

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE
RONDÔNIA- CAMPUS JI-PARANÁ
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM GESTÃO COMERCIAL**

FELIPE LIMA DE QUADROS

**HOLDING FAMILIAR:
GOVERNANÇA PACIFICADORA, A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS COMO
FERRAMENTA ESTRATEGICA EM HOLDINGS FAMILIARES**

**JI-PARANÁ
2025**

FELIPE LIMA DE QUADROS

**HOLDING FAMILIAR:
GOVERNANÇA PACIFICADORA, A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS COMO
FERRAMENTA ESTRATEGICA EM HOLDINGS FAMILIARES**

Trabalho apresentado ao Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia Campus Ji-Paraná, como requisito para obtenção do título de Tecnólogo em Tecnologia em Gestão Comercial.

Orientadora Prof. Dra. Ilma Rodrigues de Souza Fausto

**JI- PARANÁ,
2025**

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema Gerador de Ficha Catalográfica do IFRO.

Quadros, Felipe Lima de.

Holding familiar: Governança pacificadora, a mediação de conflitos como ferramenta estratégica em holdings familiares / Felipe Lima de Quadros. - Ji-Paraná, 2025.

17 f.

Orientador(a): Dra. Ilma Rodrigues de Souza Fausto.

Trabalho de Conclusão de Curso (Superior de Tecnologia em Gestão Comercial) – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO, Ji-Paraná, 2025.

1. Mediação. 2. Governança. 3. Holding familiar. 4. Conflito. 5. Sucessão. I. Fausto, Ilma Rodrigues de Souza (orient.). II. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Cleuza Diogo Antunes, CRB-11/864



ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Na data 25/07/2025 realizou-se a sessão pública de defesa do Trabalho de Conclusão de Curso intitulada **Holding Familiar** apresentada pelo aluno **Felipe Lima de Quadros (2023202140015)** do Curso **Superior de Tecnologia em Gestão Comercial (Ji-Paraná)**. Os trabalhos foram iniciados às **20:30** pelo Professor **Ilma Rodrigues de Souza Fausto** presidente da banca examinadora, constituída pelos seguintes membros:

- **Ilma Rodrigues de Souza Fausto** (Orientadora)
- **Edson Carlos da Cunha** (Examinador Interno)
- **João Ricardo Lima Brito** (Examinador Externo)

A banca examinadora, tendo terminado a apresentação do conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso, passou à arguição do candidato. Em seguida, os examinadores reuniram-se para avaliação e deram o parecer final sobre o trabalho apresentado pelo aluno, tendo sido atribuído o seguinte resultado:

APROVADO

Nota: 100

Proclamados os resultados pelo presidente da banca examinadora, foram encerrados os trabalhos e, para constar, eu **Ilma Rodrigues de Souza Fausto** lavrei a presente ata que assino juntamente com os demais membros da banca examinadora.

Ji-PARANÁ / RO, 25/07/2025

Documento assinado eletronicamente por **Felipe Lima de Quadros**, Discente, em 25/07/2025, às 14:38, conforme horário oficial de Rondônia, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

Documento assinado eletronicamente por **Ilma Rodrigues de Souza Fausto**, Orientador, em 25/07/2025, às 14:24, conforme horário oficial de Rondônia, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

Documento assinado eletronicamente por **Edson Carlos da Cunha**, Examinador Interno, em 25/07/2025, às 14:59, conforme horário oficial de Rondônia, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

Documento assinado eletronicamente por **João Ricardo Lima Brito**, Examinador Externo, em 25/07/2025, às 14:28, conforme horário oficial de Rondônia, com fundamento no art. 6º, § 1º, do Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015.

Página 1 de 1

DEDICATÓRIA

Dedico o trabalho a Deus, pois sem Ele não teria capacidade para fazer nada e a toda minha família, meus pais Benjamin de Jesus de Quadros e Maria Aparecida Lima de Jesus Quadros que me incentivam cada dia a ser melhor.

