

**REVISTA SEMESTRAL DE
DIREITO EMPRESARIAL**

Nº 34

Publicação do Departamento de Direito Comercial e do Trabalho
da Faculdade de Direito da Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Rio de Janeiro
Janeiro / Junho de 2024

Publicação do Departamento de Direito Comercial e do Trabalho da Faculdade de Direito da Universidade do Estado do Rio de Janeiro

EDITORES: Sérgio Campinho (Graduação, UERJ, Brasil) e Mauricio Moreira Menezes (Doutor, UERJ, Brasil).

CONSELHO EDITORIAL: Alexandre Ferreira de Assumpção Alves (Doutor, UERJ, Brasil), Ana Frazão (Doutora, UNB, Brasil), António José Avelãs Nunes (Doutor, Universidade de Coimbra, Portugal), Carmen Tiburcio (Doutora, UERJ, Brasil), Fábio Ulhoa Coelho (Doutor, PUC-SP, Brasil), Jean E. Kalicki (Doutor, Georgetown University Law School, Estados Unidos), John H. Rooney Jr. (Doutor, University of Miami Law School, Estados Unidos), Jorge Manuel Coutinho de Abreu (Doutor, Universidade de Coimbra, Portugal), Luiz Edson Fachin (Doutor, UFPR, Brasil), Marie-Hélène Monsérié-Bom (Doutora, Université Paris 2 Panthéon-Assas, França), Paulo Fernando Campos Salles de Toledo (Doutor, USP, Brasil), Peter-Christian Müller-Graff (Doutor, Ruprecht-Karls Universität Heidelberg, Alemanha) e Werner Ebke (Doutor, Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg, Alemanha).

CONSELHO EXECUTIVO: Carlos Martins Neto (Doutor, UERJ, Brasil) e Mariana Pinto (Doutora, UERJ, Brasil) – Coordenadores. Guilherme Vinseiro Martins (Doutor, UFMG, Brasil), Leonardo da Silva Sant’Anna (Doutor, FIOCRUZ, Brasil), Livia Ximenes Damasceno (Mestre, Centro Universitário Christus, Brasil), Mariana Campinho (Mestre, Columbia Law School, Estados Unidos), Mariana Pereira (Pós-graduada, UERJ, Brasil), Mauro Teixeira de Faria (Doutorado em andamento, UERJ, Brasil), Nicholas Furlan Di Biase (Mestre, UERJ, Brasil) e Rodrigo Cavalcante Moreira (Mestre, UERJ, Brasil).

PARECERISTAS DESTES NÚMEROS: Angelo Prata de Carvalho (Doutor, UnB, Brasil), Carlos Eduardo Koller (Doutor, PUC-PR, Brasil), Fernanda Versiani (Doutora, UFMG, Brasil), Gerson Branco (Doutor, UFRS, Brasil), Jacques Labrunie (Doutor, PUC-SP, Brasil), Maíra Fajardo Linhares Pereira (Doutora, UFJF, Brasil), Marcelo de Andrade Féres (Doutor, UFMG, Brasil), Marcelo Luar Leite (Doutor, UFERSA, Brasil), Rafael Vieira de Andrade de Sá (Mestre, FGV-SP, Brasil), Raphaela Magnino Rosa Portilho (Doutora, UERJ, Brasil), Ricardo Villela Maíra Alves da Silva (Doutor, UERJ, Brasil), Sergio Marcos Carvalho de Ávila Negri (Doutor, UFJF, Brasil), Thalita Almeida (Doutorado em andamento, UERJ, Brasil), Uínie Caminha (Doutora, UNIFOR, Brasil) e Victor Willcox de Souza Rancaño Rosa (Doutor, UERJ, Brasil).

Contato: Av. Rio Branco, nº 151, grupo 801, Centro – Rio de Janeiro-RJ. CEP: 20.040-006. E-mail: rsde@rsde.com.br ou conselho.executivo@rsde.com.br. Telefone (21) 3479-6100.

PATROCINADORES:



ISSN 1983-5264

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ.

Revista semestral de direito empresarial. — nº 34 (janeiro/junho 2024)
. — Rio de Janeiro: Renovar, 2007-.

v.

UERJ
Campinho Advogados
Moreira Menezes, Martins Advogados

Semestral

1. Direito — Periódicos brasileiros e estrangeiros.

94-1416.

CDU — 236(104)



Obra Licenciada em Creative Commons
Atribuição - Uso Não Comercial - Compartilhamento
pela mesma Licença

GESTÃO DE CONFLITOS NO ÂMBITO DAS HOLDINGS FAMILIARES: UMA ANÁLISE DOS BENEFÍCIOS E DESAFIOS NO USO DOS MÉTODOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS ALTERNATIVOS À JURISDIÇÃO¹

CONFLICT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF FAMILY HOLDINGS: AN ANALYSIS OF THE BENEFITS AND CHALLENGES IN USING ALTERNATIVE METHODS OF CONFLICT RESOLUTION

*Pedro André Lara Tait**
*Rita De Cássia Andrioli Bazila Peron***

Resumo: O presente trabalho abordará os meios alternativos de resolução de conflitos aplicados às demandas surgidas no âmbito das Holdings Familiares, analisando sua eficácia em comparação ao método jurisdicional. Para isso, a pesquisa visa analisar a compatibilidade entre os métodos da Conciliação, mediação e arbitragem com a dinâmica própria das Holdings Familiares, marcada pela sobreposição dos papéis de sócio e parente. Para tanto, será traçado um conceito de Holding, com sua especificação no ambiente familiar, bem como uma análise da natureza jurídica dos métodos alternativos de resolução de conflitos, concluindo-se com a apresentação de resultados relativamente à cada espécie analisada.

¹ Artigo recebido em: 11.10.2023 e aceito em: 02.07.2024.

* Pós-graduado em Direito civil pela Universidade Estadual de Maringá - UEM. Graduado em Direito pela Universidade Estadual de Maringá - UEM. Graduando em Ciências Econômicas pela Universidade Estadual de Maringá - UEM. Advogado. E-mail: pedrotait.adv@outlook.com

** Professora de graduação e pós-graduação na UEM - Universidade Estadual de Maringá. Doutora em Direito do trabalho, empresa, autonomia privada e tutela dos direitos na perspectiva europeia e internacional pela Università degli Studi di Roma La Sapienza, revalidado pela USP. Mestre pela PUCPR em Direito Econômico e Socioambiental. Pós Graduada em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho, também pela PUCPR. Graduada em Direito pela Universidade Estadual de Maringá - UEM. Advogada. E-mail: ritabazila@gmail.com.

