



ANUÁRIO MEDIARE

ANO CIVIL 2017 | VOL. 1 | Nº 001 | MÊS 2

Com alegria agradeço a cada um dos integrantes dos Grupos Temáticos de Estudo e Trabalho do MEDIARE, e a seus coordenadores em particular, por aceitarem o desafio de tornar concreto esse projeto de Educação Continuada, por meio deste anuário.

A cada um também agradeço pela associação ao Instituto MEDIARE que abriga a pesquisa e o estudo voltado à prática da Mediação e da Facilitação de Diálogos.

À Eva Jonathan e Rafael Almeida, coordenadores desta publicação, meu afetuoso agradecimento pela atenta e cuidadosa parceria.

TANIA ALMEIDA
DIRETORA PRESIDENTE DO MEDIARE
ASSOCIADA BENEMÉRITA DO INSTITUTO MEDIARE

SUMÁRIO

04 APRESENTAÇÃO

05 NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

SETOR CÍVEL

07 A OBRIGATORIEDADE DO COMPARECIMENTO À SESSÃO DE MEDIAÇÃO JUDICIAL E O PRINCÍPIO DA AUTONOMIA DE VONTADE DAS PARTES

_Cristiane Dias Carneiro

SETOR COMUNIDADES

11 MEDIANDO EM UMA COMUNIDADE CARIOCA: DESAFIOS E CONQUISTAS

_Eva Jonathan _Vânia Izzo de Abreu

SETOR DOCÊNCIA

19 A ADVOCACIA NA MEDIAÇÃO

_Alexandre Assed _Ana Carolina Lameira _Ana Paula Santoro
_Beatriz Monnerat _Cristiane Dias Carneiro
_Daniela Griner _Elizabeth Haimenis _Fernanda Martins
_Fernanda Neto _Marcela Figueiredo _Mônica Carneiro
_Olivia Fürst _Quíssila Pessanha _Samantha Pelajo

25 PSICOLOGIA NA MEDIAÇÃO: UMA CONTRIBUIÇÃO IMPORTANTE

_Eva Jonathan _Glacy Fatorelli _Glória Maria Dias Mosquéra
_Maria do Céu Lamarão Battaglia _Paula Navarro
_Renata Fonkert _Vânia Izzo de Abreu

30 A NECESSIDADE DO DIÁLOGO PRODUTIVO NO CENÁRIO CORPORATIVO

_Maria Izabel Montenegro _Philipe Ricardo Lantos
_Tania Almeida _Wanderley José Jacob

SETOR EMPRESARIAL

34 A CONTRIBUIÇÃO DA FACILITAÇÃO DE DIÁLOGOS E DA MEDIAÇÃO PARA O SUCESSO DE UMA FRANQUIA

_Paula Iskin _Renata Moritz

38 A INSERÇÃO DE CLÁUSULA DE MEDIAÇÃO NOS CONTRATOS DE FRANQUIA

_Cristiane Dias Carneiro

SETOR EMPRESAS FAMILIARES

43 ATIVOS INTANGÍVEIS NAS EMPRESAS FAMILIARES

_Gilberto Martins de Almeida _Glacy Fatorelli
_Heloisa Fragelli _Paula Iskin _Tania Almeida

SETOR ESCOLAR

52 ABRINDO PORTAS: UMA EXPERIÊNCIA DE PROGRAMA DE MEDIAÇÃO ESCOLAR PREVENTIVA

_Monica Lobo _Suzanna Brito

SETOR FAMÍLIA E SUCESSÕES

60 ALGUMAS ESPECIFICIDADES DA MEDIAÇÃO FAMILIAR

_Beatriz B. de M. Monnerat Fraga _Elizabeth Haimenis
_Fernanda Cristina do Couto Martins
_Glória Maria Dias Mosquéra
_Lenea Beltrame Estevam Pires Gonçalves
_Marcela Rodrigues Souza Figueiredo
_Maria do Céu Lamarão Battaglia
_Marisa Chaves Gaudio _Paula Navarro _Renata Fonkert
_Samantha Pelajo _Vânia Izzo de Abreu

SETOR PROPRIEDADE INTELECTUAL

69 CONFLITOS ENVOLVENDO DIREITOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL: QUANDO MEDIAR É ESSENCIAL?

_Manoel J. Pereira dos Santos _Marcelo Mazzola

SETOR PRÁTICAS COLABORATIVAS

72 CONHECENDO AS PRÁTICAS COLABORATIVAS: UM PONTO DE PARTIDA COM STUART WEBB E RONALD OUSKY

_Felícia Zuardi

SETOR TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

76 MEDIAÇÃO ON-LINE: O QUE É ISTO?

_Gilberto Martins de Almeida _Sergio Harari

SETORES POLÍTICAS PÚBLICAS E SOCIOAMBIENTAL

80 BÚZIOS – ORLA VIVA: CONSTRUINDO CONSENSOS NA ORLA BARDOT - DO MAPEAMENTO INICIAL DO CONFLITO AO PACTO SOCIAL

_Alexandre Assed _Constança Madureira _Eva Jonathan
_Rafael Alves de Almeida _Tania Almeida

101 GRADE DE ATIVIDADES 2016

APRESENTAÇÃO

O MEDIARE é uma organização voltada à prática e ao ensino de processos de diálogo. Ao longo de vinte anos construiu conhecimento relativo à avaliação, gestão e prevenção de conflitos, desenvolveu projetos customizados baseados no consenso e no benefício mútuo e ampliou as áreas de atuação de sua prestação de serviços em Mediação e em Facilitação de Diálogos. A qualidade de sua docência congregou um número crescente de alunos e o espaço de Educação Continuada transcendeu o Grupo de Estudos mensal e se expandiu para Grupos Temáticos de Estudo e Trabalho em distintas áreas.

No início de agosto de 2016, Tania Almeida, Diretora-Presidente do MEDIARE, lançou para cada Grupo Temático de Estudo e Trabalho o desafio da produção de artigos a serem compilados em uma publicação anual, sendo esta a primeira da série.

O propósito do Anuário é apresentar periodicamente os estudos e projetos desenvolvidos pelos Grupos Temáticos de Estudo e Trabalho, setores que compõem o Sistema MEDIARE. Busca-se assim: (i) divulgar a abrangência temática da prática e do ensino de processos de diálogo; (ii) contribuir para a construção de conhecimento em distintas áreas de aplicabilidade dos meios não adversariais de gestão de controvérsias; (iii) incentivar parcerias para a realização de estudos e projetos envolvendo processos de diálogos construtivos na administração de desavenças.

Dos treze artigos apresentados, dez se dedicam a analisar e discutir temas setoriais específicos, de forma a despertar a curiosidade; dois textos contemplam a descrição de projetos pioneiros desenvolvidos

no campo; e um, a partir da resenha de um livro precursor da área de atuação, reflete acerca das particularidades das atividades do setor.

O Anuário é resultado de uma profícua parceria entre os autores e as coordenações de seus respectivos setores - que atuaram como revisoras do conteúdo dos artigos –, além de uma intensa e rica colaboração tecida entre os autores de cada artigo, todos de natureza coletiva.

Em seu conjunto, o periódico veicula uma diversidade de temas, refletindo a um só tempo a amplitude dos assuntos com os quais se ocupam os Setores Temáticos do MEDIARE, a sinergia existente entre estes e, sobretudo, a multidisciplinaridade dos profissionais integrantes de cada Setor, cujos breves currículos acompanham cada um dos artigos.

EVA JONATHAN E RAFAEL ALVES DE ALMEIDA

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

MISSÃO

Apresentar mediante uma abordagem interdisciplinar as principais e atuais questões sobre os diversos aspectos do diálogo e dos meios mais adequados à prevenção, gestão e resolução de conflitos.

PERIODICIDADE

Anual

INFORMAÇÕES AOS AUTORES

Publicar no Anuário é oportunizado a: (i) autores membros do Instituto MEDIARE (IM); (ii) autores membros do IM em parceria com convidado(s). Os artigos podem se referir a: (i) análises sistemáticas do conhecimento; (ii) relatos de pesquisa ou experiências; (iii) entrevistas; (iv) resenhas de livros.

FORMATAÇÃO E SUBMISSÃO DE ARTIGOS

A seleção de artigos para publicação é de competência da Coordenação de Publicações do MEDIARE, formada por membros do seu Conselho Gestor, Coordenadores dos Grupos Temáticos de Estudo e Trabalho bem como Professores, e busca privilegiar a imparcialidade, pluralismo, criatividade e independência no exame dos trabalhos apresentados.

- Todos os artigos podem ser submetidos em Português ou Inglês.
- Eventualmente, os artigos poderão ser devolvidos ao(s) Autor(es) com sugestões de caráter científico que, caso as aceite, poderá adapta-los e reapresentá-los a novo exame.

- Os artigos aceitos não necessariamente serão publicados na edição imediatamente seguinte do Anuário, podendo ser alocados em edições posteriores de acordo com decisão da Coordenação de Publicações do MEDIARE.
- Os artigos assinados são de inteira responsabilidade de seus autores, com cessão de direitos autorais ao MEDIARE. As opiniões neles exaradas não exprimem, necessariamente, o ponto de vista do MEDIARE. É permitida a reprodução total ou parcial dos artigos deste Anuário, desde que citada a fonte.
- O envio do artigo deve ser feito por correio eletrônico para o endereço: mediare@mediare.com.br. Solicita-se a utilização de processador de texto Word 7.0 ou superior.
- O artigo apresentado deve conter na primeira página: título do trabalho, nome do(s) Autor(es), sua qualificação, breve resumo de até no máximo 8(oito) linhas, e-mail de contato e autorização de publicação pelo MEDIARE.
- Os textos devem ter um mínimo de 5 e um máximo de 12 páginas, incluindo as referências bibliográficas.
- Os parágrafos devem ser justificados. Como fonte, recomendamos Calibri, tamanho 12. Os parágrafos devem ter entrelinha 1,5 (não usar nenhum tipo de espaçamento “antes” e “depois”, nem entrelinhas “múltiplos” ou de qualquer outro tipo); as margens superior, inferior, direita e esquerda devem ter 2,5 cm. A formatação do tamanho do papel deve ser A4.

- A numeração do Sumário deverá ser feita em números arábicos.
- Os títulos e subtítulos devem vir em negrito.
- As citações no texto com mais de três linhas recebem destaque e devem vir em fonte Calibri, tamanho 11, com recuo à esquerda de 4cm, sem aspas e com uma linha em branco antes e depois do corpo de texto.
- Citações com menos de três linhas são incluídas no próprio corpo do texto, entre aspas, com o tamanho de fonte padrão (Calibri, 12)
- Citações em língua estrangeira devem vir em itálico.
- O uso de itálico deve se restringir a palavras e trechos em língua estrangeira.
- Tabelas, quadros, gráficos e figuras são numerados consecutivamente com algarismos arábicos, encabeçados por título e com indicação das fontes na parte inferior. O Autor deve se certificar de que possui autorização para incorporar tais materiais em seu texto.
- O Anuário é veiculado em mídia impressa e/ou digital sempre em fonte preta.
- As referências em notas de rodapé devem ser feitas ao final de cada página e comporão no final do texto as Referências Bibliográficas.
- As notas de rodapé são numeradas sequencialmente em algarismos arábicos e devem ser em fonte 10, justificadas e com espaço simples entre linhas. Os números das notas de rodapé são sobrescritos.
- As referências bibliográficas deverão ser apresentadas ao final do artigo e de acordo com a NBR 6023/2002 (Norma Brasileira da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT – Anexo I). Os primeiros

nomes dos autores devem vir por extenso. É importante não esquecer de indicar as páginas inicial e final de capítulos de livros, artigos de revistas e jornais e publicações em anais na bibliografia.

- Na primeira vez que um trabalho é citado, a referência deve vir completa na nota de rodapé. Se o mesmo autor e a mesma obra forem citados na nota seguinte, usa-se: “Ibid.” Caso o autor seja citado não na nota seguinte, mas em notas posteriores, a referência deverá vir resumida e com “op. cit.”. No caso de mais de dois autores, no corpo do texto, deve ser citado apenas o nome do primeiro autor seguido da expressão et al.

Em caso de dúvidas ou omissões, o autor deve entrar em contato com o MEDIARE pelo e-mail: mediare@mediare.com.br



A OBRIGATORIEDADE DO COMPARECIMENTO À SESSÃO DE MEDIAÇÃO JUDICIAL E O PRINCÍPIO DA AUTONOMIA DE VONTADE DAS PARTES

_Cristiane Dias Carneiro¹

_RESUMO

O artigo trata da previsão legal em aplicar multa ao não comparecimento injustificado da parte na sessão de mediação e o princípio da autonomia de vontade das partes.

O novo Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/2015) (NCPC), em consonância com a Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário, claramente estimula o uso de meios adequados de resolução de controvérsias. Dentre vários artigos, podemos citar o parágrafo 3º do art. 1º².

Outro artigo que reforça este estímulo é o 334³. Conforme previsto no parágrafo 4º deste artigo, somente não ocorrerá a sessão de mediação se as duas partes se manifestarem expressamente neste sentido. Na omissão de uma delas (e até mesmo na sua negativa), a mediação será instaurada se a outra parte desejar. Esta determinação legal não retira o caráter de voluntariedade da mediação, pois como nesta são as próprias partes que identificam a melhor solução para todos os envolvidos, ninguém é obrigado a chegar a um acordo com a(s) outra(s)

¹ Mestre em Direito e Economia pela Universidade Gama Filho. Advogada no Rio de Janeiro. Palestrante e professora convidada dos cursos de MBA e Pós-Graduação *Lato Sensu* da FGV Direito Rio e da PUC-RJ.

² BRASIL. Novo Código de Processo Civil (NCPC), Lei nº 13.105/2015. Art. 1º § 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

³ NCPC art. 334. Se a petição inicial preencher os requisitos essenciais e não for o caso de improcedência liminar do pedido, o juiz designará audiência de conciliação ou de mediação com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, devendo ser citado o réu com pelo menos 20 (vinte) dias de antecedência.

§ 2º Poderá haver mais de uma sessão destinada à conciliação e à mediação, não podendo exceder a 2 (dois) meses da data de realização da primeira sessão, desde que necessárias à composição das partes.

§ 4º A audiência não será realizada:

I - se ambas as partes manifestarem, expressamente, desinteresse na composição consensual;

II - quando não se admitir a autocomposição.

§ 5º O autor deverá indicar, na petição inicial, seu desinteresse na autocomposição, e o réu deverá fazê-lo, por petição, apresentada com 10 (dez) dias de antecedência, contados da data da audiência.

§ 6º Havendo litisconsórcio, o desinteresse na realização da audiência deve ser manifestado por todos os litisconsortes.

§ 7º A audiência de conciliação ou de mediação pode realizar-se por meio eletrônico, nos termos da lei.

§ 8º O não comparecimento injustificado do autor ou do réu à audiência de conciliação é considerado ato atentatório à dignidade da justiça e será sancionado com multa de até dois por cento da vantagem econômica pretendida ou do valor da causa, revertida em favor da União ou do Estado.

§ 11. A autocomposição obtida será reduzida a termo e homologada por sentença.

§ 12. A pauta das audiências de conciliação ou de mediação será organizada de modo a respeitar o intervalo mínimo de 20 (vinte) minutos entre o início de uma e o início da seguinte.



parte(s) sem que o seu interesse seja satisfeito. Assim, se uma parte não desejar permanecer, ela pode se retirar da mediação, conforme prevê o parágrafo 2º do art. 2º da Lei de Mediação (Lei nº 13.140/2015), que deve ser aplicada também à mediação judicial, sem nenhuma penalidade.

Destaca-se que “retirar-se da mediação” não é a mesma coisa que “não comparecer de forma injustificada na sessão de mediação”. A sessão de mediação, se preenchidos os requisitos previstos no próprio NCPC, já será marcada no início do processo judicial, caso a parte não manifeste a sua falta de interesse no momento oportuno determinado pelo próprio NCPC (parágrafo 5º art. 334).

O princípio da autonomia de vontade das partes rege a mediação (NCPC art. 166 e Lei de Mediação art. 2º), todavia, esta autonomia não significa que as partes não possuem limites. Como observa Cristina Ayoub Riche⁴, este princípio sofre algumas limitações, entre elas os preceitos de ordem pública e bons costumes e as imposições legais. Assim, as partes devem comparecer à sessão de mediação marcada caso não tenham, no momento oportuno, manifestado de forma expressa a sua falta de interesse em participar, sob pena de pagamento de multa de até dois por cento da vantagem econômica pretendida ou do valor da causa (NCPC art. 334, parágrafo 8º).

O NCPC entrou em vigor no início de 2016, mas observa-se que este artigo já começou a ser aplicado com bastante força nesse mesmo ano:

TJ/RJ - 0027826-40.2016.8.19.0000 - AGRAVO DE INSTRUMENTO
DES. LUIZ ROLDAO DE FREITAS GOMES FILHO - Julgamento: 14/06/2016 - VIGESIMA QUARTA
CAMARA CIVEL CONSUMIDOR AGRAVO DE INSTRUMENTO. DIREITO DO CONSUMIDOR.
REGÊNCIA DO NOVO CPC. DECISÃO HOSTILIZADA PUBLICADA APÓS 18.03.2016. AUSÊNCIA

DA DEMANDANTE NA AUDIÊNCIA DE MEDIAÇÃO. COMPARECIMENTO APENAS DE SEU ADVOGADO. APLICAÇÃO DA MULTA PREVISTA NO ART. 334 DO NCPC. INSURGÊNCIA DA PARTE AUTORA. RECURSO INADMISSÍVEL. AUSÊNCIA DE PREVISÃO LEGAL. ARTS. 932, III, E 1015 DO NCPC. NÃO CONHECIMENTO.

TJ/RJ - 0055098-09.2016.8.19.0000 - AGRAVO DE INSTRUMENTO
Des(a). GUARACI DE CAMPOS VIANNA - Julgamento: 09/11/2016 - DÉCIMA NONA CÂMARA CÍVEL
AGRAVO DE INSTRUMENTO. DESPACHO QUE DESIGNA AUDIÊNCIA DE CONCILIAÇÃO, NOS TERMOS DO ART. 334, DO CPC/2015. A DETERMINAÇÃO DE AUDIÊNCIA DE CONCILIAÇÃO REVELA-SE CONSOANTE O DISPOSTO NO ARTIGO 334, DO CPC/2015, SENDO CERTO QUE PARA QUE NÃO OCORRA SUA REALIZAÇÃO HÁ NECESSIDADE DE MANIFESTAÇÃO EXPRESSA DE VONTADE DE AMBAS AS PARTES (ART. 334, §4º, I), O QUE NÃO SE VISLUMBRA IN CASU. ATO JUDICIAL DESTITUÍDO DE CONTEÚDO DECISÓRIO IMEDIATO, ART. 203, §§ 2º E 3º, DO NCPC, SENDO, PORTANTO, IRRECORRÍVEL. A TEOR DO ART. 1001, DO CPC/2015 DESCABIDA A INTERPOSIÇÃO DE RECURSO PARA IMPUGNAR DESPACHO. RECURSO MANIFESTAMENTE INADMISSÍVEL. OUTROSSIM, NÃO SE VISLUMBRA QUALQUER PREJUÍZO AO ORA RECORRENTE, ATÉ PORQUE O MESMO DEIXOU DE REALIZAR QUALQUER PEDIDO LIMINAR NOS TERMOS DO ART. 59, DA LEI 8.2045/1991, NÃO SE VISLUMBRANDO ASSIM O ALEGADO PERIGO IN MORA. SEGUIMENTO NEGADO NA FORMA DO ARTIGO 932, III, DO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL DE 2015.

Não há definição legal para a expressão “ato atentatório à dignidade da justiça” prevista no parágrafo 8º, do art. 334 do NCPC. Todavia, observa-se que o legislador vem, há algum tempo, estimulando a desjudicialização do conflito e que as próprias partes cheguem a um denominador comum sem a intervenção do Estado. O não comparecimento de uma parte na sessão de mediação está sendo considerado um “ato atentatório à dignidade da justiça” na medida em que foi oferecida à parte uma chance de resolver sem a intervenção do Estado e ela continua com uma postura de litigiosidade. O NCPC não determina que as partes cheguem a um denominador comum na mediação, mas que pelo menos tentem compor o conflito com o auxílio do mediador.

⁴ RICHE, Cristina Ayoub. Lei de Arbitragem nº 9.307/96 – Uma solução alternativa para os conflitos de ordem jurídica. Rio de Janeiro: UniverCidade, 2001, p. 25.



O Poder Judiciário vem penalizando a litigiosidade excessiva e de má-fé⁵ e a insistência pela parte na manutenção do conflito no Poder Judiciário, uma vez que se recusa de forma injustificada a participar da mediação, pode ser visto desta forma.

Com esta determinação, o NCPC visa empoderar as partes para que elas mesmas cheguem a um denominador comum, sem a participação do juiz/Estado. Como destaca Kazuo Watanabe⁶,

o mecanismo predominantemente utilizado pelo nosso Judiciário é o da solução adjudicada dos conflitos, que se dá por meio de sentença do juiz. E a predominância desse critério vem gerando a chamada “cultura da sentença”, que traz como consequência o aumento cada vez maior da quantidade de recursos, o que explica o congestionamento não somente das instâncias ordinárias, como também dos Tribunais Superiores e até mesmo da Suprema Corte.

⁵ Litigância de má-fé

Resp. 1.133.262 – Indenização por litigância de má-fé não exige prova de prejuízo BACELLO, Joice. Reportagem: Consumidores são presos por fraudes em ações contra empresas. Disponível no endereço eletrônico <http://www.valor.com.br/legislacao/4646745/consumidores-sao-presos-por-fraudes-em-aco-es-contra-empresas>. Acesso em 26.07.2016.

Procuração falsa extingue ação mesmo se parte corrige documento posteriormente. Boletim de Notícias ConJur. Disponível no endereço eletrônico <http://www.conjur.com.br/2016-ago-22/procuracao-falsa-extingue-acao-mesmo-parte-corrige-documento>. Acesso em 23.08.2016 – Referente ao processo judicial 1859-58.2010.5.08.0000. Orientar testemunha antes da audiência de conciliação é má-fé processual. Boletim de Notícias ConJur. Disponível no endereço eletrônico <http://www.conjur.com.br/2016-ago-28/orientar-testemunha-antes-conciliacao-ma-fe-processual>. Acesso em 29.08.2016.

Abusar do direito de ação é ato ilícito e gera dever de indenizar. Boletim de Notícias ConJur. Disponível no endereço eletrônico <http://www.conjur.com.br/2016-out-02/abusar-direito-acao-ato-ilicito-gera-dever-indenizar>. Acesso em 02.10.2016.

Excesso de Recursos

RExt. 551.955-RS – Min. Fux - AGRAVO REGIMENTAL NOS EMBARGOS DE DIVERGÊNCIA NOS EMBARGOS DE DECLARAÇÃO NOS EMBARGOS DE DECLARAÇÃO NO AGRAVO REGIMENTAL NO RECURSO EXTRAORDINÁRIO...

⁶ WATANABE, Kazuo. Política Pública do Poder Judiciário Nacional para o tratamento adequado dos conflitos de interesses. Disponível no endereço eletrônico <http://www.tjsp.jus.br/Download/Conciliacao/Nucleo/ParecerDesKazuoWatanabe.pdf>. Acesso em 20.11.2016.

Mais do que isso, vem aumentando também a quantidade de execuções judiciais, que sabidamente é morosa e ineficaz, e constitui o calcanhar de Aquiles da Justiça.

Mais do que isso, o art. 6º do NCPC⁷ prevê que as partes devem cooperar para que o conflito seja resolvido no tempo razoável e de forma justa. A ausência injustificada na sessão de mediação contraria este dispositivo legal também.

A imposição da multa prevista no parágrafo 8º, do art. 334 é, de certa forma, uma das maneiras que o legislador identificou que, de uma maneira geral e sem entrar nos aspectos sociológico e antropológico, a sociedade brasileira faz a mudança de cultura. Temos como outros exemplos a mudança de cultura no trânsito: o legislador quando identificou que para reduzir acidentes no trânsito era necessário o uso do cinto de segurança de forma obrigatória⁸, previu no Código de Trânsito Brasileiro (Lei nº 9.503/1997) multa para o condutor/passageiro que assim não agisse⁹ (tivemos também a Campanha Cinto de Segurança Salva Vidas) e, mais recentemente, a Campanha da Lei Seca para reforçar ao condutor a proibição legal de dirigir após ingerir bebida alcoólica¹⁰.

⁷ NCPC Art. 6º Todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva.

⁸ BRASIL. Lei nº 9.503/1997 - Art. 65. É obrigatório o uso do cinto de segurança para condutor e passageiros em todas as vias do território nacional, salvo em situações regulamentadas pelo CONTRAN. Disponível no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9503.htm. Acesso em 07.12.2016.

⁹ BRASIL. Lei nº 9.503/1997 - CAPÍTULO XV - DAS INFRAÇÕES - Art. 167. Deixar o condutor ou passageiro de usar o cinto de segurança, conforme previsto no art. 65:

Infração - grave;

Penalidade - multa;

Medida administrativa - retenção do veículo até colocação do cinto pelo infrator.

¹⁰ BRASIL. Lei nº 9.503/1997 - CAPÍTULO XV - DAS INFRAÇÕES - Art. 165. Dirigir sob a influência de álcool ou de qualquer outra substância psicoativa que determine dependência.

Infração – gravíssima,

Penalidade - multa (dez vezes) e suspensão do direito de dirigir por 12 (doze) meses



Agora, o legislador identificou que para “transformar a dominante ‘cultura da sentença’ em ‘cultura da pacificação’”, como ensina Kazuo Watanabe¹¹, era necessária a multa para o não comparecimento injustificado de uma das partes à sessão de mediação.

Neste artigo não se discute se esta atitude do legislador é certa, errada, exagerada ou necessária sob os aspectos sociológico e antropológico, ressalta-se apenas que não é novidade no nosso ordenamento jurídico que a mudança de um comportamento esteja associada à previsão de multa para aquele que não tiver o comportamento legal esperado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A obrigatoriedade do comparecimento das partes na sessão de mediação judicial não contraria o princípio da autonomia da vontade, uma vez que ela poderá se manifestar sobre a sua permanência ou não na mediação. A mediação continua sendo um processo voluntário, mas as partes sofrem como limites as imposições legais.

Neste momento em que se busca a desjudicialização do conflito, torna-se necessário estimular as partes para que elas mesmas busquem a solução mais adequada para as suas questões. Apesar do NCPC não definir o que seria um “ato atentatório à dignidade da justiça”, pode-se entender que a litigiosidade excessiva e de má-fé estaria caracterizando este ato. Da mesma forma que não compa-

recer de forma injustificada à sessão de mediação seria adotar esta postura adversarial.

O Poder Judiciário já vem aplicando a multa prevista no parágrafo 8º do art. 334 do NCPC para aquelas partes que não comparecem de forma justificada à sessão de mediação.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACELO, Joice. **Consumidores são presos por fraudes em ações contra empresas**. Disponível no endereço eletrônico <http://www.valor.com.br/legislacao/4646745/consumidores-sao-presos-por-fraudes-em-aco-es-contra-empresas>. Acesso em 26.07.2016.

RICHE, Cristina Ayoub. **Lei de Arbitragem nº 9.307/96 – Uma solução alternativa para os conflitos de ordem jurídica**. Rio de Janeiro: UniverCidade, 2001.

WATANABE, Kazuo. **Política Pública do Poder Judiciário Nacional para o tratamento adequado dos conflitos de interesses**. Disponível no endereço eletrônico <http://www.tjsp.jus.br/Download/Conciliacao/Nucleo/ParecerDesKazuoWatanabe.pdf>. Acesso em 20.11.2016.

WATANABE, Kazuo. **Cultura da sentença dificulta métodos de mediação no País, diz especialista**. Disponível no endereço eletrônico <http://www.cjf.jus.br/cjf/noticias/2016-1/julho/cultura-da-sentenca-dificulta-metodos-de-mediacao-no-pais-diz-especialista>. Acesso em 20.11.2016.

LEGISLAÇÃO

BRASIL. Lei nº 9.503/1997. Disponível no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9503.htm. Acesso em 07.12.2016.

BRASIL. Novo Código de Processo Civil (NCPC), Lei nº 13.105/2015. Disponível no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13105.htm. Acesso em 24.10.2016.

ARTIGOS DA INTERNET

Abusar do direito de ação é ato ilícito e gera dever de indenizar. Boletim de Notícias Conjur. Disponível no endereço eletrônico <http://www.conjur.com.br/2016-out-02/abusar-direito-acao-ato-ilicito-gera-dever-indenizar>. Acesso em 02.10.2016.

Orientar testemunha antes da audiência de conciliação é má-fé processual. Boletim de Notícias Conjur. Disponível no endereço eletrônico <http://www.conjur.com.br/2016-ago-28/orientar-testemunha-antes-conciliacao-ma-fe-processual>. Acesso em 29.08.2016.

Procuração falsa extingue ação mesmo se parte corrige documento posteriormente. Boletim de Notícias Conjur. Disponível no endereço eletrônico <http://www.conjur.com.br/2016-ago-22/procuracao-falsa-extingue-acao-mesmo-parte-corrige-documento>. Acesso em 23.08.2016 – Referente ao processo judicial 1859-58.2010.5.08.0000.

Medida administrativa - recolhimento do documento de habilitação e retenção do veículo, observado o disposto no § 4º do art. 270 da Lei nº 9.503, de 23 de setembro de 1997 - do Código de Trânsito Brasileiro. Parágrafo único. Aplica-se em dobro a multa prevista no caput em caso de reincidência no período de até 12 (doze) meses.

¹¹ WATANABE, Kazuo. Cultura da sentença dificulta métodos de mediação no País, diz especialista. Disponível no endereço eletrônico <http://www.cjf.jus.br/cjf/noticias/2016-1/julho/cultura-da-sentenca-dificulta-metodos-de-mediacao-no-pais-diz-especialista>. Acesso em 20.11.2016.



MEDIANDO EM UMA COMUNIDADE CARIOCA: DESAFIOS E CONQUISTAS

_Eva Jonathan¹

_Vânia Izzo de Abreu²

_RESUMO

O objetivo desse artigo é descrever a experiência do MEDIARE em um projeto de mediação comunitária, que visa capacitar mediadores locais e contribuir na implementação de um Núcleo de Mediação Comunitária. O trabalho focaliza os desafios e as conquistas que caracterizam a trajetória do projeto e o seu desenvolvimento em torno de dois eixos principais: (i) a coautoria de sua concepção e evolução e (ii) sua sustentabilidade por meio da prestação continuada de serviços de mediação comunitária.

A ORIGEM DO PROJETO: O DESAFIO INICIAL

Em meados de 2013, o MEDIARE foi procurado por um diretor da Associação de Moradores da Vila do Vidigal (AMVV) e uma colaboradora dessa entidade com larga trajetória em liderança comunitária, com o intuito de capacitar, no curso anual promovido pela instituição, seis futuros mediadores que passariam a integrar o Núcleo de Mediação vinculado à Associação.

A diretora presidente do MEDIARE, vislumbrando nesse pedido a oportunidade de criar um projeto de benefício mútuo, imbuída pela importância e força que um Núcleo de Mediação poderia vir a ter numa comunidade e reconhecendo de pronto a possibilidade da instituição, em seu escopo de “responsabilidade social”, contribuir com a experiência de 16 anos e estudos na área da mediação de conflitos e da facilitação de diálogos, faz aos solicitantes uma contraproposta.

Diversamente de receber seis pessoas no curso regular do MEDIARE, oferece um curso específico a ser realizado no Vidigal para um público ampliado de 30 participantes interessados, onde outras lideranças comunitárias pudessem estar contempladas, componentes de outros projetos sociais locais, bem como pessoas que quisessem usufruir desse conhecimento e tivessem interesse em aplicá-lo em ações capazes de reverter em benefício da comunidade.

Configurou-se, assim, um duplo desafio para ambas as instituições - MEDIARE e Associação de Moradores -, explicitando, desde seus

1 Mestre em Psicologia Social. Mediadora-supervisora do MEDIARE e Coordenadora do Setor Comunidades. Mediadora Judicial Sênior. Docente na Especialização em Psicologia Jurídica (PUC-Rio).

2 Psicóloga e Terapeuta de Família e Casal. Mediadora-supervisora e docente do MEDIARE e Coordenadora do Setor Comunidades. Mediadora Judicial Sênior. Mediadora do Tribunal de Ética e da Comissão de Mediação da OAB/RJ.



primórdios, que o projeto se caracterizava por ser coconstruído com os atores comunitários e customizado para atender as necessidades locais identificadas.³

1º CURSO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E FACILITAÇÃO DE DIÁLOGOS NO VIDIGAL

Durante dez sábados consecutivos de 2013, em local do Vidigal, foi oferecida uma formação inicial de cunho teórico-prático, semelhante ao observado em outras experiências brasileiras de mediação comunitária (SALES, 2007; VASCONCELOS, 2008; ALMEIDA, 2009). O curso com carga horária de 40 horas foi realizado para 30 pessoas envolvidas em atividades comunitárias, mobilizando 5 docentes-supervisores do MEDIARE bem como 5 monitores, entre eles profissionais-alunos em capacitação em seu curso regular.

O programa abrangeu os seguintes temas: (i) perspectiva geral da Mediação e da Facilitação de Diálogos; (ii) conflito, aspectos positivos e manejo construtivo; (iii) etapas do processo de diálogo proposto pela Mediação; (iv) técnicas de comunicação e de negociação que oportunizam diálogos produtivos (ALMEIDA, 2014); (v) facilitação de diálogos no cotidiano com dinâmicas norteadas por um DVD exemplificativo (MEDIARE, 2009); simulação de casos.

Lançando mão de uma variedade de recursos metodológicos para sedimentar os conceitos teóricos, o êxito do curso básico e inicial do projeto pode ser aferido em um questionário de avaliação aplicado aos alunos participantes do curso: uma bela conquista!

Finalizada essa primeira etapa, desenhou-se um novo desafio: proporcionar uma prática supervisionada às seis pessoas que primeiramente desejavam ampliar seus conhecimentos em mediação e que estiveram trabalhando no planejamento do então denominado Núcleo de Mediação Comunitária do Vidigal (NMCV).

PRÁTICA SUPERVISIONADA COM CASOS REAIS

Identificado junto aos integrantes do Núcleo ser o sábado o melhor dia para o seu funcionamento, favorecendo mediadores e mediados, assim como possibilitando a supervisão com acompanhamento integral dos casos pelos profissionais-supervisores do MEDIARE, os mediadores aprendizes do Núcleo foram, então, organizados em duas equipes, com três componentes cada, atuando quinzenalmente no atendimento, aos sábados, de 9h às 12h. A primeira meia hora se destinava à preparação para o atendimento do caso e a meia hora final para a reflexão técnica e teórica do atendimento. Cabe observar que nessa fase do projeto ainda havia dois diretores da Associação fazendo parte, cada um, de uma das equipes de mediadores aprendizes.

Ficou estabelecido entre os componentes do Núcleo e a diretoria da Associação que os casos ali chegassem teriam um primeiro atendimento realizado pela diretoria (como já vinha acontecendo). Caso os interessados não chegassem a um entendimento que considerassem favorável sobre aquilo que vieram tratar, seriam encaminhados ao Núcleo que, por meio da equipe de mediadores aprendizes, proporia a mediação, viabilizando a possibilidade de as pessoas aderirem ou não ao novo recurso sugerido.

³ Ver, ao final do presente texto, a listagem com os nomes de todos os participantes do projeto aqui descrito.



Para fazer frente ao desafio de realizar a supervisão da prática dos mediadores comunitários locais em capacitação, o MEDIARE mobilizou seis supervisoras que atuaram em rodízio e quatro profissionais-alunos que atuaram em duplas fixas para cada equipe, de duas, de mediadores aprendizes.

Com o objetivo de favorecer o acompanhamento dos casos foram utilizados três procedimentos: (i) acompanhamento sistemático da equipe pela dupla de monitores, responsáveis tanto por oferecer relatórios a cada sessão para todos os supervisores atuando no projeto quanto por participar ativamente nas reuniões prévias e posteriores a cada atendimento; (ii) relatos sistemáticos de cada atendimento, feitos em consenso por cada equipe de mediadores aprendizes e enviados ao supervisor presente ao atendimento que, após seus comentários, os reenviava a todos os participantes do projeto; (iii) compartilhamento entre as supervisoras de questões relativas ao projeto em sua reunião quinzenal.

Também cabe o registro de duas conquistas que podem ser creditadas à inovação na metodologia utilizada para enfrentar o desafio de conduzir a prática real supervisionada: (i) tendo o rodízio das supervisoras sido avaliado positivamente por permitir o contato com diferentes formas de conduzir a supervisão, ficou demonstrado se tratar de um recurso de ampliação do aprendizado que não fora inicialmente previsto; (ii) a participação dos monitores de forma fixa nas equipes revelou ser essencial para o bom andamento da prática e do projeto como um todo, tanto por sua proximidade continuada junto aos mediadores aprendizes, quanto pela 'ponte' de informações que geravam entre os acontecimentos do Núcleo (dinâmica dos casos e das equipes) e as supervisoras e, ainda, de forma complementar, pelos comentários e sugestões em seus relatórios em relação ao desenvolvimento do projeto.

Outro cuidado em relação ao monitoramento do projeto foi a realização de reuniões periódicas do MEDIARE com os componentes do Núcleo/ Associação. Nessas oportunidades pensava-se junto sobre o processo em construção e eram propostos caminhos e ações que apontassem para o desenvolvimento de um trabalho que primasse pela qualidade e a boa qualificação técnica dos mediadores aprendizes.