AGRADECIMENTOS

A Deus por me permitir esta graça de poder estar presente.

À minha família, que não mediu esforços para contribuir em minhas formações e sempre com apoio positivo em minha vida.

Aos professores deste curso de gestão comercial, que a nós foi passado seus conhecimentos e auxiliaram nossa turma.

À minha orientadora Prof. Dr. Ilma Rodrigues de Souza Fausto que sempre esteve presente durante todo o curso.

Aos gestores da Empresa Tupi Investimento que me auxiliou e forneceu informações necessárias para este trabalho.

Ao Dr. Eber, a Sra. Carla e a Sra. Gilvani que juntos me ajudaram a conseguir entregar um trabalho completo.

Agradeço a todos que de alguma forma contribuíram na formação nesse curso Superior de Tecnologia em Gestão Comercial em especial aos colegas da turma 2023/2, com alegria, tristeza e um frio na barriga que digo muito obrigado.

"A vida é uma sequência de encontros inéditos com o mundo, e, portanto, ela não se deixa traduzir em fórmulas de nenhuma espécie." – Clóvis de Barros Filho



Holding Familiar: Governança Pacificadora, a Mediação de Conflitos como Ferramenta Estratégica em Holdings Familiares

Family Holding: Pacifying Governance, Conflict Mediation as a Strategic Tool in Family Holdings

Felipe Lima de Quadros

Acadêmico do curso CST Gestão Comercial - Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO/Campus - Ji-Paraná-RO

Ilma Rodrigues de Souza Fausto

Professora EBIT em Regime de Dedicção Exclusiva no Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia de Rondônia - IFRO/Campus - Ji-Paraná-RO - Orientadora, Doutora

Resumo: Este trabalho analisa a mediação de conflitos como ferramenta estratégica na governança de holdings familiares. A pesquisa bibliográfica e o estudo de caso demonstram que a mediação promove a harmonia entre os membros da família, evita litígios e fortalece a continuidade dos negócios. A governança pacificadora é apresentada como um modelo eficaz para lidar com disputas internas, valorizando o capital emocional e promovendo decisões colaborativas. A metodologia utilizada inclui análise documental e entrevistas com gestores de uma holding em estruturação. Os resultados indicam que a mediação contribui para a sustentabilidade das empresas familiares, sendo um diferencial competitivo no cenário atual.

Palavras-chave: mediação; governança; holding familiar; conflito; sucessão.

Abstract: This study analyzes conflict mediation as a strategic tool in the governance of family holdings. The bibliographic research and case study demonstrate that mediation promotes harmony among family members, avoids litigation, and strengthens business continuity. Peaceful governance is presented as an effective model for handling internal disputes, valuing emotional capital, and promoting collaborative decisions. The methodology includes document analysis and interviews with managers of a holding under structuring. The results indicate that mediation contributes to the sustainability of family businesses, being a competitive advantage in the current scenario.

Keywords: mediation; governance; family holding; conflict; succession.

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos as holdings familiares têm ganhado destaque no Brasil, sendo utilizadas como ferramentas eficazes para o planejamento sucessório, proteção patrimonial e gestão estratégica. Apesar das vantagens jurídicas e tributárias, muitas dessas estruturas enfrentam um desafio silencioso e recorrente: os conflitos interpessoais entre os familiares, e isso pode comprometer tanto a continuidade dos negócios quanto a harmonia familiar.

Dessa forma surge a necessidade de adotar mecanismos capazes de preservar o capital humano e emocional das famílias empresariais. Usando desse

Inovação e Estratégia na Gestão Pública e Comercial

DOI: 10.47573/aya.5379.3.3.34

contexto a governança pacificadora vamos abordar princípios para que possa mediar conflitos e apresentar solução estratégica para garantir a longevidade e o equilíbrio das holdings familiares.

Ao propor diálogo estruturado e imparcial, não apenas reduz desgastes e custos com disputas judiciais, mas também promove decisões mais conscientes e colaborativas.