Palavras-chave: Holdings familiares; Meios alternativos de resolução de conflitos; Gestão eficiente; Mediação, conciliação e arbitragem.

Abstract: This paper will address alternative means of conflict resolution applied to disputes arising within family Holdings, analyzing their effectiveness compared to the judicial method. The research aims to analyze the compatibility between the methods of conciliation, mediation, and arbitration with the unique dynamics of family Holdings, characterized by the overlapping roles of shareholders and relatives. To do so, a concept of Holding will be outlined, along with its specification in the family environment, as well as an analysis of the legal nature of alternative methods of conflict resolution, concluding with the presentation of results pertaining to each analyzed type.

Keywords: Family Holdings; Alternative means of conflict resolution; Efficient management; Mediation, conciliation, and arbitration.

Sumário: Introdução; 1. Holding. 1.1. Conceito e breve histórico. 1.2. Holdings Familiares: características e benefícios. 2. Conflitos societários no âmbito das Holdings Familiares. 3. Métodos alternativos de resolução de conflito. 4. A resolução de conflitos nas Holdings Familiares. Conclusão.

Introdução.

O presente trabalho objetiva pesquisar acerca da real efetividade dos métodos alternativos de resolução de conflitos quando em comparação com a via jurisdicional ordinária, para a gestão de embates surgidos no âmbito das Holdings Familiares. Para tanto, será realizada uma conceituação do instituto da Holding traçando um breve panorama histórico de seu surgimento. Na sequência, far-se-á uma especificação da ideia de Holding inserta no contexto familiar, aten-

tando para suas particularidades em relação a outros grupos societários congêneres.

Em sequência pretende-se a apresentação de uma abordagem jurídica da natureza das controvérsias surgidas nas Holdings Familiares, bem como dos métodos alternativos de resolução de conflitos, quais sejam: conciliação mediação e arbitragem.

Nesse sentido, inafastáveis as lições de Gladston e Eduarda Mamede, tomadas como marco teórico principal para a construção conceitual de Holding Familiar a ser trabalhada na pesquisa. Para a análise da natureza jurídica dos métodos de resolução de conflitos, especialmente os de cunho negocial, forçosa a utilização das contribuições de Tânia Almeida no artigo “Mediação e conciliação: dois paradigmas distintos, duas práticas diversas”. Além dessas, outras obras serviram de base na elaboração do presente artigo.

Finalmente pretende-se, a partir de um cotejo entre a natureza dos conflitos enfrentados pelas Holdings Familiares e o conteúdo dos meios alternativos de resolução de conflitos, verificar a hipótese de que a adoção desses em desfavor do meio jurisdicional é vantajosa. Também se pretende a identificação do método mais recomendado tomando em consideração a compleição específica das Holdings Familiares.

1. Holding.

O desenvolvimento do presente artigo perpassa um esforço inicial no sentido da conceituação da definição de Holding, do delineamento de um breve panorama histórico de seu surgimento, da demonstração de sua utilidade enquanto ferramenta de gestão organizacional, bem como de sua descoberta pelos núcleos familiares como instrumento de gestão eficiente e profissional do patrimônio comum.

1.1. Conceito e breve histórico.

O Termo Holding, conforme assinalam Gladston e Eduarda Mamede, vem da expressão inglesa “*To hold*”, a que se empresta o seguinte sentido:

[...] To hold, em inglês, traduz-se por segurar, deter, sustentar, entre ideias afins. Holding traduz-se não apenas como o ato de segurar, deter etc., mas como domínio. A expressão Holding company, ou simplesmente Holding, serve para designar pessoas jurídicas (sociedades) que atuam como titulares de bens e direitos, o que pode incluir bens imóveis, bens móveis, participações societárias, propriedade industrial (patente, marca etc.), investimentos financeiros etc.²

As Holdings foram gestadas pelo ordenamento jurídico estadunidense, vocacionadas ao estabelecimento de instrumentos de consolidação do controle acionário de pessoas jurídicas, embora modernamente não se restrinjam a esse objetivo, abarcando uma finalidade mais ampla de concentração e organização patrimonial.

A autorização para que companhias participassem livremente do capital de outras pessoas jurídicas, sem limitações relativas ao tipo ou percentual dessas ações, surge em regime de privilégio, no final do século XVIII, no estado da Pensilvânia, referindo-se apenas a certas e determinadas sociedades. Somente cerca de um século depois, em 1888, é que, em Nova Jérsei, entra em vigor a primeira lei que estendia amplamente o benefício de titularidade incondicionada de capital social das companhias umas pelas outras. Legislações congêneres se popularizaram no restante dos Estados Unidos nos anos se-

2 MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2023. p. 23.

guintes, motivadas sobretudo pelo expressivo aumento na arrecadação experienciado por Nova Jérsei com a tributação das operações societárias crescentes no estado.³

No Brasil, a autorização para que pessoas jurídicas detenham participação no capital de outras companhias foi introduzida pela Lei das Sociedades por Ações, de 1976. O Art. 2º da referida lei, em seu §3º, explicita ser possível à sociedade o desempenho de objeto social consistente na participação em outras sociedades, ainda que não previsto em seu ato constitutivo, mas desde que constitua meio para o desempenho de seu objeto social.

Referidas sociedades de participação criadas pela Lei 6.404/76, contudo, não se confundem com as próprias Holdings. Essas últimas, embora no mais das vezes detenham participação em outras sociedades, dela prescindem, tendo um escopo mais amplo, consistente na titularidade de um patrimônio independentemente da natureza dos bens que o componham, diferentemente das sociedades por ações referidas no Art. 2º, §3º, da Lei 6.404/76, pessoas jurídicas empresárias que tem por objeto de sua empresa a detenção de participação acionária em sociedades outras. Não há, de fato, no Direito brasileiro, norma que estabeleça requisitos, conteúdo ou objeto necessário às Holdings especificamente.⁴

É o que sucede com as relações de capital estabelecidas entre as Holdings e as companhias de que participam. Conquanto essas relações as qualifiquem não necessariamente as definem; A quantidade de companhias de que participa, a detenção ou não de controle acionário de uma ou algumas delas, a natureza dessas companhias ou ainda a titularidade simultânea ou exclusiva de outros bens e direitos são ele-

3 COMPARATO, Fabio K.; SALOMÃO FILHO, Calixto. *O poder de controle da sociedade anônima*. Rio de Janeiro: Forense, 2014. p. 198-199.

