



# ANUÁRIO MEDIARE

ANO CIVEL 2021 | VOL. 4 | MÊS 4

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.

Ao Rafael Almeida, coordenador 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 CÍVEL

---

## 06 MEDIAÇÃO INCIDENTAL NA ARBITRAGEM – UMA JANELA DE OPORTUNIDADES

\_Cristiane Dias Carneiro  
\_Liana Gorberg Valdetaro  
\_Monica de Salles Lima  
\_Renata Moritz Serpa Coelho  
\_Tania Almeida

### SETOR COMUNIDADES

---

## 14 MEDIAÇÃO COMUNITÁRIA NO BRASIL – HISTÓRIA E DESENVOLVIMENTO DOS NÚCLEOS DE MEDIAÇÃO COMUNITÁRIA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO CEARÁ/CE - (PRONUMEC)

\_Patrícia Palhano  
\_Rachel Paolino  
\_Vânia Izzo

### SETOR DOCÊNCIA

---

## 28 SUPERVISÃO DE TREINAMENTO EM MEDIAÇÃO: UMA BASE DE CONHECIMENTOS

\_Caroline Tuffani  
\_Leila Amboni  
\_Monica Lobo  
\_Wanderley José Jacob  
\_Supervisão: Tania Almeida

### SETOR EMPRESARIAL

---

## 42 DESENHANDO SISTEMAS DE DISPUTAS EMPRESARIAIS

\_Álvaro Scarpellini Campos

### SETOR EMPRESAS FAMILIARES

---

## 47 A MEDIAÇÃO E O PROTOCOLO FAMILIAR: UMA ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO PARA AS FAMÍLIAS DO AGRONEGÓCIO

\_Bruna Vian Fetz  
\_Paulo Antônio Rodrigues Martins

### SETOR ESCOLAR

---

## 56 CONTANDO HISTÓRIAS E TRANSFORMANDO NARRATIVAS

\_Ana Luiza de Faro Novis  
\_Adriana Novis Leite Pinto  
\_Eliana Claudia Ribeiro  
\_Laís Moretta  
\_Monica Lobo  
\_Vânia Izzo

### SETOR FAMÍLIA E SUCESSÕES

---

## 65 DO PRESENCIAL AO ON-LINE – OS IMPACTOS DA PANDEMIA COVID 19 NA MEDIAÇÃO FAMILIAR

\_Ana Beatriz Faveret  
\_Cristina Trindade  
\_Genilza Bonam Lemgruber  
\_Laís Moretta  
\_Maria Aparecida Barboza Prevot  
\_Marília de Almeida

### SETOR PRÁTICAS COLABORATIVAS

---

## 74 O PROCESSO COLABORATIVO, PESSOAS COM NECESSIDADES ESPECIAIS E SUAS FAMÍLIAS

\_Cláudia Maria Coelho Jensen

### SETOR PRÁTICAS RESTAURATIVAS

---

## 78 GENTE QUE FAZ

\_Ana Carla Safadi  
\_Cristina Lobato

### SETOR SAÚDE

---

## 88 CUIDADOS PALIATIVOS: A ESCUTA ATIVA E A EMPATIA COMO FERRAMENTAS NA CONSTRUÇÃO DO CONSENSO FAMILIAR

\_Kátia O'Donnell

## 96 GRADE DE ATIVIDADES 2020

## 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.

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.

TANIA 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 rerepresentá-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 pri-

meiros 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)



# MEDIAÇÃO INCIDENTAL NA ARBITRAGEM – UMA JANELA DE OPORTUNIDADES

\_Cristiane Dias Carneiro<sup>1</sup>  
\_Liana Gorberg Valdetaro<sup>2</sup>  
\_Monica de Salles Lima<sup>3</sup>  
\_Renata Moritz Serpa Coelho<sup>5</sup>  
\_Tania Almeida<sup>5</sup>

## \_RESUMO

O desenvolvimento dos meios de resolução de disputas no mundo propicia um novo debate sobre como a utilização de mais de um meio em um mesmo caso pode ocorrer, visando o adequado tratamento da questão e encerramento do conflito. Neste artigo, aborda-se a possibilidade da utilização da Mediação como possível fase interna de processos arbitrais - *Mediation Windows* - com a apresentação de estatísticas realizadas por câmaras internacionais renomadas

## INTRODUÇÃO

Nos últimos anos percebemos um acentuado aumento na busca por métodos alternativos (também chamados de adequados) de solução de conflitos que possam oferecer resultados mais rápidos e menos custosos às partes em litígio. Especialmente em disputas comerciais ou empresariais, a velocidade e a dinâmica dos negócios não permitem aos empresários a espera de anos para ver seus conflitos decididos em longos processos judiciais por um terceiro estranho aos negócios e à rotina das empresas. No Brasil, a Arbitragem se consolidou como um método eficiente para resolução de conflitos na área empresarial e a Mediação vem ganhando força, especialmente agora com os efeitos negativos na economia em face da pandemia do Covid-19 e a necessidade de renegociar contratos variados. Não só aqui no Brasil, mas também em outros países, as Arbitragens vêm se tornando cada dia mais longas, complexas e caras, o que muitas vezes inviabiliza a tão almejada resolução rápida do conflito.

Atualmente há uma procura por métodos mais céleres e adequados à resolução de disputas, que vem provocando o estudo e a aplicação de diferentes métodos em conjunto.

Com efeito, verificamos um movimento global em prol de soluções mais rápidas e isso estimula a criatividade permitindo a conjugação

1 Mestre em Direito e Economia pela Universidade Gama Filho. Advogada e Mediadora certificada pelo ICFML.

2 Advogada e Mediadora Avançada certificada pelo ICFML, sócia de Derraik & Menezes Advogados.

3 Advogada e Mediadora Avançada certificada pelo ICFML. Sócia de Fonseca e Salles Lima Advogados Associados.

4 Advogada e Mediadora Avançada certificada pelo ICFML, sócia de Eizirik Advogados.

5 Mestre em Mediação de Conflitos. Diretora Presidente e fundadora do MEDIARE.



de vários mecanismos, criando os denominados “métodos híbridos”, sempre buscando uma opção *taylor made* para cada caso<sup>6</sup>.

A ideia de combinar diferentes procedimentos, caso a caso, originou a abertura para novas possibilidades, além do já conhecido manejo entre os métodos de Mediação e Arbitragem ou seu inverso, representados pelas denominadas cláusulas Med-Arb ou Arb-Med<sup>7</sup>. A proposta é, ao invés do rígido escalonamento, buscar realizar procedimentos simultaneamente conforme a necessidade – respeitando o escopo e a forma de abordagem de cada um, ou, ainda, suspender algum método para possivelmente retomá-lo mais tarde. A essa combinação de diferentes métodos em um mesmo caso, com a liberdade de transitamos entre eles de forma sequencial e/ou simultânea, chamamos *Mixed Mode*, conforme veremos mais detalhadamente a seguir.

Em face da variedade de opções disponíveis para escolha do método adequado, são recorrentes as reflexões sobre as articulações possíveis e respectivo cabimento, sobre oportunidades, benefícios e riscos dessa integração.

## 1. MIXED MODE E O RECORTE JANELAS DE MEDIAÇÃO NA ARBITRAGEM

O conceito de *Mixed Mode* vem sendo cunhado a partir de 2016, e teve como um dos marcos inaugurais um seminário ocorrido em setembro

daquele ano, na *Pepperdine University – School of Law*, recepcionado pelo *Strauss Institute for Dispute Resolution*. O evento contou com o apoio do *International Mediation Institute (IMI)*, do *College of Commercial Arbitrators (CCA)* e da *American Arbitration Association (AAA)*, e tinha a intenção de promover entendimento mútuo e compartilhamento de experiências em *Mixed Mode Scenarios*, além de incentivar iniciativas do ensino de boas práticas sobre o tema.

*Mixed Mode* é a expressão que vem sendo utilizada para mencionar a integração – combinações e permutas – de distintos métodos e estratégias de resolução de conflitos em um mesmo caso.

Os cenários *Mixed Mode* focam na resolução da controvérsia, evitando sua escalada, permitindo as escolhas *tailored to conflicts* (criadas especialmente para aqueles conflitos) uma vez que a concentração de esforços está na natureza do conflito e na determinação em resolvê-lo.

Percebemos o deslocamento do foco dos meios de resolução de controvérsias: do Direito (*right oriented*, prestigiando as normas legislativas pertinentes) para os interesses (*interests oriented*, especialmente após o advento da Mediação - método de negociação pautado nos interesses das partes) - e, mais recentemente, para a natureza do conflito que gera uma controvérsia (*conflict oriented*).

Na esteira desse crescente estudo para harmonizar diferentes métodos em benefício da resolução mais rápida e adequada, a doutrina, como, por exemplo, Thomas J. Stipanowich, Veronique Fraser<sup>8</sup> and Eunice

6 “Because of the risks involved, disputes and disputing are inevitable. Disputes that are not controlled by efficient management could seriously diminish profits. For this reason, effective and speedy dispute resolution processes are required. The emergence of the system of ADR has stimulated inventiveness in this regard and in many respects explains the creation of the hybrid processes. A new management style is in the making”. FARIS, John Andrews, “An analysis of the theory and principles of alternative dispute resolution”, Tese de doutorado para Universidade da África do Sul, Pretória. P.234. <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/16772>, acesso em 06.12.2020.

7 LEVY, Fernanda Rocha Lourenço, “Cláusulas Escalonadas: a mediação comercial no contexto da arbitragem”, São Paulo:Saraiva, 2013. p. 165

8 STIPANOWICH, Thomas J. FRASER, Veronique. The International Task Force On Mixed Mode Dispute Resolution: Exploring The Interplay Between Mediation, Evaluation And Arbitration In Commercial Cases. *Fordham International Law Journal*. Volume 40, Issue 3 2017 Article 6. pp. 839-886.



CHUA<sup>9</sup>, estudam a aplicação da Mediação incidental em Arbitragens, denominada *Mediation Windows* ou arb-med-arb.

A combinação desses dois métodos, pode promover soluções mais rápidas, com custos reduzidos, auxiliar na manutenção do relacionamento entre as partes, seja pessoal ou comercial, possibilitando, ainda, a chance de obterem uma decisão final vinculante com a sentença arbitral, conforme artigo 28 da Lei de Arbitragem<sup>10</sup>, na hipótese de não resolverem todo o conflito na fase da Mediação.

Nas situações arb-med-arb, as partes podem, por exemplo, combinar previamente que, antes ou depois da audiência de Arbitragem, suspenderão o procedimento para tentar um acordo via Mediação. A tentativa de um acordo pode ser definida inclusive no momento de assinatura do próprio Termo de Arbitragem (também chamado de Ata de Missão por algumas Câmaras). Destacamos ainda que, não havendo essa combinação prévia entre as partes, os próprios árbitros ou os advogados das partes podem identificar um momento oportuno para se dedicarem à solução consensual sugerindo a realização de Mediação durante o andamento do processo arbitral<sup>11</sup>.

Na Europa e Estados Unidos da América a atuação de um mesmo profissional como árbitro e mediador muitas vezes não é vedada, mas é desaconselhada, pois considera-se que o árbitro pode correr o risco de perder a imparcialidade durante algumas rodadas como mediador,

especialmente se tiver acesso a informações sigilosas em reuniões privadas com as partes, o que também colocaria em risco a higidez da sentença arbitral. Entende-se também que o procedimento de Mediação seria prejudicado, pois as partes não revelariam seus reais interesses àquele que poderia, ao final, vir a julgar o caso, restando por isso improdutiva a atuação do mesmo profissional na condução de ambos os institutos.

Algumas legislações estrangeiras permitem expressamente que o árbitro atue como mediador/conciliador, desde que as partes assim o autorizem, como ocorre na China, em Alberta, no Canadá<sup>12</sup> e na Austrália<sup>13</sup>. Essa concessão também está prevista no artigo 13 do UNCITRAL *Model Law on International Commercial Mediation and International Settlement Agreements Resulting from Mediation* (2018).

Todavia, no Brasil, com a edição da Lei nº 13.140/2013 (“Lei de Mediação”), tal prática não é possível, uma vez que o artigo 7º veda expressamente ao mediador atuar como árbitro em processos pertinentes ao conflito mediado. Importante destacar que esse veto não inviabiliza a conjugação entre Mediação e Arbitragem em nosso país, podendo a Mediação ser realizada antes ou durante o processo arbitral, desde que o mediador seja uma pessoa diferente do árbitro detentora de capacidade técnica para desempenhar a função de mediador.

9 CHUA, Eunice. A contribution to the conversation on mixing the modes of mediation and arbitration: Of definitional consistency and process structure. (2018). *Transnational Dispute Management*. Research Collection School Of Law. Acesso em: [https://ink.library.smu.edu.sg/sol\\_research/2771](https://ink.library.smu.edu.sg/sol_research/2771)

10 Lei nr. 9.307/1996 art. 28. Se, no decurso da arbitragem, as partes chegarem a acordo quanto ao litígio, o árbitro ou o tribunal arbitral poderá, a pedido das partes, declarar tal fato mediante sentença arbitral, que conterà os requisitos do art. 26 desta Lei. Este artigo trata dos requisitos obrigatórios da sentença arbitral.

11 CHUA, Eunice. *idem*. p.5.

12 LEMES, Selma Ferreira, “As peculiaridades e os efeitos Jurídicos da Cláusula Escalonada: Mediação ou Conciliação e Arbitragem”, in “Arbitragem Doméstica e Internacional – Estudos em homenagem ao Prof. Theóphilo de Azeredo Santos”, Rio de Janeiro:Forense, P.362.

13 LIMBURY, Alan, “Hybrid Dispute Resolution Processes – Getting the best while avoiding the worst of both worlds?”, p.10. acesso em [www.immediation.org](http://www.immediation.org)



Naturalmente, deve ocorrer uma combinação *taylor made* para cada caso concreto. Não há uma fórmula certa ou uma regra rígida para identificar o momento do início da Mediação incidental, podendo ser sugerida pelos árbitros, partes ou seus advogados a qualquer momento do procedimento arbitral em curso. Como visto, ela pode surgir de uma combinação prévia entre as partes, ratificada no Termo de Arbitragem, ou, ainda, ao longo do processo arbitral após uma análise mais aprofundada das chances de sucesso que cada parte entende ter ao final da Arbitragem, afastando assim a imprevisibilidade da decisão de um terceiro estranho à rotina das partes.

Com efeito, o próprio Tribunal Arbitral pode identificar que em certos casos muito complexos e muito custosos, seria mais adequado e proveitoso que as partes se utilizassem da Mediação para tentarem uma composição amigável, conforme se verifica nesse importante precedente da ICC - *International Chamber of Commerce*<sup>14</sup>.

E por assim ser, as denominadas *Mediation Windows* (Janelas de Mediação) não seguem a mesma sistemática das cláusulas escalonadas, pois não dependem do esgotamento de uma determinada modalidade de resolução de conflito para início da próxima.

Com efeito, a própria Lei de Mediação determina em seu artigo 23 que não poderá ser iniciado o procedimento arbitral ou o processo judicial se as partes se comprometerem, contratualmente, a tentarem a Mediação previamente, durante certo prazo ou até o implemento de

determinada condição. Isso significa que a Mediação ocorrerá primeiro e, caso não encerre o litígio, será sucedida pelo procedimento arbitral ou pelo processo judicial.

Já as *Mediation Windows* propõem a inserção da Mediação no curso de um processo arbitral ou judicial, com a sua suspensão temporária (ou não), mediante certas circunstâncias que podem ser identificadas pelas partes, seus advogados ou até mesmo pelos árbitros. Pode-se, então, aguardar o aparecimento espontâneo de tais circunstâncias que são passíveis de ocorrer a qualquer momento: antes ou depois de uma audiência de exposição do caso e/ou audiência de oitiva de testemunhas, passando pela apresentação de documentos, até uma decisão parcial ou provisória. As *Mediation Windows* podem desde logo ser previstas pelas partes e seus advogados dentro do processo arbitral em certos marcos temporais, justamente para provocar o momento de diálogo e reanálise do conflito.

Percebemos que o nosso ordenamento jurídico estimula as *Mediation Windows* ao assim dispor no Código de Processo Civil (arts. 3º § 3º e 139) e incentivar tal prática pelo Poder Judiciário, inclusive após o trânsito em julgado de um processo judicial<sup>15</sup>. A Lei de Arbitragem também o faz, ao admitir que seja possível que o Tribunal Arbitral homologue o acordo derivado de uma autocomposição.

<sup>14</sup> “11. *Mediation. The Tribunal strongly urges the parties to engage in a mediation with an experienced mediator. This is a complex matter that will be expensive to arbitrate, and the outcome is never certain. Mediation works and will give both sides the opportunity to manage their risk and to control the outcome in a confidential setting.*” ICC Case n° 12279, *Procedural Order of 31 July 2003*, ICC Bulletin, 2010 Special Supplement Decisions on ICC Arbitration Procedure, p. 45.

<sup>15</sup> Como ocorrido nos processos: N° 70077250371 (N° CNJ: 0090249-60.2018.8.21.7000) (disponível em <https://www.conjur.com.br/2018-jun-17/transito-julgado-nao-motivo-juiz-negar-exame-acordo>) e desta reportagem, que devido ao segredo de justiça, não pode ser revelado (disponível em <http://www.stj.jus.br/sites/porta1p/Paginas/Comunicacao/Noticias/Mediacao-de-sucesso-no-STJ-reforca-possibilidade-de-solucao-consensual-em-qualquer-fase-do-processo.aspx>)



## 2. DESAFIOS E BENEFÍCIOS

### 2.1 Desafios

A cidadania global acentuada pelo mundo digital desfaz fronteiras geográficas, cria costumes universais, incentiva o mercado e o comércio internacionais e com eles as relações contratuais de distintas naturezas. É possível participar de equipes com cidadãos baseados em distintos países, tanto quanto efetivar parcerias complementares com pessoas e empresas de diferentes nacionalidades. Naturalmente, a ampliação desta rede de possibilidades traz consigo o incremento de possibilidades de desacordos e desavenças.

O idioma da resolução de controvérsias passa a demandar universalidade, assim como a operacionalização e os princípios que regerão a multiplicidade de métodos disponíveis para dirimir os conflitos. As convenções internacionais de Mediação e de Arbitragem colocam em sintonia de propósitos os parceiros corporativos internacionais e negociam, permanentemente, o aprimoramento de procedimentos.

Os desafios nesta cena transitam entre a nossa capacidade de realizar mudanças, se desapegando de crenças e padrões de conduta já consagrados no campo da resolução de conflitos, e a necessidade premente de termos *guidelines* globais para atuar com a proposta *Mixed Mode*.

A capacidade de realizar mudanças vem sempre impulsionada pela inoperância crescente do *status quo*. Quando o jeito de fazer se mostra inoperante/ineficiente e já não dá conta da evolução social em *sensu lato*, mudanças se mostram necessárias e por vezes impositivas. Assim nossas crenças são flexibilizadas e admitem o novo.

Até bem pouco tempo, um sistema multiportas de resolução de controvérsias, criando possibilidades várias para além da negociação e da judicialização, parecia ser evolução mais do que suficiente, uma vez que o princípio da adequação nos auxiliaria na eleição de um ou outro método.

As cláusulas escalonadas nos ofereciam permissão legal para, inclusive, utilizar par e passo os degraus da autocomposição antes de elegermos a heterocomposição. Com a proposta *Mixed Mode* carecemos de revisão do escalonamento (que descarta os métodos já utilizados) e passamos a preservar todos os métodos disponíveis, enquanto a controvérsia não estiver resolvida.

Neste ponto, a utilização das chamadas *Mediation Windows* se apresenta como recurso disponível, permitindo que em um processo de Arbitragem tradicional haja intervalos que possibilitem negociações durante o seu curso.

De fato, há o desafio de superar receios iniciais quanto ao desconhecimento mais aprofundado do método autocompositivo eleito. Argumenta-se que a adoção de um sistema escalonado ou híbrido, com possíveis interrupções, pode trazer prejuízo para a rápida resolução, uma vez que a marcha processual seguirá um ritmo mais longo.

Assim, há ainda uma certa resistência por parte dos advogados brasileiros para adoção dessa prática. Argumenta-se também que, instaurado o procedimento arbitral, não haveria vantagem em se promover um procedimento de Mediação em paralelo, nos moldes de uma *Mediation Window*. Nesta ótica, lembram que a fase de produção de prova, no sistema adversarial, tem especial relevo e não



se justificaria, por exemplo, dispender recursos para fazer a oitiva de testemunhas, formular laudos periciais complexos, se parte da demanda pode ter outra solução para além daquela proferida pelo Tribunal Arbitral.

É importante destacar, que a própria Lei de Arbitragem (Lei nr. 9.307/1996) estimula a conciliação no art. 21 § 4º. Considerando que ambos são meios de autocomposição, a Mediação seria possível. Por outro lado, ocorrendo a utilização de um meio paralelo antes da realização das provas e constatada a importância de acordo, haverá a necessidade de retroceder na marcha processual para suprir essa fase, reorganizando o conjunto probatório para garantir os princípios constitucionais da ampla defesa e contraditório.

Neste sentido, apresenta-se como desafio concreto compatibilizar a abertura desta janela sem que represente impacto prejudicial ao desenvolvimento regular do procedimento arbitral.

Outro desafio diz respeito à possível percepção de fraqueza do mérito do direito da parte solicitante da Mediação, via *Mediation Window*. Isto porque, nos casos em que a *Mediation Window* não foi inicial e previamente prevista no Termo de Arbitragem há o receio, principalmente por parte dos advogados brasileiros, de que a solicitação de instauração da Mediação represente fraqueza ou reconhecimento de perda, por haver surgido justamente após certas fases processuais.

## 2.2 Benefícios

Promover entendimento frente às oportunidades e tendências da cidadania globalizada e da expansão do comércio internacional (transações multipartes), colocando em conversa diferentes culturas e sistemas

legais e demandando soluções *taylor made* faz-se mister. Expandir as modalidades de processos de resolução de conflitos tem também por objetivo o desenvolvimento de melhores práticas (prevenir, evitar escalada, resolver e manter as relações, igualmente). Esses quatro eixos do movimento contemporâneo de boas práticas no campo da resolução de controvérsias<sup>16</sup> estão presentes na Mediação.

O instituto da Mediação vem encantando o mundo corporativo e os *designers* de solução de conflitos pela flexibilidade procedimental, atuação na superação de impasses, clareamento de interesses e necessidades dos envolvidos, acolhimento das emoções (evitando sobreposição às questões objetivas), criatividade na construção da resolução, customização de soluções, celeridade de operacionalização, redução de custos (financeiro, emocionais e de tempo), previsibilidade e sustentabilidade dos resultados, preservação dos relacionamentos e a indispensável confidencialidade.

Manter disponíveis as *Mediation Windows* representa uma possibilidade de oxigenação das relações entre as partes, em especial, em sede de Arbitragem, em que a dinâmica adversarial impõe um ritmo formatado, cauteloso e muitas vezes agressivo, e sua previsão poderia vir na própria cláusula compromissória.

Vislumbram-se grandes benefícios em se trabalhar com convenções processuais na Arbitragem que favoreçam a Mediação, permitindo às partes negociar como dar maior eficiência ao processo arbitral, atendendo a interesses recíprocos. Mencione-se, a este título, a ne-

<sup>16</sup> Anotações pessoais da autora Tania Almeida realizadas no evento *Dispute Resolution Processes: Mix and Match for the Best Results*. da 7th ICC International Commercial Mediation Conference, realizado em Paris, no dia 19.10.2016.



gociação sobre a forma da produção de provas, como por exemplo, nas perícias técnicas (dispensando-se a nomeação de um perito pelo Tribunal Arbitral e combinando-se a apresentação de laudos por assistentes técnicos ou vice-versa), prova testemunhal (limitação do número de testemunhas a depor, aceitação de depoimentos por escrito, realização de audiências presenciais ou on-line) enfim, em várias questões a negociação das convenções processuais coordenada por profissional especialista em facilitação de diálogo pode trazer benefícios às partes.

A partir de um ambiente em que é possível negociar o procedimento, abre-se a perspectiva de que outras questões também se sujeitem a compromissos, ganhando ênfase a análise do litígio de forma estruturada. Assim, sob uma ótica pragmática, pode-se “fatiar” questões passíveis de negociação, destinando ao procedimento arbitral tão-somente aquilo em que o acordo não se apresenta como viável.

Em 2020, principalmente devido ao COVID-19, além da discussão sobre o tema na New York Arbitration Week (November, 16-20)<sup>17</sup>, a *London Chamber of Mediation and Arbitration*, realizou uma pesquisa sobre o tema intitulada *Mediation in Arbitration Survey Insights*, cujo relatório inicial já foi divulgado<sup>18</sup>. Podemos observar que: a maioria das mediações ocorreu na fase prévia à produção de provas; mais de 50% em casos de alto valor (acima de 10 milhões de libras) e 50% das respostas com taxa de sucesso de mais de 70% (e 17% entre 50 e 70%). Esses dados, ainda que preliminares, já demonstram não somente

um potencial aumento como a eficácia na utilização da Mediação no curso do processo arbitral onde o desgaste na relação comercial entre as partes é natural em virtude do tempo e conhecimento de elementos de provas desfavoráveis à sua tese jurídica.

O relatório<sup>19</sup> da Task Force do *International Mediation Institute* sobre o tema, de forma bem resumida, conclui as vantagens da mescla entre os meios de resolução de conflitos indicadas aqui no texto. Destaca, também, que esta combinação não é nova, mas não é muito utilizada.

Muitas podem ser as reflexões a esse respeito, mas pode-se dizer que o advogado que pretende orientar o seu cliente para a solução mais adequada e eficaz não deve ficar adstrito às previsões contratuais nem às cláusulas escalonadas, necessitando saber (e conseguir) exercitar o olhar atento e o constante exercício de repensar a estratégia, isto é, indicar o método de resolução de conflitos que melhor se adequa à situação, de modo a possibilitar para o seu cliente o resultado desejado que é a solução do conflito com eficácia e rapidez, em uma verdadeira relação de custo-benefício.

**19 3.4.4 CONCLUSIONS** - While the use of mixed modes is a relatively novel concept, the idea of bringing in a process facilitator in the form of a Guiding Mediator is not new, and there is increasing interest in bespoke dispute resolution processes, particularly by disputants, such as SMEs and multinationals seeking faster, cheaper and better ways of resolving disputes, and retaining good relationships. The benefits of such processes are primarily that they add structure early on in dispute resolution proceedings. They help to: (1) identify and incorporate the parties procedural needs and interests into the process itself; (2) identify key topics or issues that may require adjudicative input, and how to handle them or address any impasses on key dispositive issues, and move between these topics; (3) create a better dynamic between the participants, taking into consideration personalities and cultural dimensions; and (4) provide ongoing support beyond the initial planning stages and can accompany the parties throughout the process. While this paper does not seek to provide recommendations or guidelines, it hopefully will initiate debate about how such processes may be embarked upon, and the standards of disclosure (as opposed to behaviour) that are likely to be universally required to ensure the participants' self-determination. O Relatório completo está disponível em <https://imimediation.org/about/who-are-imi/mixed-mode-task-force/>

<sup>17</sup> <https://nyarbitrationweek.com/>,

<sup>18</sup> [https://www.linkedin.com/posts/london-chamber-of-arbitration-mediation\\_it-has-been-a-pleasure-working-with-rebecca-activity-6742029593630380032-hFxn](https://www.linkedin.com/posts/london-chamber-of-arbitration-mediation_it-has-been-a-pleasure-working-with-rebecca-activity-6742029593630380032-hFxn)



### 3. CONCLUSÕES

É fato a existência de uma evolução no campo da tradição legalista da resolução de disputas – deslocando o foco da lei e dos fatos para os interesses e necessidades do cliente. Essa evolução também aponta para uma cidadania global, ou seja, propõe uma conversa internacional sobre as tendências em resolução de disputas.

Esta tendência que, por um lado privilegia a adequação e a combinação entre os mecanismos de resolução de disputas, exige das partes e, principalmente dos advogados, uma constante atualização conceitual dos próprios métodos de resolução de disputas.

E nem mesmo após a escolha feita por um ou outro método o trabalho do advogado se esgota, nem se limita à condução do procedimento arbitral ou processo judicial, porque também compete a ele estar atento às circunstâncias de aplicação incidental de outros métodos como a Mediação, o que deve ser feito constantemente.

Vê-se, assim, que não é tarefa fácil, mas a constante atualização e combinação de métodos que se utilizam da intervenção de um terceiro neutro para auxiliar a resolução de controvérsias é um caminho sem volta em que os profissionais do Direito devem estar atentos às exigências e necessidades dos clientes e do mercado.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHUA, Eunice. A contribution to the conversation on mixing the modes of mediation and arbitration: Of definitional consistency and process structure. (2018). Transnational Dispute Management. Research Collection School Of Law, [https://ink.library.smu.edu.sg/sol\\_research/2771](https://ink.library.smu.edu.sg/sol_research/2771), acesso em 10.02.2021.

FARIS, John Andrews, “*An analysis of the theory and principles of alternative dispute resolution*”, Tese de doutorado para Universidade da África do Sul, Pretória. P.234. <http://uir.unisa.ac.za/handle/10500/16772>, acesso em 06.12.2020.

LEMES, Selma Ferreira, “As peculiaridades e os efeitos Jurídicos da Cláusula Escalonada: Mediação ou Conciliação e Arbitragem”, in “Arbitragem Doméstica e Internacional – Estudos em homenagem ao Prof. Theóphilo de Azeredo Santos”, Rio de Janeiro:Forense, P.362

LEVY, Fernanda Rocha Lourenço, “Cláusulas Escalonadas: a mediação comercial no contexto da arbitragem”, São Paulo:Saraiva, 2013.

LIMBURY, Alan, “*Hybrid Dispute Resolution Processes – Getting the best while avoiding the worst of both worlds?*”, p. 10, [www.imimmediation.org](http://www.imimmediation.org), acesso em 10.02.2021

STIPANOWICH, Thomas J. FRASER, Veronique. The International Task Force On Mixed Mode Dispute Resolution: Exploring The Interplay Between Mediation, Evaluation And Arbitration In Commercial Cases. Fordham International Law Journal. Volume 40, Issue 3 2017 Article 6. pp. 839-886.



# MEDIAÇÃO COMUNITÁRIA NO BRASIL

## HISTÓRIA E DESENVOLVIMENTO DOS NÚCLEOS DE MEDIAÇÃO COMUNITÁRIA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO CEARÁ/CE - (PRONUMEC)

\_Patrícia Palhano<sup>1</sup>

\_Rachel Paolino<sup>2</sup>

\_Vânia Izzo<sup>3</sup>

### \_RESUMO

O presente trabalho, em formato de entrevista, pretende ampliar a visibilidade de um Programa Pioneiro em Mediação Comunitária no Estado do Ceará, ao mesmo tempo em que intenciona propagar parte da história da Mediação Comunitária no Brasil, levando-se em conta os 21 anos de existência e expansão do referido Programa. Além do pioneirismo, o trabalho focaliza sua trajetória e a sustentabilidade da prestação continuada dos serviços de mediação comunitária oferecidos à população. Trata, ainda, do importante olhar do Programa como uma política pública de sucesso na redução das violências nas comunidades onde os Núcleos de Mediação Comunitária estão estabelecidos.

### CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Dois mil e vinte - 2020, ano em que este texto foi escrito em seu último mês, nos surpreendeu a todos no mundo inteiro! Quase impossível não mencionar ser o ano em que vivemos uma pandemia e um confinamento que imaginávamos que duraria poucos meses, quem sabe no máximo três, mas que ao tempo de finalizar este teto, já tínhamos experimentado nove meses. E, apesar de sabermos sobre a impermanência e transitoriedade da vida (embora muitos prefiram mesmo não saber), a incerteza 'do dia seguinte', a percepção contínua do não saber, do não controle que nos desafia o tempo todo, cria uma tensão, ao mesmo tempo tão avassaladora a ponto de poder gerar adoecimentos, quanto conceber novas formas de estar no mundo, de administrar o inusitado, provocando, também, novas possibilidades de convivência nos diferentes campos do viver em sociedade: familiar, de trabalho, lazer, religioso, entre outros.

Foi nesse contexto que diversos setores de trabalho tiveram que se reinventar e se reorganizar para continuar sua trajetória, o que impulsionou, extraordinariamente, diferentes atividades em *home office*. A conjuntura e esse modo de realizar as atividades profissionais trouxeram para dentro de nossas casas a oportunidade de participação, de forma *online*, de muitas *lives*, webnários, encontros, cursos e muito mais, assim

- 1 Advogada, Especialista em Direito de Família, Registro Público e Sucessões. Assessora Técnica do Programa Núcleos de Mediação Comunitária do MP-CE. Mediadora Judicial, Extrajudicial e Comunitária. Instrutora de Mediação. Entrevistada do presente trabalho.
- 2 Advogada especialista em Direito Romano e Contratos Internacionais pela Universidade Tor Vergata Roma. Formação MEDIARE em Mediação de Conflitos atuando com supervisão no CEJUSC Centro/TJRJ. Cooordenadora do Setor Comunidades do MEDIARE. Entrevistadora do presente trabalho.
- 3 Psicóloga, Terapeuta de Família e Casal. Mediadora-Supervisora do MEDIARE e Cooordenadora do Setor Comunidades e de Med. Escolar. Mediadora Judicial Sênior (TJ/RJ) e junto à Coord. de Mediação da D. Pública do Est. do RJ – COMEPE. Integra a Comissão de Mediação e de Práticas Colaborativas da OAB/RJ. Entrevistadora do presente trabalho.



como de sua realização, muitas vezes sem custo financeiro ou menor custo, trazendo para bem perto muitas pessoas e profissionais que, em outro cenário, não seria viável ou cogitado, apesar dessa prática não ser novidade absoluta e já ser praticada há alguns anos por diferentes setores, porém em uma escala bem menor.

Da mesma forma, esse foi o recurso utilizado pelo MEDIARE, realizando os cursos anualmente previstos, dando continuidade aos atendimentos em mediações *online* e às atividades dos Grupos de Estudo e de Trabalho Temáticos, entre tantas outras atividades, mas também ampliando a participação para os interessados de todas as regiões do país. A repercussão se mostrou tão favorável e de benefícios mútuos que, independente de uma liberação governamental mais ampla para reuniões e encontros presenciais (e “esperançamos”<sup>4</sup> que isso aconteça o mais breve possível e com maior segurança em relação ao sentimento que hoje paira), essa modalidade veio para ficar.

Desse modo, o Setor Comunidades foi o ‘feliz responsável’ por convidar para um encontro *online* (setembro de 2020) e receber prontamente um retorno positivo de **Patrícia Palhano, Assessora Técnica do Programa Núcleos de Mediação Comunitária do MP-CE-PRONUMEC**, a quem já tínhamos tido a oportunidade de conhecer em outro fórum *online*. Aliado a isso, é importante observar que esse Programa fez parte da **Pesquisa de Mapeamento de Projetos e Serviços de Mediação**

**Comunitária no Brasil**, uma parceria entre o MEDIARE e o CESeC, da Universidade Cândido Mendes, que redundou na Publicação “**Mediação Comunitária no Brasil: diálogo entre conceitos e práticas**” (MOURÃO; NAIDIN, 2019).

A apresentação foi tão reveladora pelo potencial e possibilidades que um Programa dessa natureza pode despertar e fomentar, com destaque à participação, à autonomia, ao engajamento e à inclusão social de integrantes de comunidades, bairros e/ou regiões da cidade na administração e transformação de seus conflitos, que o Setor Comunidades se propôs a organizar o conteúdo gerado no evento, assim como as diversas questões levantadas pelos participantes, em uma entrevista semiestruturada realizada com Patrícia Palhano, com o objetivo de difundir as atividades do programa, com base no êxito do trabalho realizado e no relatório descritivo e estatístico do ano 2019<sup>6</sup>.

A partir deste ponto do presente trabalho, pretende-se desenvolver a trajetória do Programa “**Núcleos de Mediação Comunitária**”, apresentando-o em tópicos numa determinada sequência temática, orientados por títulos e pequenos textos que provocam indagações e seus desdobramentos por meio das narrativas de **Patrícia Palhano**, com representatividade da equipe do PRONUMEC.

4 “É preciso ter esperança, mas ter esperança do verbo esperar, porque tem gente que tem esperança do verbo esperar. E esperança do verbo esperar não é esperança, é espera.” RODRIGUES, Claudia Bordin. **Projetar para a Esperança**: prática de pesquisa em Design de Interação sobre as concepções de esperança de Paulo Freire, I Workshop Culturais, Alteridades e Participações em IHC: Navegando ondas em movimento (CAPAihc 2017), 23 de outubro de 2017 - Joinville- SC, Brasil, Pag. 2 - **2.2 Concepções de esperança de-em Paulo Freire**. Disponível no endereço eletrônico: [http://capaihc.dainf.ct.utfpr.edu.br/artigos/CAPA17\\_paper\\_13.pdf](http://capaihc.dainf.ct.utfpr.edu.br/artigos/CAPA17_paper_13.pdf) Acesso em 29/12/2020.

5 MOURÃO; NAIDIN (2019). **Mediação Comunitária no Brasil: diálogo entre conceitos e práticas**. Disponível no endereço eletrônico: <https://mediare.com.br/lancamento-do-livro-mediacao-comunitaria-no-brasil-dialogo-entre-conceitos-e-pratica/> Acesso em 16/12/2020.

6 ESTADO DO CEARÁ. Ministério Público do Estado do Ceará. **Relatório Anual 2019 do Programa de Núcleos de Mediação Comunitária PRONUMEC, 20 anos Mediação Comunitária no Ceará**. Disponível no endereço eletrônico: <http://www.mpce.mp.br/wp-content/uploads/2020/02/relatorio-pronumec-2019.pdf> Acesso em 16/12/2020.



## INTRODUÇÃO, BREVE HISTÓRICO E PERSPECTIVAS

Em dezembro de 2014 o Conselho Nacional do Ministério Público dispõe sobre a **“Política Nacional de Incentivo à Autocomposição”**<sup>7</sup> no âmbito do Ministério Público, com o objetivo de “assegurar a promoção da justiça e a máxima efetividade dos direitos e interesses que envolvem a atuação da Instituição”. Entre suas considerações está a

necessidade de se consolidar uma política permanente de incentivo e aperfeiçoamento dos mecanismos de autocomposição... como a negociação, a mediação, a conciliação, o processo restaurativo e as convenções processuais e prestar atendimento e orientação ao cidadão sobre tais mecanismos.

