

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE DIREITO
BÁRBARA RODRIGUES SAGGIORO**

**A INSTRUMENTALIDADE DA MEDIAÇÃO TRANSFORMATIVA NA
GOVERNANÇA DAS EMPRESAS FAMILIARES: CONSTRUÇÃO DO PROTOCOLO
FAMILIAR E TÉCNICAS APLICÁVEIS**

JUIZ DE FORA - MG

2022

BÁRBARA RODRIGUES SAGGIORO

**A INSTRUMENTALIDADE DA MEDIAÇÃO TRANSFORMATIVA NA
GOVERNANÇA DAS EMPRESAS FAMILIARES: CONSTRUÇÃO DO PROTOCOLO
FAMILIAR E TÉCNICAS APLICÁVEIS**

Monografia apresentada à Faculdade de Direito da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel. Área de concentração: Mediação sob orientação do Professor Mestre Fernando Guilhon de Castro.

JUIZ DE FORA-MG

2022

Bárbara Rodrigues Saggioro

**A INSTRUMENTALIDADE DA MEDIAÇÃO TRANSFORMATIVA NA
GOVERNANÇA DAS EMPRESAS FAMILIARES: CONSTRUÇÃO DO PROTOCOLO
FAMILIAR E TÉCNICAS APLICÁVEIS**

Monografia apresentada à Faculdade de Direito da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel. Na área de concentração Mediação submetido à Banca Examinadora composta pelos membros:

Aprovada em

BANCA EXAMINADORA

Orientador: Professor Mestre Fernando Guilhon de Castro
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

Professora Doutora Kelly Cristine Baião Sampaio
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

Professora Mestre Máira Fajardo Linhares Pereira
Universidade Federal de Juiz de Fora - UFJF

Dedico este trabalho à minha mãe, Andrea Saggioro,
quem sempre cultivou meu futuro com tanta dedicação
e sabedoria.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus pela vida e à espiritualidade amiga, por toda proteção e força a mim conferidas, permitindo-me alcançar objetivos, sempre com saúde e determinação. Obrigada pelo amparo constante para que eu pudesse construir a minha trajetória até aqui.

À minha querida mãe Andréa, meus mais profundos agradecimentos, por me apoiar sempre de maneira incondicional e se esforçar de forma desmedida para que eu possa realizar os meus sonhos. Obrigada por ter me ensinado os valores da vida e por me orientar sempre a seguir o melhor caminho. Você é minha inspiração!

A todos os meus familiares, por me proporcionarem base inabalável de amor e união, por me acolherem e incentivarem meus planos de vida.

Aos sempre presentes, Raissa, Clara, Camille, Mariana, Adriana e Eduardo, pelo companheirismo, incentivo e compreensão. Obrigada por comemorarem comigo as minhas vitórias e por estarem ao meu lado nos momentos difíceis.

Às amigas da faculdade e estágios, por tornarem leve o caminhar nessa jornada e por compartilharem comigo experiências enriquecedoras. Espero tê-las ao meu lado ao longo de toda minha trajetória profissional e pessoal.

Ao corpo Docente da Faculdade de Direito da UFJF, por todos os ensinamentos acadêmicos e humanos, indispensáveis à minha formação atual. Em especial, agradeço ao meu orientador, Professor Mestre Fernando Guilhon, por sempre me incentivar desde a elaboração deste projeto e por todos os conhecimentos transmitidos, não só durante a mentoria, mas ao longo de todo o curso.

A todos, os meus mais sinceros agradecimentos!

RESUMO

A presente monografia abordou criticamente a viabilidade da aplicação da mediação como instrumento de governança nas empresas familiares. Por meio da metodologia bibliográfica crítico dialética e sobre a égide da Mediação Transformativa, examinou o cabimento da mencionada corrente e de seus objetivos às áreas empresarial e familiar, entendidas inicialmente de forma desvinculadas, para posterior análise do fenômeno Empresa Familiar e da adequação da Mediação Transformativa ao seu contexto, peculiarmente marcado pela interseção entre os vínculos negociais e afetivos. Ademais, para a correta compreensão da temática, foram delimitados o conceito e a abordagem de governança, bem como explicitados seus princípios regentes. Após, foram estudadas as particularidades da governança nas Empresas Familiares, especificamente estruturada por três subsistemas superpostos, embora independentes, quais sejam, família, propriedade e gestão. Nesse caminhar, verificou a adequação da Mediação Transformativa como ferramenta hábil a garantir a governança nas Empresas Familiares, tendo em vista a demanda por equilíbrio entre os eixos, alinhamento de interesses, necessidade e expectativas, bem como de diálogo constante. Por essa razão, foi proposta a construção do Protocolo Familiar, seus objetivos e itens básicos, o qual deve ser estruturado também pelas explicitadas técnicas da mediação, aplicadas sobre a perspectiva transformativa, assim como deve vincular essas técnicas como formas de prevenção e resolução de conflitos inerentes às Empresas Familiares, a fim de garantir a governança, a eficácia das boas práticas, a longevidade e o sucesso das referidas organizações.

Palavras-chave: Empresa Familiar. Mediação Transformativa. Governança. Protocolo Familiar.

ABSTRACT

The present monograph critically approaches the viability of the application of mediation as a governance tool in family businesses. By means of a critical dialectic bibliographic methodology and under the aegis of Transformative Mediation, it has examined the suitability of the aforementioned current and its objectives in the business and family areas, initially understood in an unrelated manner, for further analysis of the Family Business phenomenon and the suitability of Transformative Mediation to its context, peculiarly marked by the intersection between business and affective bonds. Furthermore, for a correct understanding of the theme, the concept and approach to governance were delimited, as well as its governing principles. Then, the particularities of governance in Family Businesses were studied, specifically structured by three overlapping, although independent subsystems, namely, family, property, and management. In this path, the adequacy of Transformative Mediation was verified as a tool capable of ensuring governance in Family Businesses, considering the demand for balance among the axes, alignment of interests, needs and expectations, as well as constant dialogue. For this reason, a Family Protocol was proposed, with its objectives and basic items, which should also be structured by the explained mediation techniques, applied from a transformative perspective, as well as link these techniques as ways of preventing and solving conflicts inherent to Family Businesses, in order to ensure governance, the effectiveness of good practices, longevity, and the success of these organizations.

Keywords: Family Business. Transformative Mediation. Governance. Family Protocol.

LISTA DE IMAGEM

Figura 1: Modelo de Três Círculos.....	24
Figura 2: Estruturas de Governança no Sistema da Empresa Familiar	25

LISTA DE ABREVIACOES

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 A MEDIAÇÃO TRANSFORMATIVA E SUA APLICAÇÃO AOS CONFLITOS DERIVADOS DAS ÁREAS EMPRESARIAL E FAMILIAR	10
2.1 A CORRENTE TRANSFORMATIVA DA MEDIAÇÃO	10
2.2 A MEDIAÇÃO TRANSFORMATIVA NOS CONFLITOS EMPRESARIAIS	12
2.3 A MEDIAÇÃO TRANSFORMATIVA NOS CONFLITOS FAMILIARES.....	14
3 A EMPRESA FAMILIAR: CARACTERÍSTICAS E APLICABILIDADE DA MEDIAÇÃO TRANSFORMATIVA	16
4 GOVERNANÇA: ABORDAGEM E PRINCÍPIOS REGENTES	20
4.1 DELIMITAÇÃO DO CONCEITO E DA ABORDAGEM SOBRE GOVERNANÇA.....	20
4.2 PRINCÍPIOS REGENTES DA GOVERNANÇA	22
5 A GOVERNANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES E A INSTRUMENTALIDADE DA MEDIAÇÃO TRANSFORMATIVA	23
6 A CONSTRUÇÃO DO PROTOCOLO FAMILIAR E AS TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO TRANSFORMATIVA	28
6.1 O PROTOCOLO FAMILIAR.....	30
6.2 AS TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO CABÍVEIS	33
7 CONCLUSÃO	35
REFERÊNCIAS	38

1 INTRODUÇÃO

Apesar de grande parte das empresas brasileiras se estruturarem sob o perfil familiar, a maioria delas não apresentam grande longevidade. Tal constatação decorre da situação peculiar inerente às empresas familiares, em razão da interseção entre os vínculos negociais e afetivos, a qual dá causa a inúmeros conflitos internos e externos.

Por essa razão, o presente trabalho se prontificou a analisar criticamente a aplicabilidade da mediação no contexto das empresas familiares, especificamente como instrumento de governança, hábil a manter as boas práticas e a longevidade nas organizações em questão.

Como marco teórico, adota-se a Mediação Transformativa, corrente expressa na obra “The Promise of Mediation”, elaborada por Robert A. Barush Bush e Joseph F. Folger (2004). Esta apresenta como objetivo a busca pela origem do conflito, situando o acordo na esfera da possibilidade, de maneira a evitar conflitos futuros, uma vez que permite o emponderamento das partes e o entendimento das respectivas necessidades e interesses, por meio da construção da autonomia. Nesse sentido, a mediação transformativa é apresentada como ferramenta de potencial transformação dos seres humanos e da sociedade, ideia guia deste trabalho.

Enquanto metodologia, apresenta-se a análise bibliográfica crítico dialética, posto que o trabalho não se limita apenas a compilar a doutrina a respeito do tema, como também apresenta uma visão crítica e ativa sobre a aplicação da mediação no contexto da governança de empresas familiares.

Não obstante, utiliza-se o método dedutivo de abordagem, expondo inicialmente premissas gerais, perpassando por argumentos particulares e pela construção do protocolo familiar aplicável, até obter a conclusão.

Tomando como base o referencial teórico, o problema de pesquisa que guia a análise crítica se estabelece na forma de pergunta: A mediação é instrumento hábil a preservar a governança nas empresas familiares?

Para tanto, analisa-se a corrente transformativa da mediação bem como o cabimento dessa vertente às áreas empresarial e familiar, inicialmente analisadas de forma desvinculadas. A partir desses apontamentos, passa-se à análise crítica do cabimento e dos benefícios da mediação transformativa no contexto das empresas familiares.

Além disso, delimita-se o conceito e a abordagem de governança utilizados no presente trabalho, perpassando pelos princípios regentes. Nessa esteira, aborda-se a governança nas empresas familiares e sua estruturação peculiar, analisando criticamente a aplicação da

mediação transformativa como ferramenta de equilíbrio e harmonia entre os eixos família, propriedade e gestão.

Por fim, passa-se a abordagem do Protocolo familiar e das técnicas de mediação, ambos capazes de estruturar e solidificar a governança nas empresas familiares.

Com base no caminho percorrido, constatou-se a confirmação da hipótese, uma vez que para além do cabimento da mediação transformativa como ferramenta de prevenção/ resolução das contendas nas empresas familiares e, conseqüentemente, como instrumento de governança, restam claros inúmeros benefícios dessa associação, a qual pode ser delineada pela adequada construção de um Protocolo Familiar.