4 MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2023. p. 22-23.

mentos acessórios que por si não integram a definição de Holding. Sua concepção perpassa, em verdade, a função de titularizar imediata e autonomamente relações jurídicas em substituição aos seus instituidores, sendo instrumentalizada aos interesses desses últimos.⁵

A composição do patrimônio, a forma e o ramo de atuação da companhia Holding são usadas corriqueiramente para tipificar diferentes espécies de Holding, embora essa separação não tenha igualmente fundamento legal. Assim, e somente para fins práticos, é possível falar, por exemplo, em Holding pura quando o objeto social é unicamente a titularidade de participações em outras sociedades (podendo essa ser dividida ainda em Holding de controle ou de participação, em função do grau maior ou menor de capacidade diretiva que exerce sobre as empresas que detém), ou Holding mista, quando além da participação societária, a sociedade desempenhar diretamente atividade empresária, bem como em Holding Familiar, levando em conta o emprego do instrumento.⁶

O nome Holding também não representa um tipo societário em específico, como se sociedade limitada ou por ações fosse, tampouco a opção por um ou outro tipo societário previsto na legislação compõe verdadeiramente o seu conceito. Holding traduz-se em qualificação conferida à uma companhia em virtude de seu objetivo, de sua função. A escolha do tipo societário e da natureza jurídica ficam, portanto, a cargo dos seus instituidores, que poderão se valer em sua engenharia societária de qualquer das espécies previstas na legislação, seja ela simples ou empresária, excetuada a cooperativa.⁷

Em suma, embora a estrutura societária e o objeto de atuação das Holdings possam ser diversos, há em sua definição um elemento constante e necessário: a concentração em uma pessoa jurídica do

5 MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding familiar e suas vantagens*: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2023. p. 22-23.

6 *Ibidem*. p. 26-27.

7 *Ibidem*. p. 171.

domínio centralizado e direto sobre bens e direitos, em instância societária concebida para esse fim, à luz de possíveis vantagens econômicas, tributárias, organizacionais e sucessórias. Assim é porque o conteúdo fundamental do conceito de Holding liga-se à finalidade com a qual se dá sua constituição.⁸

Sob a perspectiva de um olhar funcionalizado das sociedades Holdings, Edna e João Lodi lecionam:

O moderno conceito de holding é uma posição filosófica. *É principalmente uma atitude empresarial.* Enquanto as empresas, chamadas operadoras estão preocupadas com o mercado em que atuam, com as tendências do cliente, com a concorrência e com outros problemas externos, a holding tem uma visão voltada para dentro. Seu interesse é a produtividade de suas empresas controladas e não o produto que elas oferecem. A holding como empresa controladora tem como meta principal a rentabilidade. A ela não compete saber o que se faz, mas sim se faz o melhor e mais rentavelmente.⁹ (original sem grifos).

Sua razão de existir, portanto está relacionada à racionalização da administração de um determinado patrimônio – mormente consistente de participações societárias em outras sociedades empresárias. É, por conseguinte, um conceito funcional. Aproveitando-se da centralização da administração negocial e financeira, o estabelecimento de uma Holding serve aos predicados de economia organizacional e eficiência de gestão. É, de regra, um meio utilizado na perseguição e facilitação dos resultados empresariais e econômicos, não seu fim. Uma estrutura funcionalizada, uma ferramenta.

8 MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding familiar e suas vantagens*: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2023. p. 23.

9 LODI, Edna Pires; LODI, João Bosco. *Holding*. 4 ed., revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning, 2011. p. 11.

Não sem razão as Holdings hoje figuram entre as maiores companhias do mundo. Gigantes como a Berkshire Hathaway Inc., a Alphabet Inc., a Meta, o Softbank Group Corp. e a ITAÚSA (para citarmos um exemplo nacional), são Holdings que detém ou participam de grandes empresas como a Apple, o Google, o Facebook e o Itaú. O mercado empresarial tem apontado na direção da ampla adoção desses mecanismos institucionais de organização centralizada, mais que aprovados no teste do tempo, como formas de proporcionar eficiência para estruturas econômicas cada vez mais complexas, insertas em um mercado globalizado cada vez mais dinâmico e competitivo. Nesse sentido, e ressalvadas as proporções, é que a constituição de Holdings também tem se revelado opção interessante para os grupos familiares.

1.2. Holdings Familiares: Características e Benefícios.

Repisa-se que o conceito de Holding, no sentido que se lhe atribui atualmente deve ser compreendido a partir de uma perspectiva funcionalizada: qual a função dessa pessoa jurídica? Se a de organizar determinado patrimônio ou atividade – sendo esse objetivo atingido ou não, estaremos então diante de uma Holding. Não se estranha dessa forma, que núcleos familiares no Brasil e no mundo cada vez mais se voltem a esse instrumento de gestão, buscando colher as vantagens da apropriada arquitetura societária. Daí o porquê de surgirem as ditas Holdings Familiares.

As Holdings Familiares, na linha do que foi dito, também não se referem a um tipo societário específico (podendo também assumir a forma de Holdings puras ou operacionais), mas sim a um contexto específico de formação e desenvolvimento, da mesma forma que é possível falar em Holdings financeiras, rurais e industriais, a depender do ramo, sem que com isso se refira a uma constituição jurídica específica. É, pois, a situação familiar, o fato de estar inserta no contexto de uma determinada família, que a caracteriza enquanto tal.

Nessa conjuntura, sua função é servir de instrumento à consecução do planejamento efetuado pelos membros da família, notadamente no que diz respeito aos escopos de organização e administração do patrimônio comum, economia tributária e sucessão hereditária.¹⁰

Nesse diapasão, a Holding Familiar atuará como controladora do patrimônio pessoal de pessoas físicas ligadas por laços familiares, as quais passarão a exercer seu domínio de forma indireta e mediata, por meio da titularidade da própria pessoa jurídica controladora e não mais das empresas ou bens imediatamente.¹¹

Não raras vezes a instituição de uma Holding Familiar busca atender interesses ligados à sucessão hereditária. Aqui a preocupação do instituidor é com o planejamento sucessório, buscando facilitar a partilha do acervo hereditário a ser deixado pelo sócio falecido, minimizando custos e mitigando atritos entre os demais membros da Holding, preservando-se os laços familiares.¹²

Na hipótese de servir ao planejamento sucessório, a formação de uma Holding permite que o fundador da empresa dê conta dos assuntos sucessórios ainda em vida, concentrando o patrimônio em uma pessoa jurídica para então repassá-lo aos herdeiros na forma de cotas ou ações, podendo realizar essa divisão em vida ou por meio de testamento. A transmissão das participações societárias por negócio jurídico *inter vivos*, mediante doação, por exemplo, faculta ao institui-

10 MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2023. p. 28.

11 DINIZ, Maria Helena. Holding: Uma solução viável para a proteção do patrimônio familiar. *Revista Argumentum-Argumentum Journal of Law*, Marília, v. 20, n. 1, p. 17-34, 2019. Disponível em: <http://ojs.unimar.br/index.php/revistaargumentum/article/view/1111>. Acesso em: 4 maio 2023. p. 11.

