



# ANUÁRIO MEDIARE

ANO CIVEL 2018 | VOL. 2 | MÊS 3

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

## 03 APRESENTAÇÃO

## 04 NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

SETOR ARTE E CULTURA

---

## 06 LIBERDADE DE EXPRESSÃO ARTÍSTICA: SEUS PRINCÍPIOS, VALORES, POSIÇÕES E POSSIBILIDADES

\_Gilberto Martins de Almeida

SETOR CÍVEL

---

## 11 TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO EM CONDOMÍNIOS: DESCONSTRUINDO CONFLITOS

\_Cristiane Carneiro \_Edison Balbino

SETOR COMUNIDADES

---

## 19 AS VÁRIAS FACES DA MEDIAÇÃO COMUNITÁRIA NO BRASIL

\_Barbara Musumeci Mourão \_Eva Jonathan \_Silvia Naidin  
\_Vania Izzo de Abreu \_Wanderley Jacob

SETOR DOCÊNCIA

---

## 24 O PODER NA CONDUÇÃO DO PROCESSO DE MEDIAÇÃO

\_Julianne Lopes \_Mercedes Schumacher

## 32 SUPERVISÃO PRESENCIAL EM MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: UMA METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO COLETIVA

\_Eva Jonathan \_Glória Maria Dias Mosquéra  
\_Maria do Céu Lamarão Battaglia \_Renata Fonkert  
\_Samantha Pelajo \_Vânia Izzo de Abreu

SETOR EMPRESARIAL

---

## 44 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS TRABALHISTAS

\_Mônica Carneiro

SETOR EMPRESAS FAMILIARES

---

## 49 A MEDIAÇÃO E O FUNDADOR DE EMPRESA FAMILIAR: PAUTAS PECULIARES

\_Adriana Rocha

## 59 O PAPEL DA MEDIAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS

\_Glacy Pacca Fatorelli \_Heloisa Fragelli Cardoso

SETOR ESCOLAR

---

## 70 A PRÁTICA DA COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA: RESSONÂNCIAS NA CONSTRUÇÃO DE EQUIPES

\_Adriana Novis Leite Pinto \_Cristiana Miller  
\_Fernanda Cristina do Couto Martin \_Iana W. Simões  
\_Leila Amboni \_Monica Lobo \_Renata Pessoa \_Sergio Harari  
\_Sorelle Achkar \_Suzanna Brito \_Vânia Izzo de Abreu

SETOR FAMÍLIA E SUCESSÕES

---

## 80 MEDIANDO UM PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

\_Adriana Rocha \_Paula Navarro \_Renata Pessoa  
\_Samantha Pelajo

## 90 NOVAS FAMÍLIAS E MEDIAÇÃO: SEGUINDO JUNTOS!

\_Suzanna Brito \_Marisa Gaudio

## 99 UM NOVO OLHAR SOBRE A RELAÇÃO DO ADVOGADO E A MEDIAÇÃO: A COOPERAÇÃO ENTRE ADVOGADOS E MEDIADORES EM PROL DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

\_Leila Siqueira Pereira Amboni  
\_Maria do Céu Lamarão Battaglia  
\_Renata Ferrara Pessoa de Brito Chaves

SETOR POLÍTICAS PÚBLICAS

---

## 113 A GESTÃO PÚBLICA E O DIÁLOGO FACILITADO COMO MEIO DE IDENTIFICAR AS NECESSIDADES DE MUDANÇAS E A CORRESPONDENTE IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES

\_Tania Almeida

SETOR PRÁTICAS COLABORATIVAS

---

## 115 O PROCESSO COLABORATIVO NO DIREITO DE FAMÍLIA - ANÁLISE DE CASO

\_Natália Silveira Winter

SETOR PROPRIEDADE INTELECTUAL

---

## 124 A MEDIAÇÃO NA PROPRIEDADE INTELECTUAL

\_Marcelo Mazzola \_Manoel J. Pereira dos Santos

SETOR SOCIOAMBIENTAL

---

## 127 ALGUMAS FERRAMENTAS DE MEDIAÇÃO EM CONFLITOS SOCIOAMBIENTAIS

\_Alexandre Assed

SETOR TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

---

## 134 CONTRATOS DE TI: PROCESSOS DE DIÁLOGO POSSÍVEIS

\_Gilberto Martins de Almeida

## 139 GRADE DE ATIVIDADES 2017

## 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](mailto: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](mailto:mediare@mediare.com.br)



# LIBERDADE DE EXPRESSÃO ARTÍSTICA: SEUS PRINCÍPIOS, VALORES, POSIÇÕES E POSSIBILIDADES<sup>1</sup>

\_Gilberto Martins de Almeida<sup>2</sup>

## \_RESUMO

A Arte é uma modalidade de expressão que toca profundamente a sensibilidade humana, pela beleza ou relevância do que representa ou apresenta. A sua história é marcada por liberdades e tensões, com variadas pautas subjetivas e objetivas, afetas a regras morais e legais. No tema de liberdade e censura, a mediação pode ser particularmente útil, pois resgata os valores e princípios que estão por trás das posições, ampliando o espaço para consensos.

## INTRODUÇÃO

A História da Arte é marcada por liberdades e tensões. De um lado, a criatividade humana e o anseio de se expressar. De outro, a preocupação com que a expressão não transborde de limites socialmente aceitos. Entre esses dois extremos, um sem-número de princípios: autonomia da vontade, acesso à cultura, respeito ao sentimento religioso, não-discriminação, proteção dos menores, responsabilidade dos pais pela educação dos filhos, dever de informação, e outros.

Contingências históricas e inclinações pessoais têm ditado diferentes combinações desses ingredientes e as articulações de interesses que se seguem. Por exemplo, quando Michelangelo pintou a Capela Sistina, suas concepções foram consideradas heresias (pela nudez dos personagens, e outros fatores), o artista foi convidado a cobri-las, se recusou (pois queria manter os propósitos que o moviam), mas um discípulo depois atendeu os reclamos de censura. Séculos depois, em 2012, na China, a emissora estatal de televisão fez cobrir a genitália do Davi de Michelangelo quando o apresentou em reportagem sobre uma exposição.

Pois se a nudez pode continuar ferindo sensibilidades de alguns, o que não dizer de cenas de sexo, atos de violência, apropriação de imagens religiosas, ou outras situações que cruzam os caminhos da moral, ética, opções sexuais, políticas, ideológicas ou outras?

<sup>1</sup> Este artigo foi originalmente publicado em <https://www.select.art.br/liberdade-de-expressao-artistica/> e sua reprodução no Anuário MEDIARE foi gentilmente autorizada pela revista seLect, especializada em artes visuais e cultura contemporânea. O conteúdo do corpo do artigo mantém a versão original, e a ele foram adicionados Resumo e Conclusão para adequar ao padrão de apresentação no Anuário MEDIARE.

<sup>2</sup> Artista visual e advogado e desenvolve investigações artísticas e jurídicas sobre as conexões entre Arte e Direito; também atua profissionalmente em Mediação e em Facilitação de Diálogo, credenciado por câmaras especializadas; é professor de Direito da Internet em universidades no Brasil e no exterior, e consultor das Nações Unidas.



Temos visto ultimamente a exacerbação de radicalismos de crenças e opiniões e o estímulo à confrontação de extremos, deixando de lado os princípios intermediários ou sobrevalorizando uns à custa da depreciação de outros.

Nessa atmosfera, em que se discute especialmente no tocante a exposições em instituições culturais se a liberalidade reconhecida à Arte se confunde ou não com licenciosidade, há uma larga avenida na direção de adequações. Este artigo objetiva examinar conflitos que se tem observado nesse campo e apontar possíveis perspectivas.<sup>3</sup>

## 1. PAUTAS SUBJETIVAS: RELAÇÕES ENTRE ARTISTAS, PÚBLICO, CURADORES, MUSEUS E PATROCINADORES, E MOTIVAÇÕES DE LIBERDADE DE EXPRESSÃO, SENTIMENTOS RELIGIOSOS, MORAIS E OUTROS

A liberdade de expressão é um pressuposto da dignidade humana (na aspiração das pessoas a expressar sua personalidade) e da democracia (na liberdade dos cidadãos para expressar seus pensamentos). Para uma de suas facetas, a liberdade artística, se costuma admitir maior grau de tolerância, dado o reconhecimento social de que o artista é “antena da raça”, como dizia Pound, e pessoa “de atenção integral”, nas palavras de McLuhan. O artista desbrava novas fronteiras, na sua atividade, que é, por definição, de criar para além de padrões já estabelecidos.

Os museus e centros culturais, por sua vez, têm a possibilidade de expor novas concepções artísticas em vez de apenas armazenar acervos de obras já conhecidas. Se “o museu é o mundo”, como dizia

Oiticica, trata-se do interesse de trazer o mundo-museu para dentro do museu-espaco institucional, e de dar voz aos artistas, em vez de buscar visões ou sensibilidades médias de um público idealizado.

Uma das maiores dificuldades para por em prática tais objetivos é a natureza eminentemente subjetiva de alguns desses conceitos. Por exemplo, o que é Arte? Muitos autores (Tolstói, Gombrich, Weitz, entre outros), artistas (Duchamp, Beuys) e tribunais (como o de Nova York, no caso Brancusi vs. EUA) afirmam que é impossível defini-la e outros divergem sobre como fazê-lo<sup>4</sup>. Na falta de conceituação possível, ou pacífica, os indicadores de legitimidade da classificação de algo como artístico ou de alguém como artista, estão sempre em incessante debate e transformação, pois estão sempre em relação (dependem, no mínimo, do olhar do artista e daquele do observador).

Assim, as pautas relacionais com artistas, público, museus ou centros culturais e patrocinadores (além de com curadores, críticos, colecionadores, seguradoras, *marchands*, casas de leilão, e diversos outros atores) carregam forte conteúdo de valores e princípios, pessoais e coletivos, imbuídos de emoções e interesses.

Por exemplo, correntes políticas que se identificam com maior conservadorismo moral tendem a postular o controle do acesso não só a obras pornográficas mas também a obras eróticas (ou mesmo, a imagens de nudez). Patrocinadores se dividem entre projetar imagem e cultura de individualidades (favorecendo a expressão da diversidade) ou optar por denominadores comuns sociais (retrocedendo quando

<sup>3</sup> Sobre a aproximação entre Arte Contemporânea e Mediação, v. meu “*Mediação de conflitos, e arte contemporânea: entre “representação” e “apresentação” e sobre a aproximação entre Arte Contemporânea e Direito, v. meu “Arte Contemporânea, Direito, e Marcos Civis”*”.

<sup>4</sup> Haja vista a variedade de concepções, desde as que veem características ontológicas predicadas na autorreferência e na especificidade de cada categoria artística (Greenberg) até as que reconhecem apenas o caráter relacional de uma obra de arte, extraído de contextos diversos, inclusive os históricos ou “pós-históricos” (Danto).



setores da sociedade desencadeiam protestos). Alguns artistas, ciãos da liberdade que é sua força-motriz, reafirmam, a cada ameaça respectiva, seu compromisso pessoal com a transgressão de crenças e atitudes que a tolhem.

Com tantos sentimentos entrecruzados, e de teor tão variado, o conteúdo relacional, se não contemplado com mapeamento e discussão apropriados (sobretudo sopesando os princípios gerais à luz das circunstâncias de cada caso concreto), pode ofuscar ou mesmo inviabilizar o debate objetivo.

## **2. PAUTAS OBJETIVAS: MOLDURA LEGAL, ALCANCE REGULAMENTAR ESPECÍFICO, CLASSIFICAÇÃO INDICATIVA, CRITÉRIOS, PRÉVIA INFORMAÇÃO, E AUTORREGULAÇÃO**

Segundo o Ministério Público Federal<sup>5</sup>, a moldura legal vigente impõe à liberdade de expressão os seguintes limites: proibição do anonimato; vedação de ofensa à honra ou imagem de terceiros; direito de crianças e adolescentes a diversões e espetáculos públicos adequados à sua faixa etária, vedada a censura de natureza política, ideológica e artística; direito das pessoas e das famílias de se defenderem de programas ou programações de rádio e televisão contrários a valores éticos e sociais da pessoa e da família, e da publicidade de produtos, práticas e serviços que possam ser nocivos à saúde e ao meio ambiente; e manifestações de caráter racista ou dirigidas à propagação do ódio. Fora desses limites, a expressão artística é livre, e, legalmente, eventuais abusos só devem ser reprimidos *a posteriori*.

A regulamentação da lei obrigou canais de comunicação como a televisão a incluírem classificação etária da programação, com finalidade indicativa, o que parece refletir o alcance maior e mais fácil que os programas televisivos têm, em comparação com outros meios. Por isso, se discute, por exemplo, que exposições de arte em museus não estariam sujeitas a exatamente os mesmos contornos afetos à televisão, na medida em que se deslocar até o lugar de exibição envolveria decisão pensada, não comodista e imediata.

Sob tais premissas, exposições de arte não deveriam barrar a entrada de menores quando fossem exibidos trabalhos apresentando cenas eróticas, porém devem informar sobre a natureza do que exibem, para que os responsáveis pelos menores estejam em condições de exercer seu julgamento, na prerrogativa que a lei lhes confere para dirigir a educação deles.

Por outro lado, situações que escapam a esse enquadramento devem merecer tratamento especial, como as que apresentem menores em cenas de sexo explícito ou pornografia. Essas são situações vedadas pelo Estatuto da Criança e do Adolescente.

Nesse cenário, em que prevalece a liberdade como regra geral e são reprimidos apenas os desvios que a própria lei enuncia, há tendência de os museus adotarem suas próprias práticas e o setor vir a expedir auto-regulamentação uniformizando critérios. Esse é um dos panos de fundo das discussões travadas no calor de diversos conflitos que têm ocorrido recentemente, examinados a seguir.

<sup>5</sup> Nota Técnica da Procuradoria n. 11/2017 da Procuradoria Federal dos Direitos do Cidadão, do Ministério Público Federal.



### 3. ACONTECIMENTOS RECENTES NO BRASIL E PERSPECTIVAS DE ENCAMINHAMENTO

Em menos de um mês, se assistiu a suspensão de uma exposição em Porto Alegre devido a acusações de pedofilia e zoofilia, reação no Rio de Janeiro a uma obra de artista premiado considerada ofensiva à fé católica, polêmica em São Paulo em torno da mãe que encorajou sua filha menor a tocar os dedos de um artista deitado nu, e combate a uma peça teatral em Belo Horizonte protagonizada por um transexual encarnando a figura central do catolicismo.

Subitamente, a contraposição entre liberdade artística e exibição pública foi revolvida, simultaneamente à onda de fortalecimento de grupos políticos de extrema direita e à sua disputa por conquista de setores expressivos da população para as suas causas. Antes, inclusive no Brasil, performances com nudez de artistas já tinham ocorrido, porém sem tanta celeuma. Agora, as repercussões rapidamente reverberaram em redes sociais e nos jornais, com opiniões agressivas.

Nessa trilha, projetos de lei foram apresentados por parlamentares, em geral endurecendo a legislação sobretudo no que diz respeito a exposições de artes plásticas em instituições culturais. O Ministério da Justiça se manifestou mais de uma vez, com posições oscilantes. Prefeitos do Rio de Janeiro e de São Paulo fizeram declarações peremptórias. Abaixo-assinados foram distribuídos, vídeos foram gravados, uma quantidade grande de manifestações contra ou a favor da acentuada liberdade artística foi divulgada. A imprensa viu nesses episódios o embrião de uma possível progressão para ataques também à liberdade de imprensa.

Em meio a posicionamentos extremados e acalorados, o Ministério Público Federal expediu orientação chamando atenção para a necessidade

de se compreender tecnicamente a questão legal. O MASP utilizou tal parecer para reverter sua decisão anterior<sup>6</sup>, que adotava classificação etária de 18 anos como fundamento para barrar a entrada de menores numa exposição sobre obras eróticas. Num tema correlato, a Presidente do STF julgou, prestigiando a liberdade de pensamento, que redações (expressando opiniões de estudantes do ENEM) ofensivas a direitos humanos não deveriam automaticamente receber nota zero.

Enquanto instituições culturais procuram rever seus procedimentos, incrementando avisos sobre conteúdo de exposições, exigindo que menores estejam acompanhados de seus responsáveis, e evitando adotar classificação etária que determine proibição absoluta da entrada de menores, os ânimos dos partidários do conservadorismo ou do liberalismo continuam exaltados, e não se vislumbra, até o momento, um fórum em que suas visões pudessem ser consideradas propriamente representadas e defendidas no cotejo com visões opostas.

### 4. COMO A MEDIAÇÃO E A FACILITAÇÃO DE DIÁLOGO PODERIAM SER ÚTEIS?

Em conflitos multipartes, a questão da representação assume relevo crucial pois a responsabilidade de veicular muitas vozes exige que os representantes tenham consciência precisa do seu papel, que é constantemente desafiado por inovações e improvisos típicos de casos contendo interessados tão numerosos (e poderosos).

Nesse sentido, facilitadores de diálogo e mediadores podem ser particularmente úteis, no apoio à visualização dos aspectos subjetivos e objetivos presentes, no controle da temperatura emocional das reuniões (evitando

<sup>6</sup> Combatida inclusive por ações judiciais movidas contra o MASP por parte de pais de menores.



que posições tão antagônicas resvalam em terminologias não convidativas à escuta) e na criação de clima que prestigie a vontade de dialogar.

O cenário da facilitação de diálogo ou mediação pode ser, por exemplo, a sua realização na sede de uma associação profissional neutra, ou num comitê ou conselho misto reunindo representantes do setor público e da sociedade civil, ou na assessoria de linguagem e mapeamento de implicações para desenvolvimento de nova legislação ou regulamentação.

Esses aspectos evocam particularmente a constatação de que a liberdade de expressão artística toca de forma aguda a sensibilidade das pessoas, que se valem da arte como forma de ecoar e refletir sobre os mais diversos aspectos da vida. Quando tal sensibilidade é considerada ferida, a reação costuma ser violenta, como tem ocorrido recentemente em grandes capitais brasileiras.

Nessa linha, a facilitação de diálogo e a mediação<sup>7</sup> podem ser procedimentos úteis para a canalização das discussões e para a composição de valores e posições, trazendo para o centro das atenções a ponderação de princípios, que oferecem perspectiva mais plausível para convergência de interesses.

## CONCLUSÃO

Os debates sobre a liberdade artística tendem a polarizar posições, nutridas por pautas objetivas e subjetivas. A mediação pode ser útil para resgatar valores e princípios, favorecendo assim as chances de consenso.

<sup>7</sup> “(...) a mediação é um procedimento útil para a resolução de conflitos, especialmente porque o procedimento é rápido e já se mostrou eficaz. Não bastasse isso, o procedimento é menos tenso, de sorte que as partes poderão se sentir mais despreocupadas se tiverem que lidar umas com as outras novamente.” (Nunes, Luciano de Fransceschi, Arbitragem ou Mediação, a forma mais eficaz de solução de conflitos, in “Arbitragem e Mediação em propriedade intelectual, esportes e entretenimento”, Curitiba, Appris, 2014, p. 171).



# TÉCNICAS DE COMUNICAÇÃO EM CONDOMÍNIOS: DESCONSTRUINDO CONFLITOS<sup>1</sup>

\_Cristiane Carneiro<sup>2</sup>

\_Edison Balbino<sup>3</sup>

## \_RESUMO

O artigo trata sobre recursos práticos para a desconstrução de conflitos, em especial, nos condomínios.

Inúmeros são os possíveis conflitos advindos do relacionamento dos moradores/funcionários/prestadores de serviço de um condomínio. Podemos citar como alguns exemplos: (a) atraso na entrega da obra, (b) registro do “habite-se” no RGI devido a uma pendência de rememoração do terreno, (c) necessidade de alteração da convenção de condomínio e regulamentos para que haja previsão de rateio de despesas ou uso das vagas de garagem (livres/demarcadas/sorteio/uso de manobristas); (d) fechamento de varandas... enfim, várias situações.

O objetivo deste artigo é analisar possíveis ferramentas para desconstruir o conflito existente neste ambiente, onde a preservação do relacionamento entre aqueles que estão momentaneamente em conflito merece atenção.

## 1. CONCEITO DE CONFLITO

Afinal, como definir conflito?

Segundo Juan Carlos Vezzulla<sup>4</sup>, “o conflito não existe. É sempre momentâneo. Nenhum conflito veio caminhando em direção a uma mediação. É o nome que temos dado aos momentos difíceis de um

<sup>1</sup> O presente artigo é a materialização da palestra organizada pelo Setor Cível do Mediare na ABAMI, no dia 17.10.2017. A referida palestra, que serviu como base para a elaboração do presente artigo, contou com a participação de todos os integrantes do setor. São eles: Leila Amboni, Liana Valdetaro, Philippe Lantos, Mônica de Salles Lima, Tânia Almeida, Renata Moritz, Renata Ferrara, além dos autores.

<sup>2</sup> Mestre em Direito e Economia pela Universidade Gama Filho. Especialista em Direito Empresarial pela Universidade Candido Mendes. Especialista em Direito do Estado e da Regulação pela Fundação Getulio Vargas. Advogada no Rio de Janeiro. Autora de artigos sobre arbitragem e mediação. Professora dos cursos de MBA e Pós-Graduação da FGV e da PUC-RJ. Mediadora certificada pelo ICFML – Instituto de Certificação de Mediadores Lusófonos. Membro do Instituto MEDIARE. E-mail: crisdiascarneiro@gmail.com.

<sup>3</sup> Advogado no Rio de Janeiro. Especialista em Direito Imobiliário e em Responsabilidade Civil do Médico e Prestadores de serviços médico-hospitalares. Pós-graduado pela EMERJ em Direito Imobiliário. Pós-graduado pelo IAG/PUC RJ. Membro da Comissão de Direito Imobiliário do IAB. Filiado à ABAMI. Membro do Instituto MEDIARE. Email:balbino@ealbalbino.com.br

<sup>4</sup> VEZZULLA, Juan Carlos. O Globo - Conte algo que não sei. 01/09/2017. Disponível em <https://oglobo.globo.com/sociedade/conte-algo-que-nao-sei/juan-carlos-vezzulla-psicologo-mediador-conflito-nao-existe-sempre-momentaneo-21770331#ixzz4zdfQaR4i> Acesso em 27.11.2017.



relacionamento, que nos produzem desprazer, violência. Não é definitivo” Se analisarmos pelo ponto de vista dos envolvidos, veremos que, conforme explica Calcaterra<sup>5</sup>: “a desavença não está nos fatos, mas nas histórias contadas a partir de uma determinada percepção”.

“Diríamos que conflito é o desentendimento entre duas ou mais partes sobre tema de interesse comum. É socialmente construído, dinâmico e sujeito a constantes transformações.”<sup>6</sup>

Conflitos são associados à noção de incompatibilidade entre os envolvidos. Há o sentimento de impossibilidade de coexistência de interesses, necessidades e pontos de vistas. Ocorre que os desentendimentos fazem parte da vida, são inevitáveis e, como integrantes da condição humana, tendem a ganhar complexidade ao longo da existência.

Normalmente a expressão “conflito” é associada a outras expressões com conotação negativa, como briga, guerra, etc.

Os conflitos podem se instalar entre pessoas – interpessoal, entre pessoas e organizações - intragrupal, entre grupos ou segmentos sociais - intergrupais ou entre países - internacional.

É comum algumas pessoas terem reações fisiológicas, emocionais e comportamentais, ao se depararem com uma situação de conflito, assim muitas vezes, as pessoas apresentam rubores, taquicardias, elevam o tom de voz, entre outras reações.

Nessas ocasiões, os envolvidos tendem a se comportar de forma a julgar a outra parte, atribuir culpa, responsabilizar o outro.

5 CALCATERRA, Rubén, 2002, apud BIANCHI, Angela; JONATHAN, Eva; MEURER, Olivia. Teorias do conflito. In: ALMEIDA, Tânia; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva. (coords.) Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: JusPodivn, 2016, p. 73.

6 ALMEIDA, Tânia. Apostila de slides do Curso Básico de Mediação de Conflitos do MEDIARE. 1º semestre de 2016, p. 11.

## 1.1 Processos Construtivos e Destrutivos

Para Morton Deutsch<sup>7</sup>, o conflito está inserido em um contexto de um ciclo vicioso de ação e reação entre os envolvidos, onde, normalmente, a reação é mais severa que a ação original, ocasionando o escalonamento do conflito.

Quando essa cadeia não é interrompida corre-se o risco do enfraquecimento ou rompimento da relação social preexistente à disputa em razão da forma pela qual é conduzida, inclusive, podendo ter como consequência o “esquecimento” da questão original, passando a prevalecer a luta pela vitória e desconsideração das possíveis consequências (objetivas ou subjetivas).

As partes preocupam-se em empregar “armamento” cada vez mais potente com a finalidade precípua de obter uma “vitória”<sup>8</sup>. Neste caso, instaura-se a postura adversarial, pela qual a outra parte é transformada em inimigo, nos atos e nas intenções, havendo prioridade à autodefesa e ao ataque. As partes quando envolvidas em processos destrutivos de resolução de conflitos acabam em situação pior do que a vivida antes do conflito.

Já o processo construtivo tende a fortalecer a relação social já existente. As suas características são<sup>9</sup>:

1. capacidade de estimular as partes a desenvolver soluções criativas que permitam a compatibilização dos interesses contrapostos;
2. capacidade das partes ou do condutor do processo de motivarem todos os envolvidos para que prospectivamente resolvam questões sem atribuição de culpa;

7 DEUTSCH, Morton, 1973 apud BIANCHI, Angela; JONATHAN, Eva; MEURER, Olivia, 2016, op. cit., p. 79.

8 ALMEIDA, Tânia, 2016, op. cit., p. 12.

9 Ibid., p. 15.



3. desenvolvimento de condições que permitam a reformulação das questões diante de eventuais impasses; e
4. disposição das partes ou do condutor do processo a abordar, além das questões juridicamente tutelados, todas e quaisquer questões que estejam influenciando a relação dos envolvidos.

Os envolvidos quando participam de um processo construtivo geralmente têm um fortalecimento das relações sociais, já que o modo como o conflito é tratado permite essa aproximação, sem um clima pesado, sem morosidade e sem clima de disputa.

Os modelos construtivos mais conhecidos em nosso ordenamento jurídico são: Mediação (Lei nº 13.140/2015 – Lei de Mediação<sup>10</sup> e Código de Processo Civil - Lei nº 13.105/2015<sup>11</sup>) e Conciliação (Código de Processo Civil - Lei nº 13.105/2015 e Lei nº 9.099/1995 - Juizados Especiais<sup>12</sup>).

Para o uso dos métodos de autocomposição são necessários 3 passos consecutivos<sup>13</sup>:

1. Desconstrução do conflito
2. Reconstrução da relação
3. Coconstrução da solução

Para isso, os envolvidos precisam trabalhar juntos com o objetivo de identificar uma solução que atenda aos seus interesses.

<sup>10</sup> BRASIL. Lei nº 13.140/2015 – Lei de Mediação. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/L13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/L13140.htm) Acesso em 19.12.2017.

<sup>11</sup> BRASIL. Código de Processo Civil - Lei nº 13.105/2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm) Acesso em 19.12.2017.

<sup>12</sup> BRASIL. Mediação e Conciliação (Código de Processo Civil - Lei nº 13.105/2015 e Lei nº 9.099/1995 - Juizados Especiais) Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9099.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9099.htm) Acesso em 19.12.2017.

<sup>13</sup> ALMEIDA, Tania. 2016, op. cit., p. 16.

## 2. RECURSOS PRÁTICOS NA DESCONSTRUÇÃO DO CONFLITO

Várias são as ferramentas de comunicação e negociação que podem ser usadas para prevenir e solucionar conflitos em vários cenários. No caso dos condomínios, em especial, identificamos que algumas delas poderiam ter um aproveitamento mais focado e por isso elegemos somente algumas neste artigo.

### 2.1 Ferramentas de comunicação

#### 2.1.1 Escuta Ativa

Ouvir é um ato fisiológico, que qualquer pessoa sem perda auditiva é capaz de realizar, isto é, um ato involuntário. Por outro lado, escutar é um ato voluntário, que requer disposição da pessoa para ouvir com atenção, tentando considerar/entender como possível o ponto de vista apresentado. Importante destacar que considerar/entender não quer dizer aceitar/concordar; quer dizer entender as razões/os motivos destacados.

Como pontua Tania Almeida<sup>14</sup>:

A Escuta Ativa apoia-se no tripé legitimação, balanceamento e perguntas e tem por objetivos: (i) oferecer uma qualidade de interlocução cujo acolhimento possibilite que as pessoas se sintam legitimadas em seus aportes e participação; (ii) conferir equilíbrio entre dar voz e vez aos integrantes da conversa e viabilizar uma escuta que inclua o ponto de vista do outro; (iii) oferecer perguntas que geram informação, propiciem progresso e movimento ao processo de mediação.

Importante destacar que o balanceamento não quer dizer necessariamente simetria. O equilíbrio pode ser feito de forma diferente, desde

<sup>14</sup> ALMEIDA, Tania. Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014, p. 66.



que as partes se sintam confortáveis. O tempo de fala pode ser diferente para cada um dependendo da forma como a pessoa se expressa: alguns são mais prolixos; outros, mais objetivos.

Conforme esclarece Tania Almeida<sup>15</sup>: “O balancear da escuta ativa se dá quando os mediadores conferem possibilidade equânime de expressão aos mediandos – tempos de fala, entrevistas privadas -, enquanto, simultaneamente, cuidam da qualidade de escuta destes.”

Na escuta ativa, temos que observar a linguagem verbal e a não-verbal. O silêncio também é uma resposta que deve ser considerada. A pausa é um outro elemento bastante relevante que deve ser observado com cuidado.

Pierre Weil e Roland Tompakow<sup>16</sup> dão um exemplo bastante simples: ao analisarem dois desenhos praticamente idênticos (um homem sentado em uma poltrona posicionado bem em frente a uma mulher que o visita em sua casa e que toma chá sentada em um sofá), percebem que em um desenho a bolsa da mulher está em seu colo; no outro, a mesma bolsa está posta ao seu lado no sofá. Para os autores, na primeira situação ela transmite a mensagem de que não está à vontade; já na segunda, indica que adquiriu confiança no ambiente e já está confortável, se sentindo à vontade.

A escuta ativa permite que o ato involuntário de ouvir seja transformado no ato voluntário de escutar contemplando as linguagens verbal e não verbal.

### 2.1.2 Resumo

Esta ferramenta é muito mais do que o simples fato de recapitular o que foi dito por uma outra pessoa. Esta ferramenta permite confirmar

o correto entendimento do que foi anteriormente falado. Podemos até mesmo dizer que complementa a Escuta Ativa, pois se esta ferramenta for usada com precisão, o resumo será adequado.

É importante que o resumo retrate os interesses (comuns e complementares), as necessidades, as expectativas, os valores, os sentimentos e as preocupações de todos os envolvidos.

Conforme esclarece Tania Almeida<sup>17</sup>: “[Os resumos] expressam o entendimento do mediador sobre o que foi dito... Tendem a ser mais longos do que os parafraseios e, para alguns autores, desses diferem por incluírem em seu texto, se necessário, as emoções.”

O uso desta ferramenta permite que o locutor tenha a chance de ouvir a mensagem que foi recebida, e que, algumas vezes, pode ter sido diferente daquela que tinha a intenção de transmitir. Pode ter havido alguma falha na comunicação e, conseqüentemente, a mensagem enviada pode não ser a mesma que a recebida.

### 2.1.3 Redefinir com conotação positiva

Esta ferramenta ajuda a identificar interesses, necessidades, expectativas, valores e impossibilidades retratados em linguagem adversarial, provocativa ou agressiva.

O impacto esperado com o uso desta ferramenta, conforme explica Tania Almeida<sup>18</sup>, é que:

Redefinições com conotação positiva viabilizam que o autor da fala ou da ação entendida como imprópria ou contundente reveja sua forma de expressão para que aquele que o escuta ou assiste consiga

<sup>15</sup> Ibid., p. 67.

<sup>16</sup> WEIL, Pierre; TOMPAKOV, Roland. O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal. 68ed. Petrópolis: Vozes, 2011, p. 42.

<sup>17</sup> ALMEIDA, Tania, 2014, op. cit., p. 91.

<sup>18</sup> Ibid., p. 90.



identificar uma intenção positiva mesmo diante de uma forma dura ou agressiva de expressão. Ou seja, essa intervenção possibilita tanto a revisão de uma narrativa por seu autor, quanto a ampliação da escuta de seu interlocutor. O incremento da disponibilidade para a escuta pode se dar a partir dessa intervenção.

Os impactos advindos dessa ferramenta podem ser potencializados não somente pela natureza da técnica empregada, mas especialmente pelo fato de ser o mediador o porta-voz da redefinição.

## 2.2 Ferramentas de negociação

### 2.2.1 Identificar interesses e posições

A partir da identificação dos interesses é possível visualizar interesses comuns, complementares e divergentes que serão a possibilidade de solução conjunta. Um dos objetivos do facilitador do diálogo é ajudar os envolvidos a identificar seus interesses, pois, via de regra, iniciam (e muitas vezes permanecem) uma negociação focados em posições.

Conforme esclarecem Yann Duzert, Ana Tereza Spinola e Gerson Borges<sup>19</sup>:

Em uma negociação, cada uma das partes tem *informações limitadas* sobre os verdadeiros objetivos e *interesses* da outra parte; então, não é óbvio saber o que se deve oferecer e como oferecer. Com base nessas questões, o processo de negociação se desenvolve sobre um dilema fundamental denominado *dilema do negociador* que indica “Para criar valor é preciso oferecer informações sobre os seus interesses, porém

revelar seus interesses pode criar desvantagem, podendo ser utilizado pela outra parte contra você” (*competição versus cooperação*).

Complementam, ainda<sup>20</sup>:

Individualmente, os negociadores, como seres humanos, têm diferentes histórias, personalidades, motivações e estilos. As características dos processos cognitivos são individuais e interferem no processo para alcançar um acordo. Por exemplo: negociadores, devido à incerteza associada ao resultado de uma negociação, poderão possuir informações que demonstram serem irrelevantes ou inconsistentes ao longo da negociação; poderão estar influenciados por percepções seletivas, obcecados por custos e ações passadas; poderão estar suscetíveis à mudanças, por influência tática e manipulação, de acordo com a estrutura da situação; poderão estar abertos para verificar interesses incompatíveis quando os ganhos mútuos são possíveis; e, poderão se utilizar de uma variedade de heurísticas para lidar com a complexidade, a ambiguidade e os conflitos inerentes às negociações.

A busca de um acordo, por um grupo de pessoas em que um conflito, pode ser alcançada por meio da utilização de uma variedade de dinâmicas psicossociais. A regra da reciprocidade é uma dessas dinâmicas que opera na maioria das culturas e grupos, conduzindo a uma tentativa de cooperação. As ações positivas de uma das partes poderão gerar reações positivas da outra parte, em um ciclo contínuo de construção de confiança, ao longo do tempo. Entretanto, barreiras sociais podem prejudicar o processo interativo de uma

<sup>19</sup> DUZERT, Yann; SPINOLA, Ana Tereza; BORGES, Gerson. Negociação em situações de crise e a matriz de negociações complexas In: ARROW, Kenneth J. et al (coord). Negociação: barreiras para resolução de conflitos. São Paulo: Saraiva, 2011. Série GV-Law, p. 411.

<sup>20</sup> Ibid., p. 412.



negociação, acarretando problemas de comunicação, de confusão, de polarização e de escalada de conflito, gerando um movimento contrário aos acordos construtivos.

O facilitador do diálogo pode ajudar os envolvidos a iniciar a “regra da reciprocidade” e ajudá-los a sair da zona das posições e passar a trabalhar na zona dos interesses. De acordo com Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton<sup>21</sup>: “**Os interesses definem o problema.** O problema básico de uma negociação não está nas posições conflitantes, mas sim no conflito entre as necessidades, desejos, interesses e temores de cada lado”. (grifo no original)

### 2.2.2 Iniciar a negociação pelos temas de menor tensão

Iniciar a negociação por temas em que a probabilidade de uma fácil composição seja maior, ajuda a criar um cenário favorável para o prosseguimento da negociação e até mesmo a estimular a “regra da reciprocidade”. Os envolvidos ganham confiança para prosseguir, pois veem que é possível a criação conjunta de uma solução que os atenda.

Para isso é essencial que os interesses já estejam identificados e mapeados. As posições anteriormente rígidas podem agora ceder lugar para os interesses (muitas vezes complementares e não opostos).

### 2.2.3 Auxiliar a pensar em soluções de benefício mútuo

Este é um dos pilares que definem o Projeto de Negociação de Harvard. Os quatro fundamentos são<sup>22</sup>:

<sup>21</sup> FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Como chegar ao sim: negociação de acordos sem concessões. Tradução Vera Ribeiro & Ana Luiza Borges. 2ª ed. Revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Imago Ed., 2005, p. 58-59.

<sup>22</sup> Ibid., p. 28.

**Pessoas:** Separe as pessoas do problema

**Interesses:** Concentre-se nos interesses, não nas posições

**Opções:** Crie uma variedade de possibilidades antes de decidir o que fazer

**Critérios:** Insista em que o resultado tenha por base algum padrão objetivo.

Conforme identificaram os autores do Projeto<sup>23</sup>:

O terceiro ponto concerne à dificuldade de conceber soluções ótimas enquanto se está sob pressão. Tentar decidir na presença de um adversário é algo que estreita a visão. Ter muita coisa em jogo inibe a criatividade. O mesmo se aplica à busca de uma única solução correta. Você pode contrabalançar essas limitações reservando um tempo determinado para pensar numa vasta gama de soluções possíveis que promovam os interesses comuns e conciliem criativamente os interesses divergentes. Daí o terceiro ponto básico: antes de tentar chegar a um acordo, *invente opções de benefícios mútuos*.

O facilitador do diálogo deve ajudar os envolvidos a ampliar as suas opções. A criar sugestões que possam ser usadas ou aproveitadas no momento da busca pela solução ideal para eles. A solução ideal seria aquela decorrente do consenso, mas é importante esclarecer que consenso não significa “estou 100% de acordo”, mas o fruto de uma solução compartilhada onde todos (ou quase todos) podem conviver<sup>24</sup>.

<sup>23</sup> Ibid., p. 29.

<sup>24</sup> SUSSKIND, Lawrence; CRUIKSHANK, Jeffrey; DUZERT, Yann. Quando a maioria não basta: método de negociação coletiva para a construção de consenso. Tradução de Yves Bergougnoux. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008, p. 32.



É importante que todos saibam claramente o que foi prometido a todos e o que cada um prometeu aos outros. Logo, o objetivo não é somente o consenso; mas um consenso *informado*. Isso quer dizer que as partes envolvidas (a maioria esmagadora) concordam que entendem exatamente o que está na proposta ou no pacote e que podem conviver com a solução proposta<sup>25</sup>.

### 3. O ADVOGADO NA DESCONSTRUÇÃO DO CONFLITO

O advogado pode colaborar para a resolução do conflito, ajudando também a identificar os interesses dos envolvidos. Para isso, a participação do advogado é diferente daquela em um processo judicial onde predomina o confronto/litígio. O advogado será um assessor jurídico e a sua participação será colaborativa. O advogado não deixa de defender o seu cliente ao agir de forma colaborativa, pelo contrário, agindo assim, as chances de que os reais interesses do seu cliente sejam satisfeitos crescem, pois como esclarece Alessandra Gomes do Nascimento Silva<sup>26</sup>: “a defesa dos interesses do cliente não se faz exclusivamente em juízo”.

Como assessor jurídico, o advogado<sup>27</sup> pode ajudar na elaboração de opções, pois conhece os limites legais e rever o acordo para que este seja legalmente válido.

Agindo de forma colaborativa, o advogado com uma visão sistêmica e prospectiva, verifica as possibilidades legais das opções criadas pelos envolvidos, pensando em todos os envolvidos e na continuidade daquela relação, pois a manutenção do relacionamento dependerá do cumprimento do fruto do consenso entre os envolvidos. A participação dele pode dar sustentação ao futuro cumprimento do acordo. Se necessário, pode reforçar junto ao seu cliente a importância da sua participação na criação do acordo e as consequências legais para um eventual descumprimento.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conflitos implicam fatores tangíveis – benefícios, contratos, bens - e fatores intangíveis – confiança, autoimagem, respeito. Um conflito não envolve somente duas pessoas - compromete uma rede de pessoas.

O conflito não pode ser solucionado pela simples aplicação técnica do Direito, deixando de fora o componente humano e social dessa relação conflituosa, por isso, muitas vezes a busca pela resolução no Poder Judiciário, com a decisão de um terceiro, não é a mais adequada. Os métodos colaborativos de resolução de conflitos, auxiliam os envolvidos a manter o relacionamento, pois deixam de tratar de posições e passam a falar de interesses e de criação de opções que possam levar os envolvidos ao consenso. Em um condomínio, a manutenção do relacionamento é vital para a sua própria existência.

O advogado pode ajudar neste cenário, pois ele é o conhecedor da lei e a sua participação pode auxiliar na criação de opções juridicamente válidas e eficazes.

<sup>25</sup> Ibid., p. 32.

<sup>26</sup> SILVA, Alessandra Gomes do Nascimento. Técnicas de negociação para advogados. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2003, p. 12.

<sup>27</sup> O advogado é o conhecedor da lei e o exercício da atividade de consultoria, assessoria e direção jurídicas são privativos da advocacia. BRASIL. Estatuto da OAB – Lei nº 8.906/1994 - Art. 1º São atividades privativas de advocacia: II - as atividades de consultoria, assessoria e direção jurídicas. Disponível em [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8906.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8906.htm) Acesso em 19.12.2017.



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Tânia. Apostila de slides do Curso Básico de Mediação de Conflitos do MEDIARE. 1º semestre de 2016.

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

BIANCHI, Angela; JONATHAN, Eva; MEURER, Olivia. Teorias do conflito. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva. (coords.) **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador: JusPodivn, 2016, pp. 71-85.

DUZERT, Yann; SPINOLA, Ana Tereza; BORGES, Gerson. Negociação em situações de crise e a matriz de negociações complexas. In: ARROW, Kenneth J. et al (coord). **Negociação: barreiras para resolução de conflitos**. São Paulo: Saraiva, 2011. Série GV-Law, pp. 408-434.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**: negociação de acordos sem concessões. Tradução Vera Ribeiro & Ana Luiza Borges. 2ª ed. Revisada e ampliada. Rio de Janeiro: Imago Ed., 2005.

SILVA, Alessandra Gomes do Nascimento. **Técnicas de negociação para advogados**. 2ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

SUSSKIND, Lawrence; CRUIKSHANK, Jeffrey; DUZERT, Yann. **Quando a maioria não basta**: método de negociação coletiva para a construção de consenso. Tradução de Yves Bergounoux. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

VEZZULLA, Juan Carlos. O Globo - Conte algo que não sei. 01/09/2017. Disponível em <https://oglobo.globo.com/sociedade/conte-algo-que-nao-sei/juan-carlos-vezzulla-psicologo-mediador-conflito-nao-existe-sempre-momentaneo-21770331#ixzz4zdfQaR4i> Acesso em 27.11.2017.

WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. **O corpo fala**: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal. 68ed. Petrópolis: Vozes, 2011.

## REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS

BRASIL. Estatuto da OAB – Lei nº 8.906/1994. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L8906.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L8906.htm) Acesso em 19.12.2017.

BRASIL. Mediação e Conciliação (Código de Processo Civil - Lei nº 13.105/2015 e Lei nº 9.099/1995 - Juizados Especiais. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/L9099.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L9099.htm) Acesso em 19.12.2017.

BRASIL. Código de Processo Civil - Lei nº 13.105/2015. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm) Acesso em 19.12.2017.

BRASIL. Lei nº 13.140/2015 – Lei de Mediação. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm) Acesso em 19.12.2017.



# AS VÁRIAS FACES DA MEDIAÇÃO COMUNITÁRIA NO BRASIL

\_Barbara Musumeci Mourão<sup>1</sup>

\_Eva Jonathan<sup>2</sup>

\_Silvia Naidin<sup>3</sup>

\_Vania Izzo de Abreu<sup>4</sup>

\_Wanderley Jacob<sup>5</sup>

## \_RESUMO

Este artigo desenvolve uma reflexão que está na origem do recém-iniciado projeto de pesquisa, intitulado O ESTADO DA ARTE DA MEDIAÇÃO COMUNITÁRIA NO BRASIL, desenvolvido pelo Grupo de Estudos e Trabalho do Setor Comunidades do MEDIARE, em parceria com o Centro de Estudos de Segurança e Cidadania (CESeC), da Universidade Candido Mendes. A pesquisa pretende mapear os programas de mediação comunitária no Brasil, com vistas à publicação de um catálogo em que estejam sistematizados, entre outros dados, os modelos de ação, os pressupostos, os objetivos e os conceitos que servem de base a cada uma das iniciativas examinadas. Para isso, buscou-se avaliar, aqui, os limites e o alcance do termo mediação comunitária, tal como vem sendo empregado por uma amostra de autores e autoras cujos textos foram analisados a título exploratório.

## 1. O QUE SE ENTENDE POR COMUNIDADE?

Diferentes análises sobre experiências de mediação comunitária no Brasil (ALMEIDA; IZZO; JONATHAN, 2014; FOLEY, 2010; JONATHAN; ABREU, 2017; LEANDRO; CORRÊA, 2009; MONTEIRO; FARINAZZO; DA SILVA, 2012 e STROZEMBERG, 2011) têm mostrado que essa abordagem pode ser extremamente proveitosa na prevenção do escalonamento dos conflitos, na expansão do repertório de soluções para desavenças interpessoais e coletivas e como via de transformação e emancipação social. No entanto, o significado da palavra comunidade está longe de ser inequívoco. Este termo tem sido utilizado de formas diversas e com diferentes significados, embora, muitas vezes, seja empregado como se fosse autoevidente e como se carregasse um sentido único, geralmente associado aos extratos mais pobres da população. Porém, como sugere Patrícia Birman em seu artigo *Favela é comunidade?* (BIRMAN, 2008), essa palavra não apenas descreve um espaço social, qualquer que seja, mas é, antes, acionada por diferentes agências, como governos, ONGs e associações locais e pela própria população, de acordo com interesses e necessidades circunstanciais, com base nos quais produz efeitos concretos e adquire sentidos distintos.

1 Doutora em Sociologia com pós-doutorado em Ciências Sociais. Mestre em Antropologia Social. Coordenadora do Centro de Estudos de Segurança e Cidadania, da Universidade Candido Mendes, e mediadora judicial, atuando no IV Jecrim-Leblon.

2 Mestre em Psicologia Social. Psicóloga. Mediadora-supervisora do MEDIARE e Coordenadora do Setor Comunidades. Conselheira do Instituto MEDIARE. Mediadora Judicial Sênior (TJRJ), atuando no CEJUSC/ Barra e na DP/Leblon. Docente no Curso de Especialização em Psicologia Jurídica (PUC-Rio).

3 Doutora em Antropologia Social pelo PPCIS-UERJ. Mestre em Antropologia Social pela École des Hautes Études en Sciences Sociales de Paris. Formada pelo Curso Básico de Mediação de Conflitos do MEDIARE.

4 Psicóloga. Terapeuta de Família e Casal. Profissional de Saúde em Práticas Colaborativas em Casos de Divórcio. Secretária Geral do Instituto Mediare. Mediadora-supervisora do MEDIARE e Coordenadora dos Setores Comunidades e Escolar. Mediadora Judicial Sênior (TJRJ) e do Tribunal de Ética e da Comissão de Mediação da OABRJ.

5 Graduado em Economia – UNICAMP. Carreira Executiva de 37 anos em RH, nas áreas de Pessoal e Comunicações, Remuneração, Relações Trabalhistas e Treinamento e Desenvolvimento. Capacitação em Mediação de Conflitos e Facilitação de Diálogos pelo MEDIARE.



Conforme a autora, a despeito do uso eufemístico que busca amenizar, sem grande sucesso, os sentidos estigmatizantes associados ao termo favela, a palavra comunidade, quando referida às regiões de pobreza, tanto institui recortes que legitimam certas formas de intervenção governamentais e não governamentais, quanto mobiliza resistências, por parte dos moradores, a visões depreciativas que acabam por segregar e estigmatizar os territórios em que habitam. Não há, seja no plano geográfico, moral ou cultural, um terreno onde se possa ancorar previamente e de forma objetiva o conceito de comunidade, pois ele expressa um eixo de percepções sobre lugares, que se estende entre limites de inclusão e exclusão, de acomodações e rupturas, de cidadania e marginalidade.

Quando se trata de definir o que seja mediação comunitária essa reflexão se torna ainda mais relevante, uma vez que à polissemia do termo comunidade, somam-se diferentes modelos de mediação, por vezes qualificados como comunitários, por vezes praticados sob outros rótulos, como mediação policial, mediação popular ou mediação social, ainda que assemelhados aos primeiros na forma, nos princípios e nos objetivos.

Como definir, então, o que seja uma mediação comunitária? Seria a mediação exercida em áreas física ou socialmente tidas como periféricas? Seria a mediação empreendida pelas próprias pessoas que se definem como participantes de uma comunidade? Ou seriam as formas de tratamento de conflitos coletivos, não necessariamente circunscritas pelas referências territoriais?

Moradores de um edifício de apartamentos podem constituir uma comunidade, para efeitos da mediação, mesmo que não haja entre eles grandes contatos cotidianos e outras afinidades além de dividir um

mesmo teto? Uma cidade pode ser objeto de uma mediação comunitária, se algum conflito de interesses ameaçar atingi-la como um todo? Pode-se falar em mediação comunitária no sistema carcerário, mesmo se os presos não comungarem dos mesmos hábitos, crenças ou valores, embora compartilhando o mesmo espaço confinado?

Como foi dito, para alguns autores e autoras há um pressuposto, por vezes explícito, por vezes implícito, de que se trata de uma prática voltada para grupos sociais situados em áreas pobres e periféricas. Nesses casos, a mediação é vista como recurso de ampliação do acesso à justiça e, portanto, à cidadania, uma vez que contemplaria populações pouco dotadas de mecanismos para vocalizar e ver reconhecidas as suas demandas e direitos<sup>6</sup>. Foley, por exemplo, mesmo quando não evidencia um foco nas áreas de pobreza e exclusão, deixa subentendida essa compreensão, ao caracterizar a mediação comunitária, entre outros aspectos, pelo fato de os membros da comunidade serem seus principais operadores, por ter a esfera comunitária como *locus* preferencial de atuação dos projetos e por chamar a atenção para a importância de valorizar e respeitar os saberes locais. Uma mediação feita "na comunidade, para a comunidade e, sobretudo, pela comunidade", na busca do empoderamento individual e social. Ao pensar a democratização da Justiça como um processo de inclusão de "segmentos sociais excluídos do sistema oficial" e a mediação comunitária como um dos componentes desse processo, a autora deixa claro o foco nos segmentos mais pobres da população (FOLEY, 2016 e 2016<sup>a</sup>, p. 20 e 518).

<sup>6</sup> No Brasil, alguns programas de mediação, ou programas que a incluem como estratégia, trabalham com esse pressuposto e, em função disso, concentram-se em aglomerados, favelas ou regiões periféricas, como o Justiça Comunitária, no Distrito Federal, o Juspopuli na Bahia (que adota o termo "mediação popular") e o PMC, Programa de Mediação de Conflitos, de Minas Gerais, para citar apenas três. (FOLEY, 2016; LEONELLI, 2016; JUNIOR, 2016)



Há, contudo, quem faça recortes diferentes ao delimitar a mediação comunitária. Segundo Lilia de Moraes Sales, para citar outro exemplo, a mediação comunitária envolve “[...] pessoas que possuem residências próximas, estudam em um mesmo colégio, frequentam centros comerciais comuns”. São indivíduos que se conhecem, mantêm alguma convivência e, por isso, apresentam vínculos afetivos ou relação continuada no tempo (SALES, 2016, p. 493). Para essa autora, o que caracteriza a mediação comunitária é o deslocamento das questões individuais para o plano coletivo, (família, empresa, vizinhança, grupo, município ou estado), uma vez que os atos repercutem no todo, implicando responsabilidades compartilhadas. Já Vera Leonelli, concebe a mediação comunitária como algo que se realiza fora do sistema judicial, “[...] em comunidades diversas, independentemente de condição socioeconômica”, tendo como subespécie a mediação popular, esta sim, realizada em espaços caracterizados, segundo ela, pela ocupação desordenada, pela precariedade, pela concentração populacional e, por vezes, pelo estigma da violência (LEONELLI, 2016, p. 500 e 501). Da mesma forma, Ana Luiza Isoldi associa a mediação comunitária a todas as modalidades de conflito experimentados no espaço urbano, como conflitos de vizinhança, conflitos públicos (ligados à política), conflitos interculturais e conflitos urbanísticos, cada um deles mobilizando subtipos correspondentes de mediação (ISOLDI, 2016).

Ariane Gontijo (s/d), quando analisa os programas de mediação voltados para a redução da violência em Minas Gerais, observa, por sua vez, o caráter contingencial do conceito de comunidade, contestando a ideia de que se possa estabelecer para a mediação comunitária um recorte exclusivamente centrado nos territórios da pobreza e da exclusão.

A autora chama a atenção para a necessidade de considerar a mediação comunitária em sua dimensão filosófica, mais do que por seus aspectos práticos e empíricos. Para isso, recorre à Teoria da Ação Comunicativa, de Habermas, lembrando os fluxos comunicacionais que se estabelecem no mundo da vida, como constitutivos dos universos sociais.

Seja como elemento de democratização da justiça, seja como mecanismo de prevenção da criminalidade, o que se percebe nas diferentes conceituações de mediação comunitária ou afins é que elas se ancoram em uma série de referências comuns. Essas referências não são exclusivas da dimensão comunitária e poderiam ser perfeitamente associadas à natureza técnica e ética da mediação em seu sentido amplo. Tanto que certas noções, frequentes nos textos dos autores citados acima, como empoderamento, protagonismo, emancipação, solidariedade, cidadania, pacificação, coesão social, acesso a direitos, autonomia, participação, transformação e autodeterminação são frequentes também nos textos e discursos sobre a mediação judicial ou extrajudicial. Porém, quando utilizados nos textos aqui examinados, esses termos sugerem que nas áreas periféricas ou nas zonas tidas como centrais, a mediação comunitária é percebida como sendo especialmente vocacionada para promover a justiça e o bem comum. A diferença é que nos territórios mais pobres, onde haveria déficit de cidadania, até mesmo os conflitos interpessoais adquirem caráter comunitário, dado o contexto em que estariam ocorrendo, o qual configuraria, pela escassez, uma identidade coletiva. Já nos espaços ocupados pela população mais favorecida e, portanto, mais bem atendida em suas demandas e mais respeitada em seus direitos, a mediação seria comunitária apenas quando envolvesse interesses coletivos.



