, uma estrutura administrativa e operacional personalizada, disponibilidade de recursos financeiros e administrativos para autofinanciamento, organização interna baseada em lealdade e confiança, integridade de diretrizes administrativas, dentre outros.

Todavia, por tratar-se de uma relação organizacional de caráter familiar, os conflitos que se insurgem não são incomuns, e podem impactar severamente a gestão dos negócios. Se nas organizações empresariais de caráter não-familiar já se percebe a existência de conflitos, estes podem ser intensificados quando há o fator do vínculo familiar entre os sócios. Mesmo

sendo uma formação empresarial sólida e consistente, a relação entre os membros de uma sociedade empresarial e de uma família não está imune a conflitos.

Nesse sentido, Andrade e Rezende (2003, p. 951) afirmam que:

A empresa e a família são duas unidades distintas e muitas vezes não é possível fazer uma separação literal entre elas. Porém, para o sucesso empresarial e pessoal é necessário tentar se definir com mais precisão o papel de cada instituição, pois ambas possuem interesses próprios e muitas vezes conflitantes.

Uma das razões para a existência dos conflitos nas empresas familiares pode ser explicada, inicialmente, pela fusão entre família e empresa, pois o ambiente se torna mais propício aos desentendimentos, uma vez que há uma linha muito tênue entre os sentidos racional e emocional dos indivíduos, e, frequentemente, nas empresas familiares há essa confusão.

Se estes conflitos não forem geridos e administrados de forma adequada, poderão gerar novos conflitos no futuro. De modo geral, nos conflitos existentes nas empresas familiares, é perceptível uma resistência dos envolvidos quando se trata da distinção entre razão e emoção, e os laços afetivos entre os sócios tendem a influenciar fortemente os comportamentos e decisões.

Subsidiariamente, outro fato gerador de conflitos a ser destacado, de acordo com Bordoni e Tonet (2014) é a falta de formalidades e planejamento no ambiente de trabalho. Este planejamento consiste basicamente na compreensão pelos sócios de que deve haver, de fato, uma distinção entre família e empresa, com o reconhecimento de que cada membro da empresa familiar deve desenvolver um papel compatível com as suas competências e atribuições e também a manutenção de um local de trabalho onde haja a predominância do respeito e tolerância.

Os conflitos que surgem podem ser classificados de acordo com alguns comportamentos dos entes familiares, tais como a disputa que ocorre na busca pelo poder, comportamentos motivados pela competição financeira, aqueles comportamentos que

incorrem pela atuação dos membros da família e, ainda, aqueles que são denominados conflitos de geração (entre pais e filhos).

A respeito disso, importante mencionar que nas empresas familiares é costumeiro haver a promoção de alguns membros familiares a cargos superiores, muitas vezes, sem que estes tenham qualquer formação ou profissionalização para assumir a função designada, fato que é gerador de conflitos na tomada de decisões administrativas da empresa.

Além da falta de profissionalização de membros da gestão, é de se mencionar a falta de divisão das tarefas organizacionais dentro da empresa, que, por sua vez, acarreta em divergências nas decisões entre os sócios. Também, a falta de disciplina na administração dos recursos pessoais e patrimoniais da empresa é bastante comum, podendo desencadear uma série de desentendimentos. (BARRETO; BARRETO, 2014)

Como demonstrado, há uma variedade de conflitos que podem se insurgir da vivência entre sócios familiares dentro de uma empresa familiar. Uma vez estabelecidos estes conflitos, há a necessidade de dirimi-los de formas a dia e eficiente, caso contrário, os negócios da família tendem a ser afetados negativamente e a manutenção e sobrevivência da empresa corre sérios riscos.

Ainda segundo Barreto e Barreto (2014), por conta da representatividade social que as organizações familiares possuem, o desaparecimento destas empresas pode trazer consequências sociais danosas, tais como o fim sustento da família, desemprego de funcionários e fornecedores, menor arrecadação de impostos pelo Estado, dentre outros.

