



ANUÁRIO MEDIARE

ANO CIVIL 2022 | VOL. 5 | MÊS 3

Com alegria agradeço a cada um dos integrantes dos Grupos Temáticos de Estudo 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

6 HOLDING PATRIMONIAL IMOBILIÁRIA

_Maria Claudia Lins Bezerra De Mello

SETOR COMUNIDADES

15 A JUSTIÇA RESOLVE O LITÍGIO, MAS NEM SEMPRE RESOLVE O CONFLITO

_Maria Claudia Lins Bezerra de Mello

SETOR EMPRESARIAL

23 A APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS DA MEDIAÇÃO NA AUTORREGULAÇÃO

_Vanessa Constantino Brenneke

SETOR EMPRESAS FAMILIARES

31 O PAPEL DO CONSELHO CONSULTIVO NA SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

_Melina Lobo Dantas

SETOR ESCOLAR

38 A TRAVESSIA DA EDUCAÇÃO NA ESCOLA E NA FAMÍLIA DURANTE A PANDEMIA

_Joana Figueira de Mello

_Lívia Chaves Varella

_Monica Lobo

_Vânia Izzo

SETOR FAMÍLIAS E SUCESSÕES

45 REFLEXÕES SOBRE OS REQUISITOS PARA A PARTICIPAÇÃO DOS FILHOS NA MEDIAÇÃO

_Leila Amboni

SETOR PRÁTICAS COLABORATIVAS

50 O ENVELHECIMENTO SOB A PERSPECTIVA DAS PRÁTICAS COLABORATIVAS

_Natália Silveira Winter

SETOR PRÁTICAS COLABORATIVAS NO DIREITO DO TRABALHO

57 PRÁTICAS COLABORATIVAS: CONSTRUINDO POSSIBILIDADES: UMA REFLEXÃO DA RELAÇÃO CAPITAL E TRABALHO

_Tatiana Penna Ferreira Ferraz Campos

SETOR PRÁTICAS RESTAURATIVAS

65 QUAIS SÃO OS FUTUROS DESEJÁVEIS PARA A JUSTIÇA RESTAURATIVA NO RIO DE JANEIRO?

_Ana Carla Safadi

_Cristina Lobato

SETOR SAÚDE

73 DIÁLOGOS EM CONTEXTOS DE DILEMAS BIOÉTICOS

_Mercedes Schumacher

_Suzana Falcão

82 GRADE DE ATIVIDADES 2021

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 adaptá-los e reapresentá-los a novo exame.

- Os artigos aceitos não necessariamente serão publicados na edição imediatamente seguinte do Anuário, podendo ser alocados em edições posteriores de acordo com decisão da Coordenação de Publicações do MEDIARE.
- Os artigos assinados são de inteira responsabilidade de seus autores, com cessão de direitos autorais ao MEDIARE. As opiniões neles exaradas não exprimem, necessariamente, o ponto de vista do MEDIARE. É permitida a reprodução total ou parcial dos artigos deste Anuário, desde que citada a fonte.
- O envio do artigo deve ser feito por correio eletrônico para o endereço: mediare@mediare.com.br. Solicita-se a utilização de processador de texto Word 7.0 ou superior.
- O artigo apresentado deve conter na primeira página: título do trabalho, nome do(s) autor(es), sua qualificação, breve resumo de até no máximo 8 (oito) linhas, e-mail de contato e autorização de publicação pelo MEDIARE.
- Os textos devem ter um mínimo de 5 (cinco) e um máximo de 12 (doze) 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



HOLDING PATRIMONIAL IMOBILIÁRIA

_Maria Claudia Lins Bezerra De Mello¹

_RESUMO

Este estudo objetiva analisar a importância do mediador de conflitos na constituição e gestão de uma Holding Patrimonial Familiar. As famílias e seus negócios possuem características e especificidades próprias e os conflitos fazem parte de toda sua trajetória. Partindo do princípio que seus membros pretendem que o negócio constituído seja eficiente e esteja protegido ao longo de sua duração, pretendemos demonstrar como o mediador pode facilitar a comunicação de forma mais equilibrada, legal, pacífica e conciliadora.

1. INTRODUÇÃO

O presente estudo foi elaborado a partir de uma análise da problemática relacional familiar de empresas brasileiras denominadas Holding Patrimonial Familiar (HPF) na sua constituição e ao longo de sua existência.