Antecedente a essa Resolução, em 1998 o Estado do Ceará iniciou discussões de trabalho para implementação do projeto de mediação comunitária, com o objetivo de instituir meios e instrumentos alternativos de composição de conflitos e cidadania, vinculado à Secretaria da Ouvidoria Geral e do Meio Ambiente – SOMA<sup>8</sup>. Em 1999 o projeto de mediação comunitária foi implementado com a inauguração da primeira “Casa de Mediação”<sup>9</sup>, no bairro do Pirambu, passando em 2003 por

uma reestruturação interna, com sua transferência para a Secretaria de Justiça e Cidadania do Governo do Estado – (SEJUS)<sup>10</sup>. Em maio 2007<sup>11</sup>, as Casas de Mediação Comunitária do Estado passam, então, à competência do Ministério Público do Estado do Ceará que amplia o Programa com a criação dos “Núcleos de Mediação Comunitária”, hoje uma das referências nacionais no tema, contando atualmente com 13 Núcleos de atendimento sendo um Núcleo de Mediação Itinerante (RELATÓRIO ANUAL do PRONUMEC, 2019).

**Mediare – Considerando o histórico e o percurso de 21 anos dos Núcleos de Mediação Comunitária no Ceará, como você compreende o nascimento da Mediação Comunitária no estado? O que diferencia a mediação comunitária das demais áreas de mediação? Com relação às “Casas de Mediação Comunitária”, iniciadas em 1999, o que diferenciaria os trabalhos nelas desenvolvidos dos trabalhos realizados ao longo dos anos nos “Núcleos de Mediação Comunitária”?**

**Patrícia Palhano** – A mediação comunitária surgiu com o objetivo inicial de trabalhar a cultura de paz e o combate à violência dentro das comunidades, razão pela qual o bairro do Pirambu foi escolhido como projeto-piloto, por ser o mais violento na época e por ter uma prática e exercício com trabalho comunitário voluntário. Ainda temos em nossa

7 BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Resolução nº 118, de 1º de dezembro de 2014**. Disponível no endereço eletrônico: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolucao-118-1.pdf> Acesso em 16/12/2020.

8 A esse respeito, ver reunião que deu início em 1998 à criação de um novo modelo operacional de um programa governamental que dessa forma ao instrumento para a solução de conflitos nas comunidades. Disponível no endereço eletrônico: <http://nucleopirambu.blogspot.com/p/nossa-historia.html> Acesso em 16/12/2020.

9 Nesse sentido, foi assinado o 1º convênio de número 02/99 de parceria para a implantação da Casa de Mediação do Pirambu entre a Ouvidoria Geral do Estado do Ceará e a Federação do Movimento Comunitário do Pirambu. Disponível no endereço eletrônico: <http://nucleopirambu.blogspot.com/p/nossa-historia.html> Acesso em 16/12/2020.

10 Ibid.

11 ESTADO DO CEARÁ. Colégio de Procuradores de Justiça do Ministério Público do Estado do Ceará. Resolução nº 1, de 27 de junho de 2007 - Dispõe sobre a criação e funcionamento do Programa de Incentivo à implementação de núcleos de mediação no âmbito das Promotorias de Justiça do Estado do Ceará. Disponível no endereço eletrônico: <http://tmp.mpce.mp.br/nespeciais/nucleomed/pdf/resolucao001-2007.pdf> Acesso em 16/12/2020.



equipe mediadores comunitários daquela época inicial, como Maria Dalva dos Santos, que até hoje medeia conflitos no Núcleo do Pirambu e é a história viva da mediação comunitária no Estado do Ceará.

Penso que o que diferencia a mediação comunitária das demais formas de mediação é, principalmente, o fato de o mediador ser, na maioria das vezes, uma pessoa da própria comunidade, o que torna a comunicação mais eficaz porque a abordagem do conflito é feita a partir de uma linguagem, costume, cultura e tradição daquela comunidade. Outro fator que caracteriza a mediação comunitária é a alta possibilidade de os conflitos serem tratados em sua fase inicial, dada a proximidade, o fácil e o rápido acesso aos espaços destinados à mediação comunitária, no caso, os Núcleos de Mediação.

Inicialmente, as Casas de Mediação desenvolviam um trabalho visando o acordo, ou seja, o foco dos mediadores era alcançar o acordo, e assim trabalhamos por muito tempo, quando então a partir de um projeto de modelo pedagógico trazido por Juan Carlos Vezzulla<sup>12</sup>, em 2011, para o MP-CE, passamos a trabalhar a mediação com o foco nas pessoas, visando melhorar a comunicação, promovendo a autonomia, o diálogo, o reconhecimento entre elas e, então, o acordo passou a ser uma consequência e não um fim a ser perseguido.

**O relatório anual 2019 - PRONUMEC, apresenta o Ministério Público da seguinte forma:**

<sup>12</sup> A esse respeito, ver o blogspot do Programa dos Núcleos de Mediação Comunitária – Ministério Público do Estado do Ceará/ Procuradoria Geral de Justiça/ Coordenação dos Núcleos de Mediação Comunitária e PRONASCI – Programa de Reforma do Judiciário – com o oferecimento do Curso de Mediação com o Especialista Juan Carlos Vezzulla – Maio 2011 - Disponível no endereço eletrônico: <https://mediacao-comunitaria.blogspot.com/2011/05/pronasci-oferece-curso-de-mediacao-com.html> Acesso em 27/12/2020.

O novo Ministério Público adquiriu a condição de agente de transformação social, comprometido com a instalação e efetivação do estado democrático de direito. Assim, tendo-lhe sido atribuído tal papel entre outros, tem o Parquet inteira legitimidade para atuar na indução de políticas públicas de resolução pacífica de conflitos, agregando nas comunidades o papel de um agente político resolutivo que implementa ações voltadas à dignidade da pessoa humana, através de sua atuação junto à comunidade, levando noções de cidadania, obrigações e garantias fundamentais.

**Mediare - Nesse contexto, quais os antecedentes necessários que você identifica para a implementação de um novo Núcleo do PRONUMEC em uma comunidade?**

**Patrícia Palhano** – Com a grande procura para instalação de Núcleos de Mediação do MP-CE, foi expedida a portaria 001/2018- PGJ/CE com alguns requisitos necessários, como:

1. Solicitação de um Núcleo de Mediação via ofício ao Procurador-Geral de Justiça;
2. Disponibilização de um servidor/funcionário para ocupar a função de Supervisor Administrativo do respectivo Núcleo de Mediação a ser implantado;
3. Disponibilização de imóvel ou espaço com acessibilidade;
4. Disponibilização de servidor/funcionário para atuar na função de mensageiro, pessoa responsável pela entrega das Cartas-Convite;



Atendidos os requisitos de ordem estrutural acima, deverão ocorrer, simultaneamente, estas outras etapas:

1. Realização de reuniões de sensibilização na comunidade que solicitou o Núcleo para explicar sobre como funciona e quais os objetivos do Programa; sobre os benefícios de um Núcleo de Mediação para a comunidade e, assim, sentir se é da vontade daquela comunidade ter um Núcleo de Mediação;
2. Capacitação de mediadores comunitários;
3. Instalação do Núcleo e acompanhamento de suas atividades pelo Promotor de Justiça local, pelo representante da instituição solicitante (indicado(a) para esta função) e pela Coordenação dos Núcleos de Mediação.

## APRESENTAÇÃO E DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

### 1. ORIENTAÇÃO TEÓRICA E TÉCNICA

**Mediare – Qual/quais a(s) base(s) teórica(s) que sustenta(m) o Programa? Há uma Escola de Mediação que orienta as atividades do Mediador? Dentro das diretrizes publicizadas do PRONUMEC podemos afirmar sua vertente transformadora? Como a contextualizam?**

**Como o Programa dos Núcleos de Mediação Comunitária estão estruturados? Como as pessoas chegam ao Programa? Como é feita a divulgação da mediação comunitária para o público local? Qual o passo a passo para os interessados procurarem e iniciarem uma mediação? Como se dá o contato com a outra parte? Quais são as especificações sobre as sessões? Qual a atenção dada ao acordo escrito e sua validade**

**jurídica/executiva? Sobre a importância da comunicação entre as pessoas e a palavra que foi acordada, caso não seja mantida pelos mediandos, quais as possibilidades de retorno ao Núcleo? No caso de retorno ao Núcleo, de uma ou de todas as partes envolvidas e, não sendo possível um entendimento, há possibilidade de encaminhamentos? Quais são os temas trazidos para a mediação de conflitos? Ocorrem demandas para mediação de questões coletivas da comunidade em relação ao poder público, por exemplo? Caso não, que entendimento teriam para que essas questões não cheguem aos Núcleos?**

**Patrícia Palhano** – O Professor Vezzulla nos trouxe uma visão integrada da mediação. Nosso modelo é integrado, é inclusivo, que parte dos conceitos fundamentais da mediação e vão orientar o trabalho do mediador comunitário. Apesar de não seguirmos um modelo específico de mediação, temos um viés transformativo no sentido de buscar a transformação do conflito pela promoção do reconhecimento e do empoderamento das pessoas e, para isso, utilizamos as técnicas desenvolvidas pelas diferentes escolas que sejam mais adequadas às necessidades dos mediandos.

O Programa Núcleos de Mediação Comunitária é composto por uma coordenação que tem à frente a Dra. Ana Claudia Uchoa de Albuquerque, Promotora de Justiça e Coordenadora, Dr. Saulo Moreira Neto, Promotor de Justiça e Gerente de Projetos e Dr. José Borges de Moraes Júnior, Promotor de Justiça e Coordenador de apoio da região norte do Estado. Eu integro a coordenação como Assessora Técnica, orientando, esclarecendo, capacitando e auxiliando no gerenciamento dos Núcleos de Mediação. Temos, ainda, na coordenação, um Estatístico responsável por colher os dados numéricos dos atendimentos dos Núcleos.



Dentro da estrutura do Programa existe também uma equipe de Supervisores, responsáveis pela parte administrativa dos Núcleos e pelo gerenciamento das atividades de mediação e 130 (centro e trinta) mediadores comunitários que são a mola mestra do Programa, capacitados em mediação, e que atuam, voluntariamente, facilitando e estimulando a comunicação entre as pessoas, com os mais diversos tipos de conflitos: vizinhança, familiar, dívidas, pensão alimentícia, reconhecimento de paternidade, consumidor e dentre diversas outras áreas, desde que não tenha havido violência física, e as pessoas possam e queiram entrar em um entendimento através do diálogo.

No presente, temos 12 (doze) Núcleos de Mediação fixos, localizados em Fortaleza, Região Metropolitana e no interior do Estado e um Núcleo de Mediação Itinerante, que por intermédio de um ônibus adaptado, leva a mediação às comunidades e divulga o Programa.

Normalmente, as pessoas vão ao Núcleo de Mediação porque foram encaminhadas por algum órgão/equipamento social da comunidade ou vão de forma espontânea, porque ouviram falar na comunidade que lá o atendimento é bom, porque alguém da família foi e resolveu o problema etc. Acontece, ainda, de irem porque ouviram falar dos Núcleos e dos serviços prestados na mídia escrita e televisiva. É uma preocupação da Coordenação estar sempre divulgando nos meios de comunicação as ações e trabalhos realizados pelo Programa.

Quando a pessoa chega ao Núcleo, é acolhida pelo mediador que deve ouvi-la acerca dos fatos que a levaram até lá. Após a escuta inicial, o mediador verifica se o conflito pode ser solucionado através da mediação. Se não puder, o mediador encaminha a pessoa ao órgão competente, se ela desejar. Se for o caso de mediação, o mediador explicará o procedi-

mento, seus princípios e regras e, ao final, indagará se a pessoa aceita a mediação como forma de resolver aquele conflito (pré-mediação<sup>13</sup>); se aceito pela parte interessada, o mediador abre um procedimento, preenchendo um formulário de atendimento com o tipo de conflito, o nome das pessoas envolvidas, seus respectivos endereços, marcando a data e o horário para a realização da sessão de mediação. Logo em seguida, é enviada uma carta-convide para a outra pessoa envolvida no conflito, para que esta compareça à sessão de mediação, em dia e hora designados.

No dia e hora designados para a mediação, antes de iniciar a sessão conjunta, o mediador conversa separadamente com o segundo interessado envolvido no conflito explicando-lhe o procedimento, as regras e princípios que deverão ser respeitados e aceitos (pré-mediação) tal como fez anteriormente com o primeiro interessado que procurou o Núcleo de Mediação. Se o segundo interessado não aceitar participar do procedimento, não haverá a sessão de mediação. Se aceitar, o mediador chama os envolvidos para uma sala reservada onde ocorrerá a sessão conjunta de mediação.

Não existe um tempo de duração preestabelecido para o encerramento da mediação, que depende da complexidade do conflito, da habilidade do mediador e, principalmente, da cooperação e boa vontade das partes em dialogarem e juntas construírem uma solução que seja boa para ambas. O entendimento entre as pessoas pode, inclusive, ser alcançado somente depois de mais de uma sessão de mediação, o que normalmente acontece.

<sup>13</sup> A pré-mediação é a primeira fase da mediação, na verdade preparatória a ela, na qual o mediador explica o procedimento, seus objetivos, princípios, limites e regras, estabelecendo as condições em que será realizada a mediação.



Vale ressaltar que neste procedimento as partes são protagonistas de seu processo, possuem todo o controle sobre o procedimento e seu resultado, atuando o mediador como um facilitador da comunicação, tendo em vista que as soluções advêm de decisões construídas entre elas e não decorrentes da vontade do mediador.

Quando as pessoas comparecem à sessão de mediação e resolvem seu conflito de modo pacífico através do diálogo, é redigido um termo de acordo, se estas assim desejarem, pois consideramos que o mais importante é o compromisso assumido pela palavra dada. Os acordos quando redigidos, são escritos em uma linguagem simples e informal pelos próprios mediadores comunitários, não havendo a preocupação com formalismos legais a fim de transformá-los em títulos executivos ou documentos para o judiciário, pois nosso cuidado maior é com as pessoas envolvidas nos conflitos, no sentido de resgatar o diálogo perdido, promovendo a autonomia e a solidariedade entre elas.

É importante esclarecer que, para nós, a mediação comunitária está para além do acordo e caso ele não ocorra, ainda assim, a mediação não terá fracassado, pois a oportunidade gerada às pessoas envolvidas no conflito, de serem ouvidas e falarem abertamente de seus sentimentos e necessidades, pode ter gerado um ganho incomensurável e que independe de terem entrado ou não em acordo naquele momento.

Não sendo possível o acordo entre as partes conflitantes, o mediador as encaminhará para o órgão ou equipamento social adequado, para que possam resolver o conflito de outra forma, se assim desejarem.

Se o acordo firmado for posteriormente descumprido, as pessoas envolvidas podem, ainda, retornar ao Núcleo para novamente solici-

tarem uma outra mediação para o caso, quantas vezes considerarem necessárias. Não chegam aos Núcleos questões coletivas da comunidade em relação ao poder público. Acredito que a comunidade ainda não tenha despertado para essa possibilidade e talvez seja, também, uma deficiência nossa em não apresentar de forma mais clara essa oportunidade de utilização da mediação para questões coletivas e viabilizar essa comunicação.

## 2. DESENVOLVIMENTO DOS MEDIADORES

**Mediare - Como é realizada a sensibilização da comunidade para o exercício do trabalho voluntário? Como acontece a inserção dos voluntários para o exercício da função de Mediador Comunitário? Os Mediadores Comunitários são da própria comunidade ou existe a possibilidade de o voluntário residir em outro bairro e atuar no Núcleo de sua escolha? Qual é a periodicidade dos cursos para capacitação dos Mediadores Comunitários? Existe um grau de escolaridade mínimo para participar do curso de formação de mediador? Como é feita a seleção e avaliação dos interessados? Como se dá a educação continuada do Mediador no Programa? Quando se percebe uma significativa dificuldade do mediador para o exercício da função, como o PRONUMEC procede? Como os voluntários lidam com essas dificuldades? O que os motiva a exercerem a função de Mediadores Comunitários, tendo em vista que é um trabalho voluntário e sem perspectivas de posterior contratação? Existe alguma política voltada para a remuneração dos Mediadores, além da ajuda de custo recebida através de auxílio-transporte e auxílio-alimentação?**



**Patrícia Palhano** – A articulação é feita junto às lideranças comunitárias, associações e demais equipamentos sociais da comunidade. No entanto, para atuarem como mediadores comunitários é necessário que os candidatos passem por uma capacitação oferecida pela Coordenação dos Núcleos de Mediação do MP/CE, com carga horária de 60h/etapa teórica e 60h/etapa prática e, ao final, se aprovados, passem por uma avaliação de perfil, com caráter eliminatório, para, então, serem inseridos no quadro de mediadores do PRONUMEC.

A grande maioria dos mediadores atuam em suas próprias comunidades, no entanto, é possível que uma pessoa que não more na comunidade onde o Núcleo esteja inserido, venha a atuar como mediador, por se identificar com a mediação e com o voluntariado.

Os cursos acontecem de acordo com a necessidade de cada Núcleo de Mediação, observando-se, também, o cronograma estipulado pela Coordenação.

Para ser mediador comunitário não é exigido um grau de escolaridade mínimo, tanto que temos dentro do nosso quadro mediador de diversos níveis de escolaridade, no entanto, o que é analisado durante as etapas da capacitação e ao final, é se o candidato tem perfil para mediar.

Os mediadores com dificuldades de atuação são acompanhados de perto pelo supervisor administrativo em seus atendimentos e estes são constantemente incentivados a participarem de capacitações continuadas oferecidas pelo Programa para sanar as deficiências. Caso a dificuldade seja propriamente em mediar, o mediador pode ser deslocado para outras funções como a de acolher inicialmente as pessoas que chegam ao Núcleo, realizar as pré-mediações, ajudar os supervisores nas questões administrativas do Núcleo, entre outras atividades que couberem.

É comum ouvirmos dos mediadores que o que os movem no exercício da atividade de mediador é o amor pela mediação, pela comunidade e o desejo de ajudar o próximo, ainda que não exista perspectiva de contratação ou de remuneração pela atividade de mediador comunitário, dentro do MP-CE.

### 3. O TRABALHO EM REDE E AS PARCERIAS

**Mediare – Como é feita articulação e sensibilização junto aos potenciais parceiros do Programa, sejam eles entes da própria administração pública ou empresas privadas? E junto às comunidades e bairros? Dentre os parceiros do programa existe algum setor com maior interesse de participação? Como é feita a contribuição desses parceiros? Existe diferença no trabalho realizado dentro de empresas privadas? Os atendimentos são exclusivos aos moradores das comunidades de cada Núcleo ou a quaisquer interessados? Na experiência acumulada de 20 anos, o que funciona bem e quais ainda são os grandes desafios na expansão dos Núcleos para maior alcance da população do Estado do Ceará?**

**Patrícia Palhano** – A articulação e sensibilização se dão pela apresentação dos dados estatísticos dos Núcleos de Mediação e divulgação dos benefícios e vantagens da mediação para a comunidade. A principal contribuição dos parceiros é no sentido de garantir a contratação ou cessão de servidor para atuar como Supervisor Administrativo, isto porque a Procuradoria Geral de Justiça é impedida de contratar. Há também o estabelecimento de parcerias para a cessão de uso de imóveis para instalação de Núcleos de Mediação.



Não existe diferença na atividade do mediador comunitário dentro de empresas privadas, como é o caso do Núcleo de Mediação do Pirambu, que está dentro de uma Federação, e o Núcleo de Mediação da Caucaia, que está dentro de uma faculdade. Ambos seguem o mesmo fluxograma dos demais e desempenham a mesma função.

Qualquer pessoa de qualquer lugar da cidade pode buscar o serviço de um Núcleo de Mediação Comunitária, independentemente de onde resida, ou seja, não existe limite territorial para atendimento nos Núcleos, no entanto, a maior procura se dá pelas pessoas da própria comunidade.

Os desafios para expansão dos Núcleos são realmente financeiros. Não há uma política de incentivo à mediação comunitária no Estado do Ceará e, apesar dos muitos pedidos de abertura de Núcleos de Mediação, não temos como atender a tantas solicitações, pela limitação econômica.

#### 4. O ÔNIBUS COMO UM NÚCLEO ITINERANTE DE MEDIÇÃO COMUNITÁRIA

**Mediare – Como surgiu essa ideia? Quais as etapas de trabalho a serem realizadas por este Núcleo. Como esse Núcleo é mantido e quais são as suas possibilidades de ampliação?**

**Patrícia Palhano** – O Núcleo de Mediação Itinerante nasceu da necessidade de expandir o Programa e levar a mediação a lugares ainda não contemplados com um Núcleo fixo e carecedores de justiça. O projeto é fruto de acordo de cooperação entre o Ministério Público do Ceará e

o Sindicato das Empresas de Transporte de Passageiros do Ceará (Sindônibus) que disponibiliza além do ônibus adaptado, o motorista e o combustível para que as ações do Núcleo Itinerante sejam realizadas.

Em 2015, no início da implantação da prática, o ônibus se limitava a proporcionar ações de divulgação do Programa de forma esporádica, nas comunidades. Contudo, a partir de 2017, a Coordenação do Programa foi aperfeiçoando uma metodologia de atuação itinerante, de modo que hoje são realizados atendimentos, pré-mediações e sessões de mediação, tal como nos Núcleos fixos.

Normalmente, o Núcleo de Mediação Itinerante se estabelece pelo período de 02 meses em uma comunidade de Fortaleza ou região metropolitana, que é definida previamente pela Coordenação, havendo antecipadamente, uma ampla divulgação da ida do ônibus à localidade contemplada.

#### A PRÁTICA DA MEDIÇÃO ONLINE NO PROGRAMA

**Mediare** – O ano de 2020 nos provocou a todos, como se costuma dizer, a sair da “zona de conforto” nos instigando a pensar e buscar, criativamente, novas possibilidades de manutenção de nossas relações e/ou inauguração de outras, de nossos trabalhos e até mesmo de nosso lazer, considerando, obviamente, as discrepâncias para os mais e menos abastados/ favorecidos, as condições de oportunidade em relação às possibilidades e as condições de saúde num sentido amplo (física, emocional, social e econômica).

**Levando-se em conta esse contexto, como o PRONUMEC organizou suas atividades e atendimentos neste ano tão atípico? As mediações**



**por videoconferência já eram realizadas antes do advento da pandemia? Quando iniciou e como surgiu a iniciativa? Qual plataforma foi utilizada e como foi a formação dos mediadores nesse sentido? Como são inseridos os mediadores que realizam esse tipo de atendimento? Os mediandos podem escolher a mediação presencial no local ou *online*? Como se dá essa escolha? Que diferenças os mediadores têm notado em relação à mediação presencial local. Quais desafios precisam ainda ser enfrentados com relação a essa modalidade de atendimento? Esse recurso veio para ficar? Pretende-se incorporá-lo continuamente como modalidade de atendimento no PRONUMEC?**

**Patrícia Palhano** – Em março de 2020, os atendimentos dos Núcleos tiveram que ser suspensos em razão da pandemia, e como não tínhamos equipamentos e preparo para realização de atendimentos e mediações virtuais, vimos a possibilidade de fazermos capacitações *online* com temas ligados à mediação e ao momento em que estávamos vivenciando. Organizamos, então, uma programação de cursos e encontros virtuais visando não só capacitar os mediadores comunitários para a retomada das atividades, como também promover a união da equipe e a solidariedade, proporcionando um espaço de escuta e fala naquele período.

As capacitações *online* duraram até julho deste ano e tiveram bastante aceitação de todos, com uma média de participação de 90 mediadores comunitários por curso.

Os Núcleos retornaram com os atendimentos presenciais em julho, com adoção de todas as medidas de prevenção à Covid-19 e, para nossa surpresa, observamos uma demanda maior de aberturas de procedimentos de mediação quando comparado ao mesmo período do ano

passado. Em agosto, com a chegada dos equipamentos necessários, iniciamos, também, as mediações virtuais, possibilitando disponibilizar o serviço às pessoas consideradas do grupo de risco ou a qualquer outra que opte por essa modalidade de atendimento. No entanto, mesmo com o oferecimento do serviço *online*, a população, ainda assim, tem preferido ir ao Núcleo, presencialmente, para o atendimento.

Não visualizávamos a mediação virtual para os Núcleos antes da pandemia e tínhamos, inclusive, bastante receio e bloqueio com relação a essa prática, mas a necessidade e o momento nos fez enxergar outras possibilidades de atuação e, com a prática, percebemos que é possível, também virtualmente, uma conexão de emoções e sentimentos por parte dos envolvidos e do mediador.

Montamos um fluxograma próprio para a mediação virtual, transpondo, na medida do possível, o que já fazíamos presencialmente para o *online*. Capacitamos inicialmente os supervisores administrativos e ao final desse ano, também alguns mediadores que demonstraram interesse e habilidade. Em janeiro de 2021, os mediadores capacitados iniciarão também os atendimentos virtuais.

A plataforma utilizada é o MEET e as pessoas que procuram o atendimento *online*, diferentemente do que pensávamos inicialmente, não têm dificuldade para utilizá-la. Os empecilhos que ocorrem e que dificultam o virtual são com relação à internet: conexão ruim, lenta, pacote de dados insuficiente etc.

Uma questão interessante percebida pelos supervisores que estão fazendo a mediação *online* é que os mediandos se mantêm mais calmos, respeitam mais as falas uns dos outros e parecem se escutarem melhor também. Acredito que isto se dê pelo fato de as pessoas não



estarem no mesmo espaço físico, estarem em suas casas na maioria das vezes, e assim acabam se sentindo mais seguras e confortáveis no ambiente virtual. Diferentemente do que ocorre presencialmente, onde as pessoas por estarem no mesmo local físico, frente a frente, sozinhas, os ânimos ficam mais aflorados, as emoções bloqueiam a razão e levam-nas a reações impulsivas que muitas vezes dificultam o falar e o escutar com atenção.

A mediação *online* é uma prática que veio para ficar no PRONUMEC e que pretendemos aprimorar e avançar no desenvolvimento dessa forma de mediar.

## O PROGRAMA EM NÚMEROS – IDEIAS E REFLEXÕES QUE PROVOCAM

**De acordo com os dados fornecidos mensalmente pelos Núcleos de Mediação, verificou-se que no ano de 2019 foram realizados 15.969 (quinze mil, novecentos e sessenta e nove) atendimentos à população, dos quais 4.838 (quatro mil, oitocentos e trinta e oito) foram aberturas de procedimentos de mediação, 2.901 (dois mil novecentos e um) pré-mediações, 2.768 (dois mil, setecentos e sessenta e oito) sessões de mediação, 5.208 (cinco mil duzentos e oito encaminhamentos/orientações e 254 ações diferenciadas. Os conflitos mais rotineiros são os de origem familiar (23,67%), seguidos especificamente pelos de pensão alimentícia (18,21%) e de dívida (17,22%). Constata-se, portanto, que o espaço familiar é densamente carregado de conflitos e estes exigem uma adequada abordagem, sendo um campo fértil para a aplicação da mediação.**

**Mediare – Observando os dados apresentados e o expressivo número de atendimentos, podemos concluir que a cultura da Mediação Comunitária já está estabelecida no Estado? Que ideias esses números produzem na equipe? Que caminhos / rumos pretende-se que o Programa percorra em 2021, considerando-se, não só, mas também, a atual conjuntura de quarentena, isolamento e restrições ao contato humano que a pandemia provocou?**

**Patrícia Palhano** – Apesar da base da mediação no Brasil ser comunitária, surgida inicialmente nas regiões mais pobres e preteridas do acesso à justiça, a cultura da mediação comunitária ainda não está consolidada no Estado, isto por não haver uma política pública que garanta a estabilidade e a continuidade do Programa. A verdade é que estamos sempre à mercê da boa vontade dos governantes e gestores da administração pública, sem dispor de um ordenamento jurídico que promova sustentação e segurança aos Núcleos de Mediação Comunitária. Para 2021, pretendemos dar continuidade às ações de mediação, com a ampliação da mediação *online*, a retomada da mediação itinerante e novas capacitações.

**Mediare – O tráfico de drogas está presente nos locais onde estão implantados os Núcleos? Como se dá essa convivência? Identificam uma relação entre o trabalho desenvolvido nos Núcleos de Mediação Comunitária com uma possível redução dos crimes e violências no Estado/Região de atuação dos Núcleos? Existe alguma correlação entre o aumento do número de mediação e a diminuição dos casos de homicídio e/ou outras violências nas comunidades onde o programa atua?**



**Patrícia Palhano** – O tráfico de drogas e as facções criminosas estão presentes no contexto social de todas as comunidades nas quais os Núcleos estão inseridos, no entanto, a convivência ocorre sem atritos, nunca sofremos qualquer tipo de ameaça ou retaliação pelo trabalho de mediação desenvolvido, inclusive muitas pessoas convidadas a participarem das mediações estão ligadas ao tráfico ou a uma facção, principalmente nos conflitos relacionados à pensão alimentícia.

Por ser a mediação uma prática pedagógica, onde os mediandos aprendem novas maneiras de se comportar diante de seus conflitos, melhorando a capacidade de fala, de escuta e de reflexão, acredito sim que ela acabe atuando na prevenção da violência dentro das comunidades, pois proporciona às pessoas uma nova forma de agir frente às adversidades.

Não há um estudo *in loco* que comprove a redução da violência nas regiões contempladas com um Núcleo, mas acredito que pelo fato dos Núcleos de Mediação serem espaços acessíveis, reconhecidos/aceitos pelas pessoas da comunidade e, por estarem presentes na gênese do conflito, quando ele ainda está no seu início, acabam evitando que se agravem, culminando em atos de violência ou crimes.

Contextualizado o assunto podemos citar um fato que ocorreu em 2018, quando os Promotores do Tribunal do Júri e pessoas ligadas à Secretaria de Segurança do Estado nos solicitaram ajuda para que interviéssemos com a mediação comunitária em um bairro de Fortaleza, chamado Bom Jardim. Isto porque os Promotores identificaram que a maioria dos homicídios que chegavam ao Júri, não estavam ligados ao tráfico ou a facções, mas a conflitos que começavam pequenos e acabavam evoluindo, em uma escalada de violência para homicídios, sendo

que a maioria deles estava ocorrendo no referido bairro<sup>14</sup>. A proposta era a instalação de um Núcleo de Mediação Comunitária ao lado da delegacia e, como experiência inicial, levaríamos o ônibus da mediação itinerante para o local. Para viabilizar essa ação visitamos a delegacia do Bom Jardim e pudemos constatar pela fala do Delegado que muitos dos conflitos “pequenos” que lá chegavam eram registrados, mas as pessoas acabavam voltando para suas casas sem uma perspectiva de resolução para a situação conflituosa, fato este que justificava, então, a situação relatada pelos Promotores do Júri. Ficamos estabelecidos ao lado da Delegacia do Bom Jardim, com o ônibus da mediação itinerante de julho de 2019 até o início da pandemia, quando tivemos que suspender as atividades. Nesse período pudemos perceber o grande volume de encaminhamentos por parte da delegacia e a aceitação das pessoas em dialogar sobre as questões.

Outra situação ocorrida já em 2020, foi relatada pelo Delegado do Município de Caucaia, região metropolitana de Fortaleza, à Supervisora Administrativa do Núcleo de Mediação da Caucaia/ Fatene, Renata Ximenes, onde o mesmo, após um crime familiar de grande repercussão ocorrido na região no início da pandemia, considerou ter certeza que o crime não teria acontecido se o Núcleo de Mediação estivesse em funcionamento<sup>15</sup>.

As delegacias são grandes parceiros do PRONUMEC, são delas que

<sup>14</sup> A esse respeito, verificar os dados da Secretaria de Segurança Pública e Defesa Social do Estado do Ceará. Áreas Integradas de Segurança – AIS / Crimes Violentos Letais e Intencionais – CVLI / CVLI\_AIS\_2018. xlsx Disponível no endereço eletrônico: <https://www.sspds.ce.gov.br/estatisticas-2018/> Acesso em 27/12/2020.

<sup>15</sup> Os núcleos de mediação comunitária do MP/CE ficaram fechados de março de 2020 ao início de julho de 2020, em razão da pandemia.



vem o maior número de encaminhamentos, porque sabem a importância que tem um Núcleo de Mediação Comunitária tanto para a sociedade como um todo, como para o bom desenvolvimento do trabalho policial, pois ajuda a desobstruir a Polícia com questões menores, favorecendo concentrar o trabalho em grandes questões e macro demandas.

## 5. CONCLUSÃO

Um Programa como o que acaba de ser relatado, pode-se perceber, não se faz da noite para o dia. O depoimento da entrevistada Patrícia Palhano, aliado à consulta aos documentos e relatórios, nos mostra a trajetória e o investimento de muitas pessoas que contribuíram para a sua formação, transformação e continuidade. Ainda que pesquisas venham a ser muito bem-vindas, os resultados desses investimentos apontam, inequivocamente, para a importância, benefício e aplicabilidade que cada Núcleo de Mediação tem podido alcançar junto aos moradores das Comunidades onde está instalado. As narrativas finais da entrevista, em especial a que se reporta aos “homicídios que chegavam ao Júri”, identificados pelos Promotores como advindos de conflitos que escalaram em violências iniciadas por desavenças diversas do dia a dia, nos alertam para o amplo potencial de prevenção de violências e de recursos ‘desperdiçados’ em ações de enfrentamento de criminalidades de diferentes ordens, que podem ser cuidados e encaminhados com adequação e em tempo, condições e contextos hábeis como os dos Núcleos de Mediação Comunitária.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Resolução nº 118, de 1º de dezembro de 2014**. Disponível no endereço eletrônico: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolucao-118-1.pdf> Acesso em 16/12/2020.

ESTADO DO CEARÁ. Colégio de Procuradores de Justiça do Ministério Público do Estado do Ceará. **Resolução nº 1, de 27 de junho de 2007** - Dispõe sobre a criação e funcionamento do Programa de Incentivo à implementação de núcleos de mediação no âmbito das Promotorias de Justiça do Estado do Ceará. Disponível no endereço eletrônico: <http://tmp.mpce.mp.br/nspesiais/nucleomed/pdf/resolucao001-2007.pdf> Acesso em 16/12/2020.

ESTADO DO CEARÁ. Ministério Público do Estado do Ceará. Blogspot do Programa dos Núcleos de Mediação Comunitária – Ministério Público do Estado do Ceará/ Procuradoria Geral de Justiça/ Coordenação dos Núcleos de Mediação Comunitária e PRONASCI – Programa de Reforma do Judiciário – oferece **Curso de Mediação com o Especialista Juan Carlos Vezzulla – Maio 2011**- Disponível no endereço eletrônico: <https://mediacaocomunitaria.blogspot.com/2011/05/pronasci-oferece-curso-de-mediacao-com.html> Acesso em 27/12/2020.

ESTADO DO CEARÁ. Núcleo de Mediação Comunitária do Pirambu. 2014. Disponível no endereço eletrônico: <http://nucleopirambu.blogspot.com/p/nossa-historia.html> Acesso em 16/12/2020.

ESTADO DO CEARÁ. Secretaria da Segurança Pública e Defesa Social. **Áreas Integradas de Segurança – AIS / Crimes Violentos Letais e Intencionais – CVLI / CVLI\_AIS\_2018.xlsx** Disponível no endereço eletrônico: <https://www.sspds.ce.gov.br/estatisticas-2018/> Acesso em 27/12/2020.

ESTADO DO CEARÁ. Ministério Público do Estado do Ceará. **Relatório Anual 2019 do Programa de Núcleos de Mediação Comunitária PRONUMEC**, 20 anos Mediação Comunitária no Ceará. Disponível no endereço eletrônico: <http://www.mpce.mp.br/wp-content/uploads/2020/02/relatorio-pronumec-2019.pdf> Acesso em 16/12/2020.

MOURÃO, Barbara Musumeci; NAIDIN, Sílvia (Orgs.). **Mediação comunitária no Brasil: diálogo entre conceitos e práticas**. Rio de Janeiro: CESeC, 2019. Disponível no endereço eletrônico: <https://mediare.com.br/lancamento-do-livro-mediacao-comunitaria-no-brasil-dialogo-entre-conceitos-e-pratica/> Acesso em 16/12/2020.

RODRIGUES, Claudia Bordin. **Projetar para a Esperança**: prática de pesquisa em Design de Interação sobre as concepções de esperança de Paulo Freire, I Workshop Culturas, Alteridades e Participações em IHC: Navegando ondas em movimento (CAPAIhc 2017), 23 de outubro de 2017 - Joinville- SC, Brasil. Pag. 2 - 2.2 Concepções de esperança de-em Paulo Freire. Disponível no endereço eletrônico: [http://capaihc.dainf.ct.utfpr.edu.br/artigos/CAPA17\\_paper\\_13.pdf](http://capaihc.dainf.ct.utfpr.edu.br/artigos/CAPA17_paper_13.pdf) Acesso em 29/12/2020.



## AGRADECIMENTOS

À equipe do PRONUMEC:

Dra. Ana Claudia Uchoa de Albuquerque, Promotora de Justiça e Coordenadora; Dr. Saulo Moreira Neto, Promotor de Justiça e Gerente de Projetos; Dr. José Borges de Moraes Júnior, Promotor de Justiça e Coordenador de apoio da região norte do Estado; Patrícia Palhano, Assessora Técnica do PRONUMEC; Wasley Correia, Estatístico; Barbara Façanha, apoio administrativo; Supervisores Administrativos e a cada um dos Mediadores Comunitários.

**Aos componentes do Setor Comunidades do MEDIARE que contribuíram com suas indagações e questões apresentadas:** Eva Jonathan, Maria Cláudia Lins Bezerra de Mello, Maria Rachel Siciliano Paolino Monteiro, Raquel Campos Saadi, Wanderley Jacob e Vânia Izzo de Abreu e a Eva Jonathan e Rafael Alves de Almeida pelas leituras e revisão do texto.



# SUPERVISÃO DE TREINAMENTO EM MEDIAÇÃO: UMA BASE DE CONHECIMENTOS

**\_Caroline Tuffani<sup>1</sup>**

**\_Leila Amboni<sup>2</sup>**

**\_Monica Lobo<sup>3</sup>**

**\_Wanderley José Jacob<sup>4</sup>**

**\_Supervisão: Tania Almeida<sup>5</sup>**

## **\_RESUMO**

Neste artigo apresentaremos a base de conhecimento que orientou – e foi formada – durante a fase teórica da nossa preparação para a função de Supervisores MEDIARE de Treinamento em Mediação. Organizadas em nove encontros mensais, à distância, com 90 minutos de duração, as atividades se concentraram na leitura e discussão de textos sobre as habilidades norteadoras da função do supervisor, reflexões sobre o processo de aprendizado e finalmente no exame das Competências esperadas do supervisor no desempenho deste seu papel. O treinamento será finalizado com a participação na prática de casos reais como supervisor, que se dará na sequência do segmento teórico.