Um dos objetivos de realizar um levantamento nacional de programas de mediação comunitária e afins é justamente identificar melhor as fronteiras desse campo, tendo como fonte as definições formuladas pelos próprios programas que serão entrevistados no curso da pesquisa. Trata-se de compreender a complexidade da mediação comunitária com base em como cada um define o escopo de suas ações e que categorias são acionadas para expressar a natureza de suas práticas. Em suma, pretende-se analisar os elementos a partir dos quais a existência de um campo específico, designado ou não como mediação comunitária, pode ser configurada. Espera-se, ao final do processo, contribuir para a delimitação conceitual de um campo, não necessariamente fechado, mas centrado em torno de algumas características relativamente comuns a todos. Uma definição do que seja a mediação comunitária, se ela se mostrar possível, e uma análise dos pontos de confluência ou dos aspectos conflitantes das múltiplas definições seriam, portanto, mais um resultado da pesquisa do que propriamente um ponto de partida.

É evidente que a própria seleção dos programas de mediação comunitária a serem entrevistados já supõe um recorte prévio, o que poderia enviesar definitivamente o estudo, pois só seriam contatados os projetos identificados como tal. Diante disso, optou-se por abordar, sem restrições, tanto os projetos autodenominados de mediação comunitária, quanto aqueles que, sem esse nome, se voltam para o âmbito coletivo, em áreas nobres ou periféricas. Fazendo uso do método de bola de neve, pelo qual se solicita que os entrevistados indiquem pessoas ou instituições que realizam trabalhos semelhantes, espera-se chegar a um inventário o mais exaustivo possível, excluindo, à posteriori, apenas as iniciativas cujos responsáveis declarem não ter qualquer afinidade com o campo

da mediação comunitária. A exceção se dará, somente, no caso das escolas, que não serão consideradas, dadas a quantidade e a flutuação dos projetos de mediação voltados para instituições de ensino, assim como a especificidade do público alvo e do tipo de abordagem requerido.

Os programas serão contatados diretamente e seus responsáveis serão convidados a preencher um formulário online, que alimentará uma base de dados capaz de gerar informações estatísticas e de permitir a organização de um catálogo contendo análises e informações sistematizadas a respeito de cada programa considerado.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em face da multiplicidade de concepções do que venha a ser mediação comunitária, evidencia-se uma perspectiva essencial da mediação: não se trata de identificar um conceito pretensamente mais adequado do que outro, mas mapear as diferentes narrativas, originadas, por sua vez, em percepções que variam conforme as abordagens e os objetivos propostos por cada projeto. Importa poder integrá-los em uma moldura complexa, observando as conexões entre os diferentes olhares, analisando as potencialidades de cada perspectiva e abrindo espaço para novas conceituações.

Espera-se, finalmente, com o levantamento proposto, obter um panorama amplo da mediação comunitária no Brasil, o qual seja capaz de atender às demandas por conhecimento sobre boas práticas no setor e de subsidiar novas iniciativas na área, beneficiando-as com informações e análises sobre a experiência acumulada no país.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALMEIDA, Tania; IZZO, Vânia; JONATHAN, Eva. Mediação em Comunidade Carioca: uma parceria Mediare e Núcleo de Mediação Comunitária do Vidigal. Apresentado no Fórum Internacional Global Mediation Rio, Rio de Janeiro, 24-28 de novembro de 2014. Disponível em e.book no endereço eletrônico: [http://www.mpma.mp.br/arquivos/biblioteca/livros/3857\\_mediacao\\_comunitaria\\_community\\_mediation\\_mp.pdf](http://www.mpma.mp.br/arquivos/biblioteca/livros/3857_mediacao_comunitaria_community_mediation_mp.pdf) (p. 264-276) Acesso em 27/10/2017. (e.ISBN 978-85-98144-46-7)

BIRMAN, Patrícia. Favela é comunidade? In: DA SILVA, Luiz Antônio Machado (org). Vida sob Cerco: violência e rotina nas favelas do Rio de Janeiro. FAPERJ: Rio de Janeiro, 2008.

FOLEY, Gláucia Falsarella. Justiça comunitária - Por uma Justiça de emancipação. Belo Horizonte: Forum, 2010, p. 513-519.

\_\_\_\_. Justiça Comunitária: uma experiência emancipatória. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (coord.) Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: Ed. JusPodivm, 2016.

\_\_\_\_. Guia de formação em mediação comunitária - Justiça Comunitária Brasília: TJDFT, 2016a.

ISOLDI, Ana Luiza. A mediação como mecanismo de pacificação urbana. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (coord.) Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: Ed. JusPodivm, 2016, p. 531-542.

JONATHAN, Eva; ABREU, Vânia Izzo de. Mediando em uma comunidade carioca: desafios e conquistas. In: JONATHAN, Eva; ALMEIDA, Rafael Alves de (Coord.). MEDIARE – Anuário 2016, vol. 1, n 001, mês 2, 2017, p. 11 – 18. Disponível em: <http://www.mediare.com.br/wp-content/uploads/2017/02/anuariomediare.pdf> Acesso em 27/10/2017.

JUNIOR, Ronan Ramos. Mediação comunitária: panorama sobre uma experiência em Minas Gerais – Programa mediação de conflitos das políticas públicas do estado. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (coord.) Mediação de Conflitos para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: Ed. JusPodivm, 2016, p. 521-530.

LEANDRO, Ariane Gontijo. Experiências de mediação comunitária no Brasil: desafios teóricos e práticos (s/d). Disponível em <http://www.mediare.com.br/2016/01/28/experiencias-de-mediacao-comunitaria-no-brasil-desafios-teoricos-e-praticos/>. Acesso em 30/11/2017.

LEANDRO, Ariane Gontijo Lopes e Cruz, CORRÊA, Giselle Fernandes. Programa de Mediação de Conflitos da Secretaria de Estado de Defesa Social de Minas Gerais: delineando uma metodologia em mediação individual e comunitária. In: CASELLA, Paulo Borba e Souza, MOESSA, Luciane (Coord.) Mediação de conflitos: novo paradigma de acesso à Justiça. Belo Horizonte: Forum, 2009.

LEONELLI, Vera. Mediação popular como prática de justiça. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (coord.) Mediação de Conflitos para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: Ed. JusPodivm, 2016, p. 499-512.

MONTEIRO, Valdênia Brito; FARINAZZO, Jane; DA SILVA, Kelly Regina Santos. Experiência de mediação de conflitos coletivos: desafios da prática educativa em direitos humanos. In: MONTEIRO, Valdênia Brito; DA SILVA, Kelly Regina Santos (Org.). Mediação de Conflitos,

Direitos Humanos e Acesso à Justiça. GAJOP: Recife, 2012.

SALES, Lília Maia de Moraes. Mediação comunitária, escola transformativa e democracia. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (coord.) Mediação de Conflitos para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: Ed. JusPodivm, 2016, p. 493-498.

STROZENBERG, Pedro. Organização Comunitária. Um ponto de equilíbrio na curva. In: Programa de mediação de conflitos: uma experiência de mediação comunitária no contexto das políticas públicas. Belo Horizonte: ARRAES Editores, 2011, p. 209-214.



# O PODER NA CONDUÇÃO DO PROCESSO DE MEDIAÇÃO

\_Julianne Lopes<sup>1</sup>

\_Mercedes Schumacher<sup>2</sup>

*Entre todas as desigualdades humanas, nenhuma tem tanta necessidade de se justificar à razão como a desigualdade estabelecida pelo poder.*

Ferrero

## \_RESUMO

Este artigo baseia-se em reflexões acerca das relações de poder estabelecidas entre mediadores e mediados, orientadas pelas teorias e classificações propostas pela ciência política clássica. O objetivo principal foi o de explicitar os norteadores do poder conferido ao mediador, como ele se legitima e quais os limites que lhe são impostos para que não seja exercido de forma abusiva. Como resultado, apresentamos um quadro que busca revelar a dimensão dos deveres implícitos nos poderes conferidos, associando-os aos princípios norteadores do processo de mediação.

Os princípios norteadores da mediação, especialmente os que falam da imparcialidade do mediador, da autonomia das partes na construção de uma solução e da voluntariedade na participação do processo, podem induzir à crença de não se estabelecer uma relação de poder entre mediados e mediadores.

A importância de se reconhecer a presença de instrumentos que conferem poder nessa relação reside na possibilidade de se explicitar qual o alcance desse poder, como ele se legitima e quais os limites que lhe são impostos para que não seja exercido de forma abusiva.

Mesmo nos alinhando à percepção de Foucault<sup>3</sup> - para quem o poder deve ser entendido como algo que circula, como algo que só funciona em cadeia e que é exercido em rede, onde os indivíduos alternam na posição de exercer poder e de sofrer sua ação - entendemos que, para fins exclusivamente analíticos, as teorias e classificações propostas pela ciência política foram e são extremamente úteis no intuito de identificar em que medida os processos como os da mediação conferem poder àqueles que os conduzem, como o exercício desse poder se legitima e como deve se dar o exercício regular desse poder.

## 1. O PODER E SUA DIMENSÃO RELACIONAL

No sentido léxico, a expressão poder significa faculdade, autorização, capacidade ou força para que se possa fazer ou executar certas coisas, denotando, desde uma mera possibilidade de produzir determinado efeito ou a habilidade de fazer valer a vontade de quem o exerce, até a

<sup>1</sup> Advogada. Facilitadora de Justiça Restaurativa. Mediadora em formação. Atua nas áreas cível e empresarial.  
<sup>2</sup> Advogada colaborativa e mediadora em formação, atuando nas áreas de família e sucessões. Experiência na coordenação de programa de atendimento interdisciplinar a mulheres, e na gestão de conflitos na administração pública.

<sup>3</sup> FOUCAULT, Michel. Microfísica do poder. 20ª ed. São Paulo: Edições Graal, 2004.



capacidade do homem determinar o comportamento de outro homem, seja por deter um poder social – como é o caso do pai sobre o filho – seja por deter poder econômico ou político – como é o caso do patrão sobre o empregado ou do governante sobre os administrados<sup>4</sup>.

O sentido que importa para nossa reflexão acerca do poder do mediador é justamente este em que se reconhece o poder como a capacidade de alguém produzir o efeito de determinar (conduzir, influir) o comportamento de outrem.

Bobbio (2007), examinando as diversas teorias que buscaram explicar esse fenômeno, propõe uma classificação que agrupa essas teorias em três categorias distintas: (1) substancialistas – que identificam o poder com a posse dos meios necessários para obter o resultado ou comportamento desejado; (2) subjetivistas – que identificam o poder pela capacidade do sujeito de obter os efeitos que almeja; e (3) relacionais – que consideram que o fenômeno do poder só ocorre nas relações interpessoais, onde todos os envolvidos conferem a alguém o poder de influenciar/determinar o comportamento dos demais<sup>5</sup>.

Ao apresentar essas teorias, Bobbio procura mostrar a insuficiência das duas primeiras abordagens, na medida em que o *poder*, ao contrário do que defendem os adeptos das teorias substancialistas, não poderia ser considerado algo que se possui ou que se dispõe como um bem ou uma coisa, pois de nada adiantaria alguém deter os meios para alcançar determinado fim se isso não o tornasse capaz de determinar o comportamento de outrem com o objetivo de alcan-

çar esse mesmo fim. Da mesma forma, demonstra ser insuficiente a teoria defendida pelos subjetivistas que buscam explicar o poder pela capacidade do sujeito de obter os efeitos que almeja, deixando de reconhecer o papel fundamental desempenhado por aquele que se submete ao poder no sentido de permitir ou se sujeitar à produção desses efeitos.

Essas limitações, porém, seriam superadas com a formulação apresentada pelos adeptos da teoria relacional, segundo os quais o fenômeno do poder só poderia ser explicado a partir do reconhecimento de que ele só pode se dar em uma relação entre pelo menos dois sujeitos, onde o detentor do poder obtém de outrem um comportamento que não se verificaria sem a sua intervenção.

Sendo a corrente relacional a mais aceita no âmbito da ciência política, Bobbio se vale, então, da formulação proposta por Robert Dahl, para definir o fenômeno do poder como “uma relação entre atores, na qual um ator induz outros atores a agirem de um modo que, em caso contrário, não agiriam”<sup>6</sup>.

Na mesma linha dessa definição oferecida pela ciência política, mas se aproximando mais da natureza das relações que se estabelecem no processo de mediação, propomos adotar, como norteadora da nossa reflexão, a definição proposta por Marcelo Pakman, para quem *poder* seria o nome do contexto que permitiria que um ou alguns dos membros de um sistema definissem o que deverá ser validado como ‘realidade’ para todos os outros membros desse sistema<sup>7</sup>.

4 BOBBIO, Norberto, MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. Dicionário de política, vol. 2. 12ª Edição. Brasília: LGE Editora, 2004.

5 BOBBIO, Norberto. Estado, governo, sociedade: para uma teoria geral da política. 13ª Edição. São Paulo: Paz e Terra, 2007.

6 Ibid. p. 78

7 PAKMAN, Marcelo. Terapia familiar em contextos de pobreza, violência, dissonância ética. Nova Perspectiva Sistêmica, n. 4, out. 1993, p. 15.



## 2. O DESAFIO DA LEGITIMIDADE DO PODER

Estabelecida a dimensão relacional do conceito de poder, os teóricos da ciência política passam então a enfrentar a questão relativa à sua legitimidade, fornecendo também importantes elementos para nossa reflexão.

Para eles, como nos indica Bobbio<sup>8</sup>, são três os tipos de poder exercidos e que se diferenciam justamente pela natureza daquilo que os legitima. Assim, temos (1) o poder econômico, que se legitima pela posse de certos bens que induzem os que não os possuem a adotar a conduta esperada por aqueles que detêm os bens por esses desejados; (2) o poder ideológico, onde quem o exerce se vale da posse de certas formas de saber para exercer influência sobre o comportamento alheio; e, finalmente, (3) o poder político, que decorre da autoridade que se confere aos que nele são investidos de determinar o comportamento alheio, podendo recorrer, de forma exclusiva e legítima, inclusive ao uso da coação física para alcançar tal fim.

Nos dois primeiros casos, a legitimidade do poder está na posse de bens ou de conhecimentos e isso não gera maiores questionamentos. Mas, no terceiro caso, o do poder político, o que o legitima não fica evidenciado a priori, e é preciso aprofundar a investigação para entender como alguém passa a ter autoridade para compelir aos demais a cumprir ou seguir suas ordens ou orientações.

Ao enfrentar a questão da legitimidade, Weber (1982)<sup>9</sup> propõe importante classificação das possíveis fontes de legitimação do poder político. Para ele, seriam três as fontes de legitimação desse poder: o carisma, a tradição ou a lei. No poder carismático – poder fundado no *dom da*

*graça*, a legitimidade de sua constituição residiria na ascendência pessoal que um determinado indivíduo exerce sobre um determinado contexto social, em razão de seu caráter, força retórica ou heroica ou qualquer outro fator que leve aos demais a reconhecê-lo de forma especial.

Já no poder tradicional, a legitimidade advém de sua perenidade, do fato de ser um poder já estabelecido ‘desde sempre’, muitas vezes derivado do poder carismático que teria transferido a legitimidade conquistada por um chefe aos seus descendentes, nem sempre portadores dos mesmos atributos que se prestaram a legitimar a autoridade exercida por seu ancestral.

E, finalmente, o poder derivado da lei, o que decorre de um sistema que vai caracterizar esse poder pela impessoalidade e pela legalidade, pois como bem colocado por Bobbio (2007), nas sociedades complexas em que o processo de positivação do direito foi concluído, “*a legitimidade é o efeito não da referência a valores, mas da aplicação de certos procedimentos (Legitimität furch Verfahren)*” - como as eleições políticas, o processo de produção de leis e o exercício da função judicante - os quais são instituídos para produzir decisões vinculatórias<sup>10</sup>.

Nessa espécie de fonte, portanto, a legitimidade deriva do fato do poder de ser estabelecido de acordo com as normas legais, as quais devem ser aprovadas de acordo com as regras que prescrevem o procedimento de sua promulgação. A circularidade do argumento, que para Weber é intencional, garante a racionalidade e a ausência de juízos de valor na constituição do poder que deriva sua legitimidade da crença na lei, e não no carisma ou na tradição.

<sup>8</sup> BOBBIO, op. cit.

<sup>9</sup> WEBER, Max. *Ensaio de sociologia*. 5.ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

<sup>10</sup> BOBBIO, op. cit. p. 93.



É dentro desse mesmo referencial teórico que acreditamos ser possível pensar o poder no âmbito do processo de mediação, sempre com o objetivo de torná-lo explícito e de contribuir para que seu exercício se dê em benefício do processo de mediação, favorecendo a construção de soluções de benefício mútuo para os envolvidos no conflito.

### 3. OS PODERES CONFERIDOS AO MEDIADOR PARA O EXERCÍCIO DE SUAS ATRIBUIÇÕES

A ideia de possibilitar que os processos de resolução de conflito sejam oportunidades de transformação da realidade para contextos mais justos, capazes de atender e compatibilizar necessidades e demandas aparentemente antagônicas, inspira até mesmo os códigos que estabelecem o processo judicial, tido tradicionalmente como adversarial por excelência.

Para que isso seja possível, um conjunto de poderes precisa ser conferido para todo aquele que ocupar o lugar de condutor de um processo de solução de controvérsia. O atual Código de Processo Civil, ao contrário do anterior, busca construir a figura do juiz como gestor de um processo colaborativo, conferindo-lhe poderes que permitirão adequar o andar do processo ao caso concreto, na busca de uma solução mais justa e promotora da paz social<sup>11</sup>.

<sup>11</sup> Art. 139. O juiz dirigirá o processo conforme as disposições deste Código, incumbindo-lhe: I - assegurar às partes igualdade de tratamento; II - velar pela duração razoável do processo; III - prevenir ou reprimir qualquer ato contrário à dignidade da justiça e indeferir postulações meramente protelatórias; IV - determinar todas as medidas indutivas, coercitivas, mandamentais ou sub-rogatórias necessárias para assegurar o cumprimento de ordem judicial, inclusive nas ações que tenham por objeto prestação pecuniária; V - promover, a qualquer tempo, a autocomposição, preferencialmente com auxílio de conciliadores e mediadores judiciais; VI - dilatar os prazos processuais e alterar a ordem de produção dos meios de prova, adequando-os às necessidades do conflito de modo a conferir maior efetividade à tutela do direito; VII - exercer o poder de polícia, requisitando, quando necessário, força policial, além da segurança interna dos fóruns e tribunais; VIII - determinar, a qualquer tempo, o comparecimento pessoal das partes.

Todavia, a nova legislação não restringiu o poder de condução do processo à figura do juiz, fortalecendo a figura do conciliador<sup>12</sup> - já presente no Código anterior - e introduzindo a figura do mediador<sup>13</sup>. O processo de mediação, até então, se desenvolvia judicial e extrajudicialmente observando as legislações estrangeiras e os princípios que foram consolidados ao longo de sua história.

O Código de Processo Civil teve o papel de conceder à mediação o status de processo de solução de controvérsia no ordenamento jurídico e conferir legitimidade à atuação do mediador judicial. O movimento de positivação da mediação, que se iniciou com o Código de Processo de Civil, culminou com a promulgação da Lei de Mediação (Lei nº 13.140/15), na qual são oferecidas diretrizes para a realização do processo de mediação no âmbito judicial e extrajudicial.

Observa-se que, em ambas as leis, o legislador cuidou para que tanto a parte prática quanto a parte teórica da mediação fossem positivadas. Nesse sentido, inseriu, no art. 166 do Código de Processo Civil e no art. 2º da Lei de Mediação, os princípios norteadores do processo de mediação<sup>14</sup>.

São esses princípios que diferenciam a mediação dos outros processos de solução de controvérsias, sejam eles heterocompositivos<sup>15</sup> ou autocompositivos<sup>16</sup>, e orientam o desempenho do papel do mediador,

<sup>12</sup> O conciliador é o profissional legitimado pelo Código de Processo Civil a conduzir o processo de solução de controvérsias no qual as partes não tem uma relação prévia uma com a outra (art. 165, parágrafo 2º do CPC).

<sup>13</sup> Por sua vez, o mediador é o profissional legitimado para atuar nos processos em que as partes têm uma relação continuada no tempo (art. 165, parágrafo 3º do CPC).

<sup>14</sup> Art. 2º, Lei 13.140/15: A mediação será orientada pelos seguintes princípios: I - imparcialidade do mediador; II - isonomia entre as partes; III - oralidade; IV - informalidade; V - autonomia da vontade das partes; VI - busca do consenso; VII - confidencialidade; VIII - boa-fé.

<sup>15</sup> Como exemplos, é possível citar o processo judicial e a arbitragem.

<sup>16</sup> Como exemplos, é possível citar a mediação, a conciliação e a justiça restaurativa.



que deverá ser exercido dentro dos limites legais e das normas éticas<sup>17</sup>, a fim de garantir a boa condução do processo.

O mediador deve ser imparcial e não deve interferir na tomada de decisão das partes, que podem a qualquer momento interromper o processo. Em primeira análise, essa dinâmica parece “retirar” poder do condutor do processo, que, aparentemente, não exerce influência sobre o resultado final.<sup>18</sup>

Entretanto, um estudo mais apurado dos princípios da mediação oferece uma perspectiva diferente, na qual a relação de poder entre o mediador, o processo de mediação e os mediandos existe e é fundamental.

Fundamental porque o mediador é o guardião do processo de mediação e é ele quem deve cuidar para que os princípios básicos sejam respeitados e exercidos durante o processo. É, portanto, dever do mediador que toda a condução seja realizada em harmonia com os princípios elencados nos artigos 2º da Lei de Mediação e art. 166 do Código de Processo Civil.

Para exemplificar o exercício desse poder-dever, abaixo são apresentadas situações vivenciadas no processo de mediação, com o princípio correspondente:

<sup>17</sup> Código de Ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais, Anexo III da Resolução nº 125/10 do Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>. Acesso em 09/10/2017 e Código de Ética dos Mediadores CONIMA. Disponível em: [http://www.conima.org.br/codigo\\_etica\\_med](http://www.conima.org.br/codigo_etica_med) Acesso em 09/10/2017.

<sup>18</sup> “Ao tratar do que indistintamente é chamado de mediação (*mediation*) nos Estados Unidos, Ronit Zamir (2010-11, p. 492-499) destaca que, a despeito da exigência de imparcialidade, o terceiro facilitador deve formar relações de confiança com as partes. Assim sendo, ao contrário do juiz, ele senta-se próximo aos envolvidos, usa a linguagem do dia a dia e se vale de conversas privadas. Só que, ao mesmo tempo em que deve ser próximo para ter a confiança das partes, não deve pender para nenhum dos lados. O grau de confiança é parecido com o que se estabelece entre o advogado e seu cliente. Só que o mediador, assim como o conciliador, não deve defender apenas uma das partes, mas estabelecer uma relação de confiança com ambas.” TAKAHASHI, Bruno. Dilemas éticos de um conciliador. Revista do Advogado, nº 123, 2014, p. 64.

Princípio	Poder	Dever
Imparcialidade do mediador <sup>19</sup>	Interromper a mediação caso sua imparcialidade esteja comprometida	Se declarar suspeito/impedido
Isonomia entre as partes <sup>20</sup>	Solicitar a ajuda de especialistas para a ampliação do acesso à informação	Garantir que o desequilíbrio de poder da relação não se mantenha à mesa de mediação / garantir a qualidade de informação e verificar o grau de compreensão das partes
Oralidade <sup>21</sup>	Realizar o processo de mediação apenas com o relato das partes e perguntas, na linguagem que for compatível com os participantes da mediação	Garantir que a linguagem seja compatível com os participantes da mediação, mas ao mesmo tempo seja adequada para tratar dos temas relacionados ao conflito
Informalidade	Escolher/Adotar determinado nível de linguagem; e escolher/acolher as etapas que integrarão cada processo de mediação.	Garantir que a linguagem utilizada contribua para o entendimento e atendimento das necessidades dos mediandos. E garantir que a informalidade do procedimento possibilite que as etapas a serem percorridas sejam as necessárias e adequadas ao caso em mediação.
Autonomia da vontade das partes <sup>22</sup>	Fazer perguntas para esclarecer a vontade das partes e incentivar a construção de uma solução de autoria delas	Não influenciar na decisão a ser tomada pelas partes
Busca do consenso <sup>23</sup>	Estimular as partes a pensarem em soluções de benefício mútuo	Encerrar a mediação caso se entenda que as partes não estão disponíveis para pensar em uma solução conjunta
Confidencialidade <sup>24</sup>	Realizar reuniões privadas com as partes e trazer apenas o que for permitido para a mesa conjunta	Garantir que o que está sendo tratado no processo de mediação não seja utilizado pelas partes em processo judicial / assinar o termo de confidencialidade junto com as partes
Boa-fé	Encerrar a mediação caso as partes não estejam atuando de boa-fé	Garantir que as partes estejam atuando de boa-fé uma com a outra durante o processo de mediação



Os exemplos acima evidenciam que a dinâmica no processo de mediação, ao mesmo tempo em que deve criar e manter um ambiente propício ao diálogo, deve ser firme para assegurar a integridade do processo.

Todavia, isso não significa que o processo de mediação está isento dos abusos de poder; como toda atividade humana, a atuação do mediador também está sujeita a falhas.

Na mediação, a diferença é que essa questão pode ser tratada diretamente entre as partes e o mediador no curso do processo. Caso

**19** A imparcialidade pode ser também chamada de neutralidade. O significado do termo neutralidade é bastante discutida pelos estudiosos do processo de mediação. Marinés Suares realiza uma desconstrução deste e, por fim, propõe a utilização de um neologismo –de-neutralidade. De-neutralidade é uma neutralidade que permite o envolvimento, respeitando-se os limites éticos. Por outro lado, Sara Cobb entende neutralidade como a forma pela qual o Mediador orienta, conduz a participação dos mediados na Mediação. Já para os autores do Projeto de Negociação de Harvard, o Mediador é chamado a ser imparcial, o que implica a colaboração com as partes sem contudo, oferecer vantagem a alguma delas. MUSZKAT, Malvina Ester. Guia prático de mediação de conflitos. 2ª Ed. Rev. São Paulo: Summus, 2008. pp. 55-57.

**20** “Visando à equanimidade e ao fato de os mediadores estarem eticamente impedidos de oferecerem pareceres técnicos sobre a matéria mediada, estes devem auxiliar os mediados a superarem desigualdades de informação, identificando-as e sugerindo, via processo reflexivo com os participantes, como corrigi-las. Por exemplo: consultando especialistas ou pessoas de confiança que tenham especial conhecimento na matéria; pesquisando o assunto em livros técnicos e/ou revistas especializadas.” ALMEIDA, Tania. Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014, p. 71.

**21** “Perguntas são a principal intervenção dos mediadores. Elas são responsáveis por viabilizarem os impactos mais almejados na Mediação: a reflexão, a geração de ideias/informações/alternativas e a identificação de soluções e de autoria. (...) Outro importante aprendizado relativo às perguntas é o de que não são intervenções ingênuas, ou seja, trazem temas novos à conversa e convidam para cenários que podem ser bem-vistos e bem recebidos pelos mediados, ou não. Por serem o instrumento mais utilizado pelos mediadores, precisam ser criteriosamente formuladas - escolha de palavras e do tom - e ofertadas em um timing que pareça adequado” Ibid, pp. 255-258.

**22** Para Marinés Suares, esse princípio é aplicado tanto aos mediados quanto ao mediador. SUARES, Marinés. Mediando em sistemas familiares. 1ª Edição. Buenos Aires: Paidós, 2002, p. 33.

**23** “Durante as narrativas, o mediador deve ter a atenção voltada para a identificação de coincidência e complementaridade de interesses, necessidades e valores dos mediados, com vistas explicitá-los e ressaltá-los. Essa constatação pode ser oferecida por meio dos resumos, envolta em uma visão positiva, e um momento em que os mediados estejam aptos a escutar.” ALMEIDA, Tania, op. cit., p. 109.

**24** “O espaço privado de conversa possibilita aos mediadores uma abordagem mais direta e aos mediados uma expressão mais desprovida de estratégias de defesa e de ataque ao outro. No espaço privado, mediados não necessitam se ocupar do que o outro em dissenso está ouvindo ou que julgamentos está fazendo sobre o que está presenciando. Essas reuniões são especialmente úteis na desconstrução de impasses de qualquer natureza e no acolhimento de diferenças, e constituem espaço ideal para as perguntas mais diretas e para aquelas que exporiam os participantes se fossem feitas em reuniões conjuntas - especialmente as perguntas autoimplicativas, que convidam o entrevistado a identificar sua participação no que há de positivo e no que há de negativo na interação com o outro mediando e no desacordo.” ALMEIDA, op. cit., p. 222.

não seja identificada uma solução para a situação, as partes podem encerrar o processo e/ou solicitar outro mediador para dar prosseguimento à mediação.

Da mesma forma que o mediador tem o poder e o dever de encerrar o processo caso não identifique que as partes apresentem posturas compatíveis com o instrumento utilizado, por exemplo; as partes têm o poder de encerrar o processo caso o mediador abuse do poder que lhe foi conferido pela legislação.

Verifica-se, assim, que o poder-dever do mediador de cuidar do processo de mediação conversa com o poder das partes de permanecerem em mediação, na medida em que o equilíbrio dessa equação favorece o sucesso do processo de mediação.

Todos esses exemplos são trazidos com a finalidade de sublinhar a necessária e indissociável vinculação de poderes e deveres do mediador, vinculação essa promovida pelos princípios que inspiram o processo de mediação, e que serão exercidos (poderes) e cumpridos (deveres) mediante manejo das ferramentas procedimentais, de comunicação e de negociação.

E será justamente no equilíbrio promovido a partir do manejo dessas ferramentas que se poderá garantir que o processo seja conduzido de forma a possibilitar um efetivo e seguro espaço de diálogo, gerador de recursos para manejo das atuais e de futuras diferenças.

#### 4. OS DESAFIOS DA LEGITIMAÇÃO DO EXERCÍCIO DO PODER DO MEDIADOR

Os esforços dispendidos no âmbito das ciências política e jurídica com o fim de identificar o que legitima o exercício do poder por aquele que,



em alguma medida, determina o comportamento de outrem revelam não haver nada de evidente na razão que leva uma pessoa a reconhecer a autoridade de outra e a se sentir compelida a cumprir suas ordens. Por essa razão, como em qualquer outro contexto, o poder do mediador também demanda justificação.

Como vimos anteriormente, o processo da mediação hoje pode ser judicial ou extrajudicial. Em sendo extrajudicial, o mediador será escolhido pelas partes em razão da confiança que nele depositam, bastando se tratar de pessoa capaz e capacitada a fazer mediação<sup>25</sup>. Já, no caso da mediação judicial, os mediadores não estão sujeitos à prévia aceitação das partes<sup>26</sup>, sendo escolhidos de acordo com os critérios indicados na lei e sua regulamentação<sup>27</sup>.

Do ponto de vista da legitimação do poder do mediador na condução do processo isso faz toda a diferença, pois enquanto na mediação extrajudicial o poder será legitimado pelas próprias partes, na mediação judicial sua legitimidade decorrerá da observância dos critérios estabelecidos em lei, sem qualquer participação das partes na sua escolha.

Partindo disso, e considerando as fontes de legitimação do poder, segundo a classificação de Weber antes mencionada, é possível indicar que, na mediação extrajudicial, a legitimação do poder do mediador

decorre de seu “carisma”, isto é, da confiança que os mediandos nele depositam em razão de suas qualidades pessoais e competências profissionais, levando-os a acatar, voluntariamente, suas orientações na condução do processo.

Já, no caso da mediação judicial, a legitimação do poder deixa de ter qualquer relação com a confiança depositada pelos mediandos no mediador e passa a derivar exclusivamente da lei, sustentando-se no fato de que sua nomeação, por ter observado as regras previstas em lei, será capaz de garantir competência e imparcialidade ao mediador na condução do processo.

Essa diferença de legitimação do poder do mediador, entretanto, se limita à fase inicial do processo, e a importância de sua percepção reside no reconhecimento de que a mediação judicial, para ter maior possibilidade de aceitação e êxito, demandará um esforço adicional do mediador com o fim de conquistar a confiança dos mediandos, especialmente quanto a sua imparcialidade na condução do processo.<sup>28</sup>

Mas, seja na mediação judicial ou extrajudicial, o que sustentará a legitimidade do poder do mediador no curso da mediação será a confiança que for capaz de inspirar em todas as etapas do processo, agindo

<sup>25</sup> Art. 9º Poderá funcionar como mediador extrajudicial qualquer pessoa capaz que tenha a confiança das partes e seja capacitada para fazer mediação, independentemente de integrar qualquer tipo de conselho, entidade de classe ou associação, ou nele inscrever-se.

<sup>26</sup> Art. 25. Na mediação judicial, os mediadores não estarão sujeitos à prévia aceitação das partes, observado o disposto no art. 5º desta Lei.

<sup>27</sup> Art. 11. Poderá atuar como mediador judicial a pessoa capaz, graduada há pelo menos dois anos em curso de ensino superior de instituição reconhecida pelo Ministério da Educação e que tenha obtido capacitação em escola ou instituição de formação de mediadores, reconhecida pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM ou pelos tribunais, observados os requisitos mínimos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça em conjunto com o Ministério da Justiça.

<sup>28</sup> Introdução. No estágio da introdução o mediador explica a natureza do processo de mediação aos advogados e seus clientes. Durante esses poucos minutos, o mediador avalia as atitudes dos participantes em relação à mediação e sua disposição de comprometer-se positivamente para com o processo, e incentiva seu envolvimento ativo no processo. É nesse ponto que o mediador estabelece, pela primeira vez, sua credibilidade, sua integridade e sua neutralidade, num esforço no sentido de ganhar a aceitação das partes. O mediador também estabelece o controle do processo, determina quais as questões em disputa e as posições das partes, dá início ao processo de elaboração do acordo e estimula as partes a continuar negociações diretas. Diferentemente de juiz numa audiência de conciliação ou de um árbitro que têm o poder de emitir determinações taxativas, o mediador normalmente não se assenhora imediatamente da confiança e do respeito das partes. Antes, o mediador as adquire mediante de um ritual cuidadosamente orquestrado e delicadamente executado de criação de relações. “O conteúdo das observações de abertura do mediador, na maioria dos casos, é vital para estabelecer a necessária boa relação com as partes e a respeitabilidade do próprio mediador e do processo de mediação. (...)” COOLEY, John W., A advocacia na mediação. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001. pp. 40-41.



de forma a reforçar constantemente sua imparcialidade e capacidade de exercer o poder em benefício do processo de mediação. Somente com a reafirmação dessa confiança será possível prosseguir com o processo de condução da mediação até seu encerramento.

## CONCLUSÃO

Nesse trabalho, procuramos delinear o espaço de poder conferido ao mediador, dando especial destaque à sua dimensão de *dever*, no sentido de garantir efetividade aos princípios que informam o processo de mediação. Também buscamos apontar as fontes de legitimação desse poder-dever e a importância de se ter presente as diferenças produzidas quando o mediador é escolhido pelas partes e quando ele é nomeado de acordo com critérios legais.

Ultrapassada a fase inicial dos processos de mediação judicial e extrajudicial, nos parece seguro afirmar que a legitimidade de atuação do mediador estará igualmente fundada no vínculo de confiança que conseguir construir e preservar junto aos mediados. Um desafio do qual o mediador terá que se desincumbir para poder transformar sentimentos adversariais e litigantes em sentimentos de empatia e colaboração, na busca de uma solução que atenda todos os interesses e preserve todos os valores.

## Referências Bibliográficas

- ALMEIDA, Tania. **Caixa de ferramentas em mediação**: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014.
- BOBBIO, Norberto, MATTEUCCI, Nicola; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de política**, vol. 2. 12ª Edição. Brasília, LGE Editora, 2004.
- BOBBIO, Norberto. **Estado, governo, sociedade**: para uma teoria geral da política. 13ª Edição. São Paulo: Paz e Terra, 2007.
- BRASIL, Código de Ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais, Anexo III da Resolução nº 125/10 do Conselho Nacional de Justiça. Disponível no endereço eletrônico : <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>> Acesso em 09/10/2017.
- BRASIL, Código de Ética dos Mediadores CONIMA. Disponível no endereço eletrônico <[http://www.conima.org.br/codigo\\_etica\\_med](http://www.conima.org.br/codigo_etica_med)> Acesso em 09/10/2017.
- BRASIL, Código de Processo Civil. Disponível no endereço eletrônico <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm)> Acesso em 09/10/2017.
- BRASIL, **Lei de Mediação**. Disponível no endereço eletrônico <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm)> Acesso em 09/10/2017.
- COOLEY, John W. **A advocacia na mediação**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2001.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. 20ª ed. São Paulo: Edições Graal, 2004.
- HART, H. L. A.. **El concepto de derecho**. 2ª ed. México: Editora Nacional, 1980.
- MUSZKAT, Malvina Ester. **Guia prático de mediação de conflitos**. 2ª Ed. Rev. São Paulo: Summus, 2008.
- PAKMAN, Marcelo. **Terapia familiar em contextos de pobreza, violência, dissonância ética**. Nova Perspectiva Sistêmica, n. 4, out. 1993.
- SUARES, Marínés. **Mediando em sistemas familiares**. 1ª Edição. Buenos: Paidós, 2002.
- TAKAHASHI, Bruno. Dilemas éticos de um conciliador. **Revista do Advogado**, n. 123, 2014.
- WARAT, L.A. **O ofício do mediador**. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.
- WEBER, Max. **Ensaio de sociologia**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.



# SUPERVISÃO PRESENCIAL EM MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: UMA METODOLOGIA DE CONSTRUÇÃO COLETIVA

\_Eva Jonathan<sup>1</sup>

\_Glória Maria Dias Mosquera<sup>2</sup>

\_Maria do Céu Lamarão Battaglia<sup>3</sup>

\_Renata Fonkert<sup>4</sup>

\_Samantha Pelajo<sup>5</sup>

\_Vânia Izzo de Abreu<sup>6</sup>

## \_RESUMO

O presente artigo trata da Prática Real Supervisionada do MEDIARE. Apresenta a história do desenvolvimento e da co-construção da supervisão presencial em mediação de conflitos oferecida àqueles que pretendem se capacitar e certificar como mediadores na instituição. A partir da exposição dos fundamentos teórico-práticos do modelo de supervisão presencial, seu passo-a-passo é descrito, retratando desde a entrada dos novos profissionais-supervisionandos nas equipes de supervisão até a finalização de sua capacitação como mediadores.

## INTRODUÇÃO

Este trabalho tem por objetivo apresentar o contexto e o formato em que se dá atualmente a supervisão presencial dos profissionais em processo de capacitação em mediação de conflitos no MEDIARE. As autoras do artigo, juntamente com a coordenadora pedagógica da instituição, Tania Almeida, integram a vigente equipe de supervisores da instituição. O modelo de supervisão teve início no ano 2000 e vem se aperfeiçoando ao longo do caminho por meio do intercâmbio de experiências e da tomada de decisões por consenso.

Durante esse período de convivência e estudos, intenso aprendizado tem ocorrido, com riquíssimas trocas, representando o trabalho aqui descrito uma visão coletiva de um processo que contempla vários anos de atividades compartilhadas. Uma constante desta construção é a abertura para o novo e a reinvenção cotidiana da prática de cada uma das supervisoras, a partir de buscas e conquistas individuais e coletivas.

1 Psicóloga, Mestre em Psicologia Social. Mediadora-supervisora do MEDIARE e Coordenadora do Setor Comunidades. Conselheira do Instituto MEDIARE. Mediadora Judicial Sênior (TJRJ), atuando no CEJUSC/ Barra e na DP/Leblon. Docente no Curso de Especialização em Psicologia Jurídica (PUC-Rio).

2 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.

3 Psicóloga. Mestre pela UFRJ. Mediadora, Supervisora e docente do MEDIARE. Conselheira do Instituto Mediare. Mediadora Sênior TJRJ, CNJ e FGV Projetos. Psicoterapeuta Individual de Família e Casal. Membro das Comissões de Direito de Família da OAB/Barra, de Mediação da OAB/RJ e de Justiça Restaurativa da OAB/RJ. Membro da Delegação do RJ FIMEP.

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

5 Advogada colaborativa. Mediadora certificada pelos ICFML e TJRJ (sênior). Conselheira do Instituto MEDIARE e Coordenadora de seu Setor Famílias e Sucessões. Mediadora, supervisora e docente do MEDIARE Cursos. Conselheira e Presidente das Comissão e Câmara de Mediação de Conflitos da OABRJ. Professora do Departamento de Direito e Coordenadora do Grupo de Mediação de Conflitos da PUC-Rio. Mestre pela UFF e pelo IUKB.

6 Psicóloga, Terapeuta de Família e Casal. Profissional de Saúde em Práticas Colaborativa em Casos de Divórcio. Secretária Geral do Instituto Mediare. Mediadora-supervisora do MEDIARE e Coordenadora dos Setores Comunidades e Escolar. Mediadora Judicial Sênior (TJRJ) e do Tribunal de Ética e da Comissão de Mediação da OABRJ.



Outra peculiaridade que em muito facilita e sedimenta o crescimento coletivo é a consolidação da confiança, generosidade, admiração, respeito e acolhimento mútuos, permanentemente renovados.

A aspiração deste artigo foi tratar de temas que são caros às supervisoras e apresentar o modelo de supervisão do MEDIARE, que vem se consolidando no decorrer dos anos como uma prática efetiva e enriquecedora na construção e no fortalecimento das habilidades e competências necessárias ao aprendizado dos supervisionandos, como futuros mediadores de conflitos.

## 1. BREVE HISTÓRICO DA SUPERVISÃO NO MEDIARE

O MEDIARE foi fundado em 1997. Desde seu início, essa organização pioneira na capacitação de mediadores oferece, além da formação teórica com simulação de casos, uma prática supervisionada dos alunos em formação, que se caracteriza, primordialmente, pela presença do supervisor durante as sessões de mediação e as reuniões de equipe de um caso real.

Tania Almeida, uma de suas fundadoras e atual Diretora-Presidente, compõe o quadro de fundadores do Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem – CONIMA, órgão regulador da qualidade dos cursos de formação em mediação de conflitos no Brasil, tendo participado à época, da elaboração do Código de Ética e do Regulamento Modelo para o exercício fidedigno da Mediação no país.

Desta forma, o MEDIARE, visando a disseminação dos métodos autocompositivos por meio da boa prática dos programas pedagógicos de seus cursos de capacitação, sempre cumpriu com rigor as exigências estabelecidas pelo CONIMA e, posteriormente, pelo Conselho Nacional de Justiça - CNJ e pelo Fórum Nacional de Mediação - FONAME.

Por mais de vinte anos, o MEDIARE tem sido um centro de referência na área da resolução de controvérsias e da docência de instrumentos pautados no diálogo. A prática supervisionada em mediação de conflitos que a instituição tem oferecido a seus alunos é detalhada neste artigo e vem se desenvolvendo por meio de convênios com diversas instituições parceiras.

O trabalho de supervisão, desenvolvido no MEDIARE como recurso pedagógico à aprendizagem, é realizado junto a equipes de profissionais-alunos, preferencialmente multidisciplinares, e visa à obtenção de competências. Desse modo, a certificação dos supervisionandos como mediadores de conflitos não se limita ao cumprimento da carga horária mínima de supervisão exigida pelas instituições reguladoras da atividade de Mediação. É preciso que as necessárias competências tenham sido adquiridas / aprimoradas e o supervisionando participe de uma entrevista na qual sua prontidão é negociada com o supervisor e a instituição.

## 2. O SUPERVISOR: O PAPEL DO SUPERVISOR COMO FACILITADOR DO APRENDIZADO

O objetivo dos encontros de supervisão é proporcionar aos profissionais-alunos espaços de conversas reflexivas e colaborativas. A crença compartilhada é de que o conhecimento seja co-construído na linguagem, sendo, portanto, produto de um processo relacional, social, histórico-cultural, dinâmico e em constante desenvolvimento com ênfase no intercâmbio de ideias e significados (VYGOTSKY, 1934/1998).

No contexto da supervisão, a proposta é acolher as diferentes percepções e contribuições, estimulando o desenvolvimento das potencialidades



de cada profissional-aluno como um mediador de conflitos em construção. A ambiência acolhedora incentiva o compartilhamento de visões e concepções plurais, enriquecendo a cada um e ao grupo como um todo.

O pensamento coletivo e interativo sobre os norteadores e conteúdos compartilhados, em uma dinâmica que não inclui julgamentos ou juízos moralizantes, estimula a consciência inclusiva, colaborativa e participativa. As reflexões fluem sem que as pessoas tentem persuadir umas às outras. A meta não é buscar verdades ou respostas únicas. Objetiva-se que as ideias possam servir como disparadores para o aprendizado coletivo, desenvolvendo em paralelo a arte mediativa da escuta e da compreensão.

O conceito tradicional de supervisionar, tal qual descrito no dicionário Larousse: “revisar um trabalho / fazer a inspeção geral ou superior de algo, não tem o condão de retratar a prática desenvolvida no MEDIA-RE, em toda a sua amplitude. A palavra intervenção ou a expressão visão compartilhada, que denotam horizontalidade na co-construção do saber, talvez fossem mais precisos. Convencionou-se utilizar o substantivo supervisão, por abranger o entendimento comum.

As habilidades desenvolvidas a partir da experiência prática das supervisoras são compartilhadas com os supervisionandos como disparadores voltados à construção conjunta do aprendizado. Supervisoras e supervisionandos reconhecem-se a um só tempo como mestres e aprendizes, em diferentes níveis na jornada do conhecimento da prática mediativa, e seguem aprendendo uns com os outros nesse rico intercâmbio de aportes e significações.

Na mesma medida em que se acredita serem os mediandos os especialistas em suas próprias vidas, cabendo aos mediadores estimular

que os envolvidos na controvérsia construam soluções customizadas para seus conflitos de interesses, crê-se que os supervisionandos sejam os especialistas em seus processos de aprendizagem, cabendo às supervisoras estimular que os profissionais-alunos desenvolvam suas potencialidades, ou seja, suas mais favoráveis expressões no exercício da mediação.

A supervisão consiste, portanto, em um espaço seguro de aprimoramento pelos supervisionandos de suas habilidades e competências latentes, por meio da escuta, da reflexão e da troca de ideias e experiências. Como facilitadoras de processos conversacionais, as supervisoras dedicam-se à construção e manutenção de um contexto de respeito, curiosidade, diversidade, colaboração, confiança e participação de todos.

No exercício da supervisão presencial, as supervisoras devem manejar em paralelo a condução do procedimento mediativo e o desenvolvimento do aprendizado coletivo. Precisam, pois, estar atentas tanto aos medianos quanto aos supervisionandos, de forma que todas as necessidades possam ser atendidas com equilíbrio, cuidado e sensibilidade.

São múltiplas as tarefas das supervisoras. Devem estar atentas à relação com cada um dos supervisionandos, em seus diferentes momentos na linha de aprendizado, sem descuidar da interação da equipe como um todo; precisam zelar pela boa convivência com a instituição conveniada e com a equipe técnica em atuação, considerando ainda as diretrizes norteadoras do local junto ao qual a prática se desenvolve.

Todas estas esferas precisam estar alinhadas e em harmonia, pois afetam o transcorrer da prática da supervisão e da mediação propriamente dita. Portanto, é fundamental que se tenha consciência do quanto o supervisor influencia e é influenciado, direta e/ou indiretamente.



É essa compreensão que permite ao supervisor dedicar tempo e atenção à construção de uma ambiência de cuidado, considerando espaços ampliados que, sem dúvida, interferem na dinâmica do trabalho desenvolvido, potencializando a qualidade do resultado final. Faz-se, portanto, necessário que se tenha uma dedicação ativa, isto é, genuína, intencional e propositiva, capaz de revelar aquilo que de outra maneira passaria despercebido.

Por outro lado, tem-se o valor inestimável da troca e do aprendizado compartilhado entre as supervisoras - parceiras nesse projeto coletivo. A multidisciplinaridade oferece uma enorme riqueza, por meio da ampliação do repertório de aportes e de suas distintas significações. Essa dinâmica de interação costuma realizar-se em termos de conhecimentos teóricos e práticos, mas também se mostra muito útil na definição de norteadores que uma ou mais supervisoras precisem tomar em âmbito relacional ou procedimental.

A crença compartilhada é no sentido de que a supervisão presencial consiste em uma etapa de grande valia para o futuro mediador, assim como em um espaço relevante de aprendizado constante, dinâmico e mútuo.

### **3. O CICLO DE APRENDIZAGEM DOS PROFISSIONAIS-ALUNOS E A ESTRUTURA DE CADA SESSÃO DE MEDIAÇÃO**

O desenho do formato de atendimento em supervisão tem se mostrado bastante proveitoso, porquanto proporciona a integração dos supervisionandos em suas respectivas equipes de mediação - favorecendo assim o aprendizado individual e coletivo - e oportuniza a condução das mediações em conformidade com o compromisso assumido por meio da parceria do MEDIARE com as instituições conveniadas.

Atualmente, as equipes de supervisão são compostas por um número máximo de três profissionais-alunos, todos oriundos do curso teórico do MEDIARE, e um supervisionando/observador, proveniente dos quadros da instituição parceira - a título meramente ilustrativo, poder-se-ia elencar o Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro e o Centro de Mediação da Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro.

Os supervisionandos atuam, em rodízio e necessariamente, nas três posições que compõem o ciclo de aprendizagem proposto, a saber: (i) observador (do supervisor acompanhado de outro profissional-aluno); (ii) mediador (em dupla com o supervisor) e (iii) mediador (em dupla com outro supervisionando).

Na reunião de equipe que antecede o início de um novo caso, combina-se quem ocupará cada uma das posições, priorizando-se eventuais particularidades da mediação a ser iniciada, assim como o momento de cada supervisionando em seu ciclo de aprendizagem na prática real supervisionada.

As sessões têm periodicidade quinzenal e duração de cerca de três horas, dividindo-se em três momentos:

#### **1º momento: pré-sessão (30 minutos)**

A equipe se reúne trinta minutos antes do horário agendado para o início de cada sessão de mediação, com vistas a planejar a dinâmica de atendimento aos mediandos, definindo inclusive as estratégias de ação dos supervisionandos que estarão à mesa e daquele(s) que desempenhará a função de observador.

Esse momento que antecede a reunião de mediação serve primordialmente para que a equipe possa se sintonizar externa e internamente com a ambiência propícia ao atendimento que está por vir. Há um



especial cuidado com a arrumação da sala, a disposição das cadeiras, papéis/formulários, canetas e copos d'água, mas, sobretudo, com a autopreparação para a condução da sessão. Fundamental que os supervisionandos encontrem tempo para entrarem no ritmo da mediação e espaço para o compartilhamento de algum desabafo ou desconforto, preparando-se, assim, para estar inteiro e presente na reunião.

Trata-se ainda de uma oportunidade para se revisitar a sessão anterior, atualizando-se as percepções plurais e as reflexões provenientes dos relatórios comentados pela supervisora. Eventuais dúvidas e pontos a serem abordados são devidamente esclarecidos, sempre com o objetivo último de se buscar a compreensão da dinâmica que leva as pessoas à mediação e o refinamento da atuação em equipe.

### **2º momento: sessão de mediação (até duas horas)**

Na primeira sessão do caso, os mediadores em atuação compartilham com os mediandos e seus advogados os norteadores do processo de mediação, notadamente por meio de seus princípios éticos e procedimentais. Alguns acordos iniciais são celebrados, de forma a se definir por consenso diretrizes de convivência ao longo do processo. Uma vez confirmada a intenção dos mediandos em participar do procedimento, dá-se início ao relato de cada um dos envolvidos na controvérsia acerca de sua compreensão da questão objeto da mediação.

Dependendo da singularidade da situação, é possível que a realização de sessões individuais ainda na etapa de pré-mediação demonstre ser uma estratégia proveitosa e/ou necessária.

Da segunda sessão em diante, o atendimento tende a ser iniciado com um resumo que retrate os avanços até então alcançados e/ou traduza os interesses, as necessidades, as possibilidades e/ou os valores já

identificados, ou mesmo com o relato dos mediandos, um de cada vez, sobre os últimos acontecimentos ou algum tema específico sugerido pelos mediadores.

Alternativamente, caso a orientação da equipe tenha sido pela realização de sessões privadas, aos mediandos serão oferecidas oportunidades individuais para que possam se expressar sem a presença física do outro.

### **3º momento: pós-sessão (30 minutos)**

Após o encerramento da sessão com os mediandos, a equipe se reúne para avaliá-la, refletindo sobre, dentre outros aspectos, o desenvolvimento da dinâmica do atendimento, as ferramentas utilizadas nas intervenções realizadas, os possíveis caminhos de construção de um entendimento entre os mediandos, bem como os acertos necessários ao alinhamento da sessão seguinte.

Ao longo das quinzenas compreendidas entre as reuniões do caso, os supervisionandos devem obrigatoriamente elaborar um relatório individual que inclui suas considerações sobre o atendimento na sessão antecedente e o planejamento da sessão superveniente.

Ao final de cada mediação, a equipe dedica uma reunião de supervisão: (i) a um estudo global do atendimento realizado; (ii) à autoavaliação das competências do(s) supervisionando(s) que estiveram à mesa, por meio do preenchimento da “Planilha de Competências”; (iii) à elaboração dos documentos institucionais relativos ao caso.

## **4. A SUPERVISÃO DURANTE AS REUNIÕES DE EQUIPE PRÉ E PÓS-SESSÃO DE MEDIAÇÃO**

As reuniões de equipe pré e pós-sessão de mediação constituem momentos ímpares, dedicados à interação cuidadosa, acolhedora e



instrutiva entre supervisor e supervisionandos. São ocasiões especiais em que se imprime a tônica de integração e colaboração da equipe, com vistas ao desenvolvimento das potencialidades de cada um, sem o esmaecimento de suas singularidades.

O trabalho de e em equipe começa como na mediação – com o acolhimento. Esse recorte da pré e da pós-sessão integra um processo institucional de formação de mediadores, que tem início no ato da entrevista entre a coordenação do MEDIARE e o profissional-aluno em potencial - ocasião de compartilhamento mútuo de informações e expectativas (ALMEIDA, 2016).

Aqueles que frequentaram com êxito o *Curso Básico de Mediação de Conflitos do MEDIARE* podem optar por darem continuidade à capacitação, por meio da supervisão presencial em prática real.

A alocação do profissional-aluno em uma das equipes de supervisão é definida pela convergência entre as disponibilidades de agenda do supervisionando e das supervisoras integrantes dos quadros da instituição.

Uma vez constituída uma nova equipe de supervisão, a supervisora eleita encaminha uma mensagem de boas vindas aos profissionais-alunos, solenizando o início de uma etapa de aprendizagem a ser construída em coautoria, em um trabalho de e em equipe que requer colaboração e interesse mútuos, como esclarece Schnitman (2006), citada por Bernardes e Yazbek (2016, p. 874).

A primeira reunião da nova equipe é inteiramente dedicada à integração de seus componentes, bem como à compreensão e negociação de seu funcionamento (ALMEIDA, 2016), sempre levando-se em conta o contexto da instituição parceira com suas respectivas diretrizes e orientações. Nesse sentido, a primeira reunião deve idealmente ocorrer no espaço da instituição anfitriã.

Em resumo, os temas de destaque, considerados os mais significativos para o desenvolvimento da supervisão presencial de casos reais, são os seguintes: (i) a apresentação da equipe às pessoas e ao espaço no qual as mediações serão realizadas (ambientação); (ii) o compartilhamento de características pessoais entre os participantes da equipe (espontaneidade); (iii) a dinâmica e os procedimentos adotados pelas instituições parceiras, incluindo o fluxo de encaminhamento dos casos, o formato dos atendimentos propriamente ditos e a formalização de seus encerramentos e/ou derivações (funcionamento); (iv) as etapas do atendimento, incluindo a negociação de quem ocupará, primeiramente, a posição de mediador (metodologia); (v) os documentos institucionais a serem preenchidos (protocolos); (vi) eventuais dúvidas e curiosidades sobre a prática supervisionada em sentido amplo (informações).