A partir da literatura pesquisada foi organizada uma linha norteadora, onde buscamos definir os conceitos deste tipo de empresa, do instituto da mediação e o papel do mediador, elucidando as vantagens do mediador na elaboração da Holding Patrimonial Familiar e ao longo de sua existência, exemplificando nos subitens situações experimentadas pelas famílias e suas empresas. A metodologia deste trabalho será norteada pelas bibliografias acerca do assunto, seja no aspecto jurídico-empresarial, seja no âmbito da psicologia e mediação de conflitos. Neste sentido, o desenvolvimento da pesquisa irá pautar pela linha empresarial-jurídico-compreensiva, que utiliza o procedimento analítico de decomposição de um problema empresarial e jurídico em seus diversos aspectos, relações e níveis.

Por se tratar de um assunto multidisciplinar, se mostra pertinente a análise dos conceitos e sua aplicabilidade com os ramos da ciência, quais sejam: direito civil – direito de família e sucessório, direito comercial, mediação de conflitos, psicologia, onde buscaremos coordenar conteúdos referidos com outras áreas de conhecimento e seus efeitos esperados².

¹ Advogada. Mestre em Análise e Gestão de Políticas Internacionais: Resolução de Conflitos e Cooperação para Desenvolvimento pela PUC/RJ. Especialista em Direito e Processo do Trabalho pela UCAM. Mediadora formada pelo Mediare. Realizou cursos de Mediação e Arbitragem na FGV/RJ. Atua como gestora patrimonial e como Mediadora de Conflitos do TJRJ, na Defensoria Pública RJ, além de ser Conselheira do Instituto Jardim Botânico do Rio de Janeiro no Centro de Responsabilidade Socioambiental e professora de etiqueta corporativa nesta mesma instituição.

² COELHO, Fabio Ulhôa, FÉRES, Marcelo Andrade (Coord.). Empresa Familiar: Estudos Jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2014.



1.1 Conceito de Holding Patrimonial Familiar

Buscaremos aqui, inicialmente, definir de forma simplória, porém objetiva o conceito de *Holding* para depois especificar o conceito de *Holding* Patrimonial e diferenciar do conceito de *Holding* Imobiliária.

Neste sentido, o conceito de *Holding* é caracterizado como uma sociedade pluripessoal ou unipessoal, podendo ser simples ou empresária, tendo seu objeto a administração, o controle e/ou participação em outras empresas ou ainda a administração do patrimônio particular dos sócios. A *Holding* Patrimonial compreende uma sociedade que é constituída com a finalidade de ser proprietária e administrar um patrimônio que engloba os bens adquiridos dentre bens móveis, imóveis, aplicações financeiras, propriedade imaterial (marcas, patentes), direitos a diversos créditos, ações e quotas e outras sociedades. Que se distingue da *Holding* Imobiliária cuja intenção na constituição desta sociedade é ser proprietária de imóveis que tenham ou não a finalidade de locação.

Para melhor embasamento, transcrevemos o ensinamento de Gladston Mamede e Eduarda Cotta Mamede dos três conceitos acima descritos:

A expressão *Holding Company* , ou simplesmente *Holding* , serve para designar pessoas jurídicas (sociedades) que atuam como titulares de bens e direitos, o que pode incluir bens imóveis, bens móveis, participações societárias, propriedade industrial (patente, marcas etc.), investimentos e financiamentos etc.³

Holding Patrimonial: sociedade constituída para ser proprietária de determinado patrimônio. É também chamada de sociedade patrimonial.⁴

Holding Imobiliária: Tipo específico de sociedade patrimonial, constituída com objetivo de ser proprietária de imóveis, inclusive para fins de locação.⁵

A *Holding* Patrimonial Familiar - HPF é uma empresa criada para administrar o patrimônio adquirido/constituído por um titular e/ou herdado por uma dada família com peculiaridades ímpares, que se faz necessário organizar uma estrutura societária se valendo dos proveitos que esse planejamento oferece à esta sociedade para conter e proteger a participação e controle, bem como otimizar as relações jurídicas no que tange a custos e riscos, de acordo com a análise de cada caso. Define-se então uma correta e transparente gestão naquilo que corresponde ao recolhimento de tributos, fluxo de caixa, demonstração de balanços, investimentos, elaboração de atas, distribuição de dividendos e outras atividades de acordo com sua constituição. É importante esclarecer entretanto, que esta ferramenta jurídica (a HPF) não é para uso padrão e indiscriminado. É preciso estudar cada caso, cada empresa, mapeando todas as incidências e peculiaridades de cada família, para em seguida, fazer conta⁶.