A presença do mediador interno ou externo nas estruturas de governança pode transformar disputas potenciais em oportunidades de alinhamento e fortalecimento dos familiares.

Temos o objetivo de analisar a mediação de conflitos como ferramenta estratégica dentro da governança de holdings familiares, apresentando seus benefícios e propondo caminhos práticos para sua implantação. “A ética nasce da necessidade de conviver. Porque viver com os outros exige limites, escuta e respeito” (Barros Filho, 2020, p. 45).

HOLDING FAMILIAR

Estrutura

A holding familiar é uma estrutura societária utilizada principalmente para centralizar a gestão de bens, empresas e participações societárias de um grupo familiar. Seu uso tem se tornado cada vez mais comum como instrumento para o planejamento sucessório e a proteção patrimonial da família.

Também usada para facilitar o controle de operações por meio de organização jurídica eficiente tendo como base a sua estrutura de diretores.

Embora traga muitos benefícios operacionais, fiscais e jurídicos essa estrutura enfrenta desafios complexos em especial quando envolve membros da família em sua gestão e na tomada de decisões, essa mistura entre laços emocionais e interesses empresariais pode gerar tensões difíceis de lidar, quando entra na situação a entrada de herdeiros e cônjuges em especial na divergência da distribuição de lucros ou para a mudança estratégica.

Quando esses conflitos não são tratados de forma adequada, eles podem afetar diretamente a continuidade dos negócios e a competitividade da empresa na sua área de atuação e mercado. Diminuindo assim a harmonia entre os familiares e obrigando a empresa criar um desenvolvimento prático de governança voltada a pacificação dos membros sem gerar prejuízos no foco comercial da holding.

Grande é o desafio de se consolidar esse sistema de Holding Familiar de forma mais objetiva, pois este instituto jurídico adquire uma forma mais funcional que a preocupação desse mundo consumista precisa superar, por meio do desenvolvimento legislativo e doutrinário que envolve e explicita a questão dos negócios jurídicos e o desejo de privilegiar o estatuto familiar (Coulanges, 2004, p. 123).

Governança Pacificadora

A governança tradicional tem como foco pilares como a transparência, prestação de contas e responsabilidade corporativa. Holdings familiares, no entanto, precisa ser adaptada à realidade das relações familiares que por muitas vezes fogem da racionalidade corporativa e colocam aspectos emocionais.

Um Novo Olhar para Gestão Familiar

Algumas abordagens ajudam a entender o conceito de governança pacificadora que propõe a inclusão de práticas capazes de prevenir e tratar conflitos de forma estruturada e respeitosa usando como base conselhos de família, protocolos familiares e processo de mediação, essas abordagens não buscam eliminar conflitos que são naturais em qualquer grupo humano, mas sim transformá-los em oportunidades de alinhamento e crescimento conjunto.

A atuação de forma preventiva e governança pacificadora fortalece a confiança entre os membros e contribui para decisões mais sustentáveis ao ponto de vista emocional e financeiro da empresa.

Mediação como Ferramenta Estratégica para o Alinhamento Familiar

A mediação de conflitos é uma técnica consolidada no campo da resolução de disputas, mas ainda sem seu uso dentro de empresas familiares.

O processo deve ser conduzido por um mediador imparcial que facilite o diálogo entre as partes em conflito e promova um ambiente de escuta ativa e busca conjunta por soluções.

A mediação deve ser usada em casos como:

- Discussões sobre quem vai assumir a sucessão;
- Divergências sobre a divisão de lucros entre os sócios e o valor a ser investido;
- Entrada e saída de membros na holding;
- Divergência sobre os cargos ocupados dentro da holding;
- Divergência sobre os cônjuges e herdeiros que não fazem parte do quadro da holding.

A presença da mediação nesses contextos evita instabilidades, reduzindo custos e ajudando a manter o foco estratégico comercial e na contribuição para a continuidade dos negócios. A mediação se torna um diferencial competitivo por reforçar a governança e protege o capital emocional da família garantindo a maior harmonia nas decisões estratégicas.