2 A MEDIAÇÃO TRANSFORMATIVA E SUA APLICAÇÃO AOS CONFLITOS DERIVADOS DAS ÁREAS EMPRESARIAL E FAMILIAR

Primeiramente, faz-se imperioso o estudo da corrente transformativa da mediação, suas características e objetivos principais, permitindo a investigação sobre a possibilidade de aplicação da referida Escola às peculiaridades inerentes às áreas empresarial e familiar, inicialmente analisadas de forma desvinculadas.

Nesse sentido, parte-se da verificação geral dos benefícios da mediação às esferas empresarial e familiar, para posterior análise do fenômeno da empresa familiar e da viabilidade da aplicação das mencionadas técnicas como instrumento hábil a garantir a governança.

2.1 A CORRENTE TRANSFORMATIVA DA MEDIAÇÃO

O conflito entendido enquanto fenômeno social revela-se inerente às relações humanas (SANTOS; SANTOS, 2015). Diante, portanto, da impossibilidade de evitá-lo, o mesmo pode ser tratado como necessário para o “aprimoramento pessoal, interpessoal e coletivo” (BRANDÃO, 2019, p. 102), uma vez que por meio da gerência adequada é possível proporcionar mudanças pessoais e sociais nas relações. Nesse sentido, assevera Sales (2012, p. 152 apud SANTOS; SANTOS, 2015, p. 464):

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

Frente à inevitável existência de conflitos sociais, bem como à saturação do sistema judiciário, o Sistema de Múltiplas Portas (Multidoor Courthouse System), idealizado por Frank Sander, apresentam-se como adequada ferramenta de solução dos impasses em diversas situações, uma vez que diante da pluralidade de conflitos, oferece variadas formas de resolução (SALES; SOUZA, 2011).

A mediação, foco do presente trabalho, externa-se como uma das formas alternativas de resolução dos conflitos. Na legislação brasileira, a mesma é regulada por lei específica, sendo a Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. O dispositivo legal, em seu artigo 1º vincula o conceito de mediação, o qual reflete de forma clara o protagonismo das partes marcantes nesse meio autocompositivo. Transcreve-se como: “Art. 1º, Parágrafo único, considera mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia” (BRASIL, 2015, s/p).

Conforme Fernanda Tartuce (2016, p. 1), a mediação caracteriza-se como forma de abordagem consensual de controvérsias, na qual uma pessoa isenta e capacitada atua de maneira técnica, objetivando facilitar a comunicação entre as partes, bem como possibilitar que as mesmas alcancem a solução produtiva para lidar com as desavenças, uma vez proporcionada a reflexão e restaurado o diálogo.

Não obstante ao posicionamento doutrinário pacífico sobre os benefícios proporcionados pela abordagem dos litígios através de técnicas de mediação, sejam elas extrajudiciais ou judiciais, o próprio Código de Processo Civil de 2015 caminhou no sentido de estimular as formas consensuais de solução de conflito. Alude Tartuce:

Na versão analisada do Novo CPC, o fomento à mediação aparece, junto da conciliação, logo no início do Código, nos seguintes termos: “a realização de conciliação ou mediação deverá ser estimulada por magistrados, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial [...] Mais adiante o incentivo reaparece: afirma o Código que os centros judiciários de solução de conflitos e cidadania, criados pelos Tribunais, serão responsáveis não só por realizar sessões e audiências de conciliação e mediação, como também por desenvolver programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição (TARTUCE, 2016, p. 6).

A vertente transformativa da mediação foi expressa na obra “The Promise of Mediation”, elaborada por Robert A. Barush Bush e Joseph F. Folger (2004) e, como a própria nomenclatura exterioriza, apresenta o objetivo de proporcionar transformações no bojo das

relações humanas, por meio do diálogo construtivo e empoderamento das partes, viabilizando a pacificação ou a negociação dos conflitos (LEITE, 2018).

Nesse sentido, a corrente encara o conflito como oportunidade de desenvolvimento e crescimento, uma vez que não se restringe apenas à finalidade de obter um acordo, mas vislumbra proporcionar aos indivíduos reflexão e diálogo produtivo, a fim de atingirem a parte submersa do conflito, ou seja, encontrarem a real causa das desavenças. Esclarece Branca Mota:

A mediação transformativa tem como protagonistas aqueles onde se pretende que ocorra uma transformação de atitudes e/ou comportamentos, onde existe uma comunicação deficiente ou inexistente entre os mediados, provocando aqui nova forma de ser, pensar e viver por parte dos indivíduos. A mediação numa abordagem transformadora potencia a transformação e encara os conflitos como uma oportunidade de crescimento (HOROWITZ, 1998, citado por TORREMORELL, 2008). Segundo Parkinson (2008), o modelo transformativo da mediação tem como intuito a procura da mudança positiva para os envolvidos e para a sociedade, sendo que esta só se torna possível se o mediador trabalhar os conceitos promotores da capacitação e sensibilização. Sendo a capacitação um despertar de autonomia e autodeterminação dos mediados, promovendo a tomada de decisão, já a sensibilização remete-nos para a procura da compreensão do outro, permitindo deste modo a criação de diálogo e empatia (MOTA, 2020, p. 31).

O tratamento conferido pela Escola Transformativa (BUSH; FOLGER, 2004) à mediação apresenta-se em perfeita consonância com a visão apresentada do conflito, enquanto fenómeno social inerente às relações humanas, uma vez que ao desconstruir o conceito de conflito é possível encará-lo de forma positiva, entender as relações e trazer pacificação aos litígios (LEITE, 2018).

Insta salientar que a vertente transformativa possibilita atingir a parte submersa do conflito, gerar alteridade, processos empáticos e reconhecimento (LEITE, 2018), dinâmica essa que permite a real transformação das relações, posto que frente ao restabelecimento do diálogo é possível prevenir ou encontrar novas soluções para conflitos futuros. Passa-se, portanto, à análise da aplicação da corrente em tela aos conflitos estabelecidos no âmbito empresarial e familiar.

2.2 A MEDIAÇÃO TRANSFORMATIVA NOS CONFLITOS EMPRESARIAIS

É fato inquestionável que a sociedade contemporânea está pautada em transformações constantes, as quais abarcam variados aspectos, incluindo questões tecnológicas, concorrenciais e econômicas. Nesse sentido, em vista da dinamicidade das transformações e da alta frequência da circulação de informações, o mercado exige, cada vez mais, respostas e soluções rápidas.

Tal realidade não se mostra diversa quando se trata dos conflitos no ramo empresarial, apresentando-se os meios autocompositivos como forma de atender à necessidade de resolução rápida dos impasses inerentes à prática da atividade. Nesse sentido, alude Clésia Domingos Brandão:

As organizações empresárias necessitam de respostas rápidas e eficazes em seus cenários, em especial no que tange aos seus problemas e conflitos. A empresa não comporta ficar à mercê do tradicional binômio decisão/ não decisão, esperando por meses ou anos sentença judicial sobre seu caso, uma vez que impacta diretamente em seus lucros [...] A mediação empresarial extrajudicial é aqui considerada ferramenta útil na abreviação e eficácia para o fim da contenda, pois suas técnicas apresentam maneiras cooperativas que, usando de um processo de diálogo, pode conduzir a solução da desavença de forma que todos fiquem satisfeitos, o que contribui para que o cumprimento do acordado se transforme numa decorrência evidente (BRANDÃO, 2019, p. 64).

O conflito empresarial, independente de revelar-se no âmbito interno ou externo, impõem a necessidade de gerência eficaz, ou seja, a contenda deve ser resolvida de forma a equalizar celeridade, eficácia, confidencialidade e custo-benefício, todos analisados a curto e longo prazo. Nesse sentido, as técnicas autocompositivas da mediação transformativa, apresentam-se enquanto caminho ideal para lidar com os conflitos empresariais. No tocante aos benefícios da corrente transformativa ao ramo empresarial, menciona-se:

A prática da mediação para o desenvolvimento do trabalho, no contexto empresarial, congrega vários valores, pois ao mesmo tempo em que busca o desenvolvimento da empresa, como organização geradora de lucros, valoriza e trabalha a qualidade das relações humanas [...] Trata-se inicialmente do conflito na empresa e do custo para o seu gerenciamento, demonstrando que situações conflituosas podem ser vistas como oportunidades de mudança e melhoria na vida empresarial, evitando, inclusive, prejuízos financeiros (SANTOS; SANTOS, 2015, p. 463).

Em eventual análise meramente objetiva, os conflitos que permeiam as organizações empresariais mostrar-se-iam negativos, posto que, supostamente, impedem o desenvolvimento da empresa, a geração de lucro e obstam o reconhecimento de qualidades humanas e laborativas. Contudo, a visão do conflito empresarial através do viés vinculado pela mediação transformativa mostra-se de forma inversa, uma vez que a contenda é tratada em grau gerencial, estimulando o empoderamento entre as partes, o entendimento da origem do conflito e a busca pelos reais interesses e necessidades envolvidas. Nessa linha, as autoras esclarecem:

Partindo da premissa de que o conflito é natural às relações, é conveniente também fomentá-lo em um grau gerencial, que incentive a criatividade, a reflexão, a forma construtiva de tomar decisões, o trabalho cooperativo, a disposição para a mudança e o estabelecimento de metas inovadoras, com vistas ao sucesso do empreendimento (SANTOS; SANTOS, 2015, p. 466).

A partir disso, frisa-se de forma introdutória o assunto discutido neste trabalho, isto é, os benefícios proporcionados pela gerência dos conflitos empresariais, por meio de técnicas da mediação transformativa, caminham de forma paralela à estabilidade da governança corporativa. Isso porque, a governança caracteriza-se enquanto sistema de gestão empresarial, o qual estabelece claros papéis e objetivos aos gestores, regras de condução, organização da produção e acompanhamento do cumprimento de metas, focado na proteção dos ativos, imagem e reputação (PEGUINI; RIBEIRO; SABINO, 2021), relação essa que será aprofundada adiante, no tópico 5.

Resta evidente, portanto, a clara viabilidade da aplicação da mediação transformativa aos conflitos internos e externos, na seara empresarial. Não obstante ao cabimento das referidas técnicas, estas mostram-se benéficas ao cenário característico das empresas, tendo em vista que a visão positiva e gerencial do conflito como forma de desenvolvimento é capaz de identificar a origem do desentendimento, proporcionar a constatação das reais necessidades. Nesse caminhar, permite gerar um ambiente que fomente a criatividade, o trabalho, a cooperação e o alcance de metas, evitando desdobramentos de conflitos empresariais, os quais dão causa a custos para o seu gerenciamento, assim como colocam em risco o lucro, o bem-estar entre os sócios, a eficiência e longevidade da atividade desenvolvida.

2.3 A MEDIAÇÃO TRANSFORMATIVA NOS CONFLITOS FAMILIARES

De forma diametralmente opostas aos conflitos apresentados na esfera empresarial, principalmente relacionados a questões patrimoniais e de imagem, os conflitos familiares externam-se de modo peculiar, sobretudo por envolverem laços afetivos e vínculos duradouros. Nesse sentido, esclarece Lara Lima:

No que tange os conflitos familiares, esses apresentam peculiaridades em relação aos demais litígios que existem. A família é calcada no afeto, e, quando há um conflito, os sentimentos de afeto, de amor, carinho, passam a ser prejudicados. Assim, é importante a observância dessas peculiaridades para que se dê o tratamento adequado ao problema entre a família (LIMA, 2017, p. 8).