12 DINIZ, Maria Helena. Holding: Uma solução viável para a proteção do patrimônio familiar. *Revista Argumentum-Argumentum Journal of Law*, Marília, v. 20, n. 1, p. 17-34, 2019. Disponível em: <http://ojs.unimar.br/index.php/revistaargumentum/article/view/1111>. Acesso em: 4 maio 2023. p. 5.

dor a manutenção do usufruto do patrimônio e conseqüentemente da gestão negocial plena, ao passo que viabiliza a manutenção da integridade patrimonial por meio da inserção de cláusulas de inalienabilidade, incomunicabilidade e impenhorabilidade.

O correto planejamento sucessório, em uma acepção ampla, refere-se ainda a aspecto de grande pertinência no que tange às famílias empresárias: o planejamento da sucessão empresarial. Treinar sucessores para que ocupem cargos de direção na empresa não é uma tarefa fácil e o sucesso desse processo, no mais das vezes, condiciona a sobrevivência ou não da empresa ao seu instituidor. A Holding, nesse contexto, pode auxiliar na criação de mecanismos que facilitem a transição geracional da empresa.

A questão da sucessão empresarial desponta de relevância num país como o Brasil, cujo número de empresas familiares representa cerca de 90% do total, sendo elas responsáveis por cerca de 65% do PIB e por 75% dos empregos.¹³ Garantir a continuidade dessas empresas familiares, portanto, é garantir a própria saúde do mercado nacional.

Não obstante a utilidade na constituição de uma Holding Familiar, e seu papel relevantíssimo no contexto da economia brasileira, é certo que o modelo, como qualquer outro, encontra suas limitações no plano fático. Não se está falando de uma panaceia, um instrumento definitivo de gestão empresarial e de patrimônio familiar, mas sim de mais uma ferramenta jurídica colocada à disposição das pessoas, na perseguição de seus objetivos. Dessa forma, entender as particularidades das Holdings Familiares e suas limitações ajuda a construir mecanismos eficientes de manutenção do modelo.

13 SOUZA, Ray. Desafios e oportunidades para empresas familiares. *Diário do Comércio*, 2020. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/opiniao/desafios-e-oportunidades-para-empresas-familiares/>. Acesso em: 14 jan. 2023.

2. Conflitos societários no âmbito das Holdings Familiares.

A ideia de conflito centra-se na abstração de uma discordância; na oposição entre o querer próprio e o querer do outro. Pode ser traduzida em contradição, oposição ou luta de princípios, propostas e atitudes.¹⁴ Sua definição não deve ser buscada em um modelo fixo e apriorístico, mas conduzir à uma fórmula de percepção de situações conflituosas enquanto tal, atenta às suas particularidades e ciente de sua natureza complexa, com reflexos sociológicos, jurídicos, psicológicos etc. Nesse sentido, Robbins e Judge definem conflito como sendo:

[...] um processo que tem início quando alguém percebe que a outra parte afeta ou pode vir a afetar negativamente algo considerado importante. O conflito diz respeito ao momento, em qualquer atividade, quando a interação passa dos limites e se transforma em uma discordância entre as partes envolvidas.¹⁵

Os conflitos não apresentam uma conformação única e, por isso mesmo, também não apresentam uma valoração única, podem ser funcionais ou disfuncionais, a depender de seus reflexos sobre os objetivos do grupo no qual se desenvolvem. Um embate entre pontos de vista que permita o refinamento de uma ideia, por exemplo, é um conflito funcional, pois auxilia nos objetivos do grupo. A identificação do conflito para sua correta valoração leva em conta a inter-relação entre diversos fatores, especialmente: a) a questão material motivadora do conflito (Conflitos de tarefas, conflitos de relacionamento ou conflitos de processo);¹⁶ b) o âmbito de seu desenvolvimento

14 ABBAGNANO, Nicola. *Dicionário de filosofia*. 5ª ed., São Paulo: Martins Fontes, 2007. p. 173.

15 JUDGE, Timothy A.; ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 18. ed.. São Paulo: Pearson Education, 2020. p. 521.

16 O conflito de tarefas relaciona-se ao conteúdo e aos objetivos do trabalho. O conflito de

(Conflito diádico, conflito intragrupal e conflito intergrupalo).¹⁷ O fenômeno conflituoso, assim, deve ser definido a partir de um cotejo entre suas razões e o local de sua ocorrência.¹⁸

Os conflitos de relacionamento são quase sempre disfuncionais. Por estarem centrados na hostilidade às características pessoais dos agentes, sua estrutura dificulta o atingimento de uma harmonia necessária ao desempenho das funções do grupo, bem como são particularmente exaustivos, mormente pela baixa disposição dos membros do grupo em mudar a forma que são e que agem.¹⁹

A estrutura pessoal do grupo desempenha importante papel no que diz respeito aos conflitos: sua possível mitigação, seu surgimento, seu desenvolvimento e seu correto tratamento. Esse quesito é especialmente relevante nas sociedades tipicamente de pessoas, cuja agregação se dá em função de características pessoais dos membros, sendo forte o traço da chamada “*affectio societatis*”.

Considerando o escopo do presente trabalho, ressalta-se que a característica pessoal fundamental que condiciona as interações dos membros de uma Holding Familiar é a vinculação ao contexto de uma família. Além de sócios, os titulares de participações societárias nessas empresas são também parentes e o equacionamento dessas posições jurídicas deve conduzir ao entendimento entre os membros do grupo, em função do melhor interesse da organização. A tarefa de pacificar as relações familiares, marcadas pela preponderância das emoções em detrimento da razão, complexifica-se nesse contexto.

A partir da constituição da Holding os familiares assumem posições jurídicas diferentes uns para com os outros. Irmãos, primos,

relacionamento diz respeito às relações interpessoais. O conflito de processo envolve a maneira como o trabalho é realizado (JUDGE, Timothy A.; ROBBINS, Stephen P. *Comportamento Organizacional*. 18. ed.. São Paulo: Pearson Education, 2020. p. 522).