A existência de uma HPF não é só importante para o patrimônio de uma família que está envolvida no negócio, mas também para coletivi-

⁴ Idem.

⁵ Idem.

⁶ Ibid., p. 117.

³ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta. *Holding Familiar e suas Vantagens: Planejamento Jurídico e Econômico do Patrimônio e da Sucessão Familiar* . São Paulo: Atlas, 2021, p. 19.



dade que está inserida, sendo geradora de empregos, tributos, renda e, conseqüentemente, fator de progresso social⁷.

1.2 Conceito de Mediação

A mediação é um mecanismo alternativo de solução de conflitos que possui princípios e processo próprios, independente da escola, da abordagem escolhida ou do propósito. O processo de mediação é composto por um terceiro imparcial, o mediador, quem conduz o processo, sem poder decisório, e pelas partes, que participam com autoria, boa fé e protagonismo nas suas escolhas, de forma voluntária, confidencial e informal prezando pela oralidade em todo o processo, – o que acontece em sede de mediação não pode ser compartilhado⁸.

Em 2015, por meio da Lei nº 13.140, a mediação passa a ser regulamentada no Brasil, para as questões que versem sobre direitos disponíveis ou direitos indisponíveis que admitam transação, delimitando as transações nas causas envolvendo a Administração Pública e a criação de câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos, como dispõe o Novo CPC e da Resolução nº 125 do CNJ:

Art. 1, Parágrafo único: “Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que escolhido, ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar e desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.”⁹

Portanto, a mediação é um processo voluntário que oferece oportunidade para as pessoas que estão numa situação de conflito buscarem uma solução muitas vezes criativa, que atenda minimamente a todos os envolvidos.

Na mediação as partes têm a segurança, por meio do sigilo, de exporem seu pensamento e poderão solucionar questões importantes de uma forma cooperativa e construtiva. O objetivo da mediação é auxiliar e facilitar a comunicação das partes envolvidas na obtenção de acordos, que possam proporcionar a construção de uma nova forma de se conduzir as futuras relações, num ambiente colaborativo, onde os envolvidos possam dialogar produtivamente sobre seus interesses e necessidades.¹⁰

1.3 Papel do Mediador

O mediador é um terceiro imparcial que não tem interesse na disputa. Ele busca facilitar o diálogo, estimulando a comunicação num ambiente de cordialidade, participação e inclusão. Por intermédio da escuta ativa, da empatia e das demais técnicas e ferramentas da mediação, o mediador contribui para um ambiente respeitoso, proporcionando que todos visitem o lugar do outro, entendam das necessidades do outro, trazendo as emoções num ambiente seguro, tranquilo e de reflexão. Nesta linha, ele busca desconstruir o conflito e reconstruir a relação, auxiliando para que as próprias partes sejam autoras desta nova construção¹¹.

7 FORGIONE, Paula. A Evolução do Direito Comercial Brasileiro: da Mercadoria ao Mercado. 2ª Ed. São Paulo: Revista dos tribunais, 2012, p. 81.

8 HALE, Durval; PINHO, Humberto Dalla Bernardina de; CABRAL, Trícia Navarro Xavier. O Marco Legal da Mediação no Brasil: Comentários à lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. São Paulo: Atlas, 2016.

9 HALE, Durval; PINHO, Humberto Dalla Bernardina de; CABRAL, Trícia Navarro Xavier, Ibid., p. 35.

10 Disponível no endereço eletrônico <<http://www.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/mediacao/estrutura-administrativa/o-que-e-mediacao>, consulta dia 10/12/2021.

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



A família e a empresa se misturam continuamente gerando uma complexidade de relações oriunda do entrelaçamento de sentimentos e relacionamentos consanguíneos e afetivos que buscam o alcance de resultados econômicos e financeiros, e, portanto, este contexto nem sempre se concretiza sem conflitos. A partir desta relação conflituosa e contínua dos dilemas presentes nas empresas familiares, a presença de um mediador ou a utilização da mediação como forma de facilitação de diálogo entre as partes, vem se mostrando uma ferramenta útil para continuidade de empresas familiares¹².