Em análise ampla à doutrina brasileira, constata-se que a aplicação da mediação como forma de dirimir os conflitos familiares é pacífica, posto que é hábil a proporcionar consenso, equilíbrio emocional e interpessoal. Dessa forma, Lima ainda afirma que “devido às particularidades dos conflitos em família, em que a manutenção do vínculo familiar é muito importante, a mediação é o meio de solução de conflitos mais indicado para tal situação” (LIMA, 2017, p. 39).

Não obstante ao pacífico entendimento doutrinário e, ainda, além do incentivo geral às formas consensuais de solução de controvérsias elaborado pelo Novo Código de Processo Civil, o diploma legal dedicou dispositivos específicos para regular a mediação na esfera familiar, levando em consideração as peculiaridades inerentes ao tema.

No cenário da mediação familiar, em conformidade com o art. 697, Lei nº 13.105 (BRASIL, 2015) apenas aplicam-se as regras do procedimento comum em caso de não realização do acordo. Nesse sentido, o imperativo legal determina que os agentes jurídicos se debruçam na tentativa de obter solução consensual em conflitos de família, podendo valer-se de quantas sessões forem necessárias para alcançar o objetivo. Para melhor esclarecimento, transcreve-se o disposto nos artigos 694 e 696, CPC/2015.

Art. 694. Nas ações de família, todos os esforços serão empreendidos para a solução consensual da controvérsia, devendo o juiz dispor do auxílio de profissionais de outras áreas de conhecimento para a mediação e conciliação. Parágrafo único. A requerimento das partes, o juiz pode determinar a suspensão do processo enquanto os litigantes se submetem a mediação extrajudicial ou a atendimento multidisciplinar. [...] Art. 696. A audiência de mediação e conciliação poderá dividir-se em tantas sessões quantas sejam necessárias para viabilizar a solução consensual, sem prejuízo de providências jurisdicionais para evitar o perecimento do direito (BRASIL, 2015, s/p).

No tocante ao assunto, a iniciativa legislativa merece ser destacada, de forma conjunta ao posicionamento doutrinário, evidenciando a imperatividade de tratar os conflitos familiares com respaldo em técnicas autocompositivas, tendo em vista os benefícios auferidos em decorrência da existência de laços afetivos, vínculos duradouros e demais peculiaridades.

Para o presente trabalho vislumbra-se, especificamente, a análise da aplicabilidade da vertente transformativa à mediação familiar. As técnicas dessa corrente prezam pelo tratamento das posições e dos interesses, de maneira dialógica, pacífica e consensual (LEITE, 2018), apresentando-se como mecanismo hábil a transformar a relação e não meramente celebrar um acordo.

Nessa toada, diante das características inerentes à Escola Transformativa (BUSH; FOLGER, 2004), esta revela-se como o tratamento que melhor se coaduna ao contexto específico familiar. Em outras palavras, a mediação transformativa é o meio mais adequado de resolução dos litígios que envolvem o direito de família, uma vez que o conflito é encarado como oportunidade para desenvolvimento e compreensão das relações, objetivando não o sucesso do acordo, mas sim a oportunidade de proporcionar às partes diálogo construtivo e compreensão da causa que gerou o litígio, alcançando a parte submersa do conflito (LEITE, 2018).

Diante dos vínculos afetivos e da continuidade que envolve as relações familiares, as técnicas transformativas apresentam perfeito encaixe para dirimir a contenda. Ainda afirma Leite:

Em se tratando do Direito de Família, inexistem o ganha/perde: ou ambos ganham com o conflito, ou ambos perdem, pelo simples fato de existirem no seio do conflito familiar eles inquebráveis – ou, senão, que deixam marcas indelévels para as vidas de seus envolvidos, em ordem subjetiva (LEITE, 2018, p. 112).

Considerando todo o exposto, resta cristalina a viabilidade da aplicação da mediação transformativa aos litígios oriundos das relações familiares, levando em consideração as diversas peculiaridades envolvidas no tema, assim como o objetivo central da Escola em transformar e reestabelecer as relações pré-existentes, as quais revelam-se, no âmbito familiar, duradouras e pautadas em afeto, valores sentimentais, fortes questões emocionais. Nesse sentido, o tratamento do conflito pautado na visão de desenvolvimento e oportunidade de compreensão favorece a manutenção dos vínculos subjetivos inerentes à instituição família.

3 A EMPRESA FAMILIAR: CARACTERÍSTICAS E APLICABILIDADE DA MEDIAÇÃO TRANSFORMATIVA

O histórico das empresas familiares no Brasil não se revela de forma tímida, pelo contrário. Conforme dados divulgados pelo IBGE e pelo SEBRAE no ano de 2018 (PETRONI, 2018) 90% das empresas brasileiras apresentaram perfil familiar, o que demonstra de forma indiscutível a relevância destas no cenário econômico brasileiro.

Para a correta compreensão do objeto alvo do presente trabalho, faz-se imperiosa a análise conceitual abordada no presente estudo. Dessa forma, considera-se o conceito de

empresa familiar apresentado por Gonçalves, que determina a coexistência de três elementos para a correta caracterização:

- a. empresa é propriedade de uma família, detentora da totalidade ou da maioria das ações ou cotas, de forma a ter o seu controle econômico;
- b. a família tem a gestão da empresa, cabendo a ela a definição dos objetivos, das diretrizes e das grandes políticas;
- c. finalmente, a família é responsável pela administração do empreendimento, com a participação de um ou mais membros no nível executivo mais alto (GONÇALVES, 2000, p. 2).

No mesmo sentido, vale pontuar algumas classificações recorrentes apontadas pelo Instituto Brasileiro de Governança Corporativa – IBGC, especificamente apresentadas por Fontes Filho e Leal (2011 apud PEGHINI; RIBEIRO; SABINO, 2021), quais sejam, a empresa familiar caracteriza-se pela sucessão ligada ao fato hereditário, pela coincidência entre os valores institucionais e a cultura organizacional da empresa com os valores familiares e, ainda, pela propriedade e controle acionário concentrados preponderantemente em uma ou mais famílias.

Nesse cenário, torna-se evidente que a empresa familiar se enquadra em um contexto negocial-afetivo. Isso porque, diante das definições apresentadas, perceber de forma clara a fusão entre as características patrimonialistas, marcantes no cenário empresarial, com os aspectos peculiares do instituto família, notadamente os valores sentimentais, os vínculos afetivos, durabilidade da relação e a identidade familiar.

É justamente pela fusão entre dois sistemas com traços particulares, que a empresa familiar merece tratamento específico. A mesma é marcada por grande vulnerabilidade, uma vez que abre caminho para a discussão de contrariedades empresariais no ambiente familiar, bem como de problemas familiares no contexto empresarial (ESCUDER, 2007). Ainda aponta o autor que a incapacidade de separar os sistemas pode propiciar a transformação das organizações empresa-família em um “ambiente de pólvora” (ESCUDER, 2007, p. 86), situação essa que desestabiliza a governança.

A falta de planejamento estratégico releva-se como um dos elementos principais da falta de sucesso das empresas familiares (ESCUDER, 2007). Isso porque, com base no planejamento é possível estabelecer claros limites entre a esfera empresarial, patrimonial e as questões intrínsecas à família e a quesitos emocionais, definindo metas, caminhos e valores específicos para a atividade econômica, de forma a não entrelaçar negativamente o cenário empresa-

família, bem como determinar a “clara separação entre propriedade e gestão da empresa”. (ESCUDEIR, 2007, p. 93).

Ainda no contexto dos desafios enfrentados pelas empresas familiares, principalmente em razão da fusão entre dois sistemas com traços únicos, alude Gonçalves sobre o patrimonialismo e a vulnerabilidade marcantes:

De qualquer forma, é a visão patrimonialista que provoca as grandes inconsistências da empresa familiar: o autoritarismo, o nepotismo, o uso da confiança pessoal, e não da competência, para a escolha de colaboradores, implicando ainda o paternalismo como forma de relacionamento com os empregados. Com certeza, em grau extremo, o patrimonialismo leva a um fracasso inevitável da empresa. Mas não é assim que ele se manifesta, quase sempre sendo atenuado e disciplinado por diversos condicionantes, sob a forma de valores sociais. Mesmo assim, é um patrimonialismo sobrevivente que torna a empresa familiar particularmente vulnerável em determinados momentos, aqueles que representam grandes transições e que podem ser chamados de ritos de passagem, que marcam etapas na vida da empresa (GONÇALVES, 2000, p. 2).

Para além das dificuldades enfrentadas no âmbito patrimonialista, a empresa familiar depara-se com as questões interpessoais e pessoais que envolvem a família empresária, principalmente a dificuldade de estabelecer regras nesse cenário. Isso porque, “os comportamentos que são esperados, ou até mesmo tolerados, no ambiente familiar não são exatamente os mesmos na esfera empresarial” (PEGHINI; RIBEIRO; SABINO, 2021, p. 57). Nessa toada, afirmam os autores:

Em se tratando da relação entre entes familiares, quanto maior a convivência, maior é a necessidade de diálogo para que os interesses e necessidades individuais de cada um sejam alinhados com os dos demais membros, criando-se direitos e obrigações comuns que devem ser observados e dão origem as regras que nortearão o relacionamento entre as partes envolvidas (PEGHINI; RIBEIRO; SABINO, 2021, p. 57).

É justamente a necessidade de diálogo nas relações familiares que legitima a aplicação das técnicas autocompositivas nesse meio. Não obstante, tal necessidade torna-se ainda mais imperativa inserida no contexto empresarial, diante das dificuldades enfrentadas nesse âmbito, assim como pelo entrelaçamento de relações tão únicas nas empresas familiares. A “mediação ainda é ferramenta utilizada de forma tímida no contexto das empresas familiares e na dinâmica das famílias empresárias” (PEGHINI; RIBEIRO; SABINO, 2021, p. 58), devendo esta ser melhor explorada, de forma a disseminar o uso na área.

Os autores ainda discorrem justamente sobre os efeitos negativos dos conflitos no contexto da empresa familiar, constatações essas que reforçam a aplicabilidade e adequação da mediação no referido âmbito. Nesse sentido:

Quanto mais longo for o conflito societário, maior será o risco de continuidade da empresa objeto da disputa em razão dos diversos reflexos que a briga entre os sócios pode causar na gestão do negócio. Porém, quando tratamos de empresas familiares, há uma preocupação natural das partes em evitar que o conflito interfira negativamente no ambiente da família, criando espaço para que a mediação seja o instrumento adequado para a resolução da controvérsia através do diálogo e da cooperação mútua (PEGHINI; RIBEIRO; SABINO, 2021, p. 62).

Contudo, o presente estudo objetiva analisar a situação de forma mais pontual, uma vez que almeja a verificação sobre a eficácia, especificamente, da vertente transformativa, expressa por Robert A. Barush Bush e Joseph F. Folger (2004), aos conflitos inerentes às empresas familiares.