## **INTRODUÇÃO**

Durante os trabalhos coletivos onde se busca conferir habilidades para o desempenho de novas tarefas ou novas funções, o grupo se transforma em um recurso de si mesmo. Os temas colocados em discussão, a serviço claro do que se pretende investigar, estabelecem os veios deste que é um trabalho de exploração, no sentido mesmo de se fazer descobertas. Os textos, ou mesmo apenas as ideias colocadas em discussão são o veículo através do qual a inteligência coletiva se manifesta gerando um conhecimento que frequentemente transcende e inova. Neste artigo buscamos registrar o conhecimento produzido durante o processo de criação coletiva que configurou nosso aprendizado. Os temas que exploramos giraram em torno das habilidades de um supervisor, de reflexões sobre o processo de aprendizagem, e do exame das competências requeridas para a função de Supervisor de treinandos em Mediação.

Os textos – veículos para exercício de nossas discussões, trocas de ideias, expressão de dúvidas e finalmente achados coletivos – que ocorreram durante encontros remotos mensais (via Zoom) com a duração

- 1 Mestre em ADR, Mediação e Direito de Família pela St. Thomas University School of Law, Minneapolis. Bacharel em Direito e pós-graduada em Direito de Família e Sucessões pela PUC-Rio. Advogada e Sócia do Escritório Pessoa, Piquet e Figueiredo Advogados. Mediadora de conflitos formada pela Mediare, atuando junto ao TJRJ e a Câmara Institucional da OAB/RJ. Membro da Comissão de Mediação de Conflitos e da Comissão de Práticas Colaborativas da OAB/RJ. Capacitação Nacional em Práticas Colaborativas pelo IBPC e pelo IACP – Minneapolis. Autora dos livros “Mediação e Práticas Colaborativas na Alienação Parental” e “Dano Moral por Abandono Afetivo”, Editora Espaço Jurídico – 2019 e 2015.
- 2 Mediadora de Conflitos formada pelo MEDIARE. Advogada graduada pela UERJ e com capacitação em Práticas Colaborativas. Pós-graduada em Direito do Estado e da Regulação pela FGV. Coordenadora do Núcleo de Mediação da Rede Postinho de Saúde e do Setor Família e Sucessões do MEDIARE. Sócia do escritório Amboni e Pieratti Advogadas e integrante do Conselho Consultivo do Instituto MEDIARE.
- 3 Graduada em Pedagogia e Psicologia pela PUC- RJ com especialização em Psicopedagogia e Terapia de Família. Coordenadora do Setor Escolar do MEDIARE. Docente em Práticas Colaborativas no Direito de Família. Entrevistadora do presente trabalho.
- 4 Graduado em Economia pela UNICAMP, com 37 anos de experiência Corporativa na área de RH. Mediador do MEDIARE e Co-Coordenador do Setor de Docência da Instituição.
- 5 Mestre em Mediação de Conflitos. Diretora Presidente do MEDIARE e sua Coordenadora de Docência.



de 90 minutos entre abril e dezembro de 2020 – foram: “Habilidades de um supervisor: Uma conversa sobre porquês”, Análise do capítulo 5 (O Diálogo entre o instrutor e o estudante) do livro “Educando o Profissional Reflexivo”<sup>6</sup> e, parágrafos selecionados dos livros “A Inteligência Aprisionada”<sup>7</sup> e “Histórias dramáticas: terapia breve para famílias e terapeutas”<sup>8</sup>. Os trabalhos foram complementados pela análise da planilha de Competências do Supervisor MEDIARE<sup>9</sup>.

## 1. HABILIDADES DE UM SUPERVISOR: UMA CONVERSA SOBRE PORQUÊS...

As habilidades, apresentadas na forma de dez enunciados norteadores das atividades de supervisão, foram derivadas da experiência do MEDIARE na concepção, desenho e transmissão de experiências de ensino voltadas à formação de mediadores e supervisores de Mediação. Tendo como base essa sólida experiência didática, empírica e teórica, fomos instigados a apresentar, para cada um daqueles enunciados, os nossos porquês e eventualmente acrescentar outros que nos parecessem relevantes.

A seguir, estão listados, em *bullet points*, os porquês que concebemos e refinamos durante nosso processo de criação e aprendizado coletivo:

### 1.1 Domínio de aportes teóricos e do manejo da prática; constante atualização:

6 SCHON, D. Educando o Profissional Reflexivo: Um Novo Design para o Ensino e a Aprendizagem. Porto Alegre: Artmed, 2000- Síntese do capítulo 5; O Diálogo entre o Instrutor e o Estudante produzida por Vânia Izzo.

7 FERNANDEZ, A. F. A Inteligência Aprisionada - uma abordagem psicopedagógica clínica da criança e sua família Porto Alegre; Artmed, 1991

8 GROISMAN M; LOBO M V; CAVOUR R M Histórias dramáticas: terapia breve para famílias e terapeutas Rosas dos Tempos, 2013

9 Ferramenta do programa de treinamento do Supervisor MEDIARE.

- A permanente atenção e atualização com a dimensão teórica nos ajuda a entender por que fazemos algo. Nos dá base para entender se a prática adotada tem reais chances de alcançar o objetivo pretendido e permite o constante aperfeiçoamento.
- A questão é como eu faço o que eu faço. O substrato da criatividade é a teoria.
- A importância de revisitar materiais com um novo olhar – conforme nos ensinam os trabalhos filosóficos de Thomas Kuhn – o ser humano não vai virgem para a atuação em campo, ele tem uma hipótese e enxerga tudo o que alimenta aquela hipótese, deixando de perceber o que a contraria, tema explorado em sua obra “A estrutura das revoluções científicas”.<sup>10</sup>.
- A teoria orienta o olhar e guia a intervenção.

### 1.2 Conhecimento de recursos didático-pedagógicos visando:

#### (i) processo reflexivo e (ii) construção de conhecimento

- TUDO se dá na relação, o aprendizado inclusive.
- A forma de ensinar potencializa o processo de aprendizagem, e conhecer recursos didático-pedagógicos possibilita que diferentes técnicas possam ser utilizadas, a partir das demandas específicas de cada aluno.
- Ao supervisor cabem dois olhares concomitantes, como em uma trança: um sobre o caso e outro sobre os supervisionandos. Os recursos didático-pedagógicos orientarão o segundo olhar e inspirarão as intervenções.

10 KUHN, T. S. A estrutura das revoluções científicas. SP: Ed. Perspectiva, 1962



### 1.3 Habilidades e diferentes posturas para atuar em casos simulados e em casos reais

- A prática simulada possibilita maior liberdade de atuação para os supervisionandos e posterior correção de eventuais intervenções inadequadas, já que não há risco de causar reais prejuízos aos envolvidos. Nos casos reais, a liberdade de atuação do supervisionando deve se dar de forma controlada e paulatina, de acordo com o incremento da experiência e de competências.
- Na simulação, a primazia é do supervisionando e na vida real a primazia é do caso. No atendimento real, o supervisor deve dar prioridade aos mediados, buscando sempre ampliar as possibilidades de atuação dos supervisionandos, cuidadoso e atento a eventuais correções.
- Casos reais requerem uma atuação “real”, que não conta com as liberdades didáticas proporcionadas pela simulação. O cuidado com o caso será a verdadeira didática.

### 1.4 Identificação e administração das diferenças existentes entre os integrantes da equipe – supervisionandos / observadores e supervisor; auxílio aos supervisionandos para administrarem essas diferenças, dando lugar positivo à complementaridade e à coautoria

- Ferramenta transformar “ou” em “e” e metáfora da costureira de colcha de retalhos<sup>11</sup>. – legitimar e valorizar todas as contribuições dos supervisionandos, aprimora a percepção de competência, desenvolve o espírito de equipe e amplia recursos de atuação.
- O supervisor deve estar atento não apenas aos pontos de aperfeiçoamento

de cada supervisionando, mas também – e principalmente – como os diferentes backgrounds e experiências podem contribuir para o caso.

- Importância de respeitar o estilo do supervisionando – permanentemente identificar se a sugestão do supervisor vem de um lugar de: quero sugerir porque está diferente do que eu faria ou porque fere um princípio da Mediação, ou é realmente relevante.
- Acolher as diferentes contribuições e transformá-las em material didático talvez seja uma das principais atribuições do supervisor.

### 1.5 Solicitação de produção sistemática de relatórios e estímulo à leitura, assim como ao trabalho multidisciplinar e em rede

- É a prática que contribui para fixação e ampliação de conhecimentos. Os relatórios e o estudo teórico contribuem para as reflexões “fora da ação” e incentivam os insights para as atuações posteriores.
- O trabalho multidisciplinar e em rede fomenta a capacidade de compreensão do contexto de atuação e o aumento das possibilidades de atuação em campo.
- Os relatórios ajudam na identificação de equívocos e na fixação de conteúdos, isto é, o que o deu certo e o que poderia ter sido feito diferente, sendo uma ferramenta extremamente importante para a mediação em si (e não apenas uma tarefa do supervisionando).
- A troca de relatórios entre os supervisionandos exponencia o aprendizado e coloca em prática o conceito de Inteligência Coletiva presente na extensa obra de Pierre Levy e explorada em seu livro “A Inteligência Coletiva”<sup>12</sup>.

<sup>11</sup> Esta metáfora faz referência à costureira que juntando retalhos, constrói uma colcha.

<sup>12</sup> LÉVY, P. A Inteligência Coletiva - por uma antropologia do ciberespaço. SP: edições Loyola, 2007.



- A criação da dinâmica de debates / comentários sobre os diferentes relatórios da equipe incentivam a leitura e a realização dos relatórios. Exemplo: pegar um ponto do relatório do colega para debater (aquilo que fez diferença para cada um).

### **1.6 Trabalho com Mapeamento do Conflito com vistas a identificar a complexidade dos casos e a natureza dos recursos e estratégias adequados ao caso (ex. inclusão das redes de pertinência).**

- É através desta ferramenta que podemos identificar quem são as pessoas envolvidas no conflito, direta e indiretamente, assim como os recursos e possibilidades de cada uma das partes. Cabe no mapeamento esclarecer as respectivas versões sobre o problema e sobre como o conflito se instalou (Pessoa, Problema e Processo).
- É importante que o mapeamento seja constantemente revisto e atualizado, porque revisitar o que já foi parte do contexto e/ou o que já realizaram na linha do tempo possibilita que as partes tenham clareza do dinamismo do processo e, também, que se auto impliquem nas mudanças e soluções.
- As reflexões sobre mapeamento do conflito oferecem, igualmente, a oportunidade de aplicação de aportes teóricos à situação real que se desenrola. Proporcionam oportunidade de aprendizado conjunto e colaborativo, especialmente se conseguirem transformar as diversas observações da equipe em material “de trabalho”.
- Ferramenta indispensável, o mapeamento contribui para que os mediadores concretizem e tenham clareza da situação apresentada, de forma que possam identificar as intervenções mais pertinentes

ao caso. Funciona como um recurso estratégico, auxiliando a equipe a atuar colaborativamente.

- Para o aluno, ajuda a organizar e peneirar o que é relevante, diante de tanta informação, atuando como um filtro de escuta.
- O mapeamento é, necessariamente, dinâmico e precisa ser atualizado. Deve ser requerido após a reunião inicial e sempre que houver mudança de panorama na situação.
- Mapear o conflito é fundamental para entender e aplicar estratégias de condução e oferecer aportes necessários para o caso em concreto. É extremamente importante vislumbrar de antemão os recursos (inclusive técnicas/ferramentas de negociação e comunicação) importantes para o manejo do conflito (exemplo: *cáucus*).
- Quando desconstruímos o conflito, temos material suficiente para ajudar as partes a reconstruírem a solução.

### **1.7 Conhecimento do processo de crescimento de supervisionandos**

- Cada um de nós, assim como os supervisionandos, vem de profissões e famílias diferentes. Isso implica em processos de aprendizagem distintos, nos quais o conhecimento será construído e absorvido de forma particular e única. A constante troca permite que todos se beneficiem de experiências e visões múltiplas, ampliando e/ou corrigindo distorções e permitindo a construção do conhecimento compartilhado, respeitando as modalidades de cada um.
- Quando os ritmos de aprendizado são muito distintos é necessário estarmos atentos a cada pessoa da equipe, na sua individualidade, proporcionando avaliações pessoais e cuidados, a fim de possibilitar o crescimento de cada um.



- Ter conhecimento sobre a aprendizagem do adulto - como o grupo está aprendendo e como a interação do grupo gera conhecimento – enriquece e facilita a tarefa de atuar como supervisor.
- É preciso analisar eventuais discrepâncias de desempenho para identificar se decorrem do estilo, da motivação ou de competência. Fazer esse diagnóstico e verificar com o supervisionando, em uma conversa privada, viabiliza pensar junto – supervisor e supervisionando - sobre as possibilidades de estratégias a serem adotadas em cada situação:
  1. Estilo pessoal: o supervisor precisa ajudar a extrair as melhores/maiores competências de cada supervisionando;
  2. Motivação: será necessário entender, em entrevista privada, o que está acontecendo para identificar, junto com o supervisionando, a natureza de intervenção necessária;
  3. Competência: aqui cabe a identificação conjunta com o supervisionando dos aspectos de seu desempenho que merecem atenção e ou mudança.
- No momento do feedback, cuidar para descrever objetivamente o que está sendo percebido pelo supervisor - utilizar descrições e não julgamentos, a fim de possibilitar uma melhor escuta e o consequente desenvolvimento e aprimoramento do supervisionando.
- Igualmente identificar qual a melhor ferramenta ou conjunto de atitudes/providências que melhor auxiliarão o supervisionando: Exemplo: (i) como extrair o melhor possível dentro do seu próprio estilo; (ii) utilizar a complementaridade do grupo para mostrar e equilibrar as distintas competências; (iii) oferecer reuniões individuais para

proporcionar feedback (como posso ajudá-la/o?); (iv) considerar eventual troca de supervisor;

- Considerar a utilização da equipe como um recurso para si mesma.

### **1.8 Disponibilidade para compartilhar conhecimento com generosidade e para esclarecer questões**

- Como nos lembra o psicólogo americano K. Gergen em sua obra “El Ser Relacional”<sup>13</sup>, a aprendizagem se faz na troca e na relação. Tudo entre humanos se dá com base no relacionamento.
- Para o próprio aprimoramento e crescimento do supervisor é necessário ter curiosidade e buscar entender e responder as questões, num processo de construção mútua de conhecimento.
- Esta disponibilidade incentiva a colocação das dúvidas por parte dos supervisionandos (legitimar as dúvidas), auxiliando na configuração do ambiente de aprendizado, gerando ampliação do conhecimento.
- Admitir que há um desnível de conhecimento entre supervisor e supervisionando com relação ao recorte da Mediação, como descrevem Daniel Shapiro e Roger Fisher<sup>14</sup>. Existe uma diferença para maior no supervisor, uma responsabilidade diferenciada.
- A relação supervisor /supervisionando é uma relação de responsabilidade até para validar o conhecimento do supervisionando. Precisamos exercitar essa generosidade como supervisores de modo a efetivamente compartilharmos nossos conhecimentos.

<sup>13</sup> GERGEN, K. J. El Ser Relacional - más allá del Yo y de la comunidad. Espanha: Ed. Desclée De Brouwer, 2015.

<sup>14</sup> FISHER, R, SHAPIRO, D. Beyond Reason: using emotions as you negotiate. New York: Penguin Books, 2005



### **1.9 Postura que: (I) acolha as eventuais inadequações do supervisionando, (II) reconheça as próprias inadequações e demonstre abertura para o aprendizado, (III) encarando o próprio saber como diferenciado e não como superior**

- O acolhimento permite a troca de ideias e aprendizados; a postura do supervisor traz impactos diretos no crescimento e aprendizado do supervisionando.
- Partindo-se do paradigma sistêmico, entende-se a relação supervisor-supervisionando como um todo integrado onde elementos interdependentes, influenciam uns aos outros em maior ou menor proporção. Este é o ponto de partida de todo um processo e desta interação dependerá o bom andamento do aprendizado.
- O acolhimento e a conexão supervisor-supervisionando potencializam as trocas e o aprendizado. O reconhecimento das próprias inadequações aproxima supervisor e supervisionando e ensina de forma potencializada.
- É preciso estar atento à forma de lidar com eventuais inadequações. Uma maneira seria pensar junto com a equipe: “que tipo de intervenções provocaram bons resultados?”, bem como “o que poderia ter sido feito diferente?” (uma ausência de intervenção ou intervenção que não foi boa) ou, ainda, “o que deu errado versus o que deu certo”.
- Em caso de divergência/menor tolerância com o supervisionando, é extremamente importante buscar pontos de conexão/ressonância para se conectar (minimizando o que nos afeta ou nos deixa irritados) e possibilitar que a crítica seja oferecida e ouvida de forma produtiva.
- É importante externar as inadequações que pairam no ar, pois todos percebem e sentem. É papel do supervisor ser franco com cuidado e sensibilidade.

- O supervisor que reconhece o próprio “erro” (ou a própria inadequação), além de ficar mais à vontade/confortável para também trazer as inadequações dos supervisionandos, deixa o cenário mais favorável para estes olharem para as suas próprias inadequações.

### **1.10 Segurança para lidar com a possibilidade de também aprender com o supervisionando**

- Os casos concretos serão sempre únicos e diferentes um do outro. Por isso, o supervisor também está em constante aprendizado, juntamente com os supervisionandos, quando diante de um caso concreto.
- Como menciona Machado no corpo de sua obra poética: “Caminhante não há caminho, o caminho se faz ao caminhar”<sup>15</sup>, a aprendizagem se dá na relação entre quem ensina e quem aprende. Gera sensação de compartilhamento mútuo de conhecimento e estimula a autoconfiança.
- “No aprender, muito mais do que o conteúdo a ser ensinado, está o modelo relacional que se imprime sobre a subjetividade de quem se aprende, nos ensina” Alicia Fernandez.<sup>16</sup>
- Cada caso gera um aprendizado e todos aprendem juntos. - Equipes são multidisciplinares, ampliando a chance de aprendizado.
- Cada caso gera aprendizado para todos e a multidisciplinariedade da equipe faz com que mapas mentais diferentes conversem em um processo de arejamento de ideias e compreensão.

<sup>15</sup> Antonio Machado, poeta espanhol (1875/1939).

<sup>16</sup> Op. Cit.



- Também é papel do supervisor potencializar a conexão entre os supervisionandos inclusive com a possibilidade de usar o humor. Separar um tempo para trocas de cunho pessoal pode contribuir para a aproximação entre as pessoas de uma mesma equipe.
- Encarar o próprio saber como diferenciado e não “superior”. Compreendermos que o aprendizado não é uma experiência feudal, ao contrário, é elástica e com fronteiras que se expandem a cada experiência.

## 2. O APRENDIZADO NA AÇÃO: O DIÁLOGO ENTRE O INSTRUTOR E O ESTUDANTE

Nas atividades de ensino inerentes à supervisão de treinandos em Mediação, as instruções serão dadas e assimiladas ao mesmo tempo em que se dá o atendimento: o aprendizado para a ação, na ação. Ou seja, o ensino prático reveste-se de um desafio adicional, que é o de produzir convergência de significados quando o sistema de compreensão do aluno ainda não está “pronto”.

Donald A. Schön em seu livro “Educando o Profissional Reflexivo”<sup>17</sup>, abraça estas amplas questões relativas à transferência da educação para a prática. Como fechar a distância que existe entre o momento da captura da instrução – pelo aluno – até a execução da ação que aquela instrução descreve? Particularmente, quando o objeto da instrução não se enquadra em regras claramente enunciáveis. E mesmo que essas regras pudessem ser produzidas com clareza, como lidar com a provável confusão do aluno que ainda não domina aquele linguajar que provavelmente lhe parecerá estranho e misterioso?

Os parágrafos selecionados e comentados a seguir buscam jogar luz nestes aspectos particulares e desafiantes da transferência de conhecimento que serão experimentados tanto pelos supervisores como pelos alunos.

Schön constrói suas respostas em torno do conceito “reflexão-na-ação”. Privilegia em sua abordagem as atividades que enfatizam a aprendizagem através do fazer. Mais especificamente tomando como referência a experiência dos ateliês de projetos:

Começando com um estudo sobre a educação em arquitetura, tomo o projeto arquitetônico e o ateliê de projetos como protótipos da reflexão-na-ação. O cenário educacional generalizado, derivado do ateliê de projeto é um espaço de ensino prático reflexivo. Aqui, estudantes aprendem principalmente através do fazer, apoiados pela instrução. Sua aprendizagem prática é “reflexiva” em dois sentidos: destina-se a ajudar os estudantes a tornarem-se proficientes em um tipo de reflexão-na-ação e, quando isso funciona bem, acaba por envolver um diálogo entre o instrutor e o aluno que toma a forma de reflexão-na-ação recíproca.<sup>18</sup>

E ilustra esta reciprocidade reflexiva entre instrutor e aluno na dinâmica do ensinar-e-aprender:

O que quer que ele (o instrutor) escolha fazer, experimenta com a comunicação, testando, com cada uma de suas intervenções, tanto seu diagnóstico da compreensão e dos problemas de uma estudante como a eficácia de suas próprias estratégias de comunicação. Nesse sentido ele reflete na ação.

17 Op. Cit.

18 Op. Cit Prefácio viii.



A estudante tenta decifrar as demonstrações e as descrições do instrutor testando o significado que construiu ao aplicá-las em seu *design* posterior- revelando assim o que faz das coisas vistas e ouvidas. Nesse sentido ela reflete na ação.<sup>19</sup>

## 2.1 O DIZER E O OUVIR

**Obs: O subtítulo no livro é “Dizer e Ouvir” sem o “O”.**

Para o autor, o dizer do instrutor deve ocorrer na maior parte das vezes no contexto de fazer do estudante. Naqueles momentos, ele contará com a “atenção operativa” do aluno. Aquela atenção, no exemplo do autor, que dedicamos a quem nos explica, quando estamos dirigindo, a como chegar a um local que nos é desconhecido. Mas esta ação não será suficiente para garantir que a instrução foi assimilada como originalmente pretendido. Mesmo quando ouvidas com atenção operativa, as Instruções soarão necessariamente incompletas e ambíguas para o estudante devido ao seu - momentâneo - desnível de conhecimento e destreza. Cabe a quem dá a instrução o esforço para minimizar este *gap*:

Se aquele que dá as instruções leva sua tarefa a sério ele deve primeiramente refletir sobre aquilo que já sabe fazer, tentando tornar explícitos a si mesmo, os procedimentos que desenvolve espontaneamente e, então deve antecipar e clarear as ambiguidades peculiares à linguagem do *design*, como observado antes, um estudante de *design*, ouvindo com atenção operativa, provavelmente experimentará uma necessidade especial de esclarecimento.<sup>20</sup>

As tentativas do estudante de desenvolver uma instrução observadas pelo instrutor revelam como estas foram percebidas pelo estudante. Como ele preencheu aquele espaço de ambiguidade ou estranheza. Estas informações oferecem ao instrutor elementos para deliberar consigo mesmo sobre as instruções formuladas e sobre as estratégias que pode desenvolver e ter a seu dispor para responder às necessidades dos alunos. Estes impasses comunicativos, conscientes, particularmente por parte do instrutor, proporcionam oportunidades de movimentos na escala de aprendizado do aluno:

Toda tentativa de seguir uma instrução revela e testa a compreensão do estudante sobre o seu significado e, ao mesmo tempo, a própria qualidade da instrução. A estudante pergunta, com efeito: eu entendo o que ele está dizendo? Faz algum sentido para mim? Sou capaz de fazê-lo? Entendi direito? E o instrutor, observando e lendo o desempenho do estudante, faz perguntas semelhantes, tanto sobre suas próprias instruções quanto sobre as tentativas da estudante de atendê-las.<sup>21</sup>

## 2.2 DEMONSTRAR E IMITAR

Em nosso papel de supervisores, particularmente no início do trabalho com novas equipes, vamos nos sentar à mesa de Mediação para demonstrar o “como se faz” na expectativa de que os alunos estarão equipados com a capacidade de reproduzir, ainda que imperfeitamente, o que fizemos. A seguir, selecionadas e encadeadas algumas considerações do autor sobre como se dá o aprendizado no ato de imitar e sobre seu potencial instrutivo quando combinado com o dizer e o ouvir:

<sup>19</sup> Op. Cit. Pág. 86

<sup>20</sup> Op. Cit. Pág. 88

<sup>21</sup> Op. Cit. Pág. 88.



Um instrutor demonstra partes ou aspectos do processo do *design* para ajudar seu aluno a entender o que ele crê que ele precisa aprender e, ao fazê-lo atribui-lhe uma capacidade para a imitação.

Podemos não gostar da ideia de imitação, mas estamos continuamente fazendo isso e geralmente sem sentir que estamos fazendo qualquer coisa de especial. A obviedade da imitação dissolve-se, entretanto, quando a examinamos mais de perto.

Mesmo nesse exemplo simples (a imitação feita por um bebê de sua mãe batendo palmas) a imitação apresenta-se como um processo de construção seletiva. As características da atuação a ser reproduzida não são dadas com a demonstração. O bebê seleciona e integra em sua própria atuação o que considera essencial nas coisas que vê sua mãe fazer. Ou talvez devêssemos dizer que já há, em sua percepção das ações de sua mãe, uma construção das coisas essenciais e não-essenciais que ele traduz em sua própria atuação.

A reconstrução, pela imitação, de uma ação observada é um tipo de processo para a solução de problemas – indicado especialmente, em nosso exemplo, pelo sucesso gradual do bebê em atender aos movimentos alternantes da brincadeira. A solução de problemas pode tomar a forma de sucessivas diferenciações de um gesto inteiro ou de aprender a juntar partes de suas ações componentes. O imitador tem acesso à observação do processo (nesse caso, as palmas) e do produto (os sons das palmas) e pode regular sua construção seletiva pela referência a um destes ou aos dois.<sup>22</sup>

E finalmente, em uma análise detalhada, o autor explica como o processo de imitação se configura como reflexão-na-ação. Como a imitação, em uma interlocução pessoal imediata e interativa, nos oferece oportunidades para correção de rumos, para a reflexão sobre as regras em que se assentam julgamentos, sobre os critérios que guiam percepções e, adicionalmente, nos permite identificar etapas intermediárias, não antes percebidas da tarefa em execução, bem como, a realizar a descoberta de novos significados nas ações que se tenta imitar:

Ao observar o processo de ação, tentando fazer como vi uma pessoa habilidosa fazer, reflito-na-ação tanto o processo que observei quanto sobre minhas tentativas de reproduzi-lo. “O que ele está realmente fazendo?” e ao tentar fazer o que ele fez, pergunto, “O que estou realmente fazendo?”. Posso quebrar em partes todo o gesto que imitei, tentando ver o que, em cada parte, trona minha tentativa de reprodução certa ou errada. Ao poder detectar este certo e errado, mais prontamente do que posso enunciar as regras que baseiam meus julgamentos, sou capaz de refletir sobre os critérios que guiam minhas percepções de adequação e inadequação. Posso experimentar formas diferentes de corrigir os erros que detecto. Posso examinar as “juntas” que conectam as partes do desempenho que tento reproduzir, reconhecer etapas intermediárias da tarefa de construção, diferenciar aspectos do meu desempenho – observando, por exemplo, o que acontece quando meus esquis cortam mais fundo a neve, ou minha caneta movimentada-se mais vagarosamente sobre a superfície do papel. Muitas vezes nesse processo, descubro novos significados nas operações que tento reproduzir. Inclinando-me na



descida, como já vi um esquiador experiente fazer, posso descobrir como isso me dá uma sensação de equilíbrio sólido e força para a curva. Imitando a atuação observada, coloco-me em nova situação de ação e, desse ponto de vista, tenho visão e sensação novas sobre a atuação que estou tentando imitar.<sup>23</sup>

### 2.3 COMBINANDO DIZER/OUVIR E DEMONSTRAR/IMITAR

O autor nos diz que nos ensinamentos práticos reflexivos, “o mostrar e o dizer do instrutor estão entrelaçados da mesma forma que o ouvir e o imitar do estudante”. Conclui ainda que, “através de sua combinação, os estudantes podem aprender o que não aprenderiam apenas pela imitação ou seguindo instruções”.<sup>24</sup>

Assinala que a repetição do processo culminará com a internalização do desempenho. E que quando dizer/ouvir e demonstrar/imitar são combinados, oferecem múltiplas oportunidades de intervenção e resposta:

Ao repetir esse processo, tanto as ações componentes quanto as reflexões sobre as ações, ela poderá, em um dado momento, descobrir que internalizou a performance. O que começou como uma reconstrução imitadora da ação do instrutor, ela experimenta agora como algo próprio, um elemento novo de seu próprio repertório, disponível para uso, através do ver como e fazer como, na próxima situação de design.

Quando dizer/ouvir e demonstrar/imitar são combinados, como geralmente o são, oferecem uma grande variedade de objetos e

modos de reflexão possíveis que podem ser combinados para preencher os espaços inerentes em cada subprocesso. Perguntar, responder, aconselhar, demonstrar, observar, imitar, criticar – todos estão conectados de forma que uma intervenção ou resposta possa desencadear ou construir outra.<sup>25</sup>

No último parágrafo do capítulo Donald Schon nos oferece à guisa de conclusão uma descrição curta, mas abrangente de todo o aprendizado pelo qual passam estudante e instrutor:

Tanto para o estudante como para o instrutor, a busca efetiva pela convergência de significado depende de aprender a tornar-se eficiente na prática do ensino prático - e isto pode implicar um círculo vicioso de aprendizado. O instrutor deve aprender formas de mostrar e dizer adequadas às qualidades peculiares da estudante que tem à sua frente, aprendendo a ler suas dificuldades e potenciais particulares a partir de seus esforços na execução, bem como a descobrir e testar o que ela faz das intervenções dele. A estudante deve aprender o ouvir operativo, a imitação reflexiva, a reflexão sobre seu próprio ato de conhecer-na-ação e os significados do instrutor.<sup>26</sup>

### 3. MODALIDADE DE APRENDIZAGEM

Ao lado do “Aprendizado na ação”, tema que acabamos de explorar, a “Modalidade de Aprendizagem” vem se somar à base de conhecimentos sobre o processo de aprendizagem.

<sup>23</sup> Op. Cit.pág. 92

<sup>24</sup> Op. Cit.pág. 93

<sup>25</sup> Op. Cit. pág. 94

<sup>26</sup> Op. Cit. pág. 97



O conceito de “Modalidades de Aprendizagem” busca descrever e compreender a forma pessoal com que cada um se acerca e se relaciona com o objeto de conhecimento.

Sem deixar de reconhecer o amplo espectro abrangido pelo tema, sob a teoria psicopedagógica, pinçamos e editamos para nossas discussões alguns parágrafos da obra de Alicia Fernandes, aclamada psicopedagoga argentina, “A inteligência Aprisionada”<sup>27</sup>, a seguir apresentados.

Alicia começa por destacar uma citação de Gregory Bateson, antropólogo, cientista social, linguista e semiólogo inglês, sobre os clichês, citação que evoca o caráter relativamente permanente e único do nosso processo de apreensão, que precisa ser “desarmado” para admitir novos sentidos. Nos parágrafos selecionados que se seguem a autora desdobra o tema agora centrado no conceito de modalidade da aprendizagem:

“O que são clichês?

Todos temos muitas frases e ideias feitas e o tipógrafo tem conjuntos de letras já arrumados todos ordenados em frases, mas se o impressor precisa imprimir algo novo, digamos algo em um idioma distinto, tem que desarmar todos os conjuntos velhos de Letras. Da mesma maneira para pensar novas ideias e dizer coisas novas temos que desarmar nossas ideias feitas e misturar as peças.” Gregory Bateson<sup>28</sup>

Em cada um de nós, podemos observar uma particular “modalidade de aprendizagem”, quer dizer, uma maneira pessoal para apropriar-se do conhecimento e para consolidar seu saber. Se constrói desde o

nascimento e através dela enfrentamos a angústia inerente ao conhecer e desconhecer. A modalidade de aprendizagem é como uma matriz um molde um esquema de operar que vai se utilizando das distintas situações de aprendizagem. São diferentes maneiras que a necessidade de nos apropriarmos de um objeto tem para apresentar-se. (...) A modalidade tem uma história que vai se construindo entre o sujeito e o grupo familiar... De acordo com a experiência de aprendizagem concreta e de como foi significada por ele e por seus pais.<sup>29</sup>

Para descrever a modalidade observamos: a imagem de si mesmo como aprendente; como foram incorporadas as figuras de ensinantes do pai e da mãe; qual é o vínculo com objeto do conhecimento; a história de aprendizagem; a maneira de jogar e finalmente a modalidade de aprendizagem familiar. (...) Diferenciamos “modalidade de aprendizagem” de “modalidade de inteligência”. A aprendizagem é um processo em que intervêm a inteligência, o corpo o desejo e o organismo articulados em um determinado equilíbrio; Na modalidade de inteligência se estruturam e se sistematizam, através dos movimentos que Piaget definiu como invariantes, a assimilação e acomodação.<sup>30</sup>

Uma aprendizagem normal pressupõe uma modalidade de aprendizagem na qual se produz um equilíbrio entre os movimentos assimilativos e acomodativos.<sup>31</sup>

<sup>27</sup> Op. Cit.

<sup>28</sup> Op. Cit. pág. 21

<sup>29</sup> Op. Cit. pág 107

<sup>30</sup> Op. Cit. pág 108

<sup>31</sup> Op. Cit. pág.110



Dando continuidade ao mesmo intuito investigativo desta feita para a identificação dos elementos que nos ajudem a compreender e mapear a dinâmica de atuação da equipe de supervisionandos, selecionamos os seguintes parágrafos da obra de Groisman, Lobo e Cavour: “Histórias dramáticas terapia breve para famílias e terapeutas”<sup>32</sup>, que referindo-se a equipes terapêuticas nos oferecem analogias clarificadoras das dinâmicas que vamos vivenciar com os alunos:

A modalidade de aprendizagem da equipe: numa equipe terapêutica existem questões relacionais específicas que tal como ocorre com as famílias, tornam-na única especial. Enquanto um sistema cada equipe irá construindo uma identidade própria através da articulação das experiências vivenciadas nos movimentos do grupo familiar, tingidas pelas diferentes matrizes de cada um de seus membros. Essa construção é um processo que ocorre em paralelo ao atendimento familiar e se entrecruza com o processo terapêutico. Num certo sentido a equipe é isomórfica a família, uma vez que como ela, por razões diferentes, está aprendendo a trabalhar junto, descobrindo a importância da sua história impressa na matriz de cada um dos componentes.

O fato de cada um dos componentes da equipe ter a sua própria história estimula a diferença entre seus membros, mas também dificulta a coesão do sistema grupal. Esta característica, em muitos casos oposta à da família, que vem coesa, mas pouco diferenciada, torna mais lento o processo de aprendizagem à medida que cada

um dos componentes da equipe procurar manter seu ponto de vista, dificultando a construção de um novo conhecimento. Para que ocorra a aprendizagem e mudança cada um dos componentes precisará perceber as diferenças de tal forma que elas sejam incorporadas como semelhanças para então poder transformá-la (Lang 1983). O elemento que promove esta unidade, o projeto que vai estimular incentivar a coesão do grupo para um objetivo comum é o atendimento a família que vai representar na prática a concretização de um novo paradigma: o paradigma sistêmico.<sup>33</sup>

Por sua abrangência já referida e pelos *insights* que proporcionam, a exploração e aprofundamento dos conceitos da teoria da aprendizagem devem ser candidatos permanentes a temas da educação continuada do supervisor.

#### 4. COMPETÊNCIAS PARA SUPERVISORES

Na fase final de nossa jornada de estudos analisamos as “Competências para Supervisores”, tema e ferramenta de avaliação do programa de treinamento do Supervisor MEDIARE. Tal documento apresenta descrições de desempenhos e comportamentos esperados que são utilizados pelo próprio aluno para monitoramento da progressão de seu aprendizado.

As competências estão organizadas em três grandes grupos: Competências RELACIONAIS: o relacionamento para favorecer o aprendizado; PESSOAIS: atuar de forma auto implicativa e auto avaliativa criando um estilo pessoal de supervisão compatível com sua forma de pensar

32 Op. Cit.

33 Op. Cit. pág. 87



e sentir; e TEÓRICO PRÁTICAS: planejamento, entrega e avaliação da atividade de supervisão.

O quadro a seguir apresenta as competências e seus subgrupos, que para o exercício de avaliação individual são complementados com as respectivas descrições de ações e desempenhos a serem praticadas pelo supervisor.

COMPETÊNCIAS RELACIONAIS
<b>O relacionamento para favorecer o aprendizado</b>
Atuar de forma a garantir permanentemente uma interação voltada para o aprendizado com relação aos supervisionandos e demais supervisores

COMPETÊNCIAS PESSOAIS
<b>Atuar de forma auto implicativa e auto avaliativa criando um estilo pessoal de supervisão compatível com sua forma de pensar e sentir</b>
Revisar seus paradigmas e refletir sobre suas próprias crenças
Inspirar comportamentos e atitudes coerentes com o que ensina favorecendo o aprendizado
Compreender e lidar com as características socioafetivas de seus supervisionandos e dos contextos aonde deve intervir
Demonstrar capacidade de coordenação de grupos de forma a motivar seus supervisionandos
Eleger estratégias pedagógicas e conhecer com profundidade o conteúdo que deve transmitir, com visão interdisciplinar
Avaliar sua prática, analisando e interpretando dados sobre os resultados, seu comportamento e o de seus supervisionandos
Discriminar suas emoções e sentimentos daqueles apresentados por outros

#### COMPETÊNCIAS TEÓRICO PRÁTICAS

Planejamento, entrega e avaliação da atividade de supervisão

Dominar o conteúdo objeto do aprendizado coletivo

Planejar a atividade de supervisão prático-teórica

Exercer a supervisão com proficiência

Manter-se atualizado

Utilizar critérios e métodos avaliativos

## 5. IMPASSES E POSSÍVEIS ENCAMINHAMENTOS

Na fase final do nosso treinamento, nos debruçamos sobre eventuais impasses que poderiam ocorrer durante o processo de interação entre o supervisor e os supervisionandos. Estas situações requerem uma abordagem cuidadosa para sua solução. Aqui, representados por aqueles que em nossas discussões nos pareceram mais relevantes, estão quatro impasses e seus possíveis encaminhamentos:

### 5.1 Muita vontade e limitada capacidade para a atividade proposta:

- Externar, com delicadeza, em conversa particular, a limitação observada.
- Importante utilizar conotação positiva - destacar motivação e outras habilidades apresentadas - e descrever situações/fatos (e não julgamentos) que tragam concretude para o que se está pontuando.
- Deixar claro que a limitação se refere à atividade proposta.