1.4 Custos e Benefícios da HPF e o papel do Mediador

1.4.1. Aspectos Objetivos

Podemos entender como benefícios todos os caminhos legais que tenham como objetivo a preservação do patrimônio pessoal e empresarial, se propondo a implementar a melhor administração dos bens e planejar a análise dos riscos inerentes a qualquer negócio. Neste sentido, todo planejamento a ser implementado é feito com o propósito de atenuar os riscos ou crises econômicas, que seja provocado pelo falecimento daqueles que dirigem o negócio, ou ainda oriundo de aumento de tributos, ou de regras que dizem respeito à proteção patrimonial seja previdenciária, sucessória ou imobiliária¹³.

A expectativa de um aumento significativo na alíquota do Imposto de transmissão “Causa Mortis” e Doações de quaisquer bens ou direitos

(ITCMD) em grandes fortunas, vem motivando famílias que constituíram algum patrimônio a se valer dos benefícios do planejamento sucessório como alternativa de prevenção de altos e inesperados custos¹⁴.

Nas palavras de Cristiano Carvalho¹⁵ sobre como o comportamento humano é influenciado pela tributação, temos que:

(...) a tributação é uma das mais fortes intrusões que o sistema jurídico tem o condão de fazer na esfera de autonomia privada. Por essa mesma aptidão de afetar a liberdade individual, os tributos são potentes estímulos ao comportamento humano, aptos a alterar escolhas e ações do cidadão. Surpreendentemente, a doutrina jurídica clássica (não apenas a tributária) desenvolvida e ensinada em nossas plagas não se preocupa com a relação entre normas jurídicas e comportamento individual. A análise econômica, por outro lado, enfoca precipuamente os incentivos gerados aos indivíduos pelo sistema jurídico, como também as consequências efetivas acarretadas pelos estímulos.

Provável economia fiscal vem sendo a principal motivação para a criação de *holdings*¹⁶. O estudo e planejamento tributário nada mais é do que a antecipação do negócio jurídico passível de ser praticado, influenciando na escolha do contribuinte daquele caminho que seja fiscalmente menos oneroso. Esta conduta não está relacionada com a evasão ou sonegação fiscal¹⁷.

¹² MORAES FILHO, Antonio Carlos Trindade de. A Relação Entre Pai e Filho no Processo Sucessório em Empresas Familiares. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2017.

¹³ RIBEIRO, Antônio Carlos Silva; GUARIENTO, Daniel Bittencourt; BARBETI, Rodrigo Luciano. Proteção Patrimonial. Como Planejar e Proteger o Seu Patrimônio e de Seus Herdeiros. 2. ed. Guaxupé/Minas Gerais: Tático, 2013.

¹⁴ FERREIRA, Cristiana, Sanchez Gomes; LEITÃO, Carolina Fagundes. Disponível no endereço eletrônico: https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2016/4/2016_04_0369_0393.pdf Acesso 10/12/2021.

¹⁵ TIMM, Luciano Benetti. CARVALHO, Cristiano. Direito e Economia no Brasil. Análise econômica da Tributação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014, p. 246.

¹⁶ Ibid, p. 248.

¹⁷ GERMANO, Livia de Carli. Planejamento Tributário E Limites Para A Desconsideração Dos Negócios Jurídicos. São Paulo: Saraiva, 2013.



Neste sentido, os tributos incentivam famílias com patrimônio imobiliário de vulto ou avessas ao risco a planejar sua sucessão. Na atual conjuntura, além da questão tributária podemos elencar outros tipos objetivos de motivação para constituição das HPF quais sejam: a) morosidade nas ações de inventário; b) heterogeneidade dos julgados no direito sucessório brasileiro, muitas vezes colidentes entre si; c) custas judiciais consideráveis; d) conflitos entre os herdeiros. Esta última de grande preocupação das famílias haja vista a desestruturação, quando não o rompimento dos núcleos familiares¹⁸.