Sempre que um novo componente ingressar em uma equipe de supervisão em andamento, fica a cargo do supervisor identificar a melhor oportunidade para a realização de uma reunião prévia à sessão de um novo caso, apenas com ele. Na sequência, o profissional-aluno é apresentado aos demais. Deve-se encontrar um equilíbrio ótimo entre o tempo de indispensável dedicação ao caso que está prestes a ser iniciado e a atenção e acolhimento ao novo integrante da equipe.

Não se pode olvidar de que, possivelmente, um dos supervisionandos mais antigos estará realizando sua primeira mediação como mediador junto ao supervisor.

No momento em que os profissionais-alunos pleiteiam uma vaga na supervisão, o MEDIARE lhes encaminha a apostila *Prática Real Supervisionada*, com instruções e diretrizes acerca da dinâmica da supervisão, da frequência às reuniões, da elaboração dos relatórios,



do preenchimento dos formulários etc.<sup>7</sup> Ainda assim, reconhece-se a importância de se ampliar presencialmente os temas retratados na apostila, oportunizando-se aos supervisionandos a elucidação dos pontos que porventura lhes tenham suscitado dúvidas. Em foco está, essencialmente, o compromisso dos participantes da prática real supervisionada com a presença assídua e pontual nas reuniões, a cooperação no trabalho em equipe e a elaboração tempestiva dos relatórios.

Em primeira instância, espera-se que as supervisoras possam ser uma referência para os supervisionandos e que esses sintam-se à vontade para abordarem eventuais questões que venham a lhes surpreender ou que dependam de um tratamento institucional específico.

Uma segunda instância reflexiva e deliberativa se estabelece entre as próprias supervisoras, as quais mantêm um canal de interlocução pautado pela confiança, construída ao longo de anos de trabalho colaborativo. Assim, questões que extrapolem as diretrizes retratadas na apostila costumam ser levadas à reunião mensal das supervisoras, para ponderação e decisão por consenso.

7 Revisada, anualmente, a apostila contempla: (i) uma breve *Introdução* que situa historicamente o início e os desdobramentos com as instituições parceiras para a realização da prática supervisionada em mediação, assim como a motivação e a inspiração que tais parcerias propiciaram para a construção de uma metodologia que atendesse, com qualidade, a prática desse trabalho e que foi, ao logo do tempo, customizada para atender a novas demandas; (ii) no segmento *Norteadores de Atuação na Prática Real* encontram-se: (1) *A Prática Real Supervisionada pelo MEDIARE*, (2) *A coordenação da mediação que está sendo realizada com os mediandos*, (3) *Os Norteadores para reflexão, visando o trabalho em dupla*, (4) *A Análise do Conflito*; (iii) nos *Procedimentos para a Realização de Mediações e o Estágio Supervisionado* são descritos: (1) *As Mediações e o Estágio Supervisionado* e (2) *As Considerações relativas ao custo financeiro, frequência e pontualidade na supervisão*; (3) *As Considerações relativas a mudanças de dia da equipe para supervisão e descontinuidade de encaminhamentos de casos*; (4) *A Supervisão por relato*; (5) *O Aprendizado – Planilha de Competências*; (6) *A Certificação – a entrevista presencial e o Questionário de Prontidão*; (7) *O Banco de Horas do MEDIARE – Grupo de Estudos de Casos*; (8) *As considerações finais e anexo: documentos institucionais a serem preenchidos inerentes a cada convênio e ao próprio MEDIARE.*

A direção do MEDIARE constitui uma terceira instância de diálogo, a ser mobilizada quando se faz necessária a definição de novos marcos institucionais, sempre norteados pelo benefício mútuo.

Decerto, a relação supervisor-supervisionando constitui um espaço privilegiado de diálogo empático e de aprendizagem. Na fase inicial de integração da equipe de supervisão, dúvidas e curiosidades são trazidas em profusão. São muitas noções a serem apreendidas e muitas emoções a serem administradas.

Como perguntas mais comuns, temos: (i) se cada um(a) vai atuar junto com o supervisor(a) na mesa em rodízio a cada nova sessão ou a cada mediação; (ii) se no papel de observadores podem opinar ou devem apenas tomar notas; (iii) como devem proceder se, na posição de mediador(a) pela primeira vez, não lhes ocorrer nada para dizer; (iv) como devem ser elaborados os relatórios e preenchidos os formulários.

Se é fato que a forma como o mediador acolhe os mediandos contribui para que se sintam mais seguros e confortáveis na sessão de mediação, também pode-se afirmar que a forma como o supervisor acolhe os supervisionandos contribui para que se sintam mais seguros e confiantes na condução da mediação.

É possível combinar, por exemplo, que na primeira sessão o mediador se permita ficar mais livre e desobrigado de alguma intervenção que imagine ser esperada. Apropriar-se desse novo lugar que experimenta e poder perceber o que se passa na interação com os mediandos, com o supervisor em comediação e com a equipe de observadores já é um significativo trabalho a ser considerado.

No entanto, também é importante que, ao perceber possibilidades de ampliação ao que está sendo tratado, se sinta à vontade para con-



tribuir, cuidando, entretanto, de não interromper um fluxo de raciocínio proveniente de uma pergunta ou expressão em andamento. Os recursos apreendidos por meio da experiência de vida ou dos estudos até então realizados podem ser utilizados a favor do sistema em interação. A proposta é de que o supervisionando sinta-se confortável para ir descobrindo, explorando e ocupando esse lugar, a partir de suas características próprias.

Para os que ficam na função de observadores, considera-se útil que se sintam convidados a observarem livremente, especialmente no primeiro momento de sua prática. A ideia do não direcionamento traz a possibilidade de cada um apreender e se conectar à sua maneira com esse lugar, na perspectiva de, a cada nova sessão de mediação, realizar suas próprias descobertas, percebendo como as observações podem contribuir para o seu aprendizado e, conseqüentemente, o da equipe.

Em seus primeiros passos na mediação, o lugar do silêncio que a observação requer costuma gerar nos supervisionandos um incômodo muito grande, a ponto de alguns necessitarem fazer um sinal solicitando o uso da fala. Não se precisa ir muito longe para se dar conta de como, na cultura nacional, é comum que se interrompa a fala do interlocutor, muitas vezes para a expressão de alguma ideia semelhante ou para a emissão de uma opinião sobre o que estava sendo dito.

Esse é um aspecto que requer a atenção do supervisor, não no sentido de reprovar e/ou coibir a manifestação do supervisionando, mas no intuito de entender o que o está mobilizando e de identificar como sua qualidade de escuta poderia ser aprimorada.

Para a dinâmica de trabalho adotada, a função de observador é fundamental, cabendo ao supervisor expressar com ênfase a valorização

dessa posição na equipe. Além de promover o auto-aprendizado por meio das observações, contribui de forma inequívoca para o trabalho em equipe, enriquecendo sobremaneira as reflexões sobre o caso e gerando maior segurança na condução da mediação.

Até aqui foi explicitado todo um processo de desenvolvimento e cuidados na constituição de uma equipe que culmina no atendimento em mediação propriamente dito. A ênfase dada a esse percurso foi proposital, na tentativa de descortinar o caminho que se percorre, para que esse grupo de pessoas que se juntam com o objetivo de realizar mediações se constitua como uma equipe que se perceba com possibilidades de potencializar os seus aprendizados e interações, em favor de cada um, da própria equipe, da instituição que os recebe e, em especial, dos mediados nesse sistema de mediação que se organiza.

Para acolher e trabalhar esse painel de questões e de interações que a atividade em equipe suscita, o supervisor se vale dos momentos de pré e pós-sessão, durante todo o percurso da mediação. É tangível como esse recurso agrega valor, diferença e possibilidades ao processo de aprendizagem.

## 5. OS RELATÓRIOS

Os relatórios são componentes essenciais do modelo pedagógico desenvolvido pelo MEDIARE, integrando a metodologia de supervisão presencial, utilizada pela instituição para desenvolver no estágio prático as competências profissionais necessárias ao exercício da mediação (ALMEIDA, 2016).

A confecção de relatórios ao longo da prática real supervisionada não é uma tarefa ingênua e, sim, uma atividade por meio da qual se busca atingir objetivos bem definidos e articulados entre si, a saber:



1. analisar o caso e planejar condutas e intervenções – a meta é realizar um estudo da situação de desavença apresentada na reunião de mediação e, com base na análise efetuada, traçar ações e procedimentos a serem implementados em reuniões futuras, de modo a beneficiar o desenvolvimento do caso;
2. auxiliar o supervisionando no aprendizado do refletir-na-ação, favorecendo a conscientização sobre a própria prática e ampliando seus recursos de atuação (SCHÖN, 2000);
3. ajudar a desenvolver nos supervisionandos a sensibilidade e o manejo de intervenções técnicas – em pauta, a utilização adequada das ferramentas da mediação e a identificação de seus impactos nos mediados e/ou no curso do procedimento (ALMEIDA, 2014);
4. trabalhar as potencialidades e necessidades dos supervisionandos – busca-se fortalecer habilidades e competências demonstradas pelos profissionais-alunos, bem como vir ao encontro do que precisam, iluminando aspectos do seu processo de tornar-se mediador, ou seja, do desenvolvimento pessoal e singular de cada um dos supervisionandos;
5. contribuir para que cada supervisionando construa o seu lugar de mediador – o propósito é auxiliar o profissional-aluno em processo de capacitação a lapidar o seu próprio jeito e estilo de mediar, independentemente da forma de atuar do supervisor.

Capacitar supervisionandos envolve favorecer sua autonomia e, como lembra Vezzulla (2016, p. 910), encontra-se “longe de propor modelos operacionais a serem imitados”.

Os relatórios integrantes da metodologia de supervisão presencial possuem dois conjuntos de características que, vinculadas entre si, promovem o atingimento dos objetivos acima descritos. As denominadas

“características estruturais” dizem respeito aos aspectos essenciais do relatório e fornecem um arcabouço às aqui referidas “características dinâmicas” que, por sua vez, remetem a aspectos processuais e interacionais.

As características estruturais criam desafios para os supervisionandos, na medida em que propõem regras que envolvem restrições. Desse modo, no exercício da prática supervisionada, solicita-se que os relatórios sejam:

- reflexivos e não descritivos – em pauta uma mudança de paradigma (KUHN, 1962/1997), cabendo às supervisoras incentivar que o documento reflita um “pensar sobre”, por exemplo: as intervenções técnicas realizadas pelos mediadores e seus efeitos nos mediados e/ou no andamento da mediação; os sentimentos, pensamentos e ações despertados no autor do relato; a aprendizagem promovida pela reunião de mediação; o que poderia ter sido feito diferente; que tema poderia ser aprofundado em uma reunião seguinte; entre outras possibilidades de reflexão-na-ação (SCHÖN, 2000);
- obrigatórios após cada reunião de mediação – para além do fato de a confecção de relatórios ser uma exigência do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), ao se considerar a prática da supervisão presencial, os relatórios devem ser compulsórios por serem ferramentas indispensáveis para o estudo virtual do caso durante a prática real, uma vez que, como argumenta Almeida (2016), os trinta minutos que tanto antecedem quanto sucedem à sessão de mediação são insuficientes para um adequado estudo do caso;
- individuais e seu tamanho não deva ultrapassar duas laudas – observa-se que no início da prática real os relatórios tendem a ser longos, diminuindo de tamanho no decorrer do processo de capacitação. Em pauta, uma tarefa desafiadora no âmbito da subjetividade, pois



- envolve decidir acerca do que é significativo e precisa ser inserido no relato de tamanho restrito, ou seja, provoca-se cada supervisionando a expressar com objetividade sua subjetividade;
- entregues em até uma semana após a realização do encontro de mediação – embora a circunscrição do prazo de entrega do relatório restrinja a liberdade dos supervisionandos, observa-se que eles unanimemente reconhecem que o procedimento os favorece, pois a passagem do tempo prejudica sua memória, tornando cada vez mais difícil a tarefa de confeccionar o relatório. Ademais, tal limitação de prazo beneficia também a equipe bem como o próprio atendimento do caso, por possibilitar o compartilhamento e enriquecimento mútuo de ideias e de possíveis intervenções, em tempo hábil para a preparação com vistas ao próximo encontro de mediação. Compartilhar, interagir e trocar ideias dizem respeito às características dinâmicas dos relatórios e estas agregam valor ao módulo de prática com supervisão presencial, pois estão intrinsecamente vinculadas à aprendizagem que se quer promover nos supervisionandos. Nesse sentido, destaca-se que os relatórios:
  - são elaborados a partir de norteadores oferecidos pela supervisora na reunião de equipe após o atendimento ou por e-mail – assim, o relatório possui no seu cerne a marca da interatividade (supervisor/supervisionando) e da diversidade, uma vez que cabe às supervisoras estimular a reflexão dos supervisionandos, tendo por referência a singularidade da sessão de mediação realizada. Considerando que cada caso possui certa especificidade e que diferentes sessões de mediação ensejam distintos focos de reflexão, conclui-se que os relatórios dão oportunidade a uma ampla diversidade de aprendizagens;
  - focalizam tanto o ocorrido no atendimento realizado em termos, por exemplo, de intervenções técnicas e seus efeitos, quanto a preparação para a reunião que está por vir – os relatórios são, portanto, documentos no presente que articulam o passado com o futuro, possibilitando aos supervisionandos aprender à luz de diferentes referenciais temporais envolvidos no procedimento de mediação;
  - são compartilhados com a equipe – no modelo pedagógico de prática real com supervisão presencial, cada supervisionando elabora individualmente seu relatório e o encaminha por e-mail para a supervisora, com cópia para todos os membros da equipe, oportunizando diversificadas interações sociais, as quais são excelentes fontes de aprendizagem da equipe;
  - são comentados um a um pela supervisora – trata-se de se estabelecer um diálogo reflexivo com cada supervisionando por meio de elogios, questionamentos, provocações, problematizações. Com base nas propostas de Schön (2000), fomenta-se a aprendizagem por meio da reflexão, estimulando os supervisionandos a pensarem, por exemplo, acerca do conhecimento teórico colocado em prática, dos efeitos das intervenções realizadas e não realizadas, bem como acerca de si mesmos e de como imaginam os temas e as ferramentas a serem usadas na sessão seguinte de mediação;
  - os relatos individuais comentados são devolvidos por e-mail pela supervisora para o supervisionando autor do relato, com cópia para a equipe – dessa forma, cria-se um espaço de intervenção, no qual todos do grupo contribuem com suas considerações, promovendo a inteligência coletiva (LÉVY, 1998), a aprendizagem cooperativa (JOHNSON; JOHNSON, 1995), bem como a construção individual e o desenvolvimento profissional de cada membro da equipe.



A detalhada exposição acima realizada deixa clara a importância que se atribui aos relatórios na prática supervisionada. Trata-se de um rico espaço de aprimoramento do pensar, sentir e fazer dos supervisionandos.

Os relatórios constituem mais uma oportunidade para ampliar conhecimentos, possibilitar a valorização dos avanços dos seus autores e conduzi-los à constante reflexão pessoal. A observação em busca de reflexão ou expansão de possibilidades é estimulada. Ao longo de todo o processo de supervisão, os supervisionandos se autoavaliam, inclusive por meio das reflexões provocadas pelo supervisor.

O diálogo reflexivo entre supervisionandos e supervisora, ocorrido virtualmente entre as sessões de mediação por meio dos relatórios comentados, é trazido de volta ao plano da supervisão presencial na sessão preparatória, anteriormente descrita, favorecendo a integração dos aspectos significativos do caso analisado e o decorrente alinhamento da equipe para, na sequência, atuar na sessão de mediação.

A maneira do supervisor trabalhar os relatórios, bem como o modo de aproveitamento do tempo antes e após as sessões de mediação ou qualquer outra questão que surja em cada equipe é sempre tema de cuidado, criação de consenso e aprendizado.

Os relatórios consistem em um guia norteador do “Questionário de Prontidão” que integra a entrevista final realizada com a direção da instituição para fins de certificação do supervisionando que completou a carga horária mínima exigida (100 horas) e que, segundo sua própria avaliação em consenso com a de seu(s) supervisor(es), desenvolveu as competências necessárias ao exercício da prática da mediação de conflitos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A arte de mediar convida o profissional-mediador a um atuar que conjuga técnica e sensibilidade. A arte de supervisionar convida o profissional-supervisor a um ensinar que mistura estímulo e acolhimento.

Assim como acontece com o mediador, o supervisor deve se manter em constante movimento, reinventando sua forma de estar em supervisão e renovando o arcabouço teórico-prático, voltado ao enriquecimento de seu mister. Os relatórios estimulam a reflexão e o aprendizado. Os formulários ajudam na organização e na clareza. Novas ideias trazem renovadas ações, as quais acompanham as mudanças contextuais, aprimorando e transformando o fazer do supervisor.

O desafio da renovação e da atualização constantes determina que sejam consideradas também as questões éticas. Enquanto a competência se subdivide em conhecimento (informação atualizada), habilidade (saber fazer) e atitude (querer fazer), a ética reside no saber o porquê se deve fazer. Portanto, saber explicar como e porque se tomou determinada decisão é parte do exercício profissional reflexivo e responsável.

Este artigo procurou retratar como a supervisão MEDIARE vem acontecendo no presente momento. A construção coletiva é viva e permanente. Assim, a cada ingresso de um novo supervisor ou supervisionando, renovadas formas de trabalhar virão e serão sempre muito bem acolhidas.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALMEIDA, Tania. Capacitação em mediação de conflitos: uma metodologia que articula e integra o segmento teórico e o segmento prático. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva. **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador: Editora JusPodivm, 2016, p. 945-975.
- BERNARDES, Célia; YAZBEK, Vania Curi. Capacitando o Mediador Como Um Praticante Reflexivo: Um Curso-Conceito. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva. **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador: Editora JusPodivm, 2016, p. 871 - 894.
- KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 5. ed. São Paulo: Editora Perspectiva S.A, 1997. (Obra originalmente publicada em 1962.)
- JOHNSON, David W.; JOHNSON, Roger T. Cooperative learning in education. In: BUNKER, Barbara Benedict; RUBIN, Jeffrey Z. & Associates, **Conflict, cooperation & justice: essays inspired by the work of Morton Deutsch**. San Francisco: Jossey-Bass Inc., 1995, p. 205-252.
- LÉVY, Pierre. **A inteligência coletiva: por uma antropologia do ciberespaço**. São Paulo: Loyola, 1998.
- SCHÖN, Donald. A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e aprendizagem**. Porto Alegre: ArtMed, 2000.
- VEZZULLA, Juan Carlos. Formando formadores: ou como conseguir desenvolver as habilidades de um mediador para poder formar outros. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva. **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador: Editora JusPodivm, 2016, p. 895-944.
- VIGOTSKY, Lev S. **Pensamento e linguagem**. São Paulo: Martins Fontes, 1998. (Obra originalmente publicada em 1934.)



# MEDIAÇÃO DE CONFLITOS TRABALHISTAS

\_Mônica Carneiro<sup>1</sup>

## \_RESUMO

Este artigo apresenta uma breve retrospectiva do tratamento legal da política judiciária nacional de tratamento adequado de controvérsias. Nesse contexto, serão apresentados os princípios inspiradores dessa política contidos no preâmbulo da Constituição Federal de 1988, os marcos regulatórios no âmbito do Poder Judiciário e os marcos legais pertinentes. Ao final deste artigo, pode-se verificar que a Lei 13.467/2017, denominada Reforma Trabalhista, em que pese não tratar especificamente da mediação de conflitos individuais trabalhistas, legitima a sua prática extrajudicial.

O Preâmbulo da Constituição Brasileira de 1988<sup>2</sup> (CF) afirma o Brasil como um Estado Democrático, destinado a assegurar, dentre outros, o exercício dos direitos sociais e individuais, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias.

Nesse contexto, amplia-se o conceito de acesso à justiça, preconizado no art. 5º, XXXV da CF<sup>3</sup>, com estímulo à adoção dos meios alternativos de solução de controvérsias, permitindo assim, grosso modo, reduzir a intervenção do estado-juiz às hipóteses em que as partes assim desejem, ou a natureza jurídica do direito sobre a qual versa a questão assim determine.<sup>4</sup>

Entretanto, vale mencionar que, conforme se verá adiante, os meios consensuais não rivalizam com o sistema tradicional de resolução de controvérsias, isto é, funcionam em uma dinâmica de complementariedade, especialmente em questões envolvendo direitos individuais trabalhistas.

Na esfera do Conselho Nacional de Justiça, a Resolução 125, de 29 de novembro de 2010<sup>5</sup>, inaugura a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder

1 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. Membro e Coordenadora da Comissão de Mediação OAB-RJ. Mediadora Sênior do TJRJ, Mediadora Câmara de Mediação OAB-RJ e da FGV.

2 BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível no endereço eletrônico [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm) Acesso em 20.11.2017.

3 CF Art. 5º, XXXV a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito.

4 BRASIL. Lei 13.105, de 16 de março de 2015. Disponível no endereço eletrônico [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm) Acesso em 20.11.2017. 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.

5 BRASIL. Resolução CNJ 125. Disponível no endereço eletrônico <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579> Acesso em 20.11.2017.



Judiciário, ao sistematizar e organizar a prática que vinha sendo adotada nos tribunais pátrios<sup>6</sup>.

A partir da edição da Resolução 125, são criados, instalados e funcionam Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (Núcleos) e Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (Centros), consoante suas diretrizes.

Em sua redação original, a Resolução 125 determina que os Centros se dediquem a temas nas áreas cível, fazendária, previdenciária, de família ou dos Juizados Especiais Cíveis, Criminais e Fazendários<sup>7</sup>.

Desde então, cresce o debate sobre a utilização da mediação em conflitos individuais trabalhistas, o qual é intensificado com a promulgação do Novo Código de Processo Civil (NCPC)<sup>8</sup> e da Lei de Mediação<sup>9</sup>, que dispõe sobre mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias.

Com efeito, a Lei de Mediação, também aplicável a outras formas consensuais de resolução de conflitos, tais como mediação comunitária e escolar, determina que a mediação nas relações de trabalho será regulada por lei própria<sup>10</sup>.

No que diz respeito ao NCPC, que preconiza o estímulo aos métodos de solução consensual de conflitos<sup>11</sup>, o cerne do debate fica por conta do dispositivo da Consolidação das Leis do trabalho (CLT)<sup>12</sup> de que o direito processual comum será fonte subsidiária do direito processual do trabalho<sup>13</sup>.

Nesse contexto, a Resolução CNJ 125, com a Emenda de 8/3/16, prevê a edição de norma específica versando sobre conflitos trabalhistas<sup>14</sup> e, por meio da Portaria n. 25, de 9 de março de 2016<sup>15</sup>, o CNJ institui Grupo de Trabalho com o escopo de elaborar estudos visando à regulamentação da Política Judiciária de tratamento adequado aos conflitos de interesses no âmbito da Justiça do Trabalho.

Na sequência, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), em setembro de 2016, edita a Resolução CSJT 174<sup>16</sup>, dispondo sobre a política judiciária nacional de tratamento adequado das disputas de interesses no âmbito do Poder Judiciário Trabalhista, visando, dentre outras finalidades, uniformizar e consolidar a política pública permanente de incentivo e aperfeiçoamento dos mecanismos consensuais de solução de litígios no âmbito da Justiça do Trabalho.

<sup>6</sup> CNJ Res. 125. “Considerando ser imprescindível estimular, apoiar e difundir a sistematização e o aprimoramento das práticas já adotadas pelos tribunais.”

<sup>7</sup> CNJ Res. 125, Art. 8º. Para atender aos Juízos, Juizados ou Varas com competência nas áreas cível, fazendária, previdenciária, de família ou dos Juizados Especiais Cíveis, Criminais e Fazendários, os Tribunais deverão criar os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (“Centros”), unidades do Poder Judiciário, preferencialmente, responsáveis pela realização das sessões e audiências de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão.

<sup>8</sup> BRASIL. Lei 13.105, de 16 de março de 2015. Disponível no endereço eletrônico [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm) Acesso em 20.11.2017.

<sup>9</sup> BRASIL. Lei 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm) Acesso em 20.11.2017.

<sup>10</sup> Lei de Mediação, Art. 42. Aplica-se esta Lei, no que couber, às outras formas consensuais de resolução de conflitos, tais como mediações comunitárias e escolares, e àquelas levadas a efeito nas serventias extrajudiciais, desde que no âmbito de suas competências. Parágrafo único. A mediação nas relações de trabalho será regulada por lei própria.

<sup>11</sup> NCPC 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.

<sup>12</sup> BRASIL. Decreto-Lei 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível no endereço eletrônico [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm) Acesso em 20.11.2017.

<sup>13</sup> Decreto-Lei 5.452/43, Art. 769. Nos casos omissos, o direito processual comum será fonte subsidiária do direito processual do trabalho, exceto naquilo em que for incompatível com as normas deste Título. (Título X – Do Processo Judiciário do Trabalho)

<sup>14</sup> CNJ Res. 125, Art. 18-B. O CNJ editará resolução específica dispondo sobre a Política Judiciária de tratamento adequado dos conflitos de interesses da Justiça do Trabalho. (Incluído pela Emenda nº 2, de 08.03.16)

<sup>15</sup> BRASIL. Portaria CNJ 25, de 9 de março de 2016, Disponível no endereço eletrônico <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3090> Acesso em 20.11.2017.

<sup>16</sup> BRASIL. Resolução CSJT 174, de 30 de setembro de 2016. Disponível no endereço eletrônico [http://www.csjt.jus.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=235e3400-9476-47a0-8bbb-bccacf94fab4&groupId=955023](http://www.csjt.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=235e3400-9476-47a0-8bbb-bccacf94fab4&groupId=955023) Acesso em 20.11.2017.



Para tanto, os Tribunais Regionais do Trabalho devem criar um Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Disputas – NUPEMEC-JT<sup>17</sup> e Centros Judiciários de Métodos Consensuais de Solução de Disputas – CEJUSC-JT<sup>18</sup>, responsáveis pela realização das sessões e audiências de conciliação e mediação em qualquer fase processual ou instância judicial, as quais serão conduzidas por magistrados e servidores.<sup>19</sup>

A Resolução CSJT 174 determina que não são aplicáveis à Justiça do Trabalho as disposições referentes às Câmaras Privadas de Conciliação, Mediação e Arbitragem, bem como as normas atinentes à conciliação e mediação extrajudicial e pré-processual previstas no NCPC<sup>20</sup>.

Adicionalmente, o CSJT reforça a tendência normativa no âmbito trabalhista de que somente os conflitos coletivos podem ser submetidos ao procedimento da mediação<sup>21</sup>.

**17** Res. CSJT 174, Art. 5º. Cada Tribunal Regional do Trabalho criará, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, contados da data de publicação desta Resolução, um Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Disputas – NUPEMEC-JT, composto por magistrados e servidores ativos designados, com as seguintes atribuições: [...]

**18** Res. CSJT 174, Art. 6º. Os Tribunais Regionais do Trabalho criarão Centro(s) Judiciário(s) de Métodos Consensuais de Solução de Disputas – CEJUSC-JT, unidade(s) do Poder Judiciário do Trabalho vinculado(s) ao NUPEMEC-JT, responsáveis pela realização das sessões e audiências de conciliação e mediação de processos em qualquer fase ou instância, inclusive naqueles pendentes de julgamento perante o Tribunal Superior do Trabalho.

**19** O Tribunal Regional do Trabalho da Primeira Região (TRT1) criou o NUPEMEC-JT, através da Resolução Administrativa 31/2017, de 1/6/17. Disponível no endereço eletrônico <http://bd1.trt1.jus.br/xmlui/bitstream/handle/1001/911550/ResAdm2017-0031-C.htm?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 22.11.2017, bem como o CEJUSC-CAP, de 1º e 2º graus, com abrangência em todo o Estado do Rio de Janeiro, através do Ato 114/2017, de 22/9/17. Disponível no endereço eletrônico <http://bd1.trt1.jus.br/xmlui/bitstream/handle/1001/952865/Ato2017-0114-C.htm?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 22.11.2017.

**20** Res. CSJT 174, art. 7º, § 6º. As conciliações e mediações realizadas no âmbito da Justiça do Trabalho somente terão validade nas hipóteses previstas na CLT, aí incluída a homologação pelo magistrado que supervisionou a audiência e a mediação pré-processual de conflitos coletivos, sendo inaplicáveis à Justiça do Trabalho as disposições referentes às Câmaras Privadas de Conciliação, Mediação e Arbitragem, e normas atinentes à conciliação e mediação extrajudicial e pré-processual previstas no NCPC.

**21** Res. CSJT 174, art. 7º, § 7º. Podem ser submetidos ao procedimento da mediação pré-processual os conflitos coletivos.

Para ilustrar, vale mencionar o Decreto 1.572/1995<sup>22</sup>, que regulamenta a mediação na negociação coletiva de natureza trabalhista, e dispõe que, frustrada a negociação direta, as partes podem escolher mediador para composição do conflito<sup>23</sup>.

Rompendo a tendência de que a mediação na esfera trabalhista está restrita aos conflitos coletivos, a Lei 13.467/2017<sup>24</sup>, que implementa a denominada Reforma Trabalhista, insere um capítulo na CLT para instituir, no âmbito da Justiça do Trabalho, o procedimento de jurisdição voluntária para homologação de acordo extrajudicial<sup>25</sup>.

Nesse contexto, a CLT foi alterada para incluir na competência das Varas do Trabalho a decisão quanto à homologação de acordo extrajudicial em matéria de competência da Justiça do Trabalho<sup>26</sup>.

Vale mencionar que, a instituição na esfera Trabalhista, da jurisdição voluntária de certa forma recepciona a solução de controvérsias individuais trabalhistas por meio de mediação de conflitos extrajudicial, desde que observado o procedimento instituído pela Reforma Trabalhista.

**22** BRASIL Decreto 1.572, de 28 de junho de 1995. Disponível no endereço eletrônico [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1995/d1572.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1995/d1572.htm) Acesso em 20.11.2017.

**23** Decreto 1.572/95, Art. 2º Frustrada a negociação direta, na respectiva data-base anual, as partes poderão escolher, de comum acordo, mediador para composição do conflito.

**24** Lei 13.467, de 13 de julho de 2017. Disponível no endereço eletrônico [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm) Acesso em 20.11.2017.

**25** CLT Capítulo III-A - Do Processo de Jurisdição Voluntária Para Homologação de Acordo Extrajudicial. Art. 855-B. O processo de homologação de acordo extrajudicial terá início por petição conjunta, sendo obrigatória a representação das partes por advogado. § 1º As partes não poderão ser representadas por advogado comum. § 2º Faculta-se ao trabalhador ser assistido pelo advogado do sindicato de sua categoria. Art. 855-C. O disposto neste Capítulo não prejudica o prazo estabelecido no § 6º do art. 477 desta Consolidação e não afasta a aplicação da multa prevista no § 8º art. 477 desta Consolidação. Art. 855-D. No prazo de quinze dias a contar da distribuição da petição, o juiz analisará o acordo, designará audiência se entender necessário e proferirá sentença. Art. 855-E. A petição de homologação de acordo extrajudicial suspende o prazo prescricional da ação quanto aos direitos nela especificados. Parágrafo único. O prazo prescricional voltará a fluir no dia útil seguinte ao do trânsito em julgado da decisão que negar a homologação do acordo.

**26** CLT, Art. 652. Compete às Varas do Trabalho: f) decidir quanto à homologação de acordo extrajudicial em matéria de competência da Justiça do Trabalho.



Importante registrar que o procedimento em questão deve ser observado caso as partes desejem que o acordo seja homologado judicialmente.

O processo de homologação de acordo extrajudicial tem início por meio de petição conjunta, sendo obrigatória a representação das partes por seus respectivos advogados.

A representação conjunta das partes é vedada, sendo facultada ao trabalhador a assistência pelo advogado de sua categoria.

Após a apresentação da petição, o juiz tem o prazo de 15 dias para analisar o acordo e, se entender necessário, designará audiência antes de proferir a sentença.

Diante da previsão legal acima, pode-se concluir que o acordo pode ser total ou parcialmente homologado pelo juiz.

Conforme ensina Maurício Delgado, “o Magistrado não está vinculado ao estabelecido no acordo extrajudicial, podendo, inclusive, recusar a homologação pretendida.”<sup>27</sup>

Nesse contexto, nas palavras de Francisco Lima:

Com efeito, o julgamento do pedido deve ser criterioso, o juiz deve respeitar a vontade das partes, porém velar pela legalidade. O Juiz examinará se a vontade das partes está isenta de vícios, se não estará ocorrendo preterição a preceito de lei imperativa, se não estará havendo renúncia ao irrenunciável, se não está desproporcional aos direitos devidos [...]”<sup>28</sup>

Importante mencionar que a participação do advogado, como assessor jurídico, é fundamental na orientação das partes na construção do entendimento, de modo a garantir a sustentabilidade do acordo, independentemente de seu encaminhamento para homologação judicial.

No que diz respeito à prescrição, diante da possibilidade de o juiz poder decidir pela homologação ou não do acordo, a lei prevê que a petição de homologação suspende o prazo prescricional para propositura da ação relativamente aos direitos ali especificados, o qual voltará a fluir no dia útil seguinte ao término do prazo para apresentação de recurso contra a decisão que negar a homologação do acordo.

## CONCLUSÃO

Consoante a retrospectiva dos marcos regulatórios apresentados neste artigo, pode-se concluir que, com a designada Reforma Trabalhista, a mediação de conflitos trabalhistas, até então prevista em âmbito coletivo, passa a ser possível para a solução de conflitos individuais, uma vez que, com a instituição da jurisdição voluntária na Justiça do Trabalho, possibilita que as partes tenham o acordo homologado judicialmente.

<sup>27</sup> DELGADO, Maurício Godinho. A reforma trabalhista no Brasil: com comentários à Lei 13.467/2017 / Maurício Godinho Delgado, Gabriela Neves Delgado. São Paulo: LTr, 2017, p. 353.

<sup>28</sup> Lima, Francisco Meton Marques de. Reforma trabalhista: entenda ponto por ponto / Francisco Meton Marques de Lima, Francisco Péricles Rodrigues Marques de Lima. São Paulo: Ltr. 2017. p. 146.



### Referências Bibliográficas

DELGADO, Maurício Godinho. **A reforma trabalhista no Brasil**: com comentários à Lei 13.467/2017 / Maurício Godinho Delgado, Gabriela Neves Delgado. São Paulo: LTr, 2017.

LIMA, Francisco Meton Marques de. **Reforma trabalhista**: entenda ponto por ponto / Francisco Meton Marques de Lima, Francisco Péricles Rodrigues Marques de Lima. São

Paulo: LTr, 2017.

### REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS

BRASIL. **Decreto-Lei 5.452, de 1º de maio de 1943**. Disponível no endereço eletrônico [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/Del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/Del5452.htm) Acesso em 20.11.2017.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível no endereço eletrônico [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm) Acesso em 20.11.2017.

BRASIL. Decreto 1.572, de 28 de junho de 1995. Disponível no endereço eletrônico [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/1995/d1572.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1995/d1572.htm) Acesso em 20.11.2017.

BRASIL. Lei 13.105, de 16 de março de 2015. Disponível no endereço eletrônico [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm) Acesso em 20.11.2017.

BRASIL. Lei 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](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm) Acesso em 20.11.2017.

BRASIL. Resolução CNJ 125, de 29 de novembro de 2010. Disponível no endereço eletrônico <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579> Acesso em 20.11.2017.

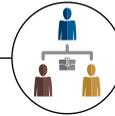
BRASIL. Portaria CNJ 25, de 9 de março de 2016, Disponível no endereço eletrônico <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3090> Acesso em 20.11.2017.

BRASIL. Resolução CSJT 174, de 30 de setembro de 2016. Disponível no endereço eletrônico [http://www.csjt.jus.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=235e3400-9476-47a0-8bbb-bccacf94fab4&groupId=955023](http://www.csjt.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=235e3400-9476-47a0-8bbb-bccacf94fab4&groupId=955023) Acesso em 20.11.2017.

BRASIL. Resolução Administrativa 31/2017, de 1/6/17, do TRT1. Disponível no endereço eletrônico <http://bd1.trt1.jus.br/xmlui/bitstream/handle/1001/911550/ResAdm2017-0031-C.htm?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 22.11.2017

**BRASIL. Lei 13.467, de 13 de julho de 2017**. Disponível no endereço eletrônico [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm) Acesso em 20.11.2017.

BRASIL. Ato 114/2017, de 22/9/17, do TRT1. Disponível no endereço eletrônico <http://bd1.trt1.jus.br/xmlui/bitstream/handle/1001/952865/Ato2017-0114-C.htm?sequence=1&isAllowed=y> Acesso em 22.11.2017.



# A MEDIAÇÃO E O FUNDADOR DE EMPRESA FAMILIAR: PAUTAS PECULIARES

\_Adriana Rocha<sup>1</sup>

## \_RESUMO

Este artigo procura demonstrar as peculiaridades com que a mediação costuma se deparar ante a figura do fundador de empresa familiar. As relações familiares e aquelas tecidas no âmbito da empresa familiar em geral têm a sua complexidade razoavelmente administrada enquanto há uma liderança ativa e estável proporcionada pelo fundador da empresa. No entanto, quando são ventiladas as primeiras conversas de encaminhamento do processo sucessório, as dinâmicas comportamentais se alteram e despertam sentimentos de incerteza e ambições, podendo desencadear conflitos. Este artigo comenta sobre a inserção da mediação nesse contexto e aponta as particularidades que o instituto encontra ao lidar com a figura proeminente do fundador da empresa familiar.

## 1. A MEDIAÇÃO NO SISTEMA DE TRÊS CÍRCULOS E SUAS CONEXÕES COM O FUNDADOR DA EMPRESA FAMILIAR

Em uma empresa familiar, o fundador costuma dedicar especial atenção aos laços entre os acionistas e os demais familiares e colaboradores que orbitam em torno das confluências respectivas. Manter a harmonia destes laços é um desafio constante, uma vez que tais relações são dinâmicas e se estendem em ambientes diversos. Compreender que mitigar o risco de conflitos nessas relações, passa pela clara definição de papéis e pelo respeito às distintas áreas de atuação, é uma preocupação para o fundador da empresa e um dado relevante para observação e consideração pelos mediadores.

É bem conhecido na literatura especializada em empresas familiares o esquema gráfico com que Renato Tagiuri e John A. Davis descreveram, em artigo (*Attributes of the Family Firm*)<sup>2</sup>, publicado em 1982 na Harvard Business School, as articulações e engrenagens que movem os três círculos formados pela família (os parentes), propriedade (os acionistas) e a gestão (os executivos). A percepção e a maneira como se processa a comunicação entre seus integrantes condiciona o seu convívio e o florescimento de conflitos.

Significativamente, a figura do fundador encontra-se situada no centro dos três sistemas. Em cada uma das interseções, sua influência pode suscitar condutas e sentimentos. Por exemplo, um familiar gestor pode, de maneira positiva ou negativa, direta ou indiretamente afetado por opiniões ou posições do fundador, privilegiar interesses da família em detrimento dos da empresa, enquanto outro pode simplesmente ser mais leal à empresa e divergir de seu parente.

<sup>1</sup> Administradora de empresas com especialização em Marketing. Mediadora em formação.

<sup>2</sup> DAVIS, John A. Three-Circle Model of the Family Business System. Disponível no endereço eletrônico: <<http://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system>> Acesso: 05 dezembro 2017.



A compreensão do papel do fundador em meio a essa teia de relações subjetivas e objetivas é um ingrediente fundamental para o mapeamento pelos mediadores.

Por sua vez, a compreensão pelo próprio fundador, espontânea ou estimulada pelos mediadores, quanto à importância de conferir tratamento profissional e específico aos conflitos entre os círculos, incluindo a consciência de si próprio como mediando, pode facilitar a tarefa da mediação quanto à condução do processo sucessório da empresa.

## 2. IDENTIFICAÇÃO DE VALORES NAS INTERAÇÕES COM O FUNDADOR DA EMPRESA

Cuidar da longevidade dos negócios da família requer que sejam desenvolvidos mecanismos e procedimentos que protejam a empresa de diversas instabilidades como, por exemplo, aquelas causadas por desavenças nas indefinições de papéis ou de lideranças. O processo sucessório envolve não só a escolha do sucessor como também toda uma preparação para a transição de poderes na empresa. Para se ter uma perspectiva do que este momento pode significar para as pessoas envolvidas, direcionaremos aqui as lentes do processo de mediação em direção ao fundador e às suas interações no universo dos três círculos.

Vale lembrar que no processo de formação das empresas familiares, o fundador desde o início se relaciona de maneira muito próxima com os funcionários, sócios, clientes e a comunidade em seu entorno. À medida em que a empresa prospera, fica cada vez mais evidente o forte elo criado entre o fundador e seu time de colaboradores e parceiros, onde se destacam sentimentos de respeito, lealdade, reconhecimento,

dedicação, inspiração mútua e atitudes baseadas em valores comuns. A comunhão destes sentimentos e atitudes e a forma como contagiam os *stakeholders* ajudam a gestar a cultura organizacional.

No cenário familiar, valores são transmitidos pelo patriarca na interação cotidiana e na participação em eventos sociais, inclusive naqueles em que se conjugam empresa e família. O crescimento de uma geração de familiares em meio a este contexto cria neles um sentimento de pertencimento à empresa, que contribui para a formação de intensa relação de identificação entre eles e a instituição. Dado o grande tempo que dedica ao negócio, o fundador muitas vezes se vê às voltas com visitas rotineiras dos filhos à empresa para manter convívio. Assim, tem a oportunidade de não somente transmitir valores, direta ou indiretamente, a eles, como também de familiarizar a figura dos herdeiros aos que com ele trabalham.

Cônjuge de fundador também carrega, ainda que por meio do processo de simbiose na convivência doméstica, este gene de formação e irradiação de valores, e nessa medida também contribui para a formação e desenvolvimento da empresa e do patrimônio familiar. Trata-se de parceira (o) ativa (o) que influencia pessoas, políticas e tomadas de decisões, em torno de mesas de jantar, visitas, ocasiões de conagração em geral.

Por via de extensão, a família do fundador representa rede importante a ser contemplada de atenção no processo sucessório. Segundo Luiza Helena<sup>3</sup>, proprietária do Magazine Luiza, o processo sucessório não deve

<sup>3</sup> Entrevista concedida no Talk show com a apresentadora Luiza Helena. Disponível no endereço eletrônico: <<http://eaeasp.fgvsp.br/destaque/magazine-luiza-sucessao-e-governanca-nas-empresas-familiares> Sucessão e governança nas empresas familiares e <https://vimeo.com/191019545> - Acesso: 10 dezembro 2017.



ser previsto apenas “no papel”, precisa passar por um planejamento emocional para ser legitimado e manter permeado os valores da família. A mesma autora ainda salienta que a humildade facilita esta passagem.

De fato, assimilar a ideia de introduzir um mediador externo e imparcial para acolher as diferentes necessidades e interesses dos integrantes de cada círculo pode exigir modéstia e humildade do líder, características que Jim Collins <sup>4</sup>atribui a uma liderança de excelência. Figura central e comum aos três sistemas, o fundador pode ser o agente catalizador da política de mediação para todas as esferas e inaugurar novas formas de diálogo e resolver os conflitos que envolvem a empresa.

### **3. COLABORAÇÃO E CONFLITOS DO FUNDADOR COM SEUS PARES AO LONGO DA VIDA DA EMPRESA E NO PROCESSO SUCESSÓRIO**

A sucessão impacta na rede de relacionamentos do fundador. Afastar-se do desenho previamente traçado e por muito tempo percorrido de um projeto de vida demanda esforço, equilíbrio e abertura. Requer o acesso a habilidades de destreza em diálogos e manuseio de ferramentas de negociação e de comunicação, proporcionadas pela mediação.

A velocidade acelerada ou irregular do crescimento de uma empresa pode provocar lacunas ou sobreposições na definição de papéis de seus colaboradores e de familiares, o que fomenta impasses e divergências nestas relações. É importante considerar o impacto emocional para o fundador quando lida com matérias relacionadas a companheiros de toda uma trajetória de construção da empresa, inclusive, e especialmente, quando eles são seus parentes.

Nas questões conjugais, a sucessão representa também um horizonte de novas rotinas e comportamentos, difíceis de antecipar.

Já o convívio entre o fundador e seu time na empresa pode apresentar ruídos e alguns desgastes, especialmente quando ocorrem mudanças estruturais, que invariavelmente conduzem a novas dinâmicas. Mediadores ou facilitadores de diálogos podem ser especialmente úteis ao promoverem reuniões privadas ou conjuntas em que sejam explorados interesses e necessidades que materializem a visão de ganhos mútuos como oportunidade advinda de tais mudanças.

A história de trabalho do fundador com seus colaboradores embute vasto manancial de experiências e conquistas compartilhadas, o que dá chance aos mediadores de valorizar e resgatar os momentos e soluções que foram vivenciados outrora com êxito e que auxiliaram a superar impasses no passado. O emprego desta estratégia contribui para o manejo de diferenças, amplia o diálogo e minimiza prováveis mágoas e bloqueios emocionais.

Simultaneamente ou sequencialmente, a mediação desperta a necessidade de preservar e reconhecer as contribuições de cada um e nessa medida destrava resistências à divisão de responsabilidades e a concessões recíprocas.

O apoio da mediação pode ser um diferencial que esclarece e facilita a atuação de consultores e especialistas contratados pela família para orientarem nas etapas necessárias a implantação do processo sucessório. Nesse particular, o mediador pode incentivar o líder a refletir sobre seus reais interesses, tornando mais ágil para os consultores a visualização daquilo que possa verdadeiramente ser mais estratégico ou necessário.

4 COLLINS, Jim, *Empresas feitas para vencer*, Rio de Janeiro: Campus, 2002, p. 54.



Em última análise, mediadores atuam “limpando o terreno” de pautas subjetivas e objetivas, e as interações com o fundador podem ter efeito colateral importante naquilo que diga respeito a reconhecer e prestigiar a rede de pertinência e o apoio de consultores especializados.

#### 4. A IMPORTÂNCIA DE DIÁLOGOS COM O FUNDADOR

O fundador de uma empresa familiar constrói ao longo de sua trajetória, uma imagem ligada à sua obra. Ele encontra na empresa a extensão da sua própria razão de existir. Transpor esta comunhão de identidades e valores pode ser um desafio árduo ao longo do processo sucessório. Além das pressões exercidas pelas necessidades de cada sistema, o fundador precisa administrar a distinção entre a sua própria identidade e a da empresa.

O instrumento de mediação possibilita benefícios para auxiliar o fundador em questões subjetivas como a solidão, o medo de conviver sem o protagonismo ao qual se habituou e a adaptação de novas rotinas. Ao oferecer ao fundador reuniões com sua rede de relacionamentos e diálogos apreciativos e generativos, o mediador proporciona uma revisita a características que potencializaram a construção de projetos e a percepção de oportunidades no passado, o que pode vir a contribuir também com suas questões pessoais no presente e no futuro.

A consciência colaborativa do patriarca, estimulada em diálogos com o mediador, fortalece a matriz do processo sucessório e legitima as transições necessárias para a sucessão tornando-a menos traumática e facilitando a definição dos rumos da empresa. Enfrentar o próprio afastamento ou a não existência de herdeiros dispostos a dar continuidade à empresa podem ser um difícil dilema. Promover a auto responsabi-

lização de um líder é o que Vezzulla<sup>5</sup> chama de efeito emancipador da mediação, que faz com que as pessoas se sintam capazes de administrar seus impasses de forma solidária e responsável, colaborando para resolver seus desafios.

Tendo em vista a perpetuação da família como proprietária da empresa, a expertise da mediação pode auxiliar na ponte de comunicação entre acionistas e familiares. Diálogos com o fundador viabilizam mapear as zonas de conflito mais sensíveis que precisarão de atenção. O levantamento destas informações demanda trabalho, tempo e possibilita uma proximidade maior do mediador com o patriarca, o que propicia um vínculo de confiança para explorar seus interesses.

Envolvido neste processo com o mediador, o fundador passa a ter um distanciamento gradativo das atividades operacionais da empresa, o que contribuirá para uma visão mais alargada de si mesmo, da empresa, da família e de seus colaboradores. É o movimento a que Willian Ury<sup>6</sup> se refere a *ir para o camarote*, que vai projetar o processo de afastamento do fundador em uma linha do tempo:

Em meus textos e aulas, enfatizo o conceito de *ir para o camarote*. O camarote é uma metáfora de um espaço racional e emocional em que você assume uma perspectiva abrangente e mantém a calma e o autocontrole. Se a vida é um palco e todo somos atores, o camarote de um teatro é um posto de observação privilegiado, de onde assistimos a todo o espetáculo com mais clareza. Para observarmos

5 VEZZULLA, Juan Carlos. Mediação responsável e emancipatória. In Revista Catarinense de Solução de Conflitos, n. 1, 2013, p. 24 e 25. Disponível no endereço eletrônico: <<http://www.fecema.org.br/rcsc2013>> Acesso: 10 dezembro 2017.

6 WILLIAM, Ury. Como chegar ao Sim com você mesmo. São Paulo: Sextante, 2015.



a nós mesmos, é importante ir para o camarote com frequência, antes, durante e depois de conversas ou negociações problemáticas. (URY; William, p. 23)

Segundo Kent Rhodes<sup>7</sup>, doutor em liderança organizacional e especialista no campo de conflitos em famílias empresárias, as responsabilidades que envolvem o dia a dia do líder na empresa, necessidades financeiras, expectativas da família e a própria visão pessoal do líder sobre o futuro, dificultam e o impedem de pensar em um afastamento ou em sua própria finitude. Compreendido isto, pode-se caminhar, em vários momentos, em direção ao camarote, como propõe Ury, de onde se enxerga as questões com uma perspectiva mais ampla.

É do camarote que o fundador vislumbrará, mais claramente, as respostas a algumas perguntas que Rhodes sugere que sejam formuladas no processo sucessório. Rhodes amplia o escopo das perguntas, que se limitava à duas questões tradicionais como; *quem será o sucessor e como se dará este processo*, e acrescenta outras três: *O que, Quando e Por que*, sugerindo que sejam analisadas no processo de sucessão.

Para despertar no líder a reflexão necessária neste processo, o mesmo autor considera fundamentais as habilidades em promover estas perguntas, processar as respostas e fornecer suporte aos resultados. Estas habilidades, particularmente desenvolvidas na capacitação de mediadores, aliadas à prática diligente da mediação neste processo, vão ao encontro da necessidade de uma direção profissional e cuidadosa que possa provocar no líder alternativas satisfatórias para ele próprio e,

que contemplem também os interesses de sua família e da organização.

A pergunta o 'O que', está relacionada com a Visão<sup>8</sup> que as organizações possuem no contexto da família empresária. Ela investiga o que se deseja ver no futuro e proporciona vislumbrar o que vai se tornar a empresa após a sucessão do fundador, incluindo a pauta do desejo ou as possibilidades da nova geração trabalhar ou não no negócio.

Em sintonia com as considerações de Rhodes, a mediação do fundador com seus filhos procura gerar compreensão das expectativas criadas, de ambas as partes, com relação ao futuro pessoal e da empresa, fato que pode impactar o destino da sucessão. Possuir ou não em seu quadro de familiares, sucessores dispostos a reproduzir o neologismo "resucessos", implica em decisões diferentes com relação aos rumos da empresa. Interesses e decisões diferentes das idealizadas pelos pais podem implicar em frustrações, cobranças e desavenças nas relações.

Ao propor a questão 'Quando', Rhodes recomenda que o projeto de afastamento de um fundador deva ser precedido por conversas com os membros da família. Ele propõe projetar em uma linha do tempo uma data para a sua saída. Afirma que a ausência dessa pergunta pode transmitir a ideia de que não há urgência para a transição, nem previsão para iniciar um novo projeto que preencha e substitua o vazio que restará ao fundador. Adiar ou não planejar a sucessão, pode provocar pressões de familiares e aumentar a tensão, emergindo sentimentos de defesa que agravem conflitos em família e/ou que retardem o processo de aceitação da saída do líder.

7 RHODES Kent, Unsticking Succession: Common obstacles and a path forward. Disponível no endereço eletrônico: < [http://www.ey.com/lu/en/services/specialty-services/family-business-services/family-business-services\\_growth-dna-of-family-business](http://www.ey.com/lu/en/services/specialty-services/family-business-services/family-business-services_growth-dna-of-family-business) > Acesso: 05 outubro 2017.

8 Visão, Missão e Valores como ferramentas de gestão que representam a identidade da empresa.



As considerações de Tania Almeida<sup>9</sup> encontram sintonia nas colocações de Rhodes, quando afirma que mediadores podem explorar suas habilidades nas conversas que vislumbrem cenários futuros, aplicando perguntas hipotéticas que conduzam a possibilidades e desta forma, estimulem soluções localizadas à médio e longo prazo:

Ex: Como imagina que esta solução estará sendo administrada daqui a 5 anos? Quais seriam os custos e benefícios e para quem? Este é um contexto que tende a se manter nos próximos 5 anos? Seria possível a inversão desta situação em algum momento no futuro? ” (ALMEIDA, Tania, p.123-124)

Rhodes relaciona a pergunta ‘*Por que*’ com a formação da identidade das organizações, por que interagem de determinada forma, com diferentes atores relacionados à empresa e à família. Nesta linha de raciocínio, os mediadores podem ampliar a análise sobre até que ponto os valores individuais se misturam com os da empresa. Evidenciar e distinguir os valores da empresa e do fundador pode possibilitar a descoberta de uma identidade própria e ampliar perspectivas.

Mériti de Souza<sup>10</sup> caracterizou o fundador como um sujeito marcado e ancorado em narrativas construídas sobre si mesmo e sobre tudo que o cerca. O fundador ao transferir valores e crenças a seus colaboradores imprime a identidade da empresa. Muito se fala que uma sucessão mal planejada pode fazer com que a empresa perca a sua identidade, mas o planejamento deve preconizar também o cuidado com os valores e

o conforto emocional do fundador para que este possa agir de forma proativa no processo.

## 5. FACILITAÇÃO DO PROCESSO SUCESSÓRIO COM O DIÁLOGO ENTRE GERAÇÕES

Valores culturais e estilos de vida podem ser atualizados na medida em que o tempo os submete a inovações. Mudanças comportamentais na sociedade, na economia, na política e na tecnologia, agregam valores à sociedade e às empresas. Avaliar o que permanece e o que perece é um processo que exige compreensão diálogo e respeito às diferenças.

A nova geração carrega a inovação como força motora enquanto o fundador, muitas vezes, sustenta a responsabilidade da dependência financeira da família ou a manutenção de um determinado padrão de vida. A disposição para tomar riscos e aproveitar as oportunidades são distintas. Para promover o entendimento entre gerações, terceiros imparciais podem facilitar a comunicação e considerar as visões de cada um a seu tempo e experimento, submetendo-as uma à outra.