### 5.2 Falta de afinidade pessoal:

- Identificar o que te incomoda na atitude do outro e o porquê.
- Avaliar como a sua atitude pode estar influenciando na postura do outro e fazer ajustes possíveis;
- Avaliar possibilidade de conversa particular para externalizar o desconforto, com delicadeza e utilizando linguagem positiva;
- Aceitar a limitação decorrente da diferença de personalidade e conviver da melhor forma possível;
- No limite, buscar alteração de supervisor, a fim de viabilizar um novo olhar e uma nova relação, visando possibilitar contribuição diversa na formação do supervisionado.

### 5.3 Pouca participação ou desinteresse por parte de um integrante da equipe:

- Identificar possíveis motivos para a postura e checar, com o supervisionando, em conversa particular, se as razões imaginadas refletem a realidade;
- Buscar motivar o supervisionando, trabalhando com ele a relevância de suas contribuições tanto para o aprendiz individual como coletivo;
- Identificar com o supervisionando outros formatos de contribuição que poderiam lhe ser mais confortáveis.

### 5.4 Postura incisiva de um integrante da equipe quanto à forma de condução de um caso:

- Ampliar debate para toda a equipe;
- Ventilar ideias: identificar com a equipe quais as outras alternativas

seriam possíveis e quais os custos e benefícios de cada uma;

- Se houver insistência com relação a um determinado encaminhamento, ponderar internamente custos que este formato pode ter para o caso e aprendizados que podem ser gerados para a equipe. A partir daí, decidir se é possível acolher a ideia ou se é necessário utilizar a autoridade para definir outra forma de condução para o caso.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os temas cobertos por este artigo, onde foram exploradas as habilidades do supervisor, as principais características do processo de aprendizado e finalmente as competências a serem adquiridas e implementadas por ele no exercício de suas funções se constituíram, ao nosso ver, em uma boa base teórica e sólida para darmos continuidade ao nosso aprendizado. A próxima etapa, a do aprendizado-na-ação - atuar como supervisor na prática real -, desta feita, em conjunto com os supervisionandos, nos proporcionará a oportunidade de ampliação desta base de conhecimentos, em um certo sentido inesgotável, dada a multiplicidade de situações que o processo de Mediação nos proporciona.

### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SCHON, D. *Educando o Profissional Reflexivo: Um Novo Design para o Ensino e a Aprendizagem*. Porto Alegre: Artmed, 2000.

FERNANDEZ, A. F. *A Inteligência Aprisionada - uma abordagem psicopedagógica clínica da criança e sua família* Porto Alegre ; Artmed, 1991.

GROISMAN M; LOBO M V; CAVOUR R M. *Histórias dramáticas: terapia breve para famílias e terapeutas* Rosas dos Tempos, 2013.

KUHN, T. S. *A estrutura das revoluções científicas*. SP: Ed. Perspectiva, 1962.

LÉVY, P. *A Inteligência Coletiva - por uma antropologia do ciberespaço*. SP: edições Loyola, 2007.

GERGEN, K. J. *El Ser Relacional - más allá del Yo y de la comunidad*. Espanha: Ed. Desclée De Brouwer, 2015.



# DESENHANDO SISTEMAS DE DISPUTAS EMPRESARIAIS

\_Álvaro Scarpellini Campos<sup>1</sup>

## \_RESUMO

Na análise de quais são as melhores alternativas para a resolução de conflitos empresariais, é necessário, inicialmente, compreender o contexto no qual ele está inserido. Neste sentido, esse artigo se propõe a apresentar quais são as perguntas que um *designer* deve fazer para a estruturação e implementação de um sistema de prevenção ou resolução de disputas, dadas suas especificidades no contexto empresarial.

Diante do atual cenário judiciário brasileiro de alta demanda processual, a busca pela prevenção, resolução e gerenciamento eficiente das disputas enfrentadas pelas empresas se mostra um exercício não só oportuno, mas cada vez mais inescusável ao empresário.

Nas relações empresariais, a existência de um conflito<sup>2</sup> pode ter as origens mais variadas - tais como conflitos de natureza cível, consumerista, trabalhista e ambiental, apresentando também uma grande diversidade em relação às suas matérias, que podem abranger, por exemplo, desde a mera discordância na interpretação de uma cláusula contratual até uma discussão sobre o valor de indenização por prejuízos materiais e morais.

Atualmente, em nossos Tribunais de Justiça Estaduais, existem cerca 54 milhões de processos cíveis pendentes<sup>3</sup>, com duração média de 3 anos e 7 meses desde o seu ajuizamento até o seu encerramento<sup>4</sup>. Em caso de processos que ingressem na fase de execução, o tempo médio total aumenta para 7 anos.<sup>5</sup> Tal conjuntura pode levar as empresas a despenderem, em média, 2% do seu faturamento anual<sup>6</sup> em gastos relacionados à processos judiciais.<sup>7</sup>

1 Atua como negociador e facilitador de conflitos empresariais na empresa Alario Navarro Soluções por Acordo. Formação em Negociação pela University of Michigan. Bacharel em Direito pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul. Pós-graduando em Negociação, Mediação e Resolução de Conflitos pela Universidade Católica Portuguesa – Faculdade de Direito de Porto.

2 No contexto das relações empresariais, consideramos conflitos como incompatibilidades, discordâncias ou dissonâncias entre pessoas e organizações. Para mais detalhes sobre a natureza do conflito, cf. RAHIM M. Afzalul Rahim, *Managing conflict in organizations*, Quorum Books, London, 2001, p. 17-19.

3 Números de ações em trâmite na justiça estadual. Justiça em Números 2020: ano-base 2019/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2020, p. 48. Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>>. Acessado em: 05 de fev. de 2021.

4 *Ibid.*, p. 180.

5 *Idem.*

6 DO AMARAL, Gilberto Luiz e col., coord. *Custo Das Empresas Para Litigar Judicialmente: 2015 e 2016*, p.3. Disponível no endereço eletrônico: <<https://ayadvogados.com.br/blog/estudo-custo-das-empresas-para-litigar-judicialmente>>. Acessado em: 05 de fev. de 2021.

7 Considera-se gastos relacionados à processos judiciais custas processuais, honorários de sucumbência, honorários periciais, honorários advocatícios, dentre outros.



Na última publicação do ranking *Doing Business 2020* o Brasil ocupou a 58ª posição no critério de execução de contratos comerciais<sup>8</sup>, que mede o tempo e o custo envolvido para se resolver uma disputa comercial por meio da 1ª instância do Judiciário, além do índice de qualidade dos procedimentos judiciais, medido por meio da aplicação de um conjunto de boas práticas que promovem qualidade e eficiência no Poder Judiciário<sup>9</sup>.

Desta maneira, resta demonstrado que a judicialização de um conflito, em razão de seus custos somado à demora para a efetiva resolução, não tem se mostrado uma via sempre adequada para atender os objetivos de eficiência e economia almejados no âmbito empresarial. Uma alternativa à estratégia exclusivamente contenciosa que será apresentada a seguir é o Desenho de Sistema de Disputas (DSD), um método para analisar quais são as melhores formas para a prevenção, gestão e resolução de conflitos.

De forma resumida, o DSD pode ser definido como a técnica da elaboração de canais e mecanismos para prevenir, gerir e resolver disputas ou conflitos<sup>10</sup>, buscando soluções baseadas em critérios objetivos que tragam justiça<sup>11</sup>

para as partes envolvidas. Desenhar um sistema para solucionar disputas envolve outros objetivos além de resolver a disputa em si, podendo almejar também, por exemplo, prevenir a sua recorrência e permitir que as partes envolvidas na disputa sintam-se ouvidas, alcançando a percepção de que seus conflitos foram solucionados de maneira justa.<sup>12</sup>

Cabe ao *designer* do sistema de disputas - que pode ser tanto um gestor interno da empresa (como, por exemplo, do departamento jurídico, de Recursos Humanos ou da área financeira), quanto um profissional externo (como, por exemplo, de uma consultoria de resolução de disputas) – conhecer, dentre os métodos de resolução existentes<sup>13</sup>, quais são os mais adequados para os conflitos que se pretende lidar em questão.

Para condução deste trabalho, o *designer* utiliza, em regra, um enquadramento analítico para auxiliá-lo na organização e orientação da sua análise e, portanto, na própria estruturação do sistema. Esse enquadramento propõe respostas às seguintes questões, abaixo exploradas: (i) quais são os objetivos que motivaram a implementação do sistema?; (ii) quais são as partes interessadas?; (iii) quais são as opções e incentivos que podem ser utilizados?; (iv) quais são os recursos que serão disponibilizados para implementação desse sistema?; e, por fim, (v) como será monitorado o sucesso e a prestação de contas do sistema criado?<sup>14</sup>

É precedente à primeira questão, que diz respeito à identificação dos objetivos das partes, a definição de quais são os temas dos conflitos que a implementação do sistema busca tratar. A partir de tal delimitação, o

8 World Bank. 2020. *Doing Business 2020*. Washington, DC: World Bank. Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.doingbusiness.org/en/data/exploretopics/enforcing-contracts>>. Acessado em: 02 de fev. de 2021.

9 As boas práticas medidas no índice de qualidade dos procedimentos judiciais são: (i) a estrutura do Judiciário e de seus procedimentos; como é (ii) a gestão dos casos judicializados, (iii) a automação e (iv) as soluções alternativas para resolução de disputas, todas do Poder Judiciário. World Bank. 2020. *Doing Business 2020*. Washington, DC: World Bank. Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.doingbusiness.org/en/methodology/enforcing-contracts>>. Acessado em: 02 de fev. de 2021.

10 SMITH, Stephanie E. e. col., *Dispute System Design: Preventing, Managing, and Resolving Conflict*, Stanford University Press: California, 2020, p. 7.

11 O termo “justiça” não possui uma única definição, possuindo diversas definições que não são mutuamente exclusivas. Embora não seja o escopo do presente artigo, é muito importante para o designer compreender todas as definições e percepções de justiça que pode existir. Para mais detalhes sobre as diferentes definições de justiça: BINGHAM, Lisa B., *Designing Justice: Legal Institutions and Other Systems for Managing Conflict*, In. *Ohio State Journal on Dispute Resolution*, 2009, vol. 24, p. 28-32. Disponível no endereço eletrônico: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1294063](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1294063)>. Acessado em: 05 de fev. de 2021.

12 Rogers, Nancy H.; Bordone, Robert C.; Sander, Frank E.A.; McEwen, Craig A. *Designing Systems and Processes for Managing Disputes*. Wolters Kluwer (Aspen Coursebook Series), New York, 2019, p. 7.

13 Tais como a mediação, conciliação, arbitragem, *dispute boards* etc.;

14 SMITH, Stephanie e Janet Martinez. *An Analytic Framework for Dispute Systems Design*. In. *Harvard Law Review*, 2015, Vol. 14:123, p. 132.



*designer* iniciará a pesquisa sobre quais são os resultados esperados na solução dos conflitos e quais são as partes interessadas.<sup>15</sup>

As partes interessadas são as pessoas ou organizações diretamente e indiretamente impactadas pelo resultado da disputa, assim como as pessoas que criam, ou são afetadas pelo sistema.<sup>16</sup> Nessa etapa, são analisadas as relações que as partes interessadas possuem entre si, quais são seus objetivos convergentes e divergentes para, diante de tais informações, avaliar as melhores soluções a serem implementadas.

Descobrir os objetivos das partes não é uma tarefa simples, uma vez que os indivíduos e organizações não estão acostumados a identificá-los com clareza, podendo existir objetivos contraditórios, ou a mudança na percepção de quais são seus reais objetivos ao longo do tempo.<sup>17</sup> A atuação do *designer* nos diálogos para auxiliar e compreender os objetivos de cada parte interessada é essencial, uma vez que a falta de clareza dos seus interesses, assim como a distinção entre os objetivos de curto, médio e longo prazo podem acarretar na proposição de meios de conflitos inadequados.<sup>18</sup>

Um desafio nesta atuação do *designer* é a compreensão dos interesses convergentes entre as partes da disputa, já que muitas vezes não são manifestados de forma explícita.

Um exemplo de sistema em que há convergência de interesses subjacentes é um sistema criado para pagamento de dívidas de uma empresa que está em Recuperação Judicial.

Neste caso, não é do interesse do credor idôneo que a empresa entre em falência e que ele fique impossibilitado de receber seu crédito. No entanto, nas conversas com o *designer* provavelmente este credor irá concentrar seu discurso no seu interesse em receber o maior valor possível, aquele que ele considera justo. Da mesma forma, a manifestação da empresa tenderá a evidenciar seu interesse em pagar o menor valor possível, de forma a não impedir a recuperação da empresa.

Embora não seja expressamente manifestado por ambas as partes neste caso, o desejo de que a empresa não fique insolvente e cumpra suas obrigações é convergente. Assim, mesmo no contexto de uma disputa, é possível identificar um mesmo interesse compartilhado pelas partes conflitantes.<sup>19</sup>

Outro ponto necessário na estruturação dos sistemas de resolução de disputas é a seleção dos processos que poderão ser usados para prevenir, gerir e resolver os conflitos.<sup>20</sup> Para alcançar esse fim, passa-se por uma cuidadosa análise de viabilidade e adequação das soluções procedimentais disponíveis para então escolher aquela que melhor atenda o conjunto de objetivos das disputas em análise. Em termos práticos, isso significa, por exemplo, realizar uma quantificação dos riscos inerentes e dos potenciais benefícios trazidos por cada um dos métodos de resolução de disputas que estão sendo considerados para aquele caso em específico.

Há, no contexto corporativo, uma grande liberdade para a elaboração dos mais diversos métodos e processos de resolução de disputas, observadas

<sup>15</sup> SMITH, Stephanie E. e. col., op. cit., p. 25.

<sup>16</sup> Ibid., p. 29.

<sup>17</sup> Rogers, Nancy H.; Bordone, Robert C.; Sander, Frank E.A.; McEwen, Craig A., op. cit., p. 23.

<sup>18</sup> Ibid., p. 23.

<sup>19</sup> Logicamente, a aceitação de um acordo nesse sentido depende de outras variáveis (como, por exemplo, valor ofertado e prazo para pagamento), mas a princípio, como mencionado acima, é do interesse do credor receber.

<sup>20</sup> SMITH, Stephanie e Janet Martinez. op. cit., p. 130.



eventuais delimitações legais e administrativas.<sup>21</sup> Assim, para definição de quais métodos são efetivamente adequados, é imprescindível que o *designer* seja criativo, e busque saber quais soluções podem ser aplicadas.

Porém, o *designer* deve sempre se questionar quais são as barreiras que existem para a implementação de seu sistema<sup>22</sup>, que é o quarto ponto do enquadramento do DSD.

Nesse sentido, é importante o conhecimento pelo *designer*, desde o início da análise de viabilidade do sistema, sobre a alocação de recursos financeiros e humanos para sua execução.<sup>23</sup> Com a compreensão dos recursos à disposição, o *designer* buscará soluções considerando a viabilidade de cada opção.

A título de exemplificação, vamos considerar uma empresa que possui uma série de demandas, com disposição e recursos financeiros para resolver suas disputas amigavelmente, mas com dificuldades de viabilizar tais acordos em razão de uma quantidade insuficiente de profissionais internos para se envolverem ativamente neste projeto. Nesse caso, a escolha da mediação como método de resolução poderia não ser adequada, já que a empresa não dispõe de profissionais internos disponíveis para a representar seus interesses durante as sessões de mediação. Uma opção mais viável, por exemplo, seria a designação e treinamento de negociadores externos especializados para esse tipo de tratativa.

O quinto ponto do enquadramento do trabalho do *designer* de sistemas de disputas é a coleta de dados e informações durante todo o procedimento para que se possa analisar o sucesso do sistema a ser im-

plementado.<sup>24</sup> Além de necessária para a análise de resultados posterior à implementação, a coleta de informações é crucial durante a execução do sistema para avaliar se há quaisquer modificações que devem ser imediatamente implementadas para preservar seu bom funcionamento.

Ressalta-se que em algumas situações o sucesso não necessariamente é definido somente pelo cumprimento dos objetivos traçados inicialmente, mas também é avaliado se o programa conseguiu obter resultados como o aumento da percepção de justiça e de equidade.<sup>25</sup>

A prestação de contas do sistema para seus *stakeholders* é também pertinente para a compreensão e cumprimento efetivo do sistema e sua utilização para atingir seus objetivos.<sup>26</sup> Neste processo, analisam-se três pontos.

Inicialmente, o *designer* deve se assegurar que o sistema está efetivamente funcionando.<sup>27</sup> Assim, é monitorada, por exemplo, a adesão das partes interessadas identificadas na etapa inicial do desenho, quais delas estão ou não concordando em participar do programa de solução de conflitos e quais as suas razões para tanto – por exemplo, se não concordam com as propostas ofertadas pela empresa ou não se sentem seguros em divulgar informações pelo canal fornecido, ou ainda, se acreditam que o sistema não está sendo equânime e lhes trazendo justiça.

Em segundo, o *designer* busca compreender as oportunidades de melhoria do sistema.<sup>28</sup> Como mencionado anteriormente, é possível

<sup>21</sup> Ibid., p. 33.

<sup>22</sup> Rogers, Nancy H.; Bordone, Robert C.; Sander, Frank E.A.; McEwen, Craig A., op. cit., p. 20.

<sup>23</sup> SMITH, Stephanie E. e. col., op. cit., p. 35.

<sup>24</sup> Ibid., p. 142.

<sup>25</sup> Idem, p. 37.

<sup>26</sup> SMITH, Stephanie E. e. col., op. cit., p. 37.

<sup>27</sup> Idem.

<sup>28</sup> Idem.



realizar durante o andamento do sistema as modificações que sejam percebidas como necessárias pelas partes envolvidas para que este cumpra seu objetivo. Por isso, é importante que haja um diálogo constante com os *stakeholders* ou partes interessadas durante a continuidade do sistema, para se obter a confirmação de que as etapas implementadas estão sendo adequadas para o cumprimento do objetivo delineado.

Por fim, o terceiro ponto se refere ao conhecimento dos usuários do sistema e dos *stakeholders* sobre como e o quão bem o sistema de solução de conflitos funciona.<sup>29</sup> A transparência dos processos e a previsibilidade de suas regras aumentam a credibilidade de seus participantes. Cumpre ressaltar que essa transparência deve respeitar a confidencialidade das informações.<sup>30</sup>

Portanto, embora os DSDs não possuam um único critério de regras necessárias, estas são as principais questões que um *designer* deve se perguntar ao iniciar a elaboração de um sistema de resolução de disputas. Como pode ser observado, a análise não se limita somente aos métodos alternativos de resolução de disputa que podem ser aplicados, mas é pautada em uma compreensão sobre o contexto no qual os conflitos estão inseridos.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BINGHAM, Lisa B., **Designing Justice: Legal Institutions and Other Systems for Managing Conflict**, In. Ohio State Journal on Dispute Resolution, 2009, vol. 24, p. 28-32. Disponível no endereço eletrônico: <[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1294063](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1294063)>. Acessado em: 05 de fev. de 2021.

DO AMARAL, Gilberto Luiz e col., coord. **Custo Das Empresas Para Litigar Judicialmente: 2015 e 2016**. Disponível no endereço eletrônico: <<https://ayadvogados.com.br/blog/estudo-custo-das-empresas-para-litigar-judicialmente>>. Acessado em: 05 de fev. de 2021.

**Justiça em Números 2020: ano-base 2019/Conselho Nacional de Justiça** - Brasília: CNJ, 2020. Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>>. Acessado em: 05 de fev. de 2021.

RAHIM M. Afzalur Rahim, **Managing conflict in organizations**, Quorum Books, London, 2001.

Rogers, Nancy H.; Bordone, Robert C.; Sander, Frank E.A.; McEwen, Craig A.. **Designing Systems and Processes for Managing Disputes**. Aspen Coursebook Series, New York, 2019.

SMITH, Stephanie E. e. col., **Dispute System Design: Preventing, Managing, and Resolving Conflict**, Stanford University Press: California, 2020.

SMITH, Stephanie e Janet Martinez. An Analytic Framework for Dispute Systems Design. In. **Harvard Law Review**, 2019, Vol. 14:123, p. 123-169.

World Bank. 2020. **Doing Business 2020**. Washington, DC: World Bank. Disponível no endereço eletrônico: <<https://portugues.doingbusiness.org/pt/reports/global-reports/doing-business-2020>>. Acessado em: 05 de fev. de 2021.

<sup>29</sup> Idem.

<sup>30</sup> Idem.



# A MEDIAÇÃO E O PROTOCOLO FAMILIAR: UMA ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO PARA AS FAMÍLIAS DO AGRONEGÓCIO

\_Bruna Vian Fetz<sup>1</sup>

\_Paulo Antônio Rodrigues Martins<sup>2</sup>

## \_RESUMO

A presente pesquisa teve como tema a aplicação da mediação extrajudicial associada com o protocolo familiar como estratégia de planejamento sucessório para as famílias do agronegócio. O debate da temática proposta abordou o estudo do protocolo familiar, identificando suas formas de utilização, e, na sequência, foram analisadas as premissas da mediação, seus métodos e etapas. Verificou-se que a mediação viabiliza o diálogo e, assim, é um pressuposto para elaboração de um protocolo familiar eficaz. Com o emprego da mediação na construção e revisão do protocolo familiar, a família mantém o relacionamento sadio ao longo do processo sucessório, ao mesmo tempo em que garante a produtividade e o desenvolvimento dos negócios agropecuários.

## INTRODUÇÃO

Numa perspectiva contemporânea, graças ao avanço da tecnologia destinada ao setor, fazendas que eram parte de um modesto estilo de vida familiar, passaram a crescer e a serem administradas como verdadeiros empreendimentos industriais. Assim, as atividades rurais vieram ganhando o status de “agronegócio” e começaram a enfrentar os problemas até então suportados pelo empresariado e seus empreendedores, mas com dificuldades específicas de sua área, como a alta volatilidade dos mercados de *commodities*, elevação do custo do trabalho, a mecanização do campo e a migração para empregos urbanos.

Além disso, historicamente, a agricultura e a pecuária são atividades econômicas desenvolvidas no seio familiar, pois pertencem e são administradas por um ou mais membros de uma mesma família. Com isso, há uma demanda para que os familiares conciliem os objetivos do negócio em si, juntamente com os da esfera familiar, o que representa um grande desafio.

O cenário se torna mais complexo quando a primeira geração familiar quer transmitir seu patrimônio e a gestão da fazenda e dos seus negócios correlatos à geração seguinte, a chamada “sucessão”. E o mesmo ocorre com a segunda geração que será sucedida pela terceira, e assim sucessivamente.

- 1 Especialista em Direito Empresarial pela Fundação Getúlio Vargas (FGV). Especializanda em Direito do Agronegócio, Meio Ambiente e Desenvolvimento pela Universidade de Rio Verde (UniRV). Advogada na cidade de Rio Verde – GO. Professora da Faculdade de Direito do Instituto de Ensino Superior de Rio Verde - GO. Membro do Grupo de Pesquisa “Processo Fraternal e Direito do Agronegócio” da Universidade de Rio Verde (UniRV), certificado pelo CNPq. E-mail: bruna\_vian@yahoo.com.br.
- 2 Doutorando em Direito pela UNISINOS/RS. Mestre em Direito, Relações Internacionais e Desenvolvimento pela Pontifícia Universidade Católica do Estado de Goiás (PUC-GO). Professor da Faculdade de Direito da Universidade de Rio Verde (UniRV). Membro do Grupo de Pesquisa “Processo Fraternal e Direito do Agronegócio” da Universidade de Rio Verde (UniRV), certificado pelo CNPq. Professor orientador do projeto de pesquisa. E-mail: pauloantonioadv@hotmail.com.



Isso se deve ao fato de que um dos objetivos básicos das famílias proprietárias de fazendas é a transmissão, para a geração seguinte, de um empreendimento sólido, pois a sucessão geracional representa a possibilidade de renovação e expansão do negócio (LOBLEY, BAKER; WHITEHEAD, 2010, apud OLIVEIRA; VIEIRA FILHO, 2018, p. 15). A profissão de produtor rural permanece sendo uma ocupação, em larga medida, transmitida de pai para filho, aspecto que traz tamanha relevância para a sucessão intrafamiliar.

Assim, almeja-se compreender se o procedimento estruturado de mediação extrajudicial pode ser associado ao protocolo familiar como mecanismo estratégico no planejamento sucessório das famílias do agronegócio, a fim de que estas possam fazer essa passagem geracional de maneira harmônica e construtiva.

## **1. MEDIAÇÃO E PROTOCOLO FAMILIAR: UMA NOVA ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO PARA AS FAMÍLIAS DO AGRONEGÓCIO**

A agricultura e a pecuária vêm passando por um processo de modernização, que culminou com o surgimento de uma nova “ruralidade”, que, até então, era uma atividade muito independente e dissociada do restante do mercado, passando a possuir relevante representatividade econômica (ALCANTARA, 2010, p. 9). O ambiente moderno se caracteriza, principalmente, pelo avanço da tecnologia disponível que possibilita maiores ganhos de escala e redução nos custos produtivos, favorecendo o surgimento de fazendas maiores, administradas à maneira de empreendimentos urbanos (CHADDAD, 2016; MACDONALD, 2014 apud OLIVEIRA; VIEIRA FILHO, 2019, p. 25)

Desta forma, as atividades agropecuárias incorporaram padrões que eram próprios dos setores industriais e de serviços e as condições do desenvolvimento rural induziram o agricultor e o pecuarista a passar a aplicar estratégias empresariais. O exercício da função comercial juntamente com a função produtiva, forçou o produtor rural a obter competências no que se refere à gestão de seu empreendimento e ao controle de um sistema intensivo de produção, integrado aos sistemas agroindustriais e fundamentado na busca pela eficiência do negócio rural (ELESBÃO, 2007; BATALHA, 2004; SILVA, 2001; WANDERLEY, 2000, apud ALCANTARA, 2010, p. 9).

Observou-se, portanto, uma mudança em relação à postura dos agropecuaristas frente ao seu negócio. Em pesquisa da Associação Brasileira de Marketing Rural (2005 apud ALCANTARA, 2010, p. 9), foi identificado que agricultores e pecuaristas, também chamados hodiernamente de “empresários rurais”, se interessam por questões gerenciais da sua atividade, pelo uso de novas tecnologias, pela valorização do apoio técnico de profissionais especializados e pela gestão profissional.

Ainda que no Brasil haja uma forte preferência pelo desenvolvimento do negócio sob a forma de pessoa física, em que pese seja facultada a realização de registro da atividade agropecuária como pessoa jurídica (ROVERI, 2007, apud ALCANTARA, 2010, p. 13), no presente estudo será utilizada a terminologia “empresa” para se referir a qualquer negócio agropecuário, ainda que não organizado como pessoa jurídica. No atual contexto de acirrada competitividade setorial, segundo Oliveira e Vieira Filho (2019, p. 24), internacionalmente, as fazendas, na prática, são empresas, o que requer uma administração à essa altura.



Quando ocorre a sucessão da gestão do negócio, ou seja, quando uma segunda geração começa a assumir o comando da atividade econômica, ou assume a propriedade dos bens da geração anterior, o contexto da família e da empresa passam por uma intensa mudança. Novas lideranças familiares são formadas, assim como sócios, herdeiros e cônjuges passam a influenciar muito mais nas relações familiares e empresariais (TONDO, 2009, p. 34)

Para que os negócios sejam bem desenvolvidos em meio a este cenário, os envolvidos precisam de um ambiente em que possam executar suas atividades de maneira coesa e harmônica. Claudia Tondo (2009, p. 34) cita que, nesta fase, “[...] torna-se muito útil que todo sócio, executivo-familiar, herdeiro e cônjuge compreendam como e quando podem e/ou devem contribuir para que o negócio continue prosperando e a família mantenha boas fases de convivência”. Para isso, a autora afirma que deve ser prioridade para a família a atitude de estabelecer regras que sejam acordadas entre os familiares sobre o funcionamento da família, do negócio e da propriedade (TONDO, 2009, p. 34).

Com isso, emerge a necessidade de elaborar acordos entre a família, haja vista que o crescimento familiar torna todas as relações mais complexas e conflituosas (TONDO, 2009, p. 35). É nesse contexto que o protocolo familiar ganha relevância e serve de instrumento para o planejamento sucessório de uma família empresária.

### 1.1 O PROTOCOLO FAMILIAR

O “protocolo familiar” se materializa no mundo jurídico na forma de um contrato firmado por meio de um documento escrito e assinado pela família, que contém os acordos entabulados por seus membros. Este

documento também é conhecido como “estatuto familiar” ou “constituição familiar”, além de outras denominações afins (SILVA, 2009, p. 114).

Segundo Arbache (2018, p. 17), no Brasil, não há regulamentação legal desse instrumento. Apenas a Espanha, país estudado pelo autor, possui uma norma com a previsão do protocolo familiar, destinada a evitar a diluição da participação societária e os conflitos que giram em torno da partilha (ARBACHE, 2018, p. 34).

Mesmo não existindo previsão do pacto no ordenamento jurídico brasileiro, o protocolo familiar passou a ser adotado a partir da atuação interdisciplinar de empresas e famílias (ARBACHE, 2018, p. 19).

Numa análise sob o ponto de vista empresarial, o protocolo familiar pode ser comparado com um acordo parassocial, ou seja, um pacto que visa criar direitos e obrigações para sócios e futuros possíveis sócios, regulamentando a relação deles com a empresa (ARBACHE, 2018, p. 18). Para esclarecer o que vem a ser um acordo parassocial, Arbache (2018, p. 18) cita que, nas empresas ordinárias, o acordo de quotistas ou acionistas é o mais comum deste tipo.

Embora protocolo familiar e acordo de quotistas/acionistas/sócios tenham objetivos comuns, como prevenir conflitos de interesses e criar mecanismos que permitam a continuidade do empreendimento, possuem ângulos e abrangências diferentes (SILVA, 2009, p. 114). O protocolo familiar se diferencia daqueles porque, além de não precisar estar vinculado a uma estrutura societária (jurídica) e de não estar adstrito aos termos legais, abrange, geralmente, pessoas que não são necessariamente, sócias, mas que guardam, ou podem vir a guardar, relação, ainda que indireta, com a família e seus negócios (ARBACHE, 2018, p. 18; SILVA, 2009, p. 114 e 119).



No que diz respeito às matérias que podem ser tratadas em um protocolo familiar, Claudia Tondo (2009, p. 41) afirma que o protocolo deve incluir três tipos de definições: da família propriamente dita; das relações família-empresa e das relações família-propriedade.

Tratando sobre os assuntos que fundamentalmente devem estar previstos no protocolo familiar, Henrique Arbache (2018, p. 23-27), antes de especificá-los, registra que sua estrutura e conteúdo são variados e são relativos ao tamanho e complexidade da própria estrutura da família empresária.

Com base no modelo de protocolo de empresa familiar do IADEF – Instituto Argentino de Empresa Familiar, o autor propõe que, em um protocolo genérico, sejam obrigatoriamente incluídos **sete capítulos**, acerca dos seguintes temas: **(1)** história e valores do negócio familiar e da família; **(2)** relações e limites entre a empresa e a família, como política de remunerações, reservas, dividendos, emprego e benefícios financeiros para familiares, separação dos bens particulares e os do negócio, empréstimos e outros assuntos correlatos a esses; **(3)** profissionalização da gestão do negócio, requisitos para assumir funções diretivas, formas e competências para tomada de decisões, quóruns e critérios de desempate; **(4)** formas de comunicação entre os familiares e a empresa, com a criação e funcionamento de conselhos e órgãos; **(5)** distribuição da propriedade das quotas ou ações e do planejamento sucessório na hipótese de sucessão *causa mortis*, podendo dispor de limitações e restrições ao exercício de transferência das quotas ou ações, a exclusão de herdeiros ou cônjuges, critério para apuração do valor das quotas ou ações e avaliação dos bens; **(6)** sucessão da gestão e do controle do negócio, prevendo o

processo para designação de um novo gestor, com as capacitações e condições exigidas para tanto; e por fim **(7)** o alcance de aplicação do protocolo familiar, assim como a forma e procedimento para solução de conflitos, comunicação e consenso, assim como dos processos de negociação, votação, mediação e arbitragem, além do regime de eventuais sanções ajustadas.

Outra ponderação relevante é que o protocolo familiar pode necessitar de mais de um documento formalmente elaborado e constituído para cumprir com seus efeitos. Casos assim acontecem, exemplificativamente, quando é necessária ou oportuna a constituição de *holdings*, acordos de sócios, testamentos e regimento de reuniões ou assembleias (ARBACHE, 2018, p. 28).

Como foi acima discorrido, os acordos familiares, tais como o protocolo familiar, tem por finalidade regular as relações familiares e empresariais, com vistas a contribuir positivamente para o funcionamento dos negócios da família. Quando uma família constrói um protocolo familiar, está incentivando a integração de seus membros com o negócio e proporcionando o planejamento de médio e longo prazo.

Segundo a experiência de Cláudia Tondo com consultoria e acompanhamento de empresas familiares, o sucesso na construção de um protocolo familiar está intimamente ligado aos diálogos e discussões que a família realiza durante a elaboração do documento (2009, p. 36). A autora inclusive destaca que “[...] *na elaboração do Protocolo Familiar, o processo conta tanto como o resultado, pois o trabalho desenvolvido com os familiares antes, durante e depois da elaboração do documento propriamente dito é tão importante, como o documento em si.*” (TONDO, 2009, p. 37, grifo da autora).



Deste processo, o ponto que mais merece ter atenção é exatamente a busca pelo consenso entre os familiares. O protocolo somente conseguirá resolver os conflitos na medida em que a família aprenda a acordar sobre suas próprias soluções (LOUREIRO, 2009, p. 31).

A elaboração do protocolo familiar, conforme leciona Cláudia Tondo (2009, p. 37) tem por objetivo construir uma cultura de consenso entre os familiares, uma vez que, para se chegar a uma redação final, a família precisa tratar sobre assuntos polêmicos que muitas vezes são deixados de lado pela dificuldade em se alcançar uma solução consensual. Assim, a autora destaca ser fundamental proporcionar à família espaços e momentos em que exista sinergia entre seus membros, para que eles vivenciem o processo e possam elaborar suas próprias regras, haja vista que o protocolo “[...] deve ser, e deve ser percebido como, uma construção da própria família” (TONDO, 2009, p. 37 e 39).

É unânime na doutrina especializada em protocolos familiares: a função mais importante do processo de implementação do protocolo familiar é justamente ensinar os integrantes da família a estabelecerem o diálogo, em busca do consenso (ARBACHE, 2018, p. 17). Com essa mentalidade, ao protocolo familiar apenas cumpre consubstanciar e formalizar regras que possam estimular a cooperação entre as partes (ARBACHE, 2018, p. 16).

## 1.2 A MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL

Uma vez que um dos objetivos da presente pesquisa é compreender a importância que a mediação extrajudicial assume no contexto da elaboração de um protocolo familiar, passa-se ao estudo das características dessa prática.

Conforme ensina Vezzulla (1998, p. 15), a mediação é uma técnica utilizada para solução de conflitos de maneira não adversarial, ou seja, em que não há imposição de uma decisão de um terceiro alheio ao conflito. Com o auxílio de um profissional devidamente capacitado, chamado de mediador, as partes são auxiliadas a identificarem seus verdadeiros interesses e a preservá-los de uma maneira criativa, pautada no paradigma ganha-ganha (VEZZULLA, 1998, p. 15). O mediador é um terceiro neutro em suas intervenções, que conduz, sem decidir (VEZZULLA, 1998, p. 43). Como seu objetivo é o de estimular o diálogo cooperativo entre as partes para que elas alcancem a solução das controvérsias, os mediadores podem ser definidos como “especialistas no processo de diálogo” (ALMEIDA, 2014, p. 165).

Moore (2014, p. 22) explica que as tarefas de um mediador abrangem ajudar as partes a identificar, compreender e articular suas necessidades e interesses uns com os outros; identificar maneiras mutuamente aceitáveis de abordá-las e atendê-las; negociar uma troca de promessas ou benefícios tangíveis que atendam seus padrões do que é justo, e redefinir seu relacionamento de uma maneira mutuamente interessante.

Luis Alberto Warat (2018, p. 24 e 39-40) tem uma visão mais profunda, ao passo em que explica a mediação como a atividade de ajudar as partes a descobrirem suas intenções, pois elas estão ocultas em suas pretensões. Afirma que se trata de um processo de reconstrução simbólica do conflito, quando os envolvidos têm a oportunidade de resolver suas diferenças, com a ajuda da escuta, interpretação e mecanismos de transferência utilizados pelo mediador.

Deste contexto, emergem algumas premissas: mediação é uma forma de solução de conflitos em que há um terceiro imparcial sem



poder decisório, que faz uso de técnicas que promovem o diálogo entre os envolvidos, para que as partes possam elaborar qual será a solução mais adequada para seus interesses e intenções.

Segundo Tania Almeida (2014, p. 206) a mediação, enquanto um processo estruturado, está destinada a finalidades específicas, justamente porque as partes não conseguiram chegar ao consenso sozinhas, o que justifica a coordenação desse processo de diálogo por um terceiro capacitado. Prossegue afirmando que a assistência do terceiro tem a fundamental finalidade de cuidar da efetividade na construção do consenso (ALMEIDA, 2014, p. 206).

A mediação tecnicamente estruturada, objeto do presente estudo, é uma atividade social nova (ALMEIDA, 2014, p. 162) e seu o marco legal no Brasil é a Lei n. 13.140, de 2015, que regulamenta a mediação judicial e extrajudicial, definindo-a como um procedimento técnico de solução de conflitos, através do qual os envolvidos é que identificam e desenvolvem soluções consensuais.

No que se refere às etapas, embora a mediação seja um processo informal e que, a rigor, não possui etapas pré-definidas, a teoria e a prática entendem que um roteiro contribui para que o mediador possa seguir uma sequência de técnicas e habilidades e, assim, evoluir o processo de forma concatenada (VASCONCELOS, 2018, p. 195).