RESULTADOS INICIAIS: DEPOIMENTOS DE MEDIADORES APRENDIZES E ESTATÍSTICAS

O MEDIARE teve a oportunidade de apresentar os primeiros resultados desse projeto no *I Encontro Estadual de Mediação de Conflitos* realizado em Nova Friburgo de 18 a 20 de setembro de 2014. Um vídeo (MEDIARE, 2014), especialmente produzido para essa ocasião pela equipe do MEDIARE junto à equipe do Núcleo, conta a história do projeto, de seu nascimento e desenvolvimento até então, relatada pelos próprios integrantes. Fica evidenciado nos depoimentos o empoderamento desses atores comunitários, na medida em que: (i) sentem que contribuem para a melhoria da qualidade de resolução conflitos na comunidade (ii) entendem que pelo fato de ser morador e mediador ajudam a comunidade a perceber sua própria capacidade de resolver satisfatoriamente suas questões de convivência.

Os dados contidos nos relatórios dos atendimentos dos primeiros oito meses do projeto foram submetidos a uma análise estatística. O resumo de alguns resultados é apresentado a seguir:

- I. Das questões trazidas à mediação, 75% eram de natureza fundiária, prevalecendo os desentendimentos relativos ao uso da laje; 12,5% se referiam a situações de barulho e 12,5% a situações de dívida financeira;
- II. Dentre as pessoas atendidas, 54% eram homens e 46% eram mulheres;



- III. Das situações problema levadas à mediação, 50% envolviam um trio de pessoas, em sua maioria a composição era de um morador e um casal vizinho; 37% remetiam a duplas e 13% uma única pessoa; e,
- IV. Em relação às resultantes das mediações realizadas, observaram-se 62% acordos totais e 12,5% de acordos parciais, totalizando 75% de casos nos quais se observou melhoria da interação em 100% dos casos, fator fundamental de prevenção a novas desavenças. Por sua vez, 12,5% do público não aderiram à mediação (manifestação de desistência após a pré-mediação) e igual percentagem interrompeu o processo antes de seu término.

Tomados em conjunto, os resultados iniciais foram favoráveis, promovendo uma avaliação positiva do projeto, explicitando, assim, uma significativa conquista.

REORGANIZAÇÃO DAS EQUIPES DE MEDIADORES APRENDIZES E NOVOS DESAFIOS

Ao longo de aproximadamente um ano, de forma gradativa e por diferentes motivos, membros das duas equipes de mediadores foram se retirando do projeto, outros, por sua vez, que inicialmente não estavam previstos fazerem parte da equipe do Núcleo (embora tivessem feito a capacitação), entraram nas vagas dos desistentes, porém, ao final de aproximadamente dois anos, o Núcleo permanecia com uma única equipe com duas integrantes. Sem retirar a importância singular que cada participante teve na construção desse processo e o grande investimento de muitos em manter o Núcleo funcionando, cabe registrar a enorme dedicação das mediadoras remanescentes, que passaram a exercer a Coordenação do NMCV.

Desde o início do projeto, havia uma preocupação constante de todos (Núcleo/Associação e MEDIARE) com relação à manutenção do Núcleo. Sem recursos financeiros específicos para o projeto, ainda assim, era possível dar seguimento às atividades, mas não sem os recursos humanos necessários. Em pauta, um novo desafio!

A despeito do grande empenho e da autorresponsabilização por manter ativo o Núcleo que ajudaram a construir, as duas mediadoras remanescentes chegaram à compreensão que, para manter o Núcleo funcionando, seria necessário investir em um novo curso teórico-prático, com o objetivo fundamental de capacitar pessoas interessadas, de preferência da própria comunidade, que assumissem o compromisso de se dedicar aos trabalhos do Núcleo por um período mínimo de seis meses após o término do curso.

A partir da explicitação da necessidade de capacitar mais mediadores, feita pela equipe do Núcleo, que se responsabilizaria pela seleção dos novos alunos, o MEDIARE prontamente se colocou disponível para essa nova etapa. Em coautoria e de parte a parte (Núcleo/MEDIARE), houve uma grande dedicação e investimento no trabalho necessário para concretizar a proposta. Dessa vez o MEDIARE mobilizou dezesseis profissionais entre professores e monitores que, durante dez sábados consecutivos, ministraram no Vidigal um segundo curso teórico-prático de 40h com a metodologia diversificada que caracterizou a primeira capacitação realizada pelo projeto.

2º CURSO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E FACILITAÇÃO DE DIÁLOGOS NO VIDIGAL

Tal como ocorrido quando da realização do primeiro curso teórico-prático, o sucesso da segunda versão do curso, realizado do final de junho a agosto



de 2015 para 23 alunos de um total de 35 inscritos, foi aferido pelas avaliações extremamente favoráveis emitidas pelos alunos no questionário de avaliação aplicado ao término do curso.

Não menos importante no reconhecimento da importância e do êxito na capacitação de novos atores para o Núcleo foi contar com a presença de representantes da Associação de Moradores na cerimônia de certificação dos alunos, organizada pela coordenação colegiada do Núcleo exercida pelas duas integrantes remanescentes da primeira capacitação realizada pelo projeto. Naquele ritual de passagem dos alunos para uma nova e importante fase de sua capacitação, reafirmou-se a parceria entre MEDIARE/AMVV/NMCV.

PRÁTICA SUPERVISIONADA COM CASOS REAIS: DESAFIOS RENOVADOS

Findo o curso básico em mediação configurou-se um novo desafio, na medida em que havia a necessidade de atender a demanda de quatorze egressos do curso que desejavam prosseguir em sua capacitação prática. Era preciso também dar sequência à capacitação das duas mediadoras remanescentes dos grupos anteriores. Foi proposto, então, um novo esquema customizado de prática supervisionada, com início previsto de suas práticas para outubro de 2015: os dezesseis alunos foram organizados em quatro equipes com quatro componentes cada. Cada equipe passaria a dispor de 1h para fazer o atendimento de um caso, precedido por 15 minutos para a preparação e outros 15 minutos para a reflexão pós sessão.

Uma equipe MEDIARE, composta por uma supervisora e dois monitores, passou a supervisionar a prática com casos reais de duas equipes

às quintas-feiras, enquanto outra equipe MEDIARE (um supervisor e dois monitores) ficou responsável por acompanhar as outras duas equipes, atuando aos sábados. Por sua vez, uma das Coordenadoras do Núcleo integrou uma das equipes de quinta-feira enquanto a outra compôs uma das equipes de sábado.

No entanto, outro grande desafio, talvez o mais perturbador até então para o desenvolvimento do Núcleo de Mediação, se deu com a escassez na derivação de casos, causando impactos no aprendizado e na motivação das equipes. Na ausência de casos reais, trabalhou-se, então, com simulações e estudo de casos enriquecidos com costuras teóricas. Embora ambas alternativas tivessem demonstrado contextos favoráveis à capacitação dos alunos, favorecendo uma melhor compreensão da dinâmica da mediação, não substituem a prática continuada e supervisionada de casos reais.

A seguir, são apresentados alguns dados dos atendimentos realizados entre o final de agosto de 2014 e o final de junho de 2016:

- I. dos temas encaminhados à mediação, 83% eram de natureza fundiária, 8% versavam sobre dívida financeira e 9% sobre uso de espaço de garagem. Verificou-se, ainda, que dentre os casos de desavenças fundiárias, 30% também envolviam relações familiares;
- II. dentre as pessoas atendidas, 54% eram homens e 46% eram mulheres;
- III. das situações de conflito levadas à mediação, 17% envolviam um trio de pessoas e 41% remetiam a duplas, e 42% somente uma das partes participou da fase inicial do processo, em que pese o fato de que a situação conflituosa envolvia duas pessoas; e,
- IV. no que diz respeito ao desfecho das mediações, observaram-se 33% de acordos (25% de acordos totais e 8% de acordos parciais),



25% de desistência do processo antes de seu término e 42% de não adesão à mediação (desinteresse da parte convidada de participar da pré-mediação).

Os resultados indicaram a prevalência da questão fundiária nas situações de conflito encaminhadas à mediação e que estas muitas vezes não puderam ser abordadas de forma efetiva, dado o desinteresse de uma das partes em participar do processo. Em seu conjunto, os dados sugerem que é necessário realizar uma maior e melhor divulgação da mediação na comunidade bem como implementar melhorias na forma de convidar a(s) parte(s) demandadas a participar da mediação: um desafio da maior importância!

NÚCLEO DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS DO VIDIGAL: UM PROJETO EM CONSTRUÇÃO

Face ao cenário que se apresentava, entre dezembro/15 e fevereiro/16, período de recesso combinado entre o MEDIARE e o Núcleo, a percepção da necessidade de tornar o Núcleo mais conhecido, motivou uma coordenadora e alguns componentes das equipes a realizarem um trabalho de divulgação do Núcleo junto à comunidade. Nesse período de reuniões internas, o *Núcleo de Mediação Comunitária do Vidigal* passou a ser denominado *Núcleo de Mediação de Conflitos do Vidigal*.

No retorno das equipes em 2016, ficou evidente a coexistência de situações fortemente desafiadoras: (i) ausência significativa de casos para mediar; (ii) início de um movimento de redução de equipes (inicialmente de 4 para 3) e de redução de seus componentes; (iii) desentendimentos entre as coordenadoras associados a modos diferentes de pensar/agir e seus reflexos nas equipes, propiciando um cenário de “desencontros”.

Frente a esse contexto e na perspectiva de se poder trabalhar os conflitos, o MEDIARE propôs às equipes do Núcleo a realização de um Círculo Restaurativo a ser coordenado por experiente profissional nessa temática. A proposta foi aceita pelas equipes e o Círculo realizado em 30/04/2016, contando, também, como participantes do círculo, de quatro dos seis componentes da equipe MEDIARE em atuação no projeto.

Com o objetivo de fortalecer as equipes do Núcleo e buscar uma atuação mais integrada e motivada, o Círculo foi uma experiência de aprendizagem para todos, ainda que a tarefa dos membros do Núcleo de desenvolver posteriormente um Plano de Ação com os temas e propostas delineadas durante o encontro não tenha se efetivado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Um conjunto de circunstâncias, tais como, a proximidade das eleições para uma nova diretoria da Associação de Moradores (julho/16), a incerteza sobre o apoio ao desenvolvimento do Núcleo pela diretoria a ser eleita, a continuidade da ausência de casos para mediar, bem como a falta de clareza acerca dos direcionamentos do Núcleo, levou todos os integrantes do projeto ao consenso de aguardar a posse da nova diretoria. A decisão de interromper os trabalhos foi tomada para que, terminada a eleição, as representantes do Núcleo pudessem reunir-se com os novos diretores e pautar alguma orientação a ser levada e, se possível, trabalhada junto às equipes.

Mais recentemente, a destituição de uma das coordenadoras do Núcleo, decisão tomada pela diretoria recém-empossada da Associação de Moradores promoveu novas interrogações. Atualmente, o projeto vivencia um grande desafio, não tendo sido possível, ainda, reafirmar



as parcerias e retomar os trabalhos de prática supervisionada com os mediadores aprendizes.

Contribuir para a promoção da autonomia do Núcleo de Mediação de Conflitos do Vidigal sempre foi o objetivo colocado em pauta pelo MEDIARE e considerado fundamental. E, sem dúvida, será a mais significativa das conquistas do ciclo de desafios e conquistas que caracterizam o caminho percorrido pelo projeto de mediação em uma comunidade carioca descrito no presente trabalho.

É como uma onda....

COMO UMA ONDA

Lulu Santos

Compositores:

Lulu Santos, Néelson Motta

*Nada do que foi será
De novo do jeito que já foi um dia
Tudo passa
Tudo sempre passará*

*A vida vem em ondas
Como um mar
Num indo e vindo infinito*

*Tudo que se vê não é
Igual ao que a gente
Viu há um segundo
Tudo muda o tempo todo
No mundo*

*Não adianta fugir
Nem mentir
Pra si mesmo agora
Há tanta vida lá fora
Aqui dentro sempre
Como uma onda no mar
Como uma onda no mar
Como uma onda no mar*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Tania. **Projeto Pacificar**: mediação comunitária e facilitação de diálogos da Comunidade da Maré. Rio de Janeiro: FGV, 2009.

ALMEIDA, Tania. **Caixa de ferramentas em mediação**: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014.

MEDIARE- Diálogo e Processos Decisórios. **A Torta de Melancia**: Projeto de Mediação Comunitária; Facilitação de Diálogos. DVD (17min. e 20 seg.). Direção: Marcelo Grabowsky Argumento: Tania Almeida e Vânia Izzo; Roteiro: Julia Nemirovsky, Marcelo Grabowsky e Mario Cascardo; Produção: Maria Cristina Simonsen; Assistente Direção: Leonardo Rocha; Som Direto: Gustavo Loureiro; Continuidade e Still: Helena Salomão; Arte e Figurino: Sabrina Magalhães; Fotografia: Mario Cascardo; Edição: Marcelo Grabowsky e Faustus Fly Fonseca. Rio de Janeiro, 2009.

MEDIARE- Diálogos e Processos Decisórios. **Mediação em Comunidade Carioca**. DVD (Versão de 7, 16 e 36 minutos). Parceria MEDIARE e Núcleo de Mediação Comunitária do Vidigal. Produção MEDIARE. Coordenação: Tania Almeida e Vânia Izzo. Filmagem e edição: Andréa Sapha. Rio de Janeiro, agosto 2014.

SALES, Lília Maia de Moraes. Mediação comunitária. In. **Mediação de conflitos**: família, escola e comunidade. Florianópolis: Conceito Editorial, 2007, p. 202-243.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. Um programa de mediação comunitária. In. **Mediação de conflitos e práticas restaurativas**. São Paulo: Método, 2008, p. 109-124.

LISTA DE PARTICIPANTES DO PROJETO (2013 – 2016)

Diretora Presidente do MEDIARE: Tania Almeida

Coordenadoras do Setor Comunidades: Eva Jonathan e Vânia Izzo de Abreu

Docentes do 1º Curso (2013): Eva Jonathan, Maria do Céu Lamarão, Renata Fonkert, Tania Almeida e Vânia Izzo

Monitores do 1º Curso (2013): Ana Carolina Lameira, Gabriel Gialluisi, João Aquino, João Delfim e Wanderley Jacob

Componentes do Núcleo (entre 2014 e 2015): Alice Mattos, Josete Marques, Luisa Maranhão, Marcia Rosa, Miriam Isidro, Moisés Antonio Alves, Rosa Batista, Sandra Ramon e Sebastião Aleluia

Prática Supervisionada (entre 2014 e 2016): Eva Jonathan, Maria do Céu Lamarão, Renata Fonkert, Samantha Pelajo, Tania Almeida e Vânia Izzo

Profissionais - alunos MEDIARE que participaram como monitores nas mediações (entre 2014 e 2016): Ana Carla Safadi, Ana Carolina Lameira, Elizabeth Haimenis, Laís Iannibelli, Luiz Philippe Motta, Mariana Carvalho, Monica Carneiro, Paula Navarro, Sergio Harari, Tomaz Solberg e Wanderley Jacob

Docentes e Monitores do 2º Curso (2015): Ana Carolina Lameira, Beatriz Monnerat, Cristiane Carneiro, Elizabeth Haimenis, Eva Jonathan, Fernanda Martins, Laís Iannibelli, Monica



Carneiro, Olívia Fürst, Philipe Lantos, Renata Fonkert, Sergio Harari, Suzanna Brito, Tania Almeida, Vânia Izzo e Wanderley Jacob

Componentes do Núcleo (entre 2015 e 2016): Adriana dos Santos, Aline de Souza, Angelina da Silva, Josete Marques, Maria Consuelo dos Santos, Maíze Honório, Márcia Cavalcanti, Maria Alice Magalhães, Matheus do Amaral, Maysa Torres, Renata Silva, Rosa Batista, Sebastiana de Fátima Bezerra, Sérgio de Mello, Sulamita Micael e Sylvia Cassanello

Coordenação do NMCV (2015-2016): Josete Marques, Rosa Batista

Coordenação do Círculo Restaurativo (2016): Cristina Assumpção Meirelles

Associação de Moradores da Vila do Vidigal (2013 – junho 2016): Marcelo Silva (Presidente da AMVV); Sebastião Aleluia (Vice-presidente e Mediador); Diretoria.

A todos e a cada um agradecemos o
convívio e a participação nesse processo
de construção conjunta



A ADVOCACIA NA MEDIAÇÃO

_Alexandre Assed¹

_Ana Carolina Lameira²

_Ana Paula Santoro³

_Beatriz Monnerat⁴

_Cristiane Dias Carneiro⁵

_Daniela Griner⁶

_Elizabeth Haimenis⁷

_Fernanda Martins⁸

_Fernanda Neto⁹

_Marcela Figueiredo¹⁰

_Mônica Carneiro¹¹

_Olivia Fürst¹²

_Quíssila Pessanha¹³

_Samantha Pelajo¹⁴

_RESUMO

A reflexão sobre a prática extrajudicial da advocacia parece mais do que oportuna no momento atual. A dualidade entre negociação direta e ação judicial como únicas formas de resolução de conflitos vem sendo modificada pelo senso de adequação dos diferentes métodos a cada tipo de questão.

Em um contexto em que o mundo contemporâneo se volta ao diálogo como instrumento de entendimento, os advogados em distintos países, e gradativamente no Brasil, vêm percebendo uma mudança no perfil de seus clientes, os quais buscam, cada vez mais, soluções menos adversariais e mais customizadas. A postura beligerante cede espaço para a

1 Alexandre Assed - Advogado e Mediador. Sócio do Escritório de Advocacia Mariz e Assed Advogados e Coordenador do Setor Socioambiental do Mediare. Professor da Puc-Rio, do Mediare e da FGV

2 Ana Carolina Lameira - Mediadora de Conflito, Coaching de Conflito, MasterPractitioner em Programação Neurolinguística e Advogada membro da Comissão de Mediação de Conflitos da OAB/RJ.

3 Ana Paula Santoro - Advogada. Bacharel em comunicação social. Formação Mediare e Enam-UNB em mediação de conflitos. Membro da Comissão de Mediação de conflitos da OAB-RJ. Professora de Direito da PUC-Rio (graduação e pós.) Conselheira da OAB-RJ.

4 Beatriz Monnerat - Advogada de Família e Sucessões. Mediadora de conflitos. Capacitada em Práticas Colaborativas no Direito de Família. Mediadora do TJ/RJ. Coordenadora e Mediadora da Câmara Institucional de Mediação da OAB/RJ. Membro da Comissão de Mediação da OAB/RJ e da Comissão de Práticas Colaborativas da OAB/RJ.

5 Cristiane Dias Carneiro - Mestre em Direito e Economia pela UGF. Advogada. Mediadora de Conflitos. Certificada pelo ICFML. Autora de artigos sobre arbitragem e mediação. Professora dos cursos de MBA e Pós-Graduação da FGV e da PUC-RJ.

6 Daniela Griner - Advogada e Mediadora. Formação EMERJ e Mediare. Capacitada em Práticas Colaborativas. Mediadora Judicial no TJRJ.

7 Elizabeth Haimenis - Advogada e Mediadora de Conflitos. Mediadora da Câmara Institucional de Mediação da OAB/RJ. Membro da Comissão de Mediação da OAB/RJ e da Comissão de Práticas Colaborativas da OAB/RJ

8 Fernanda Cristina do Couto Martins – Advogada e Mediadora de Conflitos, Membro da Comissão de Mediação da OAB/RJ, Mediadora contratada pela Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro.

9 Fernanda Cristina Rodrigues Neto – Advogada e Mediadora de Conflitos, Membro da Comissão de Mediação da OAB/RJ, Mediadora Judicial do TJRJ, Mediadora contratada pela Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro.

10 Marcela Figueiredo – Mestre em Sociologia e Direito pela UFF. Advogada colaborativa, Professora e Mediadora de Conflitos. Coordenadora do Centro de Estudos e Práticas em Mediação de Conflitos e Arbitragem do NPJ da Faculdade de Direito do Ibmecc. Secretária da Comissão de Mediação de Conflitos da OAB/RJ.

11 Mônica Moreira Carneiro - Graduada em Direito e Economia. Mediadora de Conflitos certificada pelo ICFML e TJRJ. Pós-Graduada em Docência e Gestão em Ensino Superior. Coordenadora do Setor Empresarial do MEDIARE. Membro e Coordenadora da Comissão de Mediação OAB-RJ. Mediadora: TJRJ, Câmara de Mediação OAB-RJ e da FGV.

12 Olivia Fürst - advogada colaborativa e mediadora. Autora da prática vencedora da X Ed. do Prêmio Inovare, é Co-fundadora e Diretora do Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, Presidente da Comissão de Práticas Colaborativas da OAB/RJ, autora de artigos em publicações especializadas e professora convidada em diferentes instituições.

13 Quíssila Pessanha - Graduada em Direito. Mestra em Ciências Políticas e Sociais. Formação MEDIARE em Mediação de Conflitos e Facilitação de Diálogos. Mediadora do TJ/RJ e do Tribunal de Ética e Disciplina da OAB/RJ.

14 Samantha Pelajo – Advogada colaborativa. Mediadora certificada pelo ICFML e TJRJ (sênior). Mestre pelo IUKB. Conselheira consultiva e coordenadora do Setor Família/Sucessões do Instituto MEDIARE. Presidente da Comissão/Câmara de Mediação da OAB/RJ. Professora Coordenadora do GIMEC PUC-Rio. Coordenadora e coautora do livro Mediação de Conflitos para iniciantes, praticantes e docentes.

resolução do problema no menor tempo possível, preservando, ainda, a relação social subjacente.

Novas leis apontam para esse caminho: os Códigos de Processo Civil¹⁵ e de Ética da Advocacia¹⁶ e a Lei de Mediação¹⁷ são normas recentes que preconizam o dever de os operadores do Direito, incluindo os advogados e os defensores públicos, estimularem a mediação e outros métodos consensuais de resolução de conflito.

Perceber esse novo cenário e incrementar seu *portfolio* com serviços de assessoria jurídica em diversos métodos de resolução consensual de conflitos, parece ser o caminho mais adequado e eficaz ao atendimento de seus clientes.

A satisfação do cliente, de fato, é um ponto importante que, não raro, norteia a atuação do advogado. Encaminhar conflitos para a mediação e tentar resolvê-los com menor custo, quer sejam tangíveis (diminuindo os prejuízos financeiros), quer sejam intangíveis (de natureza emocional, relacional e/ou de imagem), pode constituir um grande ativo para o profissional do Direito.

Além disso, a mediação busca identificar os reais interesses dos mediandos, muitas vezes comuns ou complementares, representando a possibilidade de se alcançar um resultado “ganha-ganha” e não “perde-ganha” ou “perde-perde”.

Outro aspecto relevante para muitos clientes e que pode trazer um grande diferencial para a prática da advocacia, é a confidencialidade, inerente à mediação.

¹⁵ BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Disponível no endereço eletrônico https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm Acesso em 28.11.2016.

¹⁶ BRASIL. Resolução nº 02/2015 Disponível no endereço eletrônico <http://www.oab.org.br/arquivos/resolucao-n-022015-ced-2030601765.pdf> Acesso em 28.11.2016.

¹⁷ BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Disponível no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm Acesso em 28.11.2016.

No tocante aos honorários, muito já se discutiu sobre eventual impacto financeiro para advogados e clientes. A prática vem revelando que a relação custo-benefício tende a ser satisfatória para todos.

Assim, são muitas as razões para o advogado conduzir seus casos por meio da mediação ou outros métodos consensuais de resolução de controvérsias - a depender das circunstâncias fáticas.

Os advogados exercem papel importante e, muitas vezes, decisivo, no que tange à confiança e ao consequente envolvimento de seu cliente na mediação. Isso porque, quando se está em situação de conflito, geralmente procura-se um advogado, com quem se estabelece um vínculo sólido de confiança.

Nas palavras de Debora Pinho:

Quando advogados chegam desarmados e colaborativos para a sessão de mediação, esse trabalho tem mais chances de evoluir e chegar a um desfecho esperado por todos: o da pacificação social e, consequentemente, o do acordo. Afinal, trabalham todos em equipe. E, mesmo se não houver acordo, a mediação terá cumprido seu papel se a tensão entre as partes for ao menos reduzida na ocasião ou futuramente.¹⁸

A simples escuta ativa pelos advogados e defensores públicos da inteireza dos relatos dos mediandos tende a propiciar uma atmosfera favorável à busca pelo entendimento.

A preparação de seu cliente para estar em mediação, a orientação técnica dada antes, durante e depois das sessões e o oferecimento de alternativas de benefício mútuo, dentro dos limites legais, são algumas das possíveis contribuições do advogado para o sucesso

¹⁸ PINHO, Débora. Papel do advogado é extremamente importante na mediação. Disponível no endereço eletrônico <http://www.conjur.com.br/2015-jun-29/debora-pinho-papel-advogado-fundamental-mediacao> Acesso em 14.11.2016.

da dinâmica. (ROSENBLATT; OLIVEIRA, 2014)¹⁹

Na etapa de brainstorm (“chuva de ideias”), os assessores jurídicos podem contribuir muito por não estarem emocionalmente envolvidos no conflito. Terão maior facilidade para pensar soluções criativas e construtivas para o impasse que se apresentar, ajudando também a identificar os custos e os benefícios de cada alternativa considerada.

Enquanto no processo judicial ou arbitral o profissional do Direito precisa adotar uma postura adversarial em defesa de seu cliente, no âmbito da mediação espera-se que sua atitude seja colaborativa.

Como assessor jurídico, após avaliar juntamente com o cliente seus direitos e deveres e auxiliar na criação de opções para satisfação dos interesses mútuos, os advogados e/ou defensores públicos elaboram em conjunto os termos do acordo alcançado pelas partes e verificam a viabilidade das propostas. Podem ainda acompanhar a implementação do que for acordado, contribuindo para a sustentabilidade do acordo.

A orientação jurídica na mediação é de fundamental importância para a concretização do princípio da decisão informada, o qual:

[...] estabelece como condição de legitimidade para a autocomposição a plena consciência das partes quanto aos seus direitos e a realidade fática na qual se encontram. Nesse sentido, somente será legítima a resolução de uma disputa por meio de autocomposição se as partes, ao eventualmente renunciarem a um direito, tiverem plena consciência quanto à existência desse seu direito subjetivo²⁰

¹⁹ ROSENBLATT, Ana. O Processo de Mediação. In: ROSENBLATT, Ana, OLIVEIRA, Igor Lima Goettenauer de, Manual de Mediação para a Defensoria Pública. Brasília: Ministério da Justiça, 2014.

²⁰ BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. AZEVEDO. André Gomma de. (Org). Manual de Mediação Judicial. 6ª ed. (Brasília/DF:CNJ), 2016. p. 251. Disponível no endereço eletrônico <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/f247f5ce60df2774c59d6e2d4dbfec54.pdf> Acesso em 13.11.2016.

Ao esclarecer dúvidas jurídicas e prestar atendimento a seu cliente no curso das negociações, o advogado ou defensor público efetivamente garante e promove a liberdade, pois, somente se é realmente livre para fazer escolhas, quando se detém o conhecimento das respectivas motivações e consequências.

Ter atitude colaborativa em uma negociação não significa que o advogado deixe de estar atento aos interesses específicos de seu cliente. Por meio de uma postura negocial respeitosa e que também considere a perspectiva do outro (suas necessidades, reais possibilidades e objetivos), é possível acomodar diferenças e alcançar uma solução com a qual todos fiquem razoavelmente satisfeitos.

Considerando que a mediação é um método que data de poucas décadas, não necessariamente conhecido por advogados e/ou defensores públicos, muito natural que os mediadores acolham esses profissionais, compartilhando os norteadores do procedimento e buscando genuinamente conhecer suas expectativas e preocupações.

Explica o Professor Eduardo Cárdenas²¹ que um bom espaço para essa troca costuma ser no contexto de reunião privada preliminar, cujo ambiente é favorável à formação de uma equipe de profissionais que possa laborar conjuntamente pelo reequilíbrio da relação e pela superação do impasse.

Advogados devidamente acolhidos, legitimados e seguros do procedimento adotado, no caso a mediação, conferem segurança e tranquilidade a seus clientes.

Outra forma de contagiar positivamente os assessores jurídicos é con-

²¹ O professor argentino Eduardo José Cardenas compartilhou essa proposta, quando de sua participação na terceira promoção da *Maestría Latinoamérica Europea en Mediación y Negociación*, realizada em Buenos Aires em abril de 2009.

vidando-os à reflexão de que a atuação colaborativa tende a potencializar os recursos e investimentos, incrementando a qualidade do resultado.

A criatividade e a experiência profissional dos advogados também são valorosas na busca do entendimento entre as partes, e esses aspectos podem – e devem – ser ressaltados aos advogados sempre que possível.

Para o grande pensador sistêmico e epistemólogo da comunicação Gregory Bateson “... as fronteiras do indivíduo não estão limitadas por sua pele mas incluem tudo aquilo com que o sujeito interage...”²²

A partir de tal definição, passamos a entender a importância do conceito de rede de pertinência ou rede social, que vem sendo desenvolvido e refinado desde a década de 50 por diversos autores, e que possui grande relevância para compreendermos o homem e sua forma de estar no mundo.

A rede de pertinência compreende as relações que um indivíduo tem com outras pessoas e que para ele são significativas, como, por exemplo: relações familiares, de amizade, profissionais ou comunitárias. Nas palavras de Carlos Sluzki: “... o conjunto de seres com quem interagimos de maneira regular, com quem conversamos, com quem trocamos sinais que nos corporificam, que nos tornam reais.”²³

Entende-se que a identidade de um sujeito resulta da experiência vivenciada por ele com as pessoas que compõem a sua rede em determinado tempo e espaço e que vão se reconstruindo várias vezes ao longo da vida.

Cada uma das pessoas implicadas em um conflito representa inúmeras vozes e valores de sua rede. Identificar o quanto essas vozes contribuem

para a solução ou para o fomento desse conflito, assim como, em caso de acordo, para a sua sustentabilidade, é, pois, de grande valia para o procedimento de mediação.

Os advogados são integrantes da rede de pertinência profissional de seus respectivos clientes. Daí a relevância do *caucus* somente com os advogados dos mediandos e o mediador.

O surgimento de novos instrumentos de composição de controvérsias acompanha os “processos de mudanças sociais e culturais que levam a uma complexidade crescente”²⁴ nas relações humanas, o que motivou “o homem a criar outros parâmetros de convivência e por eles se orientar.”²⁵

Neste sentido, André Gomma de Azevedo assevera que

(...) em muitos casos, o processo, ao tratar exclusivamente daqueles interesses juridicamente tutelados, exclui aspectos do conflito que são possivelmente tão importantes quanto ou até mais relevantes do que aqueles juridicamente tutelados.²⁶

Isso não significa dizer que, ao tratar um conflito, seu componente normativo deva ser afastado, mas sim considerado como um elemento e não o aspecto principal. Tal conclusão converge com um dos princípios do projeto de Negociação da *Harvard Law School*²⁷: focar nos interesses

²² BATESON, Gregory *apud* SLUZKI, Carlos E. A Rede Social na Prática Sistêmica: alternativas terapêuticas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997, p. 37.

²³ SLUZKI, Carlos E. A Rede Social na Prática Sistêmica: alternativas terapêuticas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997, p. 15.

²⁴ SCHNITMAN, Dora Fried. Novos Paradigmas na Resolução de Conflitos. In SCHNITMAN, Dora Fried; LITTLEJOHN, Stephen (Coord.), Novos Paradigmas em Mediação. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999. p. 17.

²⁵ ALMEIDA, Tânia. Mediação na virada do milênio. Disponível no endereço eletrônico: http://www.mediare.com.br/08artigos_01vir_milen.htm. Acesso em 07 de novembro de 2009.

²⁶ AZEVEDO, André Gomma de. Fatores de efetividade de processos de resolução de disputas: uma análise sob uma perspectiva construtivista. In CASELLA, Paulo Borba; SOUZA, Luciane Moessa de (coord.). Mediação de Conflitos. Novo paradigma de acesso à justiça. Belo Horizonte: Fórum, 2009, p. 18.

²⁷ Fisher, Roger; URY William; PATON, Bruce. Como Chegar ao Sim: a negociação de acordos sem concessões. 2. ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

e não nas posições, permitindo, assim, cuidar de necessidades humanas básicas às vezes não alcançadas pela solução legal.

Buscar soluções criativas para o conflito, levando em consideração critérios outros que não o jurídico, não significa prescindir da análise legal dos termos de um eventual acordo.

Esse espaço de autodeterminação dos sujeitos é conferido pelo próprio sistema jurídico por meio da chamada autonomia privada, que significa exercício pleno da liberdade negocial, cujos contornos devem ser sempre legais. Tais contornos podem ser vistos, por exemplo, quando se exige a homologação judicial de acordos alcançados em procedimento de mediação que versem sobre direitos indisponíveis, porém transigíveis²⁸, ou quando a lei condiciona a validade de um acordo à exigência da licitude, possibilidade e determinação de seu objeto²⁹.

A crescente busca pelo método de solução de conflitos mais adequado exige do advogado a tarefa de projetar processos sintéticos, econômicos e eficientes, objetivando uma solução que atenda aos reais interesses das partes.

Nessa perspectiva, o livro *The New Lawyer*³⁰ retrata uma pesquisa feita durante 10 anos, que acompanhou o desenvolvimento da atuação dos advogados pelo mundo. A autora Julie Macfarlane identifica com clareza que, na maioria dos países considerados desenvolvidos,

²⁸ Lei 13.140/15. Art. 3º *Pode ser objeto de mediação o conflito que verse sobre direitos disponíveis ou sobre direitos indisponíveis que admitam transação.* § 1º *A mediação pode versar sobre todo o conflito ou parte dele.* § 2º *O consenso das partes envolvendo direitos indisponíveis, mas transigíveis, deve ser homologado em juízo, exigida a oitiva do Ministério Público.*

²⁹ Código Civil. Art. 104. *A validade do negócio jurídico requer:*
(...)
II - objeto lícito, possível, determinado ou determinável;
(...)

³⁰ MACFARLANE, Julie. *The New Lawyer: how settlement is transforming the practice of law.* Toronto: USB Press, 2008.

o advogado evita o Judiciário porque a necessidade de uma sentença simboliza uma certa incapacidade dos envolvidos na questão, eis que a decisão para o conflito precisou ser tomada por uma terceira pessoa, estranha ao contexto fático.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme o Código de Ética e Disciplina da Advocacia, a missão do advogado é auxiliar o cliente a superar a controvérsia. Nesse sentido, merecem destaque o Manual de Mediação de Conflitos para Advogados: escrito por advogados³¹ e o Pacto Nacional da Advocacia pelos Métodos Extrajudiciais de Solução de Conflitos do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, ambos no sentido de que o papel do advogado não se esgota nas instâncias jurisdicionais.

Se a solução de problemas é considerada a missão primordial do ofício do advogado, não é difícil ver como ele pode desempenhar um papel importante no processo de mediação³².

³¹ BRASIL. Ministério da Justiça. *Manual de mediação de conflitos para advogados, escrito por advogados.* Brasília, 2014.

³² COOLEY, John W. *A advocacia na mediação.* Tradução de René Locan. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Tania. **Mediação na virada do milênio**. Disponível em http://www.mediare.com.br/08artigos_01vir_milen.htm. Acesso em 07 de novembro de 2009.

_____. **Caixa de Ferramentas em mediação**: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014.

ALMEIDA, Tânia; PELAJO, Samantha JONATHAN, Eva (coord.). **Mediação de Conflitos**: para iniciantes, Participantes e Docentes. Salvador: JusPodivm, 2016.

AZEVEDO, André Gomma de. Fatores de efetividade de processos de resolução de disputas: uma análise sob uma perspectiva construtivista. In CASELLA, Paulo Borba; SOUZA, Luciane Moessa de (coord.). **Mediação de Conflitos**. Novo paradigma de acesso à justiça. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

BATESON, Gregory *apud* SLUZKI, Carlos E. **A Rede Social na Prática Sistêmica**: alternativas terapêuticas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

CÁRDENAS, Eduardo José. **El cliente negocia y el abogado lo asesora**: una variante poco usada en los conflictos de familia. Buenos Aires: Lumen, 2004.

COOLEY, John W. **A advocacia na mediação**. Tradução de René Locan. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.

DABAS, Elina; NAJMANOVICH, Denise. **Redes. El Lenguaje de los vínculos**. Hacia la reconstrucción y el fortalecimiento de la sociedad civil. Buenos Aires: Paidós, 199.

FISHER, Roger; URY William; PATON, Bruce. **Como Chegar ao Sim**: a negociação de acordos sem concessões. 2ª ed. revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Imago Ed., 2005.

MACFARLANE, Julie. **The New Lawyer**: how settlement is transforming the practice of law. Toronto: USB Press, 2008.

PINHO, Débora. Papel do advogado é extremamente importante na mediação. Disponível no endereço eletrônico <http://www.conjur.com.br/2015-jun-29/debora-pinho-papel-advogado-fundamental-mediacao>. Acesso em 14 de novembro de 2016.

ROSENBLATT, Ana. O Processo de Mediação. In: ROSENBLATT, Ana, OLIVEIRA, Igor Lima Goettenauer de, **Manual de Mediação para a Defensoria Pública**. Brasília: Ministério da Justiça, 2014.

SCHNITMAN, Dora Fried. Novos Paradigmas na Resolução de Conflitos. In SCHNITMAN, Dora Fried; LITTLEJOHN, Stephen (Coord.), **Novos Paradigmas em Mediação**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

SLUZKI, Carlos E. **A Rede Social na Prática Sistêmica**: alternativas terapêuticas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1997.

LEGISLAÇÃO

BRASIL. **Curso de Mediação para a Defensoria Pública**. 1ª edição. Brasília: Fundação Universidade de Brasília, 2014, p.77-95.

BRASIL. Ministério da Justiça. **Manual de mediação de conflitos para advogados, escrito por advogados**. Brasília, 2014.

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. AZEVEDO, André Gomma de. (Org). **Manual de Mediação Judicial**. 6ª ed. (Brasília/DF:CNJ), 2016. p. 251. Disponível no endereço <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf> Acesso em 13.11.2016.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Disponível no endereço eletrônico https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm Acesso em 28.11.2016.

BRASIL. Resolução nº 02/2015 Disponível no endereço eletrônico <http://www.oab.org.br/arquivos/resolucao-n-022015-ced-2030601765.pdf> Acesso em 28.11.2016.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Disponível no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm Acesso em 28.11.2016.