A entrada na vida adulta da nova geração traz diferentes expectativas; provisão financeira, perspectivas de carreira, sucessão, aumento ou redução de participação acionária, entre outras. Para acomodar interesses, a mediação pode auxiliar na identificação dos diversos anseios como possibilidades de atuação, dentro ou fora da empresa, buscando ganhos mútuos com foco na saúde do negócio e das relações.

Mediadores provocam reflexão no fundador sobre sua forma de agir e comunicar. Esta provocação busca fazer com que ele compreenda e explore o que é positivo, e isso pode conferir força e representar um exemplo para os mais jovens, e que avalie onde seu comportamento

<sup>9</sup> ALMEIDA, Tania. Caixa de Ferramentas em Mediação. São Paulo: Dash, 2014.

<sup>10</sup> SOUZA, Mériti de. Mito fundador, narrativas e história oficial: representações identitárias na cultura brasileira. <http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/pdfs/painel46/MeritiDeSouza.pdf> Acesso: 10 dezembro 2017



pode estar contaminado por vícios ou costumes, que possam engessar relacionamentos e o impedir de visualizar novos horizontes.

Segundo Édio Passos<sup>11</sup>, o aumento da expectativa de vida pode retardar a saída do patriarca. Os anos de convívio entre duas ou três gerações podem chegar a quarenta anos e isto significa que mais pessoas podem ser envolvidas e que, portanto, há mais chances de conflito. Por outro lado, reflete também que há mais tempo para fazer uma sucessão melhor planejada. Este autor corrobora com a proposta da mediação no contexto das empresas familiares, quando afirma que para manejar estes conflitos é necessário a participação do maior número possível de pessoas buscando o consenso.

Este aumento nos anos de convivência entre fundador e sucessores ecoa na metodologia da mediação. Mediadores respeitam o ritmo e o tempo de cada um a exposição e maturação de ideias. Saber compreender essa dinâmica, sem precipitar ou adiar decisões, integra o princípio de ética e diligência do mediador, assim como demanda conhecimento específico na área.

## 6. A INTRODUÇÃO DE UM CANAL DE DIÁLOGOS PARA APOIAR O FUNDADOR NA CONSTRUÇÃO DE PACTOS FAMILIARES

O planejamento da sucessão de lideranças distancia o risco de submeter a família e o negócio a situações de rupturas inesperadas que possam provocar uma sucessão emergencial provocada pela vacância de poder e, conseqüentemente, disputas e indefinições pela liderança na empresa. A sucessão planejada de um CEO, por si só, já é um desafio, uma

vez que cada líder imprime um determinado estilo de gestão, o que promove mudanças e adaptações nas relações entre os colaboradores.

Muitas situações podem e devem ser previstas em regras e critérios que visem proteger as relações familiares e o negócio da família. Para atender as necessidades, mitigar os riscos e entender as expectativas dos familiares, é necessário dar voz e incluir todos em um processo de diálogo. Para estruturar este cenário, a participação de um terceiro imparcial com expertise em mediação de conflitos, entre outros benefícios, promove a escuta, a absorção de impactos e a adaptação na estruturação destes novos pilares.

Uma liderança disposta a estabelecer critérios e regras que organizem a empresa enfrentará resistências em questões delicadas a serem tratadas com seus familiares. Questões aparentemente simples como demissões e regimes de casamentos tomam outra dimensão quando os atores são acionistas da empresa. A neutralidade dos terceiros imparciais, nestes casos, poupa o desgaste nas relações ao traduzir demandas com conotações positivas.

A condução do mediador nos processos de diálogos colabora na construção de pequenos acordos que possam gerar protocolos ou pactos familiares. Estes instrumentos agregam segurança, previsibilidade e equidade em parâmetros, uma vez que norteiam atitudes dos familiares e acionistas em assuntos que vinculem a propriedade na empresa. Assim, auxilia-se na distinção de atribuições e papéis em cada sistema – Gestão, Família e Propriedade - da empresa. Acordos serão mais facilmente respeitados quando forem auto compositivos. Ao incluir a mediação na elaboração destes acordos ou pactos da família, inaugura-se uma nova forma de dialogar e negociar as demandas, o que contribui para a convivência entre as partes.

11 PASSOS, Édio et. al. Família, família, negócios à parte: como fortalecer laços e desatar nós na empresa familiar. São Paulo: Gente, 2006, p. 74.



Paralelamente ao desenvolvimento destes acordos, é recomendável dobrar a atenção nos circuitos de comunicação. A comunicação informal pode gerar informações deturpadas, intrigas e boatos que agrava conflitos familiares, o que desmotiva funcionários e compromete a credibilidade no mercado. Atenção na fala e cuidados com as mensagens são ferramentas de comunicação utilizadas na mediação que podem ser propostas como forma de treinamento interno de familiares ativos ou não na empresa.

Na esteira deste raciocínio, a construção de uma nova forma de dialogar via mediação entra em conformidade com a necessidade de discrição no tratamento dos conflitos pois considera em seu código de ética, a confidencialidade. A abertura de um canal próprio de diálogos possibilita esvaziar emoções e traduzir necessidades e frustrações. Desta forma, protege a organização de ruídos e neutraliza o impacto emocional das mensagens. Reestruturar a forma que as mensagens reverberam transforma demandas e resistências em futuras concessões e composições. Desta forma, transmite uma nova cultura de resolução de conflitos, baseada no diálogo e no respeito mútuo.

Ainda que as bases estejam sedimentadas em protocolos de família, novos conflitos continuam suscetíveis. Segundo David Bork,<sup>12</sup> há padrões de interação na família que tendem a se repetir em outros sistemas. Carregamos nossas experiências, insatisfações, características e valores de um sistema para o outro, interferindo na forma como atuamos em todos eles. As novas gerações entram nas empresas com novas cargas

e trazem novas interações e tipos de conflitos. O legado de uma nova linguagem, instituída ao longo da construção destes protocolos, deve ser refletido na introdução de cláusula compromissória de mediação, como forma de resolução de conflitos futuros no pacto familiar ou em novas situações não previstas.

## CONCLUSÃO

O sucesso do planejamento sucessório em uma empresa familiar está associado a qualidade de contribuição do seu fundador. Desassociar-se da empresa é um processo doloroso. Planejar a sucessão de um líder com um olhar frio quebra na cadeia de valores da empresa o reconhecimento a pessoas que contribuíram no DNA da organização. A mediação se propõe a direcionar um olhar atento as relações e ao legado que o fundador pode deixar para a empresa e o que a empresa pode retribuir a ele.

Diálogos do mediador com o fundador ao longo do processo sucessório promovem reflexão de como o seu afastamento pode agregar valor em seu próprio futuro. Atingir esta consciência é um exercício que exige autoconhecimento e visão ampla. A atuação do fundador de forma colaborativa gera qualidade e agilidade na implantação de acordos ou pactos familiares, e estes, por sua vez, agregam segurança e previsibilidade à empresa.

Ao longo da construção de novos pilares, as rotinas do líder e de sua rede sofrem impactos causados pelas novas perspectivas. Mediadores podem promover conversas que tornem mais transparentes as expectativas de pais, filhos e cônjuges. Estes diálogos com o fundador tornam a travessia do percurso sucessório mais nítida e firme no terreno das

<sup>12</sup> BORK, David. Family Business, Risky Business - How To Make It Work. 2 ed. USA: Borkinstitute for Family Business, 1993.



relações. Ao destacar o que é realmente importante e caro para cada um deles é possível promover a compreensão e avaliação mútua de agendas individuais e objetivos da empresa.

A Mediação é customizada a complexidade da empresa. Mediadores podem estar inseridos em organizações que se encontram em processo de construção de pactos familiares e ainda com vistas a boa governança. Neste caso, a mediação pode auxiliar diretamente o fundador no exercício de um Conselho de Família ou como líder legitimado pelos demais familiares e oferecer interferências que facilitem a comunicação com parentes, primos e/ou irmãos acionistas.

Em estruturas de governanças mais avançadas, mediadores podem atuar em câmaras privadas ligadas à Secretaria de governança corporativa ou a Conselhos de Administração. A Introdução de Câmaras de Mediação para abrigar conflitos de relações determinantes de propriedade, família e gestão, resguarda-os da esfera jurídica e confere maior confiabilidade aos *stakeholders* internos e externos.

Nestas estruturas, boas práticas de governança recomendam o instrumento da mediação como alternativa para resolução de conflitos e estabelece um norte para famílias empresárias ao enfatizar a importância de mediadores especializados como suporte para manter a união familiar.

No entanto, atitudes diante de mudança de paradigmas, por mais que sejam difundidas por boas práticas de gestão, precisam ser consolidadas primeiramente no âmbito pessoal. As aflições, expectativas e interesses dos fundadores são também estendidas a seus parceiros. A introdução de mediadores muitas vezes se concretiza pela indicação de cônjuges que representam rede de escuta e confiança do fundador. A mulher de Abílio Diniz é um exemplo de como um cônjuge conectado

com a mentalidade colaborativa pode influenciar destinos. William Ury<sup>13</sup> atribui a Geyze, papel relevante na escolha de seu nome para intermediar o conflito com o Casino e resgatar para Abílio, seus reais interesses.

Segundo Mario Sergio Cortella<sup>14</sup>, “Tem gente que não consegue avançar em direção ao futuro e fica com um grande passado pela frente”. Para demonstrar maturidade no tratamento de conflitos de interesses, um fundador deve estar aberto e atento a mudanças de paradigma nas relações que introduziu um ambiente colaborativo e tornou desgastada atitudes imperativas. Os diálogos com o fundador e sua rede em processos sucessórios propõem desancorá-los de posições aparentemente confortáveis. Neste sentido, a colaboração dos filhos e cônjuges para compreender o que implica a sucessão é fundamental para construção de novos alicerces.

Em uma de suas últimas entrevistas concedidas a Jose Salibi Neto<sup>15</sup>, Peter Drucker<sup>16</sup> afirmou: “árvores não crescem ininterruptamente até o céu...”. Drucker sugeria driblar a finitude do ciclo de vida das empresas ao estimular a necessidade de fazê-las renascer. Aplicar este estímulo na mediação com o fundador representa a oportunidade de transpor a ideia de seu afastamento como finitude e transformá-la em oportunidade de renascimento. A engrenagem da empresa não vai parar, mas a força motriz está se movendo para uma nova direção.

<sup>13</sup> Entrevista de Ariane Freitas. Revista Época em 12/06/2015. Disponível no endereço eletrônico:< <http://epoca.globo.com/tempo/noticia/2015/06/william-ury-quando-nos-influenciamos-fica-facil-influenciar-os-outros.html>> Acesso: 04 dezembro 2017.

<sup>14</sup> CORTELLA, Mario Sergio. Qual é a tua obra? Petrópolis: Vozes, 2013.

<sup>15</sup> Jose Salibi Neto - Co fundador da HSM Management.

<sup>16</sup> Peter Drucker – Escritor, professor e consultor administrativo considerado como o pai da administração moderna. Disponível no endereço eletrônico:<[https://pt.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](https://pt.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker)> Acesso: 04 dezembro 2017



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ALMEIDA, Tania. PELAJO, Samantha e JONATHAN Eva. **Mediação de Conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. São Paulo: JusPodivm, 2016.

ANTONACCIO, Carla F. Bottino; CARNEIRO, Terezinha F. **Empresas Familiares: Uma Compreensão Sistêmica. Cap 4 - As Empresas familiares como sistemas**. Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9868/9868>>, Rio de Janeiro: Publicação acadêmica PUC RJ: Tese, 2007. Acesso em: 18 de setembro de 2017.

Árvores não crescem até o céu. Entrevista de Jose Salibi Neto com Peter Drucker - Revista HSM management. Disponível no endereço eletrônico: <<http://www.evef.com.br/artigos-e-noticias/management/314-as-arvores-nao-crescem-ate-o-ceu>> Acesso em: 04 de dezembro de 2017.

CORREA, Cristiane. **Abilio, determinado, ambicioso, polêmico** Rio de Janeiro: Primeira Pessoa - Sextante, 2015.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?** Petrópolis: Vozes, 2013.

DAVIS, John A - **Three circles models of the Family business system**. <http://johndavis.com/three-circle-model-family-business-system/> Acesso em: 04 de outubro de 2017.

EY LUXEMBURGO FAMILY BUSINESS SERVICES. **The Growth DNA of Family Business**. Disponível no endereço eletrônico: <[http://www.ey.com/lu/en/services/specialty-services/family-business-services/family-business-services\\_growth-dna-of-family-business](http://www.ey.com/lu/en/services/specialty-services/family-business-services/family-business-services_growth-dna-of-family-business)> Acesso em: 18 de setembro de 2017.

GERSICK, Kelin et al. **De geração para geração: ciclos de vida da empresa familiar**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Negócio Editora, 1997, p. 3, 17 e 24.

**Governança da Família Empresária** - Cap 4: Desafios da empresa familiar - Disponível no endereço eletrônico: <http://www.ibgc.org.br/index.php/publicacoes-cadernos-de-governanca>. Acesso em: 18 de setembro de 2017.

IBGC - Instituto Brasileiro de Governança Corporativa - **Governança Corporativa em Empresas Familiares**. Coordenação Joaquim Rubens Fontes Filho e Ricardo Pereira Câmara Leal. São Paulo: Editora Saint Paul, 2011.

JENSEN, M. C.; MECKLING, William H. **Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure**. In: Journal of Financial Economics. V. 3, nº 4, 1976. Disponível no endereço eletrônico: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0304405X7690026X>> Acesso em: 10 de dezembro de 2017.

**Magazine Luiza - Sucessão e Governança nas empresas familiares**. Disponível no endereço eletrônico: <<http://eaesp.fgvsp.br/destaque/magazine-luiza-sucessao-e-governanca-nas-empresas-familiares>> Acesso em: 04 de dezembro de 2017.

NAJJAR, E. **Empresa familiar, construindo equipes vencedoras na família empresária**. São Paulo: Integre, 2013.

RHODES, Kenth. DAEDA, Kristi. **Unsticking Succession: Common Obstacles and a Path Forward**. Disponível no endereço eletrônico: <https://www.thefbcg.com/unsticking-succession-common-obstacles-and-path-forward/> Acesso em 18 de setembro de 2017.

SOUZA, Meriti de. **Mito fundador, narrativas e história oficial: representações identitárias na cultura brasileira**. In: VIII CONGRESSO LUSO-AFRO-BRASILEIRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS. Coimbra: Universidade de Coimbra, 2004. Disponível no endereço eletrônico: <<http://www.ces.uc.pt/lab2004/inscricao/pdfs/painel46/MeritiDeSouza.pdf>> Acesso em: 4 de janeiro de 2006.

URY, William. **Como chegar ao sim com você mesmo**. São Paulo: Sextante, 2015.

URY, Willian. Entrevista de Willian Ury a Ariane Freitas na Revista Época em 12/06/2015 Disponível no endereço eletrônico <<http://epoca.globo.com/tempo/noticia/2015/06/william-ury-quando-nos-influenciamos-fica-facil-influenciar-os-outros.html>> Acesso: 04 de dezembro de 2017.



# O PAPEL DA MEDIAÇÃO NAS EMPRESAS FAMILIARES BRASILEIRAS

\_Glacy Pacca Fatorelli<sup>1</sup>

\_Heloisa Fragelli Cardoso<sup>2</sup>

## \_RESUMO

Este artigo de revisão bibliográfica tem como objetivo analisar a inserção da mediação na governança corporativa familiar. A introdução da mediação deve ser feita por ocasião da elaboração das normas de governança corporativa familiar como instrumento de governança jurídico-sucessória.

Existem duas maneiras de ser realizada, por meio de holding familiar ou por testamento, portanto, a mediação pode ser incluída através desses instrumentos, que pode prevenir seu emprego tanto para prevenir como para resolver conflitos internos e externos, estando em linha com os princípios da boa governança.

## INTRODUÇÃO

A mediação empresarial é considerada por Najjar (2013), Braga Netto (2014) e Aguirre (2015), como um dos métodos alternativos de resolução de conflitos baseado no construtivismo e no equilíbrio e pode ser aplicada em empresas de todos os segmentos, inclusive as familiares. A mediação reduz os custos emocionais dos envolvidos no impasse, auxiliando na preservação e melhora da qualidade das relações.

Nessa perspectiva, o presente artigo de revisão de literatura tece uma abordagem sobre o papel da mediação nas empresas familiares brasileiras e objetiva analisar a inserção da mediação na governança corporativa familiar.

## 1. CONCEITUAÇÕES E CONSIDERAÇÕES SOBRE A EMPRESA FAMILIAR

A empresa familiar, na visão de Bernhoeft (2013), é aquela em que o controle ou a gestão da organização é exercido por uma ou mais famílias. Werner (2014, p. 4) apresenta duas definições para a empresa familiar: uma delas é “aquela que nasceu de uma só pessoa, um *self made man* (empreendedor). Ele a fundou, a desenvolveu, e, com o tempo, a compôs com membros da família a fim de que, na sua ausência, a família assumisse o comando”. A outra definição é “a que tem o

<sup>1</sup> Psicóloga sistêmica, pós-graduada em terapia de família e casal pela PUC-RIO, membro da Associação de Terapia de Família do Rio, mediadora em formação pelo MEDIARE e com especialização em mediação empresarial pelo CBMA, mediadora em prática junto ao TJ-RJ no Centro. Em 2017, recebeu a certificação internacional junto às instituições ICFML e FIMEP.

<sup>2</sup> Mediadora judicial TJ/RJ, coach executiva e consultora em gestão de pessoas. Especialização em treinamento e desenvolvimento de recursos humanos, programação neurolinguística, responsabilidade social e terceiro setor.



controle acionário nas mãos de uma família, a qual, em função desse poder, mantém o controle da gestão ou de sua direção estratégica” (WERNER, 2014, p. 4). Silva (2008) conceitua como empresa familiar, a empresa que tem como principais acionistas uma ou mais famílias, que detém o comando da gestão.

As empresas familiares, da mesma forma que as demais companhias, vivem em uma sociedade que questiona como devem ser dirigidas, controladas e de que maneira devem prestar contas. Pesquisador do *Stoy Center of Family Business*, de Londres, Bogob *apud* Silva (2008) ressalta que os administradores de fora da família podem atingir um status como conselheiro ou mentor, particularmente na transição de gerações, mas para conseguir este papel e responsabilidade necessitam exercer o seu poder com discernimento. Um executivo de uma empresa familiar não deve ater-se, unicamente, às mudanças de estratégia que possa implementar. Sua apresentação, a forma de se relacionar com as pessoas e a visibilidade também são levadas em consideração. Não é apenas uma questão de conteúdo, mas bastante da maneira como o executivo articula seus pensamentos e ideias, como conduz os assuntos, se é flexível, e se está aberto a sugestões.

Bernhoeft (2013) faz um comentário interessante de que no Brasil inúmeros executivos que foram capas de revista ou manchetes de jornais, a ponto inclusive de terem brilhado mais que os controladores, em poucas edições depois já estavam de volta ao mercado de trabalho. Existem diferenças entre empresas da primeira geração, onde as decisões estão centralizadas em uma figura forte e organizações onde o controle já está pulverizado entre irmãos, primos ou herdeiros. É vital ter sensibilidade e habilidades para atuar no segmento familiar.

## 2. GOVERNANÇA CORPORATIVA NA EMPRESA FAMILIAR

Existem diversas conceituações referentes à Governança Corporativa, porém todas apresentam coesão em seus princípios, finalidades, modelos e práticas. Para o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2009):

O sistema pelo qual as organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre Proprietários, Conselho de Administração, Diretoria, e órgãos de controle. As boas práticas de governança corporativa convertem princípio sem recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a sua longevidade (IBGC, 2009, p. 19).

Segundo Lodi (2010, p. 5): “A Governança Corporativa é um novo nome para o sistema de relacionamento entre acionistas, auditores independentes e executivos da empresa liderado pelo Conselho de Administração”.

Dessa forma, constata-se que a Governança Corporativa corresponde a uma série de práticas que têm como propósito otimizar o desempenho de uma organização, protegendo investidores, funcionários, credores e acionistas possibilitando também o acesso ao capital. A companhia reúne capital e esforços individuais e coletivos que, organizados e administrados geram produtos e serviços por meio dos quais as companhias conseguem sua finalidade essencial que é o lucro.

A governança para empresas familiares significa profissionalizar a empresa por meio da criação de mecanismos formais. O IBGC (2008, p. 23) esclarece:



No caso das empresas familiares, entretanto, a temática da governança corporativa adquire uma complexidade maior, em virtude da eventual influência de questões familiares sobre a condução dos negócios. Dessa forma, além dos relacionamentos e potenciais conflitos entre executivos, conselheiros e acionistas (inerentes a qualquer modelo de governança corporativa), as empresas familiares apresentam peculiaridades, tais como, relacionamento entre parentes, sentimentos envolvidos, sucessão de lideranças e transição de gerações.

A governança corporativa em empresas de controle familiar, portanto, estabelece as relações não apenas no âmbito da separação entre propriedade e gestão (como no caso das empresas não familiares), mas no âmbito das relações de família, patrimônio societário (propriedade) e empresa (gestão). Como consequência, o sucesso na questão da governança de empresas familiares depende da capacidade da família definir sua atuação nessas três esferas, criando mecanismos formais e legais para administrar suas diferenças e conflitos.

Vale frisar que a mediação pode ajudar na compreensão dos conflitos e, com essa intenção pode ser um importante instrumento, pois promove o reconhecimento entre as partes, isto é, o entendimento, pelas partes, do ponto de vista da outra.

A governança corporativa refere-se à gestão da empresa, a governança familiar ao da família e a jurídico-sucessória ao da propriedade. Aguirre (2015) ressalta que a particularidade da governança para empresas familiares é trabalhar levando em consideração não somente o âmbito da propriedade e da gestão, mas também as relações entre essas e a família. Mediante a utilidade da mediação acredita-se que ela possa

ser viabilizada no contexto da implementação de instrumentos de governança nas empresas familiares.

Ivan Lansberg, um dos mais respeitados estudiosos sobre o assunto de empresa familiar, e citado por Bernhoeft (2004), Vidigal (2011), e Steinberg (2013) afirma que os principais fatores que levam à longevidade da empresa são: (i) o planejamento da sucessão com antecedência que representa o principal fator de sobrevivência; (ii) a existência de um conselho com membros externos e (iii) a criação de um “Acordo de Família”, que regula a convivência família/empresa. Em uma pesquisa realizada por Vidigal (2001) com todas as empresas familiares com cem anos de existência, sediadas no eixo São Paulo/Rio de Janeiro, mostrou claramente outro fator: a reconcentração do controle acionário. Entende-se aqui como qualquer movimento no sentido de diminuir o número de acionistas. Esse foi o fator que fez a diferença entre as famílias de sucesso e as que amargaram o insucesso, isto é, as empresas familiares que apresentavam grande número de acionistas tiveram insucesso. O aumento descontrolado do número de donos por meio das gerações leva com frequência à desagregação da empresa.

No fundo, pode-se dizer que os três fatores apontados acima têm muito em comum: o segundo fator, que faz menção à constituição de conselho e o acordo de família, tem implícito que estes levariam ao planejamento da sucessão, que é o primeiro fator. Ao falar em reconcentração, de certa forma, aborda-se também o planejamento de sucessão. Seja como for, uma coisa é certa: ignorar esse problema, fazendo-se como era muito comum no passado, quando pais pareciam crer que eram



eternos e se recusavam a pensar em como ficaria a empresa após sua partida, é receita garantida de problemas para os herdeiros.

Apesar de muitas famílias não darem atenção o conselho de administração é o órgão mais importante de governança corporativa na empresa familiar.

Para que haja sucesso na implementação do conselho de administração, de acordo com Silva (2008), é preciso existir o compromisso com a criação do grupo de profissionais que farão parte deste conselho. Devem ser profissionais ativos e muito competentes e serem capazes de trabalhar baseado em metas estipuladas pela família. Quanto mais membros do conselho forem independentes, isto é, não membros da família, mais forte e transparente será este órgão societário.

### 3. A MEDIAÇÃO E O ÂMBITO EMPRESARIAL

O termo latino *mediare* significa mediação, que representa uma prática em evolução no Brasil, como um modo alternativo de resolução de conflitos. Para Damasceno (2013), o diálogo entre as partes, com a intermediação de uma terceira pessoa neutra e imparcial, evita recorrência ao Judiciário e direciona a uma solução mais rápida para o impasse. Dalla, Pinho e Alves (2015, p. 56) explicam que o termo “alternativo” vem sendo substituído por “apropriado, adequado, ou mesmo amigável”, na medida em que, numa sociedade evoluída, a jurisdição deveria ser o último nível a ser galgado, bem depois das soluções consensuais, e apenas em caso de ausência de êxito das soluções de consenso. Para Delgado (2012, p. 1466), a mediação: “consiste na conduta pela qual determinado agente, considerado terceiro imparcial em face dos interesses contrapostos e das respectivas partes conflituosas, busca auxiliá-las e,

até mesmo, instigá-las à composição, cujo teor será, porém, decidido pelas próprias partes”.

A mediação é realizada por agente externo às partes em dissenso e imparcial em relação ao litígio por elas vivenciado.

Cançado e Pagani (2016) destacam que a mediação é uma das maneiras de solucionar conflitos, propicia o empoderamento dos envolvidos por meio de um facilitador imparcial e promove a percepção, pelos atores sociais, da capacidade que detêm de resolver suas próprias divergências. No entendimento de Sales (2007, p. 23) a mediação refere-se:

[...] Procedimento consensual de solução de conflitos por meio do qual uma terceira pessoa imparcial - escolhida ou aceita pelas partes – age no sentido de encorajar e facilitar a resolução de uma divergência. As pessoas envolvidas nesse conflito são as responsáveis pela decisão que melhor as satisfaça. A mediação representa um mecanismo de solução de conflitos utilizado pelas próprias partes que, motivadas pelo diálogo, encontram uma alternativa ponderada, eficaz e satisfatória. O mediador é a pessoa que auxilia na construção desse diálogo.

Damasceno (2013, p. 106) ressalta que o mediador não tem poder de decisão, apenas ele estimula a resolução do conflito. A mediação empresarial vem alcançando cada vez mais importância e constata-se que é uma maneira de evitar os desgastes e a morosidade gerada por uma demanda judicial. De acordo com Sanomya e Cachapuz (2012, p. 87), o benefício da mediação empresarial é a aproximação das partes. As autoras ressaltam que o relacionamento empresarial tem como característica relações prolongadas e complexas, então, os instrumentos de “interferência apaziguadora como a mediação constituem os



métodos mais apropriados na medida em que permitem a cooperação entre os empresários e o consequente cumprimento espontâneo das obrigações assumidas”.

Na mesma corrente, Azevedo (2009) enfatiza que a mediação é benéfica por estimular a resolução de disputas de modo construtivo e equilibra as relações sociais, além de proporcionar relacionamentos cooperativos e identificar estratégias que possam prevenir ou solucionar futuras controvérsias.

Botelho (2016) afirma que a possibilidade de a solução pacificadora ser negociada pelas partes, auxiliadas por seus respectivos advogados seria um dos principais atrativos da mediação. O que se objetiva é o desenvolvimento de uma solução customizada, que considere os interesses das partes e as particularidades da conjuntura de cada caso, o que dificilmente ocorre quando a solução do conflito é dada por um terceiro, seja ele juiz ou árbitro. Tal possibilidade de customização e, em especial, a mitigação de perdas, são recursos relevantes no cenário da dinâmica empresarial.

Azevedo (2009), Sanomya e Cachapuz (2012), Damasceno (2013), Botelho (2016) apontam muitos benefícios para as empresas, em geral, que utilizam a mediação para a resolução de conflitos, entre eles: agilidade na resolução de conflitos; economia; facilitação do diálogo; confidencialidade e manutenção do relacionamento entre as partes.

Os litígios empresariais, oriundos de conflitos entre sócios, divergências na condução empresarial ou no cumprimento de contratos apresentam, às vezes, resultados desfavoráveis para as empresas se não forem bem administrados. Dependendo da representatividade financeira ou da estratégia do conflito e do seu tempo de duração, as

perdas podem ser acima dos valores envolvidos no litígio, principalmente, levando em conta a insegurança e a instabilidade que são geradas no ambiente empresarial (BOTELHO, 2016).

#### **4. A MEDIAÇÃO E O ÂMBITO DA EMPRESA FAMILIAR**

Ao tratar da mediação em empresas familiares, Braga Neto (2014, p. 413) atenta para a confusão de papéis entre família e empresa, ou seja, a dificuldade de separação entre emoção e razão, além de uma forte disputa de poder entre os membros da família.

Esses fatos indicam o quanto é natural a existência de conflitos nas empresas familiares, que muitas vezes, ao ocorrerem, acabam por levar as pessoas a confundir se trata de um conflito de família ou de um conflito de empresa. Muitas vezes a conversa em casa entre o pai e o filho, na visão de um ou dos dois, pode ser o presidente e o diretor financeiro, e vice-versa, que estão conversando. A confusão de papéis dos diversos membros da família e/ou da empresa gera dificuldades de convivência e, claro, conflitos que são agravados pela visão que seja patrimônio do negócio propriamente dito, da empresa, o patrimônio familiar e as relações de parentesco e profissionais que atingem momentos conflituosos insustentáveis e às vezes insuperáveis para a empresa, a família e as pessoas integrantes das empresas.

Kanitz (2008) postula que existe uma grande dificuldade de construir e fazer valer diretrizes que tentem trazer algum tipo de regramento ao ambiente, onde a propriedade da empresa se confunde com a da família. Nesse contexto, o conflito é espreado para todos os lados. Os desentendimentos podem se dá entre membros da mesma família ou



entre eles e os demais sócios, da mesma forma, entre membros de distintas famílias que sejam sócias. Vale lembrar, que muitas empresas são multifamiliares, ou seja, são controladas por famílias diferentes, tornando a disputa pelo poder ainda mais acirrada. É comum ver uma vertente da família disputando o poder com outra. Cada um elege um pretensão sucessor e a briga pelo poder é instalada.

Aguirre (2015) chama a atenção para o efeito devastador de uma ação judicial diante desse cenário. O processo judicial prolongaria a briga e apenas pioraria a situação, expondo a família em posição de confronto. Além de não resolver o problema, mesmo que o processo traga algum tipo de solução, a relação entre os familiares ficará comprometida. Nessa perspectiva, este autor acredita que a mediação possa ser estimulada e empregada.

Essa conclusão pode ser reforçada quando observa que, por um lado, como já mencionado, uma grande parte dos conflitos em empresas familiares é emocional e ocorre por conta da confusão de papéis e de expectativas geradas e não atendidas, e, por outro lado, o fato de a mediação poder auxiliar efetivamente para redefinir papéis e esclarecer expectativas, trazendo menor custo emocional, além das vantagens já comentadas. Aguirre (2015) ainda lembra que as partes envolvidas têm entre elas geralmente uma relação continuada, ou seja, mesmo com o conflito, elas continuam a manter uma relação próxima. Dessa forma, o autor afirma que os conflitos surgidos na esfera de uma empresa são, em sua maioria, os que justamente demandam a mediação como método adequado.

Nazareth (2006) resume de forma clara a adequação da mediação para esses casos, estimulando o emprego desse meio para redefinir

papéis dentro de uma família e de uma organização. Expressa que funções só podem ser bem realizadas “quando os lugares estão claros e assentados” (p. 56). Aguirre (2015, p. 90) destaca que o “bom exercício das funções é tudo que uma empresa almeja”.

Braga Neto (2014) ressalta que a mediação nas empresas familiares é recomendada, pois entende ser esse o meio adequado para distinguir o que é da família do que é da empresa, além de propiciar uma perspectiva de futuro baseada na nova interação que deve surgir após a mediação.

Aguirre (2015) recomenda que a mediação pode e deve ser empregada, ainda, no desenvolvimento das regras e políticas da empresa inseridas nos instrumentos de governança. A respeito disso, Lansberg e Gersick (2008, p. 261) frisam que os latino-americanos fazem tudo para evitar o conflito e que os diálogos para criação de normas chegam a se desenvolver com determinada fluidez, mas isso ocorre porque a conversação não reflete de fato os interesses contraditórios dos membros da família.

Várias características culturais interferem na gestão dos conflitos na América Latina. Primeiro, muitas famílias latino-americanas fazem o impossível para evitar o conflito. Existe um temor generalizado de expressar emoções muito intensa em uma discussão interpessoal já que seria devastador para o grupo.

A tendência a estabelecer políticas e acordos que depois são descumpridos no futuro é em parte um reflexo do processo que as famílias latino-americanas adotam para conseguir chegar a esses acordos. Assim, as negociações sobre as regras e políticas se desenvolvem com uma relativa fluidez, porque a conversação aberta não reflete realmente os interesses contraditórios dos membros das famílias.



A citação transcrita acima apresenta um cenário de conflito parecido àquela ostentada pela mediação, ou seja, existe um conflito aparente e objetivo, mas, por trás dele, há um conflito subjetivo que, se não for tratado, continuará.

O diálogo ocorrerá com fluidez, mas nada será cumprido porque os interesses continuam ocultos e não foram trabalhados. Então, verifica-se a relevância do uso da mediação, ressaltado por Lansberg e Gersick (2008) no momento de elaborar as diretrizes de governança corporativa. Os autores revelam que quando a parte é protagonista do desenvolvimento da norma que deverá cumprir no futuro, a tendência é que a respeite. Dessa forma, a mediação contribuirá para propiciar o diálogo e promoverá a descoberta, pelos próprios partícipes, de seus reais interesses. Somado a isso o fato de que a mediação pode ser uma nova maneira de enfrentar o conflito e melhorar a relação entre as partes.

Na visão de Najjar (2013, p. 30), para solucionar um conflito é preciso desenvolver um vínculo com a outra parte, entender “suas raízes e sua natureza”. O autor recomenda algumas etapas, que são relacionadas a seguir, para fomentar um processo de apoio à geração de um ambiente propício para a solução de conflitos entre membros da família empresária, baseado em sua experiência pessoal bem sucedida na resolução de conflitos.

A primeira etapa é separar o familiar do problema – o desentendimento só pode ser solucionado se houver respeito entre as partes envolvidas no conflito. A segunda etapa é desenvolver uma nova mentalidade – a atitude mental com que se depara o evento conflituoso pode mudar o resultado de uma discussão. Terceira, é dialogar com respeito mútuo – os indivíduos conseguem enxergar as situações de forma clara e atuam

racionalmente quando eles sentem-se respeitados. A quarta consiste em analisar opções e propostas – refletir e expor opções em conjunto, deixando de lado às posições arraigadas de cada pessoa. Quinta diz respeito a fazer concessões – caso um dos familiares faça uma concessão, mesmo que pequenas, o outro deve reconhecer e, dentro do possível, recompensar a situação. A sexta etapa refere-se a, conservar a relação – depois de conseguir o entendimento, é possível constituir a base para um novo acordo. Se os familiares possuírem uma maneira de diálogo que possibilite maximizar o potencial de cada um, então o acordo pode tornar-se factível. É relevante comunicar aos demais familiares quando um acordo é realizado, pois visa desenvolver uma cultura de aceitação da negociação e da administração de conflitos (NAJJAR, 2013).

## 5. GOVERNANÇA JURÍDICO-SUCESSÓRIA E A MEDIAÇÃO

Com o propósito de identificar onde a mediação pode ser introduzida dentro da governança familiar, Aguirre (2015) faz menção a dois tipos de instrumento de governança jurídico-sucesória, o primeiro societário refere-se às *holdings* familiares, e o segundo sucessório é o testamento. Em ambos a previsão da mediação é possível como também recomendável.

*Holding*  é a empresa criada com o propósito de controlar outras empresas. Lodi (2010, p. 4) a define como sendo “uma sociedade juridicamente independente que tem por finalidade adquirir e manter ações de outras sociedades, juridicamente independentes, com o objetivo de controlá-las, sem com isso praticar atividade comercial ou industrial”. De acordo com o autor, a  *holding*  exercerá atividade mais estratégica do que operacional, sendo esta executada pelas sociedades nas quais ela tem participação.



Aguirre (2015) afirma que a constituição da *holding* para famílias empresárias pode ser de grande valia como modo de atendimento à boa governança, o que ocorre, especialmente, por duas razões. Primeira como forma de planejamento sucessório, uma vez que as cotas ou ações da *holding* podem ser doadas pelo patriarca aos seus herdeiros. Segunda razão pela qual a constituição da *holding* contribui para a boa governança refere-se à diminuição de conflitos incidentes diretamente nas unidades operacionais, o que evita instabilidades nas empresas que encontram-se na linha de frente da operação. Lodi (2010) acrescenta que as empresas operacionais são formadas por gestores profissionais, o que reduz a probabilidade de que conflitos decorrentes da família as atinjam.

Assim, havendo a tendência de que os conflitos fiquem represados na *holding*, sugere-se que seus instrumentos jurídicos prevejam o emprego da mediação. Aguirre (2015) lembra que a *holding*, como qualquer outra sociedade empresária tem seus atos constitutivos já com a previsão dos assuntos relevantes, bem como podem ser dotadas de instrumentos parassociais. Portanto, recomenda-se que a mediação deva fazer parte do contrato ou estatuto social e/ou do acordo de acionista ou, ainda, ser prevista de outro modo por meio de contrato.

Outra forma de atendimento à boa governança jurídico-sucessória é a elaboração de testamento, um dos instrumentos por meio do qual se faz o planejamento sucessório. Gonçalves (2010, p. 226) define como “a justa manifestação de nossa vontade sobre aquilo que queremos que se faça depois da morte”.

Aguirre (2015) recomenda que deve ser incluída uma cláusula no testamento, que preveja o emprego da mediação no caso de conflito entre os herdeiros facultativos quanto à herança. Pode, inclusive, especi-

ficar algumas normas de como essa mediação ocorrerá, indicando uma instituição para ministrar o procedimento ou um mediador específico, entre outras determinações.

Como se vê o planejamento jurídico-sucessório é vasto e dependerá, de certo modo, da criatividade e das peculiaridades do caso em questão. É fundamental que seja elaborado previamente de maneira a racionalizar a transmissão do patrimônio, no sentido de evitar futuras situações de instabilidades que só prejudicam a empresa e a família, além de atender a boa governança.

## 6. MEDIAÇÃO COMO ESTRATÉGIA PREVENTIVA DE CONFLITO

A estrutura oferecida pela Governança Corporativa em empresas familiares agrega muito valor à organização. Normalmente, o mais prejudicial nas empresas familiares são os conflitos interpessoais, pois é sabido que conflitos nas relações familiares aumentam quando existe uma dependência emocional e financeira.

Outro desafio ainda maior para empresas familiares é enfrentar a necessidade de crescimento para manter a competitividade e o sucesso do negócio, o que exige maior profissionalização e, portanto, ameaça à manutenção do controle da família, ou medo pela perda de poder. Esta adaptação à nova realidade exige mais investimentos e, muitas vezes, leva à escassez de recursos, limitando a distribuição de dividendos para os sócios e a família. Por outro lado, abala valores e crenças provocando mudanças que são terreno fértil para conflitos.

Neste cenário, as empresas familiares precisam desenvolver meios efetivos para gerir seus próprios conflitos no âmbito da prevenção e da administração de riscos. Os conflitos podem ter resultados positi-



vos ou negativos, o que depende de diversos fatores, que vão desde o motivo original do conflito até mesmo a forma como o conflito foi tratado pelos gestores.

Segundo Gordon e Nicholson (2008), existem alguns sinais de alerta que ajudam a identificar um potencial conflito em empresas familiares que geralmente se apresentam por meio de um comportamento com fortes emoções. Por esta razão, é importante aprender a administrar estes fatores de riscos de forma preventiva. Alguns destes sinais clássicos são as falhas de comunicação na organização; os desacordos entre os gestores e a família a respeito das metas da empresa; as queixas e as manifestações de sentimento de injustiça vindas de qualquer membro da família; a ambiguidade de papéis de gerentes membros da família; e a persistência em manter a nova geração longe do comando da empresa.

Diferentemente do que a maioria das pessoas imagina, os conflitos bem administrados nas empresas familiares podem gerar mudanças positivas para o relacionamento entre os familiares, possibilitando construir soluções e estratégias que melhorem o poder decisório da empresa. Por outro lado, os conflitos administrados de maneira errada, causam tensão, brigas familiares, gerando ambientes improdutivos, podendo afetar negativamente o negócio.

Sabe-se que os conflitos internos familiares podem virar um campo de batalha e causar feridas irreparáveis afetando a situação financeira na empresa e na família, razão pela qual atuar de forma preventiva sempre constitui o melhor caminho para evitar a escalada do conflito, além de possibilitar extrair experiências de crescimento e desenvolvimento humano. Neste caso, o mediador capacitado se torna um facilitador de diálogos, que procurará fazer uma negociação baseada em interesses,

motivada pelos sentimentos e desejos subjacentes de todos os envolvidos.

Grundmann e Sthal (2002) sugerem compreender melhor as causas dos conflitos. Segundo eles, é preciso identificar e analisar a dinâmica da evolução do conflito em suas três fases principais, caracterizadas pelas questões da comunicação, percepção, atitude, cooperação e de sentimento descritas a seguir.

A primeira fase é a da acomodação e tensão, onde o conflito se desenvolve com lentidão e pouca intensidade, com sinais difusos e ausência de franqueza e sinceridade na comunicação. A retenção de informações é uma tendência, assim como a interpretação de maneira de pessoal ou de forma emocional, criando suspenses. Percebe-se a diferença de interesses, valores e opiniões, que tendem a focar mais nos aspectos divergentes do que nos convergentes. Aumenta-se a desconfiança e diminui-se a disposição a aconselhar e a apoiar o outro. Nesta primeira fase, há uma maior possibilidade de solucionar o conflito de maneira fácil e construtiva, apesar de existirem muitos sentimentos negativos e comportamentos difíceis. A mediação acontece com apoio de um líder ou consultor interno da empresa que pratica a autoajuda no conflito.

A segunda fase é a da escalada que, segundo Glasl (2012), é caracterizada pela celeridade e intensidade com que o conflito aumenta drasticamente; todos os envolvidos sabem que não podem ignorá-lo. Nesta fase, os limites da autoajuda surgem com as ameaças e a perda do controle emocional.

Para Grundmann e Sthal (2002), a fase da escalada surge com uma redução da disposição para compartilhar tarefas com o outro e todos querem impor suas propostas. As atitudes são para desqualificar e desprestigiar o outro, exagerando nas diferenças de opiniões e de valores.



O contato entre as partes se restringe ao mínimo, formando alianças e intrigas. É difícil chegar a acordos mútuos, pois desaparecem a disposição e a vontade de buscar soluções em conjunto. É uma fase crucial, onde se decide a solução ou se avança direto para a crise total. Para evitar o avanço, é preciso um esforço de todos os envolvidos, que, voluntariamente, analisam e constroem soluções com opções viáveis. Neste momento, é importante buscar apoio de alguém neutro para facilitar a gestão do conflito, que pode ser um consultor, negociador ou mediador.

A terceira fase é a da crise aberta e pública, na qual o conflito está incontrolável e os envolvidos não querem e nem conseguem buscar soluções. Geralmente, só há uma saída, ganhar ou perder, pois não existe mais comunicação, e isso confirma o prejuízo do conflito. Surgem ameaças e as pessoas passam a se comunicar com muita animosidade, agressividade e raiva, considerando inclusive a possibilidade de adoção de medidas mais extremas como denúncias, processos judiciais, etc.

As consequências são graves e o resultado final, geralmente, é definido por um árbitro ou pela Justiça o que afeta muito o ambiente familiar e os resultados da empresa.

Segundo Berg (2012), não existe o estilo certo ou errado para gerir o conflito em empresas. O importante é saber manejá-los. O gestor deve conhecer as diferentes abordagens para identificar a tipicidade a ser aplicada em cada ocasião e a melhor ferramenta e técnica mais adequada para cada caso. Nesta linha, a estratégia de semear a cultura do diálogo e da mediação nas empresas familiares colabora muito com a manutenção da identidade, dos valores e da marca da empresa, ativos que devem ser transmitidos para as gerações futuras, além de facilitar muito o trabalho de equipe, entre gestores e funcionários não pertencentes à família.

## CONCLUSÃO

A mediação promove o diálogo, assessora a tomada de decisões e facilita a construção do consenso e, dessa forma, proporciona a positiva qualidade de vida empresarial, transformando a situação de conflito em contexto colaborativo, participativo.

Neste cenário, é recomendada a inserção da mediação no momento da elaboração das diretrizes de governança corporativa familiar, que pode ser introduzida pelo instrumento de governança jurídico-sucedória, seja via *holding* familiar ou via testamento. Portanto, a mediação pode ser veiculada por meio desses instrumentos, prevendo o seu uso tanto para prevenir como para solucionar conflitos internos e externos, atendendo assim aos princípios da boa governança.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AGUIRRE, C. **Mediação em empresas familiares**. Dissertação de Mestrado em Direito Civil, apresentada ao Departamento de Direito, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, sob orientação do Prof. Francisco Cahali, em 2015.

AZEVEDO, A. Fatores de efetividade de processos de resolução de disputas: uma análise sob a perspectiva construtivista. In: CASELLA, P.; SOUZA, L. (Coord.). **Mediação de conflitos – novo paradigma de acesso à justiça**. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

BERG, E. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juruá, 2012.

BERNHOEFT, R. **Revolução e evolução na empresa familiar**. 2003. Disponível no endereço eletrônico: <<http://www.artigospublicados-bernhoeft-renato.html>>. Acesso em: jan. 2017.

BERNHOEFT, R.; GALLO, M. **Governança na empresa familiar**: poder, gestão e sucessão. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

BOTELHO, I. **Mediação empresarial é um novo caminho para solucionar conflitos e evitar litígios judiciais**. 2016. Disponível no endereço eletrônico:<<http://politica.estadao.com.br/blogs/fausto-macedo/mediacao-empresarial-e-um-novo-caminho-para-solucionar-conflitos-e-evitar-litigios-judiciais/>>. Acesso em: 15 maio 2017.

BRAGA NETO, A. A mediação de conflitos no contexto empresarial. In. **Revista do Advogado**, n. 123, ago. 2014, p. 87.

CANÇADO, A.; PAGANI, M. O gestor mediador. **Revista Mediação**, 2016, p. 126-136.

DALLA, H.; PINHO, B.; ALVES, T. Novos desafios da mediação judicial no Brasil. A preservação das garantias constitucionais e a implementação da advocacia colaborativa. In. **Revista de Informação Legislativa**, ano 52, n. 205, jan-mar, 2015, p. 55-70.

DAMASCENO, A. Mediação empresarial no Brasil: as responsabilidades e o compromisso ético dos envolvidos. In. **Revista Eletrônica do Curso de Direito**, PUC Minas Serro, n. 8, jun-dez, 2013, p. 103-114.

DELGADO, M. **Curso de direito do trabalho**. 11. ed. São Paulo: LTr, 2012.

GLASL, F. **Autoajuda em conflitos**. São Paulo: Antroposófica, 2012.

GONÇALVES, C. **Direito civil brasileiro – direito das sucessões**, v. 7, 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

GORDON, G.; NICHOLSON, N. **Empresas familiares - seus conflitos clássicos e como lidar com eles**. São Paulo: Disal, 2008.

GRUNDMANN, G.; STAHL, J. *Como la sal e la sopa - Manual de Capacitación de Manejo de Conflictos*. Equador: Abya-Yala, 2002.

INSTITUTO Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC). **Governança corporativa em empresas de controle familiar**. São Paulo: Saint Paul, 2008.

\_\_\_ . Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa do IBGC. 1 set. 2009. São Paulo: IBGC, 2009.

KANITZ, S. A relação entre pai e filho nas empresas familiares. In: MELO, M.; MENEZES, P. **Acontece nas melhores famílias**: repensando a empresa familiar. São Paulo: Saraiva, 2008.

LANSBERG, I.; GERSICK, K. Marca de família: cultura e governança corporativa na empresa familiar latino-americana. In: MELO, M.; MENEZES, P. **Acontece nas melhores famílias**: repensando a empresa familiar. São Paulo: Saraiva, 2008.

LODI, J. **Governança Corporativa – o governo da empresa e o conselho de administração**. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

NAJJAR, E. **Empresa familiar, construindo equipes vencedoras na família empresária**. São Paulo: Integrare, 2013.

NAZARETH, E. Mediação: algumas considerações. In. **Revista do Advogado**, n. 87, p. 62-67, set. 2006.

SALES, L. A mediação de conflitos e a pacificação social. In: SALLES, L. (Org.). **Estudos sobre mediação e arbitragem**. Rio, São Paulo, Fortaleza: ABC, 2007.

SANOMYA, R. CACHAPUZ, R. Da mediação e sua relação com a cultura da paz e com as relações privadas empresariais. In: **Revista Direito em (Dis)Curso**, Londrina, v. 5, n. 2, jul-dez. 2012, p. 87-99.

SILVA, E. **Governança corporativa nas empresas**. São Paulo: Atlas, 2008.

STEINBERG, H. **A dimensão humana da governança corporativa**. Rio de Janeiro: Gente, 2013.

VIDIGAL, A. Para viver 100 anos. In. **Revista América Economia**, ago. 2001, p. 63-68.

WERNER, R. **Família & negócios – um caminho para o sucesso**. São Paulo: Manole, 2014.



# A PRÁTICA DA COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA: RESSONÂNCIAS NA CONSTRUÇÃO DE EQUIPES

\_Adriana Novis Leite Pinto<sup>1</sup>

\_Cristiana Miller<sup>2</sup>

\_Fernanda Cristina do Couto Martin<sup>3</sup>

\_Iana W. Simões<sup>4</sup>

\_Leila Amboni<sup>5</sup>

\_Monica Lobo<sup>6</sup>

\_Renata Pessoa<sup>7</sup>

\_Sergio Harari<sup>8</sup>

\_Sorelle Achkar<sup>9</sup>

\_Suzanna Brito<sup>10</sup>

\_Vânia Izzo de Abreu<sup>11</sup>

## \_RESUMO PRELIMINAR: Este texto é feito de ‘retalhos’...

### SOU FEITA DE RETALHOS

Cris Pizziment

*Sou feita de retalhos.*

*Pedacinhos coloridos de cada dia que passa pela minha vida e que vou costurando na alma.*

*Nem sempre bonitos, nem sempre felizes, mas me acrescentam e me fazem ser quem eu sou.*

*E penso que é assim mesmo que a vida se faz: de pedaços de outras gentes que vão se tornando parte da gente também.*

*Em cada encontro, em cada contato, vou ficando maior...*

*Em cada retalho, uma vida, uma lição, um carinho, uma saudade...*

*Que me torna mais pessoa, mais humana, mais completa.*

*E a melhor parte é que nunca estaremos prontos, finalizados...*

*Haverá sempre um retalho novo para adicionar à alma.*

*Portanto, obrigada a cada um de vocês, que fazem parte da minha vida e que me permitem engrandecer a minha história com os retalhos deixados em mim.*

*Que eu também possa deixar, pedacinhos de mim pelos caminhos e que eles possam ser parte das suas histórias.*

*E que assim, de retalho em retalho, possamos nos tornar, um dia, um imenso bordado de “nós”.*

## \_RESUMO

O presente artigo surge como uma metacomunicação do movimento realizado pela equipe do Setor de Mediação Escolar<sup>12</sup> do MEDIARE em seu Grupo de Estudos e de Trabalho no ano de 2017. Sua construção se dá “a muitas mãos”, tantas quantas os participantes da equipe, em um processo onde o tema escolhido e o seu desenvolvimento acontecem a partir de uma reflexão e de um fazer e criar coletivos. Tem por proposta compartilhar a percepção, em consenso, sobre a importância e o salto qualitativo que é possível alcançar quando se trabalha dentro do próprio grupo o que se almeja trabalhar com grupos / equipes de fora, mais especificamente, das escolas, locus de interesse e atenção deste Setor. Esta percepção se refere a uma maior coesão e integração da equipe que levou à premissa de que, ao se buscar compreender o processo vivido internamente, seria possível ampliar os recursos de atuação junto ao sistema escolar, numa contribuição entre equipes interinstitucionais, na ampliação de habilidades para o diálogo e no trato com relação aos conflitos.

1 Psicóloga com formação em psicanálise, fonoaudióloga, Mediadora de Conflitos em formação no Instituto MEDIARE, Mediadora Judicial em formação na EMERJ, facilitadora de práticas restaurativas em formação pelo ISA-ADRS.

2 Psicóloga infanto-juvenil; facilitadora de Práticas Restaurativas; especialista infanto-juvenil em Práticas Colaborativas; mediadora em capacitação pelo Instituto MEDIARE; coordenadora do GT de Mediação Escolar da Comissão de Mediação de Conflitos da OAB/RJ, e membro da comissão de Justiça Restaurativa da OAB/RJ.

3 Advogada pós-graduada em Processo Civil e capacitada em Práticas Colaborativas, Mediadora de Conflitos, certificada pelo MEDIARE e TJ/RJ, facilitadora de Práticas Restaurativas. Membro da comissão de Mediação da OAB/RJ e da comissão de Práticas Colaborativas da OAB/RJ.

4 Mediadora de conflitos certificada pelo MEDIARE, facilitadora de Práticas Restaurativas e treinamento avançado em Mediação Transformativa. Certificação Internacional como Facilitadora e Masterclass de Mentoria pelo YPO Internacional, ONG com foco no autodesenvolvimento. Experiência corporativa e no comércio varejista.



## 1. UM BREVE HISTÓRICO DO SETOR DE MEDIAÇÃO ESCOLAR

Desde sua fundação, há 20 anos, o MEDIARE vem se dedicando, dentre outras atividades, a compartilhar os princípios da mediação de conflitos com as comunidades escolares, com o objetivo de contribuir na ampliação de recursos pessoais para o diálogo, para a gestão de pessoas e para a resolução de conflitos. Nesse sentido, em 2014, já como prenúncio de sua iminente reestruturação organizacional (que atingiu seu ápice em 2016, com a inauguração do Sistema e do Instituto MEDIARE), formalizou-se o Setor Escolar da instituição, dotado de equipe própria, que rotineiramente se encontra com o propósito de se dedicar ao estudo aprofundado e continuado da mediação escolar e de temas afins a esse universo, bem como para desenvolver trabalhos na área educacional, como palestras, cursos, oficinas, vivências, mediações, capacitações e consultorias.

5 Advogada, formada na UERJ, pós-graduada em Direito da Regulação pela FGV, Mediadora de Conflitos em capacitação pelo MEDIARE, Integrante dos Grupos de Estudo e Trabalho dos Setores Escolar, Cível e Docência do MEDIARE.

6 Psicóloga e Pedagoga, PUC RJ com especialização em Psicopedagogia e em Terapia de Família, facilitadora de Práticas Restaurativas e em Práticas Colaborativas no Direito de Família, Coordenadora do Setor Escolar e Mediadora de Conflitos - em formação pelo MEDIARE.

7 Advogada, Pós-graduada em Direito Imobiliário e Direito Processual Civil. Mediadora em formação pelo MEDIARE. Integrante dos Grupos de Estudos e Trabalho dos Setores Escolar, Cível e Família e Sucessões do referido Instituto.

8 Engenheiro (PUC-RJ), especialista em Gestão e Docência do Ensino Superior e mediador com formação teórica e prática pelo MEDIARE. Mediador certificado pelo ICFML, membro coordenador da Câmara de Mediação da OABRJ. Estudioso profundo com 3 anos de prática no uso de Comunicação Não-Violenta.