Em algumas situações de antagonismo, o diálogo entre os sócios se torna prejudicado, e esta dificuldade de comunicação é um grande estímulo para os conflitos. Diante disso, a mediação se apresenta como a melhor indicação para resolução das incompatibilidades entre membros de uma família, mesmo no âmbito empresarial.

Nas palavras de Eduardo Oliveira Leite (2007, p. 105):

Os vínculos afetivos – para citar o mais visível nos litígios familiares – são muito fortes, e tendem a direcionar a disputa a posturas radicais, conduzindo as partes a agirem sem o equilíbrio suficiente, de modo a

construir uma solução duradoura para o futuro e não tendentes a soluções momentâneas ou passageiras.

Neste sentido, a aplicação da mediação no âmbito das empresas familiares traz uma nova perspectiva de resolução de conflitos, viabilizando o diálogo e promovendo o entendimento entre os sócios membros da família. Este método contemporâneo tem como pretensão o fortalecimento da relação entre os envolvidos no conflito, possibilitando e facilitando a comunicação, que até então, baseava-se apenas em disputas inviáveis e desgastantes.

Caio Eduardo Aguirre (2015), mediante sua tese, afirma que:

Em determinadas situações e cenários, como, por exemplo, nas empresas familiares, é mais adequada a mediação a outras formas de tratamento de conflito. Assim, nesses contextos, ela será mais vantajosa. A mediação é indicada e vantajosa em relacionamentos continuados, isto é, situações nas quais os mediandos convivem proximamente e terão que continuar a fazê-lo, ainda que não fisicamente.

Como já visto, a mediação é um instrumento de pacificação de natureza auto-compositiva e voluntária, demonstrando resultados bastante positivos na esfera de empresas familiares, pois há uma busca para identificar a origem real dos conflitos e fazer com que os envolvidos tenham essa percepção. Com isso, há a possibilidade de as partes adotarem uma postura de mais empatia entre si, ampliarem suas perspectivas através de um novo olhar, e desta forma, contribuir para a resolução sábia do conflito.

A mediação no contexto das empresas familiares apresenta-se como um método que proporciona esta efetiva troca de ideias e de interesses entre os envolvidos, afastando ao sentimento de “concorrência” que pode haver entre as partes, e possibilitando, de fato, condições para que elas próprias vislumbrem soluções e os melhores caminhos a seguir para resolução de suas contendas.

De acordo com Aguirre (2015, p. 35), “outro aspecto relevante é o caráter positivo do conflito, que é visto pela mediação como uma oportunidade de mudança. Frente a ele, as pessoas têm o desafio de gerenciar as suas diferenças, estabelecendo um novo padrão de relacionamento”.

Por tratar-se de uma alternativa mais vantajosa entre as partes, tendo em vista os benefícios do método, observa-se o aumento considerável a utilização da mediação para esta modalidade de conflito.

[...] o proveito da mediação projeta-se muito além da solução de um litígio para encerrar uma demanda, o instituto tem aplicação para tratamento de diversos conflitos, mesmo que deles não decorra, por questões variadas, um processo judicial. Em outras palavras, aproveita-se da mediação para pacificação de conflitos mesmo que eles não tenham a perspectiva de chegar às portas do judiciário. (CAHALI, 2012, p. 67)

Bem assim, é notável o amplo alcance da mediação e a sua adequação para resolução dos mais diversos tipos de conflitos, inclusive das controvérsias existentes na esfera das empresas familiares, conforme a breve análise realizada.

O método da mediação contribui para resolução consensual dos conflitos, evitando o seu agravamento, sendo muito mais célere e informal do que o método litigioso e, ainda, podendo proporcionar aos envolvidos uma efetiva e duradoura reconciliação.