As características e os objetivos exteriorizados pela mediação transformativa, conforme já aprofundado no tópico 2.1, caminham no sentido de preservação da empresa familiar, diante de eventuais conflitos. Isso porque, a corrente transformativa vislumbra proporcionar aos indivíduos reflexão e diálogo produtivo, a fim de que as partes consigam atingir a esfera submersa do conflito, de forma a encontrarem a real causa das desavenças.

Frente ao contexto único das empresas familiares, marcado pelo patrimonialismo característico da área empresarial, assim como pelos vínculos afetivos e duradouros inerentes ao instituto família, a visão do conflito como oportunidade de desenvolvimento é aquela que melhor se coaduna à temática, uma vez que possibilita a prevenção da contenda, bem como a delimitação de soluções eficazes para eventuais conflitos futuros, provocando uma verdadeira transformação nas relações pessoais, interpessoais, coletivas (BRANDÃO, 2019) e empresariais.

Nesse sentido, pela descoberta dos reais interesses das partes, é possível criar um ambiente colaborativo, que “desperte nos mediandos o interesse em desenvolver soluções que atendam às necessidades recíprocas” (PEGHINI; RIBEIRO; SABINO, 2021, p. 65), de maneira a preservar, concomitantemente, os vínculos empresariais e familiares.

A estabilização e o correto gerenciamento dos conflitos por meio das técnicas da mediação transformativa são capazes, também, de proporcionar a manutenção da governança, possibilitando reflexos positivos no desempenho da atividade e na longevidade das empresas

familiares. Para a correta compreensão dessa relação, passa-se à análise da temática envolvendo a governança.

4 GOVERNANÇA: ABORDAGEM E PRINCÍPIOS REGENTES

O objetivo do presente trabalho externa-se na tentativa de compreensão da mediação como instrumento hábil a preservar a governança nas empresas familiares. Logo, para atingir o referido fim, revela-se essencial debruçar-se sobre o tema da governança, especificamente em relação ao conceito e abordagem aqui adotados, bem como aos princípios regentes, para posterior análise – no tópico subsequente – a respeito da governança delimitada ao contexto das empresas familiares.

4.1 DELIMITAÇÃO DO CONCEITO E DA ABORDAGEM SOBRE GOVERNANÇA

Inicialmente remonta-se à análise da etimologia do termo: governança deriva do verbo grego *kubernaein*, o qual significa “dirigir”. Frente a transformações constantes vivenciadas em âmbito social e negocial, o estabelecimento de orientações e direções revelam-se essenciais ao sucesso e longevidade das empresas, principalmente aquelas marcadas pela estrutura familiar. Nesse sentido, aponta o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - IBGC:

O crescimento, a evolução e a complexidade empresariais, bem como as exigências do mundo contemporâneo, levam quase naturalmente à necessidade de definir melhores papéis, regras e processos, seja a empresa aberta ou fechada, de pequeno, médio ou grande porte, familiar ou não (IBGC, 2016, p. 9).

Para o desenvolvimento da relação entre governança e mediação, adota-se o conceito de governança corporativa, externado pelo IBGC, correspondente ao sistema capaz de dirigir, monitorar e incentivar as empresas, desde o relacionamento entre os sócios, conselho administrativo, diretoria e demais partes interessadas (IBGC, c2021).

Dessa forma, governança corporativa externa-se, portanto, como “um conjunto de princípios e práticas que procuram minimizar os potenciais conflitos de interesses entre os diferentes *stakeholders*, com isso reduzindo o custo de capital, maximizando o valor da empresa e o retorno aos acionistas.” (BAGGIO; BENETTI; KELM; SEIBERT, 2019, p. 339).

Sobre o fomento do tema no Brasil, ressalta-se que o IBGC, organização destinada à promoção da governança corporativa no país, lançou em 1999 o primeiro Código de Melhores

Práticas de Governança Corporativa, o qual encontra-se na 5ª edição, publicada em 2015. Desde o primeiro lançamento, o instituto é referência nacional e internacional na publicação de documentos sobre o tema.

Em relação às abordagens da governança, certo é que alguns autores diferenciam a governança corporativa e familiar, entendendo tais institutos de forma desagregada. Contudo, os princípios que guiam a governança são os mesmos para todas as empresas, razão pela qual tal diferenciação não será abraçada no presente trabalho, abordando-se os institutos de maneira complementar.

Nesse sentido, pontua o IBGC que “as boas práticas de governança se aplicam a qualquer organização, independentemente de porte, natureza jurídica ou tipo de controle, e seus pilares de transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa são os mesmos para qualquer empresa” (IBGC, 2016, p. 9).

As empresas familiares apresentam, indiscutivelmente, características peculiares diante do contexto negocial-afetivo que as envolvem, externalizando vulnerabilidade em função do entrelaçamento de traços patrimonialistas, derivados da área empresarial, com os vínculos afetivos e duradouros, inerentes ao instituto família.

No caminhar, a própria particularidade marcante nas empresas familiares exige tratamento diferenciado à mesma, fator esse que não poderia revelar-se de maneira diferente em relação à governança. Todavia, em que pese a governança aplicada à empresa familiar externar características únicas, não se mostra de forma desagregada da governança corporativa, mas sim de forma complementar ao atendimento do contexto específico inerente ao tema.

São justamente os traços únicos das empresas familiares que justificam somar ao conceito de governança corporativa já apresentado, relativo à garantia da sustentabilidade, proteção de ativos, imagem/ reputação da empresa e relação com as partes interessadas, o tratamento peculiar à governança na empresa familiar, especificamente derivado da identidade familiar. Nesse sentido, aponta o IBGC que a governança familiar se externa enquanto “sistema pelo qual a família desenvolve suas relações e atividades empresariais, com base em sua identidade (valores familiares, propósito, princípios e missão) e no estabelecimento de regras, acordos e papéis” (IBGC, 2016, p. 12).

Nesse sentido, a governança em empresas familiares, para além das funções gerais voltadas a minimizar conflitos entre *stakeholders*, dirigir e monitorar a atividade empresarial, garantir a longevidade, a proteção dos ativos e da reputação da empresa, também é marcada por

traços únicos decorrentes da identidade da família empresária, a qual influencia na forma de exercício da empresa, bem como nas relações internas e externas.

Ante a complementação entre governança corporativa e governança familiar, as quais se unem em um único instituto relativo à aplicação da governança às empresas familiares, passa-se à análise dos princípios regentes aplicáveis indistintamente à todas as empresas, independentemente de porte, natureza jurídica ou tipo de controle (IBGC, 2016).

4.2 PRINCÍPIOS REGENTES DA GOVERNANÇA

Em âmbito de análise principiológica, não é demais lembrar a Teoria de Robert Alexy sobre o tema, em desenvolvimento às ideias de Ronald Dworkin. Ao dissertar sobre a mencionada Teoria, Sacramento afirma que os princípios correspondem a *mandamentos de otimização*, posto que ordenam que algo seja realizado na maior medida possível, progressivamente, dentro das possibilidades fáticas e jurídicas dos casos concretos (SACRAMENTO, 2019).

Nesse sentido, os princípios que regem o tema em estudo são essenciais à implementação da governança corporativa de maneira que seus objetivos e metas, como a redução do conflito entre *stakeholders*, minimização de custos, maximização de valores, proteção da imagem e garantia de longevidade da empresa, sejam atingidos na maior medida possível, garantindo a gestão íntegra e focada nos interesses das partes envolvidas. Os princípios são necessários a guiar e otimizar o exercício da governança nas diversas empresas, incluindo os familiares.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC) delimita quatro princípios regentes da governança, quais sejam, Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa. A adoção dos princípios é essencial, posto que propicia ambiente de segurança e confiança, tanto internamente na empresa, como em relação à terceiros. Passa-se, portanto, à análise específica dos princípios.

A Transparência diz respeito ao imperativo e desejo de divulgar informações relevantes aos *stakeholders*, não apenas aquelas necessárias por determinação legal, como também demais informações que sejam interessantes às partes envolvidas (IBGC, 2021). Ademais, em referência às orientações do IBGC, “a adequada transparência deve contemplar todo e qualquer tipo de informação da organização, não se limitando apenas as econômicas e financeiras” (BAGGIO; BENETTI; KELM; SEIBERT, 2019, p. 339).

Por sua vez, a Equidade determina o tratamento justo e isonômico de todos os sócios e *stakeholders*, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas (IBGC, 2021). Nesse sentido, atitudes políticas discriminatórias são totalmente inaceitáveis (BAGGIO; BENETTI; KELM; SEIBERT, 2019).

Já o Princípio da Prestação de Contas, impõem que “os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de modo claro, conciso, compreensível e tempestivo, assumindo integralmente as consequências de seus atos e omissões, atuando com responsabilidade e diligência no âmbito de seus papéis.” (IBGC, 2021). Sobre o assunto, pontuam Troccoli e Lisboa (2018) que os agentes também devem prestar contas e esclarecimento das ocasiões em que não alcançam os objetivos delimitados.

Por fim, a Responsabilidade Corporativa, pode ser definida enquanto princípio o qual determina o seguinte mandamento:

Os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, reduzir as externalidades negativas de seus negócios e suas operações e aumentar as positivas, levando em consideração, no seu modelo de negócios, os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental, reputacional, etc.) no curto, médio e longo prazos (IBGC, 2021, s/p).

Sobre o princípio, ainda é possível afirmar que objetiva a sustentabilidade das organizações, visando a sua longevidade e incorporando considerações de ordem social e ambiental na definição dos negócios e operações (BAGGIO; BENETTI; KELM; SEIBERT, 2019).

Após a explanação sobre o conceito e abordagem de governança adotados no presente trabalho, bem como da análise particular de cada um dos princípios regentes, passa-se ao estudo delimitado do tema, especificamente da governança aplicada às empresas familiares, desenvolvendo a hipótese norteadora, qual seja, a mediação como instrumento hábil a garantir a governança no âmbito das empresas familiares.

5 A GOVERNANÇA NAS EMPRESAS FAMILIARES E A INSTRUMENTALIDADE DA MEDIAÇÃO TRANSFORMATIVA

“O conceito de governança na empresa familiar deve ser abordado com mais profundidade pelos benefícios que a adoção das melhores práticas traz para a organização” (TROCCOLI; LISBOA, 2018, p. 214). Conforme explicitado, a incidência da governança no

âmbito das empresas familiares converge as variáveis da governança corporativa, com a peculiaridade da identidade familiar, bem como se sujeita aos princípios gerais, quais sejam, Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

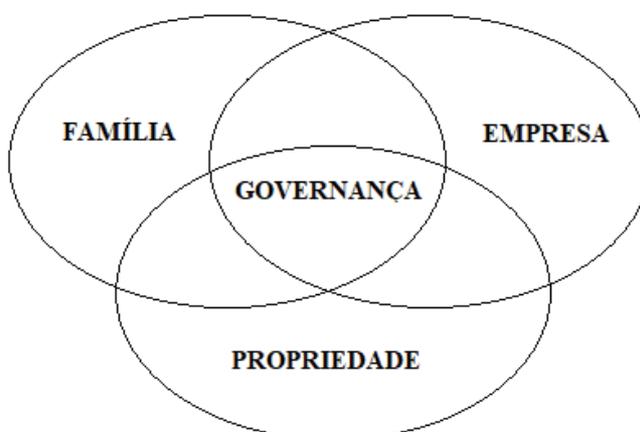
Diante da peculiaridade da organização empresa-família, “as questões relacionadas às boas práticas de governança corporativa nas empresas familiares estão ganhando espaço nas agendas dos fundadores e nas famílias, principalmente aquelas de maior porte” (ESCUADER, 2007, p. 94).