9 Psicóloga e psicanalista pela Escola Letra Freudiana; mediadora em capacitação pelo Instituto MEDIARE. Integrante do Grupo de Estudos e Trabalho do Setor Escolar.

10 Mediadora de Conflitos, certificada pelo MEDIARE, TJ/RJ e ICFML, facilitadora de Práticas Restaurativas e advogada colaborativa. Coordenadora do GT de Mediação Escolar da Comissão de Mediação da OAB/RJ.

11 Psicóloga; Terapeuta de Família e Casal. Mediadora-supervisora e Cooordenadora dos Setores de Mediação Escolar e Comunidades do MEDIARE. Facilitadora em Práticas Colaborativas no Direito de Família. Mediadora Sênior do TJRJ e da Comissão de Mediação da OAB/RJ.

12 Ainda que o Setor de Mediação Escolar do MEDIARE seja assim nomeado, as referências que se fizerem sobre Mediação, Mediação Escolar, entre outras similares, devem ser entendidas de forma ampliada para os recursos e procedimentos que compõem o escopo de trabalhos desenvolvidos pelo Setor, tais como a gestão de recursos pessoais para o diálogo e para a resolução de conflitos.

Oportuno explicitar que, ao final de cada curso de capacitação teórica em mediação de conflitos, realizado anualmente pelo MEDIARE, é disponibilizada aos alunos a possibilidade de escolha e participação entre os diversos Setores da instituição, de modo que o Setor Escolar recebe, anualmente, novos integrantes. Junto da alegria e do frescor que esses novos integrantes aportam, numa feliz renovação das esperanças de todo o grupo em um ambiente educacional respeitoso, democrático e não violento, apresenta-se também o desafio de garantir aos novos integrantes uma atualização dos conhecimentos e experiências mais específicos afetos ao ambiente escolar e, ao mesmo tempo, de garantir aos antigos integrantes a continuidade e o aprofundamento do aprendizado de trabalhos, cuidados que se coadunam com a qualidade de condutas do que se convencionou chamar ‘Padrão MEDIARE’<sup>13</sup>.

Portanto, a integração da equipe e de seus diversos saberes, assim como o seu compartilhamento entre todos, sempre foi sentido como muito importante e, também, desafiador, pelas razões mencionadas relativas à forma de constituição do grupo.

Foi pensando nesta necessidade de construção de vínculos sustentáveis dos integrantes do Setor Escolar e na complementariedade dos diferentes aportes e competências de cada um dos participantes da equipe e, também, por acreditar que a Comunicação Não-Violenta - CNV (“metodologia” - melhor seria dizer “forma de viver”- desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Marshall B. Rosenberg<sup>14</sup>) é uma forma de construir ambientes de colaboração ativa muito

13 MEDIARE. I Manual de Procedimentos MEDIARE: norteadores de convivência e de atuação para o sistema MEDIARE. Rio de Janeiro, 2017.

14 ROSENBERG, Marshall B. Comunicação Não-Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. (tradução Mário Vilela). São Paulo: Ágora, 2016.



rica para se trabalhar com escolas que, no início desse ano de 2017, integrantes mais antigos do Setor propuseram um trabalho interno de prática de CNV, na ocasião, ainda não experimentada por todos os componentes da equipe.

Esperava-se com essa prática um ganho múltiplo: a coesão e fortalecimento da equipe MEDIARE e o aprofundamento dos recursos através da melhora da comunicação, que proporcionassem a ampliação de habilidades e competências de cada um, para serem multiplicadores no compartilhamento destas aptidões junto à comunidade escolar.

De fato, se o grupo entendesse o processo de Comunicação Não-Violenta, ampliaria seus recursos de atuação, uma vez que o foco de trabalho do Setor é, dentre outros, o de sensibilizar as escolas para que, através da coconstrução de uma equipe coesa, integrada e não violenta, promova mudanças no sistema escolar, expandindo habilidades para o diálogo e para a resolução de seus conflitos com equanimidade.

Como se sabe, a escola é um lugar onde floresce e se reproduz boa parte dos conflitos existentes na sociedade. Além de ser um ambiente de aprendizagem, é também um importante lugar de formação e transformação onde crianças e jovens passarão boa parte de suas vidas. A construção de valores éticos e morais adquiridos nesta fase impactará a vida adulta de todos. A mediação e a facilitação de diálogos, sendo processos adaptáveis a várias situações, se aplicam muito bem às especificidades e necessidades do ambiente escolar. Possuem ferramentas, como a própria CNV, que podem contribuir para a transformação da convivência numa experiência mais pacífica e democrática dentro deste universo, favorecendo uma conduta mais colaborativa e menos violenta. Desta maneira, auxilia no trabalho pedagógico de formação

e educação do indivíduo ao ajudá-lo a desenvolver suas competências sócio-emocionais e capacidades de comunicação.

Acredita-se que a partir da experiência prática em CNV, a equipe do Setor Escolar estará mais preparada e instrumentalizada para atuar no ambiente educacional, podendo ser mais colaborativa e corresponsável às demandas e desafios relativos à complexidade dos conflitos.

## 2. A CONTRATAÇÃO DO CURSO E SEU DESAFIO

No contexto anteriormente mencionado, Sergio Harari<sup>15</sup>, colega com larga trajetória na instituição e com dedicação intensa ao estudo do tema, foi convidado a facilitar<sup>16</sup> a prática/curso de Comunicação Não-Violenta.

Uma proposta customizada, que primava por ser eminentemente vivencial foi apresentada e prontamente aceita pelos integrantes da equipe. Entretanto, por estar o Setor de Mediação Escolar inserido em um Sistema maior, foram necessárias adequações que abrigassem outros parâmetros institucionais que envolvessem o cuidado e a atenção com todos os integrantes do Sistema MEDIARE, seja com os demais Setores Temáticos, seja com relação à prestação de Serviços<sup>16</sup>.

A adaptação da proposta a novos termos e a sua concordância foram decisivas para a entrada de todos num processo de fortalecimento do grupo, especialmente porque cada componente precisou (re) avaliar o seu desejo e as suas necessidades de pertencimento àquele grupo.

<sup>15</sup> Sérgio Harari, facilitador do referido curso (ver currículo no início do presente artigo). Apresentou uma proposta customizada, aproveitando os encontros mensais do Setor de Mediação Escolar entre outros que os complementaram. O Curso foi realizado em 8 encontros, perfazendo um total de 16 horas.

<sup>16</sup> MEDIARE, 2017, op.cit.



Princípios e Valores Fundamentais - Na Gestão  
Decisões por consenso pautadas no benefício mútuo – o que implica buscar, nas relações e nas ações, *um modus operandi* com o qual todos possam conviver, considerando e acolhendo, sempre que possível, as diferenças. (MEDIARE, 2017)<sup>17</sup>.

Há um consenso na equipe de que o próprio processo de contratação e de adaptação da proposta do curso assegurou que a vivência em CNV fosse melhor absorvida por todos.

### 3. REFLETINDO NA AÇÃO

O curso proposto visava, dentre outros objetivos, possibilitar ao profissional mediador a ampliação de sua capacidade de escuta empática através da prática da Comunicação Não-Violenta. Embora trouxesse conteúdos para o entendimento dos princípios da “filosofia de não violência”, os mesmos eram construídos a partir do autoconhecimento e de muita experiência prática da empatia e da conexão dos integrantes entre si e consigo mesmo.

Diferentemente das situações a que se está habituado a vivenciar como mediadores, utilizando as ferramentas de mediação com os mediados, no processo de criação do grupo era possível aprender a utilizar as ferramentas aplicando-as a cada um dos integrantes, o que favorecia a construção de um espaço de confiança essencial para o relacionamento enquanto equipe. O aprendizado prático ajudou a situar o conflito, momento a momento, e facilitou o aprendizado transformando a teoria em prática e o conhecimento em saber.

Donald Schön (2000)<sup>18</sup>, em sua obra “Educando um profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem”, argumenta que a teoria desvinculada da prática e a prática como consequência de uma sólida formação teórica, forma cartesiana em que se baseia a formação profissional, não permite o desenvolvimento de profissionais criativos que possam dar conta das diferentes demandas que a prática lhes impõe.

Como um paralelo ao nosso aprendizado enquanto equipe e em equipe, pudemos vivenciar, e assim aprender na prática, o que apenas a teoria não seria capaz de ensinar.

Segundo Schön, a possibilidade de ensinar o talento artístico, competência que os profissionais demonstram em situações da prática que são únicas, incertas e conflituosas, se dá através da reflexão-na-ação.

O conhecimento que revelamos quando o ato de conhecer está na ação, denominado por ele “conhecer-na-ação”, apesar de não ser explicitado verbalmente, traz a possibilidade, através da observação e da reflexão, de alcançar um saber tácito.

Schön diz que, durante a prática, surgirá um elemento surpresa que produzirá um resultado inesperado, que não estará de acordo com as expectativas e que será identificado através da reflexão.

A reflexão sobre a ação poderá ocorrer de três formas: (i) pensando retrospectivamente sobre o que foi feito, de modo a descobrir como o ato de conhecer-na-ação pode ter contribuído para um resultado inesperado; (ii) por meio de uma pausa no meio da ação para parar e pensar - em ambos os casos, a reflexão não tem mais conexão com a

17 Ibid, p.7

18 SCHÖN, Donald. Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: ARTMED Editora, 2000.



ação presente, pois está no passado ou foi interrompida; (iii) através da possibilidade de reflexão no meio da ação, sem interrompê-la. Em um presente-da-ação, um período de tempo durante o qual ainda se pode interferir na situação em desenvolvimento, o pensar serve para dar nova forma ao que se está fazendo, enquanto ainda se o faz. Em casos como este, reflete-se-na-ação.

A partir desse campo teórico, sem prejuízo de outros, e como um possível articulador de tantos sentimentos, percepções, informações e saberes gerados pela equipe na vivência do “Curso de Sensibilização Prática de Comunicação Não-Violenta”, assim como no processo de elaboração do presente artigo, é possível declarar que a reflexão-na-ação acima descrita foi concretizada.

Cada um tem suas próprias crenças, histórias e percepções únicas de mundo. Esta diversidade, ao mesmo tempo em que enriquece, traz a necessidade de mudar um padrão, de acessar uma leitura do mundo em que possa incluir os outros componentes, num processo interno e ao mesmo tempo relacional que leva ao desafio de pensar os próprios discursos através das vivências e experiências de cada um, processo que pôde ser construído durante as ‘aulas’ do curso e, ainda, na composição deste texto.

#### **4. A COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA: FIO CONDUTOR DE UM PROCESSO QUE VEM GERANDO NOVOS PROCESSOS**

Parte importante do curso de sensibilização em CNV (como, aliás, aventura-se a dizer, da CNV em si) foi a busca da conexão consigo próprio e com o outro, o que permitiu desenvolver a compaixão e encontrar a humanidade nas pessoas, reconhecendo o que está ‘vivo’ em cada um.

Que recursos, então, puderam ser utilizados e aprimorados e que contribuíram para a coesão do grupo?

O grupo foi estimulado a identificar os valores e as necessidades importantes para cada um de seus integrantes em diversas situações (especialmente conflituosas), o que conduziu à vivência e à conclusão de que as necessidades básicas de todo ser humano são universais e comuns, sendo certo que ter clareza sobre essa coincidência gera alívio e conexão, outra ferramenta básica da CNV.

Outro aspecto bastante estimulado foi a fala em primeira pessoa: um “pequeno” detalhe que causa diferença e representa a assunção da responsabilidade por aquilo que se diz e se faz.

Foi, portanto, nesse contexto de muito enraizamento dos princípios da “Comunicação Não-Violenta”, que foram trabalhados os “quatro passos fundamentais”, descritos por Marshall Rosenberg<sup>19</sup> em seu livro. Importante ressaltar que esses componentes foram trabalhados não como uma fórmula, mas como uma possível ajuda na exteriorização do que de mais rico nos traz a CNV. Resumidamente, são eles:

##### **1. Observar sem julgar**

É importante aprender a separar a observação do julgamento e da avaliação. Quando se combina estas duas coisas, aumenta-se a chance do interlocutor perceber a fala como uma crítica. Para isto é importante não inferir, não deduzir, evitando generalizações e observando com o máximo de isenção possível. As observações devem ser feitas de modo específico e focadas num determinado contexto e situação. Desenvolver a habilidade de descrever sem interpretar é uma boa maneira de treinar esta competência.

<sup>19</sup> ROSENBERG, 2016, op. cit.



## 2. Identificar e expressar sentimentos

Quanto mais específico for o vocabulário utilizado para expressar os sentimentos, melhor qualidade terá a comunicação e mais intensa será a conexão com o outro. Outra “dica” valiosa é não confundir sentimentos com pensamentos. Quando a expressão “sinto” pode ser substituída por “penso”, “creio” ou “acho”, está se expressando um pensamento e não um sentimento.

A CNV distingue palavras que expressam sentimentos verdadeiros daquelas que descrevem “o que se pensa que se é ou como se interpreta o comportamento dos outros”. Nestes casos, não deixa de ser uma forma de julgamento sobre a própria pessoa ou sobre o próximo. Ex: “Sinto-me rejeitada pelo professor”. Este enunciado significa mais uma avaliação sobre o comportamento do professor do que a expressão de um sentimento verdadeiro. Ao afirmar “Sinto-me magoada com o professor, pois eu gostaria de participar da atividade”, está expressando o verdadeiro sentimento.

## 3. Reconhecer e identificar as necessidades que estão por trás dos sentimentos

Este terceiro ponto propõe o desenvolvimento da responsabilidade emocional. Ou seja, que se aprenda a reconhecer que o que os outros dizem ou fazem pode ser um “estímulo”, mas nunca a causa de nossos sentimentos. Por trás de todo sentimento há sempre uma necessidade, atendida ou não atendida. Quanto mais for possível conectar os próprios sentimentos com as próprias necessidades e quanto mais for possível perceber os sentimentos e necessidades ‘escondidos’ por trás da mensagem da outra pessoa, mais fluida e

autêntica será nossa comunicação. Não responsabilizar ou culpar o outro pelos próprios sentimentos faz lembrar a célebre frase de Jean Paul Sartre (1905-1980) que diz que “O importante não é o que fazem de nós, mas o que nós próprios fazemos daquilo que fazem de nós”.<sup>20</sup> Esta premissa nos mostra o poder que todos nós temos para dar novos sentidos às nossas experiências e sermos autores de nossa própria vida.

## 4. Aprender a fazer pedidos de forma clara e objetiva

O quarto e último passo da CNV diz respeito ao que se quer pedir aos outros para que as necessidades sejam satisfeitas. Aprende-se com Marshall Rosenberg que, para que as pessoas tenham mais disposição e compassividade de atender aos pedidos que lhes são feitos, é preciso que se aprenda a usar uma linguagem clara, positiva e de ações concretas, que revelem o que realmente se quer. É importante explicitar o que se deseja e não o que não se deseja. Frases vagas, abstratas ou ambíguas podem confundir o interlocutor.

Para evitar mal entendidos, é útil checar se a mensagem que é enviada foi recebida com precisão. Outro ponto importante é o cuidado que se deve tomar para não transformar um pedido em exigência. Isto ocorre quando o interlocutor percebe ou desconfia que será culpado ou punido caso não atenda a quem fez o pedido. É preciso que o outro se sinta livre para escolher sem constrangimento. E quem faz o pedido precisa aprender a receber sim ou não como resposta. Desta forma, se consegue estabelecer relacionamentos baseados em honestidade e empatia.

20 SARTRE, Jean-Paul, apud JEANSON, Francis. Sartre por ele próprio. Lisboa: Portugal, 1965, p. 73.



## 5. ATIVIDADES DE SENSIBILIZAÇÃO PRÁTICA DE CNV

Foram muitas as dinâmicas propostas e trabalhadas pela equipe durante o percurso vivencial em CNV e que permitiram desenvolver a conexão, a empatia e conhecer os quatro elementos acima mencionados. Como uma ‘degustação’ dos exercícios que foram realizados, três exemplos foram selecionados e correlacionados às ferramentas da mediação:

### 1. Exercício de Não Escuta

**Objetivo:** Observar o comportamento que normalmente é adotado pelo indivíduo ao ouvir a narrativa de uma história: julgamento; crítica; comparação; conselho; contar suas questões em cima das questões do outro (chamar atenção para si).

**Desenvolvimento:** em duplas, cada participante conta algo enquanto seu par somente ouve. A tarefa visa saber trabalhar a escuta ativa e identificar na história narrada os valores e princípios envolvidos e listados pelo grupo na atividade anterior e consideradas mais importantes na vida de cada um.

**Experiência do grupo:** A maioria destacou o fato de que é muito difícil escutar sem opinar, comparar, criticar ou fazer julgamentos. Ter à disposição a listagem produzida pela equipe, facilitou na busca pela essência do que era dito por trás do contexto.

**A não escuta também pode ser considerada um ato de violência.** Uma das primeiras coisas que pode bloquear o registro emocional é a falta de escuta. A melhor forma de abandonar alguém é não escutá-lo. A hospitalidade e o acolhimento são os melhores modos de conexão

com o outro. Não dar a oportunidade para cada um ser escutado, recebido pelo outro, pode ser uma primeira fonte de conflito. Muitas vezes em um ambiente de ensino, a repreensão vai para àquele que supostamente entende-se como o “culpado”, sem sequer ouvir o seu relato. Isso pode estimular o escalonamento do conflito. A violência é muitas vezes invisível aos olhos.

### 2. Reflexão sobre necessidades

**Objetivo:** promover a identificação de necessidades atendidas e não atendidas em situações reais trazidas pelos participantes.

**Desenvolvimento:** os participantes recebem uma lista de necessidades baseadas nos ensinamentos de Manfred Max Neef e de Marshall Rosenberg (2016). O facilitador pergunta quem gostaria de participar da dinâmica trazendo alguma situação para o grupo. Enquanto a história é narrada, os participantes, com base na tabela fornecida, anotavam as necessidades observadas no relato. A cada pessoa do grupo é oportunizado falar sobre sua percepção, cabendo ao narrador dizer se a necessidade destacada tinha coerência ou não com a sua fala.

**Experiência do grupo:** a dinâmica foi considerada bastante produtiva; a participante que fez o relato se sentiu à vontade e não foi interrompida em nenhum momento pelos demais, que souberam, ao final, dar um espaço para a emoção que estava ‘no ar’. Cada integrante teve a oportunidade de expor a necessidade que lhe tinha vindo à tona ao ouvir a história. A narradora confirmou a necessidade trazida por alguns e, quando não era o caso, apresentava uma explicação com relação ao que não fazia sentido.



Ao final, a narradora expressou de forma emocionada que a dinâmica a ajudou a entrar em conexão com as suas necessidades insatisfeitas que a levaram a tomar certas decisões no passado, o que a teria deixando desconfortável. Destacou que o desabafo com o grupo e a identificação das necessidades não atendidas e as atendidas foi uma experiência ímpar, ajudando-a a compreender as atitudes que tomou na época, o que havia lhe proporcionado escutar a si mesma com empatia, reconhecendo que as escolhas que fez foram as possíveis para o momento vivido.

Transformar relatos negativos em necessidades desatendidas ou em valores de interesse comum é outro recurso a ser utilizado no desenvolvimento de trabalhos que visam ao diálogo, à empatia e à conexão entre pessoas. Contribui para a identificação dos fatos narrados (sem julgamentos) por trás das acusações e mágoas, bem como os sentimentos e necessidades desatendidas naquela situação. Tem-se por objetivo deslocar o rumo da conversa: do campo das acusações para o campo do que pode ser pensado como interesses-necessidades particulares e comuns, bem como os norteadores de convivência.

Nas práticas de CNV, utiliza-se essa ferramenta para auxiliar o interlocutor a diferenciar a interpretação que se deu ao ocorrido, possibilitando-lhe identificar a coexistência de diferentes versões e a refletir sobre os sentimentos e necessidades que possam ter dado origem aos diversos pontos de vista. A partir da “simples” prática da dissociação entre observação e julgamento, surge um enorme leque de oportunidades de encaminhamento do problema encontrado.

Ao se trabalhar, por exemplo, com esse recurso (entre outros) nas escolas, pode-se evitar a estigmatização das pessoas, sejam alunos, funcionários de serviços de apoio, professores ou diretores, destacando o(s) ato(s) praticado(s) da personalidade daquele que o(s) executou. Assim, as insatisfações não se dirigem mais a uma pessoa, mas a uma atitude, o que gera maiores chances de aceitação e de mudança por parte das pessoas envolvidas.

### 1. Sensibilização para as quatro formas de ouvir

**Objetivo:** Facilitar a compreensão do que ocorre ao se receber uma mensagem difícil<sup>21</sup>. Experimentar as quatro maneiras de escutar uma notícia penosa: 1) culpando a si mesmo; 2) culpando o outro; 3) conectando com seus próprios sentimentos e necessidades e 4) conectando com os sentimentos e necessidades do outro.

**Desenvolvimento:** os participantes foram convidados a sentarem-se de maneira confortável e orientados a focar a atenção em seu interior e em sua respiração, de modo cadenciado, sendo facultado o fechamento dos olhos. Foram oferecidas orientações de forma clara, lenta e delicada. Foi solicitado aos participantes que se lembrassem de uma mensagem “difícil de ouvir”. Na sequência, o facilitador auxiliou o grupo a refletir sobre suas mensagens, proporcionando a experimentação das quatro formas de escutar uma mensagem difícil.

**Experiência do grupo:** Alguns participantes conseguiram pensar numa situação específica, outros tiveram mais dificuldade. Todos acharam

<sup>21</sup> Exercícios baseados no livro de GILL, Raj; LEU, Lucy; MORIN, Judy. Nonviolent Communication (NVC) toolkit for facilitators: interactive activities and awareness exercises based on 18 key concepts for the development of NVC skills and consciousness. (© 2009). Published by order at Amazon.com. Printed in Lexington, KY, 02 August 2016.



a condução da dinâmica muito interessante e de fácil compreensão com relação às possibilidades de se escutar uma mensagem. A maioria conseguiu relaxar e se concentrar no exercício.

Nos exercícios de CNV assim como na Mediação e em tantos outros procedimentos como a facilitação de diálogos, o resumo tem como principais finalidades (i) checar com o interlocutor o correto entendimento da mensagem e (ii) oportunizar uma nova qualidade de escuta por parte dos envolvidos (ALMEIDA, 2014)<sup>22</sup>.

É sabido que muitos conflitos e ‘falhas’ de comunicação se dão pela diversidade de sentido atribuída a uma fala. A prática contínua na utilização dos resumos possibilita ratificar a grande utilidade dessa ferramenta, pois mesmo entre pessoas treinadas para falar de forma clara e ter uma escuta atenta, percebe-se, também, a necessidade de se adequar o sentido do que foi dito para que a comunicação possa se estabelecer de forma mais fluida e assertiva.

Essa percepção ficou ainda mais evidente para a equipe do Setor de Mediação Escolar com a experimentação dos exercícios propostos no Curso de Sensibilização Prática de CNV e, em consequência, em razão do objetivo do Setor, a importância de se trabalhar essa ferramenta em um ambiente escolar, formado por múltiplos agentes, com origens, posições hierárquicas e formações totalmente diferentes, considerando que, quanto maior a diversidade maiores as possibilidades de as pessoas atribuírem sentidos diferentes a palavras, símbolos e gestos. Confirmar o que está sendo dito através do uso de resumos pode proporcionar a

redução de divergências derivadas de concepções diversas para uma mesma expressão ou atitude.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Escrever este texto foi um instigante desafio para os seus atuais 11 (onze) integrantes<sup>23</sup> do Setor de Mediação Escolar do Mediare. Fazendo uma conexão com a poesia de Cris Pizziment adornada ao início, talvez seja possível dizer que a equipe teceu uma colcha com a mescla dos seus ‘retalhos’, coloridos pela experiência, disponibilidade, tolerância, dedicação, empenho e, acima de tudo, pelo respeito às diferenças, atributo por excelência na construção de um processo de diálogo e que marca esta equipe de forma especial.

A convivência e as experiências do grupo durante o curso de Sensibilização Prática de CNV permitiu aos integrantes expressarem-se melhor uns com os outros, dividir sentimentos e necessidades, sejam elas coletivas ou individuais. O pedido para elaboração do texto acabou tendo um efeito vinculante de todo o trabalho que foi realizado durante o semestre.

Acredita-se que a nova equipe que se formou terá melhores condições para planejar e desenvolver trabalhos conjuntos, que possam refletir de maneira significativa quando da proposição e aplicação dessas vivências junto a outros novos pares.

Um dos elementos mais trabalhados na CNV é a empatia. Costuma-se ouvir que empatia é o se colocar no lugar do outro e talvez esta expressão tenha surgido como uma simplificação terminológica, tendo em

<sup>22</sup> ALMEIDA, Tania. Caixa de ferramentas em mediação: aportes teóricos e práticos. Segunda edição. Rio de Janeiro: Dash Editora, 2014, p.90.

<sup>23</sup> Após a realização do curso, Sergio Harari passou a integrar a equipe de Mediação Escolar do MEDIARE.



vista que se torna “impossível se colocar no lugar do outro”<sup>24</sup>, não só porque são infinitas as particularidades de cada vida, sua cultura, educação e experiências, mas também porque tudo isto está em constante mutação. Compreende-se, então, que a empatia é um caminho de mão dupla e ao mesmo tempo.

Como na mediação, quando se opta por empatizar, busca-se o que é comum aos dois – mediador e mediando. Ao encontrar sentimentos e necessidades que são universais, se torna possível ampliar as possibilidades de se estar compassivamente presente com o outro. Seria, então, nesta conexão empática, que fluiria algo possível, único e particular da relação e do momento. E, da mesma forma que se desvendam novas e ricas possibilidades a partir da percepção das necessidades comuns, por vezes é preciso enlutar por se fazer opções que cuidam de muita coisa, mas que, também, requerem aceitar perdas. O grande ‘brilho’ da empatia pode-se dizer, é que mesmo nessas situações de luto, é possível se conseguir sair conectados.

Na prática da CNV vivida pela equipe foi possível perceber, de forma mais nítida, a implicação da ‘empatia’ com a identificação dessas necessidades, sentimentos e valores. Independentemente das situações especificamente vividas, eles são comuns à essência de todas as pessoas. É nessa conjunção que o encontro acontece: ‘em nossa humanidade’.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Tania. **Caixa de ferramentas em mediação**: aportes teóricos e práticos. Segunda edição. Rio de Janeiro: Dash Editora, 2014.

ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha, JONATHAN, Eva (Coord). **A mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador: Editora JusPodivm, 2016.

GILL, Raj; LEU, Lucy; MORIN, Judy. **Nonviolent Communication (NVC) toolkit for facilitators**: interactive activities and awareness exercises based on 18 key concepts for the development of NVC skills and consciousness. (© 2009). Published by order at Amazon.com. Printed in Lexington, KY, 02 August 2016.

JEANSON, Francis. **Sartre por ele próprio**. Lisboa: Portugalia, 1965.

MEDIARE. **I Manual de Procedimentos MEDIARE**: norteadores de convivência e de atuação para o sistema MEDIARE. Rio de Janeiro, 2017.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação Não-Violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. (tradução Mário Vilela). São Paulo: Ágora, 2016.

SCHÖN, Donald. **Educando o profissional reflexivo**: um novo design para o ensino e a aprendizagem. Porto Alegre: ARTMED Editora, 2000.

<sup>24</sup> Expressão utilizada por Dominic Barter, sem preuipizo de outras, em palestra ministrada no 1º Congresso Brasileiro de Práticas Colaborativas realizado no Rio de Janeiro de 9 a 11 de novembro de 2017.



# MEDIANDO UM PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO

\_Adriana Rocha<sup>1</sup>

\_Paula Navarro<sup>2</sup>

\_Renata Pessoa<sup>3</sup>

\_Samantha Pelajo<sup>4</sup>

## \_RESUMO

Casal busca orientação jurídica e as alternativas possíveis, com a finalidade de estruturar ainda em vida o planejamento sucessório de seu patrimônio, tendo como preocupação cuidar do equilíbrio familiar e preservar o vínculo fraternal entre os seus quatro filhos. Houve eleição da mediação como diálogo autocompositivo, para compreender e legitimar os interesses, as necessidades e as expectativas de cada integrante da família. Nem tudo que parecia tão óbvio, era de fato. Muitas revelações foram feitas no espaço de mediação.

## 1. A BUSCA POR ORIENTAÇÃO JURÍDICA

Jorge e Helena, casados há 53 anos, pais de quatro filhos, chegam ao escritório da Dra. Luiza muito preocupados com os destinos de sua sucessão patrimonial. A advogada lhes fora muito bem indicada por pessoas próximas.

Desde a recepção, Dra. Luiza transmitiu à Helena e Jorge segurança e tranquilidade, gerando um vínculo de confiança que foi se fortalecendo ao longo daquele primeiro encontro. O casal estava diante de um desafio importante. Ao longo de cinco décadas de trabalho árduo, Jorge e Helena haviam constituído um patrimônio bastante razoável. Seus filhos, no entanto, tinham perfis profissionais muito distintos e não demonstravam afinidade de propósitos para gerirem juntos a herança que viessem a receber.

Rafael e Carolina, filhos mais velhos de Helena e Jorge, administravam, a duras penas e desde a mais tenra idade, diferenças pessoais bastante significativas. Quando os gêmeos nasceram, a rixa se tornou ainda mais acentuada. Os pais fizeram tudo o que estava ao seu alcance para lidarem com a situação, mas nunca conseguiram aproximá-los.

Carolina era muito independente. Tanto assim que conquistou uma brilhante carreira no jornalismo internacional. Rafael não conseguiu se

<sup>1</sup> Adriana Rocha - Bacharel em administração de empresas com especialização em Marketing IAG PUC. Mediadora em formação (MEDIARE).

<sup>2</sup> Paula Navarro - Mediadora. Bacharel em Psicologia e Direito. Mestranda em Psicologia Clínica, na área de criança, casal e família. Certificada em Mediação de Conflitos pelo MEDIARE e pelo ICFML. Coordenadora da Comissão de Mediação de Conflitos da OABRJ.

<sup>3</sup> Renata Pessoa - Advogada (UCAM 1997), pós-graduada em Direito Imobiliário (Emerj 2005) e em Direito Processual Civil (UCAM 2003). Mediadora em formação (MEDIARE).

<sup>4</sup> Samantha Pelajo - Mediadora certificada pelo ICFML e pelo TJRJ (mediadora sênior). Advogada Colaborativa. Mestre em Mediação e Negociação pelo IUKB e em Sociologia e Direito pela UFF. Presidente da Comissão de Mediação de Conflitos da OABRJ. Professora Coordenadora do Grupo Interdisciplinar de Mediação de Conflitos da PUC-Rio. Conselheira Consultiva do Instituto MEDIARE.



firmar profissionalmente. Trabalhava há anos na empresa da família, mas ainda não despontara como um executivo de sucesso.

Bernardo e Manuela, gêmeos temporãos, eram muito unidos e demonstravam grande sintonia entre si. Conquanto tenham optado por profissões muito distintas – ela era bióloga marinha e ele, músico –, suas visões de mundo se assemelhavam.

A tendência de conformação entre os irmãos era de aliança entre Carolina e os gêmeos, o que fazia com que Rafael se sentisse excluído. A postura reativa acabava sendo inevitável, o que reforçava ainda mais a cumplicidade dos três irmãos.

O contexto trazia algumas apreensões importantes para os pais de Rafael, Carolina, Bernardo e Manuela. Apenas um dos filhos havia se interessado pela atividade empresária da família. Contudo, Rafael não estava - e talvez nunca viesse a estar - pronto para assumir a liderança da empresa. No mais, sua relação com os irmãos era muito pouco amistosa.

Depois de ouvi-los, Dra. Luiza legitimou a percepção de Jorge e Helena no sentido de que eventuais disputas familiares teriam o condão de ser tão ou mais desastrosas do que uma gestão empresarial pouco eficiente, em um mercado hostil e competitivo. Na sequência, dedicou algum tempo a lhes oferecer um panorama de informações preliminares sobre as possibilidades de planejamento sucessório.

O testamento seria um instrumento bastante interessante porque permitiria que Helena e Jorge legassem bens individualizados para cada um dos filhos, sempre buscando considerar as diferentes predileções e inserções profissionais. A advogada lembrou aos clientes que metade de seu patrimônio era de livre disposição, o que lhes daria a liberdade de uma partilha que não precisaria ser idêntica em valores

monetários. O testamento teria que ser confirmado em juízo, contudo os benefícios dessa iniciativa pareciam evidentes no contexto narrado por Helena e Jorge.

Havia, no entanto, um dilema a ser equacionado. Carolina estava muito bem financeiramente. Aliás, não apenas tinha uma receita muito expressiva como havia se casado com um colega de jornalismo tão bem sucedido quanto ela. Sua opção por não ter filhos ainda representava uma tranquilidade em termos econômicos. Bernardo estava progredindo profissionalmente, conquanto ainda não tivesse conquistado sua independência absoluta. Manuela provavelmente jamais seria rica. Sua atividade laboral não lhe permitiria. Contudo, era feliz com o que tinha. Seu estilo de vida era simples, mas dava uma ideia de plenitude. A questão era Rafael.

Se por um lado Jorge e Helena não acreditavam ser coerente ou justo diferenciar seus filhos em termos de oportunidades ou deixas hereditárias, por outro percebiam Rafael muito distante dos demais e se sentiam culpados por isso. "Alguma coisa saiu errado na educação que demos a ele" - esse era o sentimento que os acompanhava.

Dra. Luiza ouviu atentamente e seguiu comentando as diferentes possibilidades de organização patrimonial para fins sucessórios. Os bens poderiam ser doados, parcial ou integralmente, ainda em vida. Nesse caso, seria recomendável que Jorge e Helena preservassem o usufruto vitalício. Assim, não perderiam a administração do patrimônio que amalharam ao longo de uma vida de trabalho. Afinal, não parecia muito razoável, ao menos não aos olhos da advogada, que os ascendentes se colocassem em uma situação de menos suficiência financeira, podendo vir a depender de seus descendentes.



Essa opção - doação com reserva de usufruto - também deveria vir acompanhada da cláusula de reversão. A lei natural da vida é que os mais novos sobrevivam aos mais velhos. Entretanto, essa regra pode ser desafiada. Não seria conveniente deixar de tomar essa precaução.

Outra alternativa seria concentrar todos os bens na empresa, organizar a administração por meio de uma equipe de profissionais, de forma que cada um dos filhos titularizasse 1/4 das cotas do genitor que viesse a falecer. Essa participação societária renderia aos herdeiros uma receita mensal equitativa enquanto a empresa se mantivesse ativa e promissora. Nesse caso, precisaria haver um acordo de acionistas muito bem alinhado, de forma a se evitar problemas futuros.

Havia, sem dúvida, outras alternativas. Mas essas pareciam as mais simples e compatíveis com o caso narrado pelos clientes. Dra. Luiza fechou a reunião dizendo a eles que poderia, se fosse o caso, elaborar um parecer escrito a partir de um estudo mais aprofundado do patrimônio. No entanto, fortemente indicava que, depois de definido o norte a ser seguido, pais e filhos estivessem juntos em um espaço de mediação para que a decisão acerca do desenho do planejamento sucessório pudesse contar com a legitimação de todos. Assim, evitar-se-iam surpresas e dissabores, inclusive para o cônjuge supérstite.

Os quinze minutos finais foram dedicados ao compartilhamento de algumas informações iniciais sobre a dinâmica mediativa. A advogada tranquilizou seus clientes, esclarecendo que estaria presente ao longo de todo o procedimento. Afinal, em mediação, os profissionais atuam de forma complementar e colaborativa: mediadores facilitam o diálogo, advogados orientam juridicamente seus clientes, os auxiliando a se manterem alinhados com a tônica de coconstrução de soluções ganha-ganha.

Os pais de Rafael, Carolina, Bernardo e Manuela voltaram para casa duplamente satisfeitos: havia boas alternativas de planejamento de suas sucessões e lhes seria viabilizado um fórum de diálogo construtivo e harmonioso com seus quatro filhos. Era tudo o que precisavam.

## 2. AS REFLEXÕES AFETIVO-EMOCIONAIS

Em casa, Jorge e Helena passaram a considerar os possíveis benefícios emocionais de deixarem a divisão patrimonial organizada ainda em vida, de forma a preservar seu senso de justiça e a relação entre os filhos.

Questionaram-se sobre como seria a reação dos filhos diante das escolhas feitas e, mais do que isso, como seria o relacionamento entre eles quando já não estivessem mais presentes. Rafael, Carolina, Manuela e Bernardo seriam capazes de compreender as motivações de seus pais e respeitá-las em sua ausência?

As famílias têm suas próprias leis em forma de expectativas compartilhadas. Costumes, valores e padrões de comportamento são transmitidos, e também questionados, devendo ocorrer diálogo entre as diferentes concepções de mundo das gerações que convivem na família. Os compromissos de lealdade são como “fibras invisíveis” que possuem um grande poder de união, não se limitando ao respeito e à aceitação<sup>5</sup>.

A lealdade se refere a um sentimento de solidariedade e compromisso que unifica as necessidades e as expectativas na família. Existe também em um nível inconsciente ou invisível, que se manifesta nos membros de uma família que ficam ligados às demandas também inconscientes

5 BOSZORMENYI-NAGY, Ivan; SPARK, Geraldine M. *Invisible loyalties: reciprocity in intergenerational family therapy*. New York: Brunner/Mazel, 1984.



de seus ancestrais, levando-os a uma fidelidade que vai até mesmo de encontro aos seus próprios desejos<sup>6</sup>.

Assim, a lealdade proporciona forças psicológicas estruturais, que podem exercer sobre os filhos forte influência, inclusive coercitiva, e reconhecimento consciente da sua necessidade de pertencimento, apesar de inconscientemente haver um sentimento de dívida existencial dos filhos para com os seus pais e família.

No entanto, para ser um membro leal à família, o indivíduo deve não apenas interiorizar as expectativas coletivas, como alinhar os seus interesses com os do grupo, participando do delineamento dos objetivos familiares e compartilhando o seu ponto de vista. Todos os membros devem assumir um compromisso com relação às expectativas estruturadas do grupo, o que tem um forte componente de obrigação ética. Pode-se dizer, então, que a lealdade é uma força que coloca o sujeito como um membro efetivo do seu grupo, mas que exige o compromisso de obedecer aos combinados ou às regras desse sistema, cumprindo os mandatos que lhe são atribuídos. Nessa perspectiva, a dinâmica mediativa apresentada pela advogada à Helena e Jorge, lhes parecia ser especialmente adequada.

Em paralelo, os pais se preocupavam com o suporte emocional que seus filhos teriam para atravessar o luto de seus falecimentos. O luto é um processo, cuja intensidade da dor é proporcional ao vínculo que se mantém com a relação perdida, no caso com os pais. O luto amedronta, é um rompimento com o que se conhece e espera. A crise imposta

gera a necessidade de rever o modo de estar no mundo, o que é uma oportunidade de crescimento, que proporciona a ampliação da visão do sujeito e a mobilização de seus recursos.

Os gêmeos sempre foram extremamente unidos e podiam contar um com o outro. Carolina encontrava-se em um casamento feliz, em que havia uma forte parceria, porém os pais se perguntavam quem seria o apoio de Rafael, que sempre contou os pais em seus momentos mais sensíveis e desafiadores.

Helena e Jorge percebiam que a relação entre os irmãos era uma teia complexa de sentimentos e emoções que precisava ser cuidada atentamente. A função fraterna é estruturante da família e pressupõe colaboração recíproca em um nível de igualdade e de defesa dos direitos das gerações. A rivalidade exacerbada entre irmãos pode vir a reprimir afetos estruturantes, essenciais para o desenvolvimento saudável dos indivíduos. Por outro lado, quando há um bom relacionamento, o cumprimento das obrigações se dá de forma mais amena.

Refletindo sobre essas questões, Helena e Jorge passaram a considerar algumas características particulares dos filhos. Com o nascimento de Carolina, a fratria foi inaugurada na família, o que, inevitavelmente, destronou o primogênito Rafael do lugar privilegiado que ocupava como filho único na relação com eles. Havia desfrutado no seu primeiro ano de vida do tempo integral de dedicação, do amor e da atenção deles, mas também conviveu com a inexperiência e a ansiedade de pais de primeira viagem.

Com Carolina, foram pais menos preocupados e menos ansiosos. Ela já nasceu no convívio com o irmão mais velho, que poderia ter sido seu modelo, ameaça ou fonte de competição, porém em sua sempre

<sup>6</sup> BUCHER-MALUSCHKE, Júlia Sursis Nobre Ferro. Do transgeracional na perspectiva sistêmica à transmissão psíquica entre as gerações na perspectiva da psicanálise. In: PENSO, Maria Aparecida; COSTA, Liana Fortunato. A transmissão geracional em diferentes contextos: da pesquisa à intervenção. São Paulo: Summus, 2008, 76-96.



marcante independência, mais voltada para si, nunca lhes transpareceu que esperasse atenção total. Despreocupada, flexível e generosa, Carolina parecia não perceber como era capaz de sensibilizar as pessoas e transformar as relações quando se interessava e nelas investia.

Os caçulas desenvolveram-se muito rápido. Como temporãos, poderiam ter sido excessivamente mimados, mas ao contrário, cada um do seu jeito, no que quer que fizessem, eram grandes realizadores e eternos companheiros.

Helena e Jorge refletiram sobre a importância do vínculo fraterno para o equilíbrio familiar nas situações de crise como o advento de uma doença ou o falecimento deles. No caso de ausência parental, o relacionamento entre os filhos poderia vir a constituir o único elo duradouro ou, ao menos, a relação que carregaria mais experiências, vivências e lembranças simbólicas da família. Precisavam cuidar e apoiar esses vínculos, o que mais uma vez os remeteu a conversa com a advogada sobre a dinâmica mediativa.

### 3. A IMPORTÂNCIA DA REDE DE PERTINÊNCIA

Helena e Jorge decidiram marcar um almoço com Barbosa, amigo que gozava da confiança da família e cuja experiência empresarial era respeitada por eles. O intuito do almoço consistia em explorar as alternativas oferecidas pela advogada para o planejamento sucessório, submetendo-as à avaliação de alguém próximo, mas sem tanto envolvimento emocional.

Após escutar as preocupações do casal, Barbosa, pragmático, destacou que no escopo do planejamento de Jorge e Helena havia duas questões a serem trabalhadas: o processo sucessório da empresa e a

distribuição dos ativos do casal. O amigo entendia que as questões estavam relacionadas, pois a distribuição de ativos poderia servir como forma de compensação, caso houvesse interesses dos herdeiros em uma reconfiguração da sociedade.

Conhecedor da diversidade de perfis dos filhos do casal, Barbosa questionou se Jorge e Helena pretendiam que a empresa permanecesse na família. Sugeriu que, a partir desta resposta, duas outras reflexões fossem consideradas: (i) os filhos desejariam permanecer sócios na empresa?; (ii) algum deles gostaria de aumentar ou diminuir suas cotas?

Helena e Jorge tinham a expectativa de concentrar os bens em uma *holding* familiar, elegendo um administrador para a gestão empresarial. Segundo Carmagnani e d'Ovidio<sup>7</sup>, essa seria uma das alternativas que reduziria as chances de os conflitos fraternos reverberarem negativamente sobre a atividade empresária. Por outro lado, a cotitularidade das cotas talvez pudesse potencializar os focos de conflito em âmbito pessoal, na medida em que incluiria mais um objeto de discussão: a administração das participações societárias.

Considerando que o maior dilema do casal era como cuidar do destino emocional e profissional de Rafael, Barbosa sugeriu que investigassem se a motivação dele na empresa era genuína ou se estaria ligada a lealdades invisíveis. Carla Bottino<sup>8</sup>, em sua tese de doutorado, comenta que a progenitura é frequentemente observada nas empresas familiares e pode gerar afastamento ou ressentimentos por parte dos

7 CARMAGNANILHO, Edison; D'OVIDIO, Fabíola. A proteção da empresa familiar. São Paulo: Editora Dobra, 2013, p. 11.

8 BOTTINO-ANTONACCIO, Carla Francisca. Empresas familiares: uma compreensão sistêmica. Tese (Doutorado em Psicologia). Departamento de Psicologia, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2007, Cap. 4, p. 101. Disponível no endereço eletrônico: [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9868/9868\\_1.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9868/9868_1.PDF) Acesso em 10/12/2017.



outros irmãos. Por outro lado, Rafael podia ter desejado não tornar-se o que os pais esperavam dele e inegar a liberdade de escolha de carreira dos irmãos. Seria interessante os irmãos compreenderem e legitimarem suas lealdades e escolhas.

Barbosa ponderou que, independentemente da questão de Rafael, manter a empresa sob administração competente seria uma forma de resguardar o patrimônio de todos. Para isto, sugeriu a implantação de uma governança corporativa. Lembrou aos amigos que o planejamento sucessório em empresas familiares consistia em um processo, ou seja, levaria algum tempo para se ultimar e não se limitaria à escolha de uma pessoa para gerir o negócio. Desta forma, Rafael teria tempo e diferentes espaços para ser preparado e desenvolver as competências necessárias a, se fosse de seu interesse, tentar ter seu nome aprovado pela nova governança.

Entre os instrumentos sugeridos pela advogada, o testamento poderia abranger tanto questões familiares, quanto societárias. O conceito tradicional de família, vinculado à concepção de casamento indissolúvel, sofreu transformações importantes ao longo das últimas décadas. O cuidado com relação à (in)comunicabilidade de bens entre os herdeiros e seus cônjuges, deveria ser estendido ao âmbito empresarial. Se os irmãos permanecessem sócios, seria recomendável a celebração de pactos familiares e/ou acordos de sócios que pudessem estabelecer critérios objetivos de ingresso e desligamento nos quadros da empresa. Para tanto, seria necessária a inclusão de todos os envolvidos, de forma a se levar em consideração os diferentes interesses e necessidades. Barbosa sugeriu que se pudesse escolher um profissional para conduzir essa delicada (mas importante) negociação.

Ao analisar a alternativa de doação de bens - parcial ou integral, com reserva de usufruto vitalício e previsão de cláusula de reversão -, Barbosa ponderou que essa decisão poderia comprometer a liquidez dos bens, caso fossem necessários para ajustar mudanças nas participações societárias de irmãos dissidentes.

De acordo com Carmagnani e d'Ovidio<sup>9</sup>, a doação de bens em vida sem a preservação do usufruto vitalício importaria em transferir responsabilidades aos filhos, com a possibilidade de os pais lhes orientarem na administração desses ativos. No entanto, Barbosa afirmou à Helena e Jorge que, sendo essa a opção, a autonomia dos filhos no destino que dariam aos bens doados precisaria ser respeitada. Eventual deterioração ou perda de patrimônio por má administração não descaracterizaria a antecipação de legítima (herança) e, portanto, em tese não deveria ensejar reposições.

O desenho estratégico de um planejamento sucessório envolve uma série de ponderações de natureza objetiva e subjetiva, quanto à melhor divisão do patrimônio, e também algum grau de abstração, para se antecipar a possibilidade de eventuais mudanças circunstanciais na vida dos herdeiros. Conversas que incluem a conjectura sobre cenários diferentes daqueles até então considerados podem ser de difícil manejo, pois tendem a abordar questões delicadas e, por vezes, até mesmo complexas. Barbosa confirmou a sugestão da Dra Luiza: Jorge e Helena deveriam convidar um mediador para acompanhar a reunião sobre seu planejamento sucessório.

A equivalência na distribuição da herança protege os pais de se responsabilizarem pelas intempéries que a vida pode impor aos filhos. O

9 CARMAGNANI FILHO, Edison; D'OVIDIO, Fabíola, 2013, op. cit., p. 82.



fato de um filho estar em um momento estável, financeira e emocionalmente, não garante que ele não precisará ser amparado no futuro. Rafael podia parecer não estar pronto para gerir a empresa, mas talvez viesse a desenvolver habilidades que o tornassem um executivo mais completo. Carolina poderia vir a ter filhos ou a se separar. Manuela e Bernardo poderiam mudar suas expectativas em relação às respectivas carreiras. Não havia garantias, afirmou o amigo.

Barbosa acreditava ser importante entender as motivações e interesses de cada um dos filhos, levando Helena e Jorge a pensar em uma solução que prezasse pela união da família, o que certamente poderia ser facilitado pelas técnicas da mediação. A decisão final acerca dos rumos do patrimônio seria dos pais de Rafael, Carolina, Bernardo e Manuela. No entanto, a clareza com relação às expectativas e necessidades de cada um dos herdeiros potencializaria as possibilidades de se construir um planejamento exequível e sustentável no tempo.

Helena e Jorge saíram do almoço com o amigo convencidos de que a atuação complementar e colaborativa entre a advogada e um mediador proporcionaria uma ambiência adequada à explanação das intenções de Helena e Jorge e uma construção respeitosa, baseada na pluralidade de interesses, a partir da compreensão do que seria importante para cada um dos membros da família. A esperança do casal era de que pudessem inaugurar uma nova dinâmica no relacionamento de seus filhos.

#### 4. NO ESPAÇO DE MEDIAÇÃO: ESCUTA ATIVA E REVELAÇÕES

O casal e os filhos Carolina, Bernardo e Manuela, acompanhados pela Dra. Luiza, compareceram a uma Câmara Privada de Mediação, indicada pelo amigo Barbosa e referendada pela advogada. Foram recebidos

pelos mediadores Luciana e Raul, que os conduziram gentilmente até uma sala de reunião.

Helena esclareceu que o filho Rafael gostaria de participar da mediação, todavia estava doente e, por isso, ausentava-se naquela data. Como Carolina não pôde estender sua permanência na cidade, resolveram manter a reunião. Luciana acolheu a preocupação de Helena, tranquilizando-a de que, em havendo concordância de todos, poderiam ser realizados encontros separados.

A mediadora apresentou-lhes Raul, que atuaria com ela no caso como comediador. Juntos, elencaram o passo a passo da mediação, seus objetivos, princípios fundamentais, a duração e a periodicidade das reuniões, bem como destacaram que o mediador deve manter, por todo o procedimento, uma postura de imparcialidade. Ressaltaram também a importância da participação da advogada, que, por meio da assessoria técnica e da ampliação das possibilidades jurídicas, muito poderia contribuir para o bom andamento da mediação<sup>10</sup>.

Uma vez prestados os esclarecimentos iniciais, Helena, Jorge, Carolina, Bernardo e Manuela afirmaram estar de acordo com o procedimento de mediação. Indagados quanto à ausência de Rafael, concordaram que a reunião poderia prosseguir e ele ser ouvido em outro momento, apenas na presença dos pais e da advogada, caso os irmãos não estivessem disponíveis.

A etapa seguinte foi a do relato das histórias<sup>11</sup>. Depois da fala dos pais, os mediadores convidaram a filha mais velha a trazer sua perspectiva

<sup>10</sup> ALMEIDA, Tania. Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, p.37-39.

<sup>11</sup> Ibid., p. 40, 41.



do contexto fático. Carolina contou que ficou muito impressionada com o desejo dos pais de conversar sobre a sucessão e deixar tudo organizado. Para ela, todos deveriam ter esse cuidado. Declarou nutrir um afeto muito grande pelos pais. No mais, era muito diferente dos irmãos, pois já tinha uma vida independente. De toda forma, gostaria de receber a herança dos pais, pois era tão filha quanto qualquer um dos demais. Estava disposta a ouvir as possibilidades existentes. Luciana legitimou a disponibilidade de escuta de Carolina, comentando de sua especial importância para a mediação.

Ao ser questionada quanto ao seu interesse na empresa familiar, Carolina pediu desculpas aos pais e afirmou não ter vontade de integrar o quadro societário. Acreditava que talvez fosse melhor transferir os negócios da família para algum grupo que realmente pudesse dar continuidade ao empreendimento de seu pai. Ao falar sobre o seu casamento, mencionou que amava muito o marido, mas que estavam passando por um momento difícil. Carolina não queria ter filhos, o que vinha causando desarmonia entre o casal. Helena, nesse momento, ficou muito emocionada e falou baixinho que lamentava muito.

Manuela, por sua vez, iniciou sua fala comentando que estava ali em consideração aos pais, mas tinha muita dificuldade de tratar desse tema na presença dos mesmos. Percebia os pais saudáveis e com uma vida longa pela frente. Adorava ser bióloga e tinha vontade de abrir um centro de estudos sobre a vida dos cavalos marinhos. Não conseguia se imaginar trabalhando entre quatro paredes ou mesmo administrando sua participação societária em uma empresa mantida por gestores profissionais. Concordava com a irmã que seria melhor vendê-la, mas entendia que para o pai era difícil, pois aquele

empreendimento era fruto de uma vida inteira de muito trabalho e dedicação, o que muitas vezes o impediu de participar da vida cotidiana dos filhos.

Em seguida, foi concedida a palavra a Bernardo, que disse ter estranhado quando a mãe lhe procurou para falar da sucessão, mas depois refletiu e percebeu que seria uma forma de reaproximar os irmãos e proporcionar o convívio familiar. Contou sobre um amigo que perdeu o contato com o irmão por causa do inventário dos pais. Anunciou que iria repetir o que os pais já sabiam: “– nunca quis trabalhar na empresa, nem ser titular de cotas sociais”; “– adorava ser músico e gostaria de viajar pelo mundo com sua banda, fazendo shows”.

Raul fez um resumo<sup>12</sup> do que foi pontuado por Carolina, Manuela e Bernardo, ressaltando seus interesses, necessidades e valores. Os irmãos se sentiram representados e acolhidos pela síntese oferecida. Os mediadores encerraram aquela sessão, informando a todos que entrariam em contato com Rafael e voltariam a fazer contato.

Rafael explicou aos mediadores que, na verdade, não compareceu à primeira reunião porque não se sentiria bem para tratar de um assunto tão delicado na presença dos três irmãos. Considerava a iniciativa dos pais importante e gostaria de participar da mediação.

No dia seguinte, o encontro com Luciana e Raul contou com a participação de Jorge, Helena, Rafael e Dra. Luiza. Após os devidos esclarecimentos sobre o procedimento, Rafael aderiu à mediação.

O filho mais velho do casal demonstrava estar bastante ansioso e desconfortável, balançando-se na cadeira o tempo todo. Sentou-se no

<sup>12</sup> Ibid. p. 284.



lado oposto ao do pai. Contou, muito emocionado, que estava cansado de ser desvalorizado por todos da família. Ele era o único filho que tinha ficado ao lado do pai e que amava a empresa, mas suas ideias e sugestões eram cotidianamente menosprezadas. Por outro lado, as opiniões do vice-diretor da empresa, visivelmente bajulador, que não estava de fato preocupado com a companhia, eram sempre acatadas pelo pai. Explicou que foi morar nos Estados Unidos, por um ano, não porque era um filho mimado que trabalhava e vivia às custas do pai, mas sim para se especializar e poder ter o seu próprio negócio. Estava com tudo engatilhado para concretizar seus planos e poder finalmente abrir a sua empresa, igual a do pai, mas com conceitos modernos. Todavia, precisava de um investidor.

Nesse momento, Jorge levantou-se da cadeira e abraçou o filho. O pai lamentou tudo o que ele tinha passado. Estava muito cansado e desejando sua tão sonhada aposentadoria. Os mediadores finalizaram a segunda sessão.