3 METODOLOGIA

A pesquisa que ora se desenvolve caracteriza-se, principalmente, pela abordagem sóciojurídica. Para compreensão da temática da mediação, bem assim dos seus desdobramentos – objetos de estudo do presente artigo – quais sejam: mediação nos âmbitos empresarial, familiar e nas empresas familiares, utilizou-se a pesquisa bibliográfica. Buscou-

se aprofundar a temática através de uma análise social acerca da existência de conflitos que se manifestam nas suas mais variadas formas, sendo estes inerentes às relações humanas. Além disso, realizou-se uma análise jurídica sobre o tema ora proposto, notadamente através do estudo das legislações, doutrinas e artigos que embasam a teoria.

A partir desse contexto, utilizou-se o método descritivo, através do qual foram elencados os fenômenos jurídicos da família e das empresas, em uma abordagem de inter-relação sob o crivo das empresas familiares. Descreveram-se, ainda, os tipos de conflitos mais recorrentes nestas interações sociais sendo que, como proposta de solução tem espaço a mediação, que envolve uma abordagem mais aprofundada e eficaz da controvérsia.

Ao analisar o complexo de problemas que ocasionam, em sua grande maioria, a judicialização de demandas, propõe-se a utilização da mediação como mecanismo alternativo, mais célere e adequado à solução de conflitos caracterizados por um vínculo preexistente de confiança entre os envolvidos, especialmente para os casos que envolvam famílias e empresas e, quando estas se fundem, para as empresas familiares.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que a mediação, sendo um método autocompositivo indireto de resolução de conflitos, mostra-se nitidamente mais vantajosa e eficaz para solucionar divergências presentes entre as partes que possuem um vínculo ou uma relação pré existente, se comparada com a prestação jurisdicional, uma vez que esta proporciona algumas desvantagens para esse tipo de caso, pois o resultado efetivo de uma ação pode demorar muito tempo ou nem mesmo ocorrer.

Este método consensual vem sendo cada vez mais estimulado em diferentes ramos, como é o caso do âmbito empresarial, tendo em conta que neste segmento mostram-se recorrentes conflitos organizacionais internos e externos, os quais dificultam a rotina diárias das administrações. Nesse contexto, a mediação empresarial pode ser aplicada entre as próprias empresas ou ainda na esfera intra-organizacional.

Destaca-se que as relações empresariais, pela sua própria natureza, são complexas e duradouras, como o caso de transações, empreitadas, questões societárias,

fornecedor/cliente, prestador de serviço/usuário, entre outros; ou ainda ocasiões que envolvam pessoas que atuam e fazem parte da empresa no seu cotidiano, seja pela própria atividade profissional ou ainda por relações de afinidades pessoais.

À vista disso, percebe-se que a mediação e o próprio mediador são determinantes para estes casos, uma vez que poderão auxiliar as partes envolvidas, mediante o diálogo, a reverter o quadro desfavorável, tanto para os indivíduos quanto para a própria empresa, e, assim, obterem um consenso com benefícios mútuos.

Por outro lado, a mediação também é vigorosamente utilizada no âmbito familiar, levando em consideração que a entidade familiar passou por grandes transformações ao longo do tempo, surgindo novos e complexos conflitos repletos de cargas afetivas-emocionais, sendo que estes desentendimentos são frequentes nas relações familiares.

Entre tanto, estas desavenças não surgem repentinamente, mas tratam-se, na verdade, de um acúmulo de mágoas reprimidas e dores aglomeradas pelos integrantes da família ao longo do tempo em decorrência do diálogo interrompido ou mal interpretado, sendo necessário se encontrar a solução ideal para estes impasses, que, na maioria das vezes, a entidade familiar busca o Poder Judiciário para que este imponha uma solução aos seus problemas afetivos.