PSICOLOGIA NA MEDIAÇÃO: UMA CONTRIBUIÇÃO IMPORTANTE

_Eva Jonathan¹

_Glacy Fatorelli²

_Glória Maria Dias Mosquera³

_Maria do Céu Lamarão Battaglia⁴

_Paula Navarro⁵

_Renata Fonkert⁶

_Vânia Izzo de Abreu⁷

_RESUMO

As contribuições da Psicologia, do Direito, da Sociologia, da Antropologia, entre outras, estão imbricadas no conjunto de diretrizes e procedimentos que, hoje, estruturam o universo da Mediação de Conflitos. Neste artigo, serão apreciados alguns aportes de conhecimentos do campo da Psicologia que se destacam e são importantes, se não necessários, na prática da Mediação.

“É necessário sair da ilha para ver a ilha, pois não nos vemos se não saímos de nós mesmos.”

(SARAMAGO, 1998, p. 8)

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Psicologia como ciência contempla o estudo do ser humano em suas relações, considerando suas potencialidades e limitações, tendo por objetivo amplo o seu bem estar na sociedade em que vive e o desenvolvimento de suas possibilidades de transformação numa perspectiva de vida saudável. Nesse sentido, cabe resgatar o conceito de promoção de saúde explicitado na carta de Ottawa, no que se refere à I Conferência Internacional sobre Promoção da Saúde:

processo de capacitação da comunidade para atuar na melhoria de sua qualidade de vida e saúde, incluindo uma maior participação no controle deste processo. Para atingir um estado de completo bem-estar físico, mental e social os indivíduos e grupos devem saber identificar

1 Psicóloga e Mestre em Psicologia Social. Mediadora-supervisora do MEDIARE e Coordenadora do Setor Comunidades. Mediadora Judicial Sênior. Mediadora-supervisora do GIMEC/PUC-Rio. Docente na Especialização em Psicologia Jurídica (PUC-Rio).

2 Psicóloga Sistêmica, Terapeuta de Família e Casal, Membro da Associação de Terapia de Família do Rio de Janeiro e da Abratef, Mediadora em capacitação pelo Instituto MEDIARE, componente dos grupos de Estudo temáticos do Mediare em Docência, Políticas Públicas, Empresas Familiares e Família.

3 Psicóloga, Terapeuta de Família, Mediadora, Supervisora e docente do Mediare. Mediadora Judicial Sênior e Supervisora do TJRJ. Mediadora do Tribunal de Ética e Coordenadora da Comissão de Mediação do TED na OAB/RJ. Professora da pós-graduação em Mediação na AVM Cândido Mendes.

4 Psicóloga, Mediadora-supervisora e docente do MEDIARE, Mediadora Sênior TJRJ, Mestre em Psicologia, Psicoterapeuta Individual de Família e Casal, Membro da Comissão de Direito de Família da OAB/Barra.

5 Mediadora, Psicóloga, Bacharel em Direito, Mestranda em Psicologia Clínica. Certificação pelo Mediare e ICMFL. Capacitação em Práticas Colaborativas no Direito de Família. Coordenadora da Prática Institucional de Mediação na Comissão de Mediação de Conflitos da OAB/RJ.

6 Psicóloga, Terapeuta de Família e Casal. Mediadora-supervisora e docente do MEDIARE e Coordenadora do Setor Família. Mediadora Judicial Sênior. Mediadora do Tribunal de Ética e da Comissão de Mediação da OAB/RJ.

7 Psicóloga e Terapeuta de Família e Casal. Mediadora-supervisora e docente do MEDIARE e Coordenadora do Setor Comunidades. Mediadora Judicial Sênior. Mediadora do Tribunal de Ética e da Comissão de Mediação da OAB/RJ.



aspirações, satisfazer necessidades e modificar favoravelmente o meio ambiente. (CARTA DE OTTAWA, 1986)

No entanto, as complexidades do viver em sociedade trazem em si uma série de demandas a serem consideradas que, geralmente, desembocam em percepções e pontos de vista distintos, podendo instaurar-se, assim, um conflito. Este surge da necessidade de fazermos opções entre situações antagônicas, que perturbam a tomada de decisão por parte da pessoa ou de grupos, dificultando a construção de diálogo produtivo, gerando profunda insatisfação e desconforto para os envolvidos.

É também do âmbito do estudo da Psicologia, a aquisição de habilidades para a identificação dos aspectos subjetivos que envolvem as questões humanas, assim como o manejo e construção de novas formas de lidar com os problemas e suas soluções. Ela se ocupa da singularidade e das questões relativas ao viver, tendo, assim, no seu escopo, recursos que possibilitam aos profissionais que se utilizam de seu arcabouço teórico, maior habilidade para lidar com os aspectos emocionais das pessoas. Desta forma, ampliam-se as possibilidades de decodificação da complexidade inerente às relações, podendo levar a novos resultados e novas saídas para as questões vivenciadas.

CONTRIBUIÇÕES DA PSICOLOGIA PARA A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

Da área do conhecimento psicológico a Mediação importa leituras sobre o funcionamento emocional humano, percebendo-o como componente constitutivo dos conflitos. Aborda os fatores emocionais quando se dispõe a trabalhar a pauta subjetiva que antecede o conflito sempre buscando viabilizar o restauro das relações sociais dos envolvidos.

Muitas vezes os aspectos subjetivos da contenda consistem no maior foco de desentendimento, e a criação de soluções para os mesmos pode ser suficiente para dirimir o conflito.

Por meio da discriminação das pautas, pode-se evitar que temas subjetivos se apresentem travestidos de questões objetivas e pecuniárias, conferindo mais segurança e satisfação com o processo de diálogo. (ALMEIDA, 2014, p. 107)

Por sua vez, o pensamento sistêmico incorporado à Psicologia traz a perspectiva de compreender o desenvolvimento humano pela lente da complexidade, lançando seu olhar não somente para o indivíduo isoladamente, mas considerando, também, seu contexto e as relações aí estabelecidas (DANTAS, 2016). Esse olhar propõe ficar atento às conexões e fala da impossibilidade de fazer referência a uma situação da qual se participa, sem que as descrições sejam influenciadas pelas próprias qualidades pessoais (autorreferência).

Assim, a perspectiva sistêmica contribui para a compreensão multifatorial das desavenças e promove um convite ao protagonismo e à autoimplicação, pois evidencia que todos os envolvidos na situação são coautores e, também, corresponsáveis pela solução a ser alcançada. Traz, também, a compreensão de que a inclusão de um terceiro imparcial no sistema, no caso o mediador, provocará alterações na lógica do desenvolvimento da cadeia de acontecimentos que compõem a questão trazida à Mediação. Desta maneira, o mediador tem uma condução atenta e cuidadosa, avaliando, continuamente, a adequação de sua atuação, pois reconhece o impacto, não apenas de suas intervenções como de sua simples presença nas sessões de Mediação.



No arcabouço teórico da prática da Mediação está, portanto, ancorado esse olhar sistêmico quando, ainda, se preserva a especificidade de cada caso, as particularidades dos envolvidos no conflito e a construção de soluções colaborativas que beneficiem a todos.

É mister salientar que algumas vertentes da Psicologia têm percebido os conflitos interpessoais desde uma perspectiva positiva. A vivência dos mesmos e as crises que causam são vistas como oportunidade de desenvolvimento psicológico. Concomitante aos aspectos e sentimentos mais incômodos, desagradáveis e ‘dolorosos’ do conflito, subjazem os aspectos positivos da sua dinâmica com o potencial de gerar mudanças e progressos individuais e sociais. Abstraindo-se de sua conotação totalmente negativa, os conflitos são encarados, hoje, como elemento vital à mudança (pessoal e social) porque impedem a estagnação e estimulam o surgimento de novas ideias e possibilidades.

Esse contemporâneo olhar para o conflito, o compreendendo como componente de inter-relações que o produzem e mantém, possibilita experimentar a vivência da relação conflituosa como parte de um processo de mudança, ressignificando a visão ‘cristalizada’ de ‘perigo’ e ‘ameaça’.

Considerando que as situações de conflito, em sua grande maioria e, frequentemente de forma muito contundente, são mobilizadoras de fortes emoções, o não acolhimento dos sentimentos, poderá desencadear a sua escalada. Quando as emoções são acolhidas e, ao menos, minimamente elaboradas, tendem a promover a compreensão do conflito e caminhar para um desfecho que possibilita a visualização de alternativas para a sua administração, além da viabilização de geração de recursos para interações futuras.

Sendo assim, a sensibilidade para a escuta da subjetividade humana, em paralelo com as questões objetivas, é de grande valia para a compreensão do subtexto das mensagens trazidas pelos mediandos na Mediação e, portanto, de suma importância para o bom andamento do processo. Conclui-se, então, que a percepção do mediador e sua habilidade e sensibilidade em compreender as subjetividades são tão essenciais quanto sua capacidade de análise objetiva do contexto geral do problema.

O olhar e a escuta psicológicos tornam-se, então, uma bússola para a Mediação, já que viabilizam a leitura dessa subjetividade, principalmente em situações em que a comunicação tenha ruídos ou bloqueios, como, em geral, acontece nas vivências conflituosas.

Vale ressaltar, ainda, que a principal ferramenta de trabalho do psicólogo, assim como do mediador, é o diálogo, sendo a desenvoltura na comunicação, uma coincidente e importante habilidade para ambas as funções. A Psicologia preconiza que o dialogar de uma forma positiva, estabelecendo com o outro um vínculo de confiança e sintonia, possibilita desfechos transformadores. Quando os mediadores trazem essa habilidade potencializam as chances de sucesso na construção de uma maneira diferente de se comunicar.

Ao utilizar as técnicas de comunicação no processo de Mediação, propostas também pela Psicologia, tais como o resumo, o enquadre, o parafraseio, a sumarização positiva, entre outras, a Mediação vai ampliar e tornar palatáveis essas diferentes mensagens contidas no universo do discurso dos mediandos.

Além do mais, compreende-se que o que define o conflito não são os fatos em si, mas a maneira como esses fatos são narrados, as versões



apresentadas, que revelarão as percepções, as diferenças inseridas pela memória e o efeito das emoções sobre o narrador, gerando os significados que originam os conflitos. Assim, é através das narrativas, que o mediador poderá conhecer as realidades psíquicas do que os mediandos trazem e identificar de que modo concebem suas experiências. É necessário, então, que o mediador desenvolva a habilidade de sensibilizar os mediandos para a reflexão dos sentimentos e emoções subjacentes às suas narrativas, possibilitando a realização de elaborações destinadas à superação do conflito e à prevenção do litígio e suas consequências.

Cabe ao mediador, ainda, incentivar a identificação e expressão das emoções positivas, visando a participação colaborativa dos mediandos, pois quando as emoções são transformadas, abre-se a possibilidade do surgimento de outras ações ou alternativas para a resolução do conflito que antes eram impensáveis, como a forma de escutar e de se dirigir à outra parte implicada.

Maturana e Varela (2010) identificam o amor como a emoção que funda o social, o que vai implicar no reconhecimento do outro como um legítimo outro. Sublinham que o amor é a emoção sobre a qual se constrói a colaboração. É importante observar que o processo de Mediação fomenta a construção de um contexto de colaboração, com a escuta e consideração de todos os envolvidos. O decodificar de emoções, por um terceiro imparcial, por meio do acolhimento, da escuta ativa e de outras ferramentas de comunicação, pode ser o primeiro passo de um caminho para que sejam tecidas zonas de colaboração e construção de soluções de benefício mútuo.

Por sua vez, Haynes e Marodin (1996) afirmam que a Mediação não é o campo para se aprofundar as emoções, mas deve o mediador ma-

pear o que sustenta o conflito, percebendo a situação como um todo. A linha que delimita o quanto o mediador deve ou precisa trazer à tona as questões emocionais, para que as pessoas possam seguir seus próprios caminhos, é bastante tênue. Cabe ao mediador ter domínio sobre sua própria capacidade de lidar com os aspectos psicológicos envolvidos nos conflitos. O nível de destreza dessa habilidade vai depender também da área de atuação em Mediação. Temas que dizem respeito a relações continuadas no tempo, como família e vizinhança, exigirão mais preparo do profissional no que tange à pauta subjetiva do conflito.

Não se pode olvidar que diferentes mediações requerem diferentes habilidades. No entanto, se todo conflito envolve indivíduos, sempre se farão necessárias a sensibilidade e a compreensão de seus sentimentos. Essas capacidades, a serem continuamente desenvolvidas pelo mediador, geram confiança nos mediandos, facilitando a criação de alternativas eficazes para aquilo que vieram buscar.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por objetivo evidenciar as contribuições da Psicologia para a Mediação e como tal, intencionalmente, coloca 'refletores de luz' nas questões que lhes são mais atinentes. Assim como o texto considerou em seu início o aporte de diferentes ciências para o desenvolvimento da Mediação como hoje a conhecemos, importa que se destaque, agora, ao final, a riqueza da inter e transdisciplinaridade que a perpassam. Espera-se que o texto tenha transparecido a compreensão de que diferentes contribuições tendem a convergir para o favorecimento do enriquecimento da Mediação. Nesse sentido, as autoras desejam valorizar, tomando por base suas próprias experiências na instituição



MEDIARE, onde atuam, além de outras, a importância de exercer em duplas a prática da Mediação, e dos demais processos de diálogos. A atuação aos pares deve ser, preferencialmente, de caráter interdisciplinar, pois tal conduta, de forma inequívoca, favorece diferentes visões em virtude das especificidades das formações de origem de cada um, possibilitando, assim, um trabalho complementar mais amplo e de benefícios múltiplos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Tania. **Caixa de ferramentas em mediação**: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014.

Carta de Ottawa. Primeira Conferência Internacional sobre Promoção da Saúde. Ottawa, novembro de 1986. Disponível no endereço eletrônico: <http://cmdss2011.org/site/wp-content/uploads/2011/07/Ottawa.pdf> Acesso em 22/11/2016.

DANTAS, Patrícia Lopes. **Pensamento sistêmico**. Disponível no endereço eletrônico: <http://mundoeducacao.bol.uol.com.br/psicologia/pensamento-sistemico.htm> Acesso em 25/11/2016.

HAYNES, John M.; MARODIN, Marilene. **Fundamentos da mediação familiar**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

MATURANA, Humberto R.; VARELA, Francisco. **A árvore do conhecimento**. São Paulo: Palas Athena, 2010.

SARAMAGO, José. **O conto da ilha desconhecida**. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves e outros. **Atendimento sistêmico de família e redes sociais**. Belo Horizonte: Oficina de Arte & Prosa, 2006.



A NECESSIDADE DO DIÁLOGO PRODUTIVO NO CENÁRIO CORPORATIVO

_Maria Izabel Montenegro¹

_Philippe Ricardo Lantos²

_Tania Almeida³

_Wanderley José Jacob⁴

_RESUMO

O artigo oferece em visão pragmática do que significa *estar em diálogo* e descreve as condições para que este seja considerado produtivo, particularmente em um ambiente de negócios. Elabora em sua exposição os conceitos expostos por William Isaacs⁵ (MIT) em sua obra “Dialogue and the art of thinking together”.

Diálogo e gestão são dois temas absolutamente interligados. Desde o estabelecimento de metas, passando-se pelas atividades de gerência e controle, (de processos, de mudanças, do clima organizacional, de recursos humanos e de outras tantas funções do mundo corporativo), a necessidade da interlocução com o outro, seja ele fornecedor, cliente, agências governamentais ou membros da própria equipe, estará sempre presente. Cabe ao gestor, em qualquer nível da organização em que atue, capacitar-se e à sua equipe para o desempenho desta importante e estratégica competência. Com este objetivo, este artigo procurará abordar o tema do diálogo por um ângulo caro a todo gestor: o da produtividade.

O QUE É UM DIÁLOGO PRODUTIVO?

É aquele que atende e supera as expectativas de quem dele participa. Uma conversa que provoca a satisfação em todos os envolvidos, uma vez que puderam expor suas ideias, ser ouvidos e compreendidos; puderam ouvir as ideias dos demais e as compreenderem. Todos se percebem acolhidos nas suas diferenças e apreciaram as diferenças trazidas pelo outro. É o diálogo que surpreende com novas ideias e percepções, insuspeitas antes do seu início. Que gera comunicação – entendimento mútuo sobre o sentido/significado das palavras e expressões trazidas a campo - e informação – geração de novos dados. Valeu a pena estar naquela conversa!

1 Administradora, CFP®, MBA em Finanças Corporativas, Mediadora em formação, capacitada em Práticas Colaborativas. 20 anos em funções de direção e consultoria nas áreas de finanças e gestão.

2 Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial. Graduado em Direito. 36 anos em Gestão Empresarial. Mediador do MEDIARE, OAB-RJ, CEJUSC-RJ e Defensoria Pública-RJ.

3 Médica, Mestre em Mediação de Conflitos. Pós-graduada em Sociologia e Gestão Empresarial. Idealizadora e Diretora Geral do Sistema MEDIARE.

4 Graduação em Economia, 37 anos de experiência Corporativa na área de RH. Mediador do MEDIARE, OAB-RJ e CEJUSC-RJ.

5 ISAACS, William. Dialogue – and the art of thinking together. New York: Doubleday, 1999.



Talvez não devessem ser chamados de diálogo, mas eventualmente de “duelo de palavras”, as discussões mais abrasivas pautadas na argumentação e contra argumentação, em que a comunicação acaba não ocorrendo, ou mesmo a “troca cândida de palavras” das conversações que, embora amenas, acabam também não viabilizando comunicação e gerando informação.

Convidamos o nosso leitor a entrar “em dialogo produtivo” conosco, deixando em suspenso, pelo menos durante o tempo de leitura deste artigo, as ideias que já tem a respeito do tema e que durante a leitura, se dedique a compreender com curiosidade os conceitos e comentários trazidos pela ótica de seus autores. E se surpreenda ao final com as próprias ideias deixadas em suspenso, acrescidas então de novos temperos.

O QUE É ESTAR EM DIÁLOGO?

Vamos iniciar refletindo sobre a raiz etimológica da palavra, nos socorrendo com um autor respeitado sobre o tema. William Isaacs, em seu livro *Dialogue and the art of thinking together*⁵, cujo subtítulo já pode ser considerado por si só uma boa definição de diálogo, comenta que as raízes da palavra vêm das expressões gregas “dia” e “logos” que significam, respectivamente, “através” e “palavra” ou “significado”, concluindo, em essência, que diálogo é um fluxo de significados que ocorre entre pessoas em conversa. Isaac chama também a atenção para um sentido ainda mais antigo de “logos” - “estar juntos” ou “em relacionamento”, para novamente concluir que diálogo é uma conversação na qual pessoas em relacionamento estão pensando juntas e construindo significados juntas. Relacionamento deve ser entendido aqui como estar em sinto-

nia, estar próximo a ponto de poder abrir mão das próprias defesas, deixando de lado, mesmo que seja por momentos, suas convicções, dando espaço ao ponto de vista do outro, algo que não aconteceria se esta condição – de relacionamento – não estivesse presente.

Para estarmos em diálogo, portanto, não basta formularmos e selecionarmos, por mais cuidadosamente que seja, as frases que melhor elucidem nossas ideias e pensamentos para então expressá-las de modo empático, com vistas a facilitar a sua compreensão. Estes cuidados refletem uma parte essencial do processo, mas não suficiente. Para entrarmos efetivamente em diálogo temos que estar preparados para suspender convicções e ouvir.

Objetivando enfeixar estas reflexões, amoldando-as inclusive aos propósitos deste breve artigo, vamos trazer em tradução livre, mais uma provocante e esclarecedora citação de Isaacs sobre o que significa estar efetivamente em diálogo: “O diálogo é caracterizado por pessoas que se surpreendem com suas próprias ideias. Elas não têm todos os seus pensamentos elaborados com antecedência, mas estão dispostas a serem influenciadas pela própria conversação”⁶.

O DIÁLOGO PRODUTIVO PARA A INTERAÇÃO E O RELACIONAMENTO NO MUNDO CORPORATIVO

Construindo-se sobre a ideia de que um diálogo produtivo é aquele que gera comunicação e informação e que para estarmos em diálogo é necessário suspender nossas defesas contra o diferente e nossas convicções de modo a nos deixarmos absorver completamente pela conversação, cabe a pergunta: mas isto é possível em um relacionamento

⁵ ISAACS, William. op. cit., p. 136.

⁶ Ibid., p. 19.



de negócios? A ideia de se gerar comunicação e informação não parece ser um obstáculo em naquele ambiente. Ao contrário, é um desejo permanente. Quando em conversação, gerar comunicação e informação é o que todos querem para dar conta das coisas mais elementares da vida. Mas, e com relação à segunda parte da definição quando preconiza que para estarmos em diálogo temos que ser capazes de alcançar um nível mais profundo de entendimento, compartilhando também os significados das palavras e mensagens de distintas naturezas? Uma condição tal de despojamento de nossas ideias pré-concebidas, a um ponto em que, quando trazidas novamente à conversa, nos pareçam estranhas, ou soem aos nossos ouvidos como se fossem de outra pessoa? Esta segunda condição não parece ser necessariamente hostil ao ambiente de negócios. Porém, a exploração plena do seu potencial recomendará alguns cuidados. Não por acaso, nos aspectos de relacionamento.

O relacionamento no ambiente de negócios tende com frequência a se aproximar da esgrima, onde o objetivo é tocar o adversário e não se deixar tocar por ele. Claro está que esta forma de se relacionar dificilmente contribuirá, e eventualmente até inviabilizará, o diálogo produtivo. Também não se espera aqui o outro extremo onde as individualidades e identidades se percam. Isto aliás decretaria a morte do diálogo pois sua força reside exatamente na existência de pontos de vista diferenciados sobre um tema de interesse comum. O que se espera, no mundo dos negócios, é um relacionamento cotidiano onde compromissos sejam assumidos e cumpridos, regidos ou não por contratos, cartas de intenção etc., mas permeado por uma vontade genuína de ouvir o outro, segundo seu ponto de vista, também e inclusive nas negociações que permeiam o dia a dia desse ambiente.

COMPORTAMENTOS ESSENCIAIS PARA O DIÁLOGO

De forma resumida vamos visitar o que William Isaacs⁷ define como os quatro comportamentos essenciais para que o diálogo se instale e se sustente. São eles: Escuta, Respeito, Suspensão e Expressão.

- I. **Escuta:** escutar não significa apenas ouvir as palavras, mas sim recebe-las com empatia e procurar assimilá-las com curiosidade, enquanto contemos a necessidade que temos de também falar. Para tanto há que se desenvolver uma espécie de silêncio interno. Colocar-se em um estado muito particular de atenção para dar chance às novas percepções, aos novos significados, trazidos pela narrativa do outro. Em resumo: criar um espaço interno para que uma escuta empática e inclusiva possa ocorrer. Isaacs reconhece que este não é um estágio atingido com facilidade. Considera que a chave para iniciarmos sua instauração é nos darmos conta de que na maioria das vezes, e imperceptivelmente, ouvimos através de nossos filtros, sendo necessário perceber o quanto dificultam a percepção de ideias distintas das nossas.
- II. **Respeito:** significa legitimar o outro porque ele existe. Porque ele está ali. Mesmo que eu não goste de como ele pensa ou do que ele faz. Significa não invadir os seus limites. Envolve adotar a perspectiva de que podemos aprender algo com ele. Corresponde a não deixar que as diferenças de opinião, crenças, escolhas políticas, etc., se transformem em uma razão para sua desqualificação. Significa ter apreço pela diferença, uma vez que sempre vamos entrar em contato com algo distinto do que oferecemos / percebemos e precisamos estar abertos para incorporar e considerar.

7 Ibid., p. 83.



- III. **Suspensão:** significa suspender a nossa opinião. Abrandar a rigidez produzida pelas nossas certezas e permanecer abertos ao novo e ao diferente. Dar um passo atrás, ver as coisas com outros olhos de forma a permitir a incorporação de novas perspectivas. Nos libertarmos das interpretações que congelam ou limitam o nosso ponto de vista e impedem este movimento.
- IV. **Expressão:** encarnar nossa própria voz, e dosar sua expressão. Dizer o que genuinamente pensamos com a coragem de fazê-lo apoiados na confiança de que o que estamos dizendo é válido para os outros. Às vezes, sabemos o que queremos expressar, mas isso exige coragem para trazê-lo à tona. Quando nossa voz está sufocada, eventualmente até por nossos próprios receios ou inseguranças, tendemos a ficar calados, incapazes de elaborar sobre o que queremos. Quando ela está amplificada, ocupamos vastos territórios com nossas falas e afastamos os outros. Aprender a dosar a própria voz implica em identificar estes nossos dois extremos – o silêncio e a fala excessiva – e balanceá-los.

Em resumo, se nos apresentarmos dispostos a uma escuta empática e inclusiva que legitime o outro, com a rigidez das nossas certezas abrandadas e com uma forma de expressão íntegra e balanceada, estaremos criando as condições para um diálogo na sua expressão mais criativa e produtiva.

O cenário dos negócios cada vez mais valoriza os relacionamentos entre clientes internos e com os clientes externos (*rede de stakeholders*). Contratos e parcerias são hoje percebidos como relações continuadas no tempo e carentes de cuidado e preservação.

O capital humano e intelectual, as relações interpessoais e entre departamentos, o diálogo nos distintos segmentos corporativos e com os órgãos públicos, assim como os relacionamentos das interfaces externas e com terceirizados, nitidamente interferem na produção e na imagem das empresas.

O mundo corporativo investe hoje no aprimoramento de seus clientes internos e desperta para a importância de aprimorar suas competências em comunicação e negociação. Facilitar diálogos entre os integrantes de uma corporação é tarefa diuturna e deixa de ser prerrogativa do setor de RH, chamando todos do mundo corporativo para serem protagonistas de diálogos produtivos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ISAACS, William. **Dialogue – and the art of thinking together**. New York: Doubleday, 1999.



A CONTRIBUIÇÃO DA FACILITAÇÃO DE DIÁLOGOS E DA MEDIAÇÃO PARA O SUCESSO DE UMA FRANQUIA

_Paula Iskin¹

_Renata Moritz²

_RESUMO

O texto aborda as diferentes possibilidades de utilização de métodos de resolução de controvérsias nas franquias, entre eles a mediação, possibilitando resolver de forma mais célere os conflitos que naturalmente surgem entre franqueador e franqueado.

A franquia é conceituada na doutrina como um sistema que visa à distribuição de produtos ou serviços em área previamente delimitada, por meio de uma cláusula de exclusividade, materializada por contratos mercantis celebrados por comerciantes autônomos e independentes, com espírito de colaboração estrita e recíproca, pelo qual o franqueado pagará um preço inicial apenas ou prestações mensais ao franqueador, que lhe cederá, autorizará ou licenciará para uso comercial propriedade incorpórea constituída por marcas, títulos de estabelecimentos, know-how, métodos de trabalho, patentes, fórmulas, prestando-lhe assistência técnica e treinamento permanente no comércio específico³.

Pode ser resumidamente definida como uma estratégia para distribuição de produtos e/ou serviços e de expansão territorial, onde há união de interesses de dois parceiros – franqueador e franqueado –, que buscam sucesso e lucro mútuo.

Embora esses parceiros possuam objetivos em comum e busquem um bom relacionamento, no longo prazo, essa parceria fica sujeita a diferentes crises e desavenças.

Quando o diálogo entre eles se torna difícil ou quando há um descumprimento de contrato, seja proposital ou não, pode haver uma tendência das partes em encerrar o negócio e procurar o ressarcimento de possíveis danos, ajuizando ações. Nada mais equivocado, visto que tais conflitos podem ser resolvidos através de outros métodos de resolução de controvérsias, de forma mais rápida, efetiva e satisfatória, como por

¹ Mediadora capacitada pelo Mediare, TJ-RJ e ICFM. Capacitação em Franchising-ABF/SP. Mediadora do Mediare, OAB-RJ, TJ-RJ, ICFML e da Câmara de Mediação e Arbitragem da FGV.

² Mediadora capacitada pelo Mediare, ICFML e *Harvard Program on Negotiation*. Mediadora do Mediare, OAB-RJ, TJ-RJ, Câmara de Mediação e Arbitragem da FGV, da CBMA e do ICFML.

³ SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising**: aspectos jurídicos e contratuais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998, p. 35.



exemplo através da mediação. E muitas vezes, o restabelecimento do diálogo com a mediação permite inclusive a continuação da relação comercial estabelecida entre as partes.

A própria cartilha de mediação da Associação Brasileira de Franchising – ABF sugere a utilização da mediação como um procedimento válido e efetivo nessas hipóteses:

“Quando um empresário decide expandir o seu negócio por meio de franchising, ele adota a estratégia de divulgar a sua marca em outros mercados, concedendo a licença de uso de um sistema, já praticado e testado, a outro empresário, que possui o objetivo de ter um negócio próprio e fazer parte de uma rede como franqueado, apoiando-se na força de uma marca já consolidada para prosperar com maior velocidade e menor risco.

Assim, o *franchising* norteia-se pela parceria, ética e confiança pactuadas entre franqueador e seus respectivos franqueados para alcançarem interesses recíprocos, buscando o sucesso da marca e do negócio.

Nesse sentido, é inevitável que sejam geradas expectativas de ambos os lados e, conseqüentemente, o surgimento de eventuais divergências e conflitos. **Por tais motivos, o relacionamento deve ser cuidado constantemente, a fim de manter uma boa qualidade de comunicação, estabelecendo vínculos de confiança e segurança.**

Portanto, quando a negociação direta entre as partes não atinge resultados positivos, a mediação é o método mais adequado para a resolução de conflitos, uma vez que um mediador, neutro e especializado,

possibilita a melhor compreensão da origem do problema, com o intuito de solucioná-lo de uma maneira mais integrada e amigável.”⁴ (grifo do autor)

O contrato de franquia empresarial tem caráter personalíssimo e pressupõe o envolvimento direto entre seus signatários, em bases recíprocas. O franqueador tende a exigir um envolvimento pessoal do franqueado, escolhido por ele entre tantos outros, assim como este último pode exigir uma dedicação personalizada do franqueador, apoio e treinamento contínuos, de acordo com o estabelecido no pacto celebrado. O contrato, para atingir o objetivo de expandir uma marca ou serviços, pressupõe uma mútua assistência entre o franqueador e o franqueado.

Assim, considerando que o relacionamento entre franqueador e franqueado é interpessoal e diário podemos pensar que tal relação deve ser tratada com zelo por ambas as partes, pois dando-se a mesma por meio de comunicação direta (e-mail, telefone, etc.) ou indireta (através do consultor de campo, é quem mantém o canal aberto com o franqueador e a rede, também é o responsável por monitorar e orientar sobre os padrões da franquia e por fim compartilha as boas práticas), a eventual ocorrência de ruídos na comunicação pode torná-la ineficaz e improdutiva e gerar possíveis conflitos, refletindo negativamente até mesmo na cadeia de franqueados e no consumidor final dos bens ou serviços.

Olhando por esse prisma podemos entender que a ausência de uma comunicação adequada pode ser uma das maiores contribuições para o nascimento dos conflitos nas franquias. Como escreveu William Ury,

⁴ Cartilha de Mediação da ABF – Associação Brasileira de Franchising. Disponível no endereço eletrônico <http://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2015/06/abf-folheto-com-dobra-mediacao-para-interwebs-2015.pdf> Acesso em 23.10.2016.



“Os mal-entendidos reforçam o preconceito e levam as reações que produzem reações contrárias, num círculo vicioso; a investigação racional das soluções possíveis torna-se inviável e a negociação fracassa”⁵.

Outras situações elencadas na cartilha da ABF também podem ser motivos para escalada de conflito.⁶

Sob a ótica do franqueador a: (i) inobservância dos métodos operacionais e do padrão da rede; (ii) inadimplência de taxas do sistema de franquia; (iii) violação da cláusula de não concorrência; (iv) alteração do endereço e/ou encerramento abrupto da unidade franqueada, sem prévia autorização; e (v) alteração do quadro societário da empresa franqueada, sem prévia autorização, poderiam gerar conflitos sérios com a outra parte.

Já sob a ótica do franqueado, a: (i) não entrega da Circular de Oferta de Franquia (COF) ou ausência das informações exigidas por lei; (ii) insuficiência de suporte, treinamento e transferência de know-how; (iii) falta de transparência acerca da destinação do fundo de propaganda; (iv) violação da cláusula de territorialidade; e (v) baixa lucratividade do negócio poderiam dar causa à ruptura do diálogo com o franqueador.

Em nossa percepção seria salutar a utilização dos métodos de facilitação de diálogo que atuam na identificação de interesses comuns, complementares e divergentes, visando à desconstrução de impasses e possibilitando diálogo produtivo ou a construção de soluções “ganha-ganha” dentro do organograma da própria franqueadora, criando cultura e conseqüentemente melhorando a relação com os franqueados.

Outra alternativa interessante seria a utilização de *workshops*, consultoria para desenho de processo de diálogo e mediação.

Os *workshops* seriam úteis para familiarizar os franqueadores e os franqueados com esses novos métodos, desta forma fazendo com que procurem os meios consensuais para solucionar suas controvérsias, bem como propor a cláusula compromissória ou escalonada em seus contratos.

A consultoria para desenho de processo de diálogo seria adequada para gestão de relacionamento, seja internamente, na franqueadora com seus pares, seja com a rede da franquia ou com seus franqueados individualmente minimizando possíveis escaladas de conflitos.

Já a mediação seria utilizada quando o conflito estivesse latente e as partes não se encontrassem mais em condições de negociar sozinhas, necessitando de um terceiro para acompanhá-las na negociação.

A mediação se torna bem-vinda neste cenário de parceria recíproca em que a manutenção do relacionamento é um ingrediente fundamental para o sucesso da franquia, desta forma devolve as partes o protagonismo pela busca de soluções que atendam a ambos satisfatoriamente, sendo ela menos custosa financeira, temporal e emocionalmente.

A escolha da mediação pode ser feita previamente via cláusula compromissória, onde as partes se comprometem a comparecer à mediação primeiramente, antes de ajuizar qualquer ação ou através de cláusula escalonada med-arb/arb-med ou mesmo quando já houver ação judicial em andamento. A doutrina especializada já reconhece a mediação, assim como a arbitragem, como métodos mais adequados de solução de conflitos nas franquias.

Melitha Novoa Prado, advogada especializada em franquias e varejo e Coordenadora da Comissão de Ética da Associação Brasileira de Franchising- ABF/SP, comenta o assunto em seu recente artigo:

⁵ FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como Chegar ao Sim**: negociação de acordos sem concessões. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2015, p. 37.

⁶ Cartilha de Mediação da ABF – Associação Brasileira de Franchising. Disponível no endereço eletrônico <http://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2015/06/abf-folheto-com-dobra-mediacao-para-interwebs-2015.pdf> Acesso em 23.10.2016.



“Este tipo de processo, além de menos custoso do que uma ação na Justiça Comum, é sigiloso e rápido. Os conflitos passam pelo procedimento da Mediação e, não havendo uma solução favorável, migram para a Arbitragem, que sentencia em um prazo máximo de até 180 dias. Vale lembrar, também, que tanto a Mediação quanto a Arbitragem, em se tratando de Franchising, visam à manutenção posterior da relação entre as partes, trazendo mais segurança jurídica para as partes, além de um maior fortalecimento da relação por meio do condicionamento do olhar, e, mais ainda, uma maior proteção à marca e à rede de franquias”.⁷

Segundo a matéria do Jornal Hoje de 27/01/2015 no site G1, “Um estudo mostra que o número de franquias aumentou 127%, nos últimos dez anos. Hoje as franquias são mais de 220 mil no Brasil e faturam R\$ 1 bilhão todo dia”.⁸

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Logo, a perspectiva de conflitos nesse seguimento seria significativa com base nos dados coletados e, com a nova lei de mediação nº 13.140/2015⁹ e o novo Código de Processo Civil, Lei nº 13.105/2015¹⁰ em vigor que normatizam a mediação, há mais razões ainda para que as franquias se beneficiem dos métodos consensuais para o sucesso de suas parcerias.

⁷ “Caso real exemplifica como a mediação pode ser utilizada em conflitos no setor de Franchising”. Disponível no endereço eletrônico www.abraseunegocio.com.br/2016/05/caso-real-exemplifica-como-a-mediacao-pode-ser-utilizada-em-conflitos-no-setor-de-franchising/ Acesso em 23.10.2016.

⁸ “Número de franquias no Brasil aumentou 127% nos últimos 10 anos”. Disponível no endereço eletrônico <http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2015/01/numero-de-franquias-no-brasil-aumentou-127-nos-ultimos-10-anos.html>. Acesso em 23.10.2016.

⁹ BRASIL. Lei de Mediação, Lei nº 13.140/2015. Disponível no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm Acesso em 08.12.2016

¹⁰ BRASIL. Novo Código de Processo Civil (NCPC), Lei nº 13.105/2015. Disponível no endereço eletrônico https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm Acesso em 08.12.2016

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como Chegar ao Sim**: negociação de acordos sem concessões. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 2015.

SIMÃO FILHO, Adalberto. **Franchising**: aspectos jurídicos e contratuais. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

ARTIGOS DA INTERNET

Cartilha de Mediação da ABF – Associação Brasileira de Franchising. Disponível no endereço eletrônico <http://www.abf.com.br/wp-content/uploads/2015/06/abf-folheto-com-dobra-mediacao-para-interwebs-2015.pdf> Acesso em 23.10.2016.

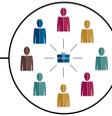
Caso real exemplifica como a mediação pode ser utilizada em conflitos no setor de Franchising. Disponível no endereço eletrônico www.abraseunegocio.com.br/2016/05/caso-real-exemplifica-como-a-mediacao-pode-ser-utilizada-em-conflitos-no-setor-de-franchising/ Acesso em 23.10.2016.

Número de franquias no Brasil aumentou 127% nos últimos 10 anos. Disponível no endereço eletrônico <http://g1.globo.com/jornal-hoje/noticia/2015/01/numero-de-franquias-no-brasil-aumentou-127-nos-ultimos-10-anos.html> Acesso em 23.10.2016.