Diante dos interesses e das necessidades expostos pelos filhos, Jorge e Helena informaram que realizariam uma reunião com a Dra. Luiza para orientação jurídica, com vistas à futura retomada da mediação. Luciana e Raul agradeceram a todos por terem elegido a mediação para tratar de temas tão importantes e se colocaram a disposição para o que fosse necessário.

## CONCLUSÃO

Com as reuniões de mediação, Jorge e Helena puderam perceber com mais clareza as motivações, expectativas, preocupações, necessidades e interesses de cada membro da família.

Acima de tudo, Jorge queria se aposentar. Helena ansiava pela tão esperada viagem de volta ao mundo. Havia reconhecido a dedicação de Rafael à empresa e compreendido os interesses plurais dos quatro filhos.

Pareceu-lhes conveniente usar alguns dos imóveis de propriedade do casal para compor a divisão patrimonial, de forma que Rafael, Carolina, Manuela e Bernardo pudessem se dedicar ao que lhes fosse realmente caro.

O mais importante para Helena era a união familiar. Carolina, apesar de ter sido sempre independente, vivenciava um momento especialmente difícil em sua vida, o que evidenciou a necessidade de Helena ajudar a cuidar dos vínculos entre os filhos, para que pudessem se apoiar mutuamente, quando os pais não mais se fizessem presentes.

Rafael foi capaz de sentar-se com os irmãos e explicar-lhes sua visão para modernizar a empresa, levando-a a um lugar de destaque no mercado e honrando o legado do pai, o que todos concordavam ser importante. Para operacionalizar esse caminho, imaginava uma composição com os imóveis disponibilizados pelos pais, adquirindo a parte de um dos irmãos na empresa. Desejava introduzir uma governança mais profissional, que incluiria um acordo de acionistas, no qual seriam claras as definições de papéis, remuneração e atribuições dos sócios, preservando assim as relações.

Carolina não desejava estar envolvida nos negócios familiares. Independentemente de qual seria o destino da empresa, seu objetivo era ter autonomia financeira. Bernardo e Manuela estavam, como de costume, com os interesses alinhados. Imaginavam que Rafael não teria condições de comprar suas participações apenas com os imóveis doados pelos pais, mas compreendiam suas intenções e apoiariam o



irmão. Poderiam manter-se cotistas em metade do que lhes caberia e parcelariam semestralmente o recebimento da outra metade. Em 5 anos reveriam a decisão de vender as cotas remanescentes. Assim, diminuiriam sua participação na empresa e se capitalizariam para investimentos pessoais. A administração do saldo das cotas restantes ficaria sob a responsabilidade de Rafael.

Em nova reunião de mediação, com todos presentes, os familiares puderam expor suas reflexões acerca do que haviam conversado. Decidiram juntos ter Barbosa como Conselheiro da empresa. A mediação se mostrou enriquecedora para a união familiar, o estabelecimento de novas bases e as diretrizes do acordo de acionistas. O acordo celebrado foi reduzido a termo pela Dra. Luiza, com a ajuda dos mediadores.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Tania. **Caixa de ferramentas em mediação**: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014.
- BOSZORMENYI-NAGY, Ivan; SPARK, Geraldine M. **Invisible loyalties**: reciprocity in intergenerational family therapy. New York: Brunner/Mazel, 1984.
- BOTTINO-ANTONACCIO, Carla Francisca. **Empresas familiares**: uma compreensão sistêmica. 2007. 260 f. **Tese** (Doutorado em Psicologia). Departamento de Psicologia, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2007. Disponível no endereço eletrônico: [https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9868/9868\\_1.PDF](https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9868/9868_1.PDF) Acesso em 10/12/2017.
- BUCHER-MALUSCHKE, Júlia Sursis Nobre Ferro. Do transgeracional na perspectiva sistêmica à transmissão psíquica entre as gerações na perspectiva da psicanálise. In: PENSO, Maria Aparecida; COSTA, Liana Fortunato. **A transmissão geracional em diferentes contextos**: da pesquisa à intervenção. São Paulo: Summus, 2008, p. 76-96.
- CARMAGNANI FILHO, Edison; D'OVIDIO, Fabíola. **A proteção da empresa familiar**. São Paulo: Editora Dobra, 2013.
- FONTES, Joaquim Rubens Filho; LEAL, Ricardo Pereira Câmara Leal. **Governança corporativa em empresas familiares**. São Paulo: Editora Saint Paul, 2011.



# NOVAS FAMÍLIAS E MEDIAÇÃO: SEGUINDO JUNTOS!

\_Suzanna Brito<sup>1</sup>  
\_Marisa Gaudio<sup>2</sup>

## \_RESUMO

Conduzindo o leitor inicialmente por um caminho sensorial da empatia questionando eventuais preconceitos, pretende-se pensar, em seguida, sobre as várias famílias da sociedade contemporânea, especialmente as homoafetivas, e sobre a similitude de seus conflitos, vindo, por fim, a demonstrar a propriedade da mediação de conflitos como método adequado de resolução de questões familiares, seja qual for o sexo de seus atores. A coincidência de *timing* entre o início do reconhecimento dos direitos da comunidade LGBT<sup>3</sup> e da institucionalização da mediação, no Brasil, também é notada no artigo, que convida à adoção do método por aquela comunidade.

## 1. “RELATOS SELVAGENS”<sup>4</sup>: UM CONVITE À EMPATIA

*“Tentamos fazer um acordo com um advogado único, mas não deu certo. Até que um dia recebi um oficial de justiça em casa: ela tinha entrado com uma ação de divórcio. Você precisava ler o que estava escrito na petição... as mentiras e as acusações infundadas feitas contra mim... Chorei muito... Contratei uma advogada, que me disse que era assim mesmo no Judiciário, que não era pessoal. Como não era pessoal! Enfim, os advogados fizeram um acordo. Tive que ceder em algumas coisas... Nunca conversamos sobre a separação desde que ela saiu de casa, me deixando com as crianças”.*

*“Já estávamos vivendo juntos há mais de 10 anos, quando decidimos fazer uma festa de casamento. Muita gente falou: Para que isso?”*

*“Quando ele me disse que queria sair de casa e que estava apaixonado por outra pessoa, fiquei fora de mim, levei um susto, não sabia o que fazer... Ele não pensou em nossos 3 filhos?”*

*“Um casal de amigos, com dois filhos bem pequenos que foram adotados, se separou e não conseguia decidir como seria a forma de convivência de cada um deles com os filhos. Resolveram tentar que cada filho morasse, durante a semana, com um deles e, em finais de semana alternados,*

<sup>1</sup> Mediadora de conflitos, certificada pelo MEDIARE, TJ/RJ e ICFML Facilitadora de Práticas Restaurativas e advogada colaborativa. Integrante da Comissão de Mediação de Conflitos da OAB/RJ, onde coordena o grupo de trabalho de Mediação Escolar.

<sup>2</sup> Mediadora de conflitos e advogada colaborativa. Pós-graduada em Direito Civil pela ESA. Presidente da Comissão da Mulher OAB/RJ. Diretora do IBDFAM/RJ. Vice-presidente da Comissão Nacional de Diversidade Sexual e Vice-presidente da Comissão de direito de Família do IBDFAM/RJ.

<sup>3</sup> LGBT é a sigla de Lésbicas, Gays, Bissexuais, Travestis, Transexuais e Transgêneros.

<sup>4</sup> Referência ao filme argentino “Relatos Selvagens” (*Relatos Salvajes*, no original, de 2014, do diretor Damián Szifron), que narra seis histórias, com vários personagens, que caminham sobre a linha tênue que separa a civilização da barbárie.



*cada pai ficasse com os dois filhos juntos. Todo mundo julgou, criticou... mas está dando certo”.*

*“Ela ganha quase igual a mim e o juiz mandou eu pagar pensão pra ela!”*

*“Ele que quis se separar e, mesmo assim, passou a me tratar mal: me mandava mensagens agressivas, me acusou de uma infundada traição (quando foi ele que me traiu, inclusive pediu a separação para viver a nova paixão)... até a minha previdência privada pleiteou, sendo que ele tem estabilidade no emprego, é funcionário público”...*

*“Essa minha amiga saiu sem nada do casamento de 11 anos. Logo da separação, ela não tinha dinheiro, nem condição emocional para negociar ou contratar um advogado e assinou o documento reconhecendo que o apartamento em que moraram havia sido comprado com dinheiro doado pelo sogro...”*

*“Na época que nos separamos, foi difícil chegar num consenso quanto a como seria a convivência com as crianças. Até que decidimos tentar a convivência alternada: uma semana, as crianças ficavam na minha casa e, na outra semana, na casa dele. Isso não era comum na época, mas as crianças se adaptaram bem. E nós também”.*

*“Assim que nos separamos, não conseguíamos vender o apartamento comum: discordávamos sobre o preço da venda, sobre o prazo, sobre o valor do aluguel que eu deveria pagar pela parte dela do imóvel... Ela me acusava de não deixar os interessados verem o apartamento... Precisávamos negociar vários pontos e as emoções da separação não estavam ajudando...”*

Os relatos acima (todos verdadeiros, embora alguns dados tenham sido alterados para garantir a confidencialidade) narram situações, desafios, sentimentos e conflitos, muito provavelmente, similares a outros tantos já ouvidos ou mesmo experimentados por uma pessoa adulta nos dias atuais.

Realmente, os conflitos decorrentes do casamento (ou da união estável) e também do seu fim são muito comuns na nossa sociedade, sendo que a falta de diálogo, a adversariedade, a negociação de barganha e o Judiciário<sup>5</sup> – formas mais usuais de lidar com esses conflitos – muitas vezes contribuem para o agravamento da situação, especialmente quando há filhos envolvidos.

Isso posto, gostaríamos de propor uma reflexão: haveria alguma diferença, seja na forma como “leríamos e interpretaríamos” os relatos acima, seja na forma como lidaríamos com essas situações se fossem de pessoas próximas a nós, acaso soubéssemos que se referem a relacionamentos homoafetivos? Sim: todos aqueles relatos retratam situações vivenciadas por casais homoafetivos ou famílias homoparentais (designação de família composta por homossexuais com filho).

Volta-se, então, à reflexão sugerida: a eventual empatia ou a falta dela, a identificação de emoções comuns, as associações mentais feitas e mesmo os eventuais julgamentos que vieram à mente quando da primeira leitura, permanecem ou se alteram, ao saber que se tratam de situações envolvendo casais homoafetivos?

Não nos parece lógico, racional, nem justificável que as impressões se alterem ou devam se alterar, a não ser por um inadmissível preconceito.

<sup>5</sup> O Judiciário impõe uma solução, em substituição à vontade das partes, que muitas vezes não se enquadra na realidade das partes.



Aliás, só se justifica alterar para se solidarizar e se condoer ainda mais pelas pessoas envolvidas, pois, afora todas as emoções e dores comuns a quem passa por uma separação, o casal homoafetivo precisa ainda lidar com o preconceito, com padrões legais heteronormativos e possivelmente com a preocupação de não enfraquecer a luta pelo reconhecimento e visibilidade do casamento *gay*. Como nos disse um dos entrevistados para os relatos: “o casamento *gay* é tão normal que pode acabar”. E mais: “quando acaba o relacionamento, o ex-casal homoafetivo precisa lidar com uma legislação heteronormativa, que repete uma jurisprudência e legislação muito influenciadas pelo fator biológico (o juiz procura enquadrar uma das partes no padrão feminino, para definir, por exemplo, a pensão, a moradia e a forma de convivência com as eventuais crianças; tentam identificar quem seria o pai e a mãe da relação?!!!!)”.

## 2. A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS: UMA ALTERNATIVA À HETERONORMATIVIDADE

Como com qualquer conflito familiar (ou mesmo de outro tipo que envolva relações continuadas, como os decorrentes de sociedades comerciais ou vizinhança, por exemplo), a mediação se apresenta como um método bastante adequado para resolução dos conflitos que envolvem o fim de uma união, seja ela hetero ou homoafetiva.

Se, no Judiciário, a questão homoafetiva ainda enfrenta desafios (seja por eventual preconceito do juiz da causa, seja pela utilização de critérios heteronormativos para famílias homoparentais, seja ainda pela prevalência do critério biológico sobre critérios afetivos), não se observa esses mesmos e preconceituosos desafios na mediação de conflitos.

A mediação é um método de resolução de conflitos, alternativo ao Judiciário, no qual um terceiro, imparcial, com treinamento específico e escolhido pelas partes – o mediador -, auxilia a comunicação e a negociação entre os conflitantes, na tentativa de que eles próprios cheguem a um acordo em que se sintam mutuamente satisfeitos. O mediador não decidirá o conflito pelas partes, nem apontará quem está certo ou errado, mas auxiliará na identificação por elas de interesses comuns e complementares, o que propicia a que se encontre soluções criativas e de benefício mútuo (em que não há vencedores ou vencidos) e, assim, favorece a manutenção da relação entre as partes. Nas palavras de Humberto Dalla Bernardina de Pinho e Michele Pedrosa Paumgartten<sup>6</sup>:

A mediação, particularmente, é essencialmente um mecanismo extrajudicial para resolver conflitos. Deve ser buscada espontaneamente pelas partes que se encontram envolvidas em um problema e que não conseguem, por esforço próprio, resolvê-lo. Mediante técnicas que têm como objetivo a pacificação dos indivíduos, o mediador facilitará a abertura dos caminhos dialógicos para que os próprios protagonistas envolvidos no conflito envidem esforços para encontrar solução para o impasse, consensualmente, contribuindo assim para a preservação de relacionamentos que precisam ser mantidos, compondo a matriz de uma justiça coexistencial.

<sup>6</sup> PINHO, Humberto Dalla Bernardina de; PAUMGARTTEN, Michele Pedrosa. Os desafios para a integração entre o Sistema Jurisdicional e a mediação a partir do Novo Código de Processo Civil. Quais as perspectivas para a Justiça Brasileira?, In. A Mediação no Novo Código de Processo Civil, ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende de; PANTOJA, Fernanda Medina; PELAJO, Samantha (Coords). Rio de Janeiro: Editora Forense, 2016, 2 ed, p. 2.



Portanto, no processo de mediação, o resultado não sofre influência de padrões preconceituosos ou heteronormativos, já que eventuais soluções são geradas pelas próprias partes envolvidas. O mediador – que, repita-se, é escolhido pelas partes - não se vale de padrões heteronormativos simplesmente porque ele não se vale de padrão nenhum. Ele não decide nem mesmo sugere possíveis soluções, apenas facilita, com técnicas próprias, o diálogo e a negociação entre a família, com a mesma destreza, confidencialidade e dedicação, independentemente da composição da família.

### 3. FAMÍLIAS HOMOAFETIVAS NO DIREITO, NA PSICOLOGIA E NA MEDIAÇÃO

A família vem sofrendo transformações, seja quanto à forma de atuação dos poderes paternos, seja quanto à sua constituição em si, graças ao aumento de divórcios (que desconectou conjugalidade de parentalidade) e aos avanços da medicina (que ajudou a dissociar sexualidade de procriação), dentre outros fenômenos.

Isabel Cristina Gomes<sup>7</sup> nos conta que:

[...] ao longo do tempo tomamos como ‘modelo ideal’ de família aquela na qual o casal era constituído por um homem e uma mulher, que por meio da reprodução biológica gerava seus filhos e era legitimado pelo casamento monogâmico, pelo amor romântico e pela fidelidade conjugal. Tendo se mantido por gerações, ganhou sua condição natural. Isso levou, primordialmente, à instituição

de padrões e/ou normas sociais reguladoras das práticas sexuais, constituindo-se no que se denominou de heteronormatividade. Dado o poder hegemônico da heteronormatividade na preservação do status quo cultural e social, é possível afirmar que esta norma estabelece relações hierarquizadas com a variabilidade de práticas sexuais, levando-se a considerar como desviantes outros tipos de configurações familiares (Miranda, 2010). Entretanto, o panorama atual, enfatizando cada vez mais as formas de alianças afetivas sobrepujando os vínculos consanguíneos na constituição do grupo familiar, contesta esse paradigma vigente. Isso permite a legitimação dos novos arranjos familiares que se utilizam, por exemplo, das técnicas de reprodução assistida ou da adoção, nos casos das famílias homoparentais assim constituídas. (sublinhou-se).

O biológico e o conjugal deixaram de ser parâmetros fundamentais na definição de família e de parentalidade, de modo que o padrão heteronormativo (com a sua exigência de representantes de dois sexos) precisa ser repensado. Pesquisas têm demonstrado que, no nível psicológico, a noção de parentalidade sofre muito poucas mudanças em famílias homoafetivas. Como enfatiza Lidia Levy<sup>8</sup>:

Fiorini (2010) afirma que é preciso ir além da interpretação ‘tradicional’ e patriarcal de Édipo, que remete ao pai a função de retirar mãe e filho de uma situação simbiótica. A operação simbólica excede tanto o pai quanto a mãe, podendo ser eventualmente exercida por ambos e, portanto, por pessoas homossexuais. (...)

<sup>7</sup> GOMES, Isabel Cristina. Reflexões acerca das famílias reconstituídas homoafetivas: contribuições das pesquisas atuais. In. Família e Casal: parentalidade e filiação em diferentes contextos, FÉRES-CARNEIRO, Terezinha (org.). Rio de Janeiro: Ed. PUC/Rio, 2015, p. 41.

<sup>8</sup> LEVY, Lidia. O casal homoafetivo e a parentalidade. In. Casal e Família: transmissão, conflito e violência, FÉRES-CARNEIRO, Terezinha (org.). São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013, p. 142/143.



Ducousse-Lacaze e Grihom (2010) discordam de afirmações que atribuem à homoparentalidade mudanças profundas no que se entende por parentalidade. Percebem que alterações significativas ocorreram no sistema de parentesco, conceito que remete a regras socialmente construídas. A parentalidade, por sua vez, designa o conjunto de processo conscientes e inconscientes pelos quais um sujeito se torna pai/mãe do ponto de vista psíquico. (...) No nível psicológico, a noção de parentalidade aplicada aos homossexuais sugere, para os referidos autores, mudanças limitadas. (sublinhou-se)

Na esteira dessas mudanças da nossa sociedade, o Direito brasileiro, ainda que de maneira tímida, vem reconhecendo essas novas famílias. De fato, superando considerações preconceituosas, nossos juristas e legislação vêm consagrando como família, no século XXI, a união de pessoas conectadas por laços afetivos. A própria Constituição da República de 1988 não limita o termo família, em seu artigo 226, a casais heteroafetivos. Ou seja, não há uma composição exata para configurar família. A entidade familiar pode ser composta por um casal heteroafetivo, homoafetivo, pluriafetivo, uma mãe com seu filho, um pai com seu filho, são inúmeras possibilidades.

Nesse sentido, em 2011 o Supremo Tribunal Federal julgou a ADI 4277 e a ADPF 132, reconhecendo a união entre pessoas do mesmo sexo como entidade familiar. Os Ministros excluíram a interpretação literal do artigo 1.723 do Código Civil que reconhece como entidade familiar a união estável entre homem e mulher. Para os Ministros, a Constituição Federal repudia qualquer tipo de discriminação, estando expresso em seu artigo 3, inciso IV, a vedação a qualquer tipo de discriminação

em razão do sexo. Somado a isso, a Constituição nos dá um conceito amplo de família, devendo as uniões homoafetivas serem reconhecidas como entidade familiar e fazerem jus a tutela do Estado. Sem sombra de dúvidas, o julgamento destas ações é um marco para o Direito e para as famílias homoafetivas.

Em virtude do referido julgamento não ter sido unânime e muito em razão da concepção ideológica de alguns tabeliões, diversos Cartórios de determinados Estados se recusam – injustificadamente – a realizarem a união estável entre casais homoafetivos, o que causou uma verdadeira desordem e insegurança jurídica. Dessa forma, a fim de pacificar a questão, o Conselho Nacional de Justiça publicou, em 2013, a Resolução nº 175 que obriga todos os cartórios a realizarem o casamento homoafetivo, bem como convolarem a união estável em casamento. Portanto, a Resolução 175 do CNJ representa outro marco para o Direito.

Posteriormente, em 2016, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) passou a dispor acerca do registro de nascimento e emissão da respectiva certidão dos filhos havidos por inseminação artificial assistida, um dos principais mecanismos dos casais homoafetivos para terem um filho. Sendo assim, o CNJ publicou o provimento nº 52, possibilitando que os filhos havidos por técnicas de reprodução assistida (inseminação artificial assistida) fossem diretamente registrados no Cartório competente independente de autorização judicial. Destaca-se que, no registro deve constar a filiação da criança, seja de um casal heteroafetivo, homoafetivo, ou um pai ou mãe solteira. De fato, tal provimento representa mais um marco, uma vez que a reprodução assistida é um dos principais meios para um casal entre pessoas do mesmo sexo obterem o filho legítimo.



O Direito, por ser um pacificador da ordem social, deve acompanhar todas as mudanças da sociedade. Se a concepção de família mudou, passando a existir de fato relação familiar entre casais do mesmo sexo, entre mais de duas pessoas, um leque com diversas hipóteses, certo é que todas essas merecem amparo legal. Essa tutela do Estado apenas confirma o que a nossa Constituição garante como direito: a dignidade da pessoa humana, a vedação a qualquer discriminação e a família como protegida do Estado, independente da forma de sua composição.

É de suma importância o reconhecimento pelo Direito e por nossos Tribunais dos direitos das famílias homoafetivas, o que dá visibilidade social à causa e garante, como a qualquer cidadão independentemente de sua opção sexual, soluções de questões práticas na vida dessas famílias (como questões patrimoniais, previdenciárias e sucessórias, por exemplo)<sup>9</sup>. No entanto, repita-se: tratando-se de conflitos decorrentes de relação familiar (e, como demonstrando anteriormente, não há diferença substancial pelo simples fato de se tratar de uma família heteroafetiva ou homoafetiva), as soluções adjudicadas pelo Judiciário não costumam ser as mais adequadas. Tanto que o próprio Código de Processo Civil, em seu art. 695, previu que, nas ações de família, a mediação (ou melhor, o comparecimento inicial à pré-mediação, que

é um primeiro encontro em que se apresenta o método) é obrigatória.

Há, nas palavras de Samantha Pelajo e Evandro Souza e Lima<sup>10</sup>, um [...] evidente anacronismo entre o sistema da adjudicação (i.e., solução coercivamente imposta por terceiro, em substituição à vontade das partes) e a natureza das demandas da área de família. Contextos familiares são permeados por subjetividade. A qualidade da interação entre os cônjuges/companheiros e demais familiares depende, invariavelmente, das contribuições oferecidas pelas pessoas ao longo da convivência. Atitudes mal compreendidas não raro ensejam reações desproporcionais, que retroalimentam a hostilidade recíproca, em uma escalada destrutiva da relação. (...) 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 na 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 suficientes 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.

É certo ainda que a adoção por um casal homoafetivo da mediação como método de resolução de conflitos decorrentes de sua relação não retira, se assim desejar o casal, a visibilidade da causa *gay*, eis que

9 OLIVEIRA, Daniela Bogado Bastos de. "O Movimento LGBT e a Luta pelo Reconhecimento da Família Homoparental". Disponível do endereço eletrônico <http://periodicos.ufes.br/SNPGCS/article/viewFile/1483/1221>. Acesso em 09 de novembro de 2017: "Demonstra-se a relevância, numa ótica de cidadania, da ampliação dos direitos para que os homossexuais se reconheçam e se sintam contemplados, uma vez que o reconhecimento tem a ver com respeito da identidade e com valorização da diferença. (...) Destaca-se, ainda, o papel do judiciário na legitimação de direitos homoafetivos, com a judicialização da política. (...) O tema sexualidade embora pareça ser essencialmente privado, de irrelevância pública, na verdade se torna próprio do domínio público, envolvendo aspectos políticos. (Giddens, 1993, p. 9). Basta pensar em questões como união e adoção por homossexuais, planejamento familiar, casamento, aborto, estupro, violência doméstica e AIDS. Neste sentido, Liszt Vieira expõe que a esfera pública tem como incorporar questões privadas e pessoais contribuindo para publicizar ou politizar questões até então consideradas privadas, uma vez que a luta por tornar algo público é uma luta por justiça".

10 LIMA, Evandro Souza e; PELAJO, Samantha. A Mediação Nas Ações De Família In. A Mediação no Novo Código de Processo Civil, ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende de et al (Coord), op. cit., p. 224/225.



os acordos em mediação, dependendo dos temas envolvidos (como custódia e manutenção de criança), devem ser, ao final, submetidos à homologação do Judiciário, a fim de lhe garantir validade jurídica.

#### 4. CONCLUSÃO: MEDIAÇÃO E FAMÍLIAS HOMOAFETIVAS SEGUINDO JUNTAS

O artigo “*Moving Forward Together: The LGBT Community and the Family Mediation Field*”, de Mark J. Hanson<sup>11</sup>, da prestigiada *Pepperdine University School of Law*, nos Estados Unidos (um dos primeiros países a desenvolver a mediação de conflitos na década de 70), traz um histórico de como, naquele país, foram os integrantes da comunidade LGBT importantes precursores da utilização da mediação como método de resolução de conflitos.

Conforme o mencionado estudo, já naquela época, a comunidade LGBT passou a levar para a mediação questões envolvendo, por exemplo, a dissolução da união homoafetiva (como distribuição de valores, concessão e cálculo de manutenção financeira para ex-companheiro(a) e, se o casal tivesse filhos, forma de manutenção e convivência de cada um dos pais com os filhos).

Como possíveis causas para tal pioneirismo naquele país, aponta-se (i) o fato de que o sistema legal americano da época não previa ou garantia o seu acesso por um casal homoafetivo que quisesse dissolver sua união, (ii) o receio da comunidade LGBT de sofrer preconceito e exposição nas cortes americanas, tendo em vista decisões judiciais anteriores muito difundidas que declaravam, dentre outras ofensas,

serem as relações homossexuais imorais, criminosas, contra a natureza e atentatórias a Deus; (iii) o medo de exposição dos filhos a situações vexatórias nas cortes; (iv) para alguns integrantes, o desejo de manter sua sexualidade sob discrição (sendo a mediação necessariamente confidencial e o processo judicial, mesmo quando sob sigilo de justiça, manuseado por muitas pessoas estranhas às partes); e (v) a tendência dos gays pensarem fora do convencional.

Com alguns anos de atraso comparativamente ao mencionado vizinho da América do Norte, o Brasil passou recentemente a reconhecer a mediação como um método de resolução de conflitos adequado especialmente a relações de cunho continuado, como as relações familiares, tanto que passou a ser previsto no Código de Processo Civil (inclusive, como se disse, obrigatoriamente nas ações de família), ganhou legislação própria (Lei no 13.140/2015) e tem o reconhecimento acadêmico e de pesquisas, que atestam a sua qualidade e efetividade.

No momento, vive-se, aqui, uma fase de disseminação e consolidação do método, em um país muito acostumado, inclusive por razões históricas, a recorrer primordialmente ao Judiciário.

Concomitantemente a isso, as famílias homoafetivas vêm conseguindo, com muito esforço, obter alguns avanços quanto ao reconhecimento público e legal de seus direitos. Mas, embora importante que esse reconhecimento público passe pela chancela também do Poder Judiciário, há que se ponderar que, assim como qualquer família, os conflitos envolvendo relações homoafetivas serão melhor geridos na esfera adequada, protegida, cuidadosa, criativa e particularizada da mediação de conflitos, e não do Judiciário. Ao menos, *a priori*. Nos conflitos familiares, o Judiciário é que é “alternativo” à mediação; no sentido de

<sup>11</sup> Pepperdine Dispute Resolution Law Journal, Volume 6, Issue 2, Article 5. Disponível no endereço eletrônico <https://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1125&context=drlj>. Acesso em 12 de setembro de 2017.



que, somente na hipótese desta não se demonstrar possível ou não lograr alcançar uma solução, devem as partes recorrerem ao Judiciário.

Os conflitos familiares, como já se comentou, possuem peculiaridades que se beneficiam do diálogo e do consenso proporcionados pela mediação e que são capazes de conduzir a uma solução que garanta a saúde – num sentido amplo - dos integrantes da família e a continuidade da relação entre eles, embora em nova configuração.

A criatividade das soluções que podem ser geradas numa mediação de conflitos protege os casais homoafetivos de padrões heteronormativos e lhes permite empoderarem-se e chegarem a acordos que se adequam a seus valores e realidade. É o que se depreende do seguinte trecho do artigo de *Pepperdine*<sup>12</sup>:

Como os casais LGBT não estavam “barganhando sob a sombra da lei”, eles ficavam mais livres para explorar soluções criativas próprias. A mediação permitiu que os casais LGBT controlassem seus conflitos e também os empoderou para alcançarem soluções conforme os valores da comunidade LGBT. Os tribunais costumam seguir as leis estaduais e os precedentes judiciais que afirmam como uma família “divorciada” deve se parecer. Em vez de uma visão estreita do que é uma “família”, o mediador, em conjunto com o casal LGBT, pode descobrir de forma criativa como eles querem que sua família divorciada se pareça. (Tradução livre das autoras)

<sup>12</sup> No original: Because LGBT couples are not “bargaining in the shadow of the law”, they have been freer to explore creative solutions on their own. Mediation has allowed LGBT couples a measure of control over their conflicts, and also has empowered LGBT couples to have their resolutions decided by the values of the greater LGBT community. Courts usually follow state statutes and case precedent that state how a divorced “Family” should look like. Instead of a narrow view of what a “family” is, the mediator, in conjunction with the LGBT couple, can creatively figure out how they want their divorced family to look like.

É certo que a garantia da visibilidade e do reconhecimento, pelo Judiciário, dos direitos dos homossexuais pode se dar, afora todas as demais políticas e instrumentos já utilizados pela comunidade, pela homologação judicial dos acordos firmados em mediação.

Por tudo isso e também porque, no processo de mediação, o resultado não sofre influência de padrões preconceituosos ou heteronormativos, já que eventuais soluções são geradas pelas próprias partes envolvidas, espera-se que, assim como nos Estados Unidos, a comunidade LGBT brasileira, que, até por necessidade devido à injustiça social historicamente sofrida, tem uma maior facilidade de pensar fora do convencional, se beneficie da mediação de conflitos quando se deparar com questões familiares.

Cabe finalizar transcrevendo o trecho de um artigo de Annie Babu e Pierrette Aufferé, mediadoras francesas, que, numa tradução livre, refletem que **“esses dois temas – mediação e famílias homoafetivas – fazem parte da evolução da nossa época e nos lembram que nosso mundo está em mutação: diante de questões assim colocadas nós devemos encontrar outras respostas diferentes daquelas até então utilizadas”**<sup>13</sup>.

<sup>13</sup> No original: Ces deux thèmes font partie des évolutions de notre époque actuelle et nous rappellent que notre monde est en mutation: face aux questions ainsi posées nous devons trouver d'autres réponses que celles apportés jusqu'à maintenant. BABU, Annie; AUFIÈRE, Pierrette. Les Familles Homoparentales et la Médiation Familiale, In GROSS, Martine, Homoparentalités, état des lieux, Collection La vie de l'enfant, França: ERES, 2005, p. 123/134.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:**

ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende de; PANTOJA, Fernanda Medina; PELAJO, Samantha (Coord.). A Mediação no Novo Código de Processo Civil. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2 ed., 2016.

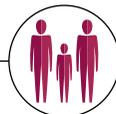
FÉRES-CARNEIRO, Terezinha (org.). Casal e Família: transmissão, conflito e violência. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2013.

\_\_\_\_. Família e Casal: parentalidade e filiação em diferentes contextos, Rio de Janeiro: Ed. PUC/Rio, 2015.

GROSS, Martine. Homoparentalités, état des lieux. Collection La vie de l'enfant. França: ERES, 2005.

HANSON, MARK J. Pepperdine Dispute Resolution Law Journal, Volume 6, Issue 2, Article 5. Disponível no endereço eletrônico <https://digitalcommons.pepperdine.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1125&context=drj>. Acesso em 12 de setembro de 2017.

OLIVEIRA, Daniela Bogado Bastos de. O Movimento LGBT e a Luta pelo Reconhecimento da Família Homoparental. Disponível do endereço eletrônico <http://periodicos.ufes.br/SNPGCS/article/viewFile/1483/1221>. Acesso em 09 de novembro de 2017.



# UM NOVO OLHAR SOBRE A RELAÇÃO DO ADVOGADO E A MEDIAÇÃO: A COOPERAÇÃO ENTRE ADVOGADOS E MEDIADORES EM PROL DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE

\_Leila Siqueira Pereira Amboni<sup>1</sup>

\_Maria do Céu Lamarão Battaglia<sup>2</sup>

\_Renata Ferrara Pessoa de Brito Chaves<sup>3</sup>

## \_RESUMO

O incentivo ao acesso à Justiça nos últimos vinte anos gerou o assoberbamento do Poder Judiciário e a consequente necessidade de ampliação efetiva dos meios de solução de controvérsias, dentre eles, a Mediação. Este artigo tratará dos benefícios que este método pode proporcionar a todos os envolvidos, dos desafios para o engajamento do advogado e da forma como o profissional do direito pode utilizar a Mediação como aliada na satisfação de seus clientes e na ampliação de seu portfólio.

## INTRODUÇÃO

A Constituição Federal de 1988 consagrou o acesso à justiça como direito fundamental de todo cidadão (art. 5º XXXV). Quando da sua promulgação, essa prerrogativa era entendida como a possibilidade de todo indivíduo ingressar em juízo para defender um direito do qual se considerasse titular.

A partir dessa noção, foram desenvolvidos vários mecanismos para ampliar o acesso dos cidadãos ao Poder Judiciário, em especial, a criação dos Juizados Especiais (Lei nº 9.099/95). Houve, assim, como consequência inesperada, o incremento da cultura adversarial e da polarização de posições, em detrimento da busca de soluções pautadas no consenso e no benefício mútuo.

A formação acadêmica do advogado vinha reforçando essa tendência, na medida em que as faculdades de Direito capacitavam seus profissionais para litigar e perseguir o ganho de causa a qualquer custo. Não havia e, em muitas faculdades ainda não há, capacitação direcionada à resolução do litígio de forma consensual, tampouco treinamento voltado para a ampliação da escuta do advogado e identificação dos reais interesses e necessidades escamoteados pelas posições apresentadas pelas pessoas em litígio. A expectativa natural do cliente ao procurar os serviços do advogado deixou de ser a resolução de seu problema para se tornar a propositura de uma ação judicial com o objetivo de atacar seu oponente, mesmo que este "adversário" tenha sido um parceiro por longa data.

<sup>1</sup> Especialista em Direito da Regulação pela FGV. Advogada. Mediadora em Formação pelo Mediare, Grupos Técnicos Cível e Docência Mediare.

<sup>2</sup> Mestre em Psicologia pela UFRJ. Psicóloga. Mediadora Sênior TJRJ, CNJ, FGV Projetos, Mediare, OAB/RJ. Comissões de Mediação e Justiça Restaurativa da OAB/RJ e FIMEP.

<sup>3</sup> Especialista em Direito Imobiliário pela EMERJ e em Direito Processual Civil pela UCAM. Advogada. Mediadora em formação pelo Mediare.



Esse cenário gerou um contingente de cerca de 100 milhões de ações judiciais em andamento no Brasil e uma média de tempo de duração de 7 (sete) anos para cada ação proposta na Justiça Estadual brasileira<sup>4</sup>.

No entanto, o aumento do número de demandas demonstrou que a possibilidade de todo indivíduo ingressar em juízo para defender um direito, acima mencionada, não representa o efetivo acesso à justiça consagrado em nossa Carta Magna.

O assoberbamento do Judiciário vem impedindo a entrega de uma prestação jurisdicional efetiva e em tempo razoável, ideais também previstos em nossa Constituição Federal (arts. 5º, XLVII). Isto gerou uma sensação de grande descrédito da sociedade quanto à tutela de seus direitos e vem impondo a implementação de meios mais adequados, efetivos, céleres e eficazes de resolução de conflitos e, conseqüentemente, a revitalização do conceito de acesso à justiça, conforme extensa pesquisa realizada na década de 70, por Mauro Cappelletti, da Universidade de Florença, e Bryant Garth, da Universidade de Stanford<sup>5</sup>.

Nesse contexto, foi editada a Resolução nº 125, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) que “dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses (...)” e a Mediação deixou de ser um procedimento tão-somente extrajudicial e foi incluída como etapa do processo judicial, nos termos do art. 334 do Código de Processo Civil de 2015. Esse mesmo Diploma determina 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” (§ 3º, do art. 3º do CPC).

O advogado, como pessoa de confiança de seus clientes e como o primeiro a ser procurado em situações de conflito, é peça fundamental na disseminação desses métodos. O domínio do conceito e do procedimento de cada um deles, bem como a compreensão de seus benefícios por parte dos operadores do direito é essencial para que essa mudança de paradigma se instale de vez em nosso país, beneficiando toda a sociedade.

Neste artigo, pretende-se trabalhar alguns desafios para a disseminação da Mediação no Brasil, especialmente sob a ótica do advogado, bem como destacar a importância de sua colaboração para o sucesso do método e os benefícios que ele proporciona para clientes e advogados.

## 1. A MEDIAÇÃO COMO MEIO DE SOLUÇÃO DE CONTROVÉRSIAS

Como visto acima, a Mediação foi recentemente inserida no ordenamento jurídico, sendo certo que sua incorporação no dia a dia do advogado e da própria sociedade depende da ampliação de informações sobre o método e sobre os benefícios que podem advir de sua prática. Sob esta ótica, o presente capítulo visa trazer esclarecimentos sobre: a caracterização da Mediação; o papel do mediador; as etapas da Mediação; e algumas das ferramentas utilizadas pelo mediador.

A **Mediação** é um método de resolução de conflitos que se utiliza de terceiro(s) imparcial(is) para auxiliar as partes na busca de soluções de

<sup>4</sup> Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Departamento de Pesquisas Judiciárias. Justiça em Números 2017: ano-base 2016, Brasília 2017, p. 128. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/09/904f097f215cf19a2838166729516b79.pdf>. Acesso em: 22 set. 2017

<sup>5</sup> Os resultados desta pesquisa foram publicados na obra “Acesso à Justiça”, cujo original possui seis volumes e teve uma parte traduzida para o português, em CAPPELLETTI, M. e GARTH, B. Acesso à Justiça (trad. De Ellen Gracie Northfleet). Porto Alegre: Fabris, 1988.



benefício mútuo, por meio de técnicas que possibilitam a melhoria da comunicação entre os envolvidos, a ampliação de informações sobre o conflito e, conseqüentemente, a expansão de alternativas para compor consensualmente a contenda. Seu procedimento é regido pelos princípios estabelecidos no artigo 2º da Lei de Mediação<sup>6</sup>.

No entendimento dos autores Diogo Almeida e Fernanda Pantoja (2016, p.88):

A mediação pode ser definida, em síntese, como um processo dinâmico de negociação assistida, no qual o mediador, terceiro imparcial e sem poder decisório, auxilia as partes a refletirem sobre os seus reais interesses, a resgatarem o diálogo e a criarem, em coautoria, alternativas de benefícios mútuos, que contemplem as necessidades e possibilidades de todos os envolvidos, sempre sob uma perspectiva voltada ao futuro da relação<sup>7</sup>.

O **Mediador**<sup>8</sup> administra a condução da reunião de Mediação e facilita o diálogo entre os indivíduos, atuando como um terceiro independente e neutro, na busca pelo consenso, e contribuindo para a resolução do

<sup>6</sup> Nos termos do artº 2 da Lei de Mediação (Lei nº13.140/2005) “a mediação será orientada pelos seguintes princípios: I- imparcialidade do mediador; II - isonomia entre as partes; III - oralidade; IV - informalidade; V - autonomia da vontade das partes; VI - busca do consenso; VII - confidencialidade; VIII - boa-fé”.

<sup>7</sup> ALMEIDA, Diogo R.; PANTOJA, Fernanda M. Natureza da Mediação de Conflitos. In: Mediação de Conflitos para iniciantes, praticantes e docentes, ALMEIDA, Tania et al (Coord.) Salvador: Ed. JusPodivm, 2016, p. 87-99.

<sup>8</sup> De acordo com o Art. 4º, idem, “o mediador será designado pelo Tribunal ou escolhido pelas partes”; e, ainda, no art. 25, idem “na mediação judicial, os mediadores não estarão sujeitos à prévia aceitação das partes, observado o disposto no art. 5º desta Lei”. No art. 168 do CPC “as partes podem escolher, de comum acordo, o conciliador, o mediador ou a câmara privada de conciliação e de mediação. No parágrafo 1º “O conciliador ou mediador escolhido pelas partes poderá ou não estar cadastrado no tribunal”; no parágrafo 2º “Inexistindo acordo quanto à escolha do mediador ou conciliador, haverá distribuição entre aqueles cadastrados no registro do tribunal, observada a respectiva formação”, e no parágrafo 3º “Sempre que recomendável, haverá a designação de mais de um mediador ou conciliador”.

conflito. Não lhe cabe julgar ou exercer juízo de valor e está impedido de prestar qualquer espécie de esclarecimento de natureza técnica. O mediador poderá ser escolhido pelas partes ou designado pelo Tribunal e não poderá atuar como árbitro ou ser convocado como testemunha em processos judiciais ou arbitrais relativos a conflitos em que tenha atuado nessa condição<sup>9</sup>.

O mediador deve ter formação específica em curso teórico e prático, ministrado por escola ou instituição de formação de mediadores, reconhecida pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM ou pelos Tribunais de Justiça, observados os requisitos mínimos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça em conjunto com o Ministério da Justiça. No caso do mediador judicial, é obrigatório ainda ser graduado há pelo menos dois anos<sup>10</sup>.

O **procedimento de Mediação** é composto por várias fases, as quais serão enumeradas abaixo de forma exemplificativa:

- **Pré-Mediação.** Etapa em que o(s) mediador(es) fornece(m) informações sobre o procedimento de Mediação, sobre a sua função e o papel de todos os envolvidos. Nesse momento, é facultada oportunidade para esclarecimentos e indagado se as pessoas aceitam participar da Mediação. Em caso positivo, será feito discurso de abertura, no qual o mediador declara efetivamente iniciada a Mediação.
- **Relato das histórias.** Nesta etapa, cada um dos envolvidos tem a oportunidade de narrar a sua versão da história. Cabe ao Mediador resguardar o equilíbrio de voz e vez entre os mediandos, pessoas

<sup>9</sup> Subseção I-Disposições Comuns - Artigos 4º a 8º da Lei nº 13.140/05.

<sup>10</sup> Arts. 9º e 11 da Lei nº 13.140, cumulado com artigo 12 da Resolução nº 125 do CNJ.



- envolvidas diretamente no conflito. Tânia Almeida (2014, p. 40) traz conceito sucinto e esclarecedor sobre essa etapa: “este estágio busca conhecer a desavença ou o potencial a partir do ponto de vista de cada participante, suas motivações para o desentendimento e sua receptividade para a autocomposição”<sup>11</sup>;
- **Definição da pauta de trabalho, com vistas à redefinição do conflito e ampliação de alternativas.** Após o relato das histórias, o mediador apresentará um resumo com conotação positiva que inclua os interesses e as necessidades de todos os envolvidos. Nesta síntese, serão destacados os pontos divergentes, convergentes, complementares e será traçada uma trajetória para o desenvolvimento da mediação. Tem como objetivo ampliar o conhecimento de todas as questões que envolvem o conflito e definir com os participantes a forma como essas matérias serão trabalhadas.
  - **Análise das alternativas geradas e negociação propriamente dita.** São realizadas reuniões de trabalho, nas quais os participantes criam possibilidades para a solução do conflito e analisam suas possíveis consequências.
  - **Formulação e negociação das propostas apresentadas pelos envolvidos; fechamento do termo de acordo de forma consensual, com benefício mútuo e acompanhamento.** Fase final de consolidação das opções eleitas em um documento a ser redigido com linguagem informal, com obrigações equilibradas de parte a parte, referendadas juridicamente pelos advogados/operadores do direito.
  - Depois de destacar-se as principais etapas do procedimento de Mediação, passa-se a detalhar algumas **ferramentas** utilizadas pelo mediador, a fim de possibilitar que o leitor possa ampliar a compreensão e até mesmo adotar paradigma congruente com esta prática.
  - **Escuta ativa.** A escuta do mediador apoia-se no tripé: legitimação, balanceamento e perguntas, as quais têm por objetivos: (i) acolher e legitimar as colocações feitas por cada um dos interlocutores; (ii) equilibrar a vez e a voz dos integrantes da conversa e possibilitar uma escuta que inclua o ponto de vista do outro; e (iii) fazer perguntas de esclarecimento que gerem ampliação de informação entre os presentes.
  - **Resumos.** Ao sintetizar o que foi dito ao final de cada fala, o mediador escolhe cuidadosamente as palavras, buscando dar conotação positiva aos relatos, a fim de: (i) checar com o interlocutor o correto entendimento da mensagem; e (ii) dar aos demais participantes da conversa uma nova oportunidade de escutar o que foi dito.
  - **Transformar relatos negativos em necessidades desatendidas ou em valores de interesse comum.** Essa ferramenta visa identificar, por trás das acusações e mágoas, os fatos narrados (sem os julgamentos), os sentimentos daquele que fala e buscar as necessidades que não estão sendo (ou não foram) atendidas naquela situação. O objetivo é deslocar o rumo da conversa: do campo das acusações para o campo do que pode ser pensado como interesses-necessidades particulares e comuns, bem como norteadores de convivência.
  - **Identificar os interesses sob as posições.** Por meio de perguntas simples de esclarecimento (ex: Por que se quer?; Para que se quer?) é possível entender quais são os interesses por trás das posições apresentadas pelos mediados. A partir da identificação dos interes-

11 ALMEIDA, Tânia. Caixa de Ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos. Dash. São Paulo: 2014.



ses de todos os envolvidos, é possível visualizar interesses comuns, complementares e divergentes e possibilitar a ampliação da pauta de negociação e das possibilidades de solução.

- **Iniciar a negociação pelos temas de menor tensão e que sejam de interesse de todos ou da maioria dos envolvidos.** Começar a negociação por temas de mais fácil composição ajuda a criar um cenário favorável para o prosseguimento da negociação, pois gera empoderamento e confiança nas pessoas envolvidas.
- **Auxiliar a pensar soluções de benefício mútuo.** O mediador convida os participantes a buscarem soluções inclusivas que atendam a si mesmos sem desatender ao(s) outro(s). Isto implica em colocar-se no lugar do outro para entender suas necessidades e valores (possivelmente, já apontados e trabalhados no decorrer da reunião). Este recurso estimula a colaboração, pois os integrantes da reunião identificam, além das necessidades alheias, o empenho do outro em fazer o mesmo em relação aos seus interesses.

## 2. BENEFÍCIOS CARACTERÍSTICOS DA MEDIAÇÃO: PARTES, ADVOGADOS E SOCIEDADE

Passa-se agora a abordar os benefícios que a prática da mediação pode gerar para todos os envolvidos.

**Economia de tempo.** A Mediação permite que os próprios mediandos (partes envolvidas no litígio), com a cooperação e os esclarecimentos técnicos de seus respectivos advogados, estabeleçam a periodicidade e o formato das reuniões, de forma que o tempo de duração do procedimento será aquele necessário para que os envolvidos encontrem a solução que lhes pareça mais adequada. Vale reiterar, a título de ilustração,

que o tempo médio de duração de uma ação judicial é de 7 (sete) anos.

É importante destacar que a Mediação pode se dar de forma preventiva, no âmbito extrajudicial ou pré-processual para evitar litígios judiciais ou diminuir o tempo de sua duração, como também a qualquer momento da contenda judicial. Caso a Mediação seja realizada em processo judicial já instaurado, o tempo das sessões e dias deverão seguir as regras de cada Tribunal, podendo ser desmembrada em mais de uma sessão, respeitando o prazo de 60 (sessenta) dias prorrogáveis<sup>12</sup>.

É oportuno também ressaltar que **durante o procedimento de Mediação ficará suspenso o prazo prescricional**, nos termos do parágrafo único do artigo 17 da Lei de Mediação<sup>13</sup>. A mesma possibilidade de suspensão de prazo pode ocorrer se os advogados solicitarem no processo em curso, caso optem pela realização de uma mediação privada, na qual eles escolham diretamente o(s) mediador(es).

**Procedimento estritamente confidencial.** De acordo com o artigo 30 da Lei de Mediação é dever não só das partes, como também dos advogados, mediadores e de terceiros que venham a participar das reuniões (tais como peritos, contadores e outros) manter sigilo sobre toda e qualquer informação obtida na Mediação, ressalvados os casos expressos na lei<sup>14</sup>. O mediador poderá, conforme o caso, ou quando as

<sup>12</sup> Artigo 334, parágrafo 2º, do CPC: “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”.

<sup>13</sup> Lei nº 13.140/2015. Art.17: “considera-se instituída a mediação na data para qual foi marcada a primeira reunião de mediação. Parágrafo único. Enquanto transcorrer o procedimento de mediação, ficará suspenso o prazo prescricional”.

<sup>14</sup> Idem. Art. 30: “toda e qualquer informação relativa ao procedimento de mediação será confidencial em relação a terceiros, não podendo ser revelada sequer em processo arbitral ou judicial salvo se as partes expressamente decidirem de forma diversa ou quando sua divulgação for exigida por lei ou necessária para cumprimento de acordo obtido pela mediação”. O parágrafo 1º idem. Dispõe que “o dever de confidencialidade aplica-se ao mediador, às partes, a seus prepostos, advogados, assessores técnicos e a outras pessoas



partes solicitarem, realizar sessões privadas, ficando nessas circunstâncias impedido de revelar à outra parte o que foi dito, exceto se for expressamente autorizado pela parte reveladora<sup>15</sup>.

**Ambiente seguro e neutro para que as partes possam falar de seus sentimentos e necessidades.** A criação deste ambiente oportuniza ao advogado conhecer melhor o conflito como um todo, a forma de pensar da outra parte, assim como o tipo de relação existente entre os envolvidos. O profissional do direito passará a ter uma visão expandida do cenário e poderá prestar assessoramento técnico além do aspecto do fato e do direito envolvido, contribuindo assim com sugestões criativas e inovadoras que viabilizem uma solução de benefício mútuo.

**Prioriza a fala das pessoas envolvidas.** Isto proporciona, na prática, a valorização e o empoderamento dos principais interessados no problema a narrarem a questão sob os seus pontos de vista, viabilizando a identificação dos sentimentos e necessidades (aspectos subjetivos da questão). Favorece o esvaziamento das emoções que estão em torno do conflito e contribui para a formação de uma solução de consenso.

**Transforma as relações.** A transformação da relação, de forma a manter ou restaurar o contato com a outra parte deve ser destacada como benefício da mediação. Nesse contexto, o advogado ao entender mais amplamente as necessidades e interesses do cliente, aprofunda o vínculo de confiança e as chances de sua satisfação e fidelização aumentam.

**Procedimento flexível e multidisciplinar.** A Mediação oferece às partes, com o assessoramento dos seus advogados, a facilidade de tratar

de uma gama de assuntos de naturezas diversas, tais como: familiar, sucessória, empresarial, imobiliária, consumerista, contratual, dentre outras, evitando-se com isso inúmeras ações judiciais e resultando no **tratamento personalizado** da demanda e do cliente.

**Resguarda o controle sobre o desfecho da lide.** Na Mediação, os indivíduos têm maior controle sobre o resultado da lide, no sentido de que a demanda judicial, após proposta, dependerá do arbítrio do juiz, ao passo que na Mediação os mediandos e seus advogados, por intermédio do mediador, buscarão uma solução na qual todos saiam atendidos, diminuindo as incertezas quanto ao que pode acontecer no âmbito judicial.

**Viabiliza a diminuição da quantidade de ações no judiciário.** Embora não seja o objetivo precípuo da Mediação, a redução do número de ações contribui para o desafogamento do Poder Judiciário.

**Permite acordos parciais.** A possibilidade de serem feitos acordos parciais é também um dos grandes proveitos que se pode obter por meio da Mediação. Isto se aplica tanto para a hipótese de Mediação extrajudicial quanto judicial, sendo possível se resolver parte do litígio e prosseguir judicialmente só com relação ao tema em que a divergência permaneça.

**Produz sustentabilidade nas soluções.** Caso a Mediação resulte num acordo, este será formulado por meio das ideias trazidas pelos próprios mediandos, com o intermédio do mediador e o assessoramento jurídico dos seus respectivos patronos, o que proporciona um resultado mais qualificado e eficaz ao longo do tempo.

**Resguarda a co-autoria.** A cada sessão de Mediação o advogado poderá fornecer orientações técnicas e conceituais, de forma dinâmica e criativa, com o fim de dar sustentabilidade e credibilidade às partes

de sua confiança que tenham, direta ou indiretamente, participado do procedimento de mediação (...)"

<sup>15</sup> Idem. Art. 31: "será confidencial a informação prestada por uma parte em sessão privada, não podendo o mediador revelá-la às demais, exceto se expressamente autorizado".



na resolução consensual do conflito. Aqui há uma distinção do que acontece numa disputa judicial, pois o direito passa a ser um elo entre as partes e não um motivador de litígios. Os operadores do direito terão a oportunidade de trazer suas expertises e experiências para atuar com habilidade ao dar suporte ao cliente na busca da construção de uma solução informada.

É reconhecido como título executivo extrajudicial o acordo firmado pelas partes e assinado por mediador. Quando homologado judicialmente, passa a ser título executivo judicial (art. 20 da Lei de Mediação e inc. IV, art. 784, do CPC).<sup>16</sup>

**Contribui para a pacificação social**, na medida que se afasta da dicotomia “certo ou errado”. O foco não é encontrar o culpado, mas sim gerar responsabilidade e empoderamento na busca de soluções que atendam aos interesses de todos os envolvidos (benefício mútuo).

### 3. REFLEXÃO SOBRE OS POSSÍVEIS ENTRAVES PARA QUE O ADVOGADO ADOTE O PROCEDIMENTO DA MEDIAÇÃO COMO MAIS UMA ALTERNATIVA JURÍDICA A SER APRESENTADA AO SEU CLIENTE

Viu-se, acima, que o Brasil se encontra em um momento crucial de mudança de cultura no que diz respeito à forma de resolução de conflitos e um dos objetivos é a desjudicialização de questões que possam ser resolvidas por métodos mais adequados. Nesse raciocínio, efetivar o

conceito de “Acesso à Justiça” significa dar subsídios para que os direitos dos cidadãos possam ser usufruídos de forma célere, eficaz e sustentável.

O artigo 2º do Estatuto da Advocacia (Lei nº 8.906/94) e o artigo 133 da Constituição Federal de 1988 reconhecem que o advogado é indispensável para a administração da Justiça. Além disso, é usual que as pessoas ignorem as leis que regulam seus direitos e os termos jurídicos nelas contidos, de forma que a busca pela assessoria de um advogado se faz imprescindível em situações de disputa. A relação de estrita confiança existente entre o cliente e seu patrono foi comprovada por recente pesquisa feita pelo Instituto Internacional de Mediação, em que se questionou aos participantes sobre o principal fator de decisão para escolha de um método para resolver seus conflitos. Mais de 40% (quarenta por cento) dos entrevistados respondeu que segue o aconselhamento de seu assessor jurídico<sup>17</sup>.

Assim, é evidente que a chancela do advogado tem um papel fundamental na disseminação teórica e aplicação prática da Mediação.