A holding que consegue adotar a mediação formal em sua governança consegue preservar um legado e profissionalizar suas relações com o maior nível de excelência exigido pelo mercado.

O nosso cenário econômico atual tem exigido das empresas familiares um nível de resiliência emocional interna para conseguir passar adiante por desafios que vão além do mercado. As holdings familiares se destacam por consolidar os patrimônios, administrar ativos e organizar a sucessão entre as gerações, no entanto à medida em que os patrimônios se profissionalizam vão surgindo cada vez mais conflitos e dilemas humanos que muitas vezes não conseguem encontrar soluções somente em contratos ou regras societárias por mais eficazes que sejam.

Conflitos

Os conflitos no ambiente familiar e empresarial são previsíveis em alguns casos, divergências entre gerações, disputas por espaço e na tomada de decisões, resistência a entrada de novos membros e o próprio processo sucessório colocam em risco o equilíbrio da holding, o problema não está na existência de conflitos, mas na ausência de ferramentas adequadas para enfrentar de forma estratégica e construtiva e não deixando o emocional tomar decisões.

No universo da gestão comercial estratégias são avaliadas por indicadores de desempenho e metas objetivas, ao adotar uma lógica pacificadora pode parecer intangível, mas, no entanto, ao inserir a mediação como um ativo estratégico é possível transformar a resolução de conflitos em vantagem competitiva, fortalecendo a imagem da empresa, otimizando processos internos e promovendo um ambiente de governança mais estável.

Governança Corporativa

A governança corporativa é o conjunto de práticas que visa garantir uma gestão transparente e responsável de acordo com o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2022), seus pilares são: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa.

Quadro 1 – Princípios Fundamentais da Governança Corporativa.

EQUIDADE	TRANSPARÊNCIA
Proporcionar tratamento igualitário a todas as pessoas que integram a sociedade e a gestão (sócios, sócias, stakeholders)	Disponibilizar informações e fatos positivos e negativos aos stakeholders, como: desempenho financeiro e cumprimento das leis
PRESTAÇÃO DE CONTAS	RESPONSABILIDADE CORPORATIVA
Cumprir a missão organizacional, através da prestação de contas, tomadas de decisão e responsabilidade pelos atos	Reduzir externalidades negativas dos negócios e aumentar o impacto positivo, contribuindo para um desenvolvimento consciente

Fonte: Adaptado do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, 2015.

Equidade

Tratamento justo e isonômico de todos os sócios e demais partes, levando em consideração seus direitos, deveres, necessidades, interesses e expectativas.

Transparência

Está na forma em que é disponibilizado para as partes interessadas as informações que sejam de seu interesse e não apenas aquelas impostas por disposições de leis ou regulamentos. Não deve restringir-se ao desempenho econômico-financeiro, contemplando também os demais fatores que norteiam a ação gerencial e que conduzem à preservação e à otimização do valor da organização.

Prestação de Contas

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 e atuando com diligência e responsabilidade no âmbito dos seus papéis.

Responsabilidade Corporativa

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 no curto, médio e longo prazos.

Mediação de Conflitos como Estratégia

A mediação é um método consensual de resolução de conflitos no qual um terceiro imparcial, o mediador, facilita o diálogo entre as partes para que elas mesmas encontrem uma solução. No contexto das empresas familiares, a mediação assume um papel preventivo e estratégico, sendo utilizada para tratar disputas antes que se tornem litigiosas.

De acordo com Moore (2004), a mediação é eficaz justamente porque não impõe soluções, mas sim conduz os envolvidos a compreenderem seus interesses e negociarem de forma cooperativa. No ambiente familiar, onde emoções, hierarquias e histórias pessoais se misturam, a mediação favorece a empatia, a escuta e o respeito mútuo.