Para melhor compreensão, portanto, da incidência da governança na organização em questão, mostra-se imperiosa a análise do sistema da empresa familiar e das diversas dimensões envolve nesse ambiente.

À vista disso, invoca-se o Modelo dos Três Círculos, proposto por Tagiuri e Davis (1985) e corroborado por Gersick, Hampton e Lansberg (1997) e Davis (2003), o qual aborda a dinâmica das empresas familiares e suas três dimensões, quais sejam, família, propriedade e empresa, por meio de um conjunto de três círculos, os quais representam a empresa familiar estruturada em subsistemas independentes e superpostos (OLIVEIRA; ÁLVARES; PINHEIRO; PIMENTEL, 2011).

O referido modelo é utilizado como alicerce para a aplicação da governança nas empresas familiares, uma vez que a mesma deve gerir de forma adequada e eficaz as três variáveis que se revelam entrelaçadas, apesar de independentes. Nesse sentido, o desenvolvimento da empresa familiar encontra-se vinculado ao equilíbrio da interseção entre os eixos família, propriedade e empresa, abaixo explicitados.

Figura 1: Modelo de Três Círculos

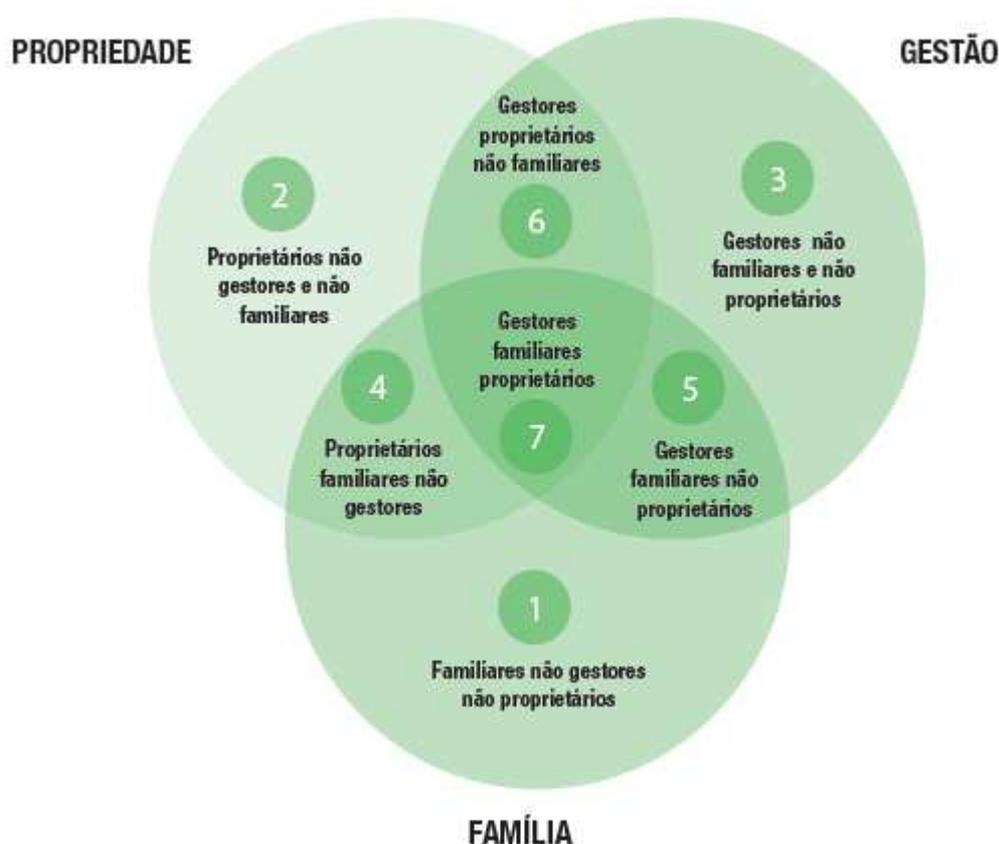


Fonte: (GERSICK; HAMPTON; LASBERG, 1997, apud PEGUINI; RIBEIRO; SABINO, 2021, p. 59).

Conforme expressa Oliveira, Álvares, Pinheiro e Pimentel (2011, p. 110), o eixo da família representa a dinâmica, a evolução e o papel dos membros familiares, inicialmente formado pelo núcleo fundador e, posteriormente, pelos herdeiros. Já a dimensão propriedade procura compreender a influência da família sobre a empresa, bem como a relação entre os diversos membros, também com a empresa. Por fim, o eixo empresa/gestão analisa a evolução dos negócios e o ciclo de vida da empresa.

Os diversos sujeitos que compõem e integram a empresa familiar podem se posicionar em diferentes eixos, variando, dessa maneira, a estrutura sistêmica da organização. Nesse sentido, apresenta-se a estrutura:

Figura 2: Estruturas de Governança no Sistema da Empresa Familiar



Fonte: IBGC, 2016.

Em análise à figura, constata-se a seguinte representação: (1) membros da família não exercem gerência e que não são proprietários; (2) proprietários não gestores e que não são membros familiares; (3) gestores não familiares e não proprietários; (4) proprietários membros

da família, mas que não exercem gestão; (5) gestores familiares, mas que não são proprietários; (6) gestores proprietários não familiares e (7) gestores, familiares e proprietários.

Nesse sentido, percebe-se que a governança quando aplicada à empresa familiar, para além dos aspectos básicos focados na empresa, proteção dos ativos, imagem e reputação, assim como na relação com as partes afetadas por suas atividades, abrange também os vínculos familiares fora do contexto empresarial e a gestão do patrimônio construído com o resultado das atividades da empresa (PEGUINI; RIBEIRO; SABINO, 2021), o que demonstra uma organização única a qual impõem tratamento condizente com tal peculiaridade, de maneira a equilibrar todas as dimensões e sujeitos envolvidos.

Nesse caminhar, menciona-se que a participação de diversos sujeitos, os quais ocupam diferentes posições em face da empresa familiar representa válvula de manifestação de interesses não coincidentes e conseqüente geração de conflitos. Isso porque, como os membros e partes interessadas se localizam em variadas posições dentro dos eixos em análise, os mesmos externam interesses e racionalidades distintas, em conformidade com o *locus* ocupado.

A não coincidência de metas, objetivos, necessidades e expectativas é prejudicial ao sistema de governança. Não obstante, relevante pontuar novamente que “os comportamentos que são esperados, ou até mesmo tolerados, no ambiente familiar não são exatamente os mesmos na esfera empresarial” (PEGHINI; RIBEIRO; SABINO, 2021, p. 57). A pluralidade, portanto, de sujeitos, expectativas, necessidade e posições intrínsecas à organização empresa-família é característica que demanda harmonia entre as diversas variáveis apresentadas.

Nesse sentido, a densidade da relação intrínseca à empresa familiar gera a necessidade de equilíbrio entre os diferentes eixos que a compõem, de maneira a proporcionar a governança eficaz da empresa e a correta gerência dos conflitos. Em vista disso, a articulação e a harmonização das três instâncias apresentadas caminham no sentido de aumentar as chances de sucesso de uma empresa familiar (OLIVEIRA, ÁLVARES, PINHEIRO e PIMENTEL, 2011).

A governança nas organizações em questão deriva justamente da gerência eficaz das três variáveis, as quais se revelam entrelaçadas, embora independentes. A harmonização, portanto, entre os eixos família, propriedade e empresa é capaz de proporcionar longevidade às empresas familiares.

Dessa forma, a hipótese desenvolvida apresenta a mediação transformativa como instrumento hábil a proporcionar o equilíbrio entre variáveis intrínsecas ao sistema empresa-família e, conseqüentemente, como ferramenta capaz de garantir a governança eficaz nas empresas familiares, a longevidade e sucesso dessas organizações.

Conforme já visto, as empresas familiares apresentam traços peculiares em relação à sua formação, bem como mostram-se muitas vezes vulneráveis pela fusão dos vínculos negociais e afetivos. Nessa toada, a gestão de empresas familiares é considerada situação delicada, justamente por envolver laços afetivos além dos administrativos, deparando-se com inúmeros momentos críticos, os quais demandam extrema atenção e cuidado, testando a capacidade de gerenciamento dos líderes (GILIOLI, ZANATTO, 2017).

A necessidade de harmonia, portanto, entre os eixos família, propriedade e empresa impõe a superação de conflitos intrínsecos à organização empresa familiar, de maneira a proporcionar as melhores práticas da governança. Sobre os mencionados conflitos, menciona-se:

[...] as dificuldades na gestão de uma empresa familiar são contínuas, a relação entre as gerações causa um choque de opiniões no ambiente interno, criando divergências e retraindo a evolução empresarial. O envolvimento emocional traz à tona a diferença entre uma empresa familiar e outras empresas, demonstrando que se não houver uma separação dos vínculos pessoais com os empresarias, haverá muitas situações de conflito (GILIOLI, ZANATTO, 2017, p. 6).

Por todo o exposto nos tópicos anteriores, é inegável que a aplicação da mediação, especificamente da sua vertente transformativa, ao contexto das empresas familiares mostra-se altamente salutar. Além da análise dos benefícios das técnicas autocompositivas aplicadas a ambas as esferas de forma desagregada, a corrente transformativa, justamente pelo objetivo de proporcionar aos indivíduos envolvidos reflexão, diálogo produtivo e alcance da parte submersa do conflito mostra-se significativamente compatível ao contexto único das empresas familiares, uma vez que proporciona a harmonia entre o patrimonialismo, característico da área empresarial e os vínculos afetivos e duradouros, inerentes ao instituto família.

Nesse sentido, a visão de conflito enquanto oportunidade de desenvolvimento revela-se hábil a proporcionar verdadeira transformação nas relações pessoais e interpessoais no seio familiar, assim como fomenta a criatividade, a reflexão, o trabalho cooperativo e o estabelecimento de metas inovadoras no ambiente empresarial.

Por sua vez, o correto gerenciamento dos conflitos e a conseqüente estabilização destes, assim como o equilíbrio entre os eixos família, propriedade e gestão por meio da aplicação de técnicas autocompositivas são aptos a propiciar a manutenção das boas práticas de governança no bojo das empresas familiares.

A depender do nível de desalinhamento entre os membros da família e a estrutura empresarial, a divergência de interesses pode resultar na ruptura de relacionamentos, prejudicando a dinâmica da família empresária. Para tanto, faz-se imperioso o monitoramento de divergências e da capacidade das partes em construir soluções viáveis. Em caso de dificuldade nesse processo, a mediação é alternativa viável para a preservação do relacionamento e correto gerenciamento das necessidades da empresa familiar (PEGUINI; RIBEIRO; SABINO, 2021). Ainda mencionam os autores:

Conciliar esses interesses pode ser algo complexo e demorado considerando a quantidade de pessoas envolvidas no processo. O Protocolo de Família serve como bússola, mas pode ser necessário ajustá-lo às suas regras periodicamente, conforme os interesses da família mudarem e ela crescer (PEGUINI; RIBEIRO; SABINO, 2021, p. 76).