No entanto, para que a transformação da cultura adversarial seja possível, é preciso enfrentar, com honestidade e prudência, os possíveis entraves existentes para a adoção da Mediação pelo advogado. Dentre eles, destacamos: (i) a falta de informações sobre o método, ante a sua recente introdução no ordenamento jurídico; (ii) o desafio do advogado ao passar de uma postura combatente para uma atitude mais colaborativa e o receio de que isso possa gerar insegurança em seu cliente; e (iii) a redução dos honorários, uma vez que o sucesso da Mediação poderia implicar em menos trabalho para o advogado.

<sup>16</sup> Idem. “Art. 20. O procedimento de mediação será encerrado com a lavratura do seu termo final, quando for celebrado acordo ou quando não se justificarem novos esforços para a obtenção de consenso, seja por declaração do mediador nesse sentido ou por manifestação de qualquer das partes”. CPC. “Art. 784. São considerados títulos executivos extrajudiciais: (...) IV- o instrumento de transação referendado pelo Ministério Público, pela Defensoria Pública, pela Advocacia Pública, pelos advogados dos transatores ou por conciliador ou mediador credenciados por Tribunal”.

<sup>17</sup> Disponível no endereço eletrônico: <http://www.globalpoundconference.org/Documents/GPC%20Series%20Sao%20Paulo%202017%20Voting%20Results.pdf>. Acessado em 22.09.2017.



Uma das propostas deste artigo é analisar essas possíveis barreiras e apresentar alguns subsídios para ultrapassá-las, conforme se verá nos itens a seguir.

- **Falta de informações sobre o método.**

Uma primeira dificuldade para que o advogado incorpore a Mediação em sua rotina é o fato do profissional bacharel em Direito muitas vezes não dominar o procedimento de Mediação, suas ferramentas e o papel do mediador, tendo em vista que a grande maioria das faculdades de Direito não tinham (e ainda não têm) a Mediação e os outros métodos de solução de conflitos autocompositivos como disciplinas obrigatórias em suas grades curriculares.

Em razão disso, ainda existe grande confusão entre Mediação, Conciliação e Negociação, o que pode levar os advogados a acreditarem que não é indicada a realização da Mediação para casos em que as partes já tentaram chegar a um acordo e não foram bem sucedidas. O objetivo da conceituação feita acima é exatamente deixar nítidas as características da Mediação para que seja possível diferenciá-la dos outros métodos de solução de controvérsias e demonstrar que é possível a utilização de mais de um método, de maneira escalonada, em um mesmo conflito.

Além disso, ao incluir a Mediação como fase obrigatória do processo judicial, o Código de Processo Civil brasileiro não foi claro o suficiente ao fazer a distinção entre os métodos autocompositivos. O artigo 334 deste Diploma apenas afirma que, caso a inicial da ação preencha os requisitos essenciais, “(...) o juiz designará audiência de conciliação ou de mediação (...)” e os parágrafos subsequentes seguem sem fazer qualquer diferenciação entre os casos em que se realizará uma ou outra

audiência. Assim, muitas vezes, os advogados acompanham seus clientes nas audiências sem ter certeza se estarão diante de um conciliador ou de um mediador. Isto, por consequência, dificulta o assessoramento jurídico e a definição da estratégia a ser adotada naquela oportunidade.

Contudo, fato é que, desde a regulamentação da Mediação (Lei nº 13.140/15) e de sua inclusão como etapa do processo judicial, vem ocorrendo um esforço enorme por parte das instituições públicas e privadas para disseminação das informações sobre tais práticas. Muitos são os cursos, palestras e doutrina sobre o tema, além de as universidades terem começado a adotar em suas grades disciplina sobre métodos extrajudiciais de solução de controvérsias.

Dessa forma, tanto o advogado formado antes da vigência do Código de Processo Civil de 2015, quanto o estudante de Direito têm, atualmente, ótimas fontes para ampliação de seu conhecimento sobre a matéria e, portanto, de incremento de seu portfólio na busca da satisfação de seu cliente.

Esse conhecimento possibilitará ao advogado: (i) sugerir ao seu cliente que a Mediação seja realizada de forma prévia e extrajudicial com mediadores e/ou instituições privadas de Mediação de sua confiança e, apenas na hipótese de não se chegar a um consenso, seja proposta ação ou (ii) solicitar expressamente na inicial o tipo de audiência cabível para o caso, com a exposição dos respectivos motivos.

Portanto, acredita-se que esse seja um entrave momentâneo e que logo será superado pelos advogados, profissionais absolutamente acostumados com a constante necessidade de atualização para o adequado exercício de sua função.



- **Desafio quanto à mudança de postura do advogado ao propor a solução do caso por meio autocompositivo e não heterocompositivo.**

Outro possível obstáculo nessa mudança de paradigma é o receio do advogado de que a sugestão da adoção da Mediação possa ser entendida como insegurança quanto ao direito de seu cliente.

Nesse ponto, é importante considerar que, assim como os advogados vêm sendo ensinados, há anos, que seu papel é assumir o problema do cliente e ir até as últimas consequências na Justiça para defendê-lo, os clientes também tendem a adotar uma postura beligerante e, de certa forma, confortável ao transferir aos advogados a responsabilidade pela solução de seus problemas.

Entretanto, essa delegação decorre de uma expectativa que não é real, pois o advogado não tem o poder de impor ao julgador a procedência dos pleitos formulados em sua peça, por melhor que seja o direito de seu cliente e o seu preparo técnico para o embate judicial, tampouco tem controle sobre o tempo de duração da ação. Logo, muitas vezes, o advogado acaba refém da estrutura judiciária e fica submetido a uma enorme e injusta pressão de seu cliente para que alcance o êxito por ele idealizado e em um tempo que lhe pareça razoável.

A Mediação propõe a redefinição dessa relação, para que clientes e advogados passem a atuar de forma coordenada na resolução do problema apresentado. Nessa perspectiva, caberá aos advogados o importante papel de prestar esclarecimentos e assessoria jurídica, colaborando na criação de alternativas que estejam em consonância com o Direito e cuidando das margens legais do eventual acordo alcançado. Já ao cliente, competirá a responsabilidade pela escolha da melhor solução para seu conflito.

A transformação de mentalidade do cliente passa por uma postura atualizada do advogado no sentido de expor de forma segura o verdadeiro papel e possíveis vantagens da Mediação, deixando claras as atribuições e responsabilidades de cada um nessa relação, bem como que a apresentação de tal alternativa não guarda qualquer relação com eventual fragilidade do direito em questão e que a via judicial segue sendo uma opção em caso de insucesso da Mediação. Em síntese, cabe ao advogado transmitir a segurança necessária ao cliente sobre a alternativa da Mediação.

Deve-se destacar que é natural que as pessoas cheguem na primeira reunião com seus advogados muito angustiadas e marcadas pelos últimos momentos da relação que gerou o conflito a ser relatado ao profissional. Assim, diversos fatos importantes para o esclarecimento da controvérsia deixam de ser mencionados e a rígida posição apresentada mascara, com frequência, as reais necessidades daquele cliente e os interesses diretos e indiretos envolvidos na questão. Por sua vez, o diligente advogado registrará em sua petição inicial aquele retrato da relação e essa “fotografia” provavelmente será a regente de todo o debate legal, engessando o provimento judicial e a própria solução da lide.

Assim, são comuns os casos em que, após anos de acirrado litígio judicial, a parte vencedora da ação não se sente totalmente contemplada nas suas reais necessidades. Até porque, passados tantos anos, provavelmente as partes já não serão as mesmas e não terão as mesmas pretensões.

Fato é que a solução judicial é e sempre será imprevisível, assim como o tempo de trâmite da ação. No entanto, grande parte das pessoas não têm ciência da demora, do desgaste emocional e do risco de não ter seu pedido acolhido.



Nesse contexto, a autora Macfarlane (2008 apud Assed et al in Anuário Mediare, 2017) identifica que<sup>18</sup>:

[...] na maioria dos países considerados desenvolvidos, 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.

Diante disso, é importante desmistificar a ideia de falta de segurança daqueles que optam por utilizar a Mediação como forma de resolver seus conflitos, pois estar em uma mesa de Mediação requer grande dose de coragem e preparo tanto do advogado quanto de seu cliente, já que os debates são feitos diretamente com a outra parte e seu advogado e existe a possibilidade de se tratar de questões mais amplas do que a demanda inicialmente apresentada. Além disso, há maiores chances de o advogado exercer um bom trabalho e obter a satisfação de seu cliente por meio da Mediação, em que a solução final do conflito será construída diretamente pelo cliente, respaldada e validada por sua assessoria jurídica.

- **Suposta redução dos honorários.**

Uma última questão a se debater é a possibilidade de o advogado resistir a aderir à Mediação por receio de ter seus honorários reduzidos, especialmente quando o contrato foi elaborado sem levar em consideração a possibilidade de solução através desse tipo de procedimento.

Isso se diz porque é comum que os honorários do advogado sejam

cobrados por hora ou por atos processuais praticados. Nesse formato, sugerir a Mediação ao cliente pode possibilitar que o conflito seja resolvido de forma mais célere e, aparentemente, com menos trabalho por parte do advogado. Logo, poderia significar uma redução de renda para o advogado.

Também há contratos em que os honorários são fixados de acordo com o êxito dos pedidos formulados na demanda, considerando-se bem sucedido o resultado se alcançados todas pretensões apresentadas de forma rígida na primeira reunião. Como a Mediação propõe a ampliação de alternativas e o consenso com base no benefício mútuo das partes em litígio, sendo certo que a retomada do diálogo, em regra, já é um grande êxito para ambos os lados, em alguns casos pode ser difícil fazer uma correspondência entre aquele êxito estipulado no contrato de honorários e o sucesso atingido na Mediação.

Uma das alternativas para lidar com essa dificuldade nos negócios já firmados é a de ajuste ou renegociação do contrato de honorários antes da realização da Mediação ou, até mesmo, no próprio âmbito da Mediação como questão preliminar. Vale destacar que qualquer tema pode ser trazido à Mediação, mesmo que digam respeito ao cliente e seu advogado, o que justificará uma reunião privada entre eles e a equipe de Mediação.

Já para os contratos futuros, sugere-se que os advogados passem a incluir cláusula específica de honorários para a hipótese de solução consensual do conflito, mesmo que essa não seja a escolha num primeiro momento. É relevante destacar novamente que a Mediação pode ocorrer antes, durante e depois de uma contenda judicial, podendo as partes, inclusive, acordarem de forma parcial, como antes afirmado.

<sup>18</sup> MEDIARE. Anuário Mediare. A Advocacia na Mediação. 2017, vol.1, nº1, mês 2, p. 19-24. Disponível em: <http://www.mediare.com.br/wp-content/uploads/2017/02/anuariomediare.pdf>. Acesso em 10 out. 2017.



Para ambas as hipóteses, é importante que o advogado esteja seguro de sua importância e de suas inúmeras atribuições em um procedimento de Mediação, as quais devem ser esclarecidas ao cliente. Aponta-se, abaixo, algumas dessas atribuições:

- **Análise detalhada do caso** e avaliação do método mais adequado para sua solução;
- **Preparação do cliente** para participação na Mediação, o que implica na necessidade de amplo conhecimento sobre o método e o direito envolvido, bem como na orientação da conduta a ser adotada na mesa de mediação;
- **Apoio e estímulo à manifestação do cliente** na mesa de Mediação. O incentivo pode se dar através da realização de perguntas de esclarecimento que ajudem o cliente a externalizar não só sua posição, mas também seus interesses e necessidades;
- **Demonstração de respeito pela fala do outro mediando e de seu advogado** nas sessões de de Mediação. Essa postura ajuda a: (i) viabilizar um ambiente de tranquilidade e respeito; (ii) indicar ao cliente o tipo de conduta esperada no exercício da Mediação; e (iii) ampliar as informações sobre o conflito, o que pode contribuir para melhorar a sua compreensão e elucidar questões até então mal interpretadas. Tendo em vista que, em muitos casos, as partes já se encontram com a comunicação muito falha, a atitude de avaliar a fala do cliente e da outra parte, por si só, já contribui bastante para o avanço do diálogo. Além do mais, interesses e necessidades de ambas as partes, escondidos sob as posições, são evidenciados à partir das intervenções do(s) mediador(es). Com isso, tomar conhe-

cimento das informações advindas da outra parte, auxilia o próprio advogado a ampliar o rol de alternativas de seu cliente para um possível consenso de benefício mútuo.

- **Atuação nos intervalos das reuniões de Mediação.** É possível e comum que grandes avanços alcançados com o procedimento de Mediação sejam esquecidos pelas pessoas envolvidas entre uma reunião e outra, o que pode levar uma ou ambas as partes a voltar para o *modus litigioso*. A atuação do advogado, ajudando seu cliente a relembrar os degraus percorridos e a pensar nos custos e benefícios de se prosseguir com a Mediação ou com outras alternativas de solução de conflitos é importantíssima.
- **Orientações ao cliente sobre o procedimento de Mediação.** Reunião informal, na qual haverá espaço para todos serem ouvidos. Será possível realizar tantas reuniões quantas sejam necessárias para que os envolvidos cheguem a um consenso - e sobre os princípios da Mediação - voluntariedade, confidencialidade e autonomia, entre outros.
- **Auxílio técnico.** Nesse ponto, destaca-se, mais uma vez, que o mediador é um terceiro imparcial e está legalmente impedido de prestar informações técnicas aos mediandos<sup>19</sup>, ao passo que, na grande maioria dos casos levados à Mediação, há questões de natureza legal que precisam ser esclarecidas para que os mediandos possam tomar decisões informadas. Afinal, "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

<sup>19</sup> Artigo 11, da Lei de Mediação.



à existência desse seu direito subjetivo<sup>20</sup>. Portanto, a presença e a participação do advogado são essenciais para que os mediandos possam tomar decisões de forma segura.

- **Colaboração ativa na ampliação das alternativas.** Depois das próprias partes, os respectivos advogados são as pessoas que mais conhecem os fatos relacionados à questão levada à Mediação, sendo que têm o benefício de não estarem emocionalmente envolvidos com a matéria. Isso contribui para que os advogados tenham capacidade ampliada de pensar em alternativas para a solução do conflito.
- **Auxílio na avaliação de custos e benefícios das alternativas geradas,** considerando sua expertise técnica.
- **Participação na confecção do acordo,** cuidando de suas margens legais, analisando o equilíbrio das obrigações assumidas e sua exequibilidade, bem como fazendo eventuais adaptações para os casos em que houver necessidade ou interesse na homologação judicial.
- **Acompanhamento posterior.** Também é possível que os advogados contribuam no cumprimento do acordo por seus clientes, ajudando-lhes a lembrar o pactuado, normalizando as dificuldades iniciais de estabilização da nova dinâmica da relação e até propondo eventuais ajustes.
- **Tomar as medidas cabíveis,** nos casos de descumprimento eventual do acordo, podendo considerar como opção o retorno à Mediação.

Portanto, as atribuições do advogado na Mediação são diversas e de extrema importância. A conscientização dos profissionais de Direito e

de seus respectivos clientes quanto ao valor desse trabalho é medida essencial para que seja possível a fixação de honorários condizentes com o serviço prestado.

Ainda no que diz respeito à remuneração, deve-se destacar que a eventual redução dos honorários é relativa, pois certamente há maiores chances de fidelização daquele cliente que obteve a satisfação de seu direito de forma eficaz e em tempo razoável, o que o levará a buscar novamente a assessoria do advogado em caso de novo litígio, bem como a indicar seus serviços.

Diante de todo o exposto, é possível notar que há motivos razoáveis para se acreditar que as barreiras para a utilização do procedimento de Mediação pelo advogado serão paulatinamente dissolvidas, permitindo-se que o advogado passe a ver esse método como um grande aliado na busca da satisfação de seu cliente.

## CONCLUSÃO

A Mediação é um método que se propõe a colaborar na pacificação social e no empoderamento dos cidadãos para a resolução de suas controvérsias. Sua disseminação e aplicação depende da consolidação de uma mudança cultural já em andamento.

Os advogados, por serem profissionais em constante aprimoramento, dedicados à resolução de conflitos e que costumam contar com a estrita confiança de seus clientes, podem contribuir de forma determinante na consolidação deste método.

Acredita-se que os obstáculos iniciais para adesão do advogado à Mediação serão superados ante a ampliação da possibilidade de satisfação do cliente, os benefícios que podem ser experimentados por

<sup>20</sup> AZEVEDO, A. G. (org). Manual de Mediação Judicial. Conselho Nacional de Justiça. 6a ed. (Brasília/DF: CNJ), 2016. p. 251. Disponível no endereço eletrônico <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf> Acesso em 13.11.2016.



todos os envolvidos e a complementaridade dos serviços prestados por advogado e mediador.

Finaliza-se com as sábias palavras de Calamandrei (1959, p. 147/148), que capta brilhantemente a mais nobre atribuição do advogado, que pode contar hoje com a ajuda de um terceiro imparcial e tecnicamente capacitado, o mediador:

Não é verdade, como ouvi dizerem alguns causídicos inescrupulosos, que a questão jurídica é de competência do advogado e a questão moral de competência do cliente. Creio, ao contrário, que é uma nobre tarefa do advogado precisamente levar o cliente a considerar as questões de moralidade antes das questões de direito, e fazê-lo entender que os artigos dos códigos não são cômodos pára-ventos fabricados para esconder sujeiras. Considerar a questão de direito como um teorema a ser demonstrado por meio de fórmulas abstratas, em que os homens são representados por letras e os interesses por cifras, é coisa que o jurista pode fazer num tratado ou numa lição; **mas o advogado prático deve ver, por trás das fórmulas, os homens vivos**<sup>21</sup>. (destacamos)

21 CALAMANDREI, P: 1889-1956. 4ª edição de Elogio dei Giudici, publicada em 1959. Tradução de Eduardo Brandão para Eles, os juízes, vistos por um advogado. 1. ed. 1995. São Paulo: Martins Fontes, 5ª tiragem, 2000. p.148-149.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Diogo R.; PANTOJA, Fernanda M. Mediação de Conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes. In. ALMEIDA, Tania et al (Coord.) Natureza da Mediação de Conflitos. Salvador: JusPodivm, 2016.

ALMEIDA, Tania (coord.). Caixa de Ferramentas em Mediação: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014.

\_\_\_\_\_. Mediação de Conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: JusPodivm, 2016.

ASSED, Alexandre et al. A Advocacia na Mediação. In. Anuário Mediare. 2017. Disponível no endereço eletrônico: <http://www.mediare.com.br/wp-content/uploads/2017/02/anuariomediare.pdf>. Acesso em 10 out. 2017.

AZEVEDO, A. G. (org). Manual de Mediação Judicial. Conselho Nacional de Justiça. 6. ed. Brasília: 2016. Disponível no endereço eletrônico: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2016/07/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>. Acesso em 13.11.2016.

CALAMANDREI, P. Elogio dei Giudici, 4. Ed., Tradução de Eduardo Brandão In: Eles, os juízes, vistos por um advogado. São Paulo: Martins Fontes, 5ª tiragem, 2000.

CAPPELLETTI, M. e GARTH, B. Acesso à Justiça. Tradução: Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CASELLA, P. B. e SOUZA, L. M. (org.). Mediação de Conflitos: novo paradigma de acesso à justiça. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

Conselho Nacional de Justiça (CNJ), Departamento de Pesquisas Judiciárias, Justiça em Números 2017: ano-base 2016, Brasília: 2017. Disponível no endereço eletrônico: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2017/09/904f097f215cf19a2838166729516b79.pdf>. Acesso em: 22 set. 2017.

COOLEY, J. W. A advocacia na mediação. Brasília: Universidade de Brasília, 2001.

MINISTÉRIO DA JUSTIÇA. Manual de mediação de conflitos para advogados, escrito por advogados. Brasília: 2014. Disponível no endereço eletrônico: [http://camc.oabrp.org.br/camc/home/download/manual\\_mediacao.pdf](http://camc.oabrp.org.br/camc/home/download/manual_mediacao.pdf). Acesso em 22 set. 2017.

PELAJO, S. E se os advogados não chegarem na mediação com uma postura colaborativa. Set, 2017. Disponível no endereço eletrônico: <https://www.mediandoporai.com/single-post/2017/09/19/E-se-os-advogados-nao-chegarem-na-mediacao-com-uma-postura-colaborativa>. Acesso em: 26 set. 2017.

PINHO, D. Papel do advogado é extremamente importante na mediação. Out, 2015. Disponível no endereço eletrônico: <https://www.conjur.com.br/2015-jun-29/debora-pinho-papel-advogado-fundamental-mediacao>. Acesso em: 26 set. 2017.

PODER JUDICIÁRIO ESTADO DO RIO DE JANEIRO. Disponível no endereço eletrônico: <http://www.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/mediacao/estrutura-administrativa/o-que-e-mediacao>. Acesso em: 22 set. 2017.

REVISTA BRASIL. AMB lança ferramenta para estimar o número de



processos que entram no Judiciário. Agosto, 2015. Disponível no endereço eletrônico: <http://www.ebc.com.br/tecnologia/2015/08/amb-lancou-ferramenta-placar-da-justica-para-estimar-o-numero-de-processos-que>. Acesso em: 22 set. 2017.

ROSENBLATT, A. O processo de mediação. In: ROSENBLATT, A., OLIVEIRA, I. L. G. (org.). Manual de mediação para a Defensoria Pública. Brasília: CEAD/ENAM, 2014. Disponível no endereço eletrônico: <http://mediacao.fgv.br/wp-content/uploads/2015/11/Manual-de-Mediacao-para-a-Defensoria-Publica.pdf>. Acesso em: 22 set. 2017.

WATANABE, K. Acesso à justiça e sociedade moderna. GRINOVER, A. P. et. al. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.



# A GESTÃO PÚBLICA E O DIÁLOGO FACILITADO COMO MEIO DE IDENTIFICAR AS NECESSIDADES DE MUDANÇAS E A CORRESPONDENTE IMPLEMENTAÇÃO DE AÇÕES

\_Tania Almeida<sup>1</sup>

Esta resenha visita o capítulo V – Gestão Pública Democrática no Brasil, do livro *Governança Colaborativa em Políticas Públicas*, de Rafael Alves de Almeida<sup>2</sup>, com a intenção de colocar foco na necessidade do diálogo permanente entre a Administração Pública e a sociedade civil, visando uma gestão mais democrática e participativa.

Somente uma ação cooperativa entre esses dois atores, como representantes maiores de muitos outros *players* envolvidos nesses diálogos, poderá cobrir a equação que vai da identificação das permanentes necessidades da sociedade civil à identificação da possibilidade de atendê-las, passando pelo mapeamento de distintos interesses e correlatas alternativas, e pela implementação, execução e avaliação de projetos ou programas.

A multiplicidade de interesses dos distintos atores envolvidos nesses processos e a articulação destes com uma realidade que cria limites entre o desejável e o realizável desenham indispensáveis processos de diálogo assistidos ou não por terceiros imparciais, tendo por objetivo a construção de consenso - entendendo por construção de consenso a harmonização de diferenças que as mantém presentes, e não a uniformização de ideias ou o compromisso em aderir a algumas propostas e não a outras.

Esses diálogos podem ser desenhados a cada vez e em cada situação, e estar disponíveis para os mais distintos fins - da formulação de normas às inúmeras negociações necessárias para transformá-las em projetos articulados às necessidades de cada cenário.

<sup>1</sup> Diretora presidente do MEDIARE. Mestre em Mediação e co-coordenadora do Setor de Políticas Públicas do MEDIARE.

<sup>2</sup> *Governança Colaborativa em Políticas Públicas* é obra síntese da tese de doutorado em Políticas Públicas, Estratégias e Desenvolvimento, no Instituto de Economia da UFRJ, de Rafael Alves de Almeida, publicada no Rio de Janeiro, pela Editora Tamanduá, em 2015.



Para ser democrática uma política pública precisa se pautar em fóruns de diálogos coletivos e mais inclusivos onde se oportuniza a propositura de questões e maior participação no processo de tomada de decisões.

A gestão de recursos técnicos, econômicos, humanos e sociais – governança – pode também contar com a ação participativa da sociedade civil, se esta estiver incluída nos processos decisórios desde a sua raiz.

Os marcos estabelecidos pelo Banco Mundial para a boa governança articulam atores sociais, políticos e instituições, margeados pelos parâmetros legais e financeiros e pela responsabilização de todos na formulação, implantação e monitoramento dos processos voltados ao coletivo. Governar pressupõe coordenar essa articulação por meio do diálogo, com transparência e visão técnica.

A governança implica na aproximação plural, interativa e participativa – da elaboração à execução - dos diferentes atores implicados, assentados na realidade das normas, das condições econômicas e das contingências, ou seja, do dinamismo das mudanças do cotidiano.

Esses são diálogos complexos, não só porque envolvem inúmeros atores e múltiplos interesses, por vezes conflitantes, mas também porque as normas, que não acompanham a evolução dos tempos, limitam as ações e podem, igualmente, não convergir. Por desfazerem esses nós e representarem múltiplas vozes, o que resulta desses fóruns de diálogo participativo ganha sustentabilidade no tempo e alto alcance social.

A oportunidade de engajar a sociedade civil em uma governança participativa ajuda a criar consciência acompanhada de deliberações fundamentadas e a gerar protagonismo temperado pela responsabilização das escolhas e de sua execução. São processos qualificados de tomada de decisão.

Neste cenário, o alinhamento de expectativas e sua exequibilidade são perpassados pelo diálogo inclusivo, que confere voz e vez, mesmo aos que não participam do poder decisório. É o envolvimento do maior número possível de atores que coleta distintos interesses tanto quanto distribui responsabilidades, de forma a sustentar as decisões advindas dessa natureza de diálogo para além das sucessivas gestões administrativas.

Esse entrosamento de necessidades, possibilidades e exequibilidade necessita da coordenação e do desenho adequado de processos de diálogo, assim como de condução especializada. Fica creditada a essa coordenação o caráter inclusivo desses processos e a garantia de que ideias que representam o coletivo prescindem de autores nominais ou de influências políticas. Sua legitimidade reside na representatividade de múltiplas vozes e sua sustentação na interlocução permanente entre a sociedade civil, os órgãos públicos, a legislação vigente, as possibilidades econômicas e as mudanças ininterruptas que caracterizam a contemporaneidade.

Apoiados na Lei de Mediação e no Novo Código de processo Civil esses processos de diálogo estão agora respaldados, em nossa cultura, por esses marcos legais e podem se beneficiar da expertise de profissionais dedicados à mediação e à facilitação de diálogos no cenário das políticas públicas.



# O PROCESSO COLABORATIVO NO DIREITO DE FAMÍLIA – ANÁLISE DE CASO

\_Natália Silveira Winter<sup>1</sup>

## \_RESUMO

O presente artigo pretende descrever o desenvolvimento do processo colaborativo e fazer uma análise de um caso de Divórcio Colaborativo atendido por profissionais que compõem o Setor de Práticas Colaborativas do MEDIARE.

Nos últimos anos, as Práticas Colaborativas vêm se firmando em diversos países como uma abordagem pacífica para resolução de conflitos. Este método foi desenvolvido nos Estados Unidos na década de 1990, tendo se alastrado posteriormente para países como Canadá, Austrália, Itália, Holanda e finalmente para o Brasil em 2011<sup>2</sup>.

Seus pilares são: (i) o acordo de não litigância assinado pelos advogados colaborativos, que ao afastar a possibilidade de os advogados irem à litígio representando os clientes, promove um ambiente respeitoso e de confiança entre as partes envolvidas na controvérsia; e (ii) sua abordagem multidisciplinar, que permite um tratamento adequado de todos os temas que digam respeito ao problema vivido.

## 1. OS PROFISSIONAIS COLABORATIVOS

A equipe é montada de acordo com a natureza do conflito e com os agentes envolvidos. O processo pode contar, no mínimo, com dois advogados colaborativos ao lado de seus respectivos clientes. Especialistas em finanças podem participar mais comumente em conflitos empresariais ou cíveis, enquanto os conflitos de natureza familiar podem requerer mais a presença de *coaches* e especialistas em infância e adolescência para um bom manejo das vertentes emocionais e psicológicas do conflito, ainda que não haja regra rígida quanto à formação da equipe colaborativa.

Um divórcio de um casal com filhos, por exemplo, ao ser conduzido pelo método colaborativo, pode ter, além dos advogados de cada parte do casal: profissionais da área de saúde mental atuando como *coaches*,

<sup>1</sup> Diretora presidente do MEDIARE. Mestre em Mediação e co-coordenadora do Setor de Políticas Públicas do MEDIARE.

<sup>2</sup> A esse respeito, ver as informações oferecidas pelo Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas. Disponível em: [www.praticascolaborativas.com.br](http://www.praticascolaborativas.com.br) Acesso em 04 de janeiro de 2018.



especialistas em infância e adolescência para atender crianças afetadas pela separação dos pais, e também pode contar com o suporte de um consultor financeiro neutro, que pode ser um planejador financeiro ou um contador qualificado para divórcios.

No Brasil, este time é invariavelmente composto por profissionais devidamente capacitados e treinados sob os parâmetros do Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas - IBPC para atuar interdisciplinarmente e em complementaridade com advogados colaborativos.<sup>3</sup>

## 2. OS ADVOGADOS COLABORATIVOS

Ao optar pelas Práticas Colaborativas, cada parte é representada por seu próprio advogado colaborativo. Este profissional não cinge sua atuação ao tratamento de questões jurídicas, sendo também responsável por (i) orientar seu cliente sobre o conflito e sobre a lei que o envolve, (ii) ajudar o cliente a identificar seus objetivos, interesses, prioridades e valores, (iii) trabalhar com o outro advogado colaborativo de forma a orientar e gerenciar a negociação, (iv) trabalhar em equipe com os outros profissionais para administrar o conflito, de forma a reunir, entender, fazer uso de informações, ampliar opções, elaborar e considerar formas diversas de soluções, (v) ensinar habilidades para resolução de conflitos, (vi) ajudar no desenho de soluções criativas de benefício mútuo e (vii) realizar todas as tarefas necessárias ao acordo.<sup>4</sup>

Os advogados colaborativos retiram do poder Judiciário o condão de resolver os conflitos de natureza familiar por terem uma formação

que lhes permite considerar os objetivos e interesses das partes envolvidas, utilizando a lei como um balizador da controvérsia e não como regra rígida.

É importante salientar que, apesar de toda a negociação se dar fora do Judiciário, o advogado colaborativo tem o compromisso de formalizar o acordo obtido, seja extrajudicial ou judicialmente, quando houver necessidade.

## 3. OS COACHES NO PROCESSO COLABORATIVO

Os *coaches* são profissionais de saúde mental que, no processo colaborativo, têm a função de ajudar as partes a atravessar o conflito de maneira construtiva, oferecendo apoio emocional, ensinando os envolvidos a lidar com o estresse inerente ao conflito, desenvolvendo habilidades de comunicação entre eles e garantindo que sentimentos, necessidades e preocupações das partes sejam atendidos durante o processo de negociação.

Segundo Pauline Tesler, os *coaches* trabalham não só com as pessoas, mas com sistemas familiares complexos que estão se reconfigurando, frequentemente sob circunstâncias estressantes.<sup>5</sup>

O *coach*, que pode ser de cada cliente ou comum às duas partes, deve ser um aliado dos clientes que procuram as Práticas Colaborativas. Em reuniões privadas é possível que o *coach* ajude os envolvidos no conflito a reconhecer padrões de comunicação pouco produtivos, para que seja possível tomar conhecimento da disfuncionalidade existente na relação e superá-la.

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> TESLER, Pauline; THOMPSON, Peggy. Divórcio colaborativo: a maneira revolucionária de reestruturar sua família, resolver seus problemas legais e seguir adiante. São Paulo: Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2017, p. 52.

<sup>5</sup> Ibid., p. 55.



O *coach* presta um suporte psicológico e está apto a lidar com as emoções e subjetividades que aparecerem ao longo do processo de negociação colaborativa. Porém, diferentemente do atendimento psicológico ou psicoterapêutico tradicional, o profissional de saúde mental no processo colaborativo ganha um papel proativo diante dos clientes, em um assessoramento pontual, e pode esclarecer de forma eficiente e direta os interesses e prioridades das partes.

#### 4. O CONSULTOR FINANCEIRO COLABORATIVO

Também chamado “neutro financeiro”, o consultor financeiro colaborativo tem o papel de auxiliar no levantamento de informações financeiras e na preparação de planilhas que facilitem a visualização do casal sobre seu cenário financeiro e patrimonial.

Com a presença deste profissional colaborativo, as famílias têm a possibilidade de analisar a documentação levantada por ele, fazer perguntas, apropriar-se de seu contexto financeiro, resolver pendências e mal-entendidos, obter orientações de gestão financeira, fiscal e resolver divergências patrimoniais.

Identificando pontos nevrálgicos para as partes, o neutro financeiro repassa as informações aos advogados colaborativos ou aos *coaches* em reuniões de equipe. Importa destacar que estes profissionais não têm o condão de sugerir soluções para as desavenças, mas sim ajudar na identificação das questões financeiras centrais do conflito<sup>6</sup> e repassá-las aos clientes e aos profissionais colaborativos à frente da negociação, para enriquecer o processo decisório.

<sup>6</sup> Ibid., p. 57.

Assim, quando há necessidade de inserir um especialista financeiro na equipe colaborativa, este profissional reúne informações, organiza dados e apresenta sua análise às partes para facilitar na orientação, aconselhamento e planejamento financeiro.

#### 5. O ESPECIALISTA INFANTIL

Este especialista tem grande pertinência em conflitos de natureza familiar. É ele que se concentra nas necessidades e desafios de crianças e adolescentes durante um processo de separação ou de divórcio, por exemplo. Este profissional assegura que as crianças envolvidas no conflito tenham um lugar privado e seguro no qual possam fazer perguntas, compartilhar sentimentos e expressar necessidades durante o processo colaborativo.<sup>7</sup>

O especialista em infância e adolescência busca trazer a voz dos filhos para o processo pelo qual passam os pais para que estes tenham clareza e consciência dos efeitos de suas atitudes e assumam seu compromisso com uma coparentalidade sadia. Se não há crianças ou jovens afetados pelo conflito, não há necessidade de participação deste profissional na equipe colaborativa.

#### 6. O PROCESSO COLABORATIVO E A INTERAÇÃO DA EQUIPE COLABORATIVA

O início do processo colaborativo se dá com a escolha das partes em resolver seu conflito por meio das Práticas Colaborativas. Pode ser que uma das partes já conheça o método e que a outra não conheça, devendo haver um trabalho prévio de convite ao conhecimento do procedimento

<sup>7</sup> Ibid., p. 59.



colaborativo por intermédio de informes, cartas-convite ou *links* e *sites* que expliquem seu funcionamento.

As Práticas Colaborativas no Direito de Família podem ser indicadas por terapeutas, recomendadas por advogados, ou mesmo por amigos que já tenham passado pela experiência.

Observa-se mais comumente o encaminhamento dos clientes ao processo colaborativo por meio de advogados, após uma análise de adequação do procedimento ao conflito vivido pelas partes. Neste primeiro momento, os demais profissionais colaborativos já podem ser eleitos e indicados para integrar a equipe colaborativa no caso específico. Diante das particularidades da personalidade de cada pessoa ou dos problemas por ela relatados, podem os advogados sugerir nomes de *coaches* de divórcio, de especialistas financeiros e de especialistas em infância e adolescência colaborativos que, no seu entendimento, possam contribuir para o trabalho em equipe colaborativa.

Depois de escolhidos os advogados colaborativos e assinados os respectivos contratos de honorários, promove-se a primeira reunião a quatro, com clientes e advogados presentes para levantamento de informações e *brainstorming*.<sup>8</sup>

Este primeiro encontro de equipe é considerado a alma e o coração do processo colaborativo, pois é nele que se identificam as competências necessárias ao time colaborativo. É também por meio dele que os advogados podem conhecer todos os envolvidos e perceber seus interesses e necessidades. Pode-se dizer que é neste encontro que ocorre o *design* customizado do processo, com identificação de seus personagens e

da agenda de trabalho. Promove-se um desenho dos procedimentos seguintes, identificando-se particularidades do caso e destacando-se prioridades e pontos sensíveis do conflito em questão.

A negociação comumente se inicia com questões menos controversas para que pequenos acordos e convergências permitam que as partes adquiram confiança em si mesmas e no processo que se inicia. Até mesmo decisões consensuais sobre a agenda do processo colaborativo podem gerar o efeito positivo e construtivo mencionado. A concordância sobre os nomes de profissionais a formarem a equipe, sobre a agenda de encontros, ou mesmo sobre os documentos a serem levantados são pequenas conquistas que podem promover o bom andamento do processo colaborativo.

A partir da primeira reunião a quatro, os advogados podem, em reuniões privadas com seus clientes e demais profissionais colaborativos, trabalhá-los para a negociação que se desencadeará. Neste momento, é de suma importância que, após assinarem o “termo de participação”, os profissionais colaborativos iniciem seus respectivos trabalhos de levantamento de informações financeiras e de suporte psicológico.

Os *coaches*, por exemplo, devem dar início aos encontros, convidando as partes para reuniões privadas para que possam se situar no contexto subjetivo e entender seu impacto nas questões objetivas.

Caso exista na equipe um especialista financeiro, este momento inicial servirá para o levantamento de documentos e informações financeiras e patrimoniais dos clientes, juntos ou separadamente, para que num próximo encontro de equipe seja apresentada uma análise apurada sobre os aspectos financeiros do conflito, possibilitando o estudo em conjunto das planilhas elaboradas.

<sup>8</sup> Ibid., p. 106.



O especialista em infância e adolescência atuará individualmente com as crianças, trazendo sua voz nas reuniões de equipe, tanto para balizar o trabalho dos *coaches* quanto para auxiliar os pais a tomarem decisões que levem em consideração o bem-estar e a saúde mental de seus filhos.

O trabalho de cada profissional colaborativo pode ser feito individualmente, cada profissional em seu consultório ou escritório, contanto que haja interação constante entre os profissionais colaborativos para evolução positiva do conflito. Verifica-se, no entanto, que os encontros das partes com os profissionais de saúde mental podem acontecer tanto nos consultórios particulares destes, quanto nos escritórios dos advogados e nas reuniões de equipe. *Coaches* têm no processo colaborativo um papel fundamental de apoio e suporte das partes, pelo que sua presença nas reuniões privadas ou conjuntas é sempre bem-vinda.

Não há plano ideal a ser seguido para que se desenvolva o processo colaborativo. Os conflitos nunca são iguais, de modo que cada caso requer profissionais e planos de atuação diferentes, criando-se um processo customizado e adequado ao caso concreto.

O processo colaborativo assemelha-se ao trabalho de um alfaiate que, durante provas da vestimenta confeccionada, propõe ajustes necessários para amoldar a peça ao corpo do cliente, até se chegar ao resultado final. À medida que as informações vêm à tona e que os pontos nodais são naturalmente levantados e trabalhados, surgem as necessidades de encontros com os diferentes profissionais, destacando-se, aqui, a sensibilidade do advogado colaborativo ao orquestrar e dirigir a equipe e o processo em desenvolvimento.

## 7. ANÁLISE DE UM CASO DE DIVÓRCIO COLABORATIVO SOB A ÓTICA DOS “TRÊS ATOS” DESCRITOS POR PAULINE TESLER

Pauline Tesler, em sua obra “Collaborative Law”, traz a perspectiva de que um processo colaborativo de divórcio é desenvolvido em três etapas, semelhantes a uma peça de teatro dividida em três atos.<sup>9</sup>

O primeiro ato, no qual se abriam as cortinas em uma peça de teatro, é visto como o primeiro contato com as Práticas Colaborativas e o caminho até a primeira reunião a quatro, feita entre clientes e seus respectivos advogados colaborativos. Neste ato, clientes e advogados começam a desenvolver sua relação de confiança, estabelecem regras de trabalho e iniciam a comunicação e troca de informações entre si, e, posteriormente, com o outro advogado, o que ocorrerá efetivamente na primeira reunião a quatro.

Depois desta primeira reunião a quatro, onde se dá o contato e a primeira interação entre a equipe colaborativa, começa o principal trabalho de negociação. Este segundo ato consiste no levantamento de informações, mapeamento do conflito, eleição de prioridades e aprofundamento de pontos sensíveis. É neste estágio do processo que se desencadearão as reuniões com os possíveis neutros e coaches. Neste ato se desenvolvem as reuniões de negociação. Tem-se como início deste ato a primeira reunião de equipe, sendo esta uma sistemática do trabalho coletivo que se estende até o final do procedimento colaborativo.

Por fim, o terceiro ato tem início com a finalização da negociação e assinatura do acordo obtido. A partir da dissolução do último impasse, este estágio deve ser visto como a formalização do encerramento das

<sup>9</sup> TESLER, Pauline. Collaborative law: achieving effective resolution in divorce without litigation. EUA: American Bar Association, 2008, p. 53.



negociações. É neste estágio que se encerra o procedimento colaborativo, com o processamento jurídico do divórcio do casal.

### **7.1 O primeiro ato: a escolha dos profissionais e o desenho do processo colaborativo**

Raul, de 40 anos, era casado com Marília, 35 anos, havia 10 anos. Deste casamento, nasceu a filha Luiza, que à época em que eles decidiram pela separação tinha apenas 6 anos de idade. Raul e Marília viveram um casamento muito feliz que chegava ao fim permeado por muita mágoa e ressentimentos. Decididos pelo fim de sua união, procuraram advogados de família litigantes para lhes auxiliar quanto às questões jurídicas de seu divórcio.

Muito sensível e fragilizada, Marília conheceu o advogado de Raul e se sentiu extremamente ameaçada e desamparada, o que a fez desistir da negociação tradicional e abandonar a advogada que a princípio lhe representaria. Raul, imbuído do desejo de negociar seu divórcio amigavelmente, apesar de sua postura rígida e dos ressentimentos com Marília, foi indicado por sua terapeuta a conhecer as chamadas Práticas Colaborativas e escolheu esta forma de encaminhamento.

Visitou alguns advogados e optou por ser representado por Vera, advogada colaborativa especializada em Direito de Família. Com Vera pôde aprender sobre o funcionamento do processo colaborativo, recebendo dela material informativo sobre as Práticas Colaborativas para apresentar à ex-esposa.

Ainda muito desconfiada e ressentida com Raul, Marília acabou por contatar os advogados colaborativos indicados por Vera, optando pelo assessoramento jurídico de Olga, com credenciais semelhantes às de Vera.

A primeira reunião a quatro com os advogados foi decisiva. Depois da assinatura do termo de participação, ao iniciarem a conversa sobre o divórcio, seus impactos e pontos a serem conversados, logo emergiram assuntos conflituosos.

As advogadas de pronto perceberam o alto grau de beligerância do ex-casal. Enquanto recebia das advogadas orientações sobre o processo colaborativo, sobre as leis pertinentes ao caso e cuidados com a filha, o casal evitava se olhar, tendo desferido em várias oportunidades palavras altamente ofensivas um ao outro.

As advogadas, diante da nítida fragilidade emocional dos clientes e do enorme ressentimento que se apresentava no primeiro encontro de equipe, sugeriram ao casal a entrada de um profissional de saúde mental que pudesse ser capaz de lidar com a subjetividade latente no conflito. A equipe validou o nome de Ana, terapeuta sistêmica especializada em família, para ser *coach* única do casal no processo de divórcio.

### **7.2 O segundo ato: o desenvolvimento do processo, a negociação e os primeiros acordos**

Ana foi apresentada aos clientes em uma reunião de equipe, foi informada dos assuntos pertinentes ao divórcio do casal e logo iniciou reuniões com cada um para entender a origem das mágoas e dos ressentimentos, assim como para tentar ajudar o ex-casal a administrar a montanha-russa emocional inerente ao processo de divórcio.

No início de seu trabalho, em uma reunião individual com a cliente, Ana descobriu que Marília era de Santa Catarina e que havia se mudado para o Rio de Janeiro para iniciar seus estudos universitários. Nesta cidade, conheceu Raul e, apesar do desejo contrário da família, ao fim



de seus estudos optou por permanecer no Rio de Janeiro, onde anos depois se casou com Raul. Distante de sua família, Marília foi adotada pela de Raul.

Extremamente carinhosos e receptivos, os pais de Raul receberam Marília em sua família como filha, tendo sido seu porto-seguro na cidade. Era com eles que Marília contava desde o nascimento da filha, inclusive na logística de cuidados com ela.

Tudo mudou quando o pai de Raul faleceu. A mãe de Raul ficou completamente desamparada, assim como Raul. Sentindo-se sozinha para cuidar da casa e da filha, Marília acabou por se distanciar do marido e da sogra, o que proporcionou desentendimentos constantes. O distanciamento foi agravado pela notícia de que Marília passara em um concurso público e precisaria se dedicar ao novo trabalho, o que alteraria substancialmente a rotina da família.

Raul relatou à Ana uma história semelhante em sua reunião privada: muito afetado pela morte do pai, disse ter se afastado de Marília e oferecido cuidados exclusivamente à mãe por alguns meses. Inconformou-se com o novo emprego e as novas amizades de Marília, achando que suas novas ocupações haviam esgarçado de vez os laços familiares e desviado Marília de seu papel de esposa e mãe.

Era visível para as advogadas que ambos estavam muito ressentidos pelo fim do relacionamento e buscando culpar o outro pelo fim da união. Foi somente com a ajuda de Ana que as advogadas puderam conhecer a subjetividade presente nos discursos do casal. A *coach* buscou, em reuniões privadas, fazer com que ambos parassem de apontar a culpa pelo fim do casamento no outro e pudessem entender suas parcelas de responsabilidade. Foram seis sessões da *coach* com cada um dos

clientes, sendo algumas privadas e outras com a presença das respectivas advogadas.

O trabalho da *coach* de divórcio foi essencial não somente para os clientes, mas também para as advogadas, que recebiam o *input* da profissional e conseguiam identificar os pontos mais sensíveis da negociação e contorná-los habilmente.

Com o auxílio de Ana e das advogadas colaborativas, Raul pode compreender as necessidades de Marília. Ele percebeu que sua própria família era o amparo de Marília e que, desde a decisão pelo divórcio, sua mãe não mais dirigira a palavra a ela, provocando-lhe a sensação de desamparo e insegurança.

Ele reconheceu também que sua dureza em relação à partilha de bens se devia ao fato de seu pai ter, desde muito jovem, orientado o filho a não se desfazer de bens imóveis. Após a morte do patriarca, qualquer decisão que contrariasse os ensinamentos do pai ficaria muito mais difícil de ser apoiada por Raul, o que também foi compreendido por Marília.

Da mesma forma, Marília pôde compreender com empatia que Raul atravessava um momento delicado com a perda de seu pai, que foi um homem muito marcante e controlador na vida do filho, deixando-o inseguro e beligerante. Marília pôde entender ainda que sua sogra havia se distanciado apenas para evitar envolvimento no divórcio e não magoar o filho. Ficou claro, contudo, que ainda se encontrava disponível para cuidar da neta Luiza, o que trazia um grande alívio para Marília.

Alguns pequenos acordos foram alcançados desde o início do processo colaborativo: o casal concordou com a agenda de encontros sugerida pelo time colaborativo, esforçou-se para cuidar da comunicação e para reconhecer sua parcela de responsabilidade pelo fim do casamento e



pelo desgaste em sua relação. Os ânimos aos poucos se acalmaram e possibilitaram a sequência de decisões de cunho patrimonial e a recuperação de uma coparentalidade sadia em relação à Luiza.

Enquanto o processo colaborativo acontecia, Luiza completou sete anos e, graças ao esforço dos pais e ao suporte da equipe, o casal, que mal se olhava no primeiro encontro, conseguiu comemorar o aniversário da filha em conjunto.

A partir desse evento, o compartilhamento de decisões da vida da criança foi sendo mais suave, até o ponto em que conseguiram estabelecer de comum acordo todos os parâmetros e diretrizes que seguiriam ao optar pela guarda compartilhada da filha.

Da mesma forma, a manutenção financeira de Luiza foi definida com facilidade. O casal resolveu seguir o combinado que existia enquanto casados, no qual Raul custeava integralmente as despesas da filha, uma vez que havia grande desproporção entre os ganhos maternos e paternos.

Quanto à convivência, os pais de Luiza conseguiram eleger um ajuste equilibrado, pelo qual a filha ficaria períodos de tempo iguais com o pai e com a mãe. A avó paterna continuaria a ser parceira do casal nos cuidados com sua filha, o que trouxe grande tranquilidade à Marília.

### **7.3 O terceiro ato: a finalização do processo colaborativo e a formalização do acordo**

Por fim, depois de um longo e árduo trabalho de estudos patrimoniais, obtiveram êxito ao acordar sobre a partilha de bens, o que desde o início havia se mostrado o maior desafio. Raul reconheceu a importância da gestão de Marília na multiplicação de ativos financeiros e na valorização dos imóveis do casal e, para garantir a manutenção do padrão de vida de

Marília e da filha, comprometeu-se a custear integralmente um aluguel para Marília e até os 24 anos de Luiza. Marília, assim, poderia administrar seus ativos e planejar sua vida financeira pelos anos seguintes, a qual era sua principal preocupação. Da mesma forma, a preocupação de Raul de não se desfazer do patrimônio construído em parceria com o pai estava perfeitamente atendida.

Assim, com um trabalho intenso da equipe colaborativa, o casal pôde alcançar um ajuste que trouxe benefícios mútuos e que cuidou adequadamente de suas preocupações, interesses e necessidades, além de zelar pelo bem estar de sua filha Luiza. As redes de pertinência do ex-casal foram acessadas, permitindo que o processo decisório fosse validado e desejado por todos, e para que seus efeitos positivos fossem sentidos por ambos e, principalmente, por Luiza, foco principal de todo o processo colaborativo.

Desta forma, encerrada a negociação colaborativa, os advogados promoveram um último encontro para leitura do acordo alcançado e assinatura do mesmo pelos clientes. Por fim, submeteram seus combinados à apreciação do Juízo de Família, tendo o acordo sido homologado meses depois.

### **CONCLUSÃO**

O processo colaborativo tem como preceito uma nova forma de condução de conflitos familiares. Assim como os institutos da Mediação de Conflitos e da Conciliação, as Práticas Colaborativas apresentam-se como método pacífico de resolução de controvérsias. Sua peculiaridade, entretanto, reside no fato de que o processo é orquestrado não por agentes imparciais e equidistantes das partes, mas por agentes colabo-



rativos, comprometidos com o processo de diálogo e negociação, que assumem posturas parciais e proativas ao assessorar seus clientes em prol de um ajuste de benefício mútuo.

Além disso, o processo colaborativo difere da negociação tradicional entre advogados por afastar definitivamente dos clientes a ameaça de ajuizamento de processos judiciais no curso da negociação. O expresso compromisso com a não litigância assumido pelos advogados colaborativos, os aportes da equipe multidisciplinar ao longo do processo de diálogo e a atenção aos estágios de evolução da negociação permitem às partes em conflito o descolamento das posições iniciais e foco em seus interesses e necessidades, de forma a enriquecer o processo decisório e promover um ambiente de cuidado a todos os integrantes do sistema familiar.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

INSTITUTO BRASILEIRO DE PRÁTICAS COLABORATIVAS. Disponível em: [www.praticascolaborativas.com.br](http://www.praticascolaborativas.com.br) Acesso em 04 de janeiro de 2018.

TESLER, Pauline. **Collaborative law**: achieving effective resolution in divorce without litigation. EUA: American Bar Association, 2008.

TESLER, Pauline; THOMPSON, Peggy. **Divórcio colaborativo**: a maneira revolucionária de reestruturar sua família, resolver seus problemas legais e seguir adiante. São Paulo: Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2017.



# A MEDIAÇÃO NA PROPRIEDADE INTELECTUAL

\_Marcelo Mazzola<sup>1</sup>

\_Manoel J. Pereira dos Santos<sup>2</sup>

## \_RESUMO

O artigo analisa a importância da mediação na área da propriedade intelectual, demonstrando a relevância dos advogados na triagem inicial dos casos. Também são abordadas as vantagens dessa poderosa ferramenta não adversarial, capaz de viabilizar o tratamento mais adequado do conflito.

De um modo geral, advogados, executivos e a comunidade empresarial em geral já perceberam que a mediação não é apenas uma forma alternativa de resolução de conflitos, mas sim a melhor via a ser buscada.

Tal assertiva pode ser comprovada pelo crescente número de conflitos empresariais encaminhados às câmaras privadas de mediação do país; pelo aumento dos cursos de capacitação em mediação nesse segmento; pela nova mentalidade dos contratantes — que passaram a estipular as chamadas cláusulas de paz, prevendo a mediação como primeira medida de prevenção e solução dos impasses —; e também pelo próprio sucesso das mediações realizadas judicialmente (os índices de acordo giram em torno de 70%)<sup>3</sup>.

Especificamente na área de propriedade intelectual, devemos reconhecer que, embora a mediação não seja a ferramenta adequada para alguns conflitos nesse segmento, seus benefícios são inegáveis para muitos casos, deixando, há muito, o plano meramente teórico.

Nesse momento de mudança de paradigmas, o engajamento e o comprometimento do advogado com a causa é fundamental, pois caberá a ele avaliar a pertinência de encaminhamento do conflito à mediação. Em sua análise, deve verificar, por exemplo, se existe algum vínculo ou uma relação continuada entre as partes (talvez um contrato de licença), o que, a princípio, denotaria a possibilidade e a conveniência de restabelecimento da comunicação entre os envolvidos (artigo 165, § 3º do CPC).

<sup>1</sup> Coordenador (RI) do Setor de Propriedade Intelectual do MEDIARE. Doutor e Mestre em Direito pela Universidade de São Paulo. Especializado em Propriedade Intelectual e Tecnologia da Informação. Painelista da Câmara de Mediação e Arbitragem da OMPI.

<sup>2</sup> Coordenador do Setor de Propriedade Intelectual. Advogado e sócio de Dannemann Siemsen Advogados. Mestre em Direito Processual na UERJ. Vice-Presidente de Propriedade Intelectual do Centro Brasileiro de Mediação e Arbitragem (CBMA).

<sup>3</sup> MAIA, Andrea. Justiça sem burocracia. Precisamos ser tão dependentes da engrenagem estatal para resolver nossas controvérsias? Disponível no endereço eletrônico: <<http://oglobo.globo.com/opiniaao/justica-sem-burocracia-1-19778455>> Acesso em 18.10.17.



Também é importante examinar o histórico dos acontecimentos, pois a discussão pode envolver, por exemplo, questões de fundo negocial que seriam melhor resolvidas por mediação.

De fato, existem muitas situações que se conectam perfeitamente à mediação, tais como: parceiros comerciais (licenciante e licenciado) em desalinho sobre determinados pontos do contrato (cláusula de exclusividade territorial, valor dos *royalties e etc.*); conflitos de marcas nos quais as empresas não são concorrentes, embora a ampla descrição de produtos e serviços sugira a relação indireta ou mesmo breve sobreposição de atividades; ações de infração de patente em que o autor (inventor) busca apenas a indenização pelo uso da invenção e não uma tutela inibitória para cessar a violação; e casos de violação de *trade dress* em que a preocupação de uma das partes é somente evitar a diluição de elementos pontuais, sem maiores repercussões financeiras.