17 O conflito diádico se dá entre duas pessoas. O conflito intragrupal ocorre dentro um grupo ou equipe. O conflito intergrupalo ocorre entre grupos ou equipes (*Ibidem*, p. 524).

18 *Ibidem*, p. 521-524.

19 *Ibidem*, p. 522-523.

filhos etc. transmudam-se em sócios, e o patrimônio familiar em patrimônio societário. É sob esse novo paradigma, o da empresa, que eles passarão a atuar, inclusive em suas relações com terceiros. E é justamente na compatibilidade entre os integrantes da sociedade e o cumprimento estrito do plexo de direitos e deveres decorrentes do contrato social que reside o desafio de operacionalização das Holdings Familiares.²⁰

A característica “*sine qua non*” das Holdings Familiares é, assim, a subjacência de um plano familiar ao plano empresarial. O elemento agregador, qual seja, família, projeta reflexos na estrutura empresarial e essa naquela outra, numa relação de mútua influência. A estrutura visível do empreendimento, tal qual se apresenta a um observador externo, acaba por mascarar o fato, entretanto, irremediável que parcela significativa dos debates diretivos da empresa são travados no âmbito íntimo, no plano familiar.²¹

A relação recíproca de faculdades e obrigações estabelecidas entre sócios, uns com os outros, e com a própria sociedade, tem como ponto de confluência a finalidade legalmente estabelecida para as sociedades: a econômica. A contratação de sociedade entre os familiares representa um pacto de envidar o patrimônio, antes pessoal, à perseguição de um fim econômico comum. Por ela, os bens que antes pertenciam a cada um isoladamente, passam a pertencer à pessoa jurídica, ao passo que os familiares recebem em troca cotas ou ações em valor correspondente aos bens transferidos.²²

A superposição de papéis, de sócio e de familiar, dá azo à significativa parcela dos conflitos desenvolvidos na alçada das Holdings Familiares. Notadamente nas situações em que as premissas funda-

20 MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2023. p. 204-205.

21 *Ibidem*, p. 257-258.

22 *Ibidem*, p. 210-211.

mentais das relações familiares conflitam com aquelas estabelecidas, inclusive legalmente, para a atividade empresarial. Nesse sentido Gladston e Eduarda Mamede:

O Direito de Família não cometeu o erro de pretender criar regras detalhadas para controlar o relacionamento entre irmãos, pais e filhos, sobrinhos e tios, primos etc. Isso seria um equívoco, considerando a carga eminentemente afetiva dessas relações pessoais. No entanto, no que diz respeito ao patrimônio empresarial de uma família, a realidade é outra. O Direito Empresarial não se atrela à razão ou à limitação emotivas. Ainda que os sócios sejam familiares (pais, filhos, irmãos etc.), toma-os como sócios e, sim, regra (a lei) e pode regradar ainda mais (o ato constitutivo e as normativas a eles inferiores) o comportamento.²³

A condição Familiar da empresa, todavia, não deve ser encarada, por si só, como um demérito. Não procede o pensamento de que essas empresas padeceriam de mal congênito, por estarem contaminadas de conflitos estranhos ao escopo meramente econômico e negocial. Várias empresas têm como sua maior vantagem competitiva justamente sua característica familiar intrínseca. Nesse quadro, à natureza familiar de uma empresa não pode ser atribuída a função de condicionante absoluto de seu sucesso ou de sua derrocada, antes, deve conduzir ao reconhecimento de que as empresas familiares estão sujeitas a desafios próprios cuja necessidade de estudo e conhecimento é imperativa ante a perspectiva de sua perpetuação.²⁴

Em arremate, a identificação da tipologia conflituosa, especialmente no que diz respeito ao “*locus*” de seu surgimento – a Hol-

23 MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding familiar e suas vantagens: planejamento jurídico e econômico do patrimônio e da sucessão familiar*. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2023. p. 87.

24 *Ibidem*, p. 258-259.

ding, conduz à compreensão do conflito como uma decorrência não incomum da dinâmica desenvolvida pelas Holdings Familiares. O reconhecimento dessa premissa justifica e impõe a busca de instrumentos adequados e eficazes de contenção das querelas societárias e familiares, cada qual em sua própria esfera de surgimento.

3. Métodos Alternativos de Resolução de Conflitos.

A existência de mecanismos hábeis à resolução dos conflitos surgidos no ambiente social é condição da manutenção de um padrão de convivência objetivado pelo Direito. Essa instância de controle social tendente à harmonização dos interesses conflitantes, modernamente, nos Estados Democráticos de Direito, é tarefa atribuída preponderantemente à jurisdição, que pode ser definida como: a atuação estatal visando a aplicação do direito objetivo ao caso concreto, resolvendo-se com definitividade uma situação de crise jurídica e gerando com tal solução a pacificação social.²⁵

A ideia de pacificação social traduz-se no propósito de tratamento do conflito social subjacente à questão jurídica enfrentada em um processo. Essa noção fundada no binômio “lide jurídica” e “lide sociológica” identifica o chamado escopo social da jurisdição, sob o qual deve preponderar a resolução da questão conflituosa no plano material (social) à resolução da questão apenas em um plano abstrato e normativo (jurídico). É o desarmamento efetivo dos ânimos sociais, com mínimo sacrifício dos interesses envolvidos, que realmente interessa nesse sentido.²⁶

25 NEVES, Daniel Amorim Assumpção. *Manual de direito processual civil*. Volume único. São Paulo: Juspodivm, 2022. p. 61.

26 NEVES, Daniel Amorim Assumpção. *Manual de direito processual civil*. Volume único. São Paulo: Juspodivm, 2022. p. 82; TESSARI, Cláudio; PINHEIRO, Camila Bandel Nunes. A efetividade da tutela jurisdicional e o compromisso com os escopos sociais do processo por meio da instrumentalidade. *Revista de Processo*, São Paulo, v. 311. ano 46. p. 17-38, jan. 2021. Disponível em: <http://tessaripohlmann.adv.br/wp-content/uploads/2021/01/artigo-33.pdf>. Acesso em: 28 mai. 2023. p. 8-10.

De fato, a solução concreta do conflito interessa mais aos envolvidos que a simples afirmação imperativa do direito por meio da jurisdição. Essa persecução de um ideal de efetividade na solução das querelas suplanta a necessidade da intervenção estatal e justifica a busca por mecanismos, afora o jurisdicional, aptos a resolver as desarmonias nas relações intersubjetivas, tendo em conta as particularidades apresentadas pelos casos concretos.