À vista disso, as técnicas da mediação transformativa serão apresentadas como ferramentas capazes de construir um Protocolo Familiar que permita estruturar os diferentes interesses apresentados pelas partes envolvidas, criar critérios de supervisão de desempenho, entender a real necessidade da organização, traçar objetivos claros e gerenciar conflitos provenientes da relação empresa-família. Isso porque, todas essas variáveis revelam-se essenciais à garantia das boas práticas de governança nas empresas familiares.

Ressalta-se, por fim, que a cultura do diálogo e da busca pelo consenso por meio da autocomposição, manifestada pela mediação, apresenta-se como ferramenta valiosa de governança corporativa e preservação do relacionamento entre os sócios (PEGUINI; RIBEIRO; SABINO, 2021), principalmente entre sócios ligados, também, pelo vínculo familiar.

6 A CONSTRUÇÃO DO PROTOCOLO FAMILIAR E AS TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO TRANSFORMATIVA

Explicitado o cabimento da mediação transformativa como instrumento capaz de proporcionar a governança nas empresas familiares, por ser caminho hábil a harmonizar os eixos família, propriedade e empresa, bem como equacionar as demais variáveis e princípios da governança corporativa, passa-se à análise propriamente das técnicas de mediação aplicáveis à governança em questão, especificamente guiadas pela escola transformativa.

Não obstante será trabalhada a definição do Protocolo Familiar, bem como as orientações para a sua construção, também com respaldo nas mencionadas técnicas, de forma a

viabilizar a aplicação das boas práticas de governança no cenário das empresas familiares, afastando os conflitos negociais e afetivos, assim como o comum desalinhamento de interesse e expectativas entre os membros da família e a estrutura empresarial.

Certo é que a governança corporativa se externa como uma jornada contínua a ser percorrida pela família empresária na gestão empresarial. Nesse sentido, de forma a assegurar a longevidade da organização, a família deve vincular ideias claras sobre os mecanismos de governança apropriados aos diferentes casos (PEGUINI; RIBEIRO; SABINO, 2021).

É nesse sentido que a estruturação do Protocolo Familiar se mostra compatível com a aplicação da mediação como mecanismo de governança, uma vez que o documento é capaz de organizar as diversas situações típicas da organização empresa-família, viabilizando o trato preventivo e a dissolução de eventuais contendas por meio autocompositivo.

Não obstante, o Protocolo Familiar construído, também pelas técnicas de mediação, vislumbra a definição clara, pelas próprias partes envolvidas, de metas, objetivos, expectativas, tolerâncias e necessidades, tanto no ambiente familiar, como no empresarial.

Nesse cenário, é possível tratar eventuais conflitos inerentes à empresa familiar na ceara preventiva. Contudo, em caso de impraticabilidade do trato preventivo, mostra-se viável a resolução da contenda por meio das técnicas de mediação transformativas, previamente esclarecidas no Protocolo Familiar, de forma a preservar os vínculos afetivos e continuidade marcante nas relações familiares, bem como equalizar celeridade, eficácia, confidencialidade e custo-benefício, variáveis essenciais ao sucesso da atividade empresarial.

Com o estabelecimento do Protocolo Familiar e das técnicas da mediação transformativa, todos os membros da empresa e da família encontram-se cientes das possibilidades vinculadas, conferindo a estes maior conforto e confiança para propor que determinados conflitos sejam resolvidos pela via autocompositiva. É nesse sentido o posicionamento dos autores:

Um grande diferencial que a mediação pode ter na gestão da governança das empresas familiares é evitar que eventuais posições divergentes se transformem em disputas societárias. A partir do momento que em se verifica um desalinhamento recorrente e relevante de posições e/ou visões entre os sócios, com potencial para prejudicar o desenvolvimento das atividades sociais e/ou o relacionamento dos sócios no âmbito da empresa e da família, qualquer dos sócios pode sugerir que seja realizada a mediação para que sejam descobertos e explorados os interesses que estão encobertos pela divergência, possibilitando às partes envolvidas debater, de forma pacífica e construtiva, alternativas para a solução do impasse (PEGUINI; RIBEIRO; SABINO, 2021, p. 84).

Apesar do claro cabimento das técnicas autocompositivas como instrumento capaz de proporcionar a eficácia da governança, inegável que o sucesso da mediação está intimamente ligado à “vontade das partes em buscar a autocomposição” (PEGUINI; RIBEIRO; SABINO, 2021, p. 84). Dito de outra forma, os membros da empresa familiar devem se dedicar, entender e acreditar na aplicação da mediação à eficácia da governança, assim como na consolidação do Protocolo Familiar, necessidade essa justificada pelas próprias características dessa forma de solução de conflito, quais sejam, priorizar o protagonismo das partes, proporcionar diálogo construtivo, reflexão crítica e viabilizar a construção conjunta, pelas próprias partes, de possíveis soluções, bem como pelos objetivos do mencionado documento.

Nesse sentido, passa-se à apresentação do conceito do Protocolo familiar, bem como ao esclarecimento das técnicas de mediação transformativa aplicáveis à construção deste, assim como cabíveis à geração e preservação das boas práticas de governança nas empresas familiares.

6. 1 O PROTOCOLO FAMILIAR

O Protocolo Familiar externa-se como um dos documentos capazes de estruturar o funcionamento de uma empresa familiar, o qual apresenta-se salutar à continuidade da atividade, uma vez que é construído a partir das reais necessidades de cada organização (CARDOSO, 2017). Para correta compreensão, esclarece-se a definição de Protocolo Familiar, apresentada pelo IBGC:

É um documento celebrado entre os sócios e herdeiros de famílias empresárias que representa a transformação das expectativas em combinações transcritas para um instrumento formal. É a representação dos valores, princípios, regras e condutas. Nele, são definidos papéis e responsabilidades, direitos e obrigações, regras e sanções, que são válidos para todos aqueles que integram a família empresária (IBGC, 2018, p. 13).

Nesse sentido, o documento é essencial ao estabelecimento de valores e princípios de atuação da família e comprometimento dos familiares com o patrimônio e com os negócios da empresa (IBGC, 2018). Não obstante, o protocolo é hábil a estabelecer regras claras e acordadas por todos, para evitar situações conflitantes e ambíguas (IBGC, 2018).

Levando em consideração que o planejamento estratégico se caracteriza enquanto processo de alinhamento de ações objetivando o alcance de determinadas missões e a continuidade da empresa (BAGGIO; BENETTI; KELM; SEIBERT, 2019) é possível afirmar

que a construção e adoção do Protocolo Familiar externa-se enquanto um ramo do planejamento estratégico.

Isso porque, a elaboração do Protocolo Familiar, por meio das técnicas de mediação transformativa, é capaz de apurar as variáveis internas e externas que influenciam na organização e, a partir dessas, estabelecer um plano de alinhamento de interesses, maximizando os benefícios, bem como evitando prejuízos (BAGGIO; BENETTI; KELM; SEIBERT, 2019) e conflitos, revelando-se, portanto, como ferramenta essencial à governança.

Explicitado o conceito, passa-se às funções do protocolo familiar, descritas por Cassilas, Vásquez e Díaz:

- a) Com relação aos problemas previsíveis: apontá-los e antecipar-se a eles, estabelecendo a própria solução aplicada, quando surgirem.
- b) Com relação aos problemas imprevistos: estabelecer os procedimentos a serem seguidos para alcançar uma solução negociada.
- c) Com relação a continuidade da empresa nas mãos da família proprietária: conseguir que essa continuidade seja obtida com o menor custo pessoal e fiscal possível, principalmente para a unidade empresarial.
- d) Com relação aos membros dos três sistemas (os proprietários, os diretores e os membros da família): assegurar que estejam bem informados, especialmente a família, sobre a empresa e a que saibam o tipo e o nível de relações que devem ser mantidas entre eles (CASSILAS, VÁSQUEZ E DIÁZ, 2007, p. 130 apud CARDOSO, 2017, p. 30).

Quanto aos problemas previsíveis e imprevisíveis, o presente trabalho sugere a identificação desses elementos pelas técnicas da mediação transformativa, uma vez que possibilitam o diálogo construtivo e a identificação das reais necessidades da organização e causas dos conflitos inerentes à empresa familiar. Além disso, o próprio protocolo familiar deve vincular as mencionadas técnicas autocompositivas como soluções dos problemas surgidos no decorrer do exercício da atividade empresarial.

No tocante à continuidade da empresa nas mãos da família proprietária, o protocolo familiar assegura o menor custo pessoal e fiscal possível. Dessa forma, a construção do documento com base nas técnicas de mediação mostra-se salutar, tendo em vista o envolvimento de questões afetivas e negociais, evitando desgastes dos vínculos contínuos, intrínsecos à família, bem como possibilitando equalizar celeridade e custo-benefício, essenciais à questão patrimonial inerente à empresa.

Por fim, em relação aos três sistemas que compõem a organização em questão – propriedade, família e gestão – o protocolo destina-se a manter os membros cientes no nível de relação existente entre os eixos. Vale ressaltar, que muitos dos comportamentos tolerados no

ambiente familiar, não são aceitos no contexto empresarial e vice versa. Nesse sentido, ressalta-se o cabimento da mediação como instrumento de governança hábil a manter o equilíbrio entre os sistemas integrantes da empresa familiar, conforme trabalhado no item 5.

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa sugere alguns itens básicos que devem guiar a construção do Protocolo Familiar, os quais serão adotados no presente trabalho. Ressalta-se que os mencionados itens caracterizam apenas como ponto de partida, visto que o resultado final decorre de diálogo entre os membros (IBGC, 2018). É justamente pela necessidade de diálogo que a adoção das técnicas de mediação para a elaboração do documento mostra-se indispensável.

Inicialmente, o Protocolo Familiar deve vincular as missões, a visão, os valores e os objetivos da família empresária. O item deve explicitar um pequeno histórico da família empresária, as aspirações dos fundadores, seus ideais e o papel das novas gerações (IBGC, 2018), de forma a evitar futuros conflitos e evoluir com os conflitos já ocorridos. “Com todas essas informações, é possível explicar a razão de ser do negócio e de que forma ele evoluiu. Esse histórico deve ressaltar possíveis situações de divergências de visões e cultura e como elas foram solucionadas para fortalecer a empresa e a família” (IBGC, 2018, p. 19).

Não obstante, o Protocolo Familiar deve nortear a definição dos papéis a serem desempenhados na família e na organização, determinando a clara separação entre os papéis (IBGC, 2018). Tal esclarecimento mostra-se essencial ao equilíbrio entre os eixos da empresa familiar – propriedade, família e gestão – e, conseqüentemente, à manutenção da governança e da longevidade da atividade.