Contudo, o instituto da mediação mostra-se mais eficaz e conveniente para solucionar conflitos familiares, uma vez que buscar e estabelecer entendimento e a harmonia entre as pessoas com relação de continuidade através do mediador, profissional treinado e imparcial, que incentiva o diálogo e a escuta entre os envolvidos, para que estes consigam chegar a um consenso e para que consigam manter o vínculo familiar e o respeito nas relações pré existentes. Assim, e mais especificadamente, os conflitos presentes no ramo das empresas familiares também são passíveis de serem solucionados através da mediação, tendo em vista que além do ambiente se tornar mais propício aos desentendimentos quando há a junção entre empresa e família, há também uma nítida relação continuada e uma confusão entre a visão racional/profissional do negócio e os sentimentos/emoções de cada indivíduo e integrante da família. Destarte, os conflitos surgem neste segmento também pela falta de formalidade e planejamento no trabalho, não havendo uma distinção entre família e empresa ou ainda pela busca de poder, salários, cargos superiores, tomadas de decisões, entre outros.

Dessa forma, denota-se uma variedade de conflitos neste ramo e, a partir de todo o exposto no presente trabalho, afirma-se que a melhor forma de solucioná-los é mediante a aplicação da mediação, viabilizando o diálogo e promovendo o entendimento entre os sócios da empresa e membros da família e, assim, evitando-se o acionamento do Poder Judiciário e uma série de conseqüências desencadeadas, como o desgaste emocional e financeiro dos sócios e membros da família e o desempenho negativo da empresa familiar.

4 REFERÊNCIAS

AGUIRRE, Caio Eduardo. **Mediação em empresas familiares**. 2015. 123 f. Dissertação (Mestrado em Direito Civil)–Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://sapientia.pucsp.br/bitstream/handle/6866/1/Caio%20Eduardo%20Aguirre.pdf>>. Acesso em: 26 mai.2017.

ANDRADE, Daniela Meirelles. REZENDE, Cristiane Ferreira. REZENDE, Daniel Carvalho. **Gestão e sucessão em empresas familiares: um estudo de caso no ramo de laticínios**. 2003. Disponível em: <<http://www.anegepe.org.br>>. Acesso em: 05 mai. 2017.

BACELLAR, Roberto Portugal. **Mediação e Arbitragem**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

BARRETO, Maria da Graça Pitiá. BARRETO, Eduardo Fausto. **A mediação como instrumento para resolução de conflitos nas empresas familiares**. Revista Brasileira de Administração Política. 2014. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br>>. Acesso em: 10mai. 2017.

BERNHOEFT, R. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Editora Nobel, 1989.

BRAGANHOLLO, Beatriz Helena. **Novo desafio do direito de família contemporâneo: a mediação familiar**. Revista CEJ. Brasília. n. 29, p.70-79, abr./jun. 2005. Disponível em: <<http://www.cjf.jus.br/revista/numero29/artigo10.pdf>>. 2005. Acesso em: 27 mai. 2017.

BRASIL. Lei n.º 13.105, de 16 de março de 2015. **Código de Processo Civil**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em 25 mai. 2017.

BORDONI, Jovina Dávila; TONET, Luciano. **A Mediação como instrumento de solução de conflitos familiares**. 2014. Disponível em: <[http://www.publicadireito.com.br/artigos/](http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=bf0c0d36a5a3f240)

<[?cod=bf0c0d36a5a3f240](http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=bf0c0d36a5a3f240)>. Acesso em: 18 mai. 2017.

CAHALI, Francisco José. **Curso de Arbitragem**. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais Ltda, 2012.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução nº 125**, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em:

<<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>>. Acesso em 25 mai. 2017.

DA ROSA, Conrado Paulino. **Desatando nós e criando laços: os novos desafios da mediação familiar**. Belo Horizonte: Del Rey, 2012.