A primeira linha mestra teórica da estruturação da mediação como um processo de diálogo e negociação foi o quadrante de princípios de negociação sugeridos, na década de 1970, pelo Projeto de Negociação de Harvard (Harvard Negotiation Project) (ALMEIDA, 2014, p. 36). Como expõe no manual “Caixa de Ferramentas em Mediação”, Tania Almeida (2014, p. 208) sugere seis etapas, a saber: 1) Pré-mediação:

uma etapa informativa, em que são elencados os temas que os trazem à mediação e a verificação acerca da adequação desta ao caso e do real interesse das partes em adotar esse método; 2) Declaração ou discurso de abertura: formalização da eleição da mediação com a ratificação acerca do processo que será adotado, expressos no Acordo de Participação; 3) Relato das histórias: mediante condução ativa e acolhedora do mediador, com o emprego de técnicas de comunicação; 4) Definição da pauta de trabalho: construída a partir da identificação de interesses (manifestos e ocultos), necessidades e também valores relatados; 5) Ampliação de alternativas e negociação da pauta: com a utilização de ferramentas de negociação, busca-se encontrar alternativas que contemplem os interesses e necessidades de todos e gerem satisfação mútua; e 6) Elaboração do Termo de Acordo: redação e revisão do texto do acordo, que serve como ritual para selar o compromisso assumido com o consenso (ALMEIDA, 2014, pp. 47-50). A autora também cita outras etapas, além das acima descritas, que compreendem atendimentos complementares (derivação, assessoramento, avaliações, entre outros), monitoramento e avaliação (ALMEIDA, 2014, pp. 47-50).

Algumas etapas se entropõem e, por vezes, se antecipam, mas que todos os teóricos do campo enxergam a mediação como um processo com estágios que cumprem diferentes propósitos, ainda que lhes atribuam nomes distintos (ALMEIDA, 2014, p. 35).

Mesmo que a mediação não seja um procedimento rígido e formal, alguns rituais são importantes. Dentre eles, os seguintes merecem destaque: declaração ou discurso de abertura, elaboração da pauta e formalização do termo de acordo.



Sobre a declaração de abertura, Almeida (2014, p. 164) afirma que a formalização e assinatura deste documento valida a ocorrência da mediação, pois representa a autonomia da vontade das partes em escolher esse método para solucionar seus impasses, bem como sua colaboração e protagonismo, caracterizando-se como a concretização do consentimento informado. A assinatura do Acordo de Participação que ocorre nesse momento, é uma marca ritualística de passagem de uma situação adversarial para uma situação colaborativa. (ALMEIDA, 2014, p. 197)

Ainda que o ingresso na mediação ocorra por precaução, quando as pessoas interessadas identificam que a complexidade de seus temas demanda atenção, o que é celebrado no Acordo de Participação é um ato que demonstra o cuidado que têm com suas próprias vidas e dos demais envolvidos (ALMEIDA, 2014, p. 198).

No que se refere ao compartilhamento da pauta e dos objetivos de cada etapa do processo de mediação com os mediandos, sua relevância está no fato de que delinear os propósitos de uma conversa reorienta as pessoas que se encontram em uma situação de desorganização interna e desequilíbrio emocional ou racional (ALMEIDA, 2014, p. 201). Isso porque o desequilíbrio fragmenta o discurso, favorece uma postura combativa e voltada à contra-argumentação, deslocando a atenção dos mediandos para os aspectos negativos daquela interação e para o ataque ao outro, que é considerado opositor (ALMEIDA, 2014, p. 201).

Por fim, o acordo escrito ou verbal formaliza a passagem de uma era de desentendimento para uma fase de colaboração e consenso, proporcionando “[...] alívio e orgulho pela superação de um conflito ou questão que pode, em algum momento, ter parecido intransponível ou de muito difícil resolução” (ALMEIDA, 2014, p. 46).

A formalização do acordo confere aos mediandos a percepção de que o pacto que fizeram é uma compilação de meras intenções, de tal forma que pode ser preciso um determinado tempo e um percurso, não necessariamente linear, para que o resultado final seja implementado plenamente, o que amplia a tolerância para eventuais descumprimentos. Nem se olvide que o ritual de finalização do processo de mediação potencializa a probabilidade de cumprimento do acordado, em razão de reafirmar a autoria e o protagonismo dos mediandos (ALMEIDA, 2014, p. 46).

Portanto, a mediação extrajudicial pode ser desenvolvida como um processo composto de técnicas e rituais que marcam e formalizam a busca da família por construir soluções consensuais para seus problemas ou desafios.

Por seu turno, ao se refletir sobre a aplicabilidade da mediação no contexto sucessório e, especialmente, ao protocolo familiar, é preciso pontuar que, como abordado no capítulo antecedente, o principal objetivo da implementação de um protocolo familiar é ensinar os integrantes da família a estabelecerem o diálogo, visando o consenso (ARBACHE, 2018, p. 17). Assim, se depreende que mediação e protocolo familiar são instrumentos que têm os mesmos objetivos, construção de consenso através do diálogo, motivo que os tornam mutuamente complementares.

Com o emprego da mediação estruturada extrajudicialmente na construção e revisão do protocolo familiar, a família mantém as relações afetivas sadias ao longo do processo sucessório, ao mesmo tempo em que garante a produtividade e o desenvolvimento dos negócios agropecuários.



## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A importância de se desenvolver um planejamento sucessório está em reduzir os impactos negativos da sucessão, harmonizar as relações pessoais e oferecer um ambiente para que o negócio prospere e a família se desenvolva. O planejamento da sucessão é um processo de autoconhecimento, para que a geração seguinte possa compreender os meandros da atividade desenvolvida, bem como melhorar as práticas de gestão, assim como diminuir os ônus da transmissão *causa mortis*. Para isso, diversos instrumentos de governança são utilizados, muitas vezes de forma combinada, compondo a estratégia sucessória.

O protocolo familiar é uma das maneiras de se proceder ao planejamento sucessório das famílias empresárias, aqui também incluídas as do agronegócio. Considerado como um documento que regulamenta as relações familiares e também as empresariais e patrimoniais, sua aplicabilidade é bastante abrangente. Utilizado para solucionar conflitos entre empresa, família e patrimônio, assim como antever pontos de divergência, identifica-se que o objetivo primordial do protocolo familiar é, por meio da adoção de práticas de governança corporativa, familiar e jurídico-sucessória, neutralizar os problemas apresentados pelos negócios familiares.

A estrutura construída a partir do protocolo familiar tem o potencial de preservar os interesses da empresa, evitar conflitos e, além disso, prever mecanismos para a solução dos problemas que venham a ser enfrentados. Todavia, mais do que regras, verifica-se que o sucesso na construção de um protocolo familiar está associado ao diálogo que a família realiza durante a elaboração do documento. Neste sentido, o processo de elaboração é tão importante quanto a redação final do documento.

Ao mesmo tempo em que o protocolo familiar é um instrumento de formalização da comunicação dentro do negócio e da família, a mediação extrajudicial, realizada de forma estruturada, através de um mediador escolhido pela família com a utilização de técnicas e metodologia, garante às partes um ambiente de discussão mais harmônico. Com espaço para dialogar, a família possui maior probabilidade de chegar ao esperado consenso e, mais do que isso, transformar seus conflitos e relacionamentos.

Some-se a isso, o fato de que a mediação é considerada uma oportunidade ímpar para ampliar as habilidades dos mediandos para o diálogo. O processo de mediação provoca nos mediandos o aprendizado de que podem utilizar uma comunicação produtiva solucionar seus conflitos, o que não seria possível se a família decidisse por elaborar o protocolo familiar sem o emprego das técnicas de mediação.

Assim, verifica-se que a mediação é plenamente compatível com o processo de elaboração do protocolo familiar, sendo, mais do que isso, fundamental para legitimar a validade do pactuado, garantir sua revisão contínua, fortalecer o diálogo e propiciar a transformação dos relacionamentos, fatores fundamentais para o processo sucessório.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUIAR, Carla Zamith Boin. *Mediação e Justiça Restaurativa: A Humanização do Sistema Processual como forma de Realização dos Princípios Constitucionais*. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

ALCANTARA, Nadia de Barros. *O processo de sucessão no controle de empresas rurais brasileiras: um estudo multicascos*. São Paulo, 2010. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/31503/o-processo-de-sucessao-no-controle-de-empresas-rurais-brasileiras--um-estudo-multicascos>>. Acesso em: 25 jul. 2019.

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



ARBACHE, Henrique Pires. *Eficácia do protocolo familiar no Direito brasileiro*. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. *Código das melhores práticas de governança corporativa*. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015. Disponível em: <<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>>. Acesso em: 23. jul. 2019.

LEITE, Roberto Cintra. *Governança 2.0: como tornar uma organização eficiente*. São Paulo: Trevisan Editora, 2017.

LOUREIRO, Maria Manuela Ferreira. O protocolo familiar. In: TONDO, Claudia et. al. *Protocolos familiares e acordos de acionistas: ferramentas para a continuidade da empresa familiar*. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 17-32

MATIAS, José Pereira. *Governança no setor público*. São Paulo: Atlas, 2010.

MOORE, Christopher. *The mediation process: practical strategies for resolving conflict*. 4. ed. São Francisco: Jossey-Bass, 2014.

OLIVEIRA, Walber Machado de; VIEIRA FILHO, José Eustáquio Ribeiro. *Sucessão nas fazendas familiares: problemas e desafios*. Texto para discussão 2385. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2018. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8358/1/td\\_2385.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8358/1/td_2385.pdf)>. Acesso em: 10 maio. 2019.

SCAVONE JUNIOR, Luiz Antonio. *Manual da arbitragem: mediação e conciliação*. 7. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense, 2016.

SILVA, Fernando Coelho. Protocolo familiar e acordo de sócios. In: TONDO, Claudia (Org.) *Protocolos familiares e acordos de acionistas: ferramentas para a continuidade da empresa familiar*. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 113-127.

TONDO, Claudia. Elaborando regras para a família: a construção do protocolo familiar. In: TONDO, Claudia (Org.) *Protocolos familiares e acordos de acionistas: ferramentas para a continuidade da empresa familiar*. Porto Alegre: Sulina, 2009. p. 33-58.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. *Mediação de conflitos e práticas restaurativas*. São Paulo: Método, 2018.

VEZZULLA, Juan Carlos. *Teoria e prática da mediação*. Curitiba: Instituto de Mediação, 1998.

WARAT, Luís Alberto. Ecologia, psicanálise e mediação. In: WARAT, Luís Alberto. *Em nome do acordo: a mediação no direito*. Florianópolis: Emodara, 2018. p. 17-61.



# CONTANDO HISTÓRIAS E TRANSFORMANDO NARRATIVAS

\_Ana Luiza de Faro Novis<sup>1</sup>  
\_Adriana Novis Leite Pinto<sup>2</sup>  
\_Eliana Claudia Ribeiro<sup>3</sup>  
\_Lais Moretta<sup>4</sup>  
\_Monica Lobo<sup>5</sup>  
\_Vânia Izzo<sup>6</sup>

## \_RESUMO

O presente artigo tem o objetivo de compartilhar a experiência e as reflexões teórico-metodológicas desenvolvidas a partir de um projeto com professores e estudantes de uma escola pública do município do Rio de Janeiro, cuja finalidade era ampliar a criação de espaços dialógicos e de expressão de afetos de docentes e discentes por meio de iniciativas que se desdobram a partir da contação de histórias. As reflexões construídas aqui se dão a partir de uma entrevista semiestruturada realizada com a psicóloga e escritora Ana Luiza de Faro Novis, que permite ressignificar a sala de aula, bem como as relações entre os professores e a aprendizagem socioemocional na escola.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

No ano de 2020, em decorrência da pandemia de Covid-19, diversos grupos de estudo (GEs) e trabalho (GTs) do MEDIARE buscaram ampliar seu alcance para incluir profissionais de vários setores e estados do país interessados nos temas trabalhados, promovendo encontros virtuais em plataforma *online* para compartilhar experiências e saberes em seus campos de atuação.

A busca por iniciativas exitosas de caráter dialógico e participativo aproximou o Setor de Mediação Escolar do MEDIARE e Ana Luiza Novis, responsável pelo desenvolvimento de um projeto na Escola Municipal México, na cidade do Rio de Janeiro, como desdobramento de uma proposta anterior chamada “O Papo com Zero”.

A narrativa aqui apresentada é produto de um primeiro encontro *online* com Ana Luiza, a partir do qual foram elaboradas questões orientadoras para uma entrevista semiestruturada com a autora, realizada por com-

- 1 Psicóloga clínica. Terapeuta de família, membro da Associação de Terapia de Família do Rio de Janeiro. Especialista em Saúde Mental Infanto-juvenil pela PUC-RJ. Especialista em Psicologia Médica pela Santa Casa de Misericórdia do Rio de Janeiro. Certificada Internacionalmente em Práticas Colaborativas e Dialógicas pelo Interfacci, Houston Galveston Institute e Taos Institute. Coordenadora do Time Humanidades. Coordenadora dos Projetos *Papocomzero* e *Zero na Escola*. Entrevistada do presente trabalho.
- 2 Fonoaudióloga, psicóloga clínica. Formação em psicanálise. Mediadora Judicial (TJ/RJ) e extrajudicial, formada pelo MEDIARE e EMERJ, com ênfase em família e escola. cursando a formação internacional em Práticas Colaborativas e Dialógicas pelo Interfacci, Houston Galveston Institute e Taos Institute. Contadora de histórias. Integrante do Time Humanidades. Entrevistadora do presente trabalho.
- 3 Médica sanitária trabalha com educação das profissões da saúde. Concluiu o curso básico de Mediação no MEDIARE em 2019. Entrevistadora do presente trabalho.
- 4 Fonoaudióloga. Mediadora em formação pelo MEDIARE, exercendo a prática supervisionada na Coordenação de Mediação da Defensoria Pública-Leblon/RJ, formação em Mediação Familiar pelo IMAP. Entrevistadora do presente trabalho.
- 5 Pedagoga, Psicóloga com especialização em Psicopedagogia e Terapia de Família. Coordenadora do Setor Escolar do MEDIARE. Docente em Práticas Colaborativas no Direito de Família. Entrevistadora do presente trabalho.
- 6 Psicóloga, terapeuta de Família e Casal. Mediadora-Supervisora do MEDIARE e Cooordenadora do Setor de Med Escolar e do Setor Comunidades. Mediadora Judicial Sênior (TJ/RJ) e junto à Coordenação de Mediação da Defensoria Pública do Estado do RJ – COMEPE. Integra a Comissão de Mediação e de Práticas Colaborativas da OAB/RJ. Entrevistadora do presente trabalho.



ponentes do Setor Escolar com o objetivo de aprofundar a compreensão da dinâmica e dos desafios de seu trabalho em escolas. A entrevista foi gravada com autorização da autora e seu conteúdo foi transcrito com vistas à sua sistematização. O presente texto foi estruturado a partir das perguntas orientadoras, buscando sistematizar a metodologia que norteou o projeto e sustenta a análise de seus produtos.

## O PROJETO ZERO NA ESCOLA E SUA METODOLOGIA

### Como surgiu o projeto “Zero na Escola”?

Trago um pouco da minha experiência, e com ela uma paixão mais recente, a de ser escritora e contadora de histórias. Tudo começou em 2017, quando lancei o meu primeiro livro de contos – “O que os olhos leem o coração sente”. Um dos contos infantis dessa coletânea chamava-se “**A fuga do Zero**”.

Era uma vez...<sup>7</sup>

No meio da noite, a sala de Matemática da escola estava mergulhada na escuridão e no silêncio. A um canto, uma cômoda com pequenas gavetas em que ficavam guardados, separadamente, cada algarismo. A professora costumava desafiar os alunos a procurar nas gavetas os algarismos necessários para formar os números. Era divertido, e as crianças aprendiam brincando. De repente, algo incomum aconteceu. A gaveta onde os Zeros moravam lentamente se abriu. Um deles não andava feliz com sua condição de Zero, e ele queria fugir dali! Afinal, qual era o seu valor? Ele não fazia a menor diferença. A

sua presença não mudava o valor das coisas, ou podia até atrapalhar. Na adição e na subtração, o resultado não mudava em nada e na multiplicação era um desastre. Ele arrasava o valor de seus amigos, que passavam a ser nulos também, como ele. Na divisão, era proibido de fazer parte, e nem teria sentido. Não é à toa que, quando as pessoas querem criticar alguém que não tem qualquer valor ou não faz nada direito, dizem que “fulano é um zero à esquerda”. Era melhor ir embora. De repente a gaveta onde moravam os números um, também se abriu, e ele escutou uma voz chamando baixinho o seu nome: – “Zero”! Era o Um que acenava para ele para conversar. Um chegou bem perto e perguntou: – “Fala, Zerinho, aonde você está indo a uma hora dessas”? Irritado, Zero respondeu: – “Por que você quer saber? Isso não é da sua conta”! Foi quando Um reparou que Zero estava levando uma trouxa. E percebeu, finalmente, o que estava acontecendo. Ele estava fugindo! Indignado, ele disparou: – “O que você tem na cabeça? Não pode nos deixar assim”! Zero reagiu: – “É muito fácil julgar para você, que não está no meu lugar. Eu sou nulo, nenhuma diferença faço”. Mais revoltado ainda, Um retrucou: – “Você só pensa em si mesmo! Já imaginou o que seria de mim e dos outros se a sua família desaparecesse”? Zero não conseguia entender a atitude do Um. Ele não era nulo. Era o Um, aquele que sempre representava o começo de tudo! Procurando se acalmar, Um explicou: – “Sem vocês, nós perdemos o sentido. Como seria o começo sem vocês para representar o que antes não existia”? Zero ficou confuso: – “Você está sugerindo que ser nulo tem algum valor”? – “Claro, meu querido amigo. Vocês representam o que dá origem a tudo. É no vazio que tudo começa. Para saber o que é ter,

<sup>7</sup> Texto adaptado de NOVIS, A.L. A Fuga do Zero. In: NOVIS, A. L. O que os olhos leem, o coração sente. Rio de Janeiro: Jaguatirica, 2017, p. 85-.



tem que não ter”. Nossa! Zero estava atordoado; nunca havia se dado conta disso! – “E tem mais”, continuou Um: “quando estamos lado a lado, dependendo do lado, isso também traz muitas novidades”. – “Como assim? Eu sei que do lado esquerdo eu nada faço. Por isso não quis mais ser assim”. – “Sim, mas e quando você está do lado direito”? Nesse momento, Zero recordou-se: – “O Um e os outros algarismos aumentam de tamanho e até mudam de nome. Passam a ser conhecidos como DEZENAS”. Balançando o bonezinho em sinal de aprovação, Um acrescentou: – “E quando você está com muitos membros de sua família, eu vou crescendo sem fim, mudando de nome o tempo todo”. De repente, os dois desataram a rir sem parar, ao lembrar das aulas da professora, que sempre cantava para os seus alunos ensinar: “UNIDADE, DEZENA, CENTENA, MILHAR, MILHÃO, BILHÃO; um tremendo turbilhão que nunca para não”. Zero se deu conta do quanto havia se enganado. Ele era o nada que também podia ser tudo. Tudo dependia do momento e do lugar em que estivesse. Mas, principalmente, se enxergasse a si mesmo não apenas como um indivíduo, mas como membro de uma coletividade. Aliviado, voltou para sua gaveta, livre dos sentimentos negativos que o haviam assaltado. Ao deitar-se, logo o sono começou a chegar. Aconchegou-se e, sem perceber, deu uma pequena contorcida no corpinho arredondado, assumindo a forma do infinito.

Naquele mesmo ano, a Organização Mundial de Saúde (OMS)<sup>8</sup> fez um alerta para todos os profissionais de Saúde sobre a incidência da

depressão, considerada o mal do Século XXI. O empobrecimento do espaço dialógico foi considerado um dos principais fatores por trás desse cenário tão dramático. Incentivada pela repercussão maior do conto **“A Fuga do Zero”**, tive a ideia de lançar uma campanha em prol do diálogo. Foi assim que nasceu o projeto **“O Papo com Zero”**.

Comecei a contar essa história em diferentes locais – entre eles, escolas e comunidades – e abrir espaços de conversa sobre a importância do diálogo como ferramenta preciosa contra depressão, reforçando a qualidade dos encontros e das relações. Criei, então, o Instagram @papocomzero para lembrar as pessoas diariamente de como conversar é bom. A campanha foi acontecendo e crescendo.

Nas visitas a escolas e comunidades, busquei inspiração na abordagem colaborativa e na técnica desenvolvida por Harlene Anderson<sup>9</sup> (2009) chamada “como se”, em que uma pessoa dá voz a um personagem significativo da vida do outro, adaptando-a para criar um *talk show* com crianças. O objetivo era estimulá-las a conversar de forma lúdica sobre temas presentes na história, como se fossem o Zero ou o Um. Dessa forma, elas puderam dialogar com mais facilidade sobre a tristeza, sobre não se sentir interessante, sobre o isolamento e o *bullying*. Durante a brincadeira, abrimos espaço para que reconhecessem os recursos, as habilidades e as competências que acionavam para lidar com essas situações, o que nos propiciou viver momentos muito especiais e de muita potência.

Esse trabalho gerou um grupo de estudos e a formação de uma equipe dedicada a ampliar a campanha e desenvolver um espaço reflexivo capaz de favorecer o diálogo consigo mesmo, com o grupo e

<sup>8</sup> AFN Notícias. OMS alerta sobre depressão no Dia Mundial da Saúde 2017. 07/04/2017. Disponível no endereço eletrônico: <https://agencia.fiocruz.br/oms-alerta-sobre-depressao-no-dia-mundial-da-saude-2017>. Acesso em 12 de jan de 2021.

<sup>9</sup> ANDERSON, Harlene. Conversação, Linguagem e Possibilidades. Um enfoque pós moderno da Terapia. São Paulo, Ed. Roca, 2009.



com a coletividade. O projeto “**Zero na Escola**” nasceu motivado por esse propósito. Foi assim que nos tornamos uma equipe de “Zeros”.

### Por que ZERO e ZERO na Escola?

A ideia é justamente gerar uma estranheza, despertar uma curiosidade que nos permita olhar a história do algarismo zero na escola por outro viés. Afinal, uma história não oferece apenas uma perspectiva: é possível contá-la e interpretá-la de forma bem mais ampla e diversificada. O zero, no contexto escolar, é tradicionalmente conhecido como representante do fracasso, do desvalor, do péssimo desempenho. A estranheza abre, então, a possibilidade de conhecer uma história alternativa sobre o nosso personagem. O que ele tem de extraordinário?

Para nós, o Zero é o algarismo mais colaborativo e generoso que existe. Quando ele está à esquerda, preserva o outro em sua inteireza, não o modifica, não interfere, o respeita como ele é, mantendo inalterada a singularidade de cada um. Quando está à direita, amplia infinitamente o valor de quem está ao seu lado, agindo como catalisador de possibilidades. O **Zero na Escola** se propõe, portanto, trabalhar as habilidades socioemocionais e ampliar o espaço dialógico dentro da sala de aula. Porém, no projeto na Escola México, utilizamos outra história do livro *O que os olhos leem o coração sente*, um conto intitulado “Mania de Bilhetes”.

### A História “Mania de Bilhetes”

Essa é a história<sup>10</sup> de uma mochila que tinha uma vontade ‘imorre-doura’ de começar a sua carreira escolar. Vivia olhando as outras

mochilas com inveja, imaginando quando ela ia começar a viver aquela aventura e voltar toda gordinha com os livros para casa. Finalmente, foi comprada por um menino e começou a ir para a escola toda animada. Ia para a escola, carregada de livros, e voltava para casa, ia para a escola e voltava para casa. Foram passando os dias e ela foi ficando, assim, um pouco entediada... E os anos foram passando e ela achando que vida de mochila era isso aí mesmo! Até que é dada para uma menininha que adora quando ela chega e tem uma relação com essa mochila toda especial. Surge, então, a volta às aulas e a menina faz uma coisa que a mochila nunca tinha vivido. A menina começa a escrever um bilhete de intenção, que era uma atividade que aquela menininha tinha aprendido com a avó para ter um bom dia na escola. A mochila ficou muito curiosa, querendo saber o que que ela tinha escrito e aí a menina leu em voz alta: “Eu vou levar alegria porque vou encontrar todos os meus amigos e vou levar atenção pois não quero perder nenhuma recomendação”. A mochila, então, achou aquilo incrível! E todo o dia a menina escrevia um bilhete diferente! Até que um dia, a menina não escreve mais nenhum bilhete e a mochila fica muito preocupada pensando: “Meus Deus, o que será que aconteceu?” A menina, num desabafo, contou que os amigos estavam zoando dela por causa dos bilhetes. A mochila, então, resolve bolar um plano. E pensou: “Se eu fico tão bem com esses bilhetes todos dentro de mim, se eu espalhar pela sala de aula, todo mundo vai se sentir como eu e a minha dona vai voltar a ficar feliz”. Dito e feito, ela fez o plano, só que deu tudo errado, pois as crianças riram mais ainda da menina. A menina, então, esperou todos irem embora, amassou e jogou todos os bilhetinhos

<sup>10</sup> Transcrição editada da gravação do Encontro online do Setor Escolar realizado com Ana Luiz Novis em 06/11/2020



na lata de lixo e foi para casa. No dia seguinte, quando ela chega na sala, vê um painel que a professora tinha feito, escrito assim: “Caça ao Tesouro”. Quando se aproxima, vê todos os bilhetes dela, meio amassadinhos, colados nessa galeria. Quase tem um treco, mas antes que pudesse fazer alguma coisa, a professora convida a turma a viver uma experiência diferente, pois ela tinha achado aquele tesouro incrível e queria que cada criança fosse até o painel e achasse o bilhete que tocasse o seu coração. Cada criança foi lá e cada uma encontrou o seu. E aí começou uma aula divertida, comentando sobre os bilhetes e algumas crianças deram outras sugestões. Bateu a sineta do recreio e a professora disse “vamos bater palmas para quem deixou esse tesouro”. Com isso, naquele dia, a menina voltou a ir para o recreio com todos os seus amigos.

### **Fale um pouco do seu processo criativo. Como acontece?**

A inspiração é algo que não dá para explicar, é algo que nasce e brota de repente! É essencial registrá-la em algum lugar. É diferente de quando você vai escrever um artigo – nesse caso, além da inspiração, você já conta com um roteiro e sabe exatamente o que pretende dizer.

Já a inspiração literária é arrebatadora: você é tomado por ela. Quando escrevo meus textos, escolho uma trilha sonora. Ouço uma música enquanto a história vai brotando. É um lugar diferente, é algo inexplicável.

### **Que ideias você teve para estimular a criatividade das crianças?**

Para ampliar esse recurso, surgiu a ideia de criar a **Galeria de Tesouros**, um espaço em que as crianças ouviam a história e escreviam em bilhetes o que desejavam para suas vidas, o que queriam levar para ter um

bom dia na escola. O impacto dessa dinâmica foi muito além do que imaginávamos. Percebi, posteriormente, que tinha desenvolvido uma dinâmica em sintonia com a abordagem pedagógica do foco triplo de Daniel Goleman (2015)<sup>11</sup>, promovendo a construção de autoconsciência, empatia e noção de que se vive em um sistema, em uma coletividade.

Na história **“Mania de bilhetes”**, a **autoconsciência** é exercitada quando as crianças escrevem o bilhete e falam consigo mesmas. Em outras palavras, é um momento de reflexão sobre si mesmo, de conexão com a autoconsciência. Já a **empatia** entra em cena quando as crianças, ao expor em conjunto o que escreveram, têm oportunidade de ler os bilhetes umas das outras, se identificando com a emoção trazida pelo outro. Por último, a **noção de coletividade** emerge quando elas veem seus bilhetes expostos numa galeria comunitária, onde é notório o poder da diversidade na coletividade (NOVIS; LA CROIX, 2019)<sup>12</sup>.

### **O desenvolvimento do Projeto na Escola Municipal México**

As atividades realizadas na Escola Municipal México foram desenvolvidas nas cinco etapas descritas a seguir:

#### **(I) Primeira etapa: a contação da história “Mania de Bilhetes”**

As crianças foram convidadas a ouvir e a conversar sobre a história. Abrimos a conversa com perguntas abertas para estimular o diálogo: “o que mais chamou sua atenção na história?” Logo depois, escreveram um **bilhete de intenção** como a personagem

<sup>11</sup> GOLEMAN, D.; SENGE, P. O foco triplo: uma nova abordagem para a educação. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

<sup>12</sup> NOVIS, A. L.; LA CROIX, M. Projeto ‘Histórias com Propósito’. In: NOVIS, A. L. Dando Asas às Narrativas: o encontro das histórias de vida com as narrativas literárias em diferentes contextos. Rio de Janeiro: Jaguatirica, p.233-246



do conto, para ficar exposto na **Galeria de Tesouros**. Nesse espaço, pretendíamos favorecer a expressão de ideias e sentimentos e necessários para um dia com mais qualidade, além de reconhecer e valorizar a autoria de cada criança. Durante a semana, os professores substituíam os bilhetes, preenchendo diariamente uma ficha com os nomes dos sentimentos e intenções trazidos pelas crianças.

### **(I) Segunda etapa: momento do coração**

Nesta fase, os bilhetes foram substituídos por cartões com os nomes dos sentimentos e intenções que as crianças trouxeram, e o resultado dessa colheita era compartilhado com toda a turma. A Galeria expressava os afetos e as atitudes que visitaram as crianças, reforçando a autoridade de cada uma, bem como a diversidade presente na coletividade. Durante uma semana, antes de iniciar a aula, a professora lia os cartões de sentimentos expostos na galeria. Ela pedia que seus alunos fechassem os olhos, escutassem os nomes dos afetos e escolhessem o que mais tocasse seus corações, o que mais poderia ajudá-los naquele dia. Buscamos, assim, favorecer a empatia, permitindo que cada criança pudesse escolher um sentimento entre os que foram trazidos por seus colegas. No final da semana, a turma elegeu o sentimento mais popular através de uma votação.

### **(II) Terceira etapa: construção do documento coletivo**

Nesta fase, realizamos uma atividade lúdica e uma roda de conversa para ouvir o que as crianças pensavam sobre o sentimento eleito.

Abrimos a roda com perguntas como, por exemplo: “como a união ajudou?” e “o que é união para você?”.

As narrativas presentes na conversa foram expressas num documento coletivo. Colhemos as ideias e as palavras mencionadas por eles sobre o afeto escolhido e compusemos um documento valorizando a autoria e o saber das crianças.

### **(III) Quarta Etapa: ampliando a arte do sentir**

Retornamos à escola com o documento coletivo escrito, lemos o documento para a turma na presença de um artista plástico, e o convidamos a compartilhar suas impressões. A turma entregou ao artista uma cópia do documento e uma tela em branco para que ele dialogasse com as palavras num novo contexto – a arte.

### **(IV) Quinta Etapa: contribuindo para a coletividade**

A obra de arte foi exposta dentro da escola e, em seguida, leiloadada para proporcionar uma doação. Nesta etapa, contamos com o apoio da Úmida Arte, do Márcio Regaleira, que realizou a curadoria dos artistas, e do Leilão da Fonte, do Rafael Megetto, um projeto artístico colaborativo que promove jovens artistas e contribui para projetos sociais e instituições, doando 30% do valor arrecadado.

As crianças escolheram, então, o que desejavam dar para a escola com o valor arrecadado através do leilão, optando por proporcionar a pintura de um mural, a revitalização da quadra desportiva, entre outras melhorias, reiterando assim o poder da coletividade. A diretoria e a coordenação também participaram desse momento.



### **Como foi percebida a repercussão desse primeiro contato das crianças?**

A primeira surpresa é que elas não tiveram dificuldade de falar sobre os sentimentos. O Rio de Janeiro, na época, passava por uma situação dramática com tiroteios e chuvas fortes. As crianças encontraram em nossas trocas um espaço para falar das suas realidades e dos seus medos. Quando entregaram os bilhetes para a professora, ela conversava um pouquinho com elas.

Pensei comigo: isso é uma forma muito delicada de se acessar o afeto. E foi surpreendente, porque as crianças realmente escreveram e expressaram o que estavam vivendo e sentindo. Falavam do amor, do pai que saiu de casa e do medo dos tiroteios. Vimos como essa história as convidava a um mergulho nos próprios sentimentos. Não havia constrangimento, nem limites para o diálogo. Tínhamos todo cuidado quando alguma criança nos falava algo mais íntimo, não revelando suas confissões na sala de aula.

### **Como o projeto inseriu os professores em sua implementação?**

Inicialmente, apresentamos todo o projeto para os professores. Como nosso eixo filosófico norteador reside na colaboração e na liberdade de escolha, só participariam os professores interessados – não queríamos propor uma atividade obrigatória.

Toda semana, uma das integrantes da equipe ia à escola pegar os bilhetes e perceber como o trabalho estava se desenvolvendo. Criamos um grupo no *WhatsApp* para sanar as dúvidas dos professores e vivemos literalmente uma aprendizagem colaborativa. Criamos uma ideia que foi se nutrindo da experiência e das trocas com os professores. Eu

tenho muito respeito por isso, pela liberdade dos professores, capazes de contribuir com suas diferentes metodologias, ideias e inspirações. Dessa forma, mantivemos presente a construção de novas possibilidades.

### **Que autores e embasamentos teóricos inspiraram esse trabalho?**

Como minha formação está alicerçada na Terapia Narrativa e na Abordagem Colaborativa e Dialógica, todas as construções e criações que mencionei estão embebidas nessa visão de mundo e práxis profissional, dentro das costuras filosóficas da pós modernidade. Ou seja, não nos vemos enclausurados em uma verdade absoluta, mas sim abertos às múltiplas possibilidades de entendimento de uma mesma situação. Nós permanentemente construímos nas relações a visão do mundo de que fazemos parte. Somos contadores de histórias abertos a diferentes caminhos e interpretações. A visão pedagógica socioemocional de Daniel Goleman, como vimos, também foi uma grande fonte de ressonância. A construção do documento coletivo, um dos recursos das práticas narrativas coletivas, favoreceu a expressão da voz daquele grupo. Na sua construção, reconhecemos, respeitamos e não induzimos as respostas. Todas as perspectivas compartilhadas foram igualmente preciosas.

A abordagem colaborativa busca justamente reconhecer a força do diálogo e da troca de ideias, ampliando a perspectiva e a possibilidade de conhecer e compreender uma pessoa, o que permite, inclusive, construir pontes e desfazer mal entendidos. Quantas vezes julgamos quem não conhecemos – e porque não conhecemos. É através do diálogo que podemos conhecer, transformar realidades e nos conectar com o outro. A abordagem colaborativa fala da importância dessa troca dialógica. As



crianças não são recipientes de um saber que vem de fora; muito pelo contrário, elas também trazem para sala de aula sua própria sabedoria e conhecimento.

Outra referência teórica inspiradora foi “os três níveis de conversas” de Saul Fuks:<sup>13</sup> segundo ele, a conversa pode ser íntima, privada ou pública. A construção da autoconsciência, a que se refere Daniel Goleman, corresponde ao momento da conversa íntima, ao mergulho interno que permite conversar consigo mesmo, reconhecer o que sentimos e registrar esse afeto num papel. Em nosso projeto, a conversa privada acontece quando uma criança compartilha o seu bilhete, falando com a outra ou representando em um desenho o que sente. Já a conversa pública encontrou lugar nas rodas em que todas crianças foram convidadas a expressar seus sentimentos.

### **Quais os principais desafios que enfrentou e o que a ajudou a superá-los?**

O desafio foi aprender a entrar na sala de aula mais livre, tendo comigo a espontaneidade e não a preconceção, o desprendimento para viver a essência da presença, o que vai acontecer no diálogo com minhas possibilidades e meus recursos. Tive que entender que é preciso estar aberta para o inusitado. É a “presença radical”<sup>14</sup>, como nos ensina Scheila Macnamee (2018), destacando a importância de permanecer aberto nos encontros, respeitando o ritmo de cada contexto. Outro

desafio foi lidar com os diferentes estilos dos professores, e me abrir para reconhecer a maturação dos processos de trabalho.

Durante a pandemia, surgiram iniciativas *online* para dar continuidade ao projeto, como **as rodas de conversa** com os professores, para oferecer reforço e apoio à equipe, muito sobrecarregada e cobrada em tempos de isolamento e ensino remoto. Conseguimos nos manter conectados, perceber as dificuldades e identificar os recursos disponíveis, além de proporcionar o compartilhamento e a validação de expertises *online*.

### **O que destacaria como relevante para formação e apoio aos docentes?**

Primeiramente, oferecer espaço para professores compartilhem suas dificuldades. As rodas de acolhimento propiciam o reconhecimento da capacidade de resiliência das pessoas, a expressão dos recursos criados e das ideias desenvolvidas, algo que nos distancia de “muros de lamentações” e não nos coloca na condição de reféns dos nossos problemas. O que parece pouco pode ser um tremendo recurso para não afundar – e isso é muito poderoso. Todas essas iniciativas – as rodas de conversas, as árvores de histórias e iniciativas como “O Zero na Escola” – trabalham esse efeito multiplicador. Quem sabe poderemos construir novas parcerias nesse campo tão vasto da facilitação do diálogo?

### **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Reforçamos aqui nossa crença de que, ao contar histórias, é possível transformar o rumo da prosa e até das vidas – tanto de quem narra quanto de quem ouve. Partimos do princípio de que, dependendo das nossas lentes e da nossa maneira de ver o mundo, podemos construir novas

<sup>13</sup> Apresentação de Saul Fuks no *Workshop Conversações Transformadoras: desafios do encontro com os outros*, realizado pelo Interfáci em junho de 2019. Não há informação de publicação feita por ele a respeito deste tema.

<sup>14</sup> MACNAMEE, Sheila. Profissionais como Pessoas: encontros dialógicos para transformação. In: GRANDESSO, Marilene, (Org.). *Colaboração e Diálogo: Aportes Teóricos e Possibilidades Práticas*. Curitiba: Ed. CRV, 2018, p. 77.



realidades. Com base nessa premissa, cada narrativa é uma tentativa de legitimar a versão de quem conta e, no processo em que cada um traz sua própria versão, ficamos muitas vezes presos em uma trama construída por redes familiares e sociais, nos colocando num lugar nem sempre valorizado, nem tampouco funcional. As crianças se veem muitas vezes paralisadas com poucos recursos para transformar suas histórias. Nosso sistema de valores é binário – “eu sou bom e você é ruim”. Se nos constituímos junto ao outro de forma linear e burocrática, a relação fica empobrecida e ambos os interlocutores perdem autoestima, autoconfiança e autonomia, além de ricas oportunidades de aprendizagem. Mas quando conseguimos criar histórias alternativas e introduzir novas narrativas, favoreceremos a construção de interações positivas e, com isso, a possibilidade de produzir novas crenças em que possamos nos ver responsáveis e protagonistas, donos de nossas histórias.

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AFN Notícias. Saúde e Ciência para todos. **OMS alerta sobre depressão no Dia Mundial da Saúde 2017**. 07/04/2017 Disponível no endereço eletrônico: <https://agencia.fiocruz.br/oms-alerta-sobre-depressao-no-dia-mundial-da-saude-2017>. Acesso em 12 de janeiro de 2021.

ANDERSON, H. **Conversação, Linguagem e Possibilidades**. Um enfoque pós moderno da terapia. São Paulo: Editora Roca, 2009.