A mediação, quando aplicada dentro da governança pacificadora, permite transformar conflitos potenciais em oportunidades de aprendizado e fortalecimento da coesão familiar. Conforme aponta Neves (2019), a mediação torna-se uma ferramenta de inteligência emocional e estratégica, contribuindo para a sustentabilidade relacional da holding e, conseqüentemente, para sua longevidade comercial.

A mediação familiar constitui-se em um processo extrajudicial, não adversarial, onde uma terceira pessoa, o mediador, colocando-se numa posição imparcial, ajuda as partes a resolver de maneira cooperativa e consensual um conflito, uma pendência, um mal entendido entre elas, transformando critérios próprios preexistentes (Porto; Breitman, 2003, p. 48).

O ideal é que as pessoas envolvidas em um conflito tratassem diretamente uma com a outra sobre o problema em questão, procurando um entendimento para aquilo que as aflige. No entanto as dificuldades no relacionamento, a dramatização dos problemas, os conflitos ocultos, a desordem de pensamentos causada pelas emoções, são alguns fatores que impedem que as partes cheguem a um acordo comum.

Desta forma faz-se necessário a presença da figura do Mediador de Conflitos que vai promover o equilíbrio entre as partes auxiliando-as na compreensão dos fatos e na mudança de visão do conflito.

O mediador tem que ajudar as partes para que possam celebrar acordos do coração, promessas assinadas desde os sentimentos, sentidas, totais. Ele deve evitar que as partes prometam unicamente com a sua parte mental ou algum tipo de interesse, que façam um acordo de pensamentos, pois esse compromisso faz nascer a hipocrisia (Warat, 2004, p. 29 *apud* Miranda, 2005, p. 26).

Princípios de Mediação

A mediação não segue regras existentes mas sim princípios que ajudam a direcionar o funcionamento da conversação a ponto de se chegar a denominador comum. Outra informação importante é que a mediação só pode acontecer se ambas as partes expressarem aceitação do mediador e não estarem sendo coagidos.

Os conflitantes não estão em lados opostos, não são inimigos ou rivais diferentemente do que ocorre nos procedimentos judiciais, na mediação as partes trabalham em parceria para a construção do acordo, unidas em alcançar a satisfação mútua.

O poder de decidir o que é melhor para suas vidas está nas mãos dos envolvidos no conflito e esta é a forma mais coerente de se fazer pois ninguém está mais apto a tomar decisões sobre a situação do que os próprios envolvidos no conflito.

O procedimento da mediação deve obedecer ao princípio da confidencialidade, onde tudo o que for discutido tem caráter sigiloso e o mediador deve esclarecer e informar isto às partes, para que se possa estabelecer um ambiente de confiança e credibilidade entre os envolvidos no conflito e ele.

Ao promover a valorização do ser humano, a aceitação das diferenças e o empoderamento dos envolvidos, a mediação transforma não só os conflitos, mas também a maneira de os acordar. Existe outro caminho tão poderoso quanto esse?

Não há um modelo que se sobreponha ao outro. A escolha do método mais adequado dependerá da natureza do conflito apresentado.

Aplicando a Mediação

Conflitos familiares são complexos, pois os envolvidos geralmente estão emocionalmente abalados e não conseguem avaliar a situação com clareza. Sentimentos como mágoa, ódio e vingança dificultam decisões equilibradas e conscientes.

O conflito familiar não eclode de uma hora para outra; ele é também uma construção ao longo do tempo e das experiências relacionais. Na maioria das vezes, ele é a somatória de insatisfações pessoais, de coisas não ditas, de emoções reprimidas, de desinteresses, desatenções constantes, traições ou sabotagens ao projeto de vida estabelecido. É em geral, consequência do diálogo rompido ou interpretado incorretamente; do silêncio punitivo. Enfim, ocorre pela constatação de que o modelo imaginado e vivido foi incapaz de garantir a realização pessoal, magicamente esperada (Pinto, 2001, p. 65).