LEGISLAÇÃO

BRASIL. Lei de Mediação, Lei nº 13.140/2015. Disponível no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm Acesso em 08.12.2016

BRASIL. Novo Código de Processo Civil (NCPC), Lei nº 13.105/2015. Disponível no endereço eletrônico https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm Acesso em 08.12.2016



A INSERÇÃO DE CLÁUSULA DE MEDIAÇÃO NOS CONTRATOS DE FRANQUIA

_Cristiane Dias Carneiro¹

_RESUMO

Com base na recente decisão do Superior Tribunal de Justiça, o texto aborda a possibilidade de inclusão de cláusula de mediação nos contratos de franquia. Traça, ainda algumas diferenças entre a cláusula de mediação e a cláusula compromissória, que prevê o instituto da arbitragem neste tipo de contrato.

O ano de 2015 pode ser considerado como o marco legal para a mediação. Não só foi publicado o novo Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/2015)² (NCPC) tratando de meios consensuais de resolução de controvérsias, em especial a mediação, mas também uma lei dedicada exclusivamente a este meio: a Lei nº 13.140/2015³, também chamada de Lei da Mediação.

O novo Código de Processo Civil, que trata somente da mediação judicial, no art. 165, parágrafo 3^o traz a indicação para o uso da mediação no âmbito do Poder Judiciário, qual seja: relação continuada no tempo. No que pese a Lei de Mediação não fazer diretamente esta indicação como o NCPC, este tipo de relação é o campo ideal para a mediação.

Quando pensamos em relação continuada no tempo, temos, na área empresarial, como exemplo, o contrato de franquia, pois é um contrato de duração, que se perpetuará no tempo. A especificação do tipo de contrato decorrente desta relação é um tema que suscita posições divergentes, apesar da recente decisão do Superior Tribunal de Justiça.

Conforme dispõe o art. 2^o da Lei nº 8.955/94⁵ (lei que trata do contrato de franquia empresarial – *franchising*):

1 Mestre em Direito e Economia pela Universidade Gama Filho. Advogada no Rio de Janeiro. Palestrante e professora convidada dos cursos de MBA e Pós-Graduação da FGV Direito Rio e PUC-RJ.

2 BRASIL. Novo Código de Processo Civil (NCPC), Lei nº 13.105/2015. Disponível no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13105.htm. Acesso em 24.10.2016.

3 BRASIL. Lei de Mediação, Lei nº 13.140/2015. Disponível no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13140.htm. Acesso em 24.10.2016.

4 Art. 165. § 3o - O mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos.

5 BRASIL. Lei de Franquias, Lei nº 8.955/1994. Disponível no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm. Acesso em 24.10.2016.



Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

O franqueado, aquele que se compromete, dentre outras obrigações, a utilizar a marca e vender os produtos do franqueador, exerce sua autonomia de vontade, na hora da assinatura do contrato, de forma limitada, pois já recebe o modelo de contrato-padrão juntamente com a Circular de Oferta de Franquia, o contrato de franquia se caracterizaria como um contrato de adesão.

O Superior Tribunal de Justiça⁶ analisou, recentemente, a natureza do contrato de franquia:

DECISÃO

03/10/2016 08:06

Terceira Turma vê franquia como contrato de adesão e anula cláusula de arbitragem

A Terceira Turma do Superior Tribunal de Justiça (STJ) decidiu que é possível declarar a nulidade de cláusula de contrato de franquia nos casos em que é identificado um compromisso arbitral claramente ilegal, independentemente do estado em que se encontra o procedimento arbitral.

⁶ BRASIL. Supremo Tribunal de Justiça (STJ). Terceira Turma vê franquia como contrato de adesão e anula cláusula de arbitragem. Disponível no endereço eletrônico http://www.stj.jus.br/sites/STJ/default/pt_BR/Comunicacao%20A7%20A3o/noticias/Not%20ADcias/Terceira-Turma-v%C3%AA-franquia-como-contrato-de-ades%C3%A3o-e-anula-cl%C3%A1usula-de-arbitragem. Acesso em 24.10.2016.

No recurso analisado pelo colegiado, uma empresa pretendia anular ou rescindir contrato de franquia, com a devolução dos valores pagos a título de taxas de franquia e de *royalties*, além do pagamento de multa, em caso de rescisão.

De acordo com a ministra Nancy Andri ghi, relatora do caso, no contrato de franquia “não há uma relação de consumo tutelada pelo Código de Defesa do Consumidor (CDC), mas de fomento econômico, com o intuito de estimular as atividades empresariais do franqueado”.

Contrato de adesão

A ministra explicou que “o contrato de franquia é, inegavelmente, um contrato de adesão”, e que todos os contratos de adesão, “mesmo aqueles que não consubstanciam relações de consumo, como os contratos de franquia, devem observar o disposto no **artigo 4º**, parágrafo 2º, da Lei 9.307/96” (Lei de Arbitragem).

Segundo a relatora, não há embasamento jurídico para limitar o alcance do disposto na Lei de Arbitragem aos contratos representativos de relações de consumo. Por outro lado, a ministra afirma que entre o disposto no artigo 51, **inciso VII**, do CDC e no parágrafo 2º do artigo 4º da Lei de Arbitragem “há uma grande área de sobreposição, mas é inegável que ambos os dispositivos não se confundem e continuam a proteger bens jurídicos distintos”.

Nancy Andri ghi citou o jurista Carlos Alberto Carmona, para quem a função do dispositivo da Lei de Arbitragem é “favorecer o contratante economicamente mais fraco, a fim de evitar a imposição da arbitragem como mecanismo de solução de controvérsias, ao prever requisitos para a validade do compromisso arbitral em contratos de adesão”.



Exceções

Conforme a ministra, em regra, a jurisprudência do STJ indica a prioridade do juízo arbitral para se manifestar acerca de sua própria competência e, inclusive, sobre a validade ou nulidade da cláusula arbitral. Porém, “toda regra comporta exceções para melhor se adequar a situações cujos contornos escapam às situações típicas abarcadas pelo núcleo duro da generalidade e que, pode-se dizer, estão em áreas cinzentas da aplicação do direito”.

Para Nancy Andrichi, o princípio da competência-competência (*kompetenz-kompetenz*) deve ser privilegiado, “inclusive para o indispensável fortalecimento da arbitragem no país”. Entretanto, segundo ela, tal princípio comporta exceções em situações limítrofes, como é o caso das cláusulas compromissórias “patológicas”, dos “compromissos arbitrais vazios” ou que não atendam o requisito legal especificado no dispositivo em questão da Lei de Arbitragem, “cuja apreciação e declaração de nulidade podem ser feitas pelo Poder Judiciário mesmo antes do procedimento arbitral”.

ESTA NOTÍCIA REFERE-SE AO(S) PROCESSO(S): RESP 1602076

Esta decisão trata de um outro meio adequado de solução de controvérsia, qual seja: a arbitragem. Dentre várias diferenças entre a arbitragem e a mediação, podemos destacar a forma de solução do conflito: enquanto na arbitragem o papel do terceiro (chamado árbitro) é de decidir pelas partes, solucionar o conflito; na mediação, o terceiro (nomeado mediador), facilitará o diálogo para que as próprias partes, ao melhorar a sua comunicação e conseguindo satisfazer os seus interesses, cheguem a um denominador comum.

A Lei de Mediação, no parágrafo 1º do art. 1º, qualifica o mediador como: “terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia”.

A Lei de Arbitragem (Lei nº 9.307/96)⁷ ao prever a possibilidade de inclusão de cláusula prevendo este instituto (cláusula compromissória), faz algumas exigências. São elas:

Art. 4º A cláusula compromissória é a convenção através da qual as partes em um contrato comprometem-se a submeter à arbitragem os litígios que possam vir a surgir, relativamente a tal contrato.

§ 1º A cláusula compromissória deve ser estipulada por escrito, podendo estar inserta no próprio contrato ou em documento apartado que a ele se refira.

§ 2º Nos contratos de adesão, a cláusula compromissória só terá eficácia se o aderente tomar a iniciativa de instituir a arbitragem ou concordar, expressamente, com a sua instituição, desde que por escrito em documento anexo ou em negrito, com a assinatura ou visto especialmente para essa cláusula.

Para Pedro Batista Martins⁸ esse dispositivo é extremamente excepcional porque o objetivo da Lei nº 9.307/96 é viabilizar a arbitragem acabando com a ineficácia da cláusula compromissória sem a feita posterior do compromisso arbitral. É uma exceção à regra de validade

⁷ BRASIL. Lei de Arbitragem, Lei nº 9.307/1996. Disponível no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9307.htm. Acesso em 24.10.2016.

⁸ MARTINS, Pedro Batista. A Arbitragem e Solução de Conflitos Societários. Disponível no endereço eletrônico <http://www.batistamartins.com/>. Acesso em 06.12.2016.



plena da cláusula compromissória e ao princípio da autonomia da vontade das partes.

Sendo considerado um contrato de adesão, a inserção de uma cláusula compromissória em um contrato de franquia, demanda certos requisitos e, independentemente de eventual dúvida sobre a classificação deste tipo de contrato, em observância ao princípio da boa-fé, que deve nortear todos os contratos, já deve constar do modelo do contrato-padrão que acompanha a Circular de Oferta de Franquia.

A Lei de Mediação não exigiu o preenchimento de requisitos específicos para a inclusão de cláusula de mediação em contratos de adesão. Sendo assim, não há a obrigatoriedade de que seja “por escrito em documento anexo ou em negrito, com a assinatura ou visto especialmente para essa cláusula”.⁹

Para a validade da cláusula de mediação no contrato de franquia, basta que os requisitos para a validade do próprio contrato estejam presentes. São eles:

“Art. 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas) testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público”.¹⁰

Isto ocorre exatamente pela natureza dos institutos. Ademais, o processo de mediação é voluntário. Qualquer parte pode encerrar o processo a qualquer momento. A Lei de Mediação, no parágrafo primeiro do art. 2º, determina a obrigatoriedade para comparecer à primeira reunião

de mediação, ou seja, para iniciar o processo de mediação, caso haja uma cláusula de mediação, mas logo no parágrafo seguinte, ratifica a voluntariedade deste processo ao dispor que “ninguém será obrigado a permanecer em procedimento de mediação”.

A inclusão de uma cláusula de mediação está em acordo com as preliminares das disposições gerais dos contratos em geral previsto no Código Civil (Lei nº 10.406/2002)¹¹. São elas:

TÍTULO V

Dos Contratos em Geral

CAPÍTULO I

Disposições Gerais

Seção I

Preliminares

Art. 421. A liberdade de contratar será exercida em razão e nos limites da função social do contrato.

Art. 422. Os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do contrato, como em sua execução, os princípios de probidade e boa-fé.

Art. 423. Quando houver no contrato de adesão cláusulas ambíguas ou contraditórias, dever-se-á adotar a interpretação mais favorável ao aderente.

Art. 424. Nos contratos de adesão, são nulas as cláusulas que estipulem a renúncia antecipada do aderente a direito resultante da natureza do negócio.

⁹ BRASIL. Lei de Arbitragem, Lei nº 9.307/1996. Disponível no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9307.htm, art. 4º parágrafo 2º. Acesso em 24.10.2016.

¹⁰ BRASIL. Lei de Franquias, Lei nº 8.955/1994. Disponível no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm. Acesso em 24.10.2016.

¹¹ Idem.



Art. 425. É lícito às partes estipular contratos atípicos, observadas as normas gerais fixadas neste Código.

Art. 426. Não pode ser objeto de contrato a herança de pessoa viva.

Observa-se que o legislador não precisou ser cauteloso na hora de tratar da cláusula de mediação, como foi quando previu a possibilidade de cláusula compromissória, porque o franqueado não teve a sua autonomia de vontade limitada na hora de escolher a forma de resolução do conflito. Muito pelo contrário. Na mediação, o franqueado, por ser uma das partes, tem voz e sua participação é extremamente relevante, uma vez que ele, em conjunto com o outro mediando, determinarão qual é a melhor solução para aquele conflito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inserção de cláusula de mediação pelas partes nos contratos de franquia é válida, desde que o contrato seja, e não exige nenhum requisito específico, como a cláusula compromissória que prevê a arbitragem.

A exigência legal que encontramos, muitas vezes, é para o próprio contrato, como, por exemplo, o de franquia: este deve ser sempre escrito e assinado na presença de duas testemunhas.

Como na mediação são as próprias partes que identificam a melhor solução para ambas e a permanência no processo é voluntária, não há nenhum prejuízo para as partes, mesmo que estejamos diante de um contrato de adesão.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MARTINS, Pedro Batista. **A Arbitragem e Solução de Conflitos Societários**. Disponível no endereço eletrônico <http://www.batistamartins.com/>. Acesso em 06.12.2016.

LEGISLAÇÃO

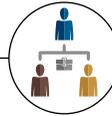
BRASIL. Novo Código de Processo Civil (NCPC), Lei nº 13.105/2015. Disponível no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13105.htm. Acesso em 24.10.2016.

BRASIL. Lei de Mediação, Lei nº 13.140/2015. Disponível no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13140.htm. Acesso em 24.10.2016.

BRASIL. Lei de Franquias, Lei nº 8.955/1994. Disponível no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L8955.htm. Acesso em 24.10.2016.

BRASIL. Supremo Tribunal de Justiça (STJ). Terceira Turma vê franquia como contrato de adesão e anula cláusula de arbitragem. Disponível no endereço eletrônico http://www.stj.jus.br/sites/STJ/default/pt_BR/Comunica%C3%A7%C3%A3o/noticias/Not%C3%ADcias/Terceira-Turma-v%C3%AA-franquia-como-contrato-de-ades%C3%A3o-e-anula-cl%C3%A1usula-de-arbitragem. Acesso em 24.10.2016.

BRASIL. Lei de Arbitragem, Lei nº 9.307/1996. Disponível no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9307.htm. Acesso em 24.10.2016.



ATIVOS INTANGÍVEIS NAS EMPRESAS FAMILIARES

_Gilberto Martins de Almeida¹

_Glacy Fatorelli²

_Heloisa Fragelli³

_Paula Iskin⁴

_Tania Almeida⁵

_RESUMO

O presente artigo se baseia na reflexão sobre os Ativos Intangíveis adicionais às empresas familiares, em virtude de suas especificidades constitutivas, e na utilização de um sistema multiportas de gestão de impasses ou controvérsias nessas empresas, com o objetivo de preservar ou minimizar perdas futuras desses ativos, sujeitos a forças internas e externas à empresa familiar. Este sistema pautado no diálogo pode colaborar na manutenção da competitividade da empresa ao longo dos anos e de sua evolução, assim como na administração dos processos sucessórios.

INTRODUÇÃO

No contexto econômico atual, com os mercados ligados pela internet e extremamente dinâmicos, os ativos tangíveis foram perdendo sua importância diante das inovações que surgiram e da velocidade com que se apresentaram. As empresas viram-se diante de um novo desafio: administrar seus ativos intangíveis – aqueles que não são mensuráveis nem palpáveis. Como fazer parte, efetivamente, de uma dinâmica organizacional que prioriza a inovação e os relacionamentos com clientes internos e externos, os interesses de todos e as oportunidades que maximizem benefícios mútuos.

Ativos Intangíveis podem ser definidos como:

Ativos intangíveis são aqueles bens que não são materiais, ou seja, que não “existem” fisicamente de forma que possam ser tocados e guardados pela empresa. Nem por isso, deixam de ter valor, ou deixam de fazer parte do patrimônio da organização. Esses ativos também compõem o patrimônio de um empreendimento, já que têm o potencial de gerar expectativa de lucro, renda, prejuízo, etc. Eles podem ser vendidos, licenciados, comprados, etc.⁶

Para muitas empresas o valor de mercado supera em muito o seu valor contábil e a raiz desta diferença brutal pode estar no valor

1 Mediador com formação pelo Mediare, onde é co-coordenador do setor temático Tecnologia da Informação. Mediador no Mediare, TJ-RJ, OAB/RJ, FGV/RJ e ABPI.

2 Psicóloga Sistêmica, Terapeuta de Família e Casal, Membro da Associação de Terapia de Família-RJ. Mediadora em prática supervisionada no MEDIARE.

3 Coach Executiva, Consultora em Gestão de Pessoas e Mediadora. Especialização em: Treinamento e Desenvolvimento de R. H., Progamação NeuroLinguística e Responsabilidade Social e Terceiro Setor.

4 Mediadora capacitada pelo Mediare, TJ-RJ e ICFML, capacitação em Franchising-ABF/SP. Mediadora do Mediare, OAB-RJ, TJ-RJ, ICFML e da Câmara de Mediação e Arbitragem da FGV.

5 Diretora presidente do MEDIARE, coordenadora do Setor Empresas Familiares. Mestre em Mediação de Conflitos.

6 Ativos Intangíveis: conheça os principais tipos. Disponível no endereço eletrônico <<http://jurislabor.com/ativos-intangiveis-conheca-os-principais-tipos/>> Acesso em 25.11.2016.



dos seus ativos intangíveis, como por exemplo, marcas, patentes, capacidade de inovação, modelo de negócios, capital humano, etc.⁷

A Era do conhecimento e da informação pode ser considerada o cenário dessa mudança de valoração dos Ativos Intangíveis, nesta a “a inovação e o capital humano têm mais relação com o valor do negócio do que propriamente os ativos físicos em si”.⁸

As empresas familiares têm tarefas adicionais para dar conta com relação aos intangíveis, uma vez que sobrepõem relação de parentesco com relação de trabalho. Discriminar interesses familiares de corporativos, assim como relações familiares de parceria na gestão administrativa não são tarefas simples, uma vez que atravessadas pela subjetividade e pelos afetos que as interações familiares têm por cenário.

Os desafetos profissionais e de parentesco desconhecem, nas empresas familiares mais do que nas demais, fronteiras nítidas. Entram na convivência familiar e permeiam as relações de trabalho, tornando mais complexos os desafios desses contextos. Os três círculos interativos e concêntricos – família, gestão e propriedade – identificados por John Davis e colaboradores⁹ como imagem pilar das empresas familiares, demonstram com clareza cristalina as distinções e complementaridade de interesses que encarnam cada um dos integrantes do sistema familiar empresarial.

Ademais das questões de parentesco sobrepostas às de trabalho, a gestão de atividades e de pessoas, assim como a sustentabilidade

corporativa também se baseiam nas diretrizes adotadas pela empresa em relação aos seus *stakeholders* (interfaces relacionais).

Uma empresa que busca se firmar e se valorar no mercado deve cuidar das suas relações com a sua rede de forma a maximizar os seus ganhos e firmar a sua marca como sustentável e de credibilidade, diz a empresa de Consultoria DOM *Strategy Partners* a respeito em seu artigo:

A forma como a empresa se relaciona com seus acionistas, clientes, sociedade, fornecedores, Estado, meio-ambiente ou com os seus funcionários deve refletir esses valores e essa postura ética e deve ser questionada e medida sistematicamente, uma vez que todos esses *stakeholders* (ou seja, sua cadeia de valor e interesses) são corresponsáveis pelo crescimento sustentado e equilibrado do todo.¹⁰

Sendo assim, na atualidade, além de lucrar, as empresas devem se preocupar com a organização como um todo e sistemicamente, ou seja, considerando a interdependência entre todos os elementos que a compõem – pessoas, departamentos, rede de *stakeholders*. Os lucros passam a ser consequência natural e não finalidade primaz na busca constante do bom relacionamento, dos objetivos e da Missão da empresa, junto com seus pares.

SISTEMA MULTIORTAS DE GESTÃO DE IMPASSES OU CONTROVÉRSIAS

O cuidado com as relações que envolvem os *stakeholders* pressupõe diálogo constante e, produtivo e especial habilidade para considerar diuturnamente no longo prazo os interesses e os benefícios de todos.

7 O que são Ativos Intangíveis e Como Geram Valor às Empresas. Disponível no endereço eletrônico <<http://dom-ecc.com.br/o-que-sao-ativos-intangiveis-e-como-geram-valor-as-empresas/>> Acesso em 24.11.2016.

8 O que são Ativos Intangíveis e Como Geram Valor às Empresas. Disponível no endereço eletrônico <<http://dom-ecc.com.br/o-que-sao-ativos-intangiveis-e-como-geram-valor-as-empresas/>> Acesso em 24.11.2016.

9 GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollon; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

10 O que são Ativos Intangíveis e Como Geram Valor às Empresas. Disponível no endereço eletrônico <http://dom-ecc.com.br/o-que-sao-ativos-intangiveis-e-como-geram-valor-as-empresas/> Acesso em 24.11.2016.



A competência para negociar diferenças e construir consensos é uma das exigências desse século que resgata o diálogo direto ou assistido por terceiros como principal veículo.

Nesse sentido, mister um sistema corporativo que vise a autocomposição baseada no consenso – entendimento no qual se maximize convergências, respeite diferenças e, prestigie a convivência, a complementaridade e o mútuo benefício, mais do que a simples concordância - e comporte múltiplas portas para acessar o diálogo: ouvidoria, SAC, RH, dentre outras possibilidades.

Nessa direção, os processos de *Facilitação de Diálogos* que utilizam terceiros neutros, internos ou externos às empresas, podem ser utilizados como garantidores de uma comunicação fluida e produtiva, evitando não colocar em risco o relacionamento entre sócios, com a rede de *stakeholders* e a produtividade, tão duramente afetada pelos desentendimentos.

A Facilitação de Diálogos utiliza muitos dos pressupostos e das intervenções da Mediação de Conflitos – foco nos interesses e no benefício mútuo; boa fé e sigilo, na medida do desejável; consenso e consideração com os terceiros indiretamente envolvidos, com maior informalidade e consequente dispensa de registros e documentação, exigidos pelos marcos legais.

ATIVOS INTANGÍVEIS

Para conferir maior concretude aos ativos intangíveis, algumas classificações têm auxiliado seus estudiosos. Segundo a empresa de Consultoria DOM *Strategy Partners* os ativos intangíveis podem ser categorizados por grupos temáticos, a saber:

[...]

- **Institucional** – marca, imagem, valores e causas defendidas, entre outros.
- **Relacional** – relacionamento com *stakeholders*, imprensa, fidelização de clientes.
- **Intelectual** – inovação, teses e patentes, inteligência jurídica etc.
- **Estrutural** – tecnologia, processos, modelos de gestão.¹¹

Rogério Ruschel em seu artigo “Sustentabilidade: o valor intangível que vale milhões” escreve sobre Arthur D. Little, que quantifica percentualmente os ativos intangíveis de uma empresa:

Na verdade ainda existem pessoas que não dão valor a valores intangíveis. Para situá-los, lembraria o livro *The Business Case for Corporate Citizenship* (Arthur D. Little, 2002), que informa que em 1981 o valor das companhias relacionado a intangíveis era de 17%. Este valor saltou para impressionantes 71% em 1998 - e deve ser ainda mais elevado neste princípio de Século XXI porque em muitas empresas a marca ou a sua cultura empresarial é seu maior patrimônio.¹²

A categorização temática ajuda as empresas a estarem atentas a distintos aspectos do cotidiano da gestão, por vezes negligenciados ou pouco valorizados como objeto de cuidado, de preservação ou de aprimoramento. Esse toque de subjetividade no pensamento corporativo e a constatação de que os elementos intangíveis interferem nos

¹¹ O Desafio da Gestão dos Ativos Intangíveis. Disponível no endereço eletrônico <http://dom-ecc.com.br/o-desafio-da-gestao-dos-ativos-intangiveis/> Acesso em 24.11.2016.

¹² Sustentabilidade: o valor intangível que vale milhões. Disponível no endereço eletrônico <http://web-cache.googleusercontent.com/search?q=cache:ITZtjhLOVj4j:www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/635+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br> Acesso em 08/01/2017.



resultados, valorizando ou desvalorizando performances, trazem para o cenário organizacional visibilidade incontestável sobre a interdependência entre tangíveis e intangíveis.

A reboque, a estatística nos oferece dados quantitativos, por vezes mais familiares à inteligência empresarial, que corroboram na necessidade de atenção para os intangíveis. A inversão de percentuais de prevalência da equação complementar tangíveis/intangíveis, ao longo do tempo, instiga gestores a colocarem mais foco naquilo que não é contábil, nem palpável, mas que interferirá sobremaneira nos resultados de processos, produtos ou serviços e na lucratividade.

A CULTURA CORPORATIVA

Cultura empresarial é um conceito intangível que se reflete em uma miríade de ramificações, como, por exemplo, no Código de Ética da sociedade familiar, assim como na definição de sua Missão e na identificação de seus Valores. Em sociedades familiares, a cultura tende a ser mais consistente e homogênea quanto maior seja a percepção de que o comportamento dos familiares líderes da empresa é coerente com tais parâmetros. Nas sociedades familiares, talvez mais até do que em outras, se presume que os vetores de cultura corporativa sejam *top-down*, e o exemplo dado pelos familiares no respeito aos Valores por eles divulgados é o que permite dar maior “liga” na disseminação da cultura no universo da empresa.

Os valores familiares muitas vezes ditam a cultura corporativa nas sociedades entre parentes, e afins; frequentemente, são vistos como uma garantia de perenidade, sendo compulsoriamente passados de geração para geração; e também uma garantia de consistência, exigin-

do adesão a tais valores como pauta de conduta, acompanhados dos custos e benefícios que a obediência à tradição traz à cena.

De igual maneira, a cultura inerente a países ou regiões pode influenciar o *modus operandi* corporativo, particularmente nas sociedades familiares, que geralmente cultivam com mais vigor as tradições culturais do país-sede da empresa; uma sociedade familiar alemã provavelmente tenderá a gozar de reputação de qualidade, associada ao rigor metodológico enraizado naquela cultura.

Uma maior impregnação da cultura da empresa por estilos pessoais competitivos pode ocasionar a colisão de estilos distintos, tornando difusa, confusa ou fragmentada a cultura da empresa familiar. Antonio Carlos Vidigal¹³ nos ajudou a identificar que o motivo de prevalência na descontinuidade de empresas familiares é o relacionamento conturbado entre sócios e não a má gestão administrativo-financeira. Voltamos assim a contabilizar a cultura corporativa como fundamental; identificamos mais esse ativo intangível no cenário das famílias empresárias.

Se por um lado é importante que a empresa seja conhecida por possuir uma cultura forte, como fazer diante de uma demanda premente por mudanças cada vez mais continuas. Estamos diante de um paradoxo, pois a transformação na cultura se faz de uma forma lenta e processual. Como fazer para que haja o reconhecimento da necessidade de mudanças constantes na forma de gestão com manutenção pareada da tradição? Mister que ajustemos processos, que símbolos e tradições sejam revistos, visando novos e atualizados comportamentos.

¹³ VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. In: *Revista de Administração*, v. 35, n. 2, p. 66-71, 2000.



A IMPORTÂNCIA DA TECNOLOGIA

A tecnologia é um intangível cada vez mais estratégico¹⁴ na vida das sociedades familiares, pois aumenta a eficiência da gestão¹⁵, possibilita se diferenciar da concorrência, e valoriza a empresa.

A propósito, "tecnologia" é termo amplo, que pode significar desde uma aplicação prática da ciência até o chamado *know-how*, conhecimento de como desempenhar funções de forma peculiar. Sendo tão abrangente, tende a ficar difusa na operação da sociedade familiar e também em empresas de outra natureza.

Apesar de estratégica e abrangente como ativo intangível, a tecnologia é, não raro, negligenciada pelo empresário familiar, que a desenvolve ou adquire sem definir a quem pertencerá no futuro: pessoalmente a ele? Ou também a outros familiares? Ou ainda, à pessoa jurídica?

O valor financeiro da tecnologia é outro item importante. Contabilmente, ela deve ser aferida pelo custo, porém muitas vezes ele não é documentado e o valor de mercado nem sempre é claro, pois a diversidade de tecnologias por vezes não permite encontrar parâmetros.

Outro aspecto relevante, especialmente em empresas de TI, é a tentação de se desenvolver tecnologia concorrente, para competir com a empresa durante a vida em sociedade, ou após. Nesse tema, indefinições podem ocorrer sobre se a nova tecnologia é suficientemente distinta ou não, se o desenvolvimento respectivo foi independente ou não, e se a observância de certo prazo de quarentena era suficiente ou não.

¹⁴ Empresa familiar: Um negócio que se adapta ao século 21 – Pesquisa sobre empresas familiares, PWC. Disponível no endereço eletrônico <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-familia-13.pdf>> Acesso em 30.10.2016.

¹⁵ A Adoção de Tecnologia da Informação por Empresas Familiares, Alberto Luiz Albertin e Rodrigo Fernandes Malaquias, 2011. Disponível no endereço eletrônico <<http://gvpesquisa.fgv.br/publicacoes/gvp/adocao-de-tecnologia-da-informacao-por-empresas-familiares>> Acesso em 30.10.2016.

O sigilo é outro fator a ser considerado, como no caso das "receitas" que passam de geração a geração na família. Em alguns contextos, não se pretende registrar publicamente a tecnologia, e sim tratá-la como segredo comercial ou industrial. O segredo é parte do ativo intangível.

A tecnologia costuma ser também associada a repositório eletrônico de informações. Porém, por exemplo, a quem pertence a conta de e-mail corporativo, ou o banco de dados, de um familiar que falece, ou que deixa a sociedade? A privacidade e os direitos de autor podem pesar nessa discussão.

Os aspectos acima evidenciam que a tecnologia tem papel de destaque como intangível, pois repercute na imagem da empresa, na sua cultura, na sua marca, e em outros atributos que se valem da sofisticação e operacionalidade tecnológica para construir e legitimar reputação e valor.

No entanto, ela pode inspirar variados tipos de controvérsias, notadamente nas sociedades familiares, para as quais a mediação e a facilitação de diálogos se afiguram canais propícios para a resolução de controvérsias, na medida em que abordam também as pautas subjetivas, favorecem o sigilo, permitem recorrer a consultores especializados para oferecer parâmetros de negociação, e criam oportunidade para formalizar acordos.

O CAPITAL HUMANO

O Capital Humano é o combustível que coloca a organização em movimento. É ele quem gera a inteligência necessária para a criação de novos produtos e processos. O Capital Humano é um ativo intangível que se tornou um diferencial competitivo no mundo atual, pois está diretamente relacionado a alguns fatores subjetivos importantes como qualidade, confiabilidade, lealdade, percepções, expectativas, etc.



Existem outros importantes ativos intangíveis que são desmembrados e mensurados a partir dos resultados vindos do Capital Humano da organização que são:

- I. **A ética** que nas organizações tem fundamental importância na forma como a empresa irá se relacionar com seus clientes internos, externos e com a sociedade como um todo, afetando sobremaneira a credibilidade da empresa e, por conseguinte, o seu desempenho financeiro.
- II. **A inovação** possibilita que uma empresa seja capaz de se antecipar aos seus pares na oferta de produtos demandados pelo mercado com qualidade superior à oferecida pela concorrência e por um preço prêmio superior. Gerando vantagem competitiva para a empresa, e servindo também como elemento alavancador da redução de custos e, por conseguinte, melhoria do desempenho financeiro da empresa.
- III. **Uma rede de clientes** (stakeholders) ampla e diversificada no mercado de produtos, principalmente no mercado de varejo, é uma característica positiva, além de fortalecer a marca e manutenção de uma boa receita. Contribuem para robustecer essa questão os diversos relacionamentos que os colaboradores constroem com os parceiros da organização, com a comunidade, fornecedores e toda a cadeia de valor do negócio.
- IV. **A preocupação com o meio ambiente** que hoje é obrigatório constar na agenda do dia de todas as empresas que pretendem ser bem-sucedidas. O cliente não tolera consumir um produto, ainda que de qualidade elevada, se souber que a empresa que o produz agride o meio ambiente durante seu processo de produção.

Por fim, a gestão do Capital Humano é um desafio nas organizações, exigindo uma necessidade constante de saber identificar, reter, disseminar e aplicar conhecimentos que contribuam para os resultados de forma sustentável e competitiva. Segundo Stewart “o capital humano ou intelectual consiste em todas as informações, experiências e conhecimentos que possam gerar riqueza às empresas”.¹⁶

A MARCA

Se pensarmos que quando nascemos recebemos um nome de nossos pais como forma de sermos reconhecidos e diferenciados na sociedade, no caso de uma empresa não acontece muito diferente, pois o nome e o logotipo, em conjunto, dão forma e valor à marca, pela qual a empresa será reconhecida no mercado interno e externo.

A marca, por muitos, é considerada como o Ativo Intangível de maior valor de uma empresa, uma vez que com ela as empresas traduzem confiabilidade e solidez.

É um Ativo Intangível da classe institucional que traz consigo o poder de se conectar as empresas com suas redes, interna e externa, especialmente as que se associam à qualidade.

O artigo elaborado pela Universidade Estadual de Maringá - UEM, fala sobre a importância da marca:

A marca é um ativo intangível dos mais importantes para a empresa. As empresas que não se preocupam com o valor de sua marca se surpreenderiam ao descobrir o seu valor. Segundo Cavalcante et al. (2004, p. 04) “Muitas empresas se surpreenderiam se avaliassem

¹⁶ STEWART, Thomas A. **Capital intelectual**: a nova vantagem competitiva das empresas. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 69.



suas marcas. Em não poucos casos, descobririam que o valor de suas marcas supera o valor de seus ativos.

Os benefícios em ativar a marca são vários, por exemplo, ela pode ser incorporada ao ativo imobilizado e servir como garantia na obtenção de um empréstimo. Esta garantia é muito bem aceita pelas instituições financeiras, mais inclusive que outros bens, por conta de sua liquidez e seu caráter único.¹⁷

Nas empresas familiares podemos pensar que a marca possui um peso significativo, pois ao fazer a menção ao nome da família, que ali empenhou seus esforços e disseminou a sua cultura por gerações, gera para a sociedade da empresa uma responsabilidade adicional em sua manutenção.

Ao pensar em possíveis controvérsias sobre a utilização da marca em uma empresa familiar por seus sócios, então familiares, a mediação poderia ser o procedimento mais adequado para a desconstrução de possíveis impasses, cujo elemento subjetivo se encontraria invariavelmente presente.

ATIVOS INTANGÍVEIS NAS EMPRESAS FAMILIARES

Os Ativos Intangíveis nas empresas familiares, ainda que tenham características comuns às demais empresas, por sua própria natureza, ligada à missão, à visão e, especialmente, aos valores têm aspectos específicos e diferenciados que lhes são próprios, "... pois seus gerentes e empregados compartilham de uma relação familiar, assim como a

ética e padrões de comportamento que em maior ou menor grau são levados ao local de trabalho".¹⁸

Há aspectos positivos e negativos no fato de as relações familiares serem permeadas por emoções por conta dos profundos laços afetivos e sanguíneos que interligam os seus membros.

Diferentemente dos empreendimentos familiares de maior porte, que fatalmente se profissionalizam, o sistema familiar das pequenas empresas tende a se voltar para si mesmo por meio da lealdade, cuidado e manutenção do sustento da família. A cumplicidade familiar tanto faz trabalhar fora de hora como pagar independente do mérito ou carga horária de trabalho.

A profissionalização tem como objetivo minimizar possíveis conflitos e dilemas comuns às empresas familiares, em especial os processos sucessórios. A sociedade compulsória entre irmãos, o consócio de primos advindos de diferentes composições culturais, assim como as saídas e entradas de pessoas nas empresas familiares são cenários tensos e de complexa administração. A ocupação de cargos estará baseada em competência ou em nepotismo? A remuneração se dará com base no mérito, ou na necessidade de tratamento igualitário? As disputas de poder que vêm desde a infância continuarão a encontrar palco na empresa? E o tratamento diferenciado entre os filhos, se reproduzirá no âmbito corporativo?

A gestão profissional nas empresas familiares pode assegurar a manutenção da boa governança dos ativos tangíveis e intangíveis. A elaboração de acordos familiares e a implantação de estratégias de governança e sucessórias são fundamentais para minimizar os conflitos

¹⁷ Marcas e Patentes - Ativos Intangíveis Fundamentais. Disponível no endereço eletrônico <http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais_2006_arquivo_25.pdf> Acesso em 25.11. 2016.

¹⁸ LEACH, Peter. *Guia da Empresa Familiar*. Rio de Janeiro: Xenon, [s.d.], p. 47.



familiares. Os métodos de autocomposição e de construção de consenso baseados no diálogo podem atuar em todos esses temas, garantindo a preservação das relações sociais e do próprio diálogo.

Diante das particularidades das empresas familiares, entende-se que a administração de muitos dos ativos intangíveis pode se beneficiar: de processos de facilitação de diálogos, visando a prevenção e a manutenção da sustentabilidade da organização familiar; da construção de consenso, como método participativo e inclusivo que favorece a elaboração do redesenho do negócio; e da mediação, quando a família empresária estiver sob risco iminente (relacional e corporativo), por conta de conflitos internos ou externos a empresa.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Inerentes a todas as organizações, de caráter corporativo ou não, os ativos intangíveis passam a ocupar lugar de destaque no mundo contemporâneo. Os ativos tangíveis, apropriadamente valorizados pela sociedade industrial, perdem o pódio para os intangíveis, elementos invisíveis que garantem a preservação e a evolução do conhecimento, da imagem e da produção ou dos serviços.

O homem máquina do filme Tempos Modernos de Charles Chaplin, cujo único combustível era a remuneração e o pouco descanso, ganha destaque como produtor de conhecimento e elo relacional indispensável na cadeia interativa corporativa – corpo do capital intelectual, inteligência das empresas; fonte da construção de processos e da elaboração de estratégias, espinha dorsal das empresas; pilar dos relacionamentos, ponte entre mundo interno e mundo externo à empresa. Os ativos intangíveis estão cem por cento assentados nas pessoas e no seu bem-estar.

Marca, imagem, informação, ética, inovação, cultura empresarial, rede de relacionamentos, produtividade são ativos não contabilizáveis ou passíveis de serem tocados, criados e administrados por seres humanos movidos por reconhecimento, motivação, incentivo, bom relacionamento, aceitação, respeito, confiança e, também, apropriada remuneração.