DINIZ, Maria Helena. **Curso de direito civil brasileiro**. vol. 5: Direito de Família. 20 ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

FACHIN, Luiz Edson. **Direito de família: elementos críticos à luz do novo código civil brasileiro**. 2. ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

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

GALIZA, Dávila. **Mediação familiar: uma alternativa viável à resolução dos conflitos familiares**. 2014. Disponível em: <<https://davigaliza.jusbrasil.com.br/artigos/112348906/mediacao-familiar-uma-alternativa-viavel-a-resolucao-dos-conflitos-familiares>>. Acesso em: 15 mai. 2017.

GONÇALVES, Amanda Passos. **A Mediação como meio de resolução de conflitos familiares**. 2015. 40 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Jurídicas e Sociais) – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2015. Disponível em: <http://www3.pucrs.br/pucrs/files/uni/poa/direito/graduacao/tcc/tcc2/trabalhos2015_1/amanda_goncalves.pdf>. Acesso em: 26 mai. 2017.

LEITE, Eduardo Oliveira. **A mediação nos processos de família ou um meio de reduzir o litígio em favor do consenso.** E. Grandes Temas da Atualidade: arbitragem, conciliação e mediação. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2007.

MUSKAT, Malvina Ester. **Guia prático de mediação de conflitos em famílias e organizações.** São Paulo: Summus, 2005.

NETO, Adolfo Braga. A mediação de conflitos no contexto empresarial. In: CASELLA, Paulo Borba; SOUZA, Luciane Moessa de (Coord.). **Mediação de conflitos: novo paradigma de acesso à justiça.** Belo Horizonte: Fórum, 2009.

OLIVEIRA, Hélder Risler. **Mediação de Empresa Familiar.** Câmara Brasileira de Mediação e Arbitragem Empresarial. 2010. Disponível em: <file:///C:/Users/SF/Desktop/APS/CBMAE.html>. Acesso em: 10 mai. 2017.

POMAR, João Moreno; SILVEIRA, Simone de Biazzi Ávila da Silveira. **A mediação como instrumento de solução de conflitos familiares.** 2009. Disponível em:

<http://www.ambitojuridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=6698>. Acesso em: 22 mai. 2017.

PORTAL EDUCAÇÃO. **Conceito de empresa,** 2013. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/contabilidade/conceito-de-empresa/42997>> Acesso em: 17 mai. 2017.

SALES, Lilia Maia de Moraes. **Conflitos familiares – a mediação como instrumento consensual de solução.** 2004. Disponível em: <<http://gajop.org.br/justicacitada/wp-content/uploads/Conflitos-Familiares-%E2%80%93-A-Mediacao-Como-Instrumento.pdf>>.

Acesso em: 21 mai. 2017.

SANOMYA, Renata Mayumi; CACHAPUZ, Rozane da Rosa. **Da Mediação e sua Relação com a Cultura da Paz e com as Relações Privadas Empresariais.** Revista Direito em (Dis)Curso. Londrina, v. 5, n. 2, p. 87-99, jul./dez. 2012. Disponível em: <<http://www.uel.br/>

[revistas/uel/index.php/rdd/article/view/16289](http://www.uel.br/revistas/uel/index.php/rdd/article/view/16289)>. Acesso em: 21 mai. 2017.

SPENGLER, Fabiana Marion; NETO, Theobaldo Spengler (orgs.). **Mediação enquanto política pública**: a teoria, a prática e o projeto de lei. – 1.ed. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2010, p. 44. Disponível em: <http://ead.tjrs.jus.br/navi_tjrs/agenda/pdf.php?%20COD_ARQUIVO=4309> Acesso em: 25 mai. 2017.

VEZZULLA, Juan Carlos. **Mediação**: teoria e prática. Guia para utilizadores e profissionais. Lisboa: Agora Publicações, 2001.

VICENTE, Cenise Monte. O direito à convivência familiar e comunitária: uma política de manutenção do vínculo. In: **Família brasileira, a base de tudo**. (Org.) Sílvio ManougKaloustian. São Paulo: Cortez, Brasília, 1994.