Feita essa triagem inicial e sendo um caso de mediação, o advogado tem a obrigação de informar seu cliente a respeito das vantagens dessa ferramenta. Tanto é assim que o novo Código de Ética da OAB estabelece que é dever do advogado estimular, a qualquer tempo, “a mediação entre os litigantes, prevenindo, sempre que possível, a instauração de processos judiciais” (art. 2º, VI). Nesse particular, vale destacar a confidencialidade desse método autocompositivo, aspecto crucial para preservar e resguardar o sigilo dos bens imateriais em disputa. Aliás, não são raros os conflitos envolvendo segredos de negócio e *know-how* das empresas, além de informações sigilosas e dados estratégicos, que, se revelados em um processo judicial, podem afetar a operação e o próprio valor de mercado da pessoa jurídica ou, ainda, causar prejuízos ao titular

do direito. Por mais que o interessado possa formular um pedido de sigilo de justiça, muitas vezes o juiz indefere tal requerimento sem maiores aprofundamentos.

Vale lembrar que, no processo judicial, a regra é a publicidade, sendo o sigilo a exceção (artigo 189 do novo CPC). Outra peculiaridade da área da propriedade industrial é a complexidade dos conflitos.

Com alguma frequência, notamos que o Judiciário não está familiarizado com expressões oriundas da doutrina especializada, como, por exemplo, *secondary meaning*, *trade dress*, patentes *pipeline*, aproveitamento parasitário, entre outras, o que muitas vezes torna nebuloso o horizonte do processo, principalmente em foros em que não existem varas especializadas. Além disso, questões técnicas exigem conhecimento especializado e muitas vezes se desdobram, afetando outras ciências (física, química, biologia, engenharia e etc.), o que obriga os Juízes a se socorrem de peritos. E, como se sabe, perícias são dispendiosas e retardam sobremaneira a entrega da prestação jurisdicional.

Além da imprevisibilidade do processo judicial, a morosidade do Judiciário é, sem dúvida, o grande desestimulador da solução adjudicada. O enorme *backlog* dos tribunais faz com que os processos judiciais, sobretudo aqueles complexos, demorem anos para serem julgados, trazendo a reboque uma penosa fase executória.

Na mediação, por sua vez, o conflito pode ser resolvido em poucas semanas, com custos indiretos muito menores, desonerando as partes e contribuindo para o desfecho do impasse em tempo razoável (artigo 4º do novo CPC). Ademais, os mediandos, auxiliados por seus advogados e sob os auspícios do mediador, não irão discutir o mérito da controvérsia, mas sim construir, conjuntamente, a melhor solução



para o caso concreto. A famosa solução ganha-ganha, com segurança e previsibilidade.

Mais um ponto que merece reflexão — e que conta a favor da mediação — é a possibilidade de contingenciamento dos riscos. Em uma demanda de infração de marcas ou patentes, por exemplo, o valor das indenizações não obedece a um padrão definido, em razão das diferentes formas de cálculo dos lucros cessantes. Como se sabe, a opção de escolha cabe exclusivamente ao prejudicado (artigo 210 da LPI), que, invariavelmente, só indica o critério na fase de liquidação de sentença.

Em razão disso, é impossível contingenciar, com alguma segurança, os riscos envolvidos no início da demanda, o que, todavia, não acontece na mediação, já que todos os valores são negociados e definidos de comum acordo, com ampla liberdade e flexibilidade.

Em suma, é preciso quebrar definitivamente os paradigmas. Propor mediação não é sinal de fraqueza. É saber avaliar, com responsabilidade, o melhor cenário para seu cliente, especialmente na área da propriedade intelectual, terreno fértil para o desenvolvimento e a consolidação dessa poderosa ferramenta não adversarial. Embora se afirme que na mediação o protagonismo é das partes, o papel do advogado é essencial para criar o espaço da mediação e, depois, para auxiliar o cliente a construir um acordo mutuamente adequado.

#### REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

MAIA, Andrea. Justiça sem burocracia. Precisamos ser tão dependentes da engrenagem estatal para resolver nossas controvérsias? Disponível no endereço eletrônico:<<http://oglobo.globo.com/opiniao/justica-sem-burocracia-1-19778455>> Acesso em 18.10.17.



# ALGUMAS FERRAMENTAS DE MEDIAÇÃO EM CONFLITOS SOCIOAMBIENTAIS

\_Alexandre Assed<sup>1</sup>

## \_RESUMO

Existem algumas ferramentas de mediação que promovem impactos mais efetivos em conflitos envolvendo múltiplas partes, especialmente os de natureza socioambiental. Algumas delas – mapeamento, cronograma, representação, nivelamento de Conhecimento sobre as Ferramentas de Comunicação e de Negociação entre as partes, o “Quadrante de Harvard” e o Monitoramento – serão abordados neste artigo.

## INTRODUÇÃO

Em conflitos socioambientais, envolvendo empresas, comunidades, poder público, entes legitimados para proteger direitos difusos e coletivos, em que há uma relação continuada no tempo cuja preservação deve ser interesse de todos, mostra-se adequada a realização do procedimento de mediação como método de sua resolução.

O objetivo desse artigo é versar especificamente sobre ferramentas que possam ser utilizadas em contextos de mediações envolvendo múltiplas partes, notadamente quando se tratar de conflitos envolvendo bens ambientais.

Quando há muitas partes envolvidas, há especificidades nos procedimentos estruturados de diálogo, que precisam ser cuidadas por aqueles que os desenham e os executam. Nestes casos, há determinadas ferramentas que podem gerar um efeito mais eficaz ou que precisam ser adaptadas para causar o efeito pretendido em certas situações.

Iremos tratar a seguir de algumas dessas ferramentas, que podem ser mais efetivas que outras em que o cenário seja privado.

## 1. DAS FERRAMENTAS DE MEDIAÇÃO

### 1.1 Mapeamento do conflito

Certamente, mapear o conflito é a primeira ferramenta para a estruturação da mediação de conflitos socioambientais e objetiva fazer um desenho das questões a serem tratadas no procedimento, especialmente

<sup>1</sup> Advogado e Mediador. Sócio de Mariz & Assed Advogados. Coordenador do Setor Socioambiental do MEDIARE. Pós-graduado em Direito Ambiental pela Universidade de São Paulo. Graduado em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Professor de Direito Ambiental, Professor de Prática em Processo Civil, Professor de Métodos Extrajudiciais de Resolução de Conflitos, Professor do Curso “Meios Consensuais de Solução de Conflitos”, Coordenador Adjunto do Núcleo de Prática Jurídica – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro – Puc-Rio. Professor do Curso da Capacitação de Mediadores da Escola de Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ). Professor do LLM em Direito do Estado e Regulação da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Professor do Curso de Métodos Consensuais de Resolução de Conflitos e Arbitragem da FGV.



observar qual é a sua configuração para, assim, montar a estratégia, bem como refletir sobre as intervenções que serão utilizadas.

Tania Almeida<sup>2</sup> leciona que o processo mnemônico dos três pês, - pessoas, problema e processo - pode contribuir sobremaneira para a tarefa de mapear o conflito.

O “p” de pessoas se destina a verificar quem são os agentes que precisam ser incluídos nesse mapeamento. Em conflitos socioambientais, podem ser incluídos desde comunidades, representantes de setores da economia, associações, até representantes do Ministério Público, da Defensoria Pública, do Legislativo, do Executivo, ou mesmo um único indivíduo que seja afetado diretamente pela questão.

Esquecer ou deixar de incluir um dos atores para a resolução do conflito pode fazer com que todo o trabalho realizado se perca ou, se concluído, torne-se insustentável no tempo.

Devem esses atores ser, ao menos, convidados a participar do procedimento, observando-se critérios de importância dos agentes envolvidos no conflito. A ausência de alguns atores, como, por exemplo, um ente da Federação ou o Ministério Público, pode inviabilizar o procedimento. Por outro lado, alguns atores secundários podem não ser essenciais para a mediação.

De qualquer forma, a economia nesse contexto não parece ser uma boa estratégia. A inclusão de atores pode, sim, se tornar um grande ativo para o êxito da mediação envolvendo questões socioambientais. Segundo Alexandre Amaral Gavronski<sup>3</sup>:

<sup>2</sup> ALMEIDA, Tania. Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash Editora, 2014, p. 225.

<sup>3</sup> GAVRONSKI, Alexandre Amaral. Técnicas extraprocessuais de tutela coletiva. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010, p. 256.

São, de fato, evidentes as vantagens da participação, especialmente quando se estende para além dos legitimados e inclui também os diretamente atingidos ou interessados na implementação dos direitos ou interesses, visto que nesses casos se permite uma ainda melhor adequação da política pública às reais necessidades daqueles a quem ela se destina.

É indispensável que o mediador convoque os atores indispensáveis, assim considerados aqueles que representam os principais argumentos, pontos de vista ou interesses e cuja influência pode permitir ou inibir qualquer acordo negociado<sup>4</sup>.

Já no “p” de problema, será verificada a questão conflituosa, devendo, na medida do possível, buscar a percepção sobre o tema de cada ator envolvido. Por exemplo, no caso de pescadores que serão afetados por uma barragem em um rio, qual seria a percepção desse grupo? Quais são os interesses além da sua posição? Entrevistas privadas, pesquisa individualizada são excelentes ferramentas para responder esse tipo de pergunta e observar previamente a percepção dos atores envolvidos. Em se tratando de múltiplas partes, como na bem sucedida experiência de construção de consenso na Orla Bardot de Búzios<sup>5</sup>, pode ser necessária uma equipe para compilar dados obtidos nas entrevistas privadas com cada grupo de atores.

No “p” de processo é observado o caminho que aquelas partes trilham até aquele momento, quais foram os recursos utilizados para

<sup>4</sup> SUSSKIND, Lawrence; CRUIKSHANK, Jeffrey; DUZERT, Yann. Quando a maioria não basta: método de negociação coletiva para a construção de consenso. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008, p. 56.

<sup>5</sup> ASSED, Alexandre; MADUREIRA, Constança; JONATHAN, Eva; ALMEIDA, Rafael Alves de; ALMEIDA, Tania. Búzios – Orla Viva: Construindo Consensos na Orla Bardot – do mapeamento inicial do conflito ao pacto social. MEDIARE - Anuário 2016, Ano civil 2017, vol.1, nº 001, mês 2, p. 80-100. Disponível em: <http://www.mediare.com.br/wp-content/uploads/2017/02/anuariomediare.pdf> Acesso em 19 de novembro de 2017.



resolver a questão. Se os meios usados pelos atores foram adversariais, destrutivos, ou mesmo colaborativos ou construtivos poderão nortear o planejamento do procedimento da mediação. Processos judiciais individuais, ações civis públicas ajuizadas, eventuais audiências públicas, processo de licenciamento ambiental e a forma de comunicação entre as partes são elementos importantes a serem observados pelo mediador para o mapeamento.

Além dos três “pês”, podem-se agregar os elementos subjetivos com dados sobre as relações dos agentes envolvidos, inclusive sobre alianças existentes ou mesmo rixas históricas, as quais precisam ser observadas.

Importante ressaltar que todo esse fundamental trabalho de mapeamento é dinâmico e deve ser o tempo todo ratificado e revisto porque as relações são fluídas, sobretudo quando se trabalha com representação, como nas mediações envolvendo conflitos socioambientais.

### 1.2 Cronograma

Estabelecer um cronograma para a realização do procedimento é ferramenta que traz segurança para as mediações envolvendo múltiplas partes, como nas que tratam de conflitos socioambientais, que muitas vezes podem demorar meses ou mais de um ano para sua conclusão.

Em um ambiente de tensão, haver um delineamento dos propósitos, das fases e do tempo estimado traz segurança, nivela expectativas e gera uma moldura estruturante para o trabalho.

Além disso, de forma objetiva, os mediandos podem se organizar e planejar melhor com um entendimento claro do tempo do procedimento, criando, também, a possibilidade de eventuais acordos temporários ou parciais, se necessários.

### 1.3 Representação

Em negociações envolvendo múltiplas partes, em que estão sentados à mesa vários atores, como em muitos casos de conflitos socioambientais, a prática da mediação indica a utilização da representação como forma de viabilizar as tratativas para o consenso.

Essa ferramenta pode ser utilizada para a participação de coletivos em todo o procedimento, escolhendo-se representantes para negociar, designando-se também representantes de associações ou sindicatos, ou, ainda, permitindo aos mediadores realizar setorização dos participantes em grupos para tratar de diferentes questões.

Se realizada uma setorização dentro do procedimento, como, por exemplo, a partir do tema que será tratado, é importante que as partes escolham representantes que tenham conhecimento do tema para relatarem percepções e interesses, bem como eventualmente proporem soluções a respeito do assunto tratado.

Após a definição dos representantes para as reuniões, a referida escolha deve ser procedida com um cuidado repetido em relação à legitimidade desses representantes, que pode mudar a qualquer momento.

### 1.4 Nivelamento de conhecimento entre as partes sobre as ferramentas de comunicação e de negociação

Depois de definidas as pessoas que irão negociar, instrumento importante nas mediações socioambientais é a realização de apresentações para explicar aos participantes as ferramentas de comunicação e de negociação que possibilitem um início de 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)”<sup>6</sup>.

No processo de Construção de Consenso executado pelo MEDIARE na Orla Bardot, foram realizadas duas breves aulas que possibilitaram um nivelamento de conhecimento sobre a forma de comunicar e que também serviram para o “Enquadre” em momentos nos quais a temperatura do debate subiu ou a escuta deixou de existir, mesmo que por alguns breves momentos.

Como exposto no artigo dos setores socioambiental e de políticas públicas do Anuário 2016 do MEDIARE<sup>7</sup>:

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, verem 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.

## 1.5 Quadrante de Harvard

O Modelo Linear em mediação tem sua origem no Projeto de Negociação de Harvard, que indica uma negociação baseada em princípios como método adequado para lidar com qualquer conflito, de que natureza for.

Nos casos de conflitos envolvendo questões socioambientais, em que a visão de mundo relacional da Mediação Transformativa<sup>8</sup> ou mesmo da Mediação Narrativa<sup>9</sup> poderiam tirar o foco das questões primordiais a serem resolvidas, parece-nos adequado utilizar o Modelo Linear, especialmente calcado no chamado “Quadrante de Harvard”, em que se respeita as seguintes fases basilares:

1. Separação das pessoas do problema;
2. Foco nos interesses e não nas posições;
3. Opções de benefício mútuo; e
4. Estabelecimento de critérios objetivos.

### 1.5.1 Separação das pessoas do problema.

Em conflitos socioambientais, é costumeira a criação de um coletivo firme em uma posição. Preconceitos, boatos ou informações equivocadas que se transformam em verdade absoluta, percepções firmes que se tornam obstáculo ao diálogo são muito comuns neste tipo de contexto e tendem a comprometer a comunicação, criar reatividades, engessamento de posições e polarização.

O costume das negociações envolvendo questões ambientais, sobretudo para a construção de Termos de Ajustamento de Conduta (TACs) é o da barganha, que mantém a realidade de pólos opostos, e o eventual não acolhimento de um pleito, nesse cenário, acaba aparentando um desrespeito, uma afronta, uma falta de consideração ou de reconhecimento.

<sup>8</sup> JONATHAN, Eva; AMERICANO, Naura dos Santos. Diferentes modelos: mediação transformativa. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coords.). Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: Editora JusPodivm, 2016, p. 203-213.

<sup>9</sup> BRIGIDA, Elizabeth; ARAÚJO, Inês Guilhon de; JACOB, Wanderley José. Diferentes modelos: mediação narrativa. In: ALMEIDA; PELAJO; JONATHAN, op. cit., p. 215-226.

<sup>6</sup> ASSED; MADUREIRA; JONATHAN; de ALMEIDA; ALMEIDA, op. cit., p. 86.

<sup>7</sup> Ibidem, p. 86.



Assim, é fundamental que o mediador consiga separar as pessoas das questões que precisam ser discutidas durante o procedimento de mediação. Desvendar o que remete a questões relacionais, o que foi objeto de ideias preconcebidas, além de um entendimento de que há percepções distintas a respeito do mesmo tema são importantes ferramentas para uma negociação com base em princípios para construir consenso.

Ponto importante nesse tipo de mediação é a consideração ao papel da identidade, ressaltada por Fisher e Ury<sup>10</sup>, especialmente quando há alguma aparente ameaça à autoimagem ou à autoestima de uma das partes, o que, em reuniões conjuntas, com uma plateia de muitos espectadores, pode sedimentar posições e aumentar as cores das ações e reações.

### 1.5.2 Foco nos interesses e não nas posições

Uma comunidade que é contra um empreendimento turístico pretendido por uma empresa. O Ministério Público também é contrário à ideia, mas o Poder Público Municipal é favorável. De outro lado, há ainda uma Associação de Hotéis que quer o empreendimento de toda forma, ao contrário da Associação de Pescadores, que não aceita a ideia.

Esse cenário, bastante comum, mostra o que rotineiramente acontece em negociações de conflitos socioambientais nos quais as pessoas manifestem suas polarizadas posições e não seus interesses. Na maioria dos casos a negociação não evolui ou se evolui, invariavelmente, negocia-se por barganha.

Os interesses nem sempre são claros e, de início, acabam se confundindo com as posições, mas é fundamental que o procedimento de mediação seja estruturado para dar a oportunidade de as partes manifestarem os seus verdadeiros interesses, necessidades e valores, e também para que possam entender quais são os das outras partes envolvidas.

A utilização de *flip-charts*, quadros explicativos dos interesses e necessidades das partes, ajuda a sedimentar o conhecimento sobre as percepções e desejos de cada parte envolvida, muito além das posições de “sim” ou “não”.

Nesse cenário, como bem salientam Eva Jonathan e Samantha Pelajo<sup>11</sup>, “importante estar atento às múltiplas vozes que cada um dos negociadores representa. Seja qual for a natureza da negociação, as pessoas não são sozinhas e criam alianças com quem as cerca. Assim, há opiniões e interesses outros em jogo.”

Há uma grande chance, por exemplo, no caso hipotético que mencionamos acima, que haja um interesse comum entre todos os envolvidos – por exemplo, no incremento dos empregos na comunidade ou no desenvolvimento sustentável para manter as atividades turísticas da região.

Assim, cada parte verificando com clareza quais são os seus próprios interesses e necessidades envolvidas, e reconhecendo legítimos os interesses e necessidades alheios, muitas vezes comuns, o caminho para a construção de consenso acaba demasiadamente facilitado.

<sup>10</sup> FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões. Rio de Janeiro: Solomon Editores, 2014, p. 50.

<sup>11</sup> JONATHAN, Eva; PELAJO, Samantha. Diferentes modelos: mediação linear (Harvard). In: ALMEIDA; PELAJO; JONATHAN, op. cit., p. 198.



### 1.5.3 Opções de Benefício Mútuo

Passadas as duas primeiras fases de negociação, os mediandos devem partir para o terceiro ponto que é a chamada “tempestade de ideias”, em que as partes, após a separação das pessoas dos problemas e do levantamento de interesses e necessidades, passam, com a máxima criatividade, a criar uma pluralidade de alternativas.

Essa fase é a base dos processos ganha-ganha de composição de discordâncias, para que sejam construídas soluções de benefício mútuo.

O mediador deve, como ressalta Tania Almeida<sup>12</sup>, convidar os mediandos a assumirem uma postura colaborativa, de forma que possam se disponibilizar a criar soluções inclusivas que atendam a si mesmos, sem desatender ao outro. Há na cultura ocidental, no entanto, uma dificuldade de praticar esse caminho com vistas à solução de benefício mútuo, quando o costume é negociar para atender exclusivamente as suas necessidades e interesses.

Além dos momentos definidos nas reuniões para as partes pensarem em soluções de benefício mútuo, podem também os mediandos receber tarefas entre reuniões, para pensarem em alternativas que atendam aos envolvidos, considerando os interesses e necessidades de todos.

### 1.5.4 Estabelecimento de critérios objetivos

Pensadas múltiplas alternativas sobre as questões envolvidas, caberia às partes definirem quais serão as escolhidas para construir o acordo.

Naturalmente, o caminho seria que uma parte tente impor as alternativas que mais lhe são favoráveis, sem fundamento objetivo. No

entanto, essa forma de escolha pode significar um retrocesso na busca do consenso.

Assim, o Projeto de Negociação de Harvard<sup>13</sup> indica a utilização de critérios objetivos para a definição das soluções que são estabelecidas pelas partes.

Segundo indicam Samantha Pelajo e Eva Jonathan<sup>14</sup>, “a negociação baseada em princípios tem por premissa a busca conjunta, ponderada e acessível, por critérios objetivos. Não há espaço para imposições arbitrárias, mas amplo terreno para a administração legítima das diferenças”.

### 1.6 Monitoramento

Firmadas as soluções às questões trazidas, o monitoramento é medida imprescindível nas mediações envolvendo questões socioambientais.

Como as relações continuarão no tempo, podendo haver, por exemplo, dados de poluição ou de medidas compensatórias ou mitigatórias acordadas, é preciso que as partes estabeleçam um formato em que se verifique continua e sistematicamente por um tempo determinado como e se estão sendo cumpridas as medidas definidas no acordo.

Samira lasbeck<sup>15</sup> relata que uma das causas de insucesso de procedimentos de mediação foi o não estabelecimento de um vínculo entre os envolvidos para que estivessem unidos e pudessem monitorar a execução do acordo.

<sup>13</sup> FISHER; URY; PATTON, op. cit., p. 91.

<sup>14</sup> JONATHAN; PELAJO, op. cit., p. 199.

<sup>15</sup> SOARES, Samira lasbeck de Oliveira. Mediação de conflitos ambientais: um novo caminho para a governança da água no Brasil. Curitiba: Juruá, 2010, p. 152.

<sup>12</sup> ALMEIDA, op. cit, p. 114.



Costumeiramente, após processos de negociação, com frequência organizam-se comissões temáticas, formadas por representantes dos segmentos envolvidos no diálogo, para realizar o monitoramento e mesmo executar as medidas resolvidas.

## CONCLUSÃO

Este artigo pretendeu abordar algumas ferramentas que possam auxiliar procedimentos de mediação envolvendo questões socioambientais, considerando suas especificidades.

Certamente outros instrumentos poderão contribuir sobremaneira para o êxito desses procedimentos, não havendo a presunção de esgotar o tema.

De toda forma, cientes de que a mediação pode ser método bastante adequado para a resolução de conflitos socioambientais, abre-se aqui um caminho para discussão a respeito das ferramentas mais eficazes e adequadas para este tipo de procedimento estruturado de diálogo, o qual, se espera, tenha um alcance e abrangência cada vez maior na sociedade brasileira.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Tania. Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash Editora, 2014.
- ASSED, Alexandre; MADUREIRA, Constança; JONATHAN, Eva; ALMEIDA, Rafael Alves de; ALMEIDA, Tania. Búzios – Orla Viva: Construindo Consensos na Orla Bardot – do mapeamento inicial do conflito ao pacto social. *MEDIARE - Anuário 2016, Ano civil 2017*, vol.1, nº 001, mês 2, p. 80-100. Disponível em: <http://www.mediare.com.br/wp-content/uploads/2017/02/anuariomediare.pdf> Acesso em: 19 de novembro de 2017.
- BRIGIDA, Elizabeth; ARAÚJO, Inês Guilhon de; JACOB, Wanderley José. Diferentes modelos: mediação narrativa. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coords.). *Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes*. Salvador: Editora JusPodivm, 2016, p. 215-226.
- FISHER, Roger; URY, William. *Como Chegar ao Sim: Como negociar acordos sem fazer concessões*. Rio de Janeiro: Solomon Editores
- GAVRONSKI, Alexandre Amaral. *Técnicas extraprocessuais de tutela coletiva*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2010.
- JONATHAN, Eva; AMERICANO, Naura dos Santos. Diferentes modelos: mediação transformativa. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coords.). *Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes*. Salvador: Editora JusPodivm, 2016, p. 203-213.
- JONATHAN, Eva; PELAJO, Samantha. Diferentes modelos: mediação linear (Harvard). In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coords.). *Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes*. Salvador: Editora JusPodivm, 2016, p. 189-201.
- SOARES, Samira lasbeck de Oliveira. *Mediação de conflitos ambientais: um novo caminho para a governança da água no Brasil*. Curitiba: Juruá, 2010.
- SUSSKIND, Lawrence; CRUIKSHANK, Jeffrey; DUZERT, Yann. *Quando a maioria não basta: método de negociação coletiva para a construção de consenso*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.



# CONTRATOS DE TI: PROCESSOS DE DIÁLOGO POSSÍVEIS

\_Gilberto Martins de Almeida<sup>1</sup>

## \_RESUMO

A história dos contratos de TI revela sensível evolução nos processos de diálogo entre os atores desse mercado. Sua forma, tamanho e conteúdo têm variado significativamente, se adequando a novos interesses fomentados pelos avanços tecnológicos. A Mediação e procedimentos correlatos podem ser úteis para a negociação, aplicação ou desfazimento desses contratos, em diferentes contextos.

A indústria de TI construiu sua história de relacionamentos contratuais num percurso de gradual tomada de consciência sobre pautas objetivas e subjetivas e constante ampliação de leque na busca do melhor acordo<sup>2</sup> e de sua formalização mais adequada<sup>3</sup>.

No início, na década de 50, eram pouquíssimos os computadores em uso no mundo, os tribunais não haviam amadurecido seu entendimento sobre o que significavam aquelas máquinas enormes, e os fabricantes não dispunham de um padrão contratual pré-existente para guiar seus pactos. O resultado então foi a invenção de contratos leoninos, que estipulavam, por exemplo, venda casada: quem alugava um computador tinha obrigatoriamente que adquirir do fabricante os serviços de manutenção.

A preocupação que inspirava esse nível de cuidado era a falta de padrões jurisprudenciais (especialmente no sistema norte-americano, baseado, sobretudo, em decisões judiciais), e o latente desejo de evitar que máquinas tão caras pudessem perder valor no caso de manutenção inadequada.

A reação a esse zelo extremado, embora talvez justificável naquelas circunstâncias, foi o despertar de atenção das autoridades governamen-

<sup>1</sup> Co-Coordenador do Setor de Tecnologia de Informação, do MEDIARE. Advogado, Professor de Direito da Informática e Internet na PUC/RJ. Fundador do Instituto de Direito e Tecnologia. Consultor das Nações Unidas sobre legislação para a Internet. Mediador e árbitro.

<sup>2</sup> A esse respeito verifica-se que: “*The dissemination of Information Technology throughout every aspect of contemporary life, generating an array of new patterns and usages (lex informatica), inclusively in international trade of goods, has brought about the need for adaptation of prior parameters.*” Ver MARTINS de ALMEIDA, Gilberto. Electronic payments and international sales of goods: new challenges. II Congreso Iberoamericano de Derecho Internacional de los Negocios. “360º de la Compraventa Internacional de Mercaderías”. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2016, p. 280.

<sup>3</sup> Ver, por exemplo, a seguinte ponderação: “*Each new technology creates new types of disputes, as well as opportunities for new forms of dispute resolution. Technologies may transform the ways in which people communicate and relate to each other. (...) New technology has also provided previously unavailable solutions to problems. (...)*” Dispute resolution and information technology - Principles for good practice, National Alternative Dispute Resolution Advisory Council, 2002, p. 4. Disponível em <https://www.ag.gov.au/Legal-System/AlternateDisputeResolution/Documents/NADRAC%20Publications/dispute-resolution-information-technology-principles-good-practice.pdf>. Acesso em 26/11/2017.



tais, que passaram a enquadrar a situação na moldura da repressão ao abuso de poder econômico, restabelecendo o equilíbrio de poder entre as partes.

Esse direcionamento coincidiu com a redução do tamanho e preço dos computadores, dando origem a maior volume de vendas, disseminação de novos tipos de contratos, e certo relaxamento das tensões iniciais na relação entre fornecedores e clientes.

É dessa época, então, nos anos 60 e 70, o nascimento dos contratos separados por atividades, isolando cada modelo de negócio, com contratos específicos para software, por exemplo.

Porém, a popularização da informática trouxe consigo a diversificação dos riscos. Ficou mais difícil conhecer todo tipo de aplicação que os computadores e programas teriam, a partir da comercialização aos clientes.

Por isso, o equilíbrio de interesses passou a girar em torno da cláusula de teto máximo de indenizações. Se algum problema de defeitos se originasse durante a vigência do contrato, a reparação das perdas e dos danos estaria limitada a certo valor pré-acordado. Era uma forma de quantificar o equivalente à disposição do fornecedor e à satisfação do cliente como tradução de uma reparação que fosse razoável.

Vêm, a seguir, nas décadas de 80 e 90, a microinformática e as redes de dados. Ora, para computadores tão menores e mais baratos, que se transformaram em artigos de varejo, não fazia mais sentido usar contratos longos e detalhados.

Quanto às redes, ninguém tinha muita paciência para ler várias telas de linguagem contratual num ambiente em que o procedimento típico era saltar rapidamente de tela em tela, com base na atratividade delas.

Por essas razões, os contratos desenvolvidos nesse período passaram a ser decompostos em diferentes textos, com diferentes nomes.

Na Internet, uma parte dos contratos foi parar nos chamados Termos de Uso, outra foi para a Política de Privacidade, e assim por diante.

Já os contratos referentes a equipamentos ou programas ganharam uma nova arquitetura, extremamente inovadora: o que eram os Anexos técnicos dos contratos tradicionais passou a ser o corpo principal dos contratos. Os SLA (*Services Level Agreement*, Acordo de Níveis de Serviço) representaram um foco acentuado de objetividade.

Logo se viu, entretanto, que objetividade sem subjetividade não tem vida longa. Por isso, o próximo passo foi criar SLM (*Services Level Management*), contratos que tinham por tônica as cláusulas relacionais, e que se destinaram a escorar os negócios celebrados por meio de SLA.

Passamos para os anos 00 e para a década atual. O que estava em computadores e nas redes se transferiu, em grande parte, para o mundo *mobile*. A convergência de mídias comprimiu tecnologias e mercados, ao mesmo tempo em que ampliava exponencialmente o número de usuários.

Neste momento, é como se uma parada para reflexão se impusesse, operando uma linha de corte em relação a assimetrias históricas entre os interesses de fornecedores e de clientes de TI, e do grau de formalidade ou de informalidade que eles se acostumaram a adotar<sup>4</sup>.

Os movimentos pendulares desenhados ao longo da trajetória acima descrita foram trazendo as práticas para o centro. Antes, se experi-

<sup>4</sup> Em relação a essa questão, observa-se que: “*The IT industry is very immature when it comes to contract negotiation and contract management. There is little experience and limited availability of legal and contractual frameworks that can be used. One of the consequences of this is that each of the parties involved might have a constant feeling of being ‘ripped off’.*” Ver PACKBIER, Yvonne; PRATT, Eric. Mediation for the information technology industry. ADR Bulletin, Volume 4, Number 5, Article 4, 11-1-2001, p. 73. Disponível em: <http://epublications.bond.edu.au/adr/vol4/iss5/4/>. Acesso em 26/11/2017.



mentou contratos leoninos, depois se buscou extrema objetividade, e a cada movimento de aumento de poder dos fornecedores, se seguia um movimento em sentido oposto, de fortalecimento dos consumidores, seja via separação de contratos ou via foco privilegiado em temas procedimentais e relacionais.

Essa pausa para levantamento do quadro de necessidades<sup>5</sup> se faz oportuna diante da extrema concentração de fornecedores em cada segmento do mercado de TI, e por outro lado, da atomização do universo de consumidores, cada vez mais alheios às compras realizadas presencialmente e com atendimento personificado.

Sabendo-se que maus contratos podem ser convite a disputas<sup>6</sup>, qual a relevância que os contratos de TI hoje apresentam no tocante ao potencial de conflitos e de sua resolução?

A esse propósito, um documentário<sup>7</sup> impressionante, disponível para acesso na Internet, registra o depoimento de grandes fornecedores de TI dizendo que colocam no ar contratos intencionalmente longos e com linguagem difícil, sob a premissa por eles alegada com apoio em estatísticas, de que os usuários em geral não querem ler contratos,

5 No tocante a esse aspecto, constata-se que: “A mediação, recurso extrajudicial privado e voluntário de resolução de conflitos, pode ser aplicada em diferentes temas e setores. Na tecnologia da informação o desentendimento causado por especificações em contratos de serviços, propriedade intelectual e questões que envolvem a distribuição e meta nas vendas são alguns dos mais comuns no setor e a mediação é um caminho na busca por solução entre as partes, seja entre grupos ou empresas.” Ver Mediação é solução extrajudicial para conflitos em TI. *Convergência Digital*, 15/09/2015. Disponível em <http://www.convergenciadigital.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=site&inford=40633&sid=104>. Acesso em 26/11/2017.

6 Daí a necessidade particularmente presente na área de TI de se construir equilíbrio contratual entre as partes. Ver Atualização do CDC prioriza o comércio eletrônico e o equilíbrio entre consumidores e fornecedores, diz especialista. *Portal do Consumidor*, 10/11/2011. Disponível em: <http://www.portaldodoconsumidor.gov.br/noticia.asp?id=20041>. Acesso em 26/11/2017.

7 “Sujeito a termos e condições”. Documentário, 2012. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=ncouFwTR6Qg>. Acesso em 05/12/2017.

simplesmente vão clicando imediatamente em “Concordo”, “Aceito” e em outros botões que permitem prosseguir adiante.

Natural que em relacionamentos nos quais pelo menos uma das partes não leu aquilo com o que se comprometeu, a chance de surgirem conflitos aumenta bastante.

Por essas e por outras razões, a “solução” concebida por aqueles fabricantes foi de, em vez de diminuir e simplificar os contratos para que se tornassem facilmente entendíveis e assimiláveis, se valer de plataformas eletrônicas de conciliação ou de mediação, com uso apenas de algoritmos ou também de seres humanos, como instâncias de oferecimento de apoio.

E assim caminhamos nesse mercado<sup>8</sup>, cada vez aprofundando mais a sofisticação tecnológica e visando o paradoxo da personificação em massa, por meio de inteligência artificial, Big Data, Internet das Coisas e outros fenômenos.

De fato, no passado os contratos de TI eram negociados entre seres humanos vendedores e compradores. Agora, cada vez mais, a comunicação se dá com robôs, utilizados em *call-centers* e em SACs (Serviços de Atendimento ao Cliente), com *scripts* que podem variar conforme o “aprendizado” que acumulem com base em experiências de “conversas” de que participem.

Em paralelo, as pautas se renovam com motivações subjetivas que passam a incluir o desejo de cada cliente ser tratado com o estado da arte

8 Que tem sido contemplado com normas técnicas procedimentais: “(...) normas ISO (17799, 27001, etc.) estabelecem uma ponte – há muito tempo reclamada - entre Governança Corporativa e Governança de TI, exigindo adoção de contratos eficientes (...)”. Ver MARTINS DE ALMEIDA, Gilberto. GRC e o novo mundo da Governança. *Gazeta Mercantil*, 26 de novembro de 2008. Disponível em <http://pbsbrasil.com.br/pdf/governanca.pdf> Acesso em 26/11/2017.



de personalização (ferramentas de customização e fidelização de relacionamentos), como um reflexo da valorização da dignidade de consumidores e usuários, e com preocupações objetivas quanto ao grau de acurácia da atenção às necessidades previsíveis dos compradores<sup>9</sup> e quanto aos seguros contra falhas de máquinas dotadas de “pensamento” por inferência, as quais materializam a computação cognitiva, em que os humanos abrem mão do controle permanente sobre raciocínios e programações.

Esses contratos - ao menos assim a sua informalidade crescente faz parecer - poderão futuramente se encaminhar na direção daquilo que talvez devesse ser sua missão original, a de consubstanciar correspondências e registros de diálogos, e nessa condição, virem a contribuir para a redução do contingente de conflitos, que a evolução tecnológica segue fomentando exponencialmente, de forma fascinante, porém desafiante.

Tais conflitos têm assumido novas configurações à medida que a atividade de programação fica mais distante das derivações que a Inteligência Artificial gera ao longo do caminho, a Internet das Coisas induz o interesse maior pela venda de etiquetas (“metadados”) do que pela de produtos, o Big Data processa o influxo avassalador de dados e a computação em nuvem descentraliza o armazenamento de informações. Esses conflitos reivindicam o desenvolvimento de contratos mais adequados<sup>10</sup>.

<sup>9</sup> A esse respeito, observar a seguinte recomendação: “*We have always recommended including an alternative dispute resolution clause (ADR clause) in contracts, especially when it comes to IT Contracts. It is usually better not to resolve disputes of a technical nature through the South African courts. The report for Corporate Governance for South Africa (King III™ or King 3™) (at page 13) states that: ‘...the Institute of Directors in Southern Africa (IoD) advocates administered mediation’ (...).*” Ver An ADR Clause to include in Contract. Disponível em: <https://www.michalsons.com/blog/an-adr-clause-to-include-in-contracts/1728> Acesso em 26/11/2017.

<sup>10</sup> Inclusive porque, como anotei anteriormente, “A jurisprudência (...) é escassa, o que sugere a conveniência de os usuários se resguardarem contratualmente negociando a priori (...)”. Ver MARTINS DE ALMEIDA, Gilberto. Benefícios e riscos jurídicos da gestão de informações estratégicas. In: STAREC, Claudio (org.).

Nesse contexto, as cláusulas de limite máximo de indenizações voltam a ser especialmente úteis para a mitigação de conflitos porque prefixam a maior expectativa possível de risco e de compensação, traduzindo, respectivamente, pior e melhor cenários.

As cláusulas de propriedade intelectual<sup>11</sup> também ganham relevo no tocante à prevenção ou resolução de conflitos, pois a clareza no tocante a exclusividades e a temperanças respectivas ajuda a prevenir dúvidas sobre a moldura de usos possíveis. Por outro lado, as fronteiras sempre dinâmicas da propriedade intelectual trazem novas questões, como a de se as inovações produzidas por robôs inteligentes poderão gerar propriedade intelectual (caso sim, para quem?).

A cláusula de objeto também é chave para a compreensão das relações entre as partes. Por exemplo, a adoção das chamadas metodologias ágeis, que postulam a revisão permanente do que fora contratado, des-sacraliza o contrato e provoca a administração cotidiana das melhores oportunidades para dar conta de necessidades supervenientes, que costumam ser a tônica em contratos de TI<sup>12</sup>.

Os novos matizes dos contratos e dos conflitos de TI destacam a importância do papel do mediador que se mantém sintonizado com as rápidas evoluções do mercado de TI e Internet.

A formação multidisciplinar e a abertura para as novas realidades

Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva. São Paulo: Saraiva, 2012, p. 235.

<sup>11</sup> Algumas mediações relativas à propriedade intelectual em contratos de TI estão referidas no web site da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (WIPO). WIPO Mediation Case Examples. Disponível em: <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/case-example.html> Acesso em 26/11/2017.

<sup>12</sup> Nesse sentido, “*Mention has been made of the gap which frequently exists between IT and business expectations. If one adds to this the remarkable advances in IT technology which can and often do appear during the course of a long project, the widening gap in expectations is hardly a cause for wonder. It is apparent that the outcome of a contract may be quite different from what the parties envisaged at the outset.*” Ver PACKBIER, PRATT, 2001, ob. cit., p. 74.



e terminologias<sup>13</sup> possibilitam uma escuta ativa mais apurada e uma maior facilidade para promover a ampliação do leque de alternativas.

Nessa trilha, a Facilitação de Diálogos, os *Dispute Boards* e outros procedimentos que herdaram alguns aprendizados e características das técnicas de Mediação passam a compor o manancial de opções de que dispõem os usuários, cada vez mais atraídos pela celeridade e por foco específico.

A TI pode ser vista como uma ponte entre o mundo virtual e o mundo real, um fio condutor para a resolução de controvérsias que têm um pé no ambiente digital e outro no universo analógico, por isso os seus contratos têm o desafio de promover essa fusão de culturas, harmonizando diferenças, e a Mediação aí tem um espaço largo para ser de utilidade<sup>14</sup>, cada vez mais relevante.

## CONCLUSÃO

Podemos observar que as pautas subjetivas e objetivas subjacentes aos contratos de TI foram se transformando ao longo do tempo e ditaram readequações sucessivas, num exemplo notável de como contratos materializam processos de diálogo e instrumentos de composição de acordos.

Nesse diapasão, a Mediação e alguns procedimentos que se valem de suas técnicas surgem como meios efetivos de facilitar a formalização e as renegociações durante o ciclo de vida útil desses contratos e por ocasião dos desenlaces que podem suscitar.

<sup>13</sup> “Those relatively unfamiliar with the technology may be more easily manipulated into agreement by the other party or by the ADR practitioner.” Ver *Dispute Resolution and Information Technology - Principles for Good Practice*, 2002, ob. cit., p. 8. Acesso em 26/11/2017.

<sup>14</sup> “The experience of the Centre for Dispute Resolution (CEDR) in London shows that mediation has a 90 per cent success rate, with the highest chance of success in IT industry disputes when intervention has been possible at an early stage.” Ver PACKBIER; PRATT, 2001, ob. cit., p. 74.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

An ADR Clause to include in Contract. Disponível em: <https://www.michalsons.com/blog/an-adr-clause-to-include-in-contracts/1728> Acesso em 26/11/2017.

Atualização do CDC prioriza o comércio eletrônico e o equilíbrio entre consumidores e fornecedores, diz especialista. Portal do Consumidor, 10/11/2011. Disponível em: <http://www.portaldoconsumidor.gov.br/noticia.asp?id=20041>. Acesso em 26/11/2017.

Dispute resolution and information technology - Principles for good practice, National Alternative Dispute Resolution Advisory Council, 2002, p. 4. Disponível em <https://www.ag.gov.au/LegalSystem/AlternateDisputeResolution/Documents/NADRAC%20Publications/dispute-resolution-information-technology-principles-good-practice.pdf>. Acesso em 26/11/2017.

MARTINS DE ALMEIDA, Gilberto. Benefícios e riscos jurídicos da gestão de informações estratégicas. In: STAREC, Claudio (org.). *Gestão da informação, inovação e inteligência competitiva*. São Paulo: Saraiva, 2012, p. 227-238.

\_\_\_\_\_. Electronic payments and international sales of goods: new challenges. II Congreso Iberoamericano de Derecho Internacional de los Negocios. “360° de la Compraventa Internacional de Mercaderías”. Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2016, p. 259-285.

\_\_\_\_\_. GRC e o novo mundo da Governança. **Gazeta Mercantil**, 26 de novembro de 2008. Disponível em <http://pbsbrasil.com.br/pdf/governanca.pdf> Acesso em 26/11/2017.

Mediação é solução extrajudicial para conflitos em TI. *Convergência Digital*, 15/09/2015. Disponível em <http://www.convergenciadigital.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?UserActiveTemplate=site&inford=40633&sid=104>. Acesso em 26/11/2017.

PACKBIER, Yvonne; PRATT, Eric. Mediation for the information technology industry. *ADR Bulletin*, Volume 4, Number 5, Article 4, 11-1-2001, p. 72-76. Disponível em: <http://epublications.bond.edu.au/adr/vol4/iss5/4/>. Acesso em 26/11/2017.

“Sujeito a termos e condições”. Documentário, 2012. Disponível em <https://www.youtube.com/watch?v=ncouFwTR6Qg>. Acesso em 05/11/2017.

WIPO Mediation Case Examples. Disponível em: <http://www.wipo.int/amc/en/mediation/case-example.html> Acesso em 26/11/2017.

# GRADE DE ATIVIDADES 2017

	SETOR	ATIVIDADES	EVENTO	PUBLICAÇÃO (ANUÁRIO)
	ARTE, CULTURA E ENTRETENIMENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Encontros do GT com profissionais do setor a fim de mapear os conflitos recorrentes e identificar as necessidades do mercado.</li> <li>_ O Grupo trabalha na elaboração de modelos de apresentação conforme cada tipo de público interessado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Apresentação do Setor para importantes representantes do mercado, como a Manager Director da Sotherby's, Sra. Katia Mindlin; bem como, para a advogada especializada na indústria de entretenimento, Dra. Simone Lahorgue, e o Dr. João Maurício de Araujo Pinho, atual presidente do MAM-RJ e apoiador de instituições culturais como o Museu Histórico do Rio de Janeiro, o Museu Nacional de Belas Artes, a Fundação Casa França-Brasil no RJ, dentre outras; e do Sr. Fabio Szwarcwald, Diretor do Parque Lage, economista e colecionador.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ “Liberdade de Expressão Artística: Seus Princípios, Valores, Posições e Possibilidades” de Gilberto Martins de Almeida <b>PÁG. 06</b></li> </ul>
	CÍVEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Reuniões sistemáticas de estudo e preparação de duas palestras para ABAMI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Palestras em parceria com a ABAMI “Resolvendo conflitos extrajudicialmente” (Jul/17); “Técnicas de comunicação em condomínios: desconstruindo conflitos” (Out/17)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ “Técnicas de Comunicação em Condomínios: Desconstruindo Conflitos” de Cristiane Carneiro e Edison Balbino <b>PÁG. 11</b></li> </ul>
	COMUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Reuniões do GT visando: (i) Pesquisa - "Mapeamento de Projetos de Mediação Comunitária no Brasil"; (ii) Estabelecimento de convênio - "Rede Postinho"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ Projeto de Capacitação de Mediadores Locais no Núcleo de Mediação Comunitária do Vidigal - NMCV.</li> <li>_ Encontro de Articulação Interinstitucional: MEDIARE e Coordenação do Programa de Justiça Comunitária do TJDFR com a Juíza Gláucia Falsarella Foley.</li> <li>_ Apresentação do Setor e do Projeto de Capacitação de Mediadores Locais no NMCV para o curso regular do MEDIARE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ “As Várias Faces da Mediação Comunitária no Brasil” de Barbara Musumeci Mourão, Eva Jonathan, Silvia Naidin, Vânia Izzo de Abreu e Wanderley Jacob <b>PÁG. 19</b></li> </ul>
	DOCÊNCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>_ O GT dedicou-se ao estudo de referências teóricas para atividades docentes e trabalhou na planilha de “Competências do Docente MEDIARE”.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>_ “O Poder na Condução do Processo de Mediação” de Julianne Lopes e Mercedes Schumacher <b>PÁG. 24</b></li> <li>_ “Supervisão Presencial em Mediação de Conflitos: Uma Metodologia de Construção Coletiva” de Eva Jonathan, Glória Maria Dias Mosquera, Maria do Céu Lamarão Battaglia, Renata Fonkert, Samantha Pelajo e Vânia Izzo de Abreu <b>PÁG. 32</b></li> </ul>

**SETOR****ATIVIDADES****EVENTO****PUBLICAÇÃO (ANUÁRIO)****EMPRESARIAL**

\_ Houve estímulo ao estudo e à discussão de casos e temas correlatos à Mediação Empresarial, e a tentativa de estabelecer convênios de cooperação com Associações de Classe e entidades temáticas, (ABF – Rio, SindRio, ABRH, ABF-SP) por meio de contato pessoal e palestras de sensibilização. O GT trabalhou em cláusula compromissória e escalonada para contratos empresariais, e recebeu Mariana Souza, como palestrante sobre desenho de sistemas.

\_ “Mediação de Conflitos Trabalhistas” de Mônica Carneiro **PÁG. 44**

**EMPRESAS FAMILIARES**

\_ O GT contou com a presença de palestrantes convidados, dentre eles Eduardo Najjar, Caio Aguirre e Tomaz Solberg, que trouxeram particularidades da Mediação nessa área.

\_ “A mediação e o fundador de empresa familiar: pautas peculiares” de Adriana Rocha **PÁG. 49**  
\_ “O papel da mediação nas empresas familiares brasileiras” de Glacy Pacca Fatorelli e Heloisa Fragelli Cardoso **PÁG. 59**

**ESCOLAR**

\_ Curso de Sensibilização Prática em Comunicação Não-Violenta e Reuniões de planejamento, além de perspectivas para 2018 ocuparam os GTs.

\_ Visitas às Instituições de Ensino: (i) Centro Educacional Integrado (CEI); (ii) Espaço Cria e (iii) Colégio Eliezer para conhecer necessidades e identificar interesse no desenvolvimento de projetos de gestão de recursos pessoais para o diálogo e para a resolução de conflitos.

\_ “A Prática da Comunicação Não-Violenta: Ressonâncias na Construção de Equipes” de autoria da equipe do Setor de Mediação Escolar **PÁG. 70**

**FAMÍLIA E SUCESSÕES**

\_ O GT dedicou-se ao livro de Marinés Suares “Mediando em Sistemas Familiares” e a reuniões sobre possíveis oportunidades de divulgação do Setor.  
\_ Elaboração do Curso sobre Direito das Famílias e das Sucessões para Mediadores.

\_ “Mediando um Planejamento Sucessório” de Adriana Rocha, Paula Navarro, Renata Pessoa, Samantha Pelajo **PÁG. 80**  
\_ “Novas Famílias e Mediação: Seguindo Juntos!” de Suzanna Brito e Marisa Gaudio **PÁG. 90**  
\_ “Um novo olhar sobre a relação do advogado e a Mediação: a cooperação entre advogados e mediadores em prol da satisfação do cliente” de Leila Siqueira Pereira Amboni, Maria do Céu Lamarão Battaglia e Renata Ferrara Pessoa de Brito Chaves **PÁG. 99**

SETOR	ATIVIDADES	EVENTO	PUBLICAÇÃO (ANUÁRIO)
 <p>POLÍTICAS PÚBLICAS</p>	<p>_ O GT dedicou-se à leitura, reflexão e discussão de textos e de casos práticos.</p>		<p>_ “A gestão pública e o diálogo facilitado como meio de identificar as necessidades de mudanças e a correspondente implementação de ações” de Tania Almeida <b>PÁG. 113</b></p>
 <p>PRÁTICAS COLABORATIVAS</p>	<p>_ Encontros bimensais do Grupos de Estudos (GE) e encontros bimensais do Grupo de Trabalho (GT) ocorreram de forma regular</p>	<p>_ O Mediare participou como um dos realizadores do 1o Congresso Brasileiro de Práticas Colaborativas, (9, 10 e 11 de novembro) no Rio de Janeiro.</p> <p>_ Foi co-editor dos livros "Divórcio Colaborativo" de Pauline Tesler e Peggy Thompson e "O caminho colaborativo para o divórcio" de Stu Webb e Ronald Ousky</p> <p>_ Realizou workshop internacional com a advogada Pauline Tesler com o tema "Narrativas na Prática do Divórcio"</p>	<p>_ “O Processo Colaborativo no Direito De Família - Análise de Caso” de Natália Silveira Winter <b>PÁG. 115</b></p>
 <p>PROPRIEDADE INTELECTUAL</p>			<p>_ “A mediação na propriedade intelectual” de Marcelo Mazzola e Manoel J. Pereira dos Santos <b>PÁG. 124</b></p>
 <p>SAÚDE</p>	<p>_ Encontros com participação de convidados - Dr. Roberto Cooper, Dr. Luiz Roberto Londres, Dr. Mario Kaldeman, Dra. Martha Oliveira – ajudaram a mapear o cenário da saúde para Mediação.</p>	<p>_ Apresentações para o grupo Américas Serviços Médicos (Hospital Samaritano / Pró-Cardíaco), para o grupo Participação Médica e para Unimed.</p>	
 <p>SOCIOAMBIENTAL</p>	<p>_ O GT dedicou-se à discussão de textos e vídeos</p>	<p>_ Palestra da Srª Andréia Rabetim (Fundação Vale)</p>	<p>_ “Algumas Ferramentas de Mediação em Conflitos Socioambientais” de Alexandre Assed <b>PÁG. 127</b></p>
 <p>TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO</p>			<p>_ “Contratos de TI: processos de diálogo possíveis” de Gilberto Martins de Almeida <b>PÁG. 134</b></p>

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 Claudia Lima, Carolina Azevedo e Daniela Rangel

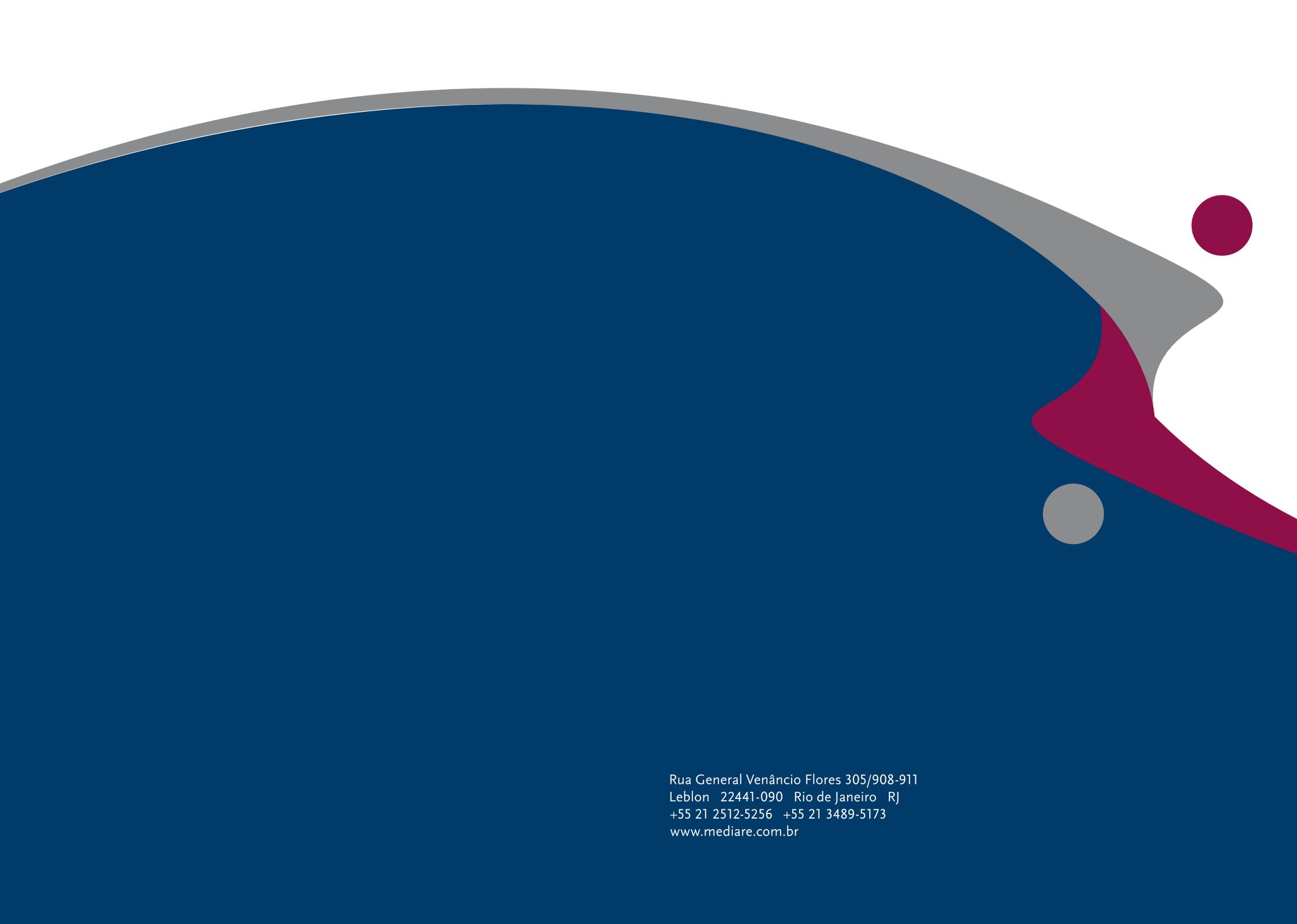
AUTOR CORPORATIVO

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](http://www.mediare.com.br)