O papel do mediador neste contexto será complementar ao advogado quem usará do seu conhecimento para estruturar a melhor composição da HPF, cabendo ao mediador, como em qualquer segmento especializado, a compreensão dos termos técnicos para otimização da mediação na formulação de perguntas, na sugestão da participação de um profissional de outra área (psicólogo, área de finanças, área imobiliária,...) Neste momento o importante é que as dúvidas ou premissas técnicas sejam esclarecidas para que as partes se sintam confortáveis e confiantes para prosseguir¹⁹.

Facilitar a compreensão dos objetivos da HPF entre os membros da família, auxilia em determinadas questões que muitos membros não são familiarizados, seja por não estarem inseridos na gestão ou simplesmente não entenderem do assunto. Com isso, promove-se o entendimento e a reconciliação entre indivíduos ou grupos que venham se sentindo ofendidos ou excluídos. Pretende-se com esta ação desenvolver uma

abordagem positiva do conflito com uma visão transformadora, através de processos colaborativos entre todos os componentes da empresa²⁰.

1.4.2. Aspectos Subjetivos

Diferente do que possa parecer a ideia do conflito como algo negativo ou improdutivo, tentaremos demonstrar uma visão de oportunidade de mudança e de melhora, com uma perspectiva positiva e construtiva, baseada na teoria do conflito que considera que a condução adequada das relações conflituosas, e do próprio conflito em si, desperta para uma melhora na qualidade do relacionamento e da organização que experimenta dos benefícios da condução deste manejo adequado²¹.

Dentro de uma concepção moderna das organizações, Christopher Moore entende que o conflito se origina e se manifesta como frutos de uma gama de diferentes causas ou motivos que podemos separá-los de acordo com a tabela abaixo:

TIPOLOGIA DE CONFLITOS SEGUNDO SUAS CAUSAS:
Conflitos sobre interesses
Conflitos sobre informação
Conflitos nas relações
Conflitos de valores
Conflitos sobre estruturas

¹⁸ FERREIRA, Claudia Sanchez Gomes; LEITÃO, Carolina Fagundes. Disponível no endereço eletrônico: https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2016/4/2016_04_0369_0393.pdf Acesso 10/12/2021.

¹⁹ DALLA, Humberto, MAZZOLA, Marcelo, op. cit., p. 146.

²⁰ AGUIAR, Carla Zamith Boin. Mediação Empresarial – Aspectos Jurídicos Relevantes. São Paulo: Quartier Latin, 2009, p. 20-21-22

²¹ Idem.



Ciente da tipologia dos conflitos de acordo com suas causas, e diante da estruturação de uma HPF, propõe-se garantir uma estrutura empresarial e um clima de compartilhamento e colaboração que favoreçam o enfrentamento e o gerenciamento do conflito, minimizando seus custos e maximizando seus benefícios²².

2. A MEDIAÇÃO NA CONSTITUIÇÃO E GESTÃO DA HOLDING PATRIMONIAL IMOBILIÁRIA (PROTEÇÃO)

O desafio da HPF é manter todos os herdeiros unidos e com interesses alinhados. Neste contexto, a participação do mediador se mostra essencial, pois conflito é inerente ao ser humano e o mediador busca com sua habilidade reconhecer as diferenças que possivelmente geram impasses na desenvoltura do processo de diálogo e ao entendimento, procurando equilibrá-las com naturalidade através das ferramentas mais adequadas para cada situação²³.

Nesta linha temos:

- Planejamento junto aos herdeiros – feito sob medida de acordo com as especificidades de cada família – “*Tailor Made*” – o titular do patrimônio com base na sua vivência, conhecimento das suas questões familiares e prática, poderá determinar a função de cada herdeiro na holding, de acordo com o desempenho, interesse comercial e melhor administração do patrimônio²⁴. Essa escolha pode causar melindres, despertar ciúmes, inibição, opressão, dentre

muitos impactos incômodos ao processo de diálogo. O mediador atenta para que as divergências percebidas sejam cuidadas com privacidade, sigilo e liberdade de fala, gerando um sentimento de acolhimento, legitimidade e respeito à individualidade, e por conseguinte, esclarecimento quanto as escolhas feitas pelo titular do patrimônio²⁵.