A adequação da ferramenta resolutiva às demandas do conflito constitui o pressuposto básico do sistema de justiça multipor-tas e um de seus grandes triunfos. Como afirmado por Tânia Almeida:

Esse é um dos benefícios dos sistemas multipor-tas de acesso à justiça e resolução de controvérsias: possibilitar o encaminhamento da questão existente para o instrumento de resolução que ofereça maior eficácia e, conseqüentemente, maior eficiência. Se tivermos dois ternos no armário, precisamos eleger um ou outro para ocasiões que demandem o uso de traje formal. Se ampliarmos o número de ternos, podemos adequar o modelo ao evento, à temperatura e ao horário da ocasião, assim como à maior ou menor formalidade exigida.²⁷

É certo que a jurisdição estatal constitui salvaguarda fundamental e indispensável à interesses legitimamente protegidos pelo Direito, entretanto, por suas estruturas e premissas, nem sempre se revela como o instrumento mais adequado ao tratamento de todas as situações conflituosas surgidas entre os indivíduos no ambiente social, devendo ser reservada somente àqueles casos que efetivamente demandem a imperatividade e a autoexecutoriedade que lhe são características.

27 ALMEIDA, Tania. Mediação e conciliação: dois paradigmas distintos, duas práticas diversas. In: SOUZA, Luciane Moessa (Coord.). *Mediação de conflitos: novo paradigma de acesso à justiça*. Santa Cruz do Sul: Essere nel mondo, 2015. E-book. p. 85-86.

Nesse entendimento, de insuficiência ou não recomendação do emprego da jurisdição à todas as situações de embate social, é que reside o porquê de terem ganhado relevância os chamados meios alternativos de resolução de conflitos. Representantes dessa categoria de instrumentos afins à jurisdição para o tratamento adequado dos conflitos são a conciliação, a mediação e a arbitragem.

Dentre os três, o que mais se aproxima da jurisdição estatal é a arbitragem, notadamente por se tratar de ferramenta heterocompositiva, em que os contendores submetem a lide à decisão de um terceiro que a resolverá com definitividade a questão. Inobstante a natureza adjudicatória do procedimento, a arbitragem difere da jurisdição estatal na medida em que nasce de um contrato, de um acordo de vontades estabelecido entre as partes, e não da imposição legal. Também o decorrer da arbitragem difere em relação ao método da jurisdicional estatal, pois embora ambas se desenvolvam por meio de um processo, na arbitragem a ritualística procedimental é objeto de livre escolha das partes, como também o é o paradigma de decisão – por equidade, por exemplo, em situações que a lei não permitiria ou ainda pela eleição de outro ordenamento jurídico que não o brasileiro. O elemento determinante é, pois, a voluntariedade das partes na adesão a um mecanismo decisório externo, que não provenha do judiciário e que leve em conta os parâmetros jurídicos e materiais livremente estabelecidos por elas.²⁸

O contexto de surgimento e desenvolvimento do instituto da arbitragem, dada sua natureza contratual e privatista, é justamente o das relações comerciais, sendo amplamente utilizada ainda hoje para essa finalidade, como no caso de contratos empresariais internacionais. A possibilidade de fixação de foro e procedimento, além da ce-

28 AZEVEDO NETO, João Luiz Lessa de. *A relação entre arbitragem e Poder Judiciário na definição da competência do árbitro*. 2015. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Disponível em: <https://repositorio.ufpe.br/handle/123456789/15676>. Acesso em: 15 maio 2023. p. 16-17.

leridade, confidencialidade e segurança do processo arbitral são grandes atrativos para as empresas.²⁹

A mediação e a conciliação, por sua vez, representam os chamados métodos autocompositivos. Nessa espécie de instrumento de resolução de conflitos o protagonismo decisório é deferido diretamente às partes, que deverão obter consensualmente uma solução para a lide, seja pela renúncia parcial recíproca de interesses, seja pela submissão voluntária do interesse de uma das partes ao da outra, seja pelo desaparecimento do conflito por qualquer outra forma. De qualquer sorte, a ideia é que a própria solução surja como resultado do consenso dos envolvidos e não que esse consenso corresponda apenas na outorga de poder a um terceiro para que ele então decida, em oposição à noção adjudicatória dos métodos arbitral e jurisdicional.

A coincidência no escopo dos dois institutos, qual seja: a harmonização das posições conflitantes das partes por esforço próprio dos envolvidos, não autoriza que sejam tratados indistintamente como sinônimos ou substitutos. Mediação e conciliação são categorias negociais distintas, cada qual com premissas, procedimentos e técnicas próprios, atuando sobre as partes e sobre o conflito de formas diferentes.

A conciliação, verifica-se, tem um viés mais pragmático. Nela o objetivo último é a resolução do conflito, sem que haja uma verdadeira preocupação com uma análise mais detida dos fundamentos da controvérsia. O exercício realizado pelas partes na obtenção do acordo consiste numa análise objetiva não verticalizada da lide; parte de uma perspectiva individualista, de buscar a satisfação de seus próprios interesses na maior medida possível, sopesando individualmente o custo-benefício de cada concessão até se encontrar um denominador comum. O processo conciliatório é acompanhado pelo conciliador, um terceiro eleito ou aceito pelas partes que buscará facilitar a obtenção do consenso, podendo apresentar propostas ou fazer su-

²⁹ *Ibidem*, p. 17-18.

gestões nas negociações, figurando ao lado das partes como construtor do acordo. Ademais, o processo focando-se diretamente no conflito, opera numa lógica de construção de culpa, conduzindo as partes ao reconhecimento de suas responsabilidades na questão e buscando soluções centradas num paradigma reparatório.³⁰

Ivan Aparecido Ruiz define mediação como:

É um processo de solução de litígios em que uma pessoa com formação específica em mediação ajuda as partes envolvidas em um conflito a *chegarem a um acordo acerca do modo como irão solucioná-lo*. O mediador, ao contrário de um juiz estatal ou de um árbitro, não decide sobre o conflito de interesses. A mediação é um processo não-adversarial de solução de conflitos de interesses.³¹ (original sem grifos).

A mediação, como apontado, atua em frentes diferentes. Ganha relevo a cognição exauriente do conflito e de suas causas, bem como do relacionamento estabelecido entre as partes, tudo em uma perspectiva complexa e multidisciplinar que articula fatores sociais, psicológicos, jurídicos e filosóficos para fornecer uma ferramenta mais completa de tratamento dos desacordos. O enfrentamento da controvérsia se dá por um processo de fragmentação em que os elementos mais básicos da contenda são trabalhados à vista da desconstrução do conflito. Mais que a resolução final do problema, a mediação idealiza a manutenção ou o reestabelecimento do diálogo entre os envolvidos.³²

30 ALMEIDA, Tania. Mediação e conciliação: dois paradigmas distintos, duas práticas diversas. In: SOUZA, Luciane Moessa (Coord.). *Mediação de conflitos: novo paradigma de acesso à justiça*. Santa Cruz do Sul: Essere nel mondo, 2015. E-book. p. 87-90.