GOLEMAN, D.; SENGE, P. **O foco triplo: uma nova abordagem para a educação**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

MACNAMEE, S. Profissionais como Pessoas: encontros dialógicos para transformação. *In*: GRANDESSO, M. (Org.) **Colaboração e Diálogo: Aportes Teóricos e Possibilidades Práticas**. Curitiba: Editora CRV, 2018, p. 77.

NOVIS, A.L. O que os olhos leem, o coração sente. Rio de Janeiro: Jaguatirica, 2017.

NOVIS, A. L.; LA CROIX, M. “Projeto ‘Histórias com Propósito’”. *In*: NOVIS, A. L. **Dando Asas às Narrativas: o encontro das histórias de vida com as narrativas literárias em diferentes contextos**. Rio de Janeiro: Jaguatirica, p.233-246

#### AGRADECIMENTOS

À Ana Luíza Novis e à Equipe do Setor Escolar do MEDIARE: Adriana Novis Leite Pinto, Adriana Sanches de Rezende, Ana Carla Safadi, Ana Claudia Paranaguá, Cynthia Ozon Boghossian, Eliana Claudia Ribeiro, Fernanda Martins, Genilza Bonam Lemgruber, Lais Moretta, Leila Amboni, Maria Elizabeth de Carvalho, Marcia Marques Oliveira, Monica Lobo, Olivia Fürst, Renata Pessoa, Sergio Harari e Vânia Izzo de Abreu.



# DO PRESENCIAL AO ON-LINE – OS IMPACTOS DA PANDEMIA COVID 19 NA MEDIAÇÃO FAMILIAR

\_Ana Beatriz Favaret<sup>1</sup>

\_Cristina Trindade<sup>2</sup>

\_Genilza Bonam Lemgruber<sup>3</sup>

\_Laís Moretta<sup>4</sup>

\_Maria Aparecida Barboza Prevot<sup>5</sup>

\_Marília de Almeida<sup>6</sup>

## \_RESUMO

O ano de 2020 foi marcado pela pandemia da COVID 19, que trouxe a necessidade de adaptação e transformação em diversos setores, inclusive na Mediação Familiar.

No presente artigo, se pretende mostrar a efetividade da Mediação on-line para solucionar conflitos familiares, alternativa que sempre foi possível, mas que cresceu e se fortaleceu com a necessidade do distanciamento social e a suspensão das atividades presenciais em instituições como o Tribunal de Justiça e a Defensoria Pública.

Através das experiências obtidas nas Mediações on-line neste período pandêmico, procurou-se analisar a efetividade do procedimento on-line, considerando suas peculiaridades, com base em três casos exemplificativos contemplados no conteúdo a seguir exposto.

## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Nos principais órgãos da Justiça do Rio de Janeiro, bem como nas Mediações privadas, até março de 2020, o *modus operandi* mais comumente utilizado era o presencial em todas as sessões de Mediação. Com a chegada da pandemia da COVID 19 ao Brasil, a Mediação on-line ganhou força, como possibilidade de dar continuidade às Mediações já em curso e, também, para solução de novos conflitos, inclusive decorrentes da própria pandemia. Isso ocorreu em razão de medidas definidas para enfrentar a pandemia, que estabeleceram o isolamento social, culminando com a suspensão das atividades presenciais em várias Instituições públicas e privadas. De uma hora para a outra, tornou-se necessário migrar da Mediação presencial para a Mediação on-line. Este fato inesperado impôs a necessidade de uma grande capacidade de adaptação e criatividade por parte dos mediadores, bem como agilidade nesta transição por parte das instituições, tais como Defensoria Pública, Tribunal de Justiça - NUPEMEC e Câmaras Privadas.

- 1 Psicóloga pela PUC-Rio. Mediadora pelo MEDIARE, com formação em Mediação Familiar pelo IMAP e pela PUC-Rio, em curso. Capacitação em Práticas Colaborativas e Certificação em Coaching pelo ICI. Pós-graduação em Terapia Relacional Sistêmica de Família e Casal, em curso. Contato: bfavaret@gmail.com.
- 2 Economista pela Faculdade Candido Mendes – RJ, Pós Graduação em Mercado de Capitais – Escola de Pós Graduação em Economia do Instituto Brasileiro de Economia da FGV. Mediadora pela Mediação Brasil, Formação em ODR - ODR Practitioner Certification Program May 2020 - ICFML in partnership with Holistic Solutions, Inc. (HSI). Cofundadora da Facilitando Diálogos. Associada ao Instituto MEDIARE. Contato: cristina.trindade@facilitandodialogos.com.br.
- 3 Advogada, Mediadora de Conflitos e Pedagoga. Capacitada em Práticas Colaborativas pelo IBPC. Pós-graduada em Direito de Família e Sucessões pela FMP e em Direito e Processo do Trabalho pela UCAM. Associada ao Instituto MEDIARE e ao IBPC. Contato: genilzabonamadv@gmail.com.
- 4 Fonoaudióloga. Mediadora em formação pelo MEDIARE, exercendo a prática supervisionada na Coordenação de Mediação da Defensoria Pública – Leblon/RJ. Formação em Mediação Familiar pelo IMAP. Contato: lmoretta67@gmail.com.
- 5 Advogada, Capacitada em Práticas Colaborativas pelo IBPC, MBA Executivo em Direito de Empresas pelo IBMEC/RJ, Especialização em Regulação em Saúde Suplementar pela FGV/SP, Mediadora em formação pelo MEDIARE, Associada ao IBPC e ao MEDIARE. Contato: mariaprevot2020@gmail.com.
- 6 Engenheira pela UFJF-MG, Mediadora pelo Instituto MEDIARE, Certificada em Coaching pelo Instituto Brasileiro de Coaching (IBC), Especialização em Economia do Trabalho - UNICAMP, MBA em Gestão Empresarial Avançada - COPPEAD. Associada ao Instituto MEDIARE. Contato: marilia.almeida131@gmail.com.



A Resolução nº 125 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) - que no ano de 2020 completou dez anos desde sua edição - instituiu um conjunto de competências e habilidades que devem ser observadas para a atuação do mediador, incluindo a necessidade de seu aperfeiçoamento permanente. Tal Resolução, considerada a matriz da Política Pública atualmente existente em relação à resolução não contenciosa dos conflitos, inspirou a edição da Lei nº 13.140/2015, conhecida como Lei de Mediação, bem como, as alterações introduzidas no Código de Processo Civil de 2016, dois importantes instrumentos jurídicos que delinham os princípios que, de forma complementar, regem a Mediação Judicial e Extrajudicial brasileira.

Para o objeto do presente estudo é importante ressaltar que o artigo 46 da Lei de Mediação dispõe sobre a possibilidade de sua realização pela internet ou por outro meio de comunicação que permita a transação à distância, desde que com a anuência dos mediandos, inclusive para partes residentes no exterior.<sup>7</sup> De igual sorte, o artigo 334 do CPC, em seu parágrafo 7º, traz semelhante autorização para as audiências de conciliação e Mediação Judicial.<sup>8</sup>

É importante destacar também que o termo ODR (*online dispute resolution*) aparece no cenário mundial em meados dos anos 90 como

consequência da necessidade de resolver disputas decorrentes do próprio ambiente virtual.

Com a integração da tecnologia aos sistemas tradicionais de prática de resolução extrajudicial de litígios - Mediação, Conciliação, Facilitação de Diálogos, Arbitragem etc. -, algumas ferramentas on-line começam a ser utilizadas em complemento aos modos tradicionais de resolução de conflitos presencial.

Pode-se então afirmar que a ODR é “a aplicação inteligente da tecnologia da informação e comunicação a qualquer das funções desempenhadas para resolução alternativa de disputas.”<sup>9</sup>

## 1. EXPERIÊNCIAS PRÁTICAS

O Mediare mantém um convênio de cooperação com a Defensoria Pública do Estado do RJ, dentre outras organizações, onde os casos disponíveis para mediação são encaminhados para os supervisores do Mediare, que junto à sua equipe de estágio supervisionado, organizam os dados recebidos (nomes, telefones, assunto que motivou a mediação) e agendam as Mediações.

Os estudos de casos a seguir relatados decorrem de situações reais, encaminhadas pela Defensoria Pública do RJ para as equipes de Mediação, tendo sido alterados nomes e dados, para preservar a identidade das pessoas envolvidas, em razão da confidencialidade.

Para realização da mediação on-line, foi utilizada a plataforma zoom.

7 Art. 46 da Lei 13.140/2015: “A Mediação poderá ser feita pela internet ou por outro meio de comunicação que permita a transação à distância, desde que as partes estejam de acordo”. Em seu parágrafo único, acrescenta-se ser facultado à parte domiciliada no exterior submeter-se à Mediação segundo as regras estabelecidas naquele Diploma Legal.

8 CPC, “Art. 334. Se a petição inicial preencher os requisitos essenciais e não for o caso de improcedência liminar do pedido, o juiz designará audiência de conciliação ou de Mediação com antecedência mínima de 30 (trinta) dias, devendo ser citado o réu com pelo menos 20 (vinte) dias de antecedência. § 7º A audiência de conciliação ou de Mediação pode realizar-se por meio eletrônico, nos termos da lei.”

9 RAINEY, Daniel. *What is ODR? Practitioner Certification Program May 2020 - ICFML in partnership with Holistic Solutions, Inc.* (HSI)



### 1.1 Caso João e Rafael

A primeira experiência da equipe em Mediação on-line envolveu uma família que habitava a mesma casa, com um conflito muito escalado entre pai e filho, devido a problemas antigos de convivência e aceitação mútua.

A preocupação inicial da equipe foi confirmar se as partes tinham acesso adequado à plataforma escolhida e se tinham condições de manter o foco de sua atenção no diálogo, tendo em vista a possibilidade de se dispersarem por estarem em um ambiente informal. Eram somente as partes sem advogados. Cuidou-se para, em linguagem simples e clara, instruí-los sobre como usar a plataforma.

Esta Mediação foi iniciada no modo presencial, o que significava que todos já se conheciam. Como houve um intervalo de cerca de 60 (sessenta) dias entre a última sessão presencial e a primeira sessão on-line, decidiu-se fazer sessões individuais para verificar o estado atual das partes. Iniciou-se com uma sessão individual quando então o filho foi para o seu quarto, a nosso pedido, para possibilitar que os mediadores se atualizassem sobre sua percepção da situação desde a última sessão. O filho, então, relatou que a convivência vinha melhorando, mas, citou um evento familiar onde o pai se dirigiu a ele novamente de forma autoritária, quebrando acordos parciais de cordialidade e respeito mútuo realizados ainda em ambiente presencial. Em atenção ao dever de sigilo dos mediadores, pediu-se autorização para compartilhar a informação, o que foi concedido. Iniciou-se o *caucus* com o pai, em outro ambiente, pressupondo que o filho permanecesse no seu quarto, como combinado. O pai trouxe sua percepção sobre o episódio familiar. Quando do retorno do filho e, para a surpresa da equipe, este chegou muito nervoso,

de dedo em riste, acusando seu pai de ter mentido. Percebeu-se que ele havia ouvido o relato do pai. A sessão teria sido interrompida pela quebra da confidencialidade, não fosse pelo desejo e insistência do pai em repetir o que havia dito diretamente para o próprio filho.

Restou claro que, no ambiente on-line, os mediadores devem reforçar a informação sobre a necessidade de estarem em ambientes individuais, onde assuntos confidenciais possam ser tratados com a segurança e boa-fé que o procedimento requer.

É importante que as regras a serem aplicadas ao ambiente virtual sejam claramente explicadas aos mediandos e checadas a todo tempo.

### 1.2 Caso Claudia e Família Silva<sup>10</sup>

Para atuar no ambiente on-line, em função da pandemia, a equipe se reuniu diversas vezes, para traçar um plano de ação e se preparar para atuar nesta nova realidade, a qual exige habilidades adicionais àquelas usadas na Mediação presencial.

O caso, de imediato, parecia complexo, o que foi confirmado quando a equipe se deparou com um grupo bem maior do que se pensava. Tratava-se de Claudia, mãe da adolescente Nathalia, para quem a mãe pedia uma pensão, e uma família composta de mãe (viúva do pai da Nathalia) e seus três filhos adultos.

Com as informações iniciais - número de participantes e grau de parentesco - criou-se um grupo de WhatsApp através dos celulares que constavam da ficha da Defensoria Pública, para envio do regramento proposto e para permitir o agendamento de reuniões e o envio de do-

<sup>10</sup> Foi nomeada a outra parte como Família Silva, por serem quatro membros (mãe e três filhos adultos), não sendo relevante para o relato fazer uma diferenciação entre eles.



cumentos. Foram incluídos os cinco mediandos, a Defensora Pública, a advogada da outra parte e a equipe de mediadoras. Logo que o grupo foi criado, os 4 (quatro) mediandos da Família Silva saíram sem dar qualquer explicação.

Deu-se continuidade, entrando em contato individualmente com cada um, para marcar a primeira sessão conjunta. Ficou o aprendizado sobre a importância de checar previamente e, de forma individual, sobre a possibilidade de criação de grupo de WhatsApp.

Na primeira sessão, foi realizada a Pré-Mediação, apresentados todos os princípios, inclusive o da confidencialidade, e as particularidades da Mediação on-line. Foi lido o Termo de Adesão à Mediação que, posteriormente, foi enviado por e-mail para todos, para obtenção do “De Acordo”.

Ao iniciar a sessão, foi necessário lidar com questões como: 3 (três) membros da família estavam juntos, sem fone de ouvido, já que moravam no mesmo local; a advogada da família entrou com 20 (vinte) minutos de atraso, estava sem fone de ouvido, no escritório dela, com pessoas ao redor e trabalhando em outros assuntos, concomitantemente à Mediação. Fora isto, a sessão fluiu dentro do esperado do ponto de vista da tecnologia.

Durante todo o tempo foi percebido pela equipe uma certa tensão que poderia ser devido ao conflito. Posteriormente, identificou-se que as partes não aceitavam se reunir de forma conjunta, o que era desconhecido pela equipe. Este foi um aprendizado importante: mesmo que se trate de ambiente virtual, há situações em que é desafiador a realização de reuniões conjuntas, pois o incômodo não decorre apenas da presença física, mas de qualquer tipo de contato com o outro.

Desde então, a equipe decidiu agendar sessões individuais com cada membro da Mediação, mesmo com os que faziam parte da mesma família, para ouvir a história de cada um e, assim, não se tomar como única a história da família.

Durante as primeiras 4 (quatro) reuniões, foi possível elaborar uma lista de intenções, que foi compartilhada com todos por e-mail. Após a apresentação desta lista, pela reação deles, verificou-se a necessidade de um assessoramento jurídico. Foi agendada, então, uma sessão de Mediação entre a advogada da família Silva, a Defensora Pública e as mediadoras.

Nesta sessão, a advogada da família Silva atrasou-se mais de 20 (vinte) minutos, mas acabou comparecendo. Pediu a palavra e se comprometeu a entregar todas as informações solicitadas anteriormente. Quando a sessão ia prosseguir, a advogada saiu da sala virtual e não foi possível retomar o contato com ela.

Lidar com um participante não colaborativo já é desafiador na Mediação presencial e, mais ainda, nas Mediação on-line, pois não há a proximidade física e a possibilidade de utilização ampla da comunicação não verbal.

Outro desafio foi identificar se a equipe não estaria sendo clara com os mediandos ou se haveria má-fé por parte deles. A cada nova sessão, era perguntado se haviam refletido ou tratado com a advogada sobre as intenções da Claudia e eles aparentavam não haver compreendido o que havia sido combinado na quinzena anterior.

Fazendo uma avaliação após este caso, chegou-se à conclusão que é positivo solicitar aos mediandos que façam um resumo do que foi falado para confirmar se houve, de fato, o entendimento, principalmente na Mediação on-line.



Foram 7 (sete) encontros nesta Mediação, na qual foi possível ser elaborada uma relação de intenções de ambas as partes, mas que teve que ser interrompida por desistência da Claudia, que considerou que a família não estava genuinamente aberta ao diálogo e não estava agindo de boa-fé. As mediadoras deixaram claro que sempre é possível retomar a Mediação em momento mais propício.

### 1.3 Caso Júlia e Pedro

Júlia e Pedro foram encaminhados para a Mediação pois buscavam auxílio para realizarem um divórcio consensual, definindo a guarda e manutenção financeira da filha em comum, Barbara, de 3 (três) anos.

O primeiro contato com os mediandos ocorreu através de ligação telefônica a fim de estabelecer um vínculo de confiança e comprometimento com a Mediação, além de explicar o funcionamento da Mediação on-line, bem como esclarecer sobre a privacidade durante as sessões e a necessidade de os mediandos estarem em um local sem a presença de terceiros, não envolvidos na Mediação.

Na primeira reunião conjunta, a equipe cuidou para que os mediandos se sentissem à vontade no ambiente virtual e estivessem cientes do uso de suas ferramentas digitais, além de combinar alternativas, caso a plataforma utilizada, ZOOM, apresentasse problemas, imprevistos ou falhas de conexão.

A equipe iniciava as sessões perguntando se os mediandos estavam em local seguro, de preferência utilizando fones de ouvidos, e se sentindo à vontade para falar.

Em uma das sessões, a equipe percebeu que Pedro olhava repetidamente para o lado, sem dar muita atenção à fala de Júlia. A mediadora

perguntou se havia acontecido algo ou se tinha mais alguém naquele seu ambiente. Pedro fez um movimento com seu corpo e disse que havia desligado a televisão onde passava um jogo de futebol. No ambiente virtual, o campo de visão dos mediadores fica restrito, podendo-se perder alguns sinais significativos. Sendo assim, a Mediação requer um maior foco e atenção de todos.

Apesar dessas distrações iniciais, a Mediação teve uma participação ativa dos mediandos, em que o respeito às regras de conduta aconteceu de forma satisfatória, com microfones desligados ao escutar a outra parte ou a fala dos mediadores.

As reuniões privadas (*caucus*) funcionaram bem, possibilitando depoimentos sinceros e cheios de emoção. Júlia relatou que sua sessão individual foi um momento marcante, onde ela se emocionou e percebeu que poderia superar tudo aquilo que vinha sofrendo. Pedro se mostrou encantado com o poder de transformação da Mediação, nesse momento de pandemia, mesmo “do outro lado da linha”. Foi importante constatar, através da Mediação on-line, que é possível acessar e acolher a emoção dos participantes.

Percebeu-se a facilidade em agendar as sessões seguintes, favorecendo a pontualidade das partes e trazendo um maior comprometimento. Uma das sessões de Mediação foi concluída faltando 15 minutos para o mediando iniciar seu trabalho, localizado próximo à sua residência.

No uso da plataforma digital, foi desafiador tratar da manutenção financeira sem utilizar as anotações presenciais, que ajudam os mediandos a articularem melhor suas necessidades e possibilidades. Sendo assim, na segunda sessão foi criado um grupo de Whatsapp para troca



de informações importantes, como a lista de gastos da filha e valores a serem custeados pelos Mediandos.

Júlia e Pedro foram proativos durante todo o processo de Mediação, conseguindo restaurar a capacidade de diálogo, permitindo uma identificação clara dos seus interesses e necessidades. A leitura da minuta do acordo já foi realizada através do compartilhamento de tela da plataforma virtual, tornando possível a apreciação de todos.

## 2. FATORES DE SUCESSO

Consideram-se Fatores de Sucesso aqueles que, tanto na Mediação on-line quanto na presencial, podem influenciar positivamente no restabelecimento do diálogo entre os mediandos, possibilitando alavancar o resultado do procedimento.

Alguns aparecem com mais frequência ou, até mesmo, exclusivamente, na comunicação à distância. Nesta experiência prática, foi possível identificar que a criatividade, a busca por novas alternativas, o aprofundamento no conhecimento da tecnologia, são fatores que auxiliam no resultado das Mediações on-line.

### 2.1 Foco e ritmo

Foi observado que nas sessões on-line, faz-se necessário maior foco de todos os envolvidos, quais sejam mediadores, mediandos e/ou advogados.

Um aspecto positivo é que o ambiente on-line parece favorecer o foco dos mediandos nas questões a serem resolvidas, ou seja, de certa forma, agiliza o andamento das sessões e permite que a escuta seja mais ativa. Adicionalmente, o ambiente fica mais amigável quando todos estão mais focados em buscar soluções.

Deve ser levado em conta a questão da familiaridade no uso da plataforma adotada que pode influenciar no equilíbrio da participação, no ritmo da reunião e no melhor entendimento dos presentes.

A escolha da plataforma a ser utilizada nas reuniões pode interferir no resultado da Mediação, uma vez que o balanceamento entre os participantes é fator essencial para restabelecer o diálogo entre as partes e aumentar a durabilidade dos possíveis acordos construídos pelos mediandos.

Ademais, considerando que o ser humano percebe o meio interno e externo utilizando os cinco sentidos - visão, audição, olfato, tato e paladar – alguns destes sentidos ficam inviabilizados quando não se está fisicamente próximo aos outros, reforçando a importância do foco e atenção.

Devido a essas questões, a Mediação on-line pode exigir um ritmo mais compassado para que haja produtividade em cada sessão sem que os participantes fiquem distraídos pelo cansaço e/ou pelo excesso de objetividade.

Ao final, o objetivo é que todos os presentes estejam à vontade com a plataforma escolhida, principalmente o mediador, pois, no caso de algum imprevisto, ele deve estar seguro na utilização dos recursos disponíveis.

### 2.2 Eficácia na Comunicação

A Mediação on-line exige cuidado redobrado do mediador quanto à comunicação verbal (oral e escrita), pois, como o acesso à imagem dos mediandos fica restrito, se torna fundamental a necessidade de se checar o entendimento com maior frequência, tanto do que se ouve, quanto do que se fala.



É importante utilizar linguagem simples e direta, fazendo uso de frases mais objetivas e curtas, para que haja uma melhor compreensão entre os presentes.

O uso de longos momentos de silêncio, utilizado como uma ferramenta de reflexão para os mediados na Mediação presencial, no caso da Mediação on-line, deve ser previamente acordado entre os mediadores, já que pode acontecer um “zigue zague”, quando um dos mediadores adota o momento de silêncio e o co-mediador não percebe e ocupa este espaço com outra pergunta, invalidando o objetivo da ferramenta de Mediação - gestão de silêncio. Para que funcione bem, os outros sentidos devem ser acionados, ou seja, na Mediação presencial os mediadores podem se comunicar, também, por gestos, olhares ou mesmo um leve toque, o que é mais limitado na Mediação on-line.

O mediador e co-mediador devem estar sintonizados, com papéis bem definidos, a fim de contribuir para a maior clareza das mensagens que se pretende passar.

É recomendável que as diretrizes para participação em sessões on-line - chamado Regramento, por alguns mediadores - sejam enviadas antes do primeiro encontro, devendo ser concisas, objetivas e contemplar os principais aspectos relativos à forma de comunicação e comportamento esperado.

### **2.3 Acordos Prévios (Regramento)**

Uma redação clara do Regramento, objetiva, completa e gentil, é importante para que os participantes possam se preparar e se organizar para participarem adequadamente das reuniões no ambiente virtual. No Regramento, devem estar claros os papéis e a postura esperada

de cada um dos participantes da Mediação, bem como os princípios da Mediação e diretrizes sobre a forma como cada um deve se apresentar vestido em uma reunião on-line. Tudo isso com objetivo de se evitar a situação de pessoas, por exemplo, parcialmente despidas, ou em ambientes sem privacidade (com a presença de terceiros) ou com distrações que possam desviar a atenção dos presentes.

### **2.4 Participação remota - vantagens**

Um aspecto que trouxe um ganho inesperado, foi o fato de que a participação remota permite a realização de sessões conjuntas para mediados que vivam em lugares distantes ou que tenham quaisquer restrições em se encontrar no mesmo espaço físico. Também facilita a participação de pessoas mais idosas ou com dificuldade de locomoção.

Adicionalmente, os mediados ficam com uma maior flexibilidade no sentido de evitar faltar ao emprego ou ter que apresentar alguma justificativa pela falta, que pode implicar em expor sua privacidade ao seu empregador.

Com o trânsito pesado em grandes cidades, como ocorre no RJ, não se gasta tempo nos percursos, o que otimiza a disponibilidade dos mediados, mediadores e advogados.

### **2.5 Planejamento prévio de cada sessão**

Na Mediação on-line, o planejamento prévio das sessões se torna ainda mais necessário, de forma a otimizar o tempo despendido em cada sessão, bem como cuidar para que seja compensada a ausência física dos participantes e a necessidade de se lidar com a 4ª (quarta) parte, ou seja, a tecnologia.



A preparação do ambiente que ficará visível para os participantes, o qual deverá ser acolhedor e neutro, de forma a gerar segurança e evitar distrações, bem como o cuidado na apresentação pessoal dos mediadores, são fundamentais.

As várias ferramentas utilizadas na Mediação presencial podem ser adotadas ou adaptadas para o ambiente virtual. Por exemplo, o Mapeamento do Conflito, a Definição da Pauta Objetiva e da Pauta Subjetiva, o Mapeamento de Interesses Comuns, as Tabelas demonstrativas das propostas financeiras ou das regras de convivência, a descrição da História Alternativa e *Brainstorming*, entre outros, podem ser utilizados e as plataformas disponíveis para Mediação on-line muitas vezes permitem a exibição e compartilhamento de documentos de forma a facilitar a visualização dos mediandos e até viabilizar que sejam construídos de forma conjunta.

Reuniões privadas (*Caucus*) podem e devem ser realizadas, seja através dos aplicativos que permitem a criação de “salas virtuais”, seja por meio do agendando de horários e/ou dias diferentes para reuniões com cada grupo de mediandos.

### 3. HABILIDADES DO MEDIADOR NO AMBIENTE VIRTUAL

O papel do mediador é possibilitar que os mediandos encontrem uma possível e melhor forma de se relacionarem, funcionando metaforicamente, como uma ponte de comunicação para facilitar o diálogo e possibilitando, assim, o exercício da Autonomia da Vontade – princípio fundamental da Mediação.

Com base nos casos práticos relatos, foram identificadas as seguintes habilidades do mediador para cumprir esse papel no ambiente virtual:

acolhimento, adaptação, flexibilidade, sensibilidade, escuta ativa e postura diligente.

O acolhimento é ferramenta base para viabilizar uma comunicação saudável. O mediador deve estar preparado para lidar com as manifestações emocionais dos mediandos e trabalhar essas emoções no aspecto relacional. Este passo funciona como a construção de uma base para que os mediandos possam pensar em alternativas e soluções que atendam ao máximo os interesses e necessidades de todos os envolvidos.

O mediador deve ter a capacidade de adaptação e flexibilidade para não ficar engessado em uma técnica ou tipo de atendimento/planejamento específico e isso fica evidente ao comparar uma Mediação presencial com uma virtual, quando os imprevistos inerentes ao ambiente virtual – instabilidade do sinal de internet, pouca intimidade com o ambiente virtual - podem ser mais frequentes.

A sensibilidade do mediador é fundamental no cuidado com os mediandos e advogados com relação ao ambiente virtual, ante a possível disparidade de habilidade nesta seara. A verificação da familiaridade dos mediandos com a plataforma antes do início da Mediação, a apresentação prévia e clara dos combinados e o oferecimento de alternativas no caso de imprevistos contribui para que os mediandos sintam-se confortáveis e todos possam concentrar suas energias no conteúdo da Mediação.

No ambiente virtual, o campo de visão do mediador fica mais restrito e, com isso, alguns sinais significativos podem ser perdidos, como por exemplo a expressão corporal. Portanto, será necessário aos mediadores que atuam no ambiente on-line, além da capacidade técnica, desenvolver, ainda mais, suas habilidades de escuta ativa para uma



percepção mais apurada dos sentimentos e da linguagem não verbal trazidos à Mediação, podendo captar sinais emocionais através da voz e expressão facial dos mediandos.

Tanto na Mediação presencial quanto virtual, é preciso o domínio na condução do processo, gerando respeito e segurança aos participantes, cuidando da neutralidade e respeitando o protagonismo dos mediandos. O mediador busca auxiliar o relacionamento entre os mediandos e a descoberta dos interesses reais de cada um deles, agindo como um terceiro neutro e imparcial, devendo conduzir, sem decidir.

Compete ao mediador ter uma postura diligente no ambiente virtual, demonstrando aos mediandos estar em local reservado para a Mediação, sem a presença de terceiros e, de preferência, com uso de fones de ouvido, contribuindo para gerar a percepção de sigilo. Deve ser reforçado com os mediandos a importância de adotarem estas mesmas posturas, na medida do que for viável em cada situação específica.

A tecnologia contribui positivamente para o desenvolvimento de novas ferramentas, possibilitando uma Mediação mais integrada às demandas da atualidade. Para tanto, é importante que o mediador zele pelo bom funcionamento do procedimento digital de forma eficaz, transparente e eficiente, acolhendo os participantes, buscando assim a humanização do procedimento, mesmo que de forma virtual.

## CONCLUSÃO

A Pandemia exigiu alguns avanços na Mediação on-line corroborando o entendimento de que o mediador tem uma importância ímpar nesse cenário, devendo se adaptar às mudanças de forma responsável e criativa para conduzir a Mediação.

Mesmo na Mediação Familiar, que em geral tem uma pauta subjetiva relevante a ser cuidada, observou-se que o formato on-line trouxe benefícios significativos.

A Mediação on-line parece ser uma opção que veio para ficar e não simplesmente uma alternativa neste momento de impossibilidade de encontros presenciais. Com isso, cabe aos mediadores se capacitarem cada vez mais nas ODRs para que possam exercer o procedimento com habilidade e segurança. Pensar em um modelo híbrido, onde é possível trabalhar com ambos os formatos de acordo com a necessidade e singularidade de cada caso, é uma conquista para se ampliar o alcance da Mediação.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Tania. Caixa de Ferramentas em Mediação: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash Editora, 2014.

BRASIL, Resolução nº 125 de 29/11/2010, do Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>. Acesso em 15 de novembro de 2020.

BRASIL, Lei 13.105/2015, Código de Processo Civil. Disponível em: L13105 (planalto.gov.br). Acesso em 15 de novembro de 2020.

BRASIL, Lei 13.140/2015, Lei de Mediação. Disponível em: L13140 (planalto.gov.br) Acesso em 15 de novembro de 2020.

DALLA, Humberto, MAZZOLA, Marcelo. Manual de Mediação e Arbitragem. São Paulo: Saraiva Educação. 2019

RAINEY, Daniel. What is ODR?. Practitioner Certification Program May 2020 - ICFML in partnership with Holistic Solutions, Inc. (HSI)



# O PROCESSO COLABORATIVO, PESSOAS COM NECESSIDADES ESPECIAIS E SUAS FAMÍLIAS

\_Cláudia Maria Coelho Jensen<sup>1</sup>

## \_RESUMO

O artigo explora utilização das Práticas Colaborativas enquanto “método não adversarial de gestão de conflitos”<sup>2</sup>, na prevenção dos mesmos, na organização e prevenção das demandas, na proposição de soluções e na elaboração de um plano parental e/ou sucessório, com o fim de atender pessoas com necessidades especiais e suas famílias, bem como considera os benefícios do trabalho de uma equipe multidisciplinar.

<sup>2</sup> IBPC. *Práticas Colaborativas*. Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.ibpc.praticascolaborativas.com.br/>>. Consulta em 20/12/2020, 13hs36min.

## INTRODUÇÃO

A motivação para este estudo surgiu das oportunidades, em curto espaço de tempo, de assistir ao workshop “Famílias com Necessidades Especiais e o Processo Colaborativo” no Fórum Anual 2020 do Instituto Americano de Práticas Colaborativas (IACP)<sup>2</sup> e de participar de um processo de inventário onde o herdeiro era homem de 60(sessenta) anos, com necessidades especiais.

Nesse workshop do IACP, a advogada colaborativa e mediadora Rebecca Fisher em conjunto com sua equipe<sup>3</sup> demonstrou a importância dos benefícios da atuação de uma equipe interdisciplinar, especialmente a de um especialista infantil, para apresentar aos pais as necessidades especiais de seus filhos e enfatiza a importância do livro “Oh, The Places You’ll Go!”, autor Dr. Seuss.

O ser humano tem uma dependência absoluta após o nascimento, e faz-se necessário que um adulto cuide do bebê. À medida que cresce e desenvolve-se, torna-se independente, o que nem sempre ocorre com uma criança especial, com deficiência física e/ou mental. Esta tornar-se-á um adulto que necessitará de cuidados e aportes psicológicos, financeiros e jurídicos, em maior ou menor graus, a

<sup>1</sup> Mestre em Direito - Desenvolvimento Econômico - pela Universidade Cândido Mendes. Advogada Colaborativa no Rio de Janeiro, com formação em Mediação Extrajudicial. Professora convidada do curso de pós-graduação lato sensu de direito sucessório da UNESA.

<sup>2</sup> FISHER, Rebecca H. WorksShop: “Special Needs Families and the Collaborative Process”, Tradução simultânea: “Famílias com Necessidades Especiais e o Processo Colaborativo”. Fórum Anual do IACP 2020 – Instituto Americano de Práticas Colaborativas, <<https://www.collaborativepractice.com>>, realizado em 29/10/2020.

<sup>3</sup> SACHS, Edward S., C.P.A./ABVCF; MIZRAHI, B.S. Ed., M.A. Ed; POLIACOFF, Jerome H., PH. D. facilitador de processos; NIELFELD, Jordan, CPA, CFP., (Ed Sachs, neutro financeiro; Thabatta Mizrahi, especialista infantil; Jordan Niefeld, Planejador Financeiro; Jerome Poliacoff, facilitador de processos e Carolann Mazza, advogada colaborativa). Disponível no endereço eletrônico: /iacpforum.pathable.co/, realizado em 29/10/2020.



depende de suas limitações, o que poderá impedir sua participação plena e efetiva na sociedade em igualdade de condições com a demais pessoas.

De acordo com esta perspectiva, políticas públicas, que garantam acesso especializado à assistência social, à saúde e ao judiciário, bem como promovam condições econômicas a esses sujeitos, são indispensáveis para equilibrar as diferentes necessidades de cada um deles. Neste sentido, o movimento pelo direito de pessoas com deficiência foi e continua a ser uma luta pelos direitos humanos em direção a uma sociedade mais inclusiva e responsável. O Estatuto da Pessoa com Deficiência, constituído na forma de lei<sup>4</sup>, trata de forma ampla a acessibilidade e inclusão em diferentes aspectos, mas os cidadãos a que se destina encontram, ainda hoje, muitas barreiras de sua efetiva inserção na sociedade, assim como recebem uma precária assistência estatal. Neste contexto social adverso, é importante reconhecer o papel de cada profissional colaborativo das diversas áreas mencionadas e sua capacidade de causar impacto positivo, se forem utilizadas as ferramentas certas para apoiar as famílias com crianças com necessidades especiais, valendo-se, na esfera jurídica, do Direito Familiar ou do Direito Sucessório. Desde já, é necessário ressaltar que, no presente trabalho, faz-se uma abordagem exploratória da temática proposta, que é merecedora de uma análise mais profunda e diversificada. Portanto, o objetivo deste artigo seminal limita-se a apresentar as linhas gerais de uma futura pesquisa.

<sup>4</sup> Lei 13.146 de Julho de 2015, Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência).

## 1. ADVOGADO COLABORATIVO

STUART WEBB, mentor do Divórcio colaborativo e RON OUSKY, advogados atuantes no litígio do Direito de Família na década de 1980, acreditaram que poderiam fazer diferença para seus clientes e ofereceram as Práticas Colaborativas, como método de solução de conflito não adversarial e não litigioso.<sup>5</sup>

O processo colaborativo cresceu com as possibilidades de atuação de integrantes de outras áreas do conhecimento<sup>6</sup>, como o profissional de saúde mental, o especialista infantil e neutro financeiro, é utilizado atualmente em várias partes do mundo, inclusive no Brasil, onde ganhou o Prêmio Innovare<sup>7</sup> em 2013. A prática de uso crescente no ambiente nacional e com diversos grupos de estudos nas Seccionais da OAB, foi iniciada pela Comissão de Práticas Colaborativas da OAB/RJ e em outras áreas do Direito, como o Direito Sucessório.

Durante o casamento, na elaboração de planejamento sucessório ou no divórcio, as considerações de hoje têm um tremendo impacto no futuro de qualquer criança, e muito mais naquele de uma com necessidades especiais no que toca às decisões sobre o seu desenvolvimento, seu progresso e sua dignidade, ou podem ser muito melhor estruturados no processo colaborativo. Por isso, onde as crianças devem ser colocadas em primeiro lugar, pelos especialistas e familiares, permitindo que suas demandas sejam vistas, ouvidas e atendidas, garantindo-lhes

<sup>5</sup> WEBB, Stuart G., OUSKY, Ronald D., O Caminho Colaborativo para o Divórcio. Rio de Janeiro, Editora IBPC- Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2017, p. 22/23.

<sup>6</sup> TESLER, Pauline H., THOMPSON, Peggy, O Caminho Colaborativo para o Divórcio. Rio de Janeiro, Editora IBPC- Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2017, p. 77 e 123.

<sup>7</sup> FURST, Olivia. Práticas Colaborativas no Direito de Família. Trabalho recebeu o Prêmio Innovare, 2013, Categoria Advocacia. Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.premioinnovare.com.br/praticas/l/praticas-colaborativas-no-direito-de-familia>>, consulta em 20-12-2020



um patrimônio e renda para suprir suas deficiências e dar-lhe dignidade humana durante sua vida, sem as limitações impostas pelas leis ao juiz. Em muitas situações, quando a criança especial completar 18 anos, em conformidade com a legislação nacional, será nomeado um curador para representá-la por meio do Judiciário. A lei brasileira permite a nomeação individual<sup>8</sup> ou compartilhada - na curatela<sup>9</sup> - um curador substitui o outro caso ocorra uma impossibilidade.<sup>10</sup> O plano ou acordo é feita sob medida para as necessidades únicas das famílias, com os pais ou responsáveis assumindo a liderança do que é necessário para seus filhos e para eles próprios.

## 2. PROFISSIONAL DE SAÚDE MENTAL E ESPECIALISTA INFANTIL

Os profissionais de saúde mental poderão ajudar os pais a entenderem melhor suas crianças e a aprofundar melhor as questões e preocupações subjacentes, como, por exemplo, quando ocorre a negação dos pais sobre as necessidades especiais do filho e a ajuda de um profissional de saúde mental as traz para um primeiro plano para serem discutidas e tratadas.

Os efeitos geralmente são pais com maiores habilidades de diálogo entre eles e com seus filhos e capacidade de criar seus filhos cooperativamente.