A adequada gestão de pessoas e de relacionamentos passa a ser vista, na era pós-industrial, como elemento motriz para preservar, construir, manter, aprimorar e ampliar todos os demais ativos das empresas.

Quando a empresa é de origem familiar, outras naturezas de ativos intangíveis ganham vez e, eventualmente, destaque, acompanhados de peculiares custos e benefícios. As fronteiras pouco nítidas entre relação de parentesco e relação de trabalho adicionam fortes doses de subjetividade à administração organizacional.

Nesse particular cenário de relações continuadas no tempo, o diálogo é instrumento indispensável para a negociação de diferenças, de interesses e de propósitos. O diálogo entre gestão, família e propriedade ganha tensão adicional nas empresas familiares e em muito se beneficia do conjunto de instrumentos de prevenção e de resolução de controvérsias de caráter não adversarial – a facilitação de diálogos, a construção de consenso e a mediação, cada um com benefícios específicos para esse particular contexto, devem ser oferecidos como primeira, segunda, terceira e derradeira opção para as questões do dia a dia e aquelas relativas à sucessão e à administração de ativos tangíveis e intangíveis.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

GERSICK, Kelin E.; DAVIS, John A.; HAMPTON, Marion McCollon; LANSBERG, Ivan. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

LEACH, Peter. **Guia da Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Xenon, [s.d].

STEWART, Thomas A. **Capital intelectual: a nova vantagem competitiva das empresas**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 2.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

VIDIGAL, Antonio Carlos. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. In. **Revista de Administração**, v. 35, n. 2, 2000, p. 66-71.

ARTIGOS OBTIDOS NA INTERNET

Ativos Intangíveis: conheça os principais tipos. Disponível no endereço eletrônico <<http://jurislabore.com/ativos-intangiveis-conheca-os-principais-tipos/>> Acesso em 25.11.2016.

O que são Ativos Intangíveis e Como Geram Valor às Empresas. Disponível no endereço eletrônico <<http://dom-ecc.com.br/o-que-sao-ativos-intangiveis-e-como-geram-valor-as-empresas/>> Acesso em 24.11.2016.

O Desafio da Gestão dos Ativos Intangíveis. Disponível no endereço eletrônico <<http://dom-ecc.com.br/o-desafio-da-gestao-dos-ativos-intangiveis/>> Acesso em 24.11.2016.

Sustentabilidade: o valor intangível que vale milhões. Disponível no endereço eletrônico <<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:ITZtJhLOVj4J:www.techoje.com.br/site/techoje/categoria/abrirPDF/635+&cd=4&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>> Acesso em 08/01/2017.

Sustentabilidade desafia modelos contábeis e financeiros. Disponível no endereço eletrônico <<http://ideiasustentavel.com.br/sustentabilidade-desafia-modelos-contabeis-e-financeiros/>> Acesso em 20/11/2016.

Empresa familiar: Um negócio que se adapta ao século 21 – Pesquisa sobre empresas familiares, PWC. Disponível no endereço eletrônico <<https://www.pwc.com.br/pt/publicacoes/setores-atividade/assets/pcs/pesq-emp-familia-13.pdf>> Acesso em 30.10.2016.

A Adoção de Tecnologia da Informação por Empresas Familiares, Alberto Luiz Albertin e Rodrigo Fernandes Malaquias, 2011. Disponível no endereço eletrônico <<http://gvpesquisa.fgv.br/publicacoes/gvp/adoacao-de-tecnologia-da-informacao-por-empresas-familiares>> Acesso em 30.10.2016.

Marcas e Patentes - Ativos Intangíveis Fundamentais. Disponível no endereço eletrônico <http://www.dcc.uem.br/semana2006/anais2006/Anais_2006_arquivo_25.pdf> Acesso em 25.11. 2016.



ABRINDO PORTAS: UMA EXPERIÊNCIA DE PROGRAMA DE MEDIAÇÃO ESCOLAR PREVENTIVA

_Monica Lobo¹

_Suzanna Brito²

_RESUMO

Propõe-se, por meio do relato de uma experiência em uma escola particular da Zona Sul do Município do Rio de Janeiro, apresentar considerações sobre o processo de construção e realização de um trabalho de Habilidades para o Diálogo com funcionários do setor administrativo e disciplinar de instituição educacional. Este foi um trabalho realizado pelo Setor de Mediação Escolar do MEDIARE no ano de 2016. Busca-se oferecer reflexões sobre as aprendizagens e os desafios enfrentados para a implementação de uma visão restaurativa e colaborativa em escolas com modelos mais tradicionais.

A partir das diretrizes construídas pelo “*Relatório Delors*”³ – trabalho encomendado pela Unesco para uma Comissão de Notáveis reunida para pensar a Educação para o Século XXI, foi estabelecida a necessidade de se implementar uma visão integral da educação, que fosse além do ensino de um conteúdo pedagógico. A proposta privilegia todos os aspectos do ser humano⁴ e visa uma Educação para a Paz, que incentive valores e comportamentos que garantam um bom convívio escolar e social. A partir da construção destes pressupostos, acredita-se que os alunos desenvolvem valores éticos e responsabilidades sociais, por meio da civilidade, da prática da não violência, do diálogo, da cooperação, do respeito às diferenças e da solução pacífica dos conflitos.

Nesse sentido, o Setor de Mediação Escolar do MEDIARE tem como objetivo ajudar a ampliar nas pessoas, que compõem a comunidade escolar, recursos pessoais para o diálogo, para a gestão de pessoas e para a resolução de conflitos, o que tem sido feito por meio de palestras, cursos, oficinas, vivências, capacitações e consultorias. Em outras palavras, utilizando ações preventivas (proativas) ou intervenções pontuais em conflitos já instaurados (ações reativas)⁵.

A ideia das ações preventivas nas escolas é a de aprimorar, naqueles que compõem a comunidade escolar, as destrezas socioemocionais e as habilidades de comunicação e de negociação, de modo a reforçar a

¹ Pedagoga e psicóloga com especialização em Psicopedagogia e em Terapia de Família. Facilitadora de Práticas Restaurativas e em Práticas Colaborativas no Direito de Família, mediadora de conflitos em formação.

² Mediadora de conflitos certificada pelo MEDIARE, pelo TJ/RJ e pelo ICFML. Facilitadora de Práticas Restaurativas, advogada colaborativa e em formação em terapia familiar sistêmica.

³ DELORS, Jacques. (coordenador). Educação - Um Tesouro a Descobrir, UNESCO. Disponível no endereço eletrônico <<http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590por.pdf>> Acesso em 02 de maio de 2016.

⁴ São 4 os Pilares da Educação para o século XXI, segundo o Relatório Delors (1999): aprender a conhecer, aprender a fazer, aprender a ser e aprender a conviver. *Apud* DELORS, Jacques (coordenador). Educação - Um Tesouro a Descobrir, UNESCO. Disponível no endereço eletrônico <<http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590por.pdf>> Acesso em 02 de maio de 2016.



conexão entre os integrantes da comunidade, instaurando um ambiente mais colaborativo. Isso tudo permite minimizar a ocorrência de episódios de violência e mesmo de conflitos e permite também que, ocorrido um episódio desse tipo (o que sói ocorrer, já que o conflito, como se sabe, é parte integrante da vida), a própria comunidade escolar tenha recursos para resolvê-los de forma colaborativa⁶ e eficaz.

A experiência que será relatada encontra-se na linha das ações preventivas do Setor.

No início de 2016, houve a solicitação, por parte de um estabelecimento de ensino particular no Município do Rio de Janeiro, de uma proposta de trabalho que possibilitasse aos funcionários do setor administrativo da escola (secretários, enfermeiros e, em sua maioria, inspetores) que desenvolvessem recursos que os ajudassem a lidar com público em geral, e com os alunos em particular.

A primeira etapa do trabalho constou de uma entrevista inicial com a direção da escola para que fossem compreendidas suas necessidades e quais seriam as características do público alvo. Era importante identificar a quantidade de pessoas, a duração, o que motivou o convite, enfim,

identificar o que se chama “3 P’s”: pessoas (quem são as pessoas envolvidas), problema (qual a questão, o que motivou o convite) e processo (o que já foi feito sobre a questão). Com esses dados, de acordo com o “DNA” MEDIARE, a equipe poderia customizar o trabalho conforme a realidade e a demanda da escola, construindo algo possível de ser realizado, e dotado de apoio institucional⁷.

Nesta entrevista inicial com direção e coordenação (coordenadores pedagógicos do ensino fundamental e do ensino médio), identificou-se que:

- I. o público alvo seria de aproximadamente 60 pessoas, entre inspetores (a maior parte) e enfermeiras, funcionários da biblioteca, telefonistas etc., que lidam diretamente com as famílias e com os alunos;
- II. o tempo disponível para o trabalho seria de 1h e 15min;
- III. o projeto seria inserido no dia dedicado à confraternização e à capacitação da equipe escolar;
- IV. o trabalho seria feito no espaço da biblioteca da escola; e
- V. a expectativa dos coordenadores era de que a equipe MEDIARE pudesse contribuir com ferramentas para que os funcionários lidassem melhor com os alunos e familiares, desenvolvendo aptidões que os ajudassem a administrar o “conflito”, e, ao mesmo tempo, construir um espírito de equipe, uma vez que os coordenadores percebiam falta de colaboração e parceria entre eles.

A equipe MEDIARE reuniu-se para formatar o trabalho a ser realizado nesta escola, considerando as especificidades do caso, o pouco

5 CHRISPINO, Álvaro; BERNARDES, Celia; ALDENUCCI, Lidercy; MEURER, Olivia. Mediação Escolar: uma via para a convivência pacífica. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva. **Mediação de conflitos**: para iniciantes, praticantes e docentes. Rio de Janeiro: Editora Jus PodiVm, 2016, p. 560: “Existem vários formatos de implementação dos recursos da Mediação no ambiente escolar, tais como: (i) contratar terceiro para auxiliar e buscar solução para uma questão específica; (ii) capacitar alunos a resolverem os conflitos entre os colegas – Mediação de pares; (iii) capacitar a equipe de professores, orientadores, coordenadores, diretores para empregar mecanismos de Mediação, em vez de adotar instrumentos de coerção ou repressão pura e simples, em geral ineficazes e que apenas potencializam os sentimentos de revolta entre os jovens; (iv) incluir o tema de resolução de conflitos nos currículos escolares, como uma questão transversal e importante para auxiliar as atividades docentes e educacionais em geral”.

6 Cristina Meirelles, citando Dora Schnitman, fala de um “Sistema de Mediação, constituído por pessoas ou equipes que recebem treinamento para incorporar os objetivos e práticas comunicacionais da Mediação a seu próprio funcionamento, e melhorar suas possibilidades de trabalhar colaborativamente em situações de conflito, sem intervenção de terceiras partes”. MEIRELLES, Cristina. “A mediação de conflitos nas escolas”. *Revista Nova Perspectiva Sistêmica*, n 30, p.103-112. abr. 2008.

7 CHRISPINO, Álvaro et. al., op. cit., p. 560: “Entretanto, independentemente de seu desenho final, um Projeto de Mediação Escolar deve levar em consideração: (i) a cultura específica de cada escola; (ii) os tipos de conflitos próprios do ambiente escolar; (iii) as necessidades e os objetivos da instituição”.



tempo de “apresentação”, o número de participantes e as expectativas e demandas da coordenação, que havia apresentado três questões:

- I. trabalhar com a equipe o conflito como algo natural;
- II. ajudar a equipe a lidar melhor com o conflito; e
- III. reforçar a conexão entre a equipe.

Haviam dois *dados de realidade* incontornáveis: 1h e 15min de trabalho e 60 participantes.

Como balancear o tempo disponível com uma forma de construção de conhecimento, a partir da realidade dos participantes? Seria possível trabalhar com simulações⁸, o que, num programa de mediação escolar especialmente, costuma ser útil? Haveria possibilidade de se trabalhar em formato circular, uma preferência de trabalho da equipe escolar MEDIARE, por nutrir a ideia de interconectividade entre as pessoas, por dar voz a todos, por favorecer a escuta ativa, por suavizar diferenças de hierarquia, por favorecer uma liderança rotativa, a empatia e o empoderamento? Como falar de algumas ferramentas colaborativas ou restaurativas numa escola tradicional e mais hierarquizada, sem gerar desconfortos? Esses foram exemplos de questões que a equipe se colocou.

Partindo-se daí, imaginou-se o trabalho em um formato próximo ao de uma palestra, no qual seria usado uma apresentação em *power point*, mas, para que fossem atendidos os princípios da construção do conhecimento a partir das experiências e dos conhecimentos prévios dos participantes, procurar-se-ia iniciar cada tema/*slide* com perguntas

para o público. Devido ao número de participantes, utilizar-se-iam 2 ou 3 semicírculos, com cadeiras intercaladas (de modo que ninguém ficasse exatamente na frente de ninguém). A equipe de trabalho seria composta por 2 facilitadores e 2 observadores.

Devido ao tempo disponível, a Equipe MEDIARE não se propôs a esgotar todas as questões apresentadas pelos coordenadores, mas a apresentar uma visão positiva do conflito e, em seguida, compartilhar com os participantes algumas poucas posturas ou “ferramentas”⁹ colaborativas, que pudessem eventualmente integrar a rotina deles e contribuir para uma convivência mais harmoniosa com os alunos e famílias. Quanto ao reforço da conexão entre a equipe escolar (embora tivesse se pensado na possibilidade de utilizar-se de um *círculo de paz*¹⁰), optou-se, devido ao tempo disponibilizado, por tratá-lo tangencialmente, uma vez que, ao reforçar as habilidades de comunicação entre os integrantes da comunidade escolar, indiretamente seriam reforçadas as relações e conexões entre eles.

Os *slides* foram dispostos da seguinte forma:

- Conflito como parte da vida; com potencial de criatividade e aprendizado, quando bem manejado; ou trazendo consequências negativas e indesejadas (violência, por exemplo), quando mal manejado¹¹;

⁹ O termo “ferramentas” pode levar a crer-se tratar de fórmulas mágicas, cujas soluções, como numa fórmula matemática, levariam sempre a um único resultado. Não se trata disso. Primeiramente, vale ressaltar que não se acredita na utilização de “ferramentas da mediação” dissociadas da crença e inspiração em princípios colaborativos. Ademais, as “ferramentas” sugeridas indicam uma tendência de resultados positivos, com base em estudos e práticas consolidadas, mas não uma garantia de alcançar tais resultados. Por fim, registra-se que é importante que o “ator” escolha “ferramentas” que façam sentido para si e que se sintam à vontade em “manipulá-las”.

¹⁰ Círculo de paz ou restaurativo: processo de diálogo estruturado para organizar a comunicação em grupo, a construção de relacionamentos, a tomada de decisões e a resolução de conflitos, isso por meio da criação de um espaço seguro que favoreça a expressão de todos, o desenvolvimento da empatia, do respeito mútuo e da responsabilização coletiva por tomada de decisões. Origina-se da tradição de povos nativos notadamente norte-americanos.

¹¹ CHRISPINO, Álvaro. Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação,

⁸ Ibid., p. 571: “Simulações possibilitam o vivenciar de emoções e dificuldades por estar em cada um dos papéis mencionados”.



- Tipos de conflitos no ambiente escolar: identificação de posturas que favoreçam ou desfavoreçam as relações¹²;
- Novo paradigma: visão sistêmica e pós-moderna do mundo, em lugar de uma visão linear e causal;
- Crianças na intercessão entre dois sistemas: importância da parceria família-escola;
- Possibilidade de a escola exercer um impacto positivo, mesmo nas situações em que os conflitos tenham causa proeminentemente familiar e/ou da estrutura social e econômica da sociedade;
- A importância da comunidade escolar desenvolver habilidades para o diálogo¹³ e reforçar os vínculos (conexão) entre seus integrantes, para melhor lidar com os conflitos e a violência;
- A conexão com a escola faz crianças e jovens sentirem que pertencem a ela e fazem diferença¹⁴;

p. 19. Disponível no endereço eletrônico <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v15n54/a02v1554.pdf>> Acesso em 15 de agosto de 2016: “A maneira de lidar com o conflito escolar ou educacional é que irá variar de uma escola que veja o conflito como instrumento de crescimento ou que o interpreta como um grave problema que deva ser abafado”.

¹² Ibid., p. 16: “Ao definirmos conflito como o resultado da diferença de opinião ou interesse de pelo menos duas pessoas ou conjunto de pessoas, devemos esperar que, no universo da escola, a divergência de opinião entre alunos e professores, entre alunos e entre os professores seja uma causa objetiva de conflitos. Uma segunda causa de conflitos é a dificuldade de comunicação, de assertividade das pessoas, de condições para estabelecer o diálogo”.

¹³ Ibid., p. 23: “Pedir aos estudantes disciplina, sem provê-los das habilidades requeridas, é como pedir a um transeunte que encontre Topeka, Kansas, sem fazer o uso de uma bússola (...). Não podemos esperar que os estudantes se comportem de um modo disciplinado se não possuem as habilidades para fazê-lo”.

¹⁴ CECCON, Claudia [et al]. **Conflitos na escola**: modos de transformar, dicas para refletir e exemplos de como lidar. São Paulo: CECIP: Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2009, p. 56 “Quando o vínculo afetivo entre a equipe docente, entre professores e gestores, professores e alunos, professores e famílias, entre a escola e a comunidade é fraco ou inexistente, não há confiança mútua suficiente para que as diferenças sejam expostas, discutidas e negociadas por meio do diálogo. O conflito que não se expressa no diálogo pode tornar-se confronto, com manifestações violentas. Não havendo confiança mútua entre as pessoas, não há como pedir ou oferecer apoio em situações de frustração e transformar conflito em oportunidade de superação. Um traço importante comum às escolas seguras¹⁴ é que elas conseguem romper o isolamento entre professores e entre professores e alunos. Escolas em paz aproximam-se das famílias e das comunidades a que servem. São capazes de dialogar com a comunidade, com todo o seu contexto, que inclui problemas, mas, também, muitas coisas boas, criativas, alegres e positivas”.

- Algumas habilidades para o diálogo¹⁵: expressão clara e cuidadosa, escuta empática e sem julgamentos e respeito às diferenças;
- Escuta ativa: o que é e como desenvolver;
- Exercício sobre escuta ativa; e,
- Fechamento.

O trabalho se deu conforme o programado, contando com um grupo numeroso, muito interessado e participativo.

Chamou a atenção um discurso recorrente de que as famílias seriam responsáveis pelos conflitos e pela indisciplina dos filhos e que, diante disso, a escola ficaria impotente. Este ponto foi trabalhado a partir da explicação da visão sistêmica, que questionou a visão linear e parcial da situação, que era compartilhada pela maioria. Esta nova leitura da realidade empoderou os funcionários por meio do entendimento do papel e das responsabilidades de todas as partes envolvidas no sistema família/escola. De fato, mesmo eventualmente diante de situações familiares e pessoais mais complexas dos alunos, a escola pode interferir e modificar positivamente, minimamente que seja, as situações conflituosas, especialmente se incorporarem algumas das habilidades para o diálogo¹⁶.

¹⁵ CHRISPINO, Álvaro et. al., p. 558. “Aprender a respeitar os interesses pessoais e saber que os interesses do grupo também são importantes; aprender a assumir responsabilidades pelos conflitos e pelas alternativas de solução que beneficiem a si e aos outros; desenvolver uma escuta ativa e empática; aprender a expressar melhor as próprias emoções e os interesses e compreender os dos outros são conceitos que permanecem para além de uma simples experiência acadêmica – ressignifica as relações interpessoais. A noção de convivencialidade adquire novo sentido, possibilitando a prevenção de conflitos e da escalada da violência”.

¹⁶ CECCON, Claudia [et al], op. cit. p. 48 e 54: “As causas externas de conflitos nas escolas não são isoladas das causas internas. Na verdade, umas acabam por reforçar as outras. Aprendemos que esse círculo vicioso não é uma fatalidade, nem é imutável: ele pode ser quebrado por iniciativa da escola ou da comunidade, ou de ambas. (...) Somos parte da realidade que criticamos e queremos mudar. O contexto social, político, econômico e organizacional – assim como as características do nosso sistema educativo – é criado por interações entre pessoas, e nós participamos ativamente de tais interações. Por isso, tudo o que fazemos na escola não apenas é influenciado pelo contexto externo, mas também pode influenciar esse contexto”.



Encerrado o trabalho do dia, vários participantes buscaram a equipe para colocar novas questões e agradecer, tendo restado a sensação de que o trabalho foi um sucesso. Também ficou para a equipe a constatação de que ali havia funcionários muito dedicados, inteligentes e amorosos com as crianças, que, realmente, estavam tendo dificuldade de lidar com a nova realidade dos alunos e famílias com os métodos tradicionalmente utilizados¹⁷. O MEDIARE se colocou à disposição da escola para dar prosseguimento àquela proveitosa “conversa”.

Foi com grande satisfação, então, que, quatro meses depois deste trabalho, o MEDIARE foi convidado a retornar à instituição e dar prosseguimento à proposta com o mesmo grupo de funcionários. Desta vez, o tempo disponibilizado seria maior: 3:15h, com um intervalo de 15 minutos.

O tempo foi distribuído da seguinte forma:

- I. Um primeiro e breve momento para lembrar alguns pontos do encontro anterior e um novo e também rápido exercício em dupla sobre “escuta ativa” (tema também do primeiro encontro);
- II. O início do trabalho propriamente dito se daria com a realização de uma *simulação* sobre uma situação de conflito apresentada e escolhida pelos participantes;
- III. Em seguida, uma conversa sobre a simulação, com a equipe trazendo alguns aportes da mediação de conflitos, aprofundando as “habilidades para o diálogo”; e,

¹⁷ NUNES, Antonio Ozório. **Como restaurar a paz nas escolas**: um guia para educadores. São Paulo: Editora Contexto, 2011, p. 45-47: “Pelos recursos tradicionais, um aluno que pratica uma infração é punido, mas essa punição não provoca, em geral, uma reflexão sobre as causas que estão na origem do conflito. Através das práticas restaurativas, ao contrário, as partes são ouvidas e podem atacar as causas do conflito, restabelecendo o diálogo e prevenindo comportamentos semelhantes no futuro. (...) A introdução da pedagogia restaurativa nas escolas não quer dizer que se vá abrir mão das normas e regras disciplinares existentes. (...) As regras tradicionais da escola poderão ser mantidas em conjunto com as práticas restaurativas. Estas, por sua vez, naturalmente levarão os alunos ao melhor conhecimento e à compreensão dos princípios e das razões que levam às regras ou normas escolares de forma geral”.

- IV. O trabalho se encerraria com um exercício: cada participante escreveria numa folha de papel, apenas para si, “*o que, do que ouviu e vivenciou naquela manhã, gostaria de implementar na sua vida pessoal/profissional*”.

Embora a equipe fosse trabalhar a partir do que surgisse na simulação que se realizaria, preparou-se, como suporte, alguns *slides* sobre algumas habilidades para o diálogo, que poderiam ser utilizados para ilustrar o debate. Os temas dos *slides* foram:

- Comunicação não violenta;
- Mensagem “Eu”;
- Importância das perguntas (perguntas abertas, restaurativas etc.)
- Separar as pessoas do problema (concentrando-se mais no problema do que nas pessoas); e,
- Outras habilidades (pertinência de se chamar o aluno pelo nome, de se observar e cuidar da linguagem corporal, de respirar/pausar/pensar antes de agir, importância de se parafrasear e resumir, de se presumir intenções positivas etc.).

No dia previsto, a equipe MEDIARE voltou a se reunir com o mesmo grupo de funcionários da escola. O trabalho se desenvolveu conforme planejado e a “plateia”, que já no primeiro encontro havia se mostrado participativa, apresentou-se ainda mais curiosa, denotando mais “intimidade” e expressando a necessidade deste trabalho ser ampliado para outros segmentos da escola, especialmente a direção.

A situação escolhida para ser simulada envolvia um conflito aparentemente entre um aluno e um inspetor. Aparentemente porque à medida em que a dramatização se desenvolveu, assim como no debate



que se seguiu, verificou-se que haviam outros segmentos envolvidos (professores, alunos, coordenação e direção) na questão conflituosa, isso em decorrência, principalmente, de dificuldades de comunicação.

O caso simulado foi o seguinte: havia um aluno que constantemente era retirado de sala de aula pela mesma professora, que o “entregava” ao inspetor, aparentemente em razão de “jogo de bafo” em sala de aula. O aluno, então, adotava uma postura absolutamente não interativa com o inspetor, ficando calado. O inspetor retirava as cartas do aluno e o encaminhava para a coordenação. A partir daí o inspetor não tinha mais informações sobre o aluno. No dia seguinte, a situação se repetia, o aluno era novamente “encaminhado” pela professora ao inspetor, sem nenhuma alteração na dinâmica ou explicação suplementar. Ao encenar a cena, o inspetor mostrava-se absolutamente impotente, sem recursos para modificar a situação especialmente diante da “falta de comunicação” do aluno.

Durante o debate sobre a simulação, o grupo foi percebendo que havia certamente uma questão com o aluno, mas que talvez esta estivesse sendo potencializada pela conduta reiteradamente adotada pela professora, conduta esta, aliás, que não estava surtindo resultado, já que a situação se repetia quase que diariamente. Isso se agravava ainda pela ausência de comunicação entre coordenação/professora/inspetor. Em vista desse quadro, os inspetores sentiam-se impotentes e desejosos de obter mais informações sobre o aluno e as situações que provocavam a sua expulsão. Também não sabiam o que fazer para que o aluno passasse a falar com eles.

Concluiu-se que a principal causa da situação trazida era a “não comunicação”, que ocorria em vários níveis. Esta percepção provocou o aparecimento de dois desafios:

- I. como transmitir para a coordenação/direção da escola esse desejo de melhorar a comunicação inter e intra equipes?
- II. como criar condições para que o inspetor, apesar das dificuldades de comunicação com as outras instâncias da escola, conseguisse lidar com a situação daquele aluno?

Em relação ao segundo ponto, por meio das ferramentas e princípios da mediação de conflitos, foi-se construindo com os funcionários da escola possibilidades de outras abordagens com o aluno; entre elas, a) a importância de serem identificadas pelo inspetor, naquele aluno, outras características além do rótulo de “garoto problemático”; b) a busca por um laço de conexão e por um interesse comum; c) a possibilidade do inspetor compartilhar com o aluno o sentimento que o comportamento dele, calado e sem reação, lhe causava; d) a utilização do humor; e) a identificação do que o aluno estava sentindo, procurando supor qual a sua necessidade não atendida, e compartilhando, em seguida, com o aluno essas suposições, para construir juntos soluções de benefício mútuo; f) etc.

Frente a estas colocações, o grupo provocou a equipe para que ela própria encenasse como “resolveria” a situação, o que trouxe um clima de descontração e intimidade; e o que foi feito, com um bom desfecho para a situação na nova simulação.

Em relação ao pedido por parte daqueles funcionários de melhoria da comunicação entre os diversos segmentos da escola, a equipe MEDIARE se comprometeu a fazer um contato posterior com a direção/coordenação, para avaliação do trabalho e apresentação dos temas e questões levantadas, inclusive aquela. Por outro lado, sugeriu-se àqueles funcionários uma comunicação direta com a direção/coordenação, para relatarem suas experiências e sugestões.



Foi uma manhã de trabalho muito intensa, desafiadora, mas também muito produtiva:

- *intensa*, porque havia um grupo atento e sedento por compartilhamento e informação,
- *desafiadora*, porque foi falado sobre novos paradigmas para uma escola e um grupo de profissionais muito experientes e com uma linha de conduta mais tradicional; além do desafio de lidar com o pedido de apoio com relação à comunicação com outros setores da escola; e,
- *produtiva*, porque verificou-se a desenvoltura do grupo com os novos aportes e a sua concentração e disponibilidade para confeccionar o “plano de ação” ao final do trabalho, escrevendo “*o que gostaríamos de implementar na sua vida pessoal/profissional, do que ouviu e vivenciou naquela manhã*”.

O trabalho desenvolvido nessa escola – e que se deseja poder continuar – foi produtivo também para toda a equipe MEDIARE, que se enriqueceu com a experiência generosamente compartilhada por aqueles profissionais. Foi, portanto, um trabalho de *benefício mútuo*¹⁸, como, aliás, preconiza a mediação e qualquer trabalho colaborativo.

Ao encerrar este relato, fica a mensagem apreendida pela Equipe MEDIARE, por ocasião de palestra¹⁹ ministrada por um membro da direção de uma instituição de ensino, cuja fala se encaixa nos objetivos do trabalho de mediação escolar e da educação para o século XXI, preconizada no mencionado relatório da Unesco²⁰:

¹⁸ A busca por soluções de benefício mútuo caracteriza os acordos de mediação de conflito, e é um fundamento do Método de Negociação Baseado em Princípios, consagrado pelo Projeto de Negociação da Harvard Law School.

¹⁹ Palestra dada por Fr. Roan Cleber Ataíde Souza, OAR, na “Jornada Pedagógica” do Colégio Santo Agostinho do Leblon, Rio e Janeiro, no dia 05 de março de 2016 e por ocasião da Abertura dos Festejos 70 Anos do Colégio Santo Agostinho, dentro do Ano Educacional Agostiniano Recoleta, 2015-2016.

²⁰ DELORS, Jacques. (coordenador). Op. cit.

Um imperador, sem herdeiros, precisava escolher um sucessor dentre seus súditos. Resolveu, então, convocar três de seus súditos reconhecidamente mais cultos, lhes entregou trena, lápis e papel e os deixou numa sala fechada, dotada de uma porta e três janelas bem altas, que eles sozinhos não alcançavam. Disse-lhes o Imperador que aquele que conseguisse sair seria o seu sucessor. Os candidatos começaram a fazer muitas medições, anotações e cálculos. Agitados, andavam pela sala, procurando encontrar a forma de alcançar as janelas e sair do local. Então, um dos candidatos sentiu o cheiro de um bolo quentinho, refletiu, levantou-se em direção à porta, girou a maçaneta e saiu da sala.

Os princípios e aportes da mediação de conflitos constituem, portanto, importantes ferramentas disponíveis para as escolas ajudarem seus integrantes – equipe, alunos e familiares - a se conectarem com todos os seus sentidos e potencialidades e saírem com mais facilidade da “sala fechada”, em busca da paz e da realização plena como ser humano.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS²¹**

CECCON, Claudia [et al]. **Conflitos na escola**: modos de transformar, dicas para refletir e exemplos de como lidar. São Paulo: CECIP, Imprensa Oficial do Estado de São Paulo, 2009.

CHRISPINO, Álvaro. Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação. Disponível no endereço eletrônico <<http://www.scielo.br/pdf/ensaio/v15n54/a02v1554.pdf>> Acesso em 15 de agosto de 2016.

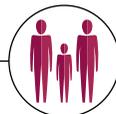
CHRISPINO, Álvaro; BERNARDES, Celia; ALDENUCCI, Lidercy; MEURER, Olivia. Mediação Escolar: uma via para a convivência pacífica. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva. **Mediação de conflitos**: para iniciantes, praticantes e docentes. Rio de Janeiro: Editora Jus PodiVm, 2016, p. 543-576.

DELORS, Jacques (coordenador). Educação - Um Tesouro a Descobrir. UNESCO. Disponível no endereço eletrônico <<http://unesdoc.unesco.org/images/0010/001095/109590por.pdf>> Acesso em 02 de maio de 2016.

MEIRELLES, Cristina. A mediação de conflitos nas escolas. In. **Revista Nova Perspectiva Sistêmica**, nº 30, Abr., 2008, p. 103-112.

NUNES, Antonio Ozório. **Como restaurar a paz nas escolas**: um guia para educadores. São Paulo: Editora Contexto, 2011.

²¹ As autoras optaram por escrever este artigo utilizando-se somente de citações retiradas de textos e livros que foram objeto de estudos, durante o ano de 2016, no Grupo de Estudo do Setor Escolar do MEDIARE.



ALGUMAS ESPECIFICIDADES DA MEDIAÇÃO FAMILIAR

_Beatriz B. de M. Monnerat Fraga¹

_Elizabeth Haimenis²

_Fernanda Cristina do Couto Martins³

_Glória Maria Dias Mosquera⁴

_Lenea Beltrame Estevam Pires Gonçalves⁵

_Marcela Rodrigues Souza Figueiredo⁶

_Maria do Céu Lamarão Battaglia⁷

_Marisa Chaves Gaudio⁸

_Paula Navarro⁹

_Renata Fonkert¹⁰

_Samantha Pelajo¹¹

_Vânia Izzo de Abreu¹²

_RESUMO

O presente artigo trata da Mediação como importante instrumento para a resolução de conflitos familiares. Apresenta o instituto como um método pautado na colaboração e no diálogo, em cujo contexto os mediandos são convidados a acolher as diferentes visões e a ser autores da solução para as suas questões. Discorre sobre as especificidades da Mediação Familiar quando do desfazimento dos vínculos conjugais/convivenciais e seu potencial para cuidar da parceria na parentalidade. Conclui com a importância da participação dos advogados durante o processo.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A Mediação é considerada um dos métodos mais adequados para a resolução de conflitos familiares. A singularidade de cada família e de sua dinâmica relacional, aliada à diversidade de temas a serem tratados em paralelo aos cenários socioculturais, demandam instrumentos de solução de controvérsias capazes de lidar com essa complexidade.

A Mediação propõe-se a tratar as desavenças de forma colaborativa, convidando seus participantes a trabalhar juntos e a atuar como prota-

1 Advogada e Mediadora de Conflitos. Coordenadora e Mediadora da Câmara Institucional de Mediação da OABRJ. Mediadora do TJRJ. Membro da Comissão de Mediação da OABRJ e da Comissão de Práticas Colaborativas da OABRJ.

2 Advogada e Mediadora de Conflitos. Mediadora da Câmara Institucional de Mediação da OABRJ. Membro da Comissão de Mediação da OABRJ e da Comissão de Práticas Colaborativas da OABRJ.

3 Advogada e Mediadora de Conflitos, Membro da Comissão de Mediação da OABRJ, Mediadora contratada pela Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro.

4 Psicóloga, Terapeuta de Família, Mediadora, Supervisora e docente do MEDIARE. Mediadora Judicial Sênior e Supervisora do TJRJ. Mediadora do Tribunal de Ética e Coordenadora da Comissão de Mediação da OABRJ. Professora da pós em Mediação na AVM Cândido Mendes.

5 Advogada especialista em Direito de Família e Sucessões, Membro da Comissão de Mediação e da Comissão de Práticas Colaborativas da OABRJ, formação em Mediação de Conflitos pelo MEDIARE e pela Escola de Magistratura do Estado do Rio de Janeiro.

6 Mestre em Ciências Jurídicas e Sociais pelo PPPGSD/UFF. Advogada. Professora, mediadora e coordenadora do Centro de Estudos e Práticas em Mediação de Conflitos e Arbitragem do Núcleo de Prática Jurídica do Ibmecc Rio. Membro da Comissão de Mediação de Conflitos da OABRJ. Mediadora do Tribunal de Ética Disciplinar da OABRJ.

7 Psicóloga, Mediadora-supervisora e docente do MEDIARE, Mediadora Sênior TJRJ, Mestre em Psicologia, Psicoterapeuta Individual de Família e Casal, Membro da Comissão de Direito de Família da OAB/Barra.

8 Advogada especialista em Direito das Famílias e Sucessões, vice-presidente das Comissões de Direito de Família, da Mulher e de Práticas Colaborativas, pós-graduada em Mediação de Conflitos Familiares pela AVM e formação em Mediação pelo MEDIARE.

9 Mediadora, Psicóloga, Bacharel em Direito, Mestranda em Psicologia Clínica. Certificação pelo Mediare e ICMFL. Capacitação em Práticas Colaborativas no Direito de Família. Coordenadora da Prática Institucional de Mediação na Comissão de Mediação de Conflitos da OABRJ.

10 Psicóloga, Terapeuta de Família e Casal. Mediadora-supervisora e docente do MEDIARE e Coordenadora do Setor Família e Sucessões. Mediadora Judicial Sênior. Mediadora do Tribunal de Ética e membro da Comissão de Mediação da OABRJ.

11 Advogada colaborativa. Mediadora certificada pelo ICFML e TJRJ (sênior). Conselheira do Instituto MEDIARE e coordenadora de seu Setor Família e Sucessões. Conselheira e Presidente da Comissão de Mediação de Conflitos da OABRJ. Professora Coordenadora do Grupo de Mediação de Conflitos da PUC-Rio. Mestranda pela UFF.

12 Psicóloga e Terapeuta de Família e Casal. Mediadora-supervisora e docente do MEDIARE e Coordenadora do Setor Comunidades. Mediadora Judicial Sênior. Mediadora do Tribunal de Ética e da Comissão de Mediação da OABRJ.



gonistas do processo. É por meio do diálogo e do refletir sobre novas e outras visões para pensar suas questões, que renovados sentidos e ideias surgem para o manejo dos conflitos.

Nos temas de família, o olhar multidisciplinar é especialmente proveitoso. Muitos são os aspectos presentes e que demandam atenção e intervenção - emocionais, sociais, culturais, comunicacionais, legais, entre outros. As especificidades de cada disciplina influenciam o olhar dos mediadores, que atuam de forma complementar para uma compreensão e atuação mais amplas. As pautas de negociação costumam ser multitemáticas, com um percentual grande de aspectos subjetivos, para além dos objetivos. Essa possibilidade de parceria profissional é de extrema importância quando pensamos na extensão do trabalho e nas repercussões para os participantes, terceiros envolvidos e suas redes. A família como um todo é tocada e modificada a cada reunião.

O número de divórcios aumenta a cada ano, e não se pode negar que as separações costumam representar um período difícil para as pessoas. É uma fase que demanda mudanças, adaptações e reorganizações, mas que será negativa ou positiva em função do manejo dessas questões.

Um dos principais temas tratados na Mediação Familiar é a (re) construção do Projeto Parental. A Mediação auxilia o ex-casal conjugal/convivencial na discriminação do vínculo conjugal - passível de desenlace emocional e jurídico -, do vínculo parental - que é perene. Comumente, mágoas e ressentimentos obscurecem o desempenho dos papéis parentais, e os filhos sofrem por esse envolvimento nos conflitos entre seus pais. A Mediação torna-se um excelente contexto para o planejamento colaborativo do futuro das crianças e adolescentes.