31 RUIZ, Ivan Aparecido. A mediação no direito de família e o acesso à justiça. In: SOUZA, Luciane Moessa (Coord.). *Mediação de conflitos: novo paradigma de acesso à justiça*. Santa Cruz do Sul: Essere nel mondo, 2015. E-book. p. 293-294.

32 ALMEIDA, Tania. Mediação e conciliação: dois paradigmas distintos, duas práticas diversas.

Também no que tange à atuação do intermediário, a mediação tem características particulares. Afasta-se da ideia de um terceiro interveniente externo ao conflito, e retornam às partes à centralidade do procedimento, assistidas por um mediador preparado para facilitar o diálogo e o entendimento entre elas, sem direcioná-las para essa ou aquela solução.

Quando em comparação com o conciliador, o mediador tem uma postura menos ativa sobre o problema diretamente. Ele não apresenta soluções ou propostas, nem mesmo estabelece valoração sobre o problema ou a conduta das partes, ao contrário, sua atividade é de fomento à construção do entendimento. Ao mediador em seu mister cabe incitar os envolvidos a investigarem por eles mesmos as raízes do problema para que então construam a solução, também por esforço próprio.³³

Esses pontos de dissenso entre os institutos podem ser compreendidos a partir da seguinte síntese:

[...] Na conciliação o conflito é tratado de modo mais superficial e busca-se, primordialmente, a autocomposição, com o encerramento da disputa. Já na mediação é tratado o pano de fundo do conflito e, além de objetivar a resolução da controvérsia, tenta restaurar as relações sociais entre os envolvidos e, por isso, carece da intervenção de um terceiro mais capacitado para solucionar a desavença.³⁴

In: SOUZA, Luciane Moessa (Coord.). *Mediação de conflitos: novo paradigma de acesso à justiça*. Santa Cruz do Sul: Essere nel mondo, 2015. E-book. p. 86-87.

33 *Ibidem*, p. 88-89.

34 CABRAL, Trícia Navarro Xavier. A evolução da conciliação e da mediação no Brasil. *Revista FONAMEC*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 368-383, mai. 2017. Disponível em: https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistas/fonamec/volumes/volume1/revistafonamec_numero1volume1_368.pdf. Acesso em: 5 jun 2023. p. 369-370.

A mediação, portanto, atua sobre a esfera relacional dos envolvidos, trabalhando a controvérsia enquanto sintoma de uma desarmonia cuja solução deve surgir como consequência do reestabelecimento do diálogo. O enfrentamento verticalizado do conflito realizado por meio da mediação permite às partes, diferentemente do que ocorre na conciliação, buscarem soluções reciprocamente vantajosas, para além da satisfação unicamente dos próprios interesses, principalmente porque se afasta da raiz adversarial ainda presente em outros mecanismos como a arbitragem e a própria conciliação.

O que se verifica, dessa forma, é que os diferentes métodos alternativos de resolução de conflitos devem ser compreendidos em suas particularidades, adequando seu manejo à natureza do conflito enfrentado, com o fim de garantir a máxima efetividade de sua resolução. Se contendas comerciais entre empresas são satisfatoriamente resolvidas pela arbitragem, com alto grau de objetividade e comprometimento das partes, não necessariamente o método se prestará a resolver conflitos entre condôminos, por exemplo.

Essa análise de adequação entre a ferramenta resolutiva e o conflito que lhe serve de objeto deve ser realizada caso a caso, atendendo a um complexo de fatores dentre os quais o próprio relacionamento prévio e/ou futuro das partes envolvidas.

4. A resolução de conflitos nas Holdings Familiares.

Como apontado, determinados conflitos guardam em seu bojo particularidades que, sob a perspectiva da perseguição da maior efetividade, não recomendam a adoção da jurisdição estatal comum para a sua resolução. Nesses casos, pode-se buscar nos meios alternativos de resolução de conflitos as ferramentas para tanto. No escopo do presente trabalho, chama-se atenção para aqueles conflitos desenvolvidos entre os sócios-parentes no âmbito das Holdings Familiares, considerando-as ambientes férteis ao aparecimento e ao agravamento de desentendimentos surgidos justamente em função do relaciona-

mento entre as partes e as características pessoais que os envolvidos enxergam uns nos outros.

A característica de perpetuidade marcante nas relações intersubjetivas estabelecidas entre os sócios de uma Holding Familiar, afora a natureza dúplice do vínculo que os liga, impõe a necessidade premente da busca de instrumentos capazes de gerir célere e idoneamente os conflitos. A continuidade da empresa – e da família – exige um ambiente livre de um estado de beligerância entre os familiares, que permita a gestão objetiva da coisa comum ao passo que impeça a influência negativa das esferas familiar e societária uma na outra. O sucesso na governança desse tipo de empresa consiste justamente na compatibilização entre essas diferentes instâncias.

Divórcios, questões sucessórias, brigas entre irmãos etc. são situações que representam alguns dos desafios enfrentados pelas famílias. A mágoa e o dispêndio emocional por elas causados recrudescem as relações entre parentes, que dificilmente retornam ao seu estado originário. Esse enorme prejuízo relacional, resvala inevitavelmente no ambiente diretivo das Holdings Familiares e pode culminar na impossibilidade de manutenção da sociedade. A recíproca também é verdadeira: diferenças comerciais, surgidas no âmbito das Holdings Familiares afetam a convivência da família, que então interfere nas relações societárias, num ciclo vicioso.

Esse contexto complexo de sociabilidade, porque incindível, condiciona o uso das ferramentas de resolução de conflitos colocadas à nossa disposição. A preocupação então é eleger um mecanismo capaz de agir satisfatoriamente sobre os dois escopos, mantendo a harmonia na relação entre familiares e entre sócios.