O Protocolo Familiar também deve determinar regras, acordos e condutas toleráveis no contexto da empresa familiar. Nesse sentido, é necessária a delimitação de expectativas de comportamento, princípios, regras e acordos, assim como de condutas coercitivas em caso de descumprimento de cláusulas previstas no protocolo (IBGC, 2018).

Resta evidente, portanto, que um protocolo bem estruturado é capaz de orientar os rumos do negócio, bem como preservar o relacionamento saudável entre os membros, representando um dos pontos fortes da longevidade das empresas familiares (IBGC, 2018), uma vez que contribui para a definição e cumprimento das boas práticas de governança.

Por sua vez, a adoção das técnicas de mediação mostra-se salutar à longevidade da empresa familiar, assim como caminha em consonância à construção do Protocolo Familiar, enquanto ramo do planejamento estratégico, hábil a preservar a governança. Isso porque, a própria estrutura do protocolo exige constante debate e aperfeiçoamento, com a participação de todos os membros da família empresária. Nesse sentido:

No esforço de dialogar e alcançar consenso, os integrantes da família desenvolvem conhecimentos mais profundos a respeito da sua própria história. Ampliam sua visão sobre novas oportunidades e riscos ainda não considerados em seus planos de futuro. Entendem melhor seus papéis e colaboram para evitar interferências indevidas na empresa familiar. Aprendem a gerenciar suas emoções de forma positiva e se preparam muito melhor para lidar com desafios de relacionamento e negócios que terão pela frente (IBGC, 2018, p. 29).

Passa-se, por fim, à análise das técnicas de mediação, guiada pela Escola Transformativa, aplicáveis à construção do Protocolo Familiar, como também cabíveis como ferramentas de preservação e dissolução de conflitos inerentes à empresa familiar, objetivando a efetivação da governança.

6.2 AS TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO CABÍVEIS

O presente tópico não se destina a esgotar as técnicas existentes, tendo em vista a grande variedade das mesmas, mas objetiva delimitar algumas dessas técnicas, que são capazes de proporcionar os fins almejados pela escola transformativa, especificamente a remodelação do conflito em oportunidade de desenvolvimento, assim como o entendimento das causas e das necessidades, de maneira a viabilizar o trato preventivo de eventuais contendas.

Durante as etapas da mediação, tanto na construção do Protocolo Familiar, como na solução e prevenção de conflitos, o mediador deve se portar de maneira a buscar clareza de todas as ideias, facilitar a comunicação, criar contextos alternativos, focalizar interesses comuns, orientar as partes oportunamente para o futuro com base no presente e respeito pelo passado e formular perguntas de modo empático e construtivo (MOTA, 2020).

Nesse caminhar, cabe aos membros das empresas familiares absorverem o comportamento dos mediadores, de forma a aplicar tais posturas nas relações interpessoais e empresariais que permeiam a organização. Dessa maneira, a conscientização dos membros sobre a importância do comportamento mediador, também fora das sessões de autocomposição, caminha no sentido da estabilização dos conflitos e, conseqüentemente, da eficácia da governança.

A escuta ativa é uma das técnicas aplicáveis para atingir tais objetivos e difere-se apenas do mero ato de ouvir, uma vez que pressupõe uma atitude participativa no diálogo – “escuta dinâmica” (ALMEIDA, 2015, p. 240). Por essa técnica, cabe às partes e ao mediador se portarem de forma a escutar ativamente e compreender os sentimentos envolvidos, fluindo o

diálogo de maneira reflexiva, bem como proporcionando um ambiente de boa convivência entre os indivíduos (MOTA, 2020).

À guisa da corrente transformativa, a escuta ativa é capaz de proporcionar o entendimento das reais causas do conflito, assim como a compreensão das necessidades e das visões dos diversos membros envolvidos. Logo, a técnica promove o alinhamento de interesses e redução dos conflitos, viabilizando a governança nas empresas familiares. Isso porque, a escuta atenta e comprometida é capaz de gerar a percepção de interesses externados na autocomposição (ALMEIDA, 2015).

Lança-se mão, também, do parafraseamento, intimamente ligado à redefinição com conotação positiva. A paráfrase caracteriza-se como forma de enfatizar frases, textos ou expressões sem alterar o significado da versão original (ALMEIDA, 2015, p. 288), intervenção que se destina a marcar a memória de quem falou e agiu.

Nesse sentido, mostra-se em consonância com a corrente transformativa, uma vez que a paráfrase, quando solene e apropriada, é marcadora de reflexão, ou seja, externa-se enquanto um convite às partes para parar, pensar, escutar de forma inclusiva e refletir (ALMEIDA, 2015).

A redefinição com conotação positiva, por sua vez, destina-se a encontrar uma motivação legítima ou intensão positiva no que foi dito ou feito (ALMEIDA, 2015, p. 281). Tal técnica “não significa dar cores claras e suaves a atitudes ou fatos indistintamente, mas sim olhar com outras lentes, recontextualizar” (ALMEIDA, 2015, p. 282).

A adequação da técnica é manifesta, uma vez que no ambiente de contenda, marcado pela adversariedade, as partes se portam de forma pouco positiva e não expressam adequadamente suas narrativas (ALMEIDA, 2015), inclusive seus sentimentos e interesses. Por meio dessa técnica, em conformidade com as ideias transformativas, é possível o olhar mais generoso sobre as atitudes e as falas, provocando nas partes uma reflexão sobre a forma de expressar suas ideias (ALMEIRA, 2015).

No contexto das empresas familiares, notadamente marcado pelo entrelaçamento entre vínculos patrimoniais e afetivos, a paráfrase e a redefinição com conotação positiva são técnicas essenciais à prevenção e resolução de conflitos justamente por proporcionarem às partes a reflexão de seus comportamentos e das atitudes toleráveis, criando um ambiente de melhor convivência e maior compreensão da individualidade de cada um dos membros, assim como da coletividade, entendida enquanto a própria empresa familiar.

Insta salientar que a escuta ativa, assim como a paráfrase e a redefinição com conotação positiva são técnicas também aplicáveis durante a construção do Protocolo Familiar, uma vez que ao proporcionar a reflexão, a compreensão dos sentimentos e das reais demandas

envolvidas, viabilizam a estruturação do documento de forma a gerar eficácia na governança das organizações, perpetuando as boas práticas.

Por fim, menciona-se a técnica da inversão de lugares, denominada por Tânia Almeida (2015, p. 279) como “visitação ao lugar do outro”, ou seja, o ato de imaginar-se em situação semelhante a que o outro vivencia, no presente ou no futuro. A aplicação da técnica é guiada pelo imperativo categórico de Kant, ou seja, “agir de forma a não fazer ao outro aquilo que não gostaria que a você fizessem” (ALMEIDA, 2015, p. 279).

A autora esclarece a dificuldade de transposição de lugar no cenário de conflito e diante das diferentes visões de mundo que cada indivíduo vincula (ALMEIDA, 2015). Contudo, a técnica é apta a colocar o mediando voltado à imprevisibilidade do futuro e à possibilidade de ver invertidos os papéis, em termos de necessidade e possibilidade (ALMEIDA, 2015).

A realidade das empresas familiares é marcada pela fusão de duas esferas um tanto quanto particulares – âmbito empresarial e familiar. Não obstante, a governança nessas organizações deve buscar o equilíbrio entre os eixos família, propriedade e gestão, envolvendo indivíduos que ocupam diferentes *locus* e externam variados interesses e sentimentos. Nesse sentido, as perguntas e reflexões que possibilitam colocar determinados membros no lugar de outros são capazes de gerar empatia, compreensão e até mudança da forma de entender a organização e os conflitos inerentes.

Nesse sentido, a técnica revela-se em adequação com a escola transformativa, assim como aplicável à compreensão dos conflitos, tratamento preventivo das contendas e estruturação do Protocolo Familiar à vista da manutenção da governança. Isso porque, o ato de se colocar no lugar do outro propicia o respeito à geração presente, a compreensão da geração atual e o planejamento do futuro, vislumbrando a manutenção das boas práticas, o sucesso e a longevidade da empresa familiar.

Resta evidente, portanto, que as técnicas da mediação, quando aplicadas sob à luz da corrente transformativa são capazes de prevenir e estabilizar conflitos, bem como auxiliar na construção adequada do Protocolo Familiar. Além disso, são aptas a incentivar que as partes se reconheçam mutuamente, passando a entender e considerar o ponto de vista do outro (AGUIRRE, 2015), o que gera um ambiente de melhor convivência e de desenvolvimento das relações empresarias e familiares de forma harmônica e concomitante.

7 CONCLUSÃO

As empresas com perfil familiar representam parte significativa do mercado brasileiro e, conseqüentemente, impactam de forma considerável o cenário econômico, embora muitas delas não apresentem alto nível de sobrevivência, principalmente pela existência de conflitos internos. Diante de tal constatação, inquiriram-se meios de proporcionar a estabilidade da governança nessas organizações, de forma a oportunizar longevidade e sucesso das empresas familiares.

Inicialmente, foram explicitadas as ideias vinculadas pela Mediação Transformativa, elaboradas por Robert A. Barush Bush e Joseph F. Folger, bem como seus objetivos ligados a propiciar verdadeira transformação pessoal e social. Isso porque suas técnicas prezam por atingir a parte submersa do conflito, gerar alteridade, processos empáticos e reconhecimento, uma vez proporcionado o diálogo construtivo e a reflexão crítica. Nesse sentido, a celebração do acordo não é objetivo primeiro da Escola, situando-o na esfera da possibilidade.

Dessa forma, foi analisado o cabimento da Mediação Transformativa às áreas empresarial e familiar, de forma desvinculada. Em relação à primeira, a mediação transformativa revelou-se extremamente benéfica, pela imperatividade de resolução dos conflitos empresariais, em função da dinamicidade do mercado, que exige respostas e soluções rápidas. Não obstante, as técnicas são cabíveis por fomentar um ambiente que incentiva a criatividade, a reflexão, a cooperação e o alcance de metas.

Acerca da seara familiar, a mediação transformativa caracteriza-se enquanto meio de solução de controversas e de prevenção de litígios mais adequados. Isso porque o tratamento da contenda pela visão de desenvolvimento, oportunidade de aprendizagem, diálogo e entendimento favorece a manutenção dos vínculos afetivos e duradouros, marcantes na relação familiar, pautada em afeto, valores sentimentais e fortes questões emocionais.

A empresa familiar, por sua vez, representa um fenômeno de fusão entre dois sistemas com traços particulares e marcantes, por vezes entendidos como opostos, justamente por predominar em um deles o aspecto patrimonial e, no outro, o viés extrapatrimonial e sentimental. Diante da peculiaridade e dos conseqüentes conflitos decorrentes do entrelaçamento de relações no seio da empresa familiar, de questões econômicas, pessoais e interpessoais, esse meio é marcado por grande vulnerabilidade, demandando tratamento específico.

Ora, as técnicas da mediação transformativa mostraram-se altamente salutar no contexto das empresas familiares, uma vez que proporciona aos indivíduos reflexão e diálogo produtivo, prevenindo contendas, bem como delimitando soluções eficazes para futuros conflitos, de

forma a preservar tanto os vínculos patrimoniais, como os afetivos, pela capacidade de transformação das relações.