<sup>8</sup> Artigo 1775 do Código Civil - O cônjuge ou companheiro, não separado judicialmente ou de fato, é, de direito, curador do outro, quando interdito. § 1º Na falta do cônjuge ou companheiro, é curador legítimo o pai ou a mãe; na falta destes, o descendente que se demonstrar mais apto. Disponível no endereço eletrônico: <[https://brasil.mylex.net/legislacao/codigo-civil-cc-art1775\\_7014.html](https://brasil.mylex.net/legislacao/codigo-civil-cc-art1775_7014.html)>. Consulta realizada em 20/12/2020.

<sup>9</sup> Artigo 1775-A do Código Civil - Art. 1.775-A. Na nomeação de curador para a pessoa com deficiência, o juiz poderá estabelecer curatela compartilhada a mais de uma pessoa. (Incluído pela Lei nº 13.146, de 2015) (Vigência). Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.jusbrasil.com.br/topicos/49597279/artigo-1775a-da-lei-n-10406-de-10-de-janeiro-de-2002>>. Consulta em 20/12/2020.

<sup>10</sup> Disponível no endereço eletrônico: <<https://ibdfam.org.br/noticias/5698/Curatela+compartilhada+par+a+peoas+com+deficiencia>>. Consulta realizada em 20/12/2020.

Outro fator importante, muitas vezes as necessidades especiais da criança afetam as outras crianças da família e um especialista infantil poderá ajudar na solução destas questões.

O profissional de saúde mental e o especialista infantil ajudam as famílias a se organizarem de forma personalizada, a fazerem um compartilhamento do tempo de acordo com a necessidade da criança e as possibilidades da família.

## 3. NEUTRO FINANCEIRO

Como é uma resolução única, feita sob medida para a família, o profissional financeiro poderá ajudá-los a criar diferentes opções para que as necessidades da criança estejam sempre na vanguarda.

A criança especial se tornará um adulto especial. E será uma preocupação e precisará de cuidados para sempre.

Certamente terá um rendimento mensal, ao menos uma aposentadoria concedida pelo Estado por meio do Instituto Nacional de Serviço Social.

Há outros benefícios concedidos por lei aos deficientes físico e mental, como isenção de IPI e etc.<sup>11</sup>

Por certo o especialista financeiro não irá contratar os serviços ou benefícios garantidos pelo governo, mas irá considerar o suporte adicional necessário para uma pessoa com necessidades especiais como despesas médicas, de terapia, medicamentos, equipamentos, suprimentos ou treinador ou cuidador, os ajustes que forem feitos na casa para atender às necessidades especiais, modificações para atender à sua escolaridade e à outras necessidades de transporte. É necessário

<sup>11</sup> Disponível no endereço eletrônico: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/doenca-deficiente-direitos.html>>. Consulta em 20/12/2020.



ainda manter o equilíbrio das contas de aposentadoria dos familiares, daquele que dedica a maior parte do tempo cuidando da pessoa especial, que terá sua renda afetada e, em consequência, sua capacidade de investir em sua aposentadoria, com menor tempo para investir em sua profissão (ou quase nada). Desta forma aquele principal cuidador deverá ser auxiliado pelos demais para equilibrar sua renda mensal e sua futura aposentadoria. Um especialista financeiro irá orientar sobre a melhor elegibilidade dos benefícios governamentais e privados para garantir um planejamento seguro e as alterações que forem necessárias no decorrer dos anos.

## CONCLUSÃO

Este artigo tem o objetivo de evidenciar as contribuições das Práticas Colaborativas no aporte às famílias que exigem uma consideração extraordinária e os papéis dos profissionais colaboradores para apoiar essas famílias com uma criança com necessidades especiais. O trabalho realizado com famílias com necessidades especiais além de ser um plano para a criança com necessidades especiais, impacta os pais que têm que cuidar do filho especial e seus irmãos, quando houver, seja no período de dependência e depois de a mesma ser superada, se for o caso.

Sob este enfoque, é importante trabalhar o sistema interativo do processo nas Práticas Colaborativas, ou seja, a rede sistêmica de relações pessoais, composta por profissionais de áreas diversas, pais e/ou responsáveis, criança ou adulto com necessidade especial e demais familiares. Se o objetivo será cuidar de uma pessoa com deficiência física ou mental é essencial manter as relações saudáveis considerando as pessoas, suas interações e suas demandas. O equilíbrio deve ser garantido não somente para a pessoa

especial, mas também para todos os envolvidos no processo, tanto para os que fazem o atendimento quanto para aqueles que convivem com o impacto da deficiência em um ou mais membros da família.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

SEUSS, Theodor Geisel. Oh, The Places You'll Go! Companhia das Letrinhas. Rio de Janeiro. 2018

TESLER, Pauline H., THOMPSON, Peggy, Práticas Colaborativas Aprofundando o Diálogo. Rio de Janeiro Editora IBPC- Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2017, p. 77 e 123.

WEBB, Stuart G., OUSKY, Ronald D., O Caminho Colaborativo para o Divórcio. Rio de Janeiro: Editora IBPC- Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2017, p. 22/23.

## FONTES ACESSÍVEIS POR MEIO DIGITAL

Comissão Especial de PRÁTICAS COLABORATIVAS, Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.oabrij.org.br/eventos/aplicacao-das-praticas-colaborativas-nas-areas-direito>>, consulta realizadas em 20/12/2020.

FISHER, Rebecca H., Fisher & Feldman, P.A. – Work Shop: Special Needs Families and the Collaborative Process, Forum Anual do IACP – Instituto Americano de Práticas Colaborativas, Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.collaborativepractice.com/>>, realizado em 29/10/2020.

FURST, Olivia. Práticas Colaborativas no Direito de Família. Trabalho recebeu o Prêmio Innovare, 2013, Categoria Advocacia. Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.premioinnovare.com.br/praticas/l/praticas-colaborativas-no-direito-de-familia>>, consulta em 20-12-2020.

SACHS, Edward S., C.P.A./ABVCF; MIZRAHI. B.S. Ed., M.A. Ed; POLIACOFF, Jerome H., PH. D.; NIELFELD, Jordan, CPA, CFP. (Ed Sachs, neutro financeiro; Thabatta Mizrahi, especialista infantil; Jordan Niefeld, Planejador Financeiro; Jerome Poliacoff, facilitador de processos e Carolann Mazza, advogada colaborativa). Disponível no endereço eletrônico: <<http://iacpforum.pathable.co/>>, realizado em 29/10/2020.

## REFERÊNCIA LEGAL

Brasil. Lei 13.146 de Julho de 2015, Institui a Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência (Estatuto da Pessoa com Deficiência). Disponível no endereço eletrônico: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-018/2015/lei/13146.htm#:~:text=1%C2%BA%20%C3%89%20institui%C3%ADda%20a%20Lei,Par%C3%A1grafo%20%C3%BAnico.Consulta em 20/12/2020](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-018/2015/lei/13146.htm#:~:text=1%C2%BA%20%C3%89%20institui%C3%ADda%20a%20Lei,Par%C3%A1grafo%20%C3%BAnico.Consulta em 20/12/2020)>.

Brasil. Código Civil Brasileiro, Lei 10.406 de 10 de Janeiro de 2002. Disponível no endereço eletrônico: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/l10406compilada.html](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406compilada.html)>



## GENTE QUE FAZ

**\_Ana Carla Safadi<sup>1</sup>**

**\_Cristina Lobato<sup>2</sup>**

### **\_RESUMO**

O presente artigo refere-se a trechos transcritos pelo Edvaldo Nabuco do encontro virtual mensal de outubro de 2020 do Grupo Temático de Práticas Restaurativas do MEDIARE. A convidada Daniela Fusaro compartilhou suas experiências com Práticas Restaurativas no Rio de Janeiro em diferentes instituições.

O ano de 2020 ficará marcado na face da humanidade como um ano da concretização do inimaginável. Quem em algum momento não se viu como um personagem de um filme de ficção científica, ou em um daqueles filmes catástrofes que torcemos pela sobrevivência dos personagens, e que nos sobressaltam a todo instante? Foi assim. Um ano onde nos esforçamos para sobreviver, tanto no aspecto físico, quanto no mental e psicológico. Um ano de muitos desafios e onde a criatividade veio nos salvar do terror e do medo.

Assim chegamos ao nosso GT de Práticas Restaurativas. Colocando a restauração como meta de sobrevivência. Nos reinventamos, tentamos encontrar força em parcerias e propósitos. Como na cultura oriental onde vasos rachados e remendados podem possuir valor especial, por serem únicos, seguimos acreditando.

Iniciamos os trabalhos no momento que a notícia de uma pandemia começava a chegar no Brasil, não imaginávamos a dimensão do que estaria por vir, mas sabíamos da importância do nosso propósito e do que acreditávamos, e que seguir adiante era o melhor a se fazer.

Imaginando que para o mundo virtual não há fronteiras físicas, surgiu a ideia de fazermos parcerias, trazer convidados, movimentar o núcleo de Práticas Restaurativas ampliando seu alcance. Convidar pessoas para compartilharem suas experiências de norte a sul do país, nos iluminava os olhos. Finalmente, uma Justiça Restaurativas sem fronteiras e, de

- 1 Advogada Colaborativa, Mediadora Judicial e extrajudicial. Pós-graduada em Mediação Familiar e especialista em Mediação Escolar. Capacitada em Práticas Restaurativas e com especialização em Conferência de Grupo Familiar. Coordenadora do Grupo Temático de Práticas Restaurativas do Instituto MEDIARE e integrante do Grupo de Trabalho de Práticas Restaurativas da Comissão de Mediação da OAB-RJ.
- 2 Advogada e autora do livro Ciranda do SER sobre Comunicação Não-Violenta. Mestre em Bens Culturais e Projetos Sociais pela FGV. Instrutora de Práticas Restaurativas pelo IIRP. Cofundadora do Coletivo Escutar. Coordenadora do Grupo Temático de Práticas Restaurativas do Instituto MEDIARE e do Grupo de Trabalho de Práticas Restaurativas da Comissão de Mediação da OAB-RJ.



março a dezembro, abrimos nossas portas à parceria com a Comissão de Mediação da OAB/RJ.

Convidamos para compartilhar suas experiências a Juíza Titular da Vara da Infância e Juventude, do Tribunal de Santana, Amapá, Dra. Larissa Antunes, que nos contou sobre o bem sucedido projeto de Práticas Restaurativa nas escolas, e a Promotora de Justiça Dra. Silvia Canela, coordenadora do Núcleo de Mediação, Conciliação e Práticas Restaurativas de Santana, no Amapá, que nos presenteou compartilhando seu bem sucedido projeto na Comunidade do Ambrósio. Tivemos também a professora Célia Bernardes, do Instituto Internacional de Práticas Restaurativas, que nos brindou com seu conhecimento sobre o Processo Justo. Compartilhamos o desenvolvimento do projeto piloto das Conferências de Grupo Familiar, no Tribunal da Leopoldina, com a coordenadora do GT Ana Carla Safadi, trouxemos a questão racial com as palestrantes Mônica Mumme e Lívia Vidal, além de termos como ilustres convidados nossos parceiros dessa jornada Luiz Carlos de Andrade e Daniela Fusaro. Todos inspiraram o título deste artigo: Gente que faz, acreditando que não há impossível, realizaram.

Pessoas que não estão na mídia e não tem seu trabalho divulgado, mas que impactam milhares de pessoas, numa projeção imensurável. Desses encontros, surgiu a inspiração para incluir no Anuário do Instituto Mediare trechos da troca realizada com Daniela Fusaro, que vem a estas páginas em forma de entrevistas<sup>3</sup>.

**Ana Carla Safadi:** Daniela é diretora teatral graduada pela Unirio, mediadora judicial no CEJUSC/Leopoldina e facilitadora de Práticas

Restaurativas junto a adolescentes em cumprimento de medida socioeducativa no Degase; mulheres vítimas de violência doméstica e homens agressores na Central de Alternativas Penais/Seap; e policiais militares no 16o Batalhão da PMERJ.

Dani você veio do meio artístico, e aterrissou em uma realidade a princípio, totalmente diferente. Gostaria que você nos contasse um pouco sobre esse seu caminho, do teatro para a Justiça Restaurativa. Como você nasceu pra JR, sua trajetória, seu insight que te levou ao DEGASE. Qual foi seu ponto de virada?

**Daniela Fusaro:** É bem inusitado, aconteceu por acaso, absolutamente por acaso[...] Eu nunca tinha ouvido falar de Justiça Restaurativa, de mediação, mas hoje eu consigo encontrar um link entre as duas coisas e o teatro. O Teatro é uma ferramenta de investigação do humano, a ação dramática é movida pelo conflito e quanto mais extremo é o conflito e o dilema, melhor é o personagem, melhor é o que é revelado do personagem.

Eu sempre primei pela estética, a beleza, a formalidade. A plasticidade do espetáculo, da cena, toda esta parte estética. Então, o que aconteceu? No ano de 2017, eu estava ajudando a minha filha pesquisar na internet sobre o movimento dos direitos civis nos Estados Unidos. E aí, por acaso, um artigo me chamou atenção que era sobre ativismo não violento. Era a respeito de como um grupo de jovens na Iugoslávia tinha derrubado um ditador no ano 2000, utilizando unicamente estratégias não violentas. E aí eu fiquei encantada com aquilo. Comentei com um amigo, que me falou sobre o Dominic Barter, que falava sobre não violência... Bom, isso foi em janeiro de 2017, e naquele ano eu segui o

<sup>3</sup> As pessoas entrevistadas consentiram expressamente em que suas opiniões fossem aqui divulgadas.



Dominic, em todas suas formações, workshops, cursos, que ele chama de “intro e básico” de comunicação não violenta no Rio e em São Paulo.

Foi também neste ano de 2017 que eu fiz o curso de mediação, e entrei em contato com o Juiz do Tribunal da Leopoldina, Dr. André Tredinnick, pedindo para integrar a equipe de mediadores daquele CEJUSC. No início de 2018, eu comecei a formação em Justiça Restaurativa e fui indo...

**Ana Carla Safadi:** Foi indo e chegou no DEGASE, e foi Mediadora no Complexo do Alemão...

**Daniela Fusaro:** Eu frequentei o Centro de Mediação Comunitária que é ligada ao CEJUSC Olaria e ali eles atendem pessoas do Complexo do Alemão e eu fiquei encantada com a experiência. Também participei da mediação comunitária da Rocinha, gostei muito. A experiência da mediação comunitária foi muito positiva pra mim.

**Ana Carla Safadi:** Você me contou que tinha esse desejo de chegar no DEGASE, que bateu várias vezes na porta pedindo para entrar, porque você queria atender, aprofundar fazendo. E como foi essa sua chegada no DEGASE?

**Daniela Fusaro:** Eu vinha conversando com a Lívia Vidal, que era então Coordenadora do Núcleo de Justiça Restaurativa do DEGASE, e eu estava aguardando pela oportunidade de participar de um Círculo com ela, que é uma pessoa que eu admiro muito. Mas enquanto eu esperava, uma amiga minha do Teatro, que sabia que eu queria fazer esse trabalho lá, recebeu um convite para propor uma atividade para os adolescentes na Unidade

de Bangu, por conta de um evento sobre Meio Ambiente, que iria acontecer na Escola que funcionava dentro da Unidade. Ela me perguntou se eu não queria aproveitar essa oportunidade pra levar o círculo pra lá. Aí a gente foi e fez uma atividade que misturava Teatro com a Roda. A gente chamou de Roda da Empatia, inspirada em um modelo da Angélica Rente, que é parceira do Dominic. A gente fez e os garotos gostaram muito, a gente também estava naquela empolgação. O coordenador da Escola veio agradecer a nossa participação, e a gente se ofereceu para ir toda semana. A resposta foi: “olha, a gente chama vocês de novo. Daqui a dois meses vai ter a semana étnico racial e aí a gente chama vocês e tal...muito obrigado”.

E aí aconteceu que na semana seguinte ele me procurou porque os meninos estavam perturbando ele, pedindo para a gente voltar. Eles tinham adorado e queriam participar da roda de empatia de novo.

**Ana Carla Safadi:** Dani, muitas vezes a gente chama esses jovens, adolescentes de “meninos”, como se fossem crianças, quase os infantilizando, A gente acaba idealizando um personagem. Mas de fato são pessoas que cometeram todo tipo de violência, de maior e de menor grau ofensivo. No DEGASE, você lida com pessoas que cometeram crimes hediondos, como latrocínios, estupros coletivos, homicídios, então a medida que você foi me contando das suas experiências, eu fiquei imaginando como seria elaborar um círculo com esses jovens, de diferentes realidades, universos, porque nem todos cometeram crimes com o mesmo grau de violência. Queria que você compartilhasse um pouco com a gente esses desafios na elaboração dos círculos, na convivência com esses jovens. As boas colheitas que você fez nesse percurso, o que foi te fortalecendo no caminho?



**Daniela Fusaro:** Eu fui amadurecendo. Quando eu comecei, comecei usando a roda de empatia, um modelo mais simples que foi criado pela Angelica Rente, muito fundamentado na comunicação não violenta. E assim que eu tive acesso ao guia No Coração da Esperança, da Kay Pranis, eu comecei a seguir os círculos indicados por ela, principalmente aqueles como “Raízes e galhos” que falava de cada um avaliar, de onde estava, de onde vinha, para onde queria ir, onde queria chegar. Círculos que falavam como criar um mundo melhor, falavam sobre sonhos... Tinha alguns que eu gostava muito. Durante bastante tempo eu fiquei treinando esses círculos.

Mas, em alguns momentos, eu estava ali com o roteiro do círculo pronto e acontecia algo inesperado, (Daniela relata um episódio de grande confusão entre os jovens do DEGASE, quando um deles se diz incompreendido.).

“Tá, então você está falando sobre não ser compreendido? Mais alguém aqui já passou por essa experiência? Vamos falar sobre isso”. Aí, eu já passei o bastão para falar sobre isso. Foi nesta época que eu comecei a me descolar e a criar os meus próprios círculos, com a minha própria experiência, olhando para aquele grupo e suas necessidades,

Outro exemplo, eles trouxeram a questão do feminicídio, para eles essa questão é muito natural. Para muitos deles é necessária a violência contra uma namorada que traiu, traição, tem que ser punida. Era preciso criar e desenvolver círculos autorais, que falassem com aquele grupo. Neste caso eu falei “a gente vai fazer um círculo sobre feminicídio”.

Quando eu saí de Bangu e fui para a Ilha (do Governador), pro Dom Bosco. Lá eu comecei a fazer círculos em parceria com a psicóloga da Unidade, a Karla Fabiana. E aí a gente sentava junto e falava, o que que a

gente queria fazer. Começamos a criar. Todos os círculos eram criados. Mas teve esse amadurecimento lá na Unidade de Bangu.

Tem até uma história interessante – cada vez que eu chegava, o Coordenador da Escola dizia “hoje você vai fazer com o grupo tal, quem tá livre agora são esses meninos aqui”. [...] e aconteceu que foi no mesmo grupo, da semana anterior onde um deles, já tinha atrapalhado muito. Os garotos querendo participar, e um dos meninos fazendo piada dos outros, não deixando ninguém falar. E na semana seguinte, mesma coisa.

E no início do círculo, esse menino falou: *“aqui a gente não pode se abrir, porque eu sou de uma facção, esse garoto é de outra, não tem como eu confiar. Eu sei que ele é um menino bom, não tenho nada contra ele não, mas não tenho como confiar”*. E aquilo no início do círculo, enfim, seguiu. Quando terminou, eu falei com o coordenador: “olha só, na semana que vem dá outro grupo porque esse grupo não rende. Esse menino que atrapalha e ...”. Aí ele, “poxa, fulano? Mas o fulano foi quem mais pediu a volta de vocês! Esse é o garoto que mais gostou das atividades quando vocês vieram e tal. Que chato!”. Aí a outra pessoa que estava escutando a conversa, falou: “esse fulano, esse fulano liderou um estupro coletivo! Esse fulano, não sei o que...”. Aí eu virei pro coordenador, o Tiago, e falei assim: “vamos fazer o seguinte. Eu te falei pra semana que vem não fazer com o grupo dele. Vou te pedir agora outra coisa: eu quero fazer o círculo na semana que vem com esse menino. Ele é do comando vermelho, vou te pedir pra você só colocar garotos do comando vermelho, porque ele fez esse comentário sobre não poder confiar e tal, que era de outra facção. Eu quero semana que vem estar com ele, só com meninos do comando, e eu vou trazer a minha filha pra participar. Eu vou elaborar um círculo sobre essa questão de gênero”.



E o que eu percebi era que quando eles falando comigo, eles falavam com muita naturalidade sobre raspar a cabeça da menina, “ah, ela me traiu, tem que raspar a cabeça no mínimo, tem que marcar o rosto”. Pra mim, eles falavam isso com naturalidade. Eu fiquei curiosa como seria falar isso para a minha filha que tem mais ou menos a idade deles. Na época ela tinha vinte anos, vinte e um.

E aí foi assim. Eu percebi que antes de entrar nas perguntas que eu havia elaborado, tínhamos que falar sobre o fato deles estarem com uma pessoa nova, com uma pessoa diferente. Então, perguntas como: o que que você pensa sobre mim? O que que você imagina a meu respeito? Foi a primeira rodada. A segunda foi: “se você me conhecesse de verdade você saberia que...”. A partir dali a coisa foi tão rica, eles já estavam conversando, trocando ideia com ela, pedindo para ela trazer o namorado dela, porque eles nunca tinham conversado com um playboy. E por mais encantados que eles tivessem ali com ela, um dos garotos falou lá pra ela, “pra mim você é uma patricinha. Na rua eu ia te assaltar. Não agora que eu to vendo que você é gente boa. Mas antes, se eu não te conhecesse...”. Aí o menino, o outro o que liderou o estupro coletivo falou, “se ele pegasse o seu celular eu ia pegar de volta, eu ia te dar. Aqui você não precisa ficar preocupada, todo mundo vai te tratar bem...” em algum momento eles perguntaram se ela tinha medo de lá. Ela comentou que estava preocupada que pensou que em algum momento poderia ser mal tratada, mas de jeito nenhum, foi muito tranquilo enfim, foi surpreendente. Essa experiência foi muito rica e para mim a maior surpresa foi que apesar de todo esse interesse por ela, no final das contas, o pedido, o interesse maior foi poder conversar com outro rapaz que eles consideram um playboy, mas que é um rapaz

que é aceito pela sociedade, que é uma referência que eles gostariam de experimentar: de respeito, de reconhecimento.

Enfim, teve essa trajetória e isso foi ainda em Bangu. E quando eu entrei no Dom Bosco, eu comecei a fazer os roteiros junto com a psicóloga da Unidade que também tinha feito a formação em Justiça Restaurativa e a gente criava. Até hoje é assim.

**Ana Carla Safadi:** À medida que você foi convivendo com esses jovens, você percebeu alguma mudança no comportamento deles, dentro do grupo, dentro do sistema, com eles mesmo, com você? Como foi isso?

**Daniela Fusaro:** Quando fechou a unidade de Bangu, o coordenador da Escola, o Tiago, fez questão de me apresentar ao diretor da Escola na Ilha do Governador, porque ele percebia a mudança, tanto que ele me passava as turmas mais complicadas... realmente o resultado era muito perceptível para ele. A professora de artes também via mudanças, ela falava: “Daniela, os desenhos agora são outros, sabe?”. Ela adorava o trabalho.

Tem uma história interessante de uma mudança no comportamento de um menino. Um belo dia, fiz um círculo. Eu não sabia nada dos participantes. Era um grupo novo, os professores participaram e um menino do grupo avisou que não ia falar nada. Eles frequentemente tinham essa postura inicial. Não falar nada é uma habilidade que eles precisam mostrar que tem, uns pros outros. Esse menino de fato não falava, todas as rodadas ele passava o bastão, mas eu percebi que estava muito atento a tudo o que estava acontecendo. Então, em um determinado momento um outro garoto começou rir



e fazer sei lá o que, desconcentrando todo mundo, e ele se colocou, “pô, responde aí, responde direito”, os outros garotos responderam: “olha você não fala nada e fica aí controlando?”. Aí, eu falei: “gente, é isso. Ele não está falando, mas ele está participando do jeito dele”, (e de fato estava).

Quando terminou o círculo, uma das professoras que estava lá, veio me falar a história dele. Ela falou que ele era um garoto bem complicado, e contou a história dele.. que ele combinou de assaltar a casa de um amigo dele, colega, que ele sabia que os pais estavam viajando. Ele combinou com os outros rapazes de roubar a casa, em um horário que a irmãzinha do amigo, estaria na escola, e a casa estaria vazia. Só que a garota chegou mais cedo da escola, reconheceu ele, ele matou a menina. Pegou um instrumento musical, uma flauta, um negócio que estava ali à mão, bateu na cabeça e matou a menina. Assim, tragicamente. Ele foi roubar a casa que ele sabia que estava vazia.

E aí assassinato e principalmente assassinato de criança não é aceito por ninguém. Nem os garotos do comando vermelho, ninguém aceita, é totalmente inaceitável. Então, ele apanhou muito quando entrou na Unidade. Ele foi completamente isolado, rejeitado por todo mundo.

Esse menino já em um segundo círculo, chegou falando, já chegou completamente outra pessoa. O que mudou? Então é isso. Ele tinha participado de um único círculo, sem falar. Esse foi um caso bem marcante, porque o comportamento dele era outro, no círculo seguinte. Algo tinha mudado.

**Ana Carla Safadi:** O seu maior contato e aprofundamento na Justiça Restaurativa, foi com os jovens? O que você aprendeu na prática que

nenhuma teoria conseguiu te ensinar? Eu te pergunto isso porque a gente lê e estuda tanto, mas quando se abrem as cortinas, comparando com o teatro, a vida é como ela é. Percebemos que trabalhar com esses jovens em conflito com a lei, foi e é um grande desafio. Eu queria que você trouxesse pra gente o que você viu nesse mundo quando abriu a cortina?

**Daniela Fusaro:** Eu acho que a potência da conexão. Porque em vários momentos é isso. Eu cheguei muito crua, com várias falhas, mas o espaço de escuta é tão precioso que basta. Muitos meninos queriam poder falar, poder falar dos sonhos, poder mostrar que eles não eram o que se imaginava. Na verdade, algumas lições me transformaram. Eu me transformei a partir dessa experiência percebendo a necessidade do auto perdão, porque eu sempre fui muito dura comigo mesma. E eu comecei a perceber, que se eu consigo ter uma atitude tão compassiva com esses meninos que cometeram coisas tão terríveis, porque eu não posso ter uma atitude compassiva comigo? Isso foi uma mudança.

A minha percepção mudou. Se a gente consegue ficar perto de alguém o suficiente para enxergar além dos primeiros rótulos, a gente consegue entrar em contato com o que está por trás, com a essência da pessoa, a gente experimenta um afeto que vincula. É uma experiência, é algo muito poderoso que acontece. E aí isso é hoje a minha meta, “Difundir a prática do círculo do diálogo, que é um círculo que previne a violência”. Que ensina as pessoas a lidarem com um conflito no lugar desse passo atrás, dessa perspectiva, “eu to vendo o pior agora. Mas, o que tem por trás disso?”. Eu acho que o círculo é a gente exercitar esse músculo, sabe? O músculo do dar um passo atrás e, perai, “porque



que eu to sendo tão horrível nesse momento?”. Peraí: “porque que essa pessoa está sendo tão horrível?”. E aí eu acho que a prática regular desse círculo ela vai exercitar esse músculo. E na hora que surge o conflito, você consegue olhar para aquelas pessoas e falar, “eu sei que você não é tão horrível assim. Eu sei que você não é só isso. Eu consigo enxergar o que existe além dessa falha”.

**Ana Carla Safadi:** Seria bem interessante se outras pessoas pudessem também fazer um trabalho restaurativo com esses jovens, que as práticas restaurativas, que a Justiça Restaurativa fosse mais ampliada e as pessoas tivessem chance de fazer esse trabalho. Eu imagino que com essa sua passagem pelo DEGASE, você tocou a vida dessas pessoas. Com certeza elas aprenderam coisas com você que elas vão levar para a vida. O que eu me ressinto é que pra gente chegar nesses lugares, aí eu falo também desse lugar de facilitadora, a gente tem que entrar implorando, “me dá uma chance, por favor”, pra fazer um trabalho que a gente acredita, que inclusive poderíamos estar sendo contratadas para fazer.

Uma pergunta pra encerrar. Para esses meninos eu acredito que você tenha deixado, muitos aprendizados, sobre o respeito, sobre dignidade, a ativar a escuta, a hora de falar, o objeto de palavra. Queria que você compartilhasse com a gente o que você acha que ficou de bom para esses meninos, com essa experiência que eles tiveram com você?

**Daniela Fusaro:** A primeira coisa que me vem à mente é eles próprios se perceberem de outra forma. Eu acho que eles usam uma máscara e eles acreditam nela. Eles acabam se identificando e acreditando. E aí eu me lembro de um círculo em que uma das perguntas era assim: fale

de alguma coisa que você se orgulhe de ter feito. E aí um dos meninos, o primeiro a falar, com uma postura assim, “Eu to no tráfico. Eu não me orgulho de nada que eu fiz lá não. Lá a gente não faz nada de bom não”. Mas no fundo parecia que ele não estava realmente se criticando, parecia um auto elogio.

Eu perguntei se ele nunca tinha contado uma piada para um amigo que estava triste pra fazer ele rir, por exemplo. Algo simples. Aí o garoto que estava do lado dele, disse: “Ih, ele me conta piada o tempo todo!”. Aí quebrou, e a partir disso, todos os outros começaram a trazer relatos, “ah, eu me orgulho da época que eu frequentava a Igreja com a minha avó”, o outro, “eu me orgulho de ta jogando futebol, parar e sair do jogo toda vez que eu via a minha vizinha que é cega tentando atravessar a rua, uma vez ela estava cheia de compras, [...]”.

Quer dizer, é uma desestabilização de uma identidade estabilizada, congelada, enfim, de uma máscara. Então, eu penso que o mais importante que eles podem ter levado, é uma outra percepção de si mesmo. É uma ampliação do leque. “Eu sou isso mas eu também sou aquilo”. Então, essa desestabilização foi a coisa que eu achei mais interessante.

**Ana Carla Safadi:** Muito obrigada, Dani! Vou passar agora o bastão da palavra para Cris (Cristina Lobato).

**Daniela Fusaro:** Eu quero comentar uma coisa com vocês. Eu estou bem animada esperando para começar um trabalho restaurativo na Central de Alternativas Penais. A ideia é começar on-line com as mulheres vítimas de violência doméstica, e também vamos começar os círculos lá no Tribunal da Leopoldina.



**Cristina Lobato:** Que bom estar participando dessas parcerias, círculos de conflitos, né Dani? Você quer compartilhar sobre as diferenças que você percebe na sua prática nesses diferentes espaços?

**Daniela Fusaro:** Então, a gente está começando, pra mim é uma coisa nova, então tem todo aquele cuidado de uma coisa nova, do roteiro e tal. A experiência é muito interessante de ver, o aprendizado é essencialmente o mesmo. Pra mim a coisa mais rica é de ver as pessoas de novo em torno dessa desestabilização, de quebrar um pouco as imagens que estão muito rígidas.

[...] (Compartilhando o aprendizado da necessidade de improvisar) [...] uma pergunta que deu muito errado e estava no roteiro: “fale sobre uma memória de infância, feliz...”. Querendo resgatar boas lembranças. E aí veio essa fala: “Não tem, não tem memória...”. E todos os irmãos trouxeram essa mesma fala: “Não tem nada de bom pra lembrar!”. Aquela pergunta foi um fiasco. Aí na hora eu saí do roteiro e falei: “Bom, então eu queria que cada um falasse como que está constituindo sua própria família de uma forma diferente. Porque isso é uma coisa que vocês têm em comum. Eu percebi nas mensagens de vocês, no pré-círculo e tal, eu conversei com cada um de vocês e percebi que todos vocês, apesar deste histórico familiar difícil e duro, cada um de vocês conseguiu construir uma família diferente da que tiveram. Queria que cada um falasse sobre isso, sobre a família que construíram.

**Ana Carla Safadi:** Muito bom. A experiência traz segurança para a gente se virar quando os imprevistos acontecem.

**Cristina Lobato:** Tem que se permitir a errar também, né Dani? Traz muita humildade nessa sua trajetória. Você tem muita dedicação, eu acompanho o seu investimento mesmo em cursos, leituras... A gente tem falado no guia da Kay Pranis. Kay Pranis é uma norte-americana, referência em círculos de construção de paz, ela tem um trabalho maravilhoso que é o *Guia No Coração da Esperança*. E nesse guia é uma joia, uma pérola porque tem várias propostas de círculos já bem estruturadas com essa experiência da Kay, cada um vai adaptando pro contexto, pra realidade. Então, é um presente mesmo. Esse material está disponível gratuitamente na internet.

Dani você foi bebendo de diferentes fontes, você contou que veio do teatro, e foi integrando essa sabedoria, esse conhecimento, do campo da expressão do corpo e do teatro, às suas práticas restaurativas. Você quer compartilhar um pouco com a gente, Dani, sobre esses seus sonhos, dos seus desejos para o futuro?

**Daniela Fusaro:** Isso é uma coisa nova porque durante bastante tempo eu virei a página. Eu vivi o teatro muitos anos apaixonadamente. Quando eu descobri essa nova paixão, acabou. E as pessoas falavam: “Gente, mas isso é muito rico!”. Na graduação do teatro na UNIRIO, eu me dediquei ao *view points*, que é uma ferramenta incrível de criação de movimento. Ela é quase que uma meditação. Ela é uma ferramenta utilizada por coreógrafos e diretores teatrais do teatro contemporâneo, da dança contemporânea, e é uma ferramenta muito simples sobre conexão com o próprio corpo, de escuta. É uma ferramenta de escuta, é a conexão com o próprio corpo percebendo o espaço, o tempo, e os outros corpos no espaço.



Então tem todo um movimento que vai sendo criado. O ator sofre muito com “eu preciso fazer uma coisa boa, tenho que fazer uma coisa brilhante..”, na improvisação. E o *view points* é o contrário. Quanto mais você se conecta com o seu corpo, com o corpo do outro, o movimento surge inesperadamente.

E nesse momento, eu estou pensando em fazer uma parceria com a Dani Lima, que é coreógrafa, e com o Clébio Oliveira, que é um coreógrafo brasileiro que mora em Berlim há dez anos e produz muitos espetáculos lá e aqui. A Dani tem uma pesquisa de Doutorado, com autopercepção, ela era da *Intrépida Trupe*. E eu quero juntar o trabalho dela, os *view points* e trazer a criação para esse grupo de mulheres vítimas de violência doméstica. A minha ideia é a gente criar peças de movimento, desenvolver um trabalho estético, artístico, pensando como que a arte suscita na pessoa uma postura autoral. Então, essa pessoa que é vítima, de repente ela tá criando um movimento a partir de provocações ligadas a vida dela. A gente quer trabalhar essa atitude autoral a partir do corpo, da experiência do corpo, junto com o material biográfico que emerge no Círculo. Então o projeto no momento é esse.

[...]

Eu trago isso do Teatro. É uma sugestão porque as pessoas ficam esperando o espaço institucional. E eu acho que não é isso. Bate na escola pública do lado da sua casa. Vê se lá não estão precisando... Gente, estes são os projetos que deram certo. Tem vários que não deram. Tem vários. Eu poderia enumerar aqui muitas tentativas. É isso aí. Chega oferecendo: eu quero fazer! Sabe? E aí, assim, “aqui não, aqui não dá”. “Tá bom! Beleza! Vou bater em outra porta!”. E aí é isso, é fazer e as

coisas vão acontecendo, vão se desdobrando, a gente vai amadurecendo. Eu acho que eu devo essa atitude ao teatro.

**Ana Carla Safadi:** Obrigada por tudo que você compartilhou, que nos fortaleça o seu exemplo. Que seja um exemplo pra gente também, que a gente se alimente, que se retroalimente, que se conecte. Estamos finalizando, porque temos um compromisso com o horário. Penso que a gente pode finalizar com a pergunta do Luís Carlos Andrade.

**Luís Carlos Andrade:** E eu acho interessante você ser do teatro, da arte, eu costumo dizer, com a experiência de trabalhar com meninos da comunidade, que a arte, a cultura e a educação libertam o homem. E eu acho que o seu papel com esses jovens é libertador, “círculos que libertam”. E você está levando aquilo que pode libertar esses jovens e este outro que é você. Quando você está diante do outro, quem você vê a não ser você mesmo? Você está dando a ferramenta de libertação para eles, a arte que talvez eles não tenham tido ao seu tempo próprio, o encontro com essa ferramenta libertadora. E você é aí uma grande ferramenta que eles podem utilizar e você faz esse papel de libertadora apresentado para eles, a arte.

**Daniela Fusaro:** Eu costumo dizer que as pessoas vão ao teatro para se ver. Teatro significa lugar de onde se vê, *theatron*, a palavra grega, significa “lugar de onde se vê”. As pessoas vão ao teatro para verem a si mesmas através do personagem. E sem dúvida isso acontece nos círculos. O Tennessee Williams tem um texto belíssimo sobre isso, sobre como o ator vem de uma tendência histriônica. O que que move o ator?



O desejo de ser visto, estar no palco, mas na verdade, ele se torna um grande ator quando ele se torna invisível, quando ele se torna apenas espelho. Porque as pessoas não vão ao Teatro para verem o ator, mas para verem a si. E quando eu faço círculos, eu me vejo melhor através do outro. Acho que é isso que me move. É muito gratificante quando eu me vejo no outro, sem dúvida.

Quando eu tinha nove anos, eu falei para a minha mãe que eu queria ser freira. Eu me dei conta que eu tinha uma vontade de servir a humanidade, eu queria ser útil, assim. Hoje, quando eu vejo esse trabalho, eu me conecto com essa criança, e é muito legal. É muito gratificante encontrar esse lado de um anseio muito ingênuo. Hoje eu acho que estou cumprindo o que falei para a minha mãe. É isso. Obrigada, gente!



# CUIDADOS PALIATIVOS: A ESCUTA ATIVA E A EMPATIA COMO FERRAMENTAS NA CONSTRUÇÃO DO CONSENSO FAMILIAR

**\_Kátia O'Donnell<sup>1</sup>**

## **\_RESUMO**

O artigo objetiva demonstrar a importância da utilização adequada de ferramentas “da mediação” como forma de construção do consenso familiar, quando o dissenso decorre da ausência de diálogo ou de um diálogo falho entre os envolvidos na decisão da adoção de cuidados paliativos, que um determinado familiar pode vir a necessitar.

## **INTRODUÇÃO**

Se há uma certeza nessa vida é a de que todos nós iremos morrer um dia, no entanto, ao mesmo tempo, essa questão também nos traz uma incerteza que é a de como, quando e onde.