A partir do novo CPC¹³, os advogados estão convidados a acompanhar seus clientes nas sessões de Mediação. A participação desses profissionais é de especial relevância, pois podem assessorar juridicamente seus clientes, auxiliar nas reflexões para a construção de soluções de benefício mútuo, colaborar na redação final do texto do acordo, encaminhar o acordo para homologação judicial etc.

O CONFLITO FAMILIAR E A ABORDAGEM COLABORATIVA

Os conflitos familiares costumam surgir do rompimento de elos familiares que outrora foram construídos sob laços de afeto, sustentados na promessa de um vínculo eterno. Muitas vezes, o desfazimento deste vínculo não é aceito por um dos membros da família, gerando muito ressentimento e outros sentimentos negativos que atingem todos que compõem, direta ou indiretamente, o núcleo familiar. Isto se dá porque a família é entendida como um sistema interativo¹⁴, ao considerar a interdependência social e funcional entre seus membros, mesmo que convivam em espaços físicos diferentes, de forma que as intervenções repercutirão sobre todos. Assim:

as intervenções no contexto familiar precisam sempre considerar suas repercussões positivas e negativas sobre esse universo de pessoas, em especial sobre os filhos, sujeitos em formação, e sobre seus diferentes personagens em seus particulares momentos do ciclo da vida.¹⁵

¹³ BRASIL. Novo Código de Processo Civil (NCPC), Lei nº 13.105/2015.

¹⁴ ALMEIDA, Tania. Particularidades da Mediação Familiar. Disponível no endereço eletrônico http://www.mediare.com.br/08artigos_16mediacao_familiar.html. Acesso em 30.03.2012.

¹⁵ Idem



Uma abordagem exclusivamente jurídica sobre os conflitos familiares pode não permitir uma análise completa do contexto fático, uma vez que tende a resolver apenas as questões objetivas, ou seja, aquelas traduzidas pela lei.

(...) comumente a legislação material positiva normas de conduta que podem não coincidir com a dinâmica de interação de muitos grupos familiares. Assim, em nossa opinião, a solução dos conflitos da área de família deveria primeiro passar pela identificação dos parâmetros de justiça e coerência “internos”, ou seja, extraídos de cada relação individualmente considerada. Só depois, se o “silogismo relacional” (= subsunção das diferentes percepções à dinâmica da relação) não fosse suficiente para se alcançar o consenso, aí sim o silogismo legal (= subsunção dos fatos ao tipo previsto em lei) seria compreendido e acolhido como necessário e, portanto, coerente e justo, por todos os envolvidos na controvérsia.¹⁶

Não se sustenta aqui uma eventual afastabilidade do Judiciário, mas sim uma complementaridade de métodos de resolução de conflitos - cada qual adequado para o gerenciamento de determinadas controvérsias, sendo certo que, se o cidadão optar pela via judicial, esta não lhe poderá ser negada.

A Mediação costuma ser especialmente adequada às demandas familiares, pois consiste em “um procedimento interdisciplinar que pretende conferir aos seus envolvidos autonomização e responsabilização por suas próprias decisões, convidando-os à reflexão e ampliando escolhas

e alternativas”¹⁷, por meio do estímulo a uma postura colaborativa na busca por soluções de benefício mútuo.

A adequação da Mediação aos conflitos familiares justifica-se assim a partir do paradigma sistêmico, que nos traz a consciência de que estamos todos conectados de muitas maneiras e de que qualquer mudança em um dos membros da família interfere nos demais, nos fazendo refletir sobre a diferença entre as atitudes de competição e aquela pautada na colaboração.

Tradicionalmente, nossa cultura é voltada à competição. Comparações são feitas com frequência em nossas casas, na escola, no trabalho, no convívio social. Precisamos tirar o primeiro lugar nas competições esportivas, a melhor nota na escola, ser o filho mais obediente.

Entretanto, a conduta social, ao contrário do que nos é ensinado, está fadada à cooperação. Isto se torna claro e evidente quando descobrimos o quanto estamos todos conectados, irremediavelmente. Segundo Maturana¹⁸, a competição caracteriza-se por ser constitutivamente antissocial no sentido de que sua prática nega o outro como outro; é alienante de si e do outro; em última análise, mostra-se extremamente danosa à ecologia dos sistemas humanos.

A separação do individual e do social dá-se apenas como uma abstração teórica. Na vida cotidiana, ela não existe. Tomar consciência deste fato nos ajuda a refletir sobre nossa participação nos eventos e nos implica na busca por soluções.

¹⁶ LIMA, Evandro Souza; PELAJO, Samantha. Mediação nas Ações de Família. In: ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende de; PANTOJA, Fernanda Medina; PELAJO, Samantha (Coord.). A Mediação no Novo Código de Processo Civil. 2. Ed. Rio de Janeiro: GEN Forense, 2016, p. 225.

¹⁷ Spengler. Fabiana Marion. A desinstitucionalização da família e a prática da mediação familiar no Brasil. In DIAS, Maria Berenice (Org.), Direito das Famílias: contributo do IBDFAM em homenagem a Rodrigo da Cunha Pereira. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.

¹⁸ MATURANA, Humberto. Da Biologia à Psicologia. Porto Alegre: Ed Artes Médicas, 1998, p. 65-78.



A família é a célula inicial do fundamento do apoio mútuo. Cooperação e colaboração precisam ser buscadas ativamente, uma vez que ainda não é o costume que tem norteadas as nossas relações sociais.

A partir daí, podemos pensar os conflitos de outras maneiras, inclusive como sendo, de algum modo, também obra nossa. Ele é um sinal de que os combinados anteriores, explícitos ou implícitos, não estão mais fazendo sentido e uma revisão se impõe. O que há de positivo neste novo olhar é o fato de que podemos fazer algo para mudar e não dependemos exclusivamente do outro. Isso recupera nossa potência.

Reconhecendo que a forma de contato humano dá-se por meio da linguagem, é por ela também que nos reorganizamos interna e externamente. A facilitação do diálogo por um terceiro pode nos ajudar a retomar nossa potência transformativa, quando esgotamos todos os nossos recursos em prol de um entendimento.

O mediador de conflitos é uma pessoa capacitada para colaborar com a família. Auxilia que todos possam se escutar e realinhar seus entendimentos, recuperando a capacidade de conversar e a autonomia de solucionar suas próprias questões.

AS ESPECIFICIDADES DA MEDIAÇÃO FAMILIAR

A prática da Mediação Familiar teve início nos Estados Unidos. O termo foi utilizado pela primeira vez no ano de 1970, em Atlanta, pelo advogado americano J. S. Coogler, o qual fundou em 1974 o Centro de Mediação Familiar e uma associação desse gênero¹⁹. Suas ideias foram retratadas no livro “Structured Mediation in Divorce Settlement”, no qual se descreve a

proposta de “envolver uma terceira parte que propicia o entendimento dos casais nas questões de finanças, divisão de propriedades, pensão, guarda de filhos; por meio da utilização de técnicas de comunicação e intervenção, oriundas das negociações trabalhistas e sociais”²⁰. A Mediação Familiar teria, a partir daí, se desenvolvido rapidamente em diferentes continentes do mundo.

Com fundamento na interdisciplinaridade, a Mediação aporta conhecimentos de diversas áreas como a Sociologia, a Antropologia, a Psicologia, a Comunicação, a Física Quântica etc., facilitando sobremaneira a análise e a resolução de conflitos complexos, como aqueles oriundos de contextos familiares.

Como bem observou a professora Maria Berenice Dias: “O colorido multifacetário que adquiriu a família tornou necessária a busca de diversos referenciais, enlaçando em seu estudo outras ciências que também se dedicam ao estudo do ser humano, não só como sujeitos de direitos, mas como sujeito de desejos.”²¹

É nesse campo específico - em si próprio tão vasto - da Mediação Familiar, que, como em nenhum outro, é possível trabalhar as ‘relações continuadas no tempo’, - expressão incorporada ao glossário da Mediação de Conflitos. É por meio desse procedimento que se tem a chance de incluir na pauta das reuniões diálogos sobre sentimentos, pontos de vista, diferenças, emoções, possibilidades de preservação dos vínculos, além de ser um instrumento que legitima a inclusão das redes de pertinência das partes nas conversas.

¹⁹ Instituto Português de Mediação Familiar. História de Mediação Familiar. Disponível no endereço eletrônico <http://www.ipmediacaofamiliar.org/MEDIACAO_files/Hstoria_mediacao.pdf> Acesso em 27.11.2016.

²⁰ GRICOLETO, Juliane Mayer. A Mediação Familiar como Mecanismo de Pacificação Social. Advogada - Professora da UNIGUAÇU - Membro do IBDFAM-PR. Disponível no endereço eletrônico <http://www.ibdfam.org.br/_img/congressos/anais/165.pdf> Acesso em 27.11.2016.

²¹ DIAS, Berenice. Manual de direito das famílias. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007, p. 11.



A mediação de conflitos familiares abarca uma gama de contextos, dentre os quais se incluem: adoção, guarda, acolhimento familiar, situações envolvendo crianças, pais e professores, pais e filhos, irmãos, pessoas incapacitadas, idosos, entre outros (MARODIN, Marilene, 2016, p. 429)²².

Outras tantas especificidades concorrem a esse campo e requerem não apenas estudos prévios, mas sensibilidade e habilidade do mediador familiar. Entre elas, cabe aqui serem citadas: (i) a *constituição e dinâmica familiar*, como Marodin identifica e Kaslow nomeia por *tipos de composição familiares* - destaca-se a importância e necessidade de se recorrer a 'lentes' e 'olhares' diferenciados e de se estar atento a essas diferentes combinações de relações no trato de seus conflitos; (ii) os ciclos de vida da família (namoro, casamento, chegada de filhos, fase escolar, saída dos filhos de casa, separações, viuvez, morte); (iii) a cultura, os valores e a identidade que constituem a atual família e que, também, trazem de suas famílias de origem - como exemplo, as questões de gênero e de relações sociais entre homens e mulheres; os valores religiosos e a etnia; (iv) recursos que podem ser utilizados: (a) o genograma - permite uma leitura rápida por meio de símbolos 'universalmente' convencionados; a compreensão de quais membros da família estão envolvidos na questão que trazem; os focos de diferenças; impasses e vínculos afetados; (b) sessões de *follow up*; (c) reunião - simbólica ou presencial - de Mediação, envolvendo crianças e/ou adolescentes; (v) outras ferramentas em Mediação (MARODIN, Marilene, 2016) e (SOARES, Marinés, 2005).

²² MARODIN, Marilene. Mediação familiar: especificidades, procedimentos de Intervenção e peculiaridades na capacitação do mediador. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha e JONATHAN, Eva (Coord.). Mediação de Conflitos para Iniciantes, Praticantes e Docentes. Salvador: Editora Juspodivm, 2016.

A MEDIAÇÃO FAMILIAR E O DESFAZIMENTO DOS VÍNCULOS CONJUGAIS/CONVIVENCIAIS

O estudo da Mediação Familiar permeia o entendimento do significado do vocábulo 'família', observando-se, especialmente, as mudanças demandadas pela sociedade moderna. A família pode ser considerada a unidade social mais antiga da qual o ser humano fez parte.

No Brasil, em parte da sociedade, vigorava o sistema patriarcal, no qual todos os membros da família assumiam obrigações morais entre si, sob a liderança do ancestral comum, masculino, compartilhando uma identidade cultural e patrimonial. Essas entidades familiares eram unidas por laços sanguíneos de parentesco e a organização social girava em torno da estrutura familiar do casamento, como regra de conduta, com amplo incentivo à procriação.

A família vem se transformando e na atualidade está deixando de apresentar uma estrutura relacional baseada na hierarquia. Seus componentes passaram a se relacionar de forma mais igualitária, buscando a autonomia de seus membros.

A família reconhece-se modernamente não mais somente pelo matrimônio - entidade rígida, instituída pela igreja -, mas, atualmente, pela comunhão de vida, de afeto, sob o albergue dos princípios de igualdade, solidariedade, dignidade e respeito.

Nesse contexto mais atual das relações, a Mediação aplicada em casos de desfazimento de relações conjugais ou convivenciais encontrará diversos cenários, com peculiaridades em cada família, trazendo aos mediadores novos olhares e novos desafios.

A decisão pelo fim do relacionamento implica em questões emocionais e psicológicas bastante sensíveis e, cada vez mais, tem-se a



percepção de que o Judiciário não seria o local mais indicado para tratar da intimidade do casal/família, ao passo que o instituto da Mediação possui uma gama de ferramentas especialmente adequadas para manejar conflitos advindos de tal rompimento.

A Mediação Familiar configura-se como instrumento de auxílio às pessoas, nos mais diversos contextos conflituos. Estimuladas pelos mediadores - terceiros imparciais, facilitadores da comunicação, encontram alternativas para a controvérsia, por meio de um diálogo positivo e reflexivo e da valorização de suas falas e histórias pessoais, mantendo-se autoras do futuro de suas vidas. Não raro, as soluções alcançadas pela Mediação Familiar revelam-se céleres, eficazes e duradoras, vez que construídas pelos próprios envolvidos no desentendimento.

A família imersa no conflito poderá lidar com a transformação de sua convivência familiar, conjugando interesses e identificando pontos de convergência - seja no histórico familiar, seja na visão prospectiva.

A MEDIAÇÃO FAMILIAR E A CONSTRUÇÃO DA PARCERIA NA PARENTALIDADE

A família contemporânea não mais se caracteriza pela conjugalidade ou pela indissolubilidade. No contexto de relacionamentos mais fluidos, o número de divórcios e recasamentos aumentou. Apesar dos desafios e tarefas trazidos pelas separações, essas podem representar uma oportunidade de se resgatar a vida amorosa em novas bases e, para os filhos, de se estabelecer novos vínculos familiares - sócio afetivos, encontrando neles suportes emocionais significativos.

Araújo (2009)²³ entende que a família vem se tornando cada vez mais democrática, sendo as decisões conjuntas e negociadas e os conflitos e as divergências resolvidos por meio do diálogo. No entanto, esse processo pode ser um verdadeiro desafio e, quando é assim, a Mediação surge como alternativa muito eficaz.

A criança insere-se no mundo social pelo seu engajamento em processos essencialmente comunicativos. Uma comunicação eficiente facilita a superação das dificuldades, na medida em que os membros da família sentem-se compreendidos e apoiados. Benetti (2006)²⁴ considera natural a presença de conflito em todo sistema familiar, sendo, inclusive, um aspecto positivo no processo de desenvolvimento psicológico infantil, pois permite às crianças observar que adultos podem discordar e encontrar maneiras de resolver suas dificuldades.

Se, por um lado, os conflitos são capazes de gerar amadurecimento emocional e cognitivo na criança, por outro a qualidade dessa interação influencia diretamente na disponibilidade afetiva e física dos pais para o cuidado e envolvimento com os filhos, podendo deteriorar a relação entre eles e deixar as crianças mais expostas a situações de estresse familiar.

Um par parental, ex-casal, pode apresentar diferentes tipos de padrão de comportamento: desengajado, cooperativo ou conflitante. O primeiro tende a educar os filhos paralelamente, com estilos próprios, sem objetivar um consenso. O segundo propõe-se a um relacionamento cooperativo, contando com apoio mútuo. O último

²³ ARAÚJO, M. F. Gênero e família na construção de relações democráticas. In: FÉRES-CARNEIRO, T. (Org.). Casal e família: permanências e rupturas. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009, p. 9-23.

²⁴ BENETTI, S. P. C. Conflito conjugal: impacto no desenvolvimento psicológico da criança e do adolescente. In: Psicologia Reflexiva Crítica. [online], 2006, vol. 19, n. 2, p. 261-268.



comumente envolve os filhos nos conflitos e possui baixo nível de cooperação²⁵.

Quando os pais têm muita dificuldade de diálogo, em função do padrão de comportamento que adotam e por não terem conseguido ultrapassar seu próprio conflito, acabam por se direcionar no sentido contrário da parceria parental. Nesse contexto, a Mediação também é de grande valia, pois cuida da pauta subjetiva, favorecendo uma comunicação positiva que ajudará na construção de uma boa parceria na parentalidade.

Ao envolver os filhos nos conflitos parentais, o pai e/ou a mãe pode capturar o filho em uma aliança, deixando-o em um conflito de lealdade para com ele/ela, ou na posição de “mediador” da situação, exigindo dele responsabilidade, maturidade e imparcialidade incoerentes com o seu papel de filho. É necessário, portanto, que o vínculo de parentalidade seja diferenciado das disputas da conjugalidade e, nesse sentido, a Mediação é um instrumento poderoso porquanto viabiliza a conscientização e auto implicação nas dificuldades e nas soluções.

Percebe-se que a construção da parentalidade inclui muitos desafios e responsabilidades. A Mediação pode contribuir para a reconstrução dos marcos simbólicos da família transformada pela dissolução do casal conjugal/convivencial. Com o seu suporte, é possível preservar o direito de convivência entre pais e filhos, em igualdade de condições, sempre observando o princípio do melhor interesse da criança. A busca de convívio mais pacífico tem levado as famílias à Mediação.

A Convenção dos Direitos da Criança²⁶ preconiza, no seu artigo 27, que é da responsabilidade parental assegurar, de acordo com as suas competências e capacidades financeiras, as condições de vida necessárias para o desenvolvimento da criança. É esperado que facilitem o desenvolvimento dos seus descendentes em nível físico, psicológico e social.

Assim, em qualquer configuração familiar, os pais devem se sentir responsáveis pelos filhos e apreciar essa função, dando-lhes proteção e segurança, funcionando como facilitadores da maturidade emocional e promotores de boa saúde.

A PARTICIPAÇÃO DOS ADVOGADOS NA MEDIAÇÃO FAMILIAR

Com o advento do Código de Processo Civil de 2015²⁷, tornou-se necessária a participação dos advogados nas sessões de Mediação Familiar, ocasionando uma mudança de paradigma entre os profissionais do Direito. Convidados a assumir uma postura não adversarial e mais cooperativa, os assessores jurídicos exercem a função de auxiliares dos seus clientes na busca pela resolução do conflito, potencializando, portanto, as chances de êxito do instrumento.

Mesmo antes de iniciada a Mediação, a atuação do advogado é primordial. Cabe ao assessor jurídico preparar seu cliente para participar da sessão, informando o papel de cada um e instruindo sobre seus direitos e deveres. Decerto, a relação de confiança profissional existen-

²⁶ ONU/UNICEF. Convenção dos Direitos da Criança, 1990.

²⁷ BRASIL. Novo Código de Processo Civil (NCPC), Lei nº 13.105/2015. “Art. 695. Recebida a petição inicial e, se for o caso, tomadas as providências referentes à tutela provisória, o juiz ordenará a citação do réu para comparecer à audiência de mediação e conciliação, observado o disposto no art. 694. § 4º Na audiência, as partes deverão estar acompanhadas de seus advogados ou de defensores públicos.”

²⁵ MACCOBY, E.; DEPNER, C.; MNOOKIN, R.. Coparenting in the second year after divorce. In. *Journal of Marriage and the Family*, n. 52, 1990, p. 141-155.



te contribuirá para um ambiente de maior segurança, tranquilidade e bem-estar durante as sessões²⁸.

No âmbito familiar, a Mediação cuida das relações em família, notadamente das necessidades e interesses de cada participante. A pauta subjetiva tende a ser recheada de relevantes aspectos emocionais. Como os advogados não possuem envolvimento emocional com as pessoas ou questões apresentadas, podem ajudar na identificação de alternativas, para que se chegue a uma solução de benefício mútuo.

Os assessores jurídicos têm o importante papel de contribuir: na visualização dos problemas que fundamentam o litígio; na sistematização e consideração dos interesses de ambas as partes; no estímulo à criatividade para a elaboração de soluções satisfatórias; no cuidado para não se concentrar em questões relacionadas a aspectos técnicos que abranjam minúcias que não guardem consonância com os interesses do cliente; na análise do caso e na elaboração de estratégias colaborativas, a partir das reais necessidades/interesses do cliente; na identificação dos pontos fortes e fracos das pretensões das partes²⁹.

Compete ao advogado fornecer orientação jurídica para a resolução da controvérsia em todas as fases da Mediação, pois ao mediador cabe apenas a condução do diálogo entre os mediandos.

Quando se alcança a resolução do conflito, nenhum acordo é redigido ou assinado sem a revisão legal prévia dos advogados, os quais atuam na construção do termo, cuidando dos limites legais, direitos e exequibilidade do documento a ser firmado.

Assim, em que pese a sessão de Mediação Familiar ser conduzida pelos mediadores, e os autores serem os mediandos, o advogado pode ser um grande parceiro do procedimento, pois tem a possibilidade de preparar seu cliente, auxiliar juridicamente nas questões a serem tratadas e cooperar na busca pela resolução do conflito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Mediação Familiar, portanto, auxilia os membros da família que estão em conflito na negociação de suas diferenças, buscando preservar os vínculos e oportunizar o surgimento de alternativas de solução que são pensadas colaborativamente, levando sempre em conta quais são as reais necessidades e interesses das pessoas envolvidas na questão e como elas pensam em solucionar a controvérsia da maneira que seja mais adequada e eficaz possível, observados, evidentemente, os limites legais e éticos.

Em suma, a Mediação Familiar surge como uma importante alternativa à via litigiosa. Ajuda aos que nela estejam envolvidos a não abdicarem de suas responsabilidades nos papéis sociais que exercem (pais, avós, filhos etc.) e leva-os a assumir suas próprias decisões.

²⁸ ROSENBLATT, Ana. O Processo de Mediação. In. ROSENBLATT, Ana; OLIVEIRA, Igor Lima Goettenauer de. Curso de Mediação para a Defensoria Pública. 1ª ed., Brasília: Fundação Universidade de Brasília, 2014, p. 77-95.

²⁹ ORLANDO Fabíola. Relevantes Contribuições dos Advogados para Mediação. In. Manual de Mediação de Conflitos para Advogados - Escrito por advogados. Ministério da Justiça, Brasil, 2014, p.75-86.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Tania. Particularidades da mediação familiar. Disponível no endereço eletrônico http://www.mediare.com.br/08artigos_16mediacao_familiar.html. Acesso em 30 de março de 2012
- ARAÚJO, M. F. Gênero e família na construção de relações democráticas. In: FÉRES-CARNEIRO, T. (Org.). **Casal e Família: permanências e rupturas**. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2009, p. 9-23.
- BENETTI, S. P. C. Conflito conjugal: impacto no desenvolvimento psicológico da criança e do adolescente. **Psicol. Reflex. Crit.** [online]. 2006, vol.19, n.2, p. 261-268.
- BRASIL. Novo Código de Processo Civil (NCPC), Lei nº 13.105/2015.
- DIAS, Maria Berenice. **Manual de Direito das Famílias**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2007.
- Instituto Português de Mediação Familiar. História de Mediação Familiar. Disponível no endereço eletrônico <http://www.ipmediacaofamiliar.org/MEDIACAO_files/Hstoria_mediacao.pdf> Acesso em 27/11/2016.
- GRICOLETO, Juliane Mayer. A Mediação Familiar como mecanismo de pacificação social. Advogada - Professora da UNIGUAÇU - Membro do IBDFAM-PR. Disponível no endereço eletrônico www.ibdfam.org.br/_img/congressos/anais/165.pdf Acesso em 27/11/2016.
- KASLOW, F. W. Families and Family Psychology at the Millenium. *American Psychologist*, v.56 n.1, pp 37-46, 2001. In **Família: novas configurações e rede de apoio** - Maxwell - PUC-Rio Disponível no endereço eletrônico <www.maxwell.vrac.puc-rio.br/11586/11586_4.PDF> Acesso em 27/11/2016.
- LIMA, Evandro Souza; PELAJO, Samantha. Mediação nas Ações de Família. In: ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende de; PANTOJA, Fernanda Medina; PELAJO, Samantha (Coord.). **A Mediação no Novo Código de Processo Civil**. 2ª edição. Rio de Janeiro: GEN Forense, 2016, p. 225.
- MACCOBY, E.; DEPNER, C.; MNOOKIN, R.. Coparenting in the second year after divorce. **Journal of Marriage and the Family**, 52, 1990, p. 141-155.
- MARODIN, Marilene. Mediação familiar: especificidades, procedimentos de Intervenção e peculiaridades na capacitação do mediador. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha e JONATHAN, Eva (Coord.). **Mediação de Conflitos para Iniciantes, Praticantes e Docentes**. Salvador: Editora Juspodivm, 2016.
- MATURANA, Humberto. **Da Biologia à Psicologia**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1998, p. 65-78.
- ONU/UNICEF. Convenção dos Direitos da Criança, 1990.
- ORLANDO Fabíola. Relevantes contribuições dos advogados para a mediação. In: - **Manual de Mediação de Conflitos para Advogados** - Escrito por Advogados. Ministério da Justiça. Brasil, 2014, p. 75-86.
- ROSENBLATT, Ana. O Processo de Mediação. In: ROSENBLATT, Ana, OLIVEIRA, Igor Lima Goettenauer de. **Curso de Mediação para a Defensoria Pública**. 1ª edição. Brasília: Fundação Universidade de Brasília, 2014, p. 77-95.
- SOARES, Marinés. **Mediando em Sistemas Familiares**. Buenos Aires: Ed. Paidós, 2005.
- Spengler, Fabiana Marion. A desinstitucionalização da família e a prática da mediação familiar no Brasil. In DIAS, Maria Berenice (Org.), **Direito das Famílias: contributo do IBDFAM em homenagem a Rodrigo da Cunha Pereira**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2009.



CONFLITOS ENVOLVENDO DIREITOS DE PROPRIEDADE INTELECTUAL: QUANDO MEDIAR É ESSENCIAL?

_Manoel J. Pereira dos Santos¹

_Marcelo Mazzola²

_RESUMO

Na área da propriedade intelectual, a mediação é essencial para resolver alguns conflitos de interesse. Em contratos de licenciamento ou de franquia, por exemplo, podem surgir desentendimentos a respeito de questões que aparentemente eram simples no início da relação, mas que com o decurso do tempo se tornam recorrentes. Em tais situações, a mediação é a estratégia mais eficaz para a gestão do conflito.

Uma das tendências mais atuais em consultoria empresarial é a chamada prática colaborativa, ou seja, a atuação de caráter multidisciplinar na prevenção ou solução de disputas por meios consensuais.

No meio empresarial, a existência de conflitos de interesses que necessitam ser compostos constitui um fato recorrente porque a divergência de opiniões é própria do ser humano, assim como é a resistência em ceder posições. Por essa razão, a composição dos conflitos é fator essencial para o equilíbrio das relações.

Na verdade, o empresário cada vez mais tem consciência de que grande parte das disputas não deve se tornar uma demanda judicial, seja pela morosidade da Justiça, seja pelas consequências de um procedimento de caráter litigioso. Resolver disputas por meio de uma ação judicial não pode ser considerado uma solução natural ou automática, mas sim o último recurso possível. O Judiciário deveria ser o último degrau de uma escalada jurisdicional.

É recente o reconhecimento de que a advocacia colaborativa é tão importante quando a atuação contenciosa. Em parte, porque a formação do profissional sempre teve foco adversarial e, em parte, pela percepção de que a busca de um acordo pode ser uma manifestação de fragilidade. Temos notado que a opção pela mediação ainda não representa a primeira opção do cliente na maioria das vezes em que procura assessoria jurídica ou consultoria empresarial.

¹ Mestre e Doutor em Direito pela Universidade de São Paulo, especializado em propriedade intelectual e Tecnologia da Informação. Painelista da Câmara de Mediação e Arbitragem da OMPI. Coordenador (RJ) do Setor de Propriedade Intelectual do MEDIARE.

² Advogado e sócio de Dannemann Siemsen Advogados. Mestrando em Direito Processual na UERJ. Coordenador (RJ) do Setor de Propriedade Intelectual do MEDIARE. Vice-Presidente de Propriedade Intelectual do Centro Brasileiro de Mediação e Arbitragem (CBMA).



Ocorre que a mediação, em alguns casos, pode ser a via mais eficiente para resolver um conflito de interesses. Na área da Propriedade Intelectual, existem muitas situações em que mediar é essencial.

Imagine que, após alguns anos de vigência de um contrato de licenciamento ou de franquia, as partes passem a divergir a respeito de questões de início aparentemente simples, mas que com o decurso do tempo tornam-se recorrentes.

O núcleo de desentendimentos pode decorrer das iniciativas de marketing, das promoções ou do lançamento de novos produtos, que exigem a aprovação de ambas as partes, visto envolverem o uso de marca e/ou de outras criações licenciadas. Os procedimentos de conformidade com os requisitos de controle de qualidade são também fontes de discussão entre as partes. Essas divergências podem ser tanto de forma, quanto de conteúdo. A discordância pode surgir, também, quando há vendas fora dos canais autorizados ou invasão de mercado. Pode haver, ainda, discrepância com relação aos royalties devidos, especialmente quando o contrato não é claro a respeito da base de cálculo.

Outro foco de discórdia, de natureza mais complexa, pode surgir da percepção das partes ou de uma delas de que as contrapartidas não se revelam tão justas quanto pareciam ser na época da contratação. Consultores na área de licenciamento identificam alguns problemas recorrentes, tais como o fato de uma das partes não ter inicialmente avaliado as oportunidades de negócio ou a lucratividade das operações de forma realista, ou a preocupação do licenciado em obter o máximo de concessões em termos de território ou de linhas de produto/serviço. Por fim, nem sempre as partes implementam as operações com

estrita aderência às regras do contrato, seja por razões da dinâmica do mercado, seja até mesmo por falta de conhecimento das exigências estabelecidas no contrato.

No segmento fonográfico, outro terreno fértil para a mediação, grande parte dos conflitos envolve discussões sobre direitos autorais, cobrança de royalties e descumprimento mútuo de obrigações assumidas contratualmente. Via de regras, os desgastes acontecem entre artistas e gravadoras, autores e editoras, e até mesmo entre membros da mesma banda musical. A praxe revela a existência de relacionamentos continuados, quase sempre regulados por contratos de longa duração, com múltiplas expectativas e perspectivas, em que a mediação emerge como poderosa ferramenta para facilitar o diálogo e harmonizar os entendimentos.

E isso é muito importante, pois quando divergências e desentendimentos fomentam o processo de erosão do relacionamento, os ânimos se acirram e abrem espaço para comunicações agressivas ou mesmo ameaçadoras, culminando com o envio de notificações extrajudiciais, criando-se, assim, um clima nada favorável ao consenso.

Em tais situações, a mediação é a estratégia mais eficaz para a gestão do conflito. Fala-se, atualmente, em um “microsistema” de mediação, formado por dispositivos do novo Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/15)³ e da Lei de Mediação (Lei nº 13.140/15)⁴ diplomas que valorizam e estimulam esse método autocompositivo.

Sobre a participação do mediador, a nova Lei de ritos estabelece, em seu art. 165, § 3º, que este:

³ BRASIL. Novo Código de Processo Civil (NCPC), Lei nº 13.105/2015.

⁴ BRASIL. Lei de Mediação (Lei nº 13.140/2015).



atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos.

Nesse contexto, especialmente nos casos em que há um relacionamento prévio entre as partes, com efeitos prospectivos, a opção pela via judicial para dirimir uma controvérsia relativa à interpretação ou aplicação de cláusula contratual é medida não recomendável. Deve-se optar pela mediação que, inclusive, é preferível à arbitragem. Isso porque, enquanto a arbitragem conduz a uma solução adjudicatória, isto é, imposta pelo árbitro, que pode não atender a ambas as partes, a mediação conduz a uma solução que, sendo negociada por ambas as partes, melhor poderá satisfazer seus interesses recíprocos. A famosa solução ganha-ganha, em que os mediandos colocam suas digitais na dinâmica de formação do consenso e se sentem cúmplices do resultado alcançado.

É evidente que o papel do advogado neste processo é fundamental. Primeiro, porque tem ele o dever de estimular, desde o momento em que a parte o procura, *“a mediação entre os litigantes, prevenindo, sempre que possível, a instauração de processos judiciais”*, conforme dispõe o Art. 2º, VI, do Código de Ética da Ordem dos Advogados do Brasil (2015)⁵. Da mesma forma, o art. 3º, § 3º, do Código de Processo Civil (2015) preconiza que *“a conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial”*.

Em segundo lugar, porque o advogado exerce um papel fundamental na orientação de seu cliente e, principalmente, no processo de tomada de decisões, devendo, sempre, expor as vantagens e os riscos das alternativas negociais, bem como atuar de forma colaborativa, e não adversarial, permitindo a maximização dos resultados, em menor tempo, de forma a valorizar a construção do consenso.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Quando se pensa em conflitos envolvendo direitos de Propriedade Intelectual é comum cogitar-se de demandas relacionadas com casos de pirataria ou de desvio de clientela. Contudo, grande parte das disputas na área da Propriedade Intelectual ocorre entre partes que já tinham um relacionamento anterior, caso em que mediar é essencial com vistas a manter esse vínculo. O novo Código de Processo Civil, ao promover os meios consensuais para a solução de controvérsias, preconiza a mediação para as demandas em que houver vínculo anterior entre as partes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Novo Código de Processo Civil (NCPC), Lei nº 13.105/2015.

BRASIL. Lei de Mediação, Lei nº 13.140/2015.

BRASIL. Código de Ética da Ordem dos Advogados do Brasil, 2015.

5 BRASIL. Código de Ética da Ordem dos Advogados do Brasil (2015).



CONHECENDO AS PRÁTICAS COLABORATIVAS: UM PONTO DE PARTIDA COM STUART WEBB E RONALD OUSKY

_Felícia Zuardi¹

_RESUMO

WEBB, Stuart G.; OUSKY, Ronald D., **The Collaborative way to Divorce: the revolutionary method that results in less stress, lower cost and happier kids – without going to court.** United States of America: Plume (Penguin), 2007.

Segundo dados americanos, um em cada dois casamentos termina em divórcio. E por que tem de ser tão difícil?

A bem da verdade, apesar de ser um fato normal e rotineiro na vida moderna ocidental, o divórcio é um processo muito doloroso para todas as partes envolvidas. Há um desgaste físico e emocional muito grandes. Mas é possível passar por esse momento de dura transformação de forma mais digna, com custos emocionais e financeiros menores.

Foi pensando nisso e baseando-se em sua experiência, que Stuart Webb, um advogado de família de Minnessota, nos Estados Unidos, criou as *Práticas Colaborativas*.

Segundo Webb, a guerra nos tribunais, com mentiras, truques e esquemas ardilosos dificilmente permite ao ex-casal continuar mantendo um relacionamento saudável no pós-divórcio. Ele, inclusive, enquanto representante de uma das partes, não se achava confortável estando sempre em um campo de guerra.

Prestes a se aposentar e largar o Direito, Webb teve uma ideia. Pensou numa nova maneira de atuar junto às partes em crise, longe do desgaste dos tribunais, em busca de acordo. Caso as negociações e tratativas não fossem bem-sucedidas, o ex-casal seria obrigado a contratar outros advogados para litigar em juízo. E assim, em 1990, surgiram as Práticas Colaborativas. Naquele mesmo ano, já eram nove advogados de família atuando colaborativamente. Um desses advogados, que desde o início aderiu ao movimento, foi Ron Ousky.

Ron Ousky imaginava que também poderia fazer a diferença para seus clientes. Por muitos anos advogou fazendo com que seus clientes

¹ Advogada formada pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, mediadora em capacitação pelo Mediare e capacitada em Práticas Colaborativas pelo IBPC.



ganhassem seus processos. Mas com o passar dos anos, a experiência profissional demonstrou que, muitas vezes, ganhar no Tribunal não representava uma vitória em si. A vida emocional e financeira dos clientes ficava na mais absoluta desordem.

Inicialmente, Ron teve dúvidas de que um sistema legal tão arraigado no método adversarial pudesse abrir espaço para essa nova forma de atuação. Acontece que, nos anos 2000, as práticas colaborativas já haviam se espalhado de Minneapolis para outras partes dos Estados Unidos e centenas de advogados passaram a atuar colaborativamente.

Hoje, as práticas colaborativas são usadas como método de resolução de conflitos em várias partes do mundo, inclusive aqui no Brasil, onde foram premiadas com o Prêmio Innovare em 2013² e mereceram este ano um enunciado na I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios do CJF.³

Mas afinal, em que consistem as Práticas Colaborativas? Como se dá esse processo? Como saber se são úteis para o meu caso?

Em linhas gerais, as Práticas Colaborativas consistem em um meio de gerenciamento de conflitos não adversarial e não litigioso. Nessa forma de manejo de conflitos, cada parte é assistida por seu advogado e todos juntos buscam a construção de um acordo que melhor atenda às necessidades dos envolvidos.

² FURST, Olivia. Práticas Colaborativas no Direito de Família. Trabalho agraciado com o Prêmio Innovare, 2013, Categoria Advocacia. Disponível no endereço eletrônico <<http://www.premioinnovare.com.br/praticas/praticas-colaborativas-no-direito-de-familia>> Acesso em 11.12.2016.

³ BRASIL. I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios. Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal, em Brasília, 22 e 23 de agosto de 2016: Enunciado 55 - O Poder Judiciário e a sociedade civil deverão fomentar a adoção da advocacia colaborativa como prática pública de resolução de conflitos na área do direito de família, de modo a que os advogados das partes busquem sempre a atuação conjunta voltada para encontrar um ajuste viável, criativo e que beneficie a todos os envolvidos.

Stuart Webb e Ron Ousky escreveram um livro chamado “*The Collaborative way to Divorce. The Revolutionary method that results in less stress, lower cost and happier kids – without going to court*”⁴, em que definem e explicam com clareza as práticas colaborativas.