Nesse caminhar, a estabilização e o correto gerenciamento dos conflitos por meio das técnicas de mediação transformativa são capazes de proporcionar a manutenção da governança. Para a correta análise desse conceito, restou delimitada a complementariedade entre governança corporativa e governança familiar, ambas guiadas pelos princípios da Transparência, Equidade, Prestação de Contas e Responsabilidade Corporativa.

Particularmente, a governança nas empresas familiares é marcada pelo equilíbrio da interseção dos eixos que a compõem, quais sejam, família, propriedade e gestão. Nesse sentido, a hipótese foi confirmada para apresentar a mediação transformativa como instrumento hábil a proporcionar a governança nessas organizações, justamente por ser apta a alinhar os interesses e necessidades dos diversos membros, identificar e estruturar as reais demandas da organização, tratar os conflitos inerentes de forma construtiva e preventiva, preservar os vínculos negociais e afetivos, assegurar o diálogo e a reflexão e consequentemente garantir a governança eficaz, a longevidade e sucesso das empresas familiares.

De forma a garantir a mencionada instrumentalidade, foi proposta a construção do Protocolo Familiar, documento capaz de estruturar a empresa e organizar diversas situações típicas, uma vez que por ser estruturado também com bases nas técnicas de mediação, à guisa da corrente transformativa, as próprias partes definem metas, objetivos, tolerâncias, necessidades, valores, princípios, acordos, condutas toleráveis, papéis delimitados e demais variáveis que influenciam na eficácia da governança, na continuidade da atividade e no bom relacionamento entre os membros.

Foram sugeridas técnicas de mediação que viabilizam o alcance das metas propostas pela escola transformativa, bem como a criação e manutenção das boas práticas de governança, vislumbrando tanto o trato preventivo, assim como a solução para litígios intrínsecos às empresas familiares. Nesse teor, foram trabalhadas as técnicas da escuta ativa, parafraseamento, redefinição com conotação positiva e inversão de lugares, tal como foi delimitado o comportamento mediador, o qual pode ser adotado também pelos membros das empresas familiares nas relações interpessoais e empresariais, fora das sessões autocompositivas.

Conclui-se, portanto, que a peculiaridade marcante nas relações intrínsecas às empresas familiares demanda tratamento específico, razão pela qual as boas práticas de governança refletem inúmeros benefícios no contexto em estudo. Para tanto, as técnicas de mediação transformativa, embora ainda pouco usadas no cenário, apresentam-se como ferramentas ideais à geração e preservação da governança, uma vez que é capaz de equilibrar os três eixos

principais desse sistema – família, propriedade e gestão – bem como tratar de forma construtiva e preventiva as variáveis e eventuais conflitos decorrentes da empresa familiar. Dessa forma, garante-se que a atividade empresarial seja exercida de forma saudável e duradoura, assim como que os vínculos negociais e afetivos sejam preservados e, ainda, que a via autocompositiva seja estruturada como ferramenta de governança, por meio do Protocolo Familiar e da delimitação das técnicas aplicáveis.

REFERÊNCIAS

AGUIRRE, C. E. **Mediação em empresas familiares**. 123 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <https://tedeantiga.pucsp.br/handle/handle/6866>. Acesso em: 19 nov. 2021.

ALMEIDA, T. **Caixa de Ferramentas em Mediação: aportes práticos e teóricos**. São Paulo: Dash, 2014. 351 p. Disponível em: <https://docero.com.br/doc/xxsc0x0>. Acesso em: 19 nov. 2021.

BAGGIO, D. K.; BENETTI, T.; KELM, M. L.; SEIBERT, R. M. Governança Corporativa: planejamento estratégico e os conflitos de agência na empresa familiar. **Revista Desafio Online (Don)**. Campo Grande, v. 7, n. 2, p. 333-354 mai./ago, 2019. Disponível em: <https://desafioonline.ufms.br/index.php/deson/article/view/6628>. Acesso em: 25 out. 2021.

BRANDÃO, C. D. **Mediação empresarial: uma análise da aplicabilidade e efetividade do instituto nos conflitos entre empresas**. 2019. 160 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo/SP, 2019. Disponível em: <http://bibliotecatede.uninove.br/bitstream/tede/2117/2/CI%c3%a9sia%20Domingos%20Brand%c3%a3o.pdf>. Acesso em: 23 set. 2021.

BRASIL. Código de Processo Civil. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Brasília, DF: Congresso Nacional, [2015]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em: 22 set. 2021.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Brasília, DF: Congresso Nacional, [2015]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113140.htm. Acesso em: 05 out. 2021.

BUSCH, R. A. Baruch; FOLGER, J. P. **The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition**. San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

CARDOSO, M. P. **Governança familiar: os benefícios do protocolo familiar às empresas familiares**. (Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Ciências Contábeis,

Universidade do Extremo Sul Catarinense), UNESC. p. 59, 2017. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/handle/1/5834>. Acesso em: 09 nov. 2021.

DAVIS, J. A. Entrevista a HSM Management: uma radiografia da relação empresa + família + propriedade. **HSM Management**, [S. l.], v. 41, p. 96-103. nov./dez. 2003.

ESCUDE, S. A. L. Governança Corporativa e a Empresa Familiar. Mecanismos e Instrumentos Facilitadores na Gestão de Conflitos Societários. **Revista de Administração da UNIMEP**. São Paulo, v. 4, n. 3, p. 80-105, set./dez, 2007. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/2737/273720431008.pdf>. Acesso em: 05 out. 2021.

GERSICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. McC; LANSBERG, I. **Generation to Generation: Life Cycles of the Family Business**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

GILIOLI, R. M.; ZANATTO, T. Os desafios da gestão em uma empresa familiar. Mostra de Iniciação Científica, Pós-Graduação, Pesquisa e Extensão, 15, 2017, Caxias do Sul. **Anais [...]**. Caxias do Sul: PPGA, 2017. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/conferencias/index.php/mostraucsppga/xviimostrappga/paper/view/5217>. Acesso em 03 nov. 2021.

GONÇALVES, J. S. R. C. As empresas familiares no Brasil. **Revista de Administração de Empresas/ EAESP/ FGV**. São Paulo/ SP, v. 7, n. 1, p. 7-12, jan./mar. 2000. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/dLWHxrVHp7c9pwPjvT5gF5s/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 04 out. 2021.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança Cooperativa**. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/conhecimento/governanca-corporativa>. Acesso em: 29 out. 2021.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Governança da família empresária: conceitos básicos, desafios e recomendações**. São Paulo, SP: IBGC, 2016. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=22057>. Acesso em 05 out. 2021.

IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **O papel do protocolo familiar na longevidade da família empresária**. São Paulo, SP: IBGC, 2018, 32 p. Disponível em: <https://conhecimento.ibgc.org.br/Lists/Publicacoes/Attachments/23659/Publicacao-IBGCsegmentos-ProtocoloFamiliar1-2018.pdf>. Acesso em: 08 nov. 2021.

LEITE, D. S. B. Mediação transformativa no direito de família: tratando a lide sociológica. **Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos**. Salvador/BA, v. 4, n. 1, p. 108-124, jan./jun, 2018. Disponível em: <https://pdfs.semanticscholar.org/7f98/cb28ad2fdc038c78e8d57d9af52ff8f6181c.pdf>. Acesso em: 25 set. 2021.

LIMA, L. R. M. **A mediação no direito de família**. (Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Direito, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro). Rio de Janeiro, 59p. 2017. Disponível em: <http://www.unirio.br/unirio/ccjp/arquivos/tcc/2017-1-monografia-lara-da-rocha-martins-de-lima>. Acesso em: 27 set. 2021.

MOTA, B. S. S. **A mediação perspectivada por uma abordagem transformativa promotora de competências pessoais e sociais.** (Relatório de estágio de Mestrado em Educação, Universidade do Minho). Portugal, p. 100. 2020. Disponível em: https://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/63744/1/Relat%c3%b3rio%20de%20Est%c3%a1gio_Branca%20Sofia%20Silva%20Mota.pdf. Acesso em: 04 out. 2021.

OLIVEIRA, J. L.; ÁLVARES, E.; PINHEIRO, A. S.; PIMENTEL, T. D. A governança corporativa como elemento mediador na empresa familiar. **Revista de Administração FACES Journal**, v. 10, n. 3, art. 2, p. 105-122, 2011. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/3150/a-governanca-corporativa-como-elemento-mediador--->. Acesso em: 30 dez. 2021.

PEGHINI, C. C.; RIBEIRO, G. P.; SABINO, S. M. A mediação como instrumento de governança e preservação das empresas familiares e das famílias empresárias. **Actio Revista de Estudos Jurídicos**, Maringá/PR, v. 1, n. 31, p. 56-86, 2021. Disponível em: <http://faculdadesmaringa.com.br/index.php/actiorevista/article/view/206/162>. Acesso em: 27 set. 2021.

PETRONI, M. Empresas familiares representam 90% do empreendimento do Brasil. **Jornal da USP**. Publicado em 18 de ou. 2018. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/atualidades-em-dia-com-o-direito-boletim-18-10-empresas-familiares-representam-90-dos-empreendimentos-no-brasil/>. Acesso em: 30 nov. 2021.

SACRAMENTO, B. A ponderação de regras e alguns problemas da teoria dos princípios de Robert Alexy. **Revista Direito GV**, São Paulo/SP, v. 15, n. 2, e1917, 2019. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rdgv/a/V57NTqHcNG9JtLGqgzBkGWt/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 29 out. 2021.

SALES, L. M. M.; SOUSA, M. A. O Sistema de Múltiplas Portas e o judiciário brasileiro. **Revista Brasileira de Direitos Fundamentais e Justiça**, ano 5, n. 16, p. 204-220, jul./set. 2011. Disponível em: <http://dfj.emnuvens.com.br/dfj/article/view/360/467>. Acesso em: 25 set. 2021.

SANTOS, I. P.; SANTOS, J. H. P. **Mediação Empresarial no Brasil: O conflito na empresa familiar.** In: XXIV Congresso Nacional do CONPEDI – UFMG/ FUMEC/ DOM HELDER CÂMARA, 2015, Belo Horizonte/MG. Formar consensuais de solução de conflitos. p. 462-477. Disponível em: <http://site.conpedi.org.br/publicacoes/66fsl345/ex6xsd57/gpjqM8SUy50h01dB.pdf>. Acesso em: 22 set. 2021.

TAGIURI, R.; DAVIS, J. A. Bivalent attributes of the family firm. **Family Business Review**, [S. l.], v. 9, n. 2. 1985.

TARTUCE, F. **Mediação no Novo CPC:** questionamentos reflexivos. Fernanda Tartuce, 2016. Disponível em: <http://www.fernandatartuce.com.br/wp-content/uploads/2016/02/Media%C3%A7%C3%A3o-no-novo-CPC-Tartuce.pdf>. Acesso em 20 set. 2021.

TROCCOLI, I. R.; LISBOA F. Governança corporativa na empresa familiar: uma conciliação possível ?. **Revista Vianna Sapiens**, v. 9, n. 1, p. 204-235, jan./jul., 2018. Disponível em: <https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/291>. Acesso em 29 out. 2021.