Ocorre que, essa incerteza às vezes acaba sendo um pouco menos incerta para algumas pessoas que durante a vida são diagnosticadas com uma doença que as aproxima da terminalidade da vida, pois em que pese não se conseguir saber exatamente como, quando e onde morrerão, algumas dessas questões poderão ser trabalhadas e conversadas entre o paciente, seus familiares e a equipe multidisciplinar de cuidados paliativos.

Quando um paciente se torna “irreparável” e caminha para a morte sem que se consiga reverter essa marcha, admitir que se esgotaram os recursos para o resgate de uma cura e que o paciente se encaminha para o fim da vida não significa que não há mais o que fazer. Ao contrário, abre-se uma ampla gama de condutas que podem ser oferecidas ao paciente e sua família. Condutas no plano concreto, visando, agora, o alívio da dor, a diminuição do desconforto, mas, sobretudo a possibilidade de situar-se frente ao momento do fim da vida e prestar companhia solícita a ouvir e sustentar os desejos das pessoas relacionadas ao paciente e ao próximo.<sup>2</sup>

Segundo a Organização Mundial da Saúde:

“Cuidados Paliativos consistem na assistência promovida por uma equipe multidisciplinar, que objetiva a melhoria da qualidade de vida do paciente e seus familiares, diante de uma doença que ameace

1 Advogada. Especialista Jurídica. Mediadora extrajudicial. Mestranda em Sistemas de Resolução de Conflitos. Pós-graduada em Direito Civil e Processual Civil.

2 SANTOS, J. L.; BUENO, S.M.V Educação para a morte a docentes e discentes de enfermagem: revisão documentada da literatura científica. Revista Escola de Enfermagem USP, São Paulo, v.45, n.1, p. 272-276, mar. 2011.



a vida, por meio da prevenção e alívio do sofrimento, por meio de identificação precoce, avaliação impecável e tratamento de dor e demais sintomas físicos, sociais, psicológicos e espirituais”.<sup>3</sup>

De acordo com o próprio conceito, pode-se extrair não só várias informações como também várias reflexões, pois sintomas físicos, sociais, psicológicos e espirituais abarcam vários viéses sob o ponto de vista da heterogeneidade do ser humano e é sobre essa diversidade instigante, bem como sua relação com a escuta ativa e com a empatia que iremos abordar no presente trabalho.

## 1. DA ORIGEM E DO CONCEITO DE CUIDADOS PALIATIVOS

Alguns historiadores apontam que a filosofia paliativista começou na antiguidade, com as primeiras definições sobre o cuidar. Na Idade Média, durante as Cruzadas, era comum achar hospices (hospedarias, em português) em mosteiros, que abrigavam não somente os doentes e moribundos, mas também os famintos, mulheres em trabalho de parto, pobres, órfãos e leprosos. Esta forma de hospitalidade tinha como característica o acolhimento, a proteção, o alívio do sofrimento, mais do que a busca pela cura.<sup>4</sup>

O cuidado Paliativo surge na Inglaterra em 1967 com a fundação do St Christopher's Hospice em Londres, com Cicely Saunders introduzindo uma nova filosofia de cuidados frente à terminalidade da vida e tornando-se uma fonte de inspiração para outras iniciativas dessa natureza.

O arcabouço teórico dos cuidados paliativos aconteceu há mais de cinco décadas e é conhecido como movimento *hospice*, movimento criado com intuito de cuidar de um indivíduo que está morrendo e de sua família com empatia.

A importância do movimento *hospice*, idealizado e instaurado por Cicely Saunders, é difundido nas Américas pela psiquiatra Elisabeth Kubler-Ross, o que trouxe características desse novo modelo assistencial, destacando-se: o cuidado multiprofissional na prestação da assistência; a satisfação das necessidades de conforto dos pacientes; a liberdade de visita dos familiares; a chegada da morte como parte integrante da natureza humana, sem considerações sobre prolongar ou abreviar a vida; e a delegação de maior poder decisório à família e, principalmente, ao paciente, proporcionando-lhe maior autonomia. Essa mesma psiquiatra estabeleceu os cinco estágios vividos pelo paciente fora de possibilidade: a negação, a raiva, a barganha, a depressão e a aceitação.<sup>5</sup>

Já a expressão *pallium*, deriva-se do latim e possui como significado proteger, termo que nomeia o manto que os cavaleiros usavam para se proteger das tempestades pelos caminhos que percorriam. Proteger alguém é uma forma de cuidado, tendo como objetivo amenizar a dor e o sofrimento, sejam eles de origem física, psicológica, social ou espiritual.<sup>6</sup>

Receber cuidados paliativos não significa que não haja mais nada a fazer por você ou pela pessoa que você ama. Em outras palavras, indica que o diagnóstico é de uma doença crônica grave, que ameaça a vida,

3 SANTANA, Júlio César Batista; PESSINI Leocir e de SÁ, Ana Cristina. Cuidados paliativos: uma reflexão bioética. Curitiba: CRV, 2018, pg. 22.

4 Disponível em <https://paliativo.org.br/cuidados-paliativos/historia-dos-cuidados-paliativos> Acesso em 20/12/2020.

5 SILVA, K. S; KRUSE, M.H.L. As sementes dos cuidados paliativos: ordem do discurso de enfermeiras. Revista Gaúcha de Enfermagem, Porto Alegre, v. 30, n. 2, p. 183-189. Jun. 2009.

6 Disponível em <https://paliativo.org.br/cuidados-paliativos/historia-dos-cuidados-paliativos> Acesso em 20/12/2020.



e que uma equipe, juntamente com os profissionais especialistas na enfermidade, irão cuidar de quem está doente e daqueles que o cercam. Ou seja, “há muito a fazer” pelo paciente.<sup>7</sup>

E é considerando esse muito a fazer, bem como o conceito de cuidados paliativos que se identifica uma semelhança e uma ligação direta entre as ferramentas da mediação, o mediador e o trabalho a ser desempenhado no cuidar do paciente e de seus familiares que estão lhe dando com a terminalidade da vida.

Não há dúvida de que vários são os lugares onde se pode cuidar de alguém que está morrendo: pode ser em um hospital, na casa do paciente, em um *hospice* a depender da condição social e econômica do paciente e da estrutura social a qual está inserido. É fundamental, no entanto, que toda equipe de saúde aceite a responsabilidade de que sua forma de se comunicar com o paciente ficará na lembrança das pessoas para sempre. São os profissionais que criam as memórias das pessoas que viverão pelo resto da vida com a lembrança de “como foi” o momento em que perderam alguém que amam. Trazer uma reflexão sobre comunicação em cuidados paliativos significa resgatar a importância do afetivo em um ambiente (área da saúde) em que tudo é baseado no efetivo.<sup>8</sup>

### 1.1 Da História do Paliativismo no Brasil

No Brasil, iniciativas isoladas e discussões a respeito dos Cuidados Paliativos são encontradas desde os anos 70. Contudo, foi nos anos 90

que começaram a aparecer os primeiros serviços organizados, ainda de forma experimental.<sup>9</sup>

Ademais, com a fundação da Academia Nacional de Cuidados Paliativos - ANCP, em 2005, os Cuidados Paliativos no Brasil deram um salto institucional enorme. Com a ANCP, avançou a regularização profissional do paliativista brasileiro, estabeleceu-se critérios de qualidade para os serviços de Cuidados Paliativos, realizaram-se definições precisas do que são e do que não são Cuidados Paliativos e levou-se a discussão para o Ministério da Saúde, Ministério da Educação, Conselho Federal de Medicina – CFM e Associação Médica Brasileira – AMB. Participando ativamente da Câmara Técnica sobre Terminalidade da Vida e Cuidados Paliativos do CFM, a ANCP ajudou a elaborar duas resoluções importantes que regulam a atividade médica relacionada a esta prática.<sup>10</sup>

Em 2009, pela primeira vez na história da medicina no Brasil, o Conselho Federal de Medicina incluiu, em seu novo Código de ética Médica, os Cuidados Paliativos como princípio fundamental. A ANCP luta pela regularização da Medicina Paliativa como área de atuação médica junto à Associação Médica Brasileira e a universalização dos serviços de Cuidados Paliativos no Ministério da Saúde.<sup>11</sup>

Importante ressaltar que no Brasil, as atividades relacionadas a Cuidados Paliativos ainda precisam ser regularizadas na forma de lei. Ainda impera no Brasil um enorme desconhecimento e muito preconceito relacionado aos Cuidados Paliativos, principalmente entre os médicos, profissionais

7 Disponível em <https://paliativo.org.br/cuidados-paliativos/historia-dos-cuidados-paliativos> Acesso em 20/12/2020.

8 SILVA, M.J.P da. Comunicação com o paciente fora de possibilidades terapêuticas. In: *Humanização e cuidados paliativos*. São Paulo: Loyola; 2004. Cap. 16, p. 263-272.

9 Disponível em <https://paliativo.org.br/cuidados-paliativos/historia-dos-cuidados-paliativos> Acesso em 20/12/2020.

10

11



de saúde, gestores hospitalares e poder judiciário. Ainda se confunde atendimento paliativo com eutanásia e há um enorme preconceito com relação ao uso de opióides, como a morfina, para o alívio da dor.<sup>12</sup>

A Academia Nacional de Cuidados Paliativos - ANCP prevê que, nos próximos anos, essa situação deverá mudar rapidamente. Haverá uma demanda por serviços de Cuidados Paliativos e por profissionais especializados com a regularização profissional, promulgação de leis e a necessidade dos Hospitais em ter uma equipe de Cuidados Paliativos para receber uma acreditação internacional como a *Joint Commission International*. A regularização legal e das profissões, por exemplo, permitirá que os planos de saúde incluam Cuidados Paliativos em suas coberturas. Está provado que Cuidados Paliativos diminuem os custos dos serviços de saúde e trazem enormes benefícios aos pacientes e seus familiares.<sup>13</sup>

Não se pode olvidar que a conscientização da população brasileira sobre os Cuidados Paliativos é essencial para que o sistema de saúde brasileiro mude sua abordagem aos pacientes portadores de doenças que ameaçam a continuidade de suas vidas. Cuidados Paliativos são uma necessidade de saúde pública. São uma necessidade humanitária.<sup>14</sup>

## 2. BREVES CONSIDERAÇÕES SOBRE AS DIRETIVAS ANTECIPADAS DE VONTADE

Diretivas antecipadas de vontade, conhecida como DAV, consiste em uma declaração, na qual a pessoa expõe quais tratamentos deseja ou não receber nos momentos em que estiver incapacitada de se expressar,

conforme preconiza a Resolução do Conselho Federal de Medicina nº 1.995/2012.<sup>15</sup>

Trata-se de um documento público (Escritura Pública Declaratória) que assegura o respeito à dignidade da pessoa humana, posto que permite ao paciente escolher previamente a que tipo de tratamento médico deseja ou não ser submetido, preservando o direito à vida e morte dignas.<sup>16</sup>

Em outros termos, o médico só pode praticar a ortotanásia (prolongamento da vida, mediante aplicação de cuidados paliativos para reduzir o sofrimento e as dores das pessoas com quadro irreversível de saúde) mediante autorização inequívoca do paciente ou de seu representante legal e é nesse momento que entra a importância de existir uma declaração antecipada da vontade do paciente.

Caso exista, a Resolução prevê que nas decisões sobre cuidados e tratamentos de pacientes que se encontram incapazes de se comunicar, ou de expressar de maneira livre e independente suas vontades, o médico levará em consideração suas diretivas antecipadas de vontade. E, caso o paciente tenha designado um representante para tal fim, suas informações serão levadas em consideração pelo médico.

Importante esclarecer que não se pode prever neste documento a eutanásia – procedimento proibido no Brasil e que ocorre quando o médico induz a morte do paciente.<sup>17</sup>

12 13/15 Disponível em <https://paliativo.org.br/cuidados-paliativos/historia-dos-cuidados-paliativos> Acesso em 20/12/2020.

13 Disponível em <https://sistemas.cfm.org.br/normas/visualizar/resolucoes/BR/2012/1995> Acesso em 27/12/2020.

14

15 16/18 Disponível em <http://www.1tabelionatodenotas.com.br/blog/testamento-vital-ou-diretivas-antecipadas-de-vontade-dav> Acesso em 27/12/2020



### 3. A ESCUTA ATIVA COMO INSTRUMENTO BASILAR DE ACOLHIMENTO NO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO ESTABELECIDO ENTRE A TRIÁDE: FAMÍLIA, PROFISSIONAIS DA SAÚDE E PACIENTE

A escuta ativa é a intervenção primordial nos diálogos colaborativos – aqueles que têm proposta inclusiva e buscam soluções de benefício mútuo – e nos diálogos produtivos – aqueles que privilegiam a reflexão em detrimento da contra-argumentação, a construção de consenso em detrimento do debate, o entendimento em detrimento da disputa.<sup>18</sup>

Partindo-se desse conceito, uma reflexão acerca da morte é trazida sob as perspectivas dos três atores protagonistas: o paciente, a família e os profissionais da saúde, que ocuparão papéis diversos mas totalmente conectados de algum forma e, por isso, torna-se fundamental tentar entender de que forma cada um poderá ajudar e ser ajudado, dentro de cada realidade, mas sempre respeitando os valores, crenças, sentimentos, dores, limitações e decisões do paciente, por exercer ele o papel de ator principal, já que o tema central terá como enredo o processo de terminalidade da sua vida.

Do ponto de vista da família é de extrema importância e relevância a presença e a participação desde o diagnóstico até as decisões que envolverão todo o cuidado ao paciente terminal de forma que o sistema familiar seja visto como um elo entre o paciente e a equipe multidisciplinar.

Do ponto de vista dos profissionais da saúde, percebe-se ainda um certo despreparo em lidar com as situações de terminalidade, sendo

necessário, portanto, o desenvolvimento de um trabalho mais direcionado, pois eles são formados para tratarem a doença e não a morte.

Escutar os sintomas do paciente, identificar a doença e tratá-la seria o corolário no dia a dia dos profissionais da saúde, no entanto, tudo muda quando os sintomas e os exames demonstram uma doença incurável da qual nenhum tratamento curativo terá eficácia, restando somente o tratamento mediante os cuidados paliativos para aqueles que assim desejarem e/ou tiverem acesso.

Do ponto de vista do paciente, não há dúvida de que ninguém melhor do que ele para falar sobre os seus sentimentos, anseios, medos, desejos, dores etc., e para que ele fale será necessária a presença e a participação de pessoas que queiram de fato ouvi-lo sem qualquer julgamento ou crítica, mas com o coração aberto e a atenção voltada para cada som e gesto, pois a linguagem não verbal é de extrema importância no processo de comunicação para os pacientes em estado terminal.

Apenas com essas abordagens iniciais já pode ser constatado que o processo da finitude humana é um momento muito difícil para os protagonistas que vivenciam essa experiência, uma vez que identificam incertezas perante a morte e situações de impotência perante a fragilidade do ser humano.

Assim sendo, a comunicação é um processo de envolvimento que deve ser constituído com o estabelecimento de vínculo entre os profissionais na área da saúde, familiares e o paciente terminal, de maneira verbal e não verbal. Logo, trata-se de um processo ativo de atenção e de escuta qualificada.<sup>19</sup>

<sup>18</sup> ALMEIDA, Tânia. Caixa de Ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos. São Paulo. Dash, 2014. 352p.

<sup>19</sup> ANDRADE, C.G.de; COSTA, S.F.G. da; LOPES, M. E.L. Cuidados paliativos: a comunicação como estratégia de cuidado para o paciente em fase terminal. Ciênc. Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 18, n. 9, set. 2013.



Essa interação entre os profissionais de saúde, pacientes e seus familiares é essencial nos cuidados paliativos, porque a comunicação envolve partilha de informações, sentimentos, pensamentos entre duas ou mais pessoas, e é eficaz quando tal interação transmite a mensagem pretendida. Dessa forma, a comunicação efetiva e de qualidade é determinante nos resultados durante o cuidado de pacientes em estágio terminal.<sup>20</sup>

Conclui-se, portanto, que a comunicação verdadeira é conversa. E conversar é escutar, sem pressa; olhar sem cansaço; respeitar silêncios – que falam mais alto do que as palavras – salpicados de soluços, dúvidas, incertezas e perplexidades. A conversa fecunda implica cultivar a reflexão no silêncio, acalmar o barulho interior que nos impede de escutar o outro. Comunicar-se é saber estar ao lado do interlocutor.<sup>21</sup>

#### 4. A EMPATIA COMO FERRAMENTA DE PERCEPÇÃO DAS NECESSIDADES DO PACIENTE E DE SUA FAMÍLIA QUANDO DA ADOÇÃO DOS CUIDADOS PALIATIVOS

Empatia é a capacidade de você sentir o que uma outra pessoa sente caso estivesse na mesma situação vivenciada por ela, ou seja: procurar experimentar de forma objetiva e racional o que sente o outro a fim de tentar compreender sentimentos e emoções.<sup>22</sup>

Quando se usa da empatia, mesmo não se tendo uma resposta, o próprio ato de ouvir e de se colocar no lugar da pessoa já permitirá que uma conexão seja formada e que dela nasça a confiança para que os sentimentos e desejos mais íntimos sejam revelados sem qualquer tipo de julgamento do ouvinte.

O paciente em estágio terminal não tem mais nada a perder e acaba revelando seus segredos e sonhos mais íntimos àqueles que se dispõem a ouvir e que, quase sempre, são aquelas pessoas que estão diária e diretamente cuidando deles, como a família, a equipe multidisciplinar e os voluntários que trabalham com cuidados paliativos.

Ocorre que a família também precisa compreender que o desejo de como morrer é do paciente e que, por mais que aquele familiar que estivesse em seu lugar agisse de forma diferente, o lugar, pelo menos naquele momento, não é dele. Da mesma forma, a vida de ambos foi composta de experiências, dores, alegrias, esperanças e crenças distintas.

**É notório que o tema é extremamente sensível e passível de grandes, acalorados e densos debates, mas também de muito respeito, compaixão e empatia para com o paciente terminal, sua história de vida e sua família, pois vivemos em um mundo no qual a distância entre as partes até pode ser suportada, desde que essa distância possa ser suprida a qualquer momento, como por exemplo, quando os pais se despedem dos filhos que irão estudar ou trabalhar em outro país.**

No entanto, a aceitação de uma despedida que significa o adeus e não o até breve é bem mais difícil de ser aceita e até mesmo compreendida como um ato de amor, mas algo que, talvez a empatia possa ajudar a minimizar ou a pelo menos permitir o início de um diálogo

20 FAWOLE, O.A. et al. *A systematic review of communication quality improvement interventions for patients with advanced and serious illness* (Revisão Sistemática das Intervenções de Melhoria da Qualidade da Comunicação para Pacientes com Doença Avançada e Grave). Disponível em <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3599019/> Acesso em 22/12/2020

21 Disponível em <https://www.slowmedicine.com.br/cuidados-paliativos-conversas-sobre-vida-e-morte-na-saude/Dr. Pablo González Blasco>. Acesso em 27/12/2020.

22 Disponível em <https://resultadosdigitais.com.br/blog/empatia> Acesso em 27/12/2020.



colaborativo entre os profissionais de saúde e o paciente, entre os profissionais de saúde e os familiares do paciente e entre o paciente e seus familiares.

### 5. DA IMPORTÂNCIA DO DIÁLOGO PARA QUE A ÚLTIMA MANIFESTAÇÃO DE VONTADE POSSA SER A PRIMEIRA A SER CONSIDERADA NA CONSTRUÇÃO DO CONSENSO FAMILIAR

A família é o elo fundamental no processo de cuidado com o paciente terminal. Para haver confiança, é imprescindível uma relação de empatia e boa interação entre os profissionais de saúde, pacientes e seus familiares. É necessário resgatar a importância da relação humana, mostrando que a comunicação com os familiares e o paciente que vivencia o processo de terminalidade é considerada o alicerce para um bom relacionamento interpessoal.<sup>23</sup>

Da consolidação desse relacionamento interpessoal pode surgir a necessidade de um “planejamento avançado de cuidados”, que consiste em um processo no qual pacientes, familiares e equipe de saúde definem objetivos de cuidados e tratamentos futuros, baseando-se nos desejos e valores do paciente e em questões técnicas.<sup>24</sup>

Preconiza-se que o planejamento de cuidados seja feito através de tomada de decisão compartilhada, isto é, a equipe de saúde deve ter uma escuta ativa, entender como o paciente e a família estão compreendendo o processo de adoecimento, buscar ouvir sobre a história de

vida do paciente, quais são as coisas que mais importam para ele e o que faz com que a sua vida tenha sentido.<sup>25</sup>

O principal objetivo do planejamento de cuidados é garantir que à medida que o quadro avance o paciente receba tratamentos e cuidados de saúde em consonância com as suas preferências.<sup>26</sup>

O ideal é que essa conversa seja feita enquanto o paciente ainda tiver capacidade para decidir sobre si, mas também pode ser feita com os familiares ou representante legal, caso a pessoa não consiga mais responder e para que os familiares ou representante legal respondam por ele, a escuta ativa, a empatia, o planejamento e o diálogo construtivo e colaborativo serão fundamentais na construção de um consenso familiar de forma a se respeitar a autonomia do paciente com relação ao tratamento ao qual quer ou não ser submetido, de que forma e até quando, respeitando-se a última vontade do paciente em terminalidade de vida.

### CONCLUSÃO

“Cuidados paliativos não é sobre como morrer, mas como viver até lá”.<sup>27,28</sup>

**É fato que o tema ainda não é amplamente debatido no Brasil, pois ainda há vários tabus sobre a morte, as doenças terminais, a aceitação do luto e a ideia de não se ter mais o ente querido ao nosso lado. No entanto, quanto mais se abordar o tema de forma assertiva e natural, mais as pessoas perceberão que “Cuidado paliativo não é uma alter-**

25

26

27 /30 Disponível em <http://gemphuuffj.comunidades.net/frases-sobre-cuidados-paliativos> Acessado em 27/12/2020. Ana Michelle Soares; Cicely Saunders e Danielle Hons.

28 /31 Frases sobre Cuidados Paliativos (comunidades.net) Acessado em 27/12/2020. Ana Michelle Soares; Cicely Saunders e Danielle Hons.

23 ANDRADE, C.G.de; COSTA, S.F.G. da; LOPES, M. E.L. Cuidados paliativos: a comunicação como estratégia de cuidado para o paciente em fase terminal. Ciênc. Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 18, n. 9, set. 2013.

24 /27 Manual de Cuidados Paliativos / Coord. Maria Perez Soares D'Alessandro, Carina Tischler Pires, Daniel Neves Forte ... [et al.]. – São Paulo: Hospital SírioLibanês; Ministério da Saúde; 2020. 175p



nativa de tratamento, e sim uma parte complementar e vital de todo acompanhamento do paciente.”<sup>29</sup>

Por mais que a ciência e a medicina evoluam de forma cada vez mais rápida, algumas doenças ainda não possuem tratamento de cura e é mediante essa realidade que os cuidados paliativos podem ser um enorme aliado ao paciente e aos seus familiares, pois “quando nada mais pudermos fazer por alguém, é preciso que nós saibamos estar ao seu lado”,<sup>30</sup> mas estar ao lado de alguém de forma realmente presente, ou seja, querendo estar lá para participar de cada etapa da vida, enquanto ela houver.

Enfim, diante de tantas reflexões que podem surgir diante da temática abordada, para concluir, eis uma que merece destaque:<sup>29</sup>

Os saudáveis pensam em COMO querem morrer (num futuro muito distante).

Os doentes pensam em QUANTO querem viver.

Os “paliativos”, em como VIVER INTENSAMENTE até lá...

#### REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Tania. Caixa de Ferramentas: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash Editora, 2017.

ANDRADE, C.G.de; COSTA, S.F.G. da; LOPES, M. E.L. Cuidados paliativos: a comunicação como estratégia de cuidado para o paciente em fase terminal. Ciênc. Saúde Coletiva, Rio de Janeiro, v. 18, n. 9, set. 2013.

FAWOLE, O.A. et al. A systematic review of communication quality improvement interventions for patients with advanced and serious illness (Revisão Sistemática das Intervenções de Melhoria da Qualidade da Comunicação para Pacientes com Doença Avançada e Grave). Disponível em A Systematic Review of Communication Quality Improvement Interventions for Patients with Advanced and Serious Illness (nih.gov). Acesso em 22/12/2020

Manual de Cuidados Paliativos / Coord. Maria Perez Soares D'Alessandro, Carina Tischler Pires, Daniel Neves Forte ... [et al.]. – São Paulo: Hospital Sírio Libanês; Ministério da Saúde; 2020. 175p

SANTOS, J. L.; BUENO, S.M.V Educação para a morte a docentes e discentes de enfermagem: revisão documentada da literatura científica. Revista Escola de Enfermagem USP, São Paulo, v.45, n.1, p. 272-276, mar. 2011.

SILVA, K. S; KRUSE, M.H.L. As sementes dos cuidados paliativos: ordem do discurso de enfermeiras. Revista Gaúcha de Enfermagem, Porto Alegre, v. 30, n. 2, p. 183-189. Jun. 2009

SILVA, M.J.P da. Comunicação com o paciente fora de possibilidades terapêuticas. In: \_ Humanização e cuidados paliativos. São Paulo: Loyola; 2004. Cap. 16, p. 263-272.

SOARES, Ana Michelle. Enquanto eu respirar. Rio de Janeiro. Editora Sextante, 2019, p.240

Site ANCP – Academia Nacional de Cuidados Paliativos. Disponível no endereço eletrônico <<https://paliativo.org.br/cuidados-paliativos/historia-dos-cuidados-paliativos>> Acesso em 20/12/2020

Site CFM – Conselho Federal de Medicina. Disponível no endereço eletrônico

<<https://sistemas.cfm.org.br/normas/visualizar/resolucoes/BR/2012/1995>> Acesso em 27/12/2020

Site Institutos Nacionais de Saúde da Biblioteca Nacional de Medicina dos Estados Unidos. Disponível no endereço eletrônico

<<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3599019/>>

Site Primeiro Tabelionato de Notas de Curitiba. Disponível no endereço eletrônico

<<http://www.1tabelionatodenotas.com.br/blog/testamento-vital-ou-diretivas-antecipadas-de-vontade-dav>> Acesso em 27/12/2020

Site Resultados Digitais. Disponível no endereço eletrônico

<<https://resultadosdigitais.com.br/blog/empatia/>> Acesso em 27/12/2020

Site Serviço de Clínica Médica do Hospital Universitário da UFJF

<<http://gemphuufj.comunidades.net/frases-sobre-cuidados-paliativos>>

Site Slowmedicine. Disponível no endereço eletrônico

<<https://www.slowmedicine.com.br/cuidados-paliativos-conversas-sobre-vida-e-morte-na-saude/>> Acesso em 27/12/2020.

# GRADE DE ATIVIDADES 2020

	SETOR	ATIVIDADES	EVENTO	PUBLICAÇÃO (ANUÁRIO)
	CÍVEL	_ O GT Cível conduziu reuniões online em 2020 com apresentação por seus membros e convidados que abordaram entre outros temas: (i) convenção de Singapura; (ii) mediação em condomínios; (iii) novidades legislativas; (iv) os benefícios econômicos da mediação empresarial (v) Thinking Environment: a escuta que promove inovação.		_ MEDIAÇÃO INCIDENTAL NA ARBITRAGEM – UMA JANELA DE OPORTUNIDADES Cristiane Dias Carneiro, Liana Gorberg Valdetaro, Monica de Salles Lima, Renata Moritz Serpa Coelho, Tania Almeida <b>PÁG. 06</b>
	COMUNIDADES	_ Elaboração de proposta de Sensibilização e Oficina -“ <b>Habilidades para o Diálogo e para a Resolução de Controvérsias</b> ” para jovens participantes do curso de formação pré-profissionalizante do projeto Pró-Florescer no Centro de Responsabilidade Socioambiental do Jardim Botânico/RJ.	_ Em parceria com o GT do Setor Escolar, apresentação do “Projeto Escola Restaurativa” pela Dra. Larissa Antunes e pela Drª Silvia Canela, “Comunidade Restaurativa” na Comunidade do Ambrósio. _ Encontro com Patricia Palhano, do Programa Núcleos de Mediação Comunitária do MP/CE.	_ MEDIAÇÃO COMUNITÁRIA NO BRASIL - HISTÓRIA E DESENVOLVIMENTO DOS NÚCLEOS DE MEDIAÇÃO COMUNITÁRIA DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO ESTADO DO CEARÁ/CE - (PRONUMEC) Patrícia Palhano, Rachel Paolino, Vânia Izzo <b>PÁG. 14</b>
	DOCÊNCIA	_ Ano dedicado ao estudo da Comunicação Humana, por meio de leituras e de apresentação de convidados, com especial dedicação à comunicação online e aquela aplicada às aulas à distância.		_ SUPERVISÃO DE TREINAMENTO EM MEDIAÇÃO: UMA BASE DE CONHECIMENTOS Caroline Tufanni, Leila Amboni, Monica Lobo, Wanderley Jacob - Supervisão: Tania Almeida <b>PÁG. 28</b>
	EMPRESARIAL	_ O GT Empresarial conduziu 5 reuniões online em 2020 com discussões sobre vídeos, textos e artigos que abordaram os temas: (i) porque negócios precisam de mediação; (ii) importância da mediação na governança corporativa; (iii) dignidade como tendo um papel essencial na resolução de conflitos; (iv) ética empresarial e liderança virtuosa; e (v) ESG - environmental, social and governance.		_ DESENHANDO SISTEMAS DE DISPUTAS EMPRESARIAIS Álvaro Scarpellini Campos <b>PÁG. 42</b>

**SETOR****ATIVIDADES****EVENTO****PUBLICAÇÃO (ANUÁRIO)****EMPRESAS  
FAMILIARES**

\_ O GT Empresas Familiares fez 5 reuniões online em 2020 - com discussão sobre textos e artigos que abordaram temas como: (i) a sucessão nas empresas familiares por uma perspectiva da herdeira; (ii) o ciclo de vida das empresas familiares; (iii) o protocolo familiar e mediação; e (iv) os conflitos e crises em empresas familiares

\_ A MEDIAÇÃO E O PROTOCOLO FAMILIAR: UMA NOVA ESTRATÉGIA DE PLANEJAMENTO SUCESSÓRIO PARA AS FAMÍLIAS DO AGRONEGÓCIO  
Bruna Vian Fetz e Paulo Antônio Rodrigues  
Martins **PÁG. 47**

**ESCOLAR**

\_ Reuniões mensais do GT/GE do Setor.  
\_ Grupos de trabalho junto a escolas, trabalhando o uso de habilidades de diálogo com equipes docente

\_ Em parceria com o GT do Setor Comunidades, apresentação do “Projeto Escola Restaurativa” pela Dra. Larissa Antunes e a Dr<sup>a</sup> Silvia Canela, “Comunidade Restaurativa” na Comunidade do Ambrósio.  
\_ Marcia Pereira de Lima Giannini, Diretora Geral da Escola Municipal México - a escola durante a pandemia.  
\_ Ana Luiza Novis, Coordenadora do Projeto Social “Papo com Zero” - o desenvolvimento do referido projeto e sua metodologia replicável.

\_ CONTANDO HISTÓRIAS E MUDANDO NARRATIVAS  
Ana Luiza Novis, Adriana Novis, Eliana Claudio Ribeiro, Lais Moretta, Monica Lobo e Vânia Izzo  
**PÁG. 56**

**FAMÍLIA E  
SUCESSÕES**

\_ Participação no Projeto da Rede Postinho de Saúde, ONG que atua nas comunidades do Cantagalo e Pavão Pavãozinho, para acolhimento de mulheres no período da pandemia e realização de Mediações de cunho familiar.  
\_ Reuniões mensais online com apresentação e discussão de livros e textos lidos previamente, com revezamento de estudo de casos práticos, geralmente relacionados com a teoria estudada.

\_ Apresentação de caso prático com debate sobre ferramentas aplicáveis - Fernanda Paiva.  
\_ Palestra sobre os avanços e desafios do Tribunal de Justiça para se adaptar às Mediações online, com foco na experiência do fórum de Jacarepaguá.

\_ DO PRESENCIAL AO ONLINE - OS IMPACTOS DA PANDEMIA COVID 19 NA MEDIAÇÃO FAMILIAR  
Ana Beatriz Faveret, Cristina Trindade, Genilza Bonam Lemgruber, Laís Moretta, Maria Aparecida Barboza Prevot e Marília de Almeida **PÁG. 65**



## SETOR

## ATIVIDADES

## EVENTO

## PUBLICAÇÃO (ANUÁRIO)

### PRÁTICAS COLABORATIVAS

- \_ Grupos de estudos mensais para leitura e discussão de textos, e grupos de trabalho para compartilhamento de experiências e “intervisão” de casos colaborativos, além de compartilhamento de experiências sobre atendimentos virtuais.
- \_ Discussão sobre os limites da atuação dos advogados colaborativos e sobre a inclusão de profissionais de saúde mental.
- \_ Compartilhamento sobre o Fórum Anual da Academia Internacional de Práticas Colaborativas - novembro de 2020;

- \_ Perspectivas para a advocacia e Prevenção de Litígios - Advogada Rose Meireles
- \_ Webinar “A Essência Colaborativa: equilibrando defesa e neutralidade”, apresentado pela equipe colaborativa americana John Sobraske, Diana Ryan e Donna Maier, promovido pelo Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas

- \_ PRÁTICAS COLABORATIVAS -O PROCESSO COLABORATIVO E PESSOAS COM NECESSIDADES ESPECIAIS E SUAS FAMÍLIAS Cláudia Maria Coelho Jensen **PÁG. 74**



### PRÁTICAS RESTAURATIVAS

- \_ O setor recebeu convidados - Evandro Macedo (DEGASE), Promotora Silvia Canela e a Juíza Larissa Antunes, Célia Bernardes, Luiz Carlos Andrade, Daniela Fusaro, Livia Vidal e Monica Mumme, que compartilharam suas experiências e promoveu dinâmicas pautadas nos norteadores das conversas restaurativas.

- \_ GENTE QUE FAZ Ana Carla Safadi e Cristina Lobato **PÁG. 78**



### SAÚDE

- \_ Continuidade do projeto piloto de DSD junto a uma unidade hospitalar do RJ.

- \_ CUIDADOS PALIATIVOS: A ESCUTA E A EMPATIA COMO FERRAMENTAS NA CONSTRUÇÃO DO CONSENSO FAMILIAR Kátia O'donell **PÁG. 88**

ISSN 2526-4680 atribuído para a publicação impressa.

**EXPEDIENTE**

COORDENAÇÃO EDITORIAL E REVISÃO

Rafael Alves de Almeida

PROJETO GRÁFICO DE MIOLO, CAPA E DIAGRAMAÇÃO

Dupla Design

APOIO TÉCNICO

Gabrielly Oliveira e Mariana Caldas

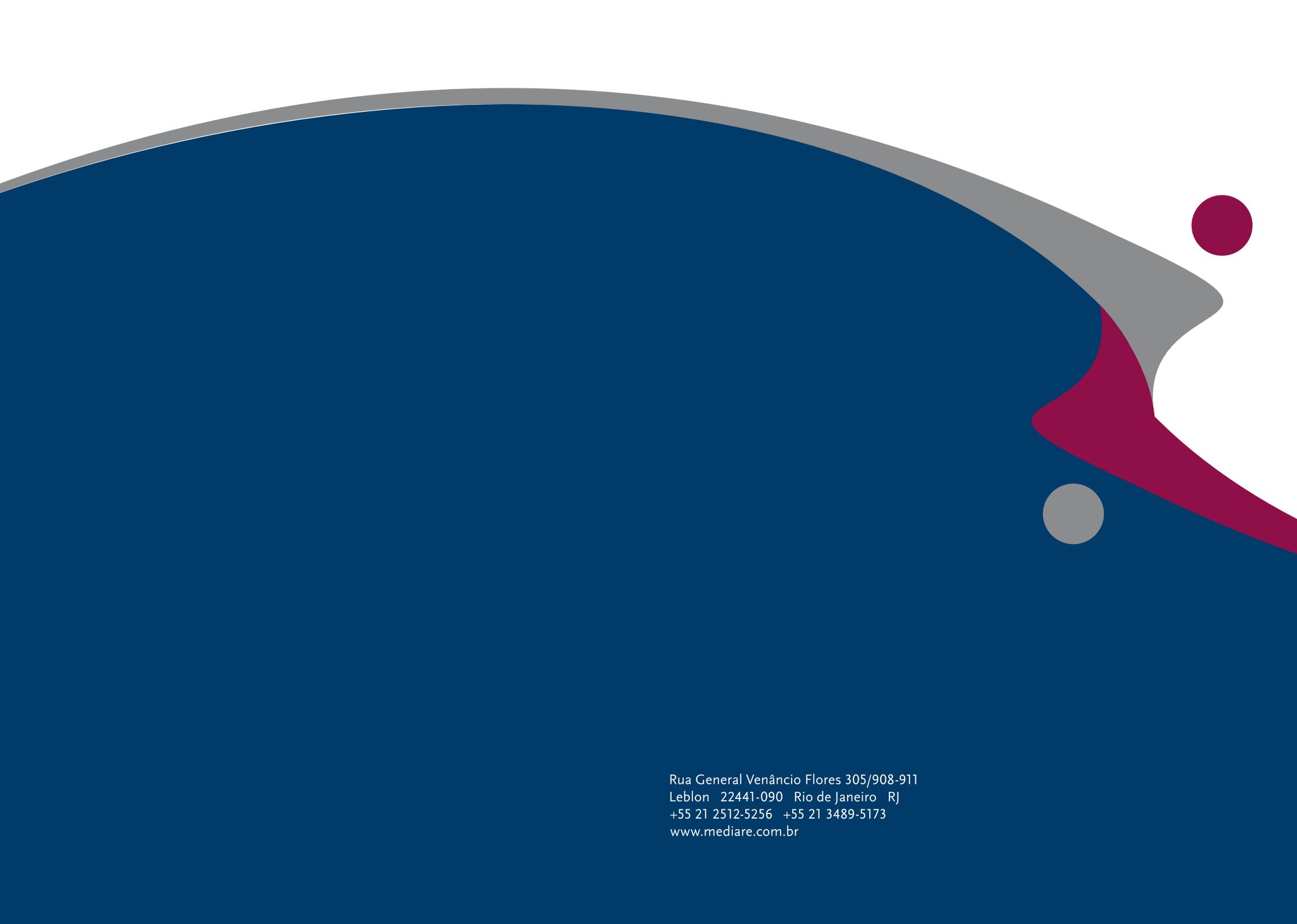
AUTOR CORPORATIVO

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)