Quando entregam seus conflitos ao Judiciário, as pessoas esperam por justiça, mas recebem apenas uma decisão fria, baseada na lei. O problema é que, nos conflitos familiares, o que está em jogo vai além do que o direito pode resolver. O juiz sentencia, mas a dor, a mágoa e os laços partidos permanecem. O processo, muitas vezes, transforma afetos em provas, mágoas em armas, e o tempo apenas aprofunda as feridas em especial quando ainda existe um elo, como o cuidado com os filhos.

METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesse trabalho deu-se de forma bibliográfica analisando a literatura publicada, utilizando também como fonte de pesquisa sites relacionados a holdings familiar e também com estudo de casos feito com pesquisa de campo.

A abordagem foi escolhida pois o tema é novo e muito amplo, e também por ser um tema muito sensível por se tratar de famílias e seus negócios (financeiros). A melhor forma possível de se discutir nesta área é se permanecer neutro e entender ambas as partes do conflito para saber até onde se pode ir.

Foram feitas pesquisas na empresa TUPI para ter embasamento em algumas áreas, empresa a qual está no início de sua estruturação.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Após realizar a escuta ativa, o mediador avalia se o conflito apresentado é compatível com o procedimento de mediação. Caso não seja, a parte é encaminhada ao órgão competente. Sendo possível a mediação, o mediador apresenta às partes o funcionamento do procedimento, seus princípios e regras, que deverão ser aceitos por ambas. Em seguida, inicia-se o processo com o preenchimento de um formulário de atendimento, contendo um resumo da demanda, os nomes e endereços das partes envolvidas, além da definição da data e horário da sessão.

Quando ambas as partes comparecem à sessão de mediação na data e horário designados, o mediador, antes de iniciar a sessão conjunta, conversa separadamente com a parte reclamada para explicar o procedimento, bem como as regras e princípios que deverão ser obedecidos e aceitos, da mesma forma que foi feito anteriormente com a parte reclamante.

Observa-se que não há um tempo fixo para o encerramento da mediação, pois sua duração depende da complexidade do conflito, da habilidade do mediador e, principalmente, da cooperação e boa vontade das partes em dialogar e construir conjuntamente uma solução satisfatória. O acordo pode, inclusive, ser alcançado somente após múltiplas sessões de mediação.

Quando as partes comparecem à sessão de mediação e solucionam o conflito de forma pacífica por meio do diálogo, é elaborado um termo de acordo que, assinado por ambas, formaliza o compromisso de cumprimento. Caso o acordo não seja alcançado, o mediador encaminhará as partes ao órgão judicial competente, caso desejem, e o procedimento de mediação será arquivado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conceito de família passou por diversas transformações ao longo da história, variando conforme o contexto social e cultural, o que torna sua definição subjetiva e complexa. A estrutura tradicional da família nuclear é composta por pai, mãe e filhos já não corresponde aos modelos contemporâneos, que incluem múltiplas formas de constituição familiar.

As mudanças nos papéis de homens e mulheres na sociedade geram desafios e instabilidades nas relações familiares, pois as pessoas ainda assimilam essas transformações. Diante disso, preservar o respeito nos conflitos familiares é essencial para permitir a expressão de sentimentos e emoções, facilitando a comunicação e a busca por soluções.

As relações familiares requerem mecanismos eficazes de resolução de conflitos que promovam o diálogo, o respeito e a solidariedade, considerando que esses vínculos são contínuos e devem ser mantidos independentemente das divergências. A mediação é especialmente adequada a esse contexto, pois privilegia a comunicação e a busca por soluções pacíficas.

Nos conflitos familiares, as questões envolvem aspectos que vão além da simples aplicação da lei. A mediação oferece um espaço para que as partes dialoguem e resolvam suas diferenças com base no bom senso, evitando a vingança pessoal e favorecendo a construção de soluções conjuntas.