- Construção de consenso – na medida que todos participem e colaborem, se sentem parte do negócio, do processo, ganham autoria e identidade, espera-se com isso que sejam superadas as desigualdades. O mediador atento as ideias, atitudes e aos fatos ao longo desta construção intervém apropriadamente na medida do surgimento de eventuais impasses²⁶.
- Boas entradas com boas saídas – Na medida em que se criem alternativas para aqueles que não queiram mais participar ou permanecer no HPF, cria-se uma solução. Traduzir uma vontade que é levada em consideração possibilita que todos os participantes da mediação escutem e reflitam sobre o que foi reproduzido pela voz imparcial e enfática do mediador²⁷.
- Proteção Patrimonial – a lei disponibiliza instrumentos jurídicos aos testadores e aos doadores - o gravame de impenhorabilidade - para resguardar o patrimônio do herdeiro/acionista. A intervenção do mediador busca informar, esclarecer e gerar reflexão sobre como será possível exercer atividades diferentes, que caminhem simultaneamente, sem comprometer o patrimônio. Cientes de seus limites

22 Idem.

23 ALMEIDA, Tania. Caixa de Ferramentas em Mediação: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2017.

24 BAGNOLI, Martha Gallardo Sala. *Holding Imobiliária como Planejamento Sucessório*. Coleção Academia-Empresa 12. São Paulo: Quartier Latin, 2016.

25 ALMEIDA, Tania, op. cit., p. 81.

26 ALMEIDA, Tania, op. cit., p. 109-110.

27 ALMEIDA, Tania, op. cit., p. 122



legais, é preciso que os participantes da HPF reflitam e conheçam sobre os riscos, sua proteção e obrigações²⁸.

- Ingerência de novos atores/parentes – disponibilidade legal do gravame de incomunicabilidade, quando feita a doação ou testamento, resguarda cônjuges - hétero ou homo - além de novas relações – famílias simultâneas, poliamor, etc. - que vêm sendo amplamente aceitas pela doutrina e jurisprudência, existindo hoje uma indefinição do que é precisamente “o cônjuge” do(a) falecido(a) seja pelo regime de bens escolhido pelo casal ou pelo dinamismo da sociedade civil²⁹. O início de um relacionamento amoroso é sempre motivo de alegria, mas também de cuidado. É importante que o mediador conduza esta conversa mostrando o ponto de vista de ambos os lados promovendo o entendimento de uma linha de raciocínio que originou essa motivação que determinou esse cuidado³⁰.
- Seguro de vida – Nem todos compartilham dos mesmos valores dos novos núcleos familiares formados, outros moram longe ou simplesmente não pretendem continuar no negócio. O seguro de vida funciona como uma alternativa para o(s) sócio(s) ou familiar(es) que opta(m) por fazer o seguro em nome do outro, se colocando como beneficiário da apólice, assim quando do falecimento do sócio é possível acionar o seguro e garantir uma quantia que faça frente à compra das ações ou quotas do sócio falecido³¹. O mediador estará atento para que a forma como este conteúdo será

apresentado auxilie aos familiares a passarem por esta etapa sem maiores traumas. Caso contrário pode provocar pouca aceitação, resistência ou até a ruptura³².

- Usufruto – Quando se conjuga o usufruto com a HPF com a finalidade de organização patrimonial sucessória, se permite ao doador usufrutuário os alimentos necessários à sua subsistência e a continuidade dos atos de gestão, proporcionando a entrada de forma gradual do sucessor nas atividades da empresa, sob orientação do antecessor. No entanto, é essencial que o contrato de constituição do gravame defina todas as questões pertinentes, evitando conflitos familiares e possibilitando a continuidade da empresa entre as gerações³³.
- Cláusula de reversão – é um instrumento jurídico de proteção cuja finalidade consiste no direito de reservar o direito dos bens doados sejam de exclusividade do donatário, caso contrário reverterem ao doador e somente a ele. Este instrumento preserva a escolha cautelosa do doador na pessoa que irá suceder-lo, não fazendo sentido, em caso de falecimento do donatário a doação fosse transferida a terceiros³⁴. Novamente neste item, é dada especial atenção pela forma como a notícia é dada. Isso fará com que a pessoa não se sinta desrespeitada ou agredida. O importante aqui é desvincular a o relato das formas negativas para evitar posturas reativas³⁵.
- Melhor administração dos conflitos entre os herdeiros – A influência da família sobre a empresa implica em muitas vezes ver o negócio

28 MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta, op. cit., p. 93.

29 BAGNOLI, Martha Gallardo Sala, op. cit., p. 7.

30 ALMEIDA, Tania, op. cit., p. 98.

31 RIBEIRO, Antônio Carlos Silva; GUARIENTO, Daniel Bittencourt; BARBETI, Rodrigo Luciano, op. cit., p. 204.

32 ALMEIDA, Tania, op. cit., p. 81.

33 VERSIANI, Fernanda Valle. *Usufruto e Participações Societárias: Uma Visão de Planejamento Sucessório em Empresas Familiares*. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2017.