Os autores pretendem ajudar casais que passam por esse momento de divórcio, sem maiores traumas, informando da existência, dos benefícios e de como funcionam as práticas colaborativas. É, portanto, um guia sobre os passos do processo colaborativo, para que as partes tomem decisões qualificadas, baseadas em seus objetivos, por um caminho menos dispendioso, menos estressante e especialmente, com crianças mais felizes, sem precisar buscar o Judiciário para a tomada de decisões. É uma chance para os casais que encerram sua parceria na conjugalidade, de reforçar seus laços de parentalidade, garantindo maior segurança e bem-estar aos filhos.

O desejo dos autores é que, ao final do livro, os casais que vivenciam o divórcio escolham se utilizar das práticas Colaborativas para socorrê-los nesse processo.

Logo no início, o livro nos fornece uma visão panorâmica do método tradicional de processo de divórcio (Judicial), comparando-o ao novo com o Método Colaborativo. E instrui, também, sobre outros meios alternativos para ajudar as partes, ao lerem o livro, decidirem pelo meio mais adequado para o manejo do seu conflito.

Os autores partem do questionamento: “*como você quer estar fisicamente, psicologicamente e emocionalmente quando o processo de divórcio se encerrar?*” Segundo os autores, ninguém planeja um itinerário sem

⁴ Divórcio Colaborativo – O revolucionário método que resulta em menos estresse, menor custo e crianças mais felizes – sem ir aos tribunais. (tradução livre).



saber aonde quer ir. Esse é o ponto inicial para todos os casais que precisam superar esta fase tão dolorida.

Os autores passam, então, a descrever oito estágios do processo de divórcio, na tentativa de esclarecer como acontecem no modelo tradicional, em que o processo tramita no Judiciário, e demonstram como o método colaborativo pode representar uma alternativa melhor.

No entanto, é preciso ter em vista que o processo colaborativo não é para todos. E, também, não é a única via para se evitar o litígio, os autores exploram três alternativas à sentença judicial, quais sejam: a mediação, os acordos produzidos em juízo antes da prolação de sentença⁵ e, finalmente, os acordos feitos pelas partes sem a necessidade de qualquer intervenção.

Ademais, baseados na experiência com o método colaborativo, propõem ao leitor um teste, ou seja, uma ferramenta que o ajuda a perceber se as práticas poderiam ou não ser úteis na dissolução do seu vínculo matrimonial.

São ainda exploradas competências e habilidades das partes ao longo do processo colaborativo como, por exemplo, a habilidade para assumir a responsabilidade por suas próprias decisões. Sim, existe muito mais consciência e autodeterminação pelas decisões tomadas. Na medida em que os casais têm maior controle das decisões a serem tomadas, têm também maior responsabilidade. Por isso mesmo, explicam eles, não há como fazer o “jogo da culpa”: a culpa é do advogado, é do juiz. Não, a responsabilidade é pessoal.

⁵ Aqui, cabe esclarecer que, pelo modelo processual brasileiro, o acordo feito no processo, antes da sentença será homologado por decisão judicial. O que os autores pretendem trabalhar nessa perspectiva, é como funciona esse acordo firmado pelas partes, sob a pressão de uma sentença que determine não só a partilha de seus bens, mas também a guarda e a convivência dos filhos.

São também tratados os papéis de todas as figuras que podem ingressar e acrescentar ao processo colaborativo: *coaches*, especialistas em crianças e neutros financeiros, por exemplo. Aliás, essa é uma das intenções do processo colaborativo: agregar valores e adicionar todas as informações técnicas necessárias para que as decisões a serem tomadas pelas partes seja sustentável. O uso de equipe multidisciplinar constitui uma importante característica do processo colaborativo, na medida em que se pode enxergar o conflito sob múltiplas perspectivas e trabalhar com uma abordagem centrada nas pessoas envolvidas, em busca de um acordo customizado às suas necessidades.

Adiante, o livro se preocupa na descrição do processo colaborativo em si e de alguns temas típicos do divórcio. É importante ressaltar que as Práticas Colaborativas constituem um meio alternativo para Resolução de Conflitos que pode ser usado para solucionar outras controvérsias, que não seja um divórcio, ou que não seja um conflito da esfera familiar.

Os autores também dedicam um capítulo para tratar do encontro a quatro – entre clientes e advogados (*four-way meetings*), explicando o que acontece, como se trabalha nas reuniões. A ideia é dar um parâmetro ao leitor de como se desenvolvem essas reuniões do método colaborativo, o que esperar e como agir. Os autores usam sua experiência para esclarecer como os cônjuges devem atuar no encontro a quatro para se divorciarem com sucesso no processo colaborativo.

Ao longo de todo livro, muitas situações vividas e muitos depoimentos ilustram o livro. Há também muitos apêndices de como são os Termos de Acordo, principais matérias trabalhadas no divórcio, orçamentos domésticos e objetivos primordiais a serem alcançados no divórcio.



É bastante nítido que o livro é escrito por profissionais com larga experiência no Direito de Família e no Processo Colaborativo. Por isso mesmo, o livro é rico, com muitos detalhes adquiridos com as Práticas Colaborativas.

Com tudo isso, ganhamos nós, leitores, por podermos contar com um livro detalhado, rico em exemplos e esclarecimentos sobre o método colaborativo, agora cada vez mais presente no Brasil.

Sobretudo, considerando que um de seus autores é o fundador das Práticas Colaborativas, o livro tem grande relevância na medida em que esclarece a origem e propósito desse meio de resolução de controvérsias. É o ponto de partida para quem se interessa pelo assunto e para os que desejam se utilizar desse método de gerenciamento de conflitos, esse pode ser um excelente material de consulta.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FURST, Olivia. Práticas Colaborativas no Direito de Família. Trabalho agraciado com o Prêmio Innovare, 2013, Categoria Advocacia. Disponível no endereço eletrônico <<http://www.premioinnovare.com.br/praticas/praticas-colaborativas-no-direito-de-familia>> Acesso em 11.12.2016.

BRASIL. I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios. Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal, Brasília, 22 e 23 de agosto de 2016.



MEDIAÇÃO ON-LINE: O QUE É ISTO?

_Gilberto Martins de Almeida¹

_Sergio Harari²

_RESUMO

O artigo se propõe a descrever as principais modalidades de mediação on-line, apontando novidades no campo da sistematização eletrônica de procedimentos de Mediação, e os desafios a serem enfrentados no atendimento de requisitos legais, alguns ainda pendentes de interpretação sedimentada.

I. INTRODUÇÃO

Mediação on-line. Essa expressão aparentemente paradoxal – dada a importância das reuniões presenciais para boa condução da Mediação – tem se popularizado rapidamente, à medida em que o volume de casos submetidos a Mediação parece crescer em ritmo exponencial.

A própria lei³ reconhece o fenômeno social da Internet, admitindo que a Mediação seja realizada por essa via ou por outro meio de comunicação “que permita a transação à distância”, desde que as partes concordem nesse sentido.

A propósito, no mesmo artigo, a lei chama atenção para a hipótese de partes domiciliadas no exterior, sinalizando que podem haver casos em que a alternativa on-line seja virtualmente a opção mais viável, ou razoável.

Efetivamente, a Mediação on-line se inspirou nas vantagens que a Internet e outras redes de dados têm propiciado no tocante a celeridade, custo reduzido e segurança que o ambiente digital pode oferecer⁴. Porém, não fazem parte também da realidade os riscos e perigos desse universo?

Esse artigo visa brevemente⁵ analisar os requisitos da Mediação em comparação com as características da modalidade on-line.

1 Advogado e empresário, mediador, especialista em Direito da Internet. Experiente em resolução de disputas na área da Tecnologia da Informação.

2 Analista de sistemas e empresário, mediador, especialista em Comunicação não-violenta. Experiente em desenvolvimento de sistema automatizado para mediação.

3 BRASIL. Lei nº 13.140/2015, art. 46: “A mediação poderá ser feita pela internet ou por outro meio de comunicação que permita a transação à distância, desde que as partes estejam de acordo.

Parágrafo único. É facultado à parte domiciliada no exterior submeter-se à mediação segundo as regras estabelecidas nesta Lei.”

4 Como apontado pela literatura especializada (AYOTOMIWA, Adebayo Oluwasegun. “Advantages of Online Mediation”, May 16, 2016. Disponível em <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2794283>. Acesso em 05/12/2016).

5 Informações adicionais estão disponíveis no endereço eletrônico: <<http://www.solucionaraqui.com.br/as-10-duvidas-mais-frequentes-sobre-a-mediacao-online/>> Acesso em 13.11.2016.



II. CONTEXTUALIZAÇÃO: O QUE É MEDIÇÃO ON-LINE?

Semelhantemente a outras situações que migraram para a Internet (como as contratações on-line, que consistem em fechar contratos por via de uma plataforma eletrônica), a Mediação on-line se vale do meio digital para conduzir suas atividades. Até aqui, a sua definição não oferece dúvidas. No entanto, convém distinguir diferentes facetas daquilo que se tem considerado dentro do gênero das resoluções eletrônicas de disputas (ODR, *on-line dispute resolution*).

O foco deste artigo é circunscrito às mediações que se valem de videoconferência digital e de correio eletrônico como instrumentos para comunicação e para realização de reuniões, bem como de retaguarda eletrônica para funções secretariais do procedimento.

Portanto, não incluímos aqui os *web sites* de reclamações (e possíveis encaminhamentos de soluções)⁶, nem alguns procedimentos atualmente em voga na Internet⁷ (especialmente, no comércio eletrônico), baseados em sofisticados algoritmos, que ajudam as partes a se aproximarem de um denominador comum, que é usualmente um valor de indenização.

Nestes últimos casos, concebidos para um contingente imenso de casos de natureza basicamente repetitiva, o computador (ou, o programador do software por ele utilizado) padroniza perguntas e respostas, sintetizando para enquadrar em situações-tipo e a partir daí as configurações registradas determinarem o resultado. Estas soluções apresentam certa conveniência mas descartam a figura do ser humano como mediador, substituindo-o pelo algoritmo, e não acolhem a

apreciação da complexidade dos casos, optando por sua simplificação. Face a estas limitações, dificilmente podem ser tidas como Mediação (ao menos, em sentido estrito)⁸.

III. COMO FAZER MEDIÇÃO ON-LINE?

O Provimento nº 2289/2015⁹ do Conselho Superior da Magistratura disciplinou a Mediação on-line (levando em conta, dentre outros aspectos, os casos de contratos eletrônicos, para os quais a alternativa de resolução de disputas também eletrônica se torna particularmente atrativa).

Em tal norma, fica estabelecido, no contexto das mediações judiciais, que deve haver prévio cadastramento perante o Tribunal de Justiça do Estado correspondente, para que possam ser homologados os acordos em mediação realizada por via eletrônica. No tocante a mediações extrajudiciais, permanecem válidas as disposições da Lei da Mediação.

Para que tal cadastramento seja aceito, o provedor de serviços deve expor a sua metodologia de trabalho e demonstrar a idoneidade técnica da sua plataforma eletrônica, pois ela deve ser capaz de, por meio de “internet, totem, *tablet*, mensagens eletrônicas, gravação sonora ou qualquer outra mídia idônea de registro”, gravar as reuniões de videoconferência, as quais deverão conter:

- I. A identificação das partes, do conciliador ou mediador;
- II. A demonstração de que as partes tiveram a plena oportunidade de expor a totalidade de seus pontos de vista;

⁶ Como o que se encontra disponível no endereço eletrônico: <<http://www.reclameaqui.com.br>> Acesso em 13.11.2016.

⁷ Informações disponíveis no endereço eletrônico: <https://en.wikipedia.org/wiki/Online_dispute_resolution> Acesso em 13.11.2016.

⁸ Essa é a conclusão também da literatura sobre o assunto (CONFORTI, Oscar Daniel Franco. “Mediación On-line: De Dónde Venimos, Dónde Estamos Y a Dónde Vamos”, October 2015). Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2696953. Acesso em 05/12/2016)

⁹ BRASIL. Conselho Superior de Magistratura. Provimento nº 2289/2015. Integra do texto disponível no endereço eletrônico: <http://www2.oabsp.org.br/asp/clipping_jur/ClippingJurDetalhe.asp?id_noticias=23747>. Acesso em 13.11.2016.



- III. A exposição do objeto do conflito, em extensão e profundidade, de forma clara, ostensiva e concisa;
- IV. O conteúdo na negociação;
- V. O conteúdo da composição;
- VI. O sumário a confirmar a composição final, com as informações necessárias ao direito de escolha das partes, bem como a explanação de suas consequências”.

A norma ainda diz que o termo de acordo deve ser arquivado eletronicamente, “fazendo referência aos dados de registro da gravação eletrônica, como números de protocolo ou informações similares”¹⁰.

IV. A MEDIAÇÃO ON-LINE ATENDE OS REQUISITOS DA MEDIAÇÃO?

Apesar de serem notórias as vantagens da Mediação on-line, reconhecida inclusive pelo Judiciário, há que indagar se os pressupostos da Mediação podem ser por ela atendidos.

Abaixo relacionamos alguns atributos da Mediação e indicamos como são ou não afetadas pela realização no ambiente online:

- Imparcialidade, Voluntariedade, Informalidade, Auto-compositivo, Prospectivo, Consensual, Oralidade: não são afetados;
- Confidencialidade, Gerar Provas – depende da segurança técnica oferecida;
- Linguagem não verbal: depende do número de câmeras de filmagem e de imagens simultâneas, e da arquitetura da sala de reunião;

- Comunicação: pode ser afetada pelo intervalo na transmissão eletrônica das falas (“delay”), gerando interrupções pela outra parte;
- Inclusão de especialistas, Redes de pertinência, Custo de deslocamento, Caucus, Construção de pauta e manutenção da mesma entre reuniões: podem ser facilitados, dada a mobilidade, baixo custo e acessibilidade de registros eletrônicos.

A rigor, algumas questões ligadas aos atributos acima foram discutidas por ocasião da decisão do Judiciário sobre usar ou não a videoconferência para realizar interrogatórios em processos criminais. As resistências a esse respeito têm sido superadas face à verificação de que a defesa das partes não resta prejudicada (ou ao menos, de que as vantagens da videoconferência compensam suas desvantagens).

Evidentemente, algumas questões deverão ser tratadas **à medida em que a Mediação on-line ganhe maior latitude no espectro das estatísticas de utilização da Mediação em geral, tais como critérios de seleção ou de rodízio de mediadores indicados eletronicamente, a vinculação a arquiteturas tecnológicas fechadas ou padronizadas e a sistemas de certificação digital oficiais ou privados, a dependência a mecanismos de atualização tecnológica massiva, políticas de privacidade e de segurança, responsabilidade individualizada ou solidária dos agentes que participem na cadeia de oferta e homologação de serviços, e outros.**

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Mediação on-line é uma alternativa prevista na Lei da Mediação e foi regulamentada pelo Judiciário. Ela parece especialmente útil, dentre outras, para situações em que o deslocamento físico para reuniões presenciais não seja possível ou razoável, como no caso de partes do-

¹⁰ Ibidem. Art. 9º, parágrafo 2º: “No termo do acordo, far-se-á referência aos dados de registro da gravação eletrônica, como números de protocolo ou informações similares”.



miciliadas em outras localidades geográficas ou cujo relacionamento tenha se dado no ambiente digital apenas. No entanto, a confiabilidade dos serviços oferecidos pelo provedor da plataforma deve ser bem verificada, para se certificar da credibilidade do procedimento. Conhecer essa modalidade de Mediação, e suas vantagens e condicionantes, pode ampliar o leque de possibilidades de atuação dos mediadores, de forma interessante e responsável.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AYOTOMIWA, Adebayo Oluwasegun. **Advantages of Online Mediation**, May 16, 2016. Disponível no endereço eletrônico: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2794283>

Acesso em 05.12.2016.

As 10 dúvidas mais frequentes sobre a Mediação Online. Disponível no endereço eletrônico: <<http://www.solucionaraqui.com.br/as-10-duvidas-mais-frequentes-sobre-a-mediacao-online/>> Acesso em 13.11.2016.

CONFORTI, Oscar Daniel Franco. **Mediación On-line: De Dónde Venimos, Dónde Estamos Y a Dónde Vamos**, October 2015. Disponível em https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2696953. Acesso em 05.12.2016.

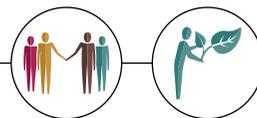
ReclameAQUI. Disponível no endereço eletrônico: <<http://www.reclameaqui.com.br>> Acesso em 13.11.2016.

WICKIPEDIA. **Online dispute resolution**. Disponível no endereço eletrônico: <https://en.wikipedia.org/wiki/Online_dispute_resolution> Acesso em 13.11.2016.

Legislação:

BRASIL. Conselho Superior de Magistratura. Provimento nº 2289/2015. Disponível no endereço eletrônico: <http://www2.oabsp.org.br/asp/clipping_jur/ClippingJurDetalhe.asp?id_noticias=2374>7 Acesso em 13.11.2016.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 16 de março de 2015.



ESTUDO DE CASO MEDIARE
PROJETO ORLA BARDOT, BÚZIOS, RJ
2015 | 2016

BÚZIOS – ORLA VIVA: CONSTRUINDO CONSENSOS NA ORLA BARDOT - DO MAPEAMENTO INICIAL DO CONFLITO AO PACTO SOCIAL

_Alexandre Assed¹

_Constança Madureira²

_Eva Jonathan³

_Rafael Alves de Almeida⁴

_Tânia Almeida⁵

1 Advogado e Mediador. Sócio de Mariz & Assed Advogados. Coordenador do Setor Socioambiental do Mediare. Professor da Puc-Rio, Mediare e FGV Direito Rio.

2 Advogada e Mediadora. Mestre em Direito. Professora de Direito e de Turismo na Universidade Candido Mendes, RJ.

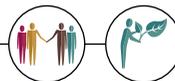
3 Psicóloga e Mestre em Psicologia Social. Mediadora-supervisora do MEDIARE e Coordenadora do Setor Comunidades. Mediadora Judicial Sênior. Docente na Especialização em Psicologia Jurídica (PUC-Rio).

4 Advogado e Economista. Doutor em Políticas Públicas. Mestre em Direito. Coordenador do Setor de Políticas Públicas do Mediare. Coordenador da Pós-graduação *lato sensu* da FGV Direito Rio.

5 Médica. Mestre em Mediação de Conflitos. Pós-graduada em Sociologia e Gestão Empresarial. Idealizadora e Diretora Geral do Sistema MEDIARE.

_RESUMO

O artigo descreve um projeto que visou: (i) gerar conhecimento acerca das externalidades negativas que têm prejudicado a qualidade de vida da Orla Bardot em Búzios; (ii) produzir ações de benefício mútuo a partir do diálogo coletivo multiparte e da construção de consenso acerca de como lidar positivamente com tais adversidades. A partir de uma pesquisa de campo que mapeou as opiniões de moradores, empresários e turistas acerca dos serviços públicos e dos comportamentos observados na Orla, foram desenvolvidas dinâmicas coletivas alicerçadas no diálogo entre múltiplas partes. As atividades voltadas para a facilitação de diálogos que se realizaram durante dois dias culminaram com a construção de consenso entre os participantes, consubstanciado em um “Pacto Social” – texto redigido de forma colaborativa que contemplou ações a serem empreendidas de modo a atender os interesses, necessidades e valores de todos os envolvidos.



1. INTRODUÇÃO

O MEDIARE foi contatado no segundo semestre de 2015 pelo Movimento Viva Búzios de Cooperação Comunitária e Preservação Socioambiental (Viva Búzios) para assessorá-lo na estruturação e gestão do Projeto “ORLA VIVA - Revitalizando a Orla Bardot”, a ser realizado no município de Armação de Búzios, Rio de Janeiro.

O Projeto “ORLA VIVA – Revitalizando a Orla Bardot” foi inicialmente desenhado por Gabriel Gialluisi, Presidente do Viva Búzios, por demanda de atores locais que desejavam cuidar mais da região conhecida em Búzios como “Orla Bardot” e ampliar a consciência de moradores e visitantes a seu respeito, com vistas a identificar, implementar e manter ações coordenadas para preservação e realização de melhorias no local.

Levando isso em consideração, buscou-se estruturar o projeto a partir de quatro norteadores de trabalho, identificados previamente junto aos atores locais:

- I. realização de campanhas educativas;
- II. adoção de uma agenda positiva;
- III. inclusão de aspectos culturais, urbanísticos e ambientais; e
- IV. facilitação de diálogos para construção de consensos.

Neste sentido, a proposta incluiu a possibilidade de modelagem, em conjunto, de um processo colaborativo de facilitação de diálogos com intuito de auxiliar o Projeto “ORLA VIVA - Revitalizando a Orla Bardot” a desenhar e coordenar um diálogo coletivo com os atores sociais envolvidos com vista a construir consenso sobre os resultados apontados no relatório de consolidação de dados visando a implementação de ações curativas e preventivas, levando-se em consideração os quatro norteadores acima identificados.

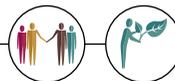
O objetivo principal do projeto foi gerar: (a) consciência sobre as externalidades negativas que têm comprometido a qualidade de vida de moradores e turistas, e (b) ações de benefício mútuo, a partir da tomada de consciência por meio do diálogo coletivo, com vistas a combater, prevenir e/ou minimizar tais externalidades negativas.

2. PESQUISA DE CAMPO: CONHECENDO A ORLA BARDOT

A consultoria do MEDIARE neste projeto implicou ações realizadas em campo por meio da participação presencial de sua equipe (Anexo I) em reuniões e na coordenação de diálogos com os atores envolvidos, bem como extracampo em reuniões internas de equipe para pesquisa, planejamento e planilhamento de ações. Tais etapas foram discriminadas e constaram de um cronograma específico.

As primeiras atividades do projeto iniciaram no mês de novembro de 2015 (período de pré-estação em Búzios) e dedicaram-se ao desenvolvimento e realização de campanhas educativas e de formação de grupo de voluntários que iriam se dedicar nos próximos meses à pesquisa e trabalho de campo.

O MEDIARE auxiliou na elaboração de formulários customizados para entrevistas dos atores locais e turistas, por meio do qual foi possível oferecer perguntas que identificassem interesses, necessidades e valores expressos pelos entrevistados, objetos das ações a serem implementadas. Foram preparados três formulários padrão e específicos de cada um dos três públicos da pesquisa (moradores, empresários e turistas – Anexo III). Em paralelo, desenvolveu-se um programa de capacitação presencial em Búzios dos voluntários para atuar nas referidas entrevistas (trabalho de campo e de pesquisa) por meio do exame de



norteadores de comunicação e negociação úteis na abordagem juntos aos entrevistados.

De janeiro e fevereiro de 2016 (alta estação), houve a pesquisa de campo e o levantamento de dados por meio de coleta de opiniões de moradores (128 formulários), empresários (122) e turistas (142) da Orla Bardot.

Coletadas as informações necessárias junto aos três públicos-alvo que constituíram a amostra não probabilística e acidental e realizada sua respectiva sistematização nos meses de março e abril de 2016, foi possível proceder ao mapeamento da situação destacando interesses, necessidades e valores expressos nos 392 questionários respondidos e norteadores das ações de benefício mútuo que pautaram as próximas etapas.

Para a sistematização dos dados quantitativos, utilizou-se a técnica de análise descritiva, que possibilitou evidenciar uma série de informações relativas à:

I. Amostra

Os três públicos-alvo - Turistas (37%), Moradores (32%) e Empresários (31%) - estavam representados com boa homogeneidade no universo de pessoas entrevistadas. A amostra foi constituída quase igualmente por homens (52%) e mulheres (48%), sendo que 41% possuíam entre 18 e 36 anos, 45% estavam na faixa entre 37 e 58 anos e 14% possuíam mais de 59 anos de idade. Em relação à nacionalidade, a grande maioria era de brasileiros (76%), que junto a 15% de argentinos, 5% de chilenos e 5% de pessoas de outras nacionalidades integram o grupo de participantes da pesquisa.

No segmento dos Empresários, cujos estabelecimentos estavam concentrados na Orla Bardot e em seus entornos, verificou-se que eles se dedicavam a uma pluralidade de atividades empresariais, destacando-se, principalmente, a atuação no ramo do vestuário (38%), do comércio (18%) e da alimentação (17%). Dentre os empresários participantes, 33% mantinham suas empresas há menos de 5 anos, enquanto 67% estavam mais solidamente estabelecidos, dos quais 52% eram empresários há mais de 6 e menos de 20 anos, e 15% tinham seus negócios há mais de 20 anos.

No segmento dos Moradores, a característica marcante foi que uma expressiva maioria dos participantes (74%) residia nos arredores da Orla Bardot, sendo 57% no Centro, 10% na Armação e 7% nos Ossos. Outro aspecto importante diz respeito ao fato que 75% dos entrevistados eram radicados em Búzios há bastante tempo, sendo que 61% eram “buzianos” há mais de 10 anos e 14% estavam ali domiciliados há mais de 6 e menos de 10 anos.

Entre os Turistas, 54% eram brasileiros, 28% argentinos, 13% chilenos e 5% de outras nacionalidades. Evidenciou-se nesse grupo, que 39% visitavam Búzios pela primeira vez, ao passo em que 17% estavam em visita pela segunda vez e 44% estavam na cidade pela terceira ou mais vezes.

II. Avaliação dos serviços públicos na Orla Bardot e sua importância para os três grupos

Usando uma escala de três pontos, os dados mostraram que, em média, os serviços públicos (Limpeza real; Iluminação; Conservação e Tratamento de resíduos) foram considerados razoáveis (média=2,07).



Sinalizando interesses específicos prevalentes nos grupos, Empresários e Moradores mais do que Turistas tenderam a avaliar o Tratamento de resíduos e a Conservação mais próximos do “Ruim”.

Levando em conta o conjunto das avaliações dos três segmentos, Tratamento de resíduos e Limpeza geral foram considerados mais importantes do que Conservação e Iluminação. No entanto, Empresários e Moradores atribuíram maior importância ao Tratamento de resíduos enquanto Turistas atribuíram maior importância à Limpeza geral, indicando, assim, necessidades e valores distintos existentes em cada um dos segmentos de entrevistados.

III. Avaliação dos comportamentos na Orla Bardot e sua importância para os três grupos

Considerando o conjunto das avaliações relativas aos comportamentos observados na Orla Bardot (Som muito alto; Gritarias, confusão e brigas; Descarte indevido de lixo; Uso privado do espaço público), os dados indicaram a existência de sensíveis diferenças para cada público. Demonstrando um interesse singular, Turistas tenderam a avaliar o Som muito alto próximo do “Aceitável” (média=1,83). Em contrapartida, Empresários e Moradores consideraram bem próximo do “Inaceitável” tanto o Descarte indevido de lixo (médias=2,99 e 2,83, respectivamente para cada um dos grupos) quanto as Gritarias, confusão e brigas (médias=2,91 e 2,88, respectivamente), indicando os interesses prevalentes e diferenciados nesses segmentos.

Vale ainda observar que, sinalizando a existência de uma necessidade comum a ser atendida e um valor a ser preservado, o Descarte indevido de lixo foi considerado por todos os participantes como o comportamento mais importante e o pior avaliado.

Na sequência, fundamentada na proposta de Bardin (1970)⁶, a análise voltou-se para os dados qualitativos inseridos nas respostas às perguntas abertas dos questionários. Tais questões focalizaram as sugestões dos entrevistados relativas a melhorias tanto para os serviços públicos quanto para os comportamentos observados na Orla Bardot.

Em síntese, adotou-se o percurso metodológico descrito a seguir.

Inicialmente, cada um dos três grupos de formulários foi examinado por meio de leitura flutuante, visando sensibilizar o olhar no sentido de apreender o que as pessoas estavam comunicando, o significado de sua comunicação. Em seguida, procedeu-se à análise transversal das respostas dos entrevistados para cada uma das questões (análise entre sujeitos). Posteriormente, examinou-se o conteúdo do conjunto de respostas de cada sujeito (análise intrasujeitos). Após sucessivas leituras, estabeleceram-se os critérios que permitiram definir as unidades de registro e as categorias, cujos percentuais foram depois calculados, optando-se por enfatizar no presente relato as três categorias mais recorrentes em cada tema de análise.

O exame dos dados qualitativos dos três grupos entrevistados indicou uma grande diversidade de sugestões oferecidas para cada um dos tópicos pesquisados. Foram identificados três diferentes tipos de medidas no conjunto de propostas de melhorias na Orla Bardot: (i) medidas reparadoras (ex.: mais lixeiras), (ii) medidas repressivas (ex.: fiscalização/ multas) e, (iii) preventivas (ex. campanhas educativas).

Puderam também ser destacadas as seguintes sugestões por tema de análise:

6 BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.



1. Sugestões de Melhorias - Serviços Públicos: Maiores Recorrências

1.1 Limpeza Geral

- Mais lixeiras, *containers* e garis
- Serviços em diversos turnos
- Campanhas educativas

1.2 Iluminação

- Mais postes e lâmpadas
- Evitar/erradicar pontos escuros: segurança
- Melhora na manutenção e conservação da iluminação

1.3 Conservação (calçadas, mobiliário, decks, canteiros)

- Manutenção permanente e contínua (estátuas inclusive)
- Atuação preventiva e corretiva com equipe própria e supervisionada
- Canteiros com projeto integral e harmônico (plantas nativas, resistentes e de fácil manutenção, sem prejudicar a vista do mar)

1.4 Tratamento de Resíduos (lixo e esgoto)

- Diagnóstico da capacidade da rede de esgoto instalada versus demandada na alta estação, do processo para torná-la eficiente e do prazo para atingir tal eficiência
- Investigação, fiscalização e regularização (caminhos e prazos) de instalações clandestinas e indevidas
- Sincronicidade entre entrega do lixo e recolhimento (3 turnos diários)
- Coleta seletiva e reciclagem do lixo

2. Sugestões de Melhorias - Comportamentos: Maiores Recorrências

2.1 Som muito alto de diferentes origens

- Fiscalização, multas, repressão policial e apreensão: respeitar horário do silêncio
- Tratamento acústico
- Campanhas educativas

2.2 Gritarias, confusão e brigas nas ruas

- Polícia + Guarda Municipal circulando; Segurança privada
- Limite de horário de boates e casas de show
- Campanhas Educativas

2.3 Descarte indevido de lixo (individual e comercial)

- Mais lixeiras
- Campanhas educativas
- Mais fiscalização, multa e sincronicidade entre entrega do lixo e recolhimento (3 turnos diários)

2.4 Uso privado do espaço público

- Proibição ao uso do espaço público: fiscalização e multa
- Ocupação licenciada, pagando impostos e observando Código de Posturas
- Definição de limites e controle

Entre maio e junho de 2016, o MEDIARE em conjunto com Gabriel Gialluisi, desenvolveu o procedimento estruturado de diálogo que nortearia a busca de consensos para realização de ações futuras que entrariam em curso na Orla Bardot.



Após a definição do processo estruturado de diálogo e a eleição do formato das dinâmicas coletivas, foi definida a programação destes encontros, com a disponibilização a todos de uma brochura / convite com as informações necessárias.

3. Atuação no campo: dinâmicas coletivas

Foram realizados dois fóruns no auditório do Hotel Pérola Búzios, em 12 e 19 de julho de 2016, que contaram com a participação de vários atores sociais, especialmente moradores e empresários locais. Oportunizou-se, assim, que todos os interessados pudessem comparecer e participar dos diálogos coletivos.

Durante os dois dias de trabalho, foram realizadas apresentações com o objetivo de explicar aos participantes as ferramentas de comunicação e de negociação necessárias para o entendimento mútuo, ao manejo construtivo de conflitos e ao diálogo voltado à construção de consensos, tais como: (i) encorajar a expressão – clara e cuidadosa, (ii) estimular a escuta – empática e inclusiva e, (iii) apreciar e respeitar as diferenças (ouvir dando espaço a novas ideias e percepções).

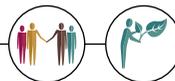
Com isto, propiciou-se transmitir de forma equânime aos atores envolvidos informações importantes quanto à dinâmica dialógica, para que, ao se conscientizarem da importância de sua participação ativa, tivessem a chance de, após empoderados de suas reflexões, serem oportunizado seu engajamento direto no projeto, bem como em sua continuidade. Pois, em assim ocorrendo, tornar-se-iam coautores das decisões tomadas, comprometendo-se com o processo em si, e corresponsabilizando-se, ao final, pelos resultados, sua avaliação e monitoramento.

Na manhã do dia 12/7, a primeira reunião plenária foi conduzida por meio da facilitação de diálogos, que acolheu as ideias suscitadas (escuta inclusiva, resumos e registros), categorizando-as por temas-questão e por temas-solução. Inicialmente, definiram-se, em comum acordo, regras básicas de convivência e de comunicação: (i) uma fala por vez; (ii) não interrupção de quem está falando; (iii) fala respeitosa e clara, como forma de coordenar as falas de todos os presentes.

Como parte da dinâmica de facilitação de diálogos, foram disponibilizados *flip charts* nos quais foram identificados os temas da pesquisa (i) limpeza geral; (ii) iluminação; (iii) conservação (calçadas, mobiliários, decks, canteiros); (iv) tratamento de resíduos (lixo e esgoto); (v) outros temas correlatos e, (vi) comportamentos.

A equipe do MEDIARE propiciou explicações acerca das (i) técnicas de diálogo e trabalho em equipe; (ii) “regras de Robert” para reunião com múltiplas partes (momento pedagógico de enorme alcance social), e (iii) mapeamento de posições, interesses e valores.

Considerando que durante a plenária houve a manifestação de grupos (pescadores) e temas (resgate de raízes bem como da história e cultura locais) não aventados no planejamento das dinâmicas coletivas, foi necessário flexibilizar o rumo das dinâmicas originalmente propostas. A concepção do projeto como uma proposta “aberta”, passível de ser alterada para se adequar a circunstâncias, possibilitou que, em face do desenvolvimento do processo no campo, a equipe fizesse prontamente mudanças nas atividades planejadas. Maleabilidade, agilidade e criatividade na introdução dos ajustes promoveram, na hora, uma enriquecedora customização do projeto.



No horário da tarde, os participantes foram divididos em grupos de trabalho mediante critérios variados (por exemplo, afinidade pelo tema, *status* social, diferenças de gênero e idade) para conversar sobre temas identificados acima, surgidos durante a plenária, em convergência com os temas previamente identificados. Buscou-se com isto estimular os grupos a dialogarem e refletirem sobre o que tinham ouvido nas plenárias e visto nos *flip charts* para: (i) identificar e acrescentar interesses, convergentes e divergentes; (ii) destacar os interesses prevalentes; e, (iii) identificar valores para a convivência. Para cada grupo foi designado um facilitador, membro da equipe MEDIARE, para auxiliá-lo na condução da conversa, e um redator / relator, membro do próprio grupo, que ficou responsável por consolidar em síntese no *flip chart* os interesses comuns, divergentes e prevalentes, bem como os valores identificados por seu grupo, e expô-los a todos os presentes ao final da dinâmica.

No turno da tarde do primeiro dia, foi realizada nova reunião plenária, ocasião na qual a equipe do MEDIARE fez uma costura do que havia sido apresentado e informou que, no segundo encontro, iria proceder ao exame articulado dos dados obtidos neste primeiro encontro aos outros já levantados e tabulados, frutos das entrevistas realizadas.

No segundo dia de fórum, denominado “em direção à ação”, o MEDIARE apresentou a consolidação dos resultados do trabalho do encontro anterior. Houve outra oportunidade de novos atores serem ouvidos, alguns deles que não tiveram a chance de vir no primeiro encontro.

Novamente, os presentes foram divididos em grupos, agora denominados Comitês Temáticos a partir dos seguintes critérios: (i) ter interesse pelo tema - grupos mistos (empresários e moradores) com

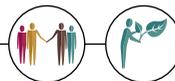
diversidade gênero e idade; e (ii) ter disponibilidade de tempo para integrar um comitê de ação efetiva.

Para a consecução dos trabalhos em grupo dos Comitês foi designado um facilitador que auxiliou na organização por grupo de um *flip chart* com os dados consolidados (no intervalo das duas reuniões), além daqueles produzidos durante a manhã. Os norteadores desta etapa foram: (i) como vamos agir, (ii) o que cabe a cada um de nós e, (iii) o que cabe a terceiros (como proceder). Os redatores / relatores, ao final, apresentaram as conclusões de cada Comitê.

Mais uma vez, o MEDIARE promoveu a costura dos materiais produzidos neste dia com o compromisso de articulá-los com os resultados dos trabalhos anteriormente realizados.

Como resultado direto do projeto, e em especial dos dois dias de trabalho, os participantes envolvidos redigiram um “Pacto Social” (Anexo II), que retrata o que fora combinado por todos os participantes dos dois encontros, primando pelo foco nas questões fáticas e objetivas, mas sem prejuízo dos atores e suas suscetibilidades. Além disso, foi também acordada, como ação contínua e direta à realização das referidas plenárias, a constituição de um Comitê Gestor. O MEDIARE auxiliaria na etapa de monitoramento e de avaliação dos resultados alcançados, bem como na análise dos impactos observados, com base nas premissas propostas no Pacto Social.

Foi relevante notar a alteração de uma postura inicial e quase unânime de responsabilização de terceiros para outra, ao final, em torno de um “Pacto Social” contendo a maior parte de ações que seriam implementadas pela própria população.



Resultou também da plenária a importância da continuidade do trabalho, por meio da criação de um Conselho Gestor, composto por atores sociais, com a responsabilidade de monitorar as ações futuras, procedendo inclusive à sua avaliação e possíveis ajustes.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados dos dois eixos principais e complementares de atividades desempenhadas no projeto – uma pesquisa de campo e o desenvolvimento de dinâmicas coletivas presenciais – possibilitaram gerar conhecimento e ação construtiva em face de circunstâncias adversas observadas na Orla Bardot de Búzios.

De um lado, a pesquisa de campo com moradores, empresários e turistas gerou maior conhecimento e compreensão acerca dos interesses, necessidades, valores e sugestões de melhorias em relação aos serviços públicos bem como aos comportamentos sociais presenciados na Orla.

De outro, as dinâmicas coletivas fundamentadas na facilitação dos diálogos entre múltiplas partes contribuíram para introduzir maior complexidade na realidade examinada. Desse modo, foi possível ampliar a compreensão gerada pela pesquisa, com a inclusão de novos atores e temas, possibilitando construir consenso em relação a ações de benefício mútuo para todos os envolvidos.