A mediação difere de outros métodos alternativos de resolução de conflitos, como negociação, conciliação e arbitragem. Na negociação, não há a presença de uma terceira pessoa; as próprias partes buscam resolver a disputa diretamente. Já na conciliação, um terceiro, chamado conciliador, intervém no processo, opinando sobre a questão e sugerindo soluções às partes envolvidas. Diferentemente, a mediação, fundamentada em princípios específicos, orienta o mediador a estimular o diálogo entre as partes para que elas mesmas construam um acordo satisfatório. Por sua vez, a arbitragem envolve um terceiro o árbitro, que impõe e decide a questão, assemelhando-se ao processo judicial.

REFERÊNCIAS

- BDFAM – Instituto Brasileiro de Direito de Família LEITE, Manoella Fernandes. **Direito de Família e Mediação**: a busca para resolução pacífica na disputa de guarda dos filhos. IBDFAM Acadêmico, 20 ago. 2008. Disponível em: <https://ibdfam.org.br>. Acesso em: 22 jul. 2025.
- COULANGES, Fustel de. **A cidade antiga**. São Paulo: Martins Fontes, 2004.
- IBGC. Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Código das melhores práticas de governança corporativa**. São Paulo, 2022.
- MOORE, Christopher. O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- MUSZKAT, Malvina E. (Org.). **Mediação de conflitos**: pacificando e prevenindo a violência. São Paulo: Summus, 2003.
- NEVES, Marcelo. **Mediação e governança familiar**. Revista Brasileira de Mediação, v. 5, n. 2, p. 45-60, 2019.
- OSMIR FIORELLI, José; ROSA FIORELLI, Rosa; MALHADAS JÚNIOR, Marcos Júlio Olivé. **Mediação e solução de conflitos**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2008.
- PINTO, Maria Helena Diniz. **A família e o direito**. São Paulo: Saraiva, 2001.
- PORTO, Walter Ceneviva; BREITMAN, Ana Luiza. **Mediação de conflitos**: pacificação e prevenção da violência. São Paulo: Summus, 2003.
- TJSC. Tribunal de Justiça de Santa Catarina. **Mediação familiar**. Conciliação e Mediação, [s.d.]. Disponível em: <https://www.tjsc.jus.br/web/conciliacao-e-mediacao/mediacao-familiar>. Acesso em: 22 jul. 2025.

TJDFT. Tribunal De Justiça Do Distrito Federal E Dos Territórios. **Saiba como resolver conflitos familiares por meio da mediação.** TJDFT, nov. 2020. Disponível em: <https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/noticias/2020/novembro/saiba-como-resolver-conflitos-familiares-por-meio-da-mediacao>. Acesso em: 22 jul. 2025.

VERZEMIASI, Samirys. **Mediação familiar: entenda como funciona e benefícios.** Aurum, 27 jan. 2022. Atualizado em: 25 jul. 2024. Disponível em: <https://www.aurum.com.br/blog/mediacao-familiar-tributarias/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

WARAT, Luis Alberto. **A mediação dos conflitos.** Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2004.

Brites, Elise. **A holding familiar como instrumento de planejamento sucessório no ordenamento jurídico brasileiro.** Curitiba: Elise Brites, 2020. Disponível em: <https://elisebrites.com.br/2020/09/04/a-holding-familiar-como-instrumento-de-planejamentosuccessorio-no-ordenamento-juridicobrasileiro/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. **Conheça os cinco princípios da governança corporativa.** São Paulo: IBGC, 2023. Disponível em: <https://www.ibgc.org.br/blog/conheca-os-cinco-principios-governanca-corporativa/>. Acesso em: 22 jul. 2025.

LEITE, Manoella Fernandes. **Direito de Família e mediação: a busca para resolução.** Belo Horizonte: IBDFAM – Instituto Brasileiro de Direito de Família, 2008. Disponível em: <https://ibdfam.org.br>. Acesso em: 22 jul. 2025.

RAÍZEN. **Governança: significado, importância e pilares da governança corporativa.** São Paulo: Raízen, 2023. Disponível em: <https://www.raizen.com.br/blog/governanca-significado>. Acesso em: 22 jul. 2025.