Ademais, o interesse na manutenção dos laços das partes suscita uma análise dos métodos de resolução de conflitos a partir de um paradigma construtivista, apontando para a maior eficácia dos meios capazes de fortalecer o relacionamento dos envolvidos, fundamentado numa diferenciação entre métodos destrutivos ou construtivos a depender da forma com a qual incidem sobre o aspecto relacional

das partes. Preocupação especialmente relevante ante a perspectiva de agravamento das rivalidades que pode ser causado pelo emprego de métodos destrutivos; facilmente, em função do manejo de métodos destrutivos, os conflitos perdem correlação com suas causas iniciais, incitando um acirramento dos vieses competitivos das partes que resulta no rompimento de seus vínculos.³⁵

Os conflitos familiares – e nesse caso, das famílias empresárias – são marcados pela subjetividade e pelo império das paixões. É por essa razão que o ambiente jurisdicional, por não raras vezes insensível, é terreno árido para a obtenção de resultados positivos nessa seara. O início de uma demanda judicial entre familiares marca um ponto de inflexão definitivo, uma virada de chave entre eles, dali em diante a objetividade cede à subjetividade e o ressentimento se instaura de tal forma que tudo se resume a sagrar-se vitorioso em relação ao outro.³⁶

O resultado esperado de um processo judicial é a decisão impositiva e definitiva por meio da qual o magistrado julga as pretensões das partes atribuindo melhor razão à uma delas. A resolução trata-se sempre de uma ordem imperativa que fomenta a dinâmica adversarial alicerçada na oposição entre um vencedor e um vencido. Nessa lógica apenas uma das partes terá seu interesse completamente satisfeito (isso quando a decisão não frustrar parcialmente o interesse de ambas), ao passo que a outra terá seu interesse inteiramente frustrado. Ocorre que esse tipo de situação, sob o aspecto relacional dos envolvidos, é sempre uma derrota mútua: resulta no acirramento das

35 AZEVEDO, André Gomma de. Fatores de efetividade de processos de resolução de disputas: uma análise sob a perspectiva construtivista. *In*: SOUZA, Luciane Moessa (Coord.). *Mediação de conflitos: novo paradigma de acesso à justiça*. Santa Cruz do Sul: Essere nel mondo, 2015. E-book. p. 18-19.

36 RUIZ, Ivan Aparecido. A mediação no direito de família e o acesso à justiça. *In*: SOUZA, Luciane Moessa (Coord.). *Mediação de conflitos: novo paradigma de acesso à justiça*. Santa Cruz do Sul: Essere nel mondo, 2015. E-book. p. 295.

posições entre as partes cuja decorrência mais comum é o fim dos relacionamentos entre elas.³⁷

Assim opera igualmente o procedimento arbitral. Não obstante a autoridade da qual emana a decisão provenha de acordo entre as partes, a solução do litígio ainda se dá pela imposição das pechas de vencedores e perdedores. Nas relações estritamente comerciais talvez isso não resultasse num rompimento total de laços entre os envolvidos, uma vez que pressões econômicas de índole mais objetiva ganham relevo nesse contexto. Mas naquelas relações marcadas pela subjetividade e com pretensão de protraírem no tempo, tais quais as de fundo familiar, dificilmente a resolução da lide se dará de forma que os indivíduos não se ressintam, indicando a índole destrutiva que o método pode imprimir nesses conflitos.

Dessa forma, conquanto resolvam de forma definitiva a lide jurídica, tanto a solução judicial quanto a arbitral apresentam uma incapacidade em comum: elas não podem garantir a sobrevivência dos laços entre as partes em conflito. Ao contrário, em regra, representam um ponto final para esse relacionamento.

A conciliação, por outro lado, se revela como uma ferramenta um pouco mais interessante nesse sentido. Ao fomentar a participação das partes na construção de um acordo, a conciliação garante que se obtenha um grau de satisfação maior dos envolvidos com a resolução do conflito, uma vez que essa não lhes foi outorgada. Não se deve perder de vista, porém, que embora de forma temperada, a conciliação ainda pressupõe o antagonismo entre as partes. Ceder em parte seu interesse em função do interesse do outro, objetivando o fim rápido da contenda, ainda pressupõe uma posição egoísta de satisfação própria na maior medida possível com o menor sacrifício possível.

Sucedem que a manutenção dessas posições díspares, se não agrava os problemas de relacionamento entre as partes, também não

37 RUIZ, Ivan Aparecido. A mediação no direito de família e o acesso à justiça. In: SOUZA, Luciane Moessa (Coord.). *Mediação de conflitos: novo paradigma de acesso à justiça*. Santa Cruz do Sul: Essere nel mondo, 2015. E-book. p. 288.

é capaz de solucioná-los definitivamente, permanecendo inalterado, apesar do fim daquele conflito, o estado beligerante e de concorrência entre elas. A estrutura da conciliação favorece a perpetuação das posições das partes umas em relação as outras e assim não age sobre a raiz do problema: as disfuncionalidades dos relacionamentos delas.³⁸

A mediação, conforme já fora dito, é o método que atua mais diretamente sobre o relacionamento das partes. Seu cerne é justamente o de enfrentamento das controvérsias a partir de uma perspectiva construtivista, cujo escopo transcende a própria resolução do conflito, fortalecendo os vínculos entre os envolvidos, sendo, dessa forma o método mais adequado à solução de conflitos no caso das Holdings Familiares.

Conclusão.

As Holdings Familiares representam um modelo organizacional em franca expansão no Brasil. Seu traço característico é a confusão entre os papéis de parentes e sócios, resultando em uma dinâmica relacional única cujas particularidades devem ser levadas em conta quando da formulação de seus planos de governança.

Esse relacionamento multifacetado desenvolvido entre os sócios, que pode servir de catalizador ao surgimento de desentendimentos, impõe a busca de soluções e mecanismos específicos tendentes a gerir adequadamente esses conflitos visando a manutenção da Holding.

Nesse contexto, a adoção do método Jurisdicional, por sua natureza adversarial, se mostra a menos adequada, resultando, no mais

38 ALMEIDA, Tania. Mediação e conciliação: dois paradigmas distintos, duas práticas diversas. In: SOUZA, Luciane Moessa (Coord.). *Mediação de conflitos: novo paradigma de acesso à justiça*. Santa Cruz do Sul: Essere nel mondo, 2015. E-book. p. 87.

das vezes, no agravamento das discordâncias e no rompimento dos relacionamentos. A opção a esse sistema são os ditos meios alternativos de resolução de conflitos.

Dentre os meios alternativos de resolução de conflitos: mediação conciliação e arbitragem, é a mediação que reúne melhores condições para resolver os conflitos gestados no âmbito das Holdings Familiares, por trabalhar as raízes do conflito de uma forma mais ampla, enfrentando-o por uma perspectiva construtivista focada no restabelecimento do diálogo e no fortalecimento dos relacionamentos.