Reforçou-se durante a dinâmica dos encontros presenciais o destaque à importância não somente do diálogo como forma de “pensar em conjunto”, mas também de que as diferentes subjetividades dos atores, suas trajetórias de vida, histórias e opiniões nunca deveriam ser desconsideradas, menosprezadas, e que, portanto, deveriam ser vistas como úteis e complementares em um processo de diálogo coletivo como este.

Assim, mesmo discordando, os participantes deveriam propor ajustes para o que diferia do seu ponto de vista, de modo que pudessem conviver com uma maneira de pensar diferente da sua, expressa no projeto ou no acordo.

Ao final do processo, obteve-se um acordo geral, elaborado de forma colaborativa por todos os envolvidos, relativo a um conjunto de decisões e/ou recomendações que contemplaram interesses, necessidades locais e valores dos participantes.

Com isto, corroborou-se intuitivamente o princípio fundamental do consenso que é a “possibilidade de viver em desacordo” e que surgiu a partir de um conjunto de decisões que contemplaram a todos os participantes em suas necessidades maiores e com as quais todos possam poderiam conviver.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 1979.



Anexo I

EQUIPE RESPONSÁVEL DO MEDIARE PARA REALIZAÇÃO DO PROJETO

_Tania Almeida

Diretora-Presidente do MEDIARE – Diálogos e Processos Decisórios. Mestre em Mediação de Conflitos. Mediadora do Branco Mundial para América Latina. Mediadora Sênior do TJ RJ. Integrante da Comissão de Mediação da OAB RJ. Autora do livro Caixa de Ferramentas em Mediação – Aportes práticos e teóricos.

_Carmen Cavalcanti

Promotora de Justiça aposentada. Mestre em Processo Civil pela Universidade Estadual do Rio de Janeiro – UERJ. Especialista em Direito Ambiental pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-RJ. Bacharel em Direito pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro – UERJ.

_Alexandre Assed

Advogado nas áreas ambiental, administrativa e cível. Sócio do escritório de advocacia Osorio, Fernandes, Mariz & Assed Advogados. Formado pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – PUC-Rio, com Pós-Graduação em Direito Ambiental pela Universidade do São Paulo – USP. Professor de Direito Ambiental da PUC-Rio, Professor de Prática em Processo Civil da PUC-Rio, Professor Orientador do Núcleo de Prática Jurídica (NPJ) da Puc-Rio, Coordenador-adjunto do NPJ da Puc-Rio. Supervisor Técnico do Posto Avançado do Procon a PUC-Rio. Professor do MEDIARE da Disciplina “Mediação e Meio Ambiente”. Membro do Grupo Interdisciplinar de Mediação de Conflitos (GIMEC) da PUC-Rio.

_Rafael Alves de Almeida

Doutor em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento pelo Instituto de Economia da UFRJ. Mestre em Direito pela *London School of Economics*. Mestre em Regulação e Concorrência pela UCAM. Coordenador da Pós-graduação *Lato Sensu* da FGV DIREITO RIO. Coordenador do Setor de Políticas Públicas no MEDIARE. Advogado e Economista. Mediador e Árbitro na Câmara de Conciliação e Arbitragem da FGV. Membro da *International Society for Ecological Economics*. Autor do livro “Governança colaborativa em políticas públicas” (2015).

_Eva Jonathan

Psicóloga. Mestre em Psicologia Social. Mediadora certificada pelo MEDIARE e pelo TJRJ (Mediadora Judicial Sênior). Mediadora-Supervisora do MEDIARE e Coordenadora Adjunta do Setor Comunidades. Conselheira Consultiva do Instituto MEDIARE. Integrante do Painel de Mediadores do MEDIARE. Professora aposentada (PUC-Rio). Fundadora do Grupo Interdisciplinar de Mediação de Conflitos (PUC-Rio). Atual docente no Curso de Especialização em Psicologia Jurídica (PUC-Rio). Professora-supervisora do Grupo Interdisciplinar de Mediação de Conflitos (PUC-Rio). Palestrante e pesquisadora com publicações nas áreas de mediação de conflitos e de empreendedorismo.

_Bruno Tovar

Executivo e empreendedor de novos negócios na área de educação com especialização em educação infantil e experiência nas áreas de gestão, marketing, vendas e finanças corporativas. Atuou por 10 anos como Gerente Geral da empresa SM21 Engenharia e anteriormente nas áreas de marketing e vendas das empresas Fleischmann Royal Nabisco



e Telemar/Oi. Formado em Engenharia de Produção Mecânica pela PUC-Rio. Mestrando em Educação pela UNIRIO. Pós-graduado, nível especialização, em Educação Infantil pela PUC-Rio, em Amadurecimento Lúdico pelo Espaço Néctar, em Finanças Corporativas pelo IBMEC, em Gestão Empresarial pela FGV-SP e em Mediação de Conflitos e Facilitação de Diálogos pelo MEDIARE. Faz parte do Painel de Mediadores Permanentes do MEDIARE.

_Glacy Fatorelli

Psicóloga Sistêmica, Terapeuta de Família e de Casal. Membro da Associação de Terapia de Família do Rio de Janeiro. Mediadora em formação pelo MEDIARE onde participa dos grupos de estudo de Políticas Públicas, Docência, Família e Sucessões, e de Família.

_Constança Madureira

Advogada e Mestre em Direito (Universidade Candido Mendes – UCAM, RJ). Professora de Direito e de Turismo (UCAM, RJ). Mediadora em fase de certificação pelo MEDIARE. Membro da Comissão de Turismo (OABRJ). Membro da Comissão de Direito Ambiental (OABRJ). Membro do Instituto dos Advogados do Brasil (IAB). Conselheira no Conselho Empresarial de Turismo da Confederação Nacional do Comércio, Bens e Serviços (CETUR-CNC). Conselheira na *Global Travel & Tourism Partnership* / Academia de Viagens e Turismo (*Travel and Tourism Academy* - GTTP / AVT). Hoteleira, palestrante e pesquisadora com publicações nas áreas de direito ambiental, direito econômico, turismo e hotelaria.

Anexo II

PACTO SOCIAL

Búzios, 19 de julho de 2016

PACTO SOCIAL – ORLA BARDOT

O MEIO ELEITO PARA ATUAÇÃO SOBRE AS QUESTÕES IDENTIFICADAS NO MOVIMENTO ORLA VIVA, VISANDO A SUA REVITALIZAÇÃO E CONTINUIDADE DE AÇÕES FUTURAS É O DIÁLOGO ENTRE TODOS OBJETIVANDO UM BOM CONVÍVIO.

PROPÕE-SE, NESTE MOMENTO, UM PACTO SOCIAL QUE ENVOLVA TODOS OS ATORES EM UMA GESTÃO PÚBLICA PARTICIPATIVA E COOPERATIVA, QUE INCLUA CAMPANHAS EDUCATIVAS PARA TODOS OS SEGMENTOS DA SOCIEDADE CIVIL LOCAL, NAS ESCOLAS E PARA FREQUENTADORES E VISITANTES.

PROPÕE-SE, TAMBÉM, EXPANDIR ESSE PROCESSO PARTICIPATIVO PARA OUTROS BAIRROS DO MUNICÍPIO COM O OBJETIVO DE SUBSIDIAR O PLANEJAMENTO E A EXECUÇÃO DE AÇÕES PARA RESGATAR A HISTÓRIA DE BÚZIOS, PRESERVAR SEU PATRIMÔNIO, CUIDAR DAS QUESTÕES PRESENTES E FUTURAS, BEM COMO DAR CONTINUIDADE A ESTE MOVIMENTO.

ESTA CARTA SÍNTESE CONTÉM AS QUESTÕES LEVANTADAS NO MOVIMENTO ORLA VIVA E PROPOSIÇÕES DE SOLUÇÃO IDENTIFICADA E SERÁ ENTREGUE AOS ATUAIS GESTORES PÚBLICOS DOS ÂMBITOS MUNICIPAL, ESTADUAL E FEDERAL, AOS CANDIDATOS AO PODER PÚBLICO, REPRESENTANTES DO TERCEIRO SETOR, MANTENDO O COMPROMISSO DE SEUS ASSINANTES COM O MONITORAMENTO DAS AÇÕES QUE COUBEREM A TERCEIROS E A PARTICIPAÇÃO ATIVA NAQUILO QUE LHES COUBER.



I. NOSSOS COMPROMISSOS:

1. Resgate da História

- conhecer nossa história através do levantamento das pesquisas que já existem, assim como por meio de acervo de fotos e documentos antigos, realização de novas entrevistas que serão feitas pelos discentes do Colégio Estadual João de Oliveira Botas, e reunião das informações já coletadas com as novas que serão obtidas;
- estímulo a outras Escolas de Búzios a participarem do Movimento Orla Viva;
- confecção de material de divulgação através de produção de placas educativas colocadas em pontos estratégicos elaboradas pelos artistas e artesãos de Búzios;
- produção de filmes sobre Búzios antigo e apresentação de sessões de filmes na praça;
- produção de panfletos e livros dirigidos a moradores e turistas em três idiomas;
- instalação de quiosques de informação na orla para divulgação de eventos, distribuição de panfletos dos estabelecimentos da Orla e livros e panfletos sobre nossa história; e,
- continuidade do movimentos Orla Viva.

2. Turismo Náutico

- criação de um Comitê com os segmentos náuticos, Prefeitura, INEA e Marinha com vistas a estabelecer a organização e o controle da postura dos serviços náuticos, incluindo os serviços de ancoradouro;
- criação do código de conduta para os vendedores de passeios náuticos evitando desordem e desconforto aos turistas;

- criação de agentes ou monitores de conscientização da área náutica remunerados;
- parceria voluntária das embarcações para cooperar com a guarda marítima ambiental nas ações de fiscalização;
- estabelecimento de um processo de diálogo com o Porto Veleiro e as Associações para a volta do posto de abastecimento náutico de combustível;
- coleta seletiva e conscientização de cada embarcação;
- destinação do material reciclável de resíduos para empresas especializadas em reciclagem;
- parceria dos segmentos náuticos com cooperativa de reciclagem para descarte de óleo usado e lixo; e,
- organizar as Associações representativas dos segmentos náuticos para que verifiquem junto a Prefeitura ou outros órgãos soluções para uma distribuição equilibrada da quantidade de passageiros advindos dos navios cruzeiros para todos os segmentos náuticos

3. Infraestrutura

- criação de Comitê Gestor integrado por Gabriel Gialluisi como Representante do Movimento Orla Viva e Representantes dos diferentes Setores – Hotelaria, Lojistas, Moradores, Pescadores, Restaurantes, Bares, Boates, Aquataxis, Traineeiras, Escunas, Colégio, Escolas de Mergulho, Passeios Turísticos, Cultura, Artistas e Artesãos;
- este Comitê Gestor teria por atribuições: (i) elaboração de um regulamento interno sobre o convívio e atividades na Orla, (ii) priorização dos temas sobre a Orla para busca de soluções, (iii) sensibilização de outros setores que ainda não participam do Movimento Orla Viva



para integrá-los, (iv) busca do envolvimento do Poder Público nas diversas situações para apoiar e executar ações pertinentes à sua alçada, e (v) fiscalização de tais atividades;

COMPOSIÇÃO PRELIMINAR DO COMITÊ:

- Gabriel Gialluisi – Movimento Orla Viva
- Matilde Goulart – Colégio Estadual João de Oliveira Botas
- Paulo Victor Drumond – Traineiras
- Luciana Fajardo – Cultura
- Suelen Moreira - Artesãos
- Lucas Mika – Taxi Marítimo
- Cesar Fernandes – Passeios Turísticos
- Sylvana Graça (representando Otávio Fagundes) - Boates
- Roberto Silveira - Pescadores
- Thomas Weber – Hotelaria
- Márcia Castro – Moradores
- Carlos Eugênio Braga – Bares
- Claudia Gama – Restaurantes
- formar futuramente uma Associação Representativa da Orla “ARDO” responsável pela manutenção, orientação, inclusão, fiscalização e representação frente a órgãos públicos

II. COMPROMISSOS QUE BUSCAREMOS JUNTO A TERCEIROS:

1. Resgatar História

- buscar patrocínio de Empresários, ONGs, donos de Hotéis, Pousadas, Restaurantes, Bares, Comerciantes etc, Prefeitura por meio de suas

Secretarias, para a construção de quiosques, produção de material de informação e de pesquisa sobre a Orla, custeio de campanhas educativas e do projeto de resgate histórico;

- propor tombamento dos bens culturais; e,
- propor legislação específica para área de especial Interesse Cultural conforme Plano Diretor de Búzios.

2. Turismo Náutico

- propor a criação de legislação para regulamentar a atividade das embarcações “escunas e traineiras” a exemplo da lei do Taxi Marítimo;
- demandar à Prefeitura para estruturar a Guarda Marítima Ambiental;
- verificar junto à Prefeitura a possibilidade de instalar uma bomba de óleo próxima ao Porto dos Pescadores; e,
- atuar junto ao Ministério Público Federal para verificar a destinação da verba relativa ao desenvolvimento da política de defeso da pesca.

3. Infraestrutura

- aceitação por parte de todos os integrantes da Orla do Regulamento Interno que será criado pela Comissão Gestora vinculado à futura Associação Representativa da Orla;
- estabelecer parcerias formais com as diversas Secretarias para executar ações pertinentes levantadas pelo Movimento Orla Viva;
- fiscalização da implementação das ações pertinentes levantadas pelo Movimento Orla Viva;
- policiamento da Orla e adjacências; e,
- identificação pela Associação de ações a serem levadas a terceiros.



Anexo III – FORMULÁRIOS DE ENTREVISTAS

QUESTIONÁRIO TURISTAS

Esta pesquisa faz parte do **Projeto Orla Viva – Revitalizando a Orla Bardot** - que está sendo realizado pelo Movimento Viva Búzios. Solicitamos que você nos ajude a identificar ações que contribuam para melhorias a curto, médio e longo prazo para a Orla Bardot.

O Movimento Viva Búzios de Cooperação Comunitária e Preservação Ambiental, constituído em 21/08/1991- há 24 anos- é uma associação civil, sem fins lucrativos e sem caráter político-partidário.

O Viva Búzios tem como principais objetivos a preservação do meio ambiente, da cultura, história e tradições de Armação Búzios, através da cooperação com a sociedade civil e o poder público. O Viva Búzios se dedica a projetos socioambientais, campanhas educativas e assessoria técnica,

O questionário é anônimo e não há respostas certas ou erradas. O que importa é que você expresse a sua opinião com sinceridade.

Agradecemos sua cooperação.

I. DADOS SOCIAIS

1. IDADE:

- () 18 a 25
- () 26 a 36
- () 37 a 47
- () 48 a 58
- () 59 +

2. SEXO:

- () Masculino
- () Feminino

3. ATIVIDADE PROFISSIONAL

3.1.NACIONALIDADE

4. RESIDÊNCIA

Cidade _____ Estado _____ País _____

5. QUANTAS VEZES JÁ VISITOU A ORLA BARDOT?

- () Primeira vez
- () Segunda vez
- () Terceira ou mais vezes

DATA	DIA DA SEMANA	HORA INÍCIO	HORA TÉRMINO	LOCAL	NOME DO ENTREVISTADOR
/ / 16					



II. SERVIÇOS PÚBLICOS

INDIQUE SUA OPINIÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PÚBLICOS NA ORLA BARDOT

6. LIMPEZA GERAL

- Bom
 Razoável
 Ruim

7. ILUMINAÇÃO

- Bom
 Razoável
 Ruim

8. CONSERVAÇÃO (calçada, mobiliário, decks e canteiros)

- Bom
 Razoável
 Ruim

9. TRATAMENTO DE RESÍDUOS (lixo e esgoto)

- Bom
 Razoável
 Ruim

10. ORDENE O GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE VOCÊ DÁ A CADA UM DOS SERVIÇOS PÚBLICOS, ATRIBUINDO (1) AO MAIS IMPORTANTE E (4) AO MENOS IMPORTANTE.

- Limpeza geral
 Iluminação
 Conservação (calçada, mobiliário, decks e canteiros)
 Tratamento de resíduos (lixo e esgoto)

11. APRESENTE SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA CADA UM DOS SERVIÇOS:

1. Limpeza

2. Iluminação

3. Conservação

4. Tratamento de resíduos

III. COMPORTAMENTOS

INDIQUE SUA OPINIÃO EM RELAÇÃO AOS COMPORTAMENTOS OBSERVADOS NA ORLA BARDOT

12. SOM MUITO ALTO DE DIFERENTES ORIGENS

- Aceitável
 Indiferente
 Inaceitável
 Não observado

13. GRITARIAS, CONFUSÃO E BRIGAS NAS RUAS

- Aceitável
 Indiferente
 Inaceitável
 Não observado



14. DESCARTE INDEVIDO DE LIXO (individual e comercial)

- Aceitável
- Indiferente
- Inaceitável
- Não observado

15. USO PRIVADO DO ESPAÇO PÚBLICO

- Aceitável
- Indiferente
- Inaceitável
- Não observado

16. ORDENE O GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE VOCÊ DÁ A CADA UM DOS COMPORTAMENTOS OBSERVADOS, OU NÃO, ATRIBUINDO (1) AO MAIS IMPORTANTE E (4) AO MENOS IMPORTANTE:

- Som muito alto de diferentes origens
- Gritarias, confusão e brigas nas ruas
- Descarte indevido de lixo (individual e comercial)
- Uso privado do espaço público

17. APRESENTE SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA CADA UM DOS COMPORTAMENTOS, OBSERVADOS OU NÃO:

1. Som muito alto de diferentes origens

2. Gritarias, confusão e brigas nas ruas

3. Descarte indevido de lixo

4. Uso privado do espaço público

**Anexo III – FORMULÁRIOS DE ENTREVISTAS
QUESTIONÁRIO MORADORES**

Esta pesquisa faz parte do **Projeto Orla Viva – Revitalizando a Orla Bardot** - que está sendo realizado pelo Movimento Viva Búzios. Solicitamos que você nos ajude a identificar ações que contribuam para melhorias a curto, médio e longo prazo para a Orla Bardot.

O Movimento Viva Búzios de Cooperação Comunitária e Preservação Ambiental, constituído em 21/08/1991- há 24 anos- é uma associação civil, sem fins lucrativos e sem caráter político-partidário.

O Viva Búzios tem como principais objetivos a preservação do meio ambiente, da cultura, história e tradições de Armação Búzios, através da cooperação com a sociedade civil e o poder público. O Viva Búzios se dedica a projetos socioambientais, campanhas educativas e assessoria técnica.

O questionário é anônimo e não há respostas certas ou erradas. O que importa é que você expresse a sua opinião com sinceridade.

Agradecemos sua cooperação.

DATA	DIA DA SEMANA	HORA INÍCIO	HORA TÉRMINO	LOCAL	NOME DO ENTREVISTADOR
/ /16					



I. DADOS SOCIAIS

1. IDADE:

- 18 a 25
 26 a 36
 37 a 47
 48 a 58
 59 +

2. SEXO:

- Masculino
 Feminino

3. ATIVIDADE PROFISSIONAL

3.1. NACIONALIDADE

4. HÁ QUANTO TEMPO RESIDE EM BÚZIOS? _____

Bairro atual _____ Posição na família _____

5. ESCOLARIDADE

- Fundamental
 Médio
 Superior

II. SERVIÇOS PÚBLICOS

INDIQUE SUA OPINIÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PÚBLICOS
NA ORLA BARDOT

6. LIMPEZA GERAL

- Bom
 Razoável
 Ruim

7. ILUMINAÇÃO

- Bom
 Razoável
 Ruim

8. CONSERVAÇÃO (calçada, mobiliário, decks e canteiros)

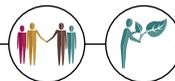
- Bom
 Razoável
 Ruim

9. TRATAMENTO DE RESÍDUOS (lixo e esgoto)

- Bom
 Razoável
 Ruim

10. ORDENE O GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE VOCÊ DÁ A CADA UM
DOS SERVIÇOS PÚBLICOS, ATRIBUINDO (1) AO MAIS IMPORTANTE
E (4) AO MENOS IMPORTANTE.

- Limpeza geral
 Iluminação
 Conservação (calçada, mobiliário, decks e canteiros)
 Tratamento de resíduos (lixo e esgoto)



11. APRESENTE SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA CADA UM DOS SERVIÇOS:

1. Limpeza

2. Iluminação

3. Conservação

4. Tratamento de resíduos

III. COMPORTAMENTOS

INDIQUE SUA OPINIÃO EM RELAÇÃO AOS COMPORTAMENTOS OBSERVADOS NA ORLA BARDOT

12. SOM MUITO ALTO DE DIFERENTES ORIGENS

- () Aceitável
- () Indiferente
- () Inaceitável
- () Não observado

13. GRITARIAS, CONFUSÃO E BRIGAS NAS RUAS

- () Aceitável
- () Indiferente
- () Inaceitável
- () Não observado

14. DESCARTE INDEVIDO DE LIXO (individual e comercial)

- () Aceitável
- () Indiferente
- () Inaceitável
- () Não observado

15. USO PRIVADO DO ESPAÇO PÚBLICO

- () Aceitável
- () Indiferente
- () Inaceitável
- () Não observado

16. ORDENE O GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE VOCÊ DÁ A CADA UM DOS COMPORTAMENTOS OBSERVADOS, OU NÃO, ATRIBUINDO (1) AO MAIS IMPORTANTE E (4) AO MENOS IMPORTANTE:

- () Som muito alto de diferentes origens
- () Gritarias, confusão e brigas nas ruas
- () Descarte indevido de lixo (individual e comercial)
- () Uso privado do espaço público

17. APRESENTE SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA CADA UM DOS COMPORTAMENTOS, OBSERVADOS OU NÃO:

1. Som muito alto de diferentes origens

2. Gritarias, confusão e brigas nas ruas

3. Descarte indevido de lixo

4. Uso privado do espaço público

18. VOCÊ TEM ALGO A ACRESCENTAR PARA A MELHORIA DA ORLA BARDOT?



Anexo III – FORMULÁRIOS DE ENTREVISTAS

QUESTIONÁRIO EMPRESÁRIOS

Esta pesquisa faz parte do **Projeto Orla Viva – Revitalizando a Orla Bardot** - que está sendo realizado pelo Movimento Viva Búzios. Solicitamos que você nos ajude a identificar ações que contribuam para melhorias a curto, médio e longo prazo para a Orla Bardot.

O Movimento Viva Búzios de Cooperação Comunitária e Preservação Ambiental, constituído em 21/08/1991- há 24 anos- é uma associação civil, sem fins lucrativos e sem caráter político-partidário.

O Viva Búzios tem como principais objetivos a preservação do meio ambiente, da cultura, história e tradições de Armação Búzios, através da cooperação com a sociedade civil e o poder público. O Viva Búzios se dedica a projetos socioambientais, campanhas educativas e assessoria técnica.

O questionário é anônimo e não há respostas certas ou erradas. O que importa é que você expresse a sua opinião com sinceridade.

Agradecemos sua cooperação.

DATA	DIA DA SEMANA	HORA INÍCIO	HORA TÉRMINO	LOCAL	NOME DO ENTREVISTADOR
/ /16					

I. DADOS SOCIAIS

1. IDADE:

- () 18 a 25
 () 26 a 36
 () 37 a 47
 () 48 a 58
 () 59 +

2. SEXO:

- () Masculino
 () Feminino

3. RAMO EMPRESARIAL

3.1. BAIRRO DE ATUAÇÃO

4. HÁ QUANTO TEMPO RESIDE EM BÚZIOS?

4.1.NACIONALIDADE

5. ESCOLARIDADE

- () Fundamental
 () Médio
 () Superior



II. SERVIÇOS PÚBLICOS

INDIQUE SUA OPINIÃO EM RELAÇÃO AOS SERVIÇOS PÚBLICOS NA ORLA BARDOT

6. LIMPEZA GERAL

- Bom
 Razoável
 Ruim

7. ILUMINAÇÃO

- Bom
 Razoável
 Ruim

8. CONSERVAÇÃO (calçada, mobiliário, decks e canteiros)

- Bom
 Razoável
 Ruim

9. TRATAMENTO DE RESÍDUOS (lixo e esgoto)

- Bom
 Razoável
 Ruim

10. ORDENE O GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE VOCÊ DÁ A CADA UM DOS SERVIÇOS PÚBLICOS, ATRIBUINDO (1) AO MAIS IMPORTANTE E (4) AO MENOS IMPORTANTE.

- Limpeza geral
 Iluminação
 Conservação (calçada, mobiliário, decks e canteiros)
 Tratamento de resíduos (lixo e esgoto)

11. APRESENTE SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA CADA UM DOS SERVIÇOS, INDICANDO A NECESSIDADE DE SUA SOLUÇÃO A CURTO (3 MESES), MÉDIO (6 MESES) OU LONGO PRAZO (12 MESES)

1. Limpeza

3 meses 6 meses 12 meses

2. Iluminação

3 meses 6 meses 12 meses

3. Conservação (calçada, mobiliário, decks e canteiros)

3 meses 6 meses 12 meses

4. Tratamento de resíduos (lixo e esgoto)

3 meses 6 meses 12 meses

III. COMPORTAMENTOS

INDIQUE SUA OPINIÃO EM RELAÇÃO AOS COMPORTAMENTOS OBSERVADOS NA ORLA BARDOT

12. SOM MUITO ALTO DE DIFERENTES ORIGENS

- Aceitável
 Indiferente
 Inaceitável
 Não observado



13. GRITARIAS, CONFUSÃO E BRIGAS NAS RUAS

- Aceitável
- Indiferente
- Inaceitável
- Não observado

14. DESCARTE INDEVIDO DE LIXO (individual e comercial)

- Aceitável
- Indiferente
- Inaceitável
- Não observado

15. USO PRIVADO DO ESPAÇO PÚBLICO

- Aceitável
- Indiferente
- Inaceitável
- Não observado

16. ORDENE O GRAU DE IMPORTÂNCIA QUE VOCÊ DÁ A CADA UM DOS COMPORTAMENTOS OBSERVADOS, OU NÃO, ATRIBUINDO (1) AO MAIS IMPORTANTE E (4) AO MENOS IMPORTANTE:

- Som muito alto de diferentes origens
- Gritarias, confusão e brigas nas ruas
- Descarte indevido de lixo (individual e comercial)
- Uso privado do espaço público

17. APRESENTE SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA CADA UM DOS COMPORTAMENTOS OBSERVADOS, OU NÃO, INDICANDO A NECESSIDADE DE SUA SOLUÇÃO A CURTO (3 MESES), MÉDIO (6 MESES) OU LONGO PRAZO (12 MESES)

1. Som muito alto de diferentes origens

 3 meses 6 meses 12 meses

2. Gritarias, confusão e brigas nas ruas

 3 meses 6 meses 12 meses

3. Descarte indevido de lixo (individual e comercial)

 3 meses 6 meses 12 meses

4. Uso privado do espaço público

 3 meses 6 meses 12 meses

18. EXISTE ALGO QUE VOCÊ GOSTARIA DE ACRESCENTAR QUE EU NÃO TENHA ABORDADO?

19. O QUE VOCÊ MAIS ESPERA DO PROJETO ORLA VIVA?



20. NA SUA OPINIÃO, COMO O DIÁLOGO ENTRE TODOS OS ENVOLVIDOS NA ORLA BARDOT PODE CONTRIBUIR PARA AS MELHORIAS SUGERIDAS POR VOCÊ?

GRADE DE ATIVIDADES 2016

	ATIVIDADES 2016	EVENTO	PUBLICAÇÃO (ARTIGO)
 SETOR CÍVEL	<ul style="list-style-type: none"> _ Encontros do Grupo de Estudo e Trabalho (8) para leitura e discussão de artigos _ Reuniões de Projetos (02) coordenação e alguns integrantes (02) 	<ul style="list-style-type: none"> _ Visita de Claudia Grosman que resultou em levantamento de dados para construir Projeto dedicado à área de Construção Cível 	<ul style="list-style-type: none"> _ A obrigatoriedade do comparecimento à sessão de mediação judicial e o princípio da autonomia de vontade das partes PÁG. 07
 SETOR COMUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> _ Reuniões (33) para construção de Projetos-coordenação e alguns integrantes 	<ul style="list-style-type: none"> _ Projeto Mediação Comunitária do Vidigal (supervisão) NMCV; _ Círculo Restaurativo no Vidigal _ Projeto Asta de Facilitação de Diálogos _ Apresentação de projeto de Facilitação de Diálogo para KAL _ Aula sobre o Setor Comunidades na PUC Rio _ Apresentação do Setor para o curso do MEDIARE versão 2016-01 	<ul style="list-style-type: none"> _ Mediando em uma comunidade carioca: desafios e conquistas PÁG. 11 _ Capacitação de mediadores locais e implementação de um Núcleo de Mediação Comunitária
 SETOR DOCÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> _ Encontros do Grupo de Estudo e Trabalho (06) _ Definição das competências pessoais, teórico práticas e relacionais do docente MEDIARE _ Formação de cursos de curta duração para gestores, área de saúde e advogados 	<ul style="list-style-type: none"> _ Projeto TCE - peça de teatro e palestra _ Projeto Furnas - <i>palestra in company</i> _ Curso de oratória - para integrantes do Setor _ Projeto Ferroport - <i>curso in company</i> _ Projeto ONS - <i>curso in company</i> 	<ul style="list-style-type: none"> _ A Advocacia na Mediação PÁG. 19 _ Psicologia na Mediação: uma contribuição importante PÁG. 25 _ A necessidade do diálogo produtivo no cenário corporativo PÁG. 30
 SETOR EMPRESARIAL	<ul style="list-style-type: none"> _ Encontros do Grupo de Estudo e Trabalho (08) para leitura e discussão de textos e para construção de Projetos (BNDES e ABF) 	<ul style="list-style-type: none"> _ Palestra de Sensibilização para o RH e o Dep. de Finaças do BNDES _ Entrevista com a presidência da ABF _ Formulação de Contrato de Parceria com a ABF 	<ul style="list-style-type: none"> _ A contribuição da facilitação de diálogos e da mediação para o sucesso de uma franquia PÁG. 34 _ A inserção de cláusula de mediação nos contratos de franquia PÁG. 38
 SETOR EMPRESAS FAMILIARES	<ul style="list-style-type: none"> _ Encontros do Grupo de Estudo e Trabalho (10) para discussão de leituras temáticas 	<ul style="list-style-type: none"> _ Palestra Caio Aguirre (transferida para fevereiro de 2017) 	<ul style="list-style-type: none"> _ Ativos intangíveis nas Empresas Familiares PÁG. 43



SETOR ESCOLAR

ATIVIDADES 2016

_ Encontros do Grupo de Estudo e Trabalho (10) para discussão de textos e preparação de palestras

EVENTO

_ Consultoria Miraflores
_ Consultoria Santo Agostinho

PUBLICAÇÃO (ARTIGO)

_ Abrindo Portas: uma experiência de programa de mediação escolar preventiva **PÁG. 52**



SETOR FAMÍLIAS E SUCESSÕES

_ Encontros do Grupo de Estudo e Trabalho (07) para discussão de leitura de textos - Livro Mediação Familiar

_ Seminário Marinés Suares

_ Algumas especificidades da Mediação Familiar **PÁG. 60**



SETOR PROPRIEDADE INTELECTUAL

_ Grupo recém iniciado estabeleceu contato por email

_ Construção de texto de apresentação para inserção do Setor no site

_ Conflitos envolvendo direitos de Propriedade Intelectual: Quando mediar é essencial? **PÁG. 69**



SETOR PRÁTICAS COLABORATIVAS

_ Encontros bimensais do Grupo de Estudo
_ Encontros mensais do Grupo de Trabalho

_ Participação da advogada Flávia Oberg na 1ª Jornada de Prevenção Extrajudicial de Conflitos do Centro de Estudos Jurídicos do Conselho da Justiça Federal
_ Mediare foi um dos realizadores da 5ª Capacitação em PC no Rio de Janeiro - em parceria com o IBPC
_ Mediare foi um dos realizadores da 6ª Capacitação em PC em Porto Alegre - em parceria com o IBPC

_ Conhecendo as práticas colaborativas: um ponto de partida com Stuart Webb e Ronald Ousky **PÁG. 72**



SETOR TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

_ Conversas dos coordenadores por email e telefone visando prospecção de clientes e avaliação do Projeto TI-Rio

_ Convênio com TI-Rio

_ Mediação On-Line: O que é Isto? **PÁG. 76**



SETOR POLÍTICAS PÚBLICAS

_ Encontros do Grupo de Estudo e Trabalho (07) para leitura e discussão de textos, além de avaliação do Projeto Búzios

_ Projeto Búzios - elaboração, coordenação e avaliação

_ Búzios - Orla Viva: Construindo Consensos na Orla Bardot - Do mapeamento inicial do conflito ao pacto social **PÁG. 80**



SETOR SOCIOAMBIENTAL

_ Encontros do Grupo de Estudo e Trabalho (08) para discussão de textos e vídeos, assim como elaboração de projetos (Samarco e CSA/10h + 10h)

_ Co-participação com o Setor Socioambiental no Projeto Búzios
_ Mobilização de equipe + reunião presencial na Samarco + elaboração de Projeto para a Samarco

BANCO DE HORAS

_ Reuniões (09) visando supervisão de casos reais para mediadores já capacitados pelo MEDIARE

_ Discussão e estudo de 20 casos

ISSN 2526-4680 atribuído para a publicação impressa.

EXPEDIENTE

COORDENAÇÃO EDITORIAL E REVISÃO

Eva Jonathan e Rafael Alves de Almeida

PROJETO GRÁFICO DE MIOLO, CAPA E DIAGRAMAÇÃO

Dupla Design

APOIO TÉCNICO

Ana Cláudia Lima, Carolina Azevedo e Daniela Rangel

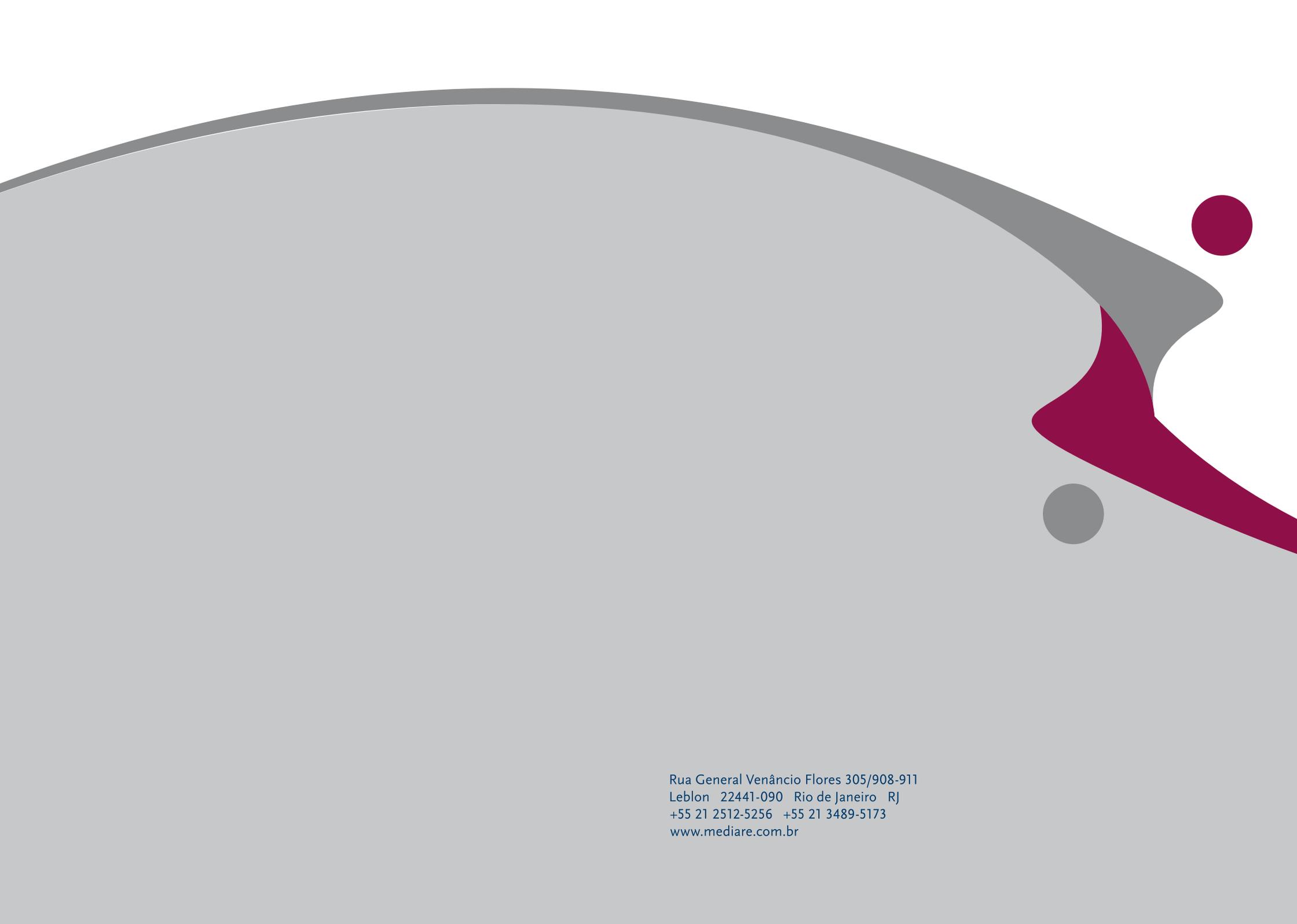
AUTOR CORPORATIVO

INSTITUTO MEDIARE - Rua General Venâncio Flores, 305/908,

Leblon, Rio de Janeiro-RJ CEP 22441-090

PERIODICIDADE DA PUBLICAÇÃO

Anual



Rua General Venâncio Flores 305/908-911
Leblon 22441-090 Rio de Janeiro RJ
+55 21 2512-5256 +55 21 3489-5173
www.mediare.com.br