34 VERSIANI, Fernanda Valle, op. cit., p. 123.

35 ALMEIDA, Tania, Op. Cit., p. 81.



se contaminar com questões estranhas ao ambiente empresarial, desentendimentos e disputas que surgem no ambiente doméstico das famílias e são trazidos a baila para o ambiente empresarial³⁶. O mediador cuida para a não escalada destes conflitos, atento a situações de qualquer natureza que minem o diálogo, se utiliza dos recursos para o melhor manejo dos impasses, evitando assim, o rompimento entre os sucessores/familiares³⁷.

3. CONCLUSÃO

A pesquisa demonstrou a importância da facilitação do diálogo conduzida pelo mediador entre os indivíduos que compõem a *Holding* muitas vezes com visões diferentes. Essa divergência de entendimentos, na maioria das vezes, reflete/causa insatisfação, conflitos, afastamentos quando não rompimentos. Neste contexto, a mediação busca balancear a participação de seus integrantes, trazendo para o debate os interesses de todas as partes envolvidas, criando ciclos restaurativos, promovendo a conciliação entre seus membros, tornando a empresa mais eficiente naquilo a que se propôs quando da sua constituição e gestão. Finalmente, o estudo permitiu compreender que ao se constituir uma *Holding* Patrimonial Familiar nos parâmetros legais, pretende-se que os bens empreendidos estejam protegidos de eventuais “dissabores” que a vida adulta possa trazer, guardando o devido cuidado no seu planejamento, elaboração e condução da gestão, inclusive no que tange aos cenários futuros, como do planejamento sucessório e dissolução da *holding* .

O capital emocional dos indivíduos nas HPF responde por significativa parcela de êxito ou fracasso do negócio/família ao longo das gerações. Ao trazer os jovens para a empresa, educá-los corretamente, despertar neles o interesse pelo negócio, esse caminho se converte em união.

A educação financeira vem se mostrando essencial para a harmonia de uma família, ensinar e aprender fazem parte da construção e das relações. A sucessão é uma das causas determinantes da continuidade das famílias com patrimônio imobiliário, por esse motivo, todo e qualquer patrimônio construído ou herdado merece ser cuidado e planejada sua sucessão, e falar sobre finitude é um assunto delicado, organizar o patrimônio entre os herdeiros e sucessores é falar sobre a morte.

³⁶ MAMEDE, Gladston; MAMEDE, Eduarda Cotta, op. cit., p. 79.

³⁷ DALLA, Humberto, MAZZOLA, Marcelo, op. cit., p. 125-126-127.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

AGUIAR, Carla Zamith Boin. **Mediação Empresarial – Aspectos Jurídicos Relevantes**. São Paulo: Quartier Latin, 2009.

ALMEIDA, Tania. **Caixa De Ferramentas em Mediação: Aportes Práticos e Teóricos**. São Paulo: Dash, 2017.

BAGNOLI, Martha Gallardo Sala, **Holding Imobiliária como Planejamento Sucessório**. Coleção Academia-Empresa 12. São Paulo: Quartier latin, 2016.

CARVALHO, Cristiano. **Análise Econômica da Tributação**. In **Direito e Economia no Brasil**. Org. TIMM, Luciano, São Paulo: Atlas, 2012.

COELHO, Fabio Ulhôa, FÉRES, Marcelo Andrade(coord.). **Empresa Familiar: Estudos Jurídicos**.

São Paulo: Saraiva, 2014.

DALLA, Humberto Dalla Bernardina de; MAZZOLA, Marcelo. **Manual De Mediação e Arbitragem**. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

FERREIRA, Cristiana Sanchez Gomes; LEITÃO, Carolina Fagundes. **Disponível no endereço eletrônico: <https://www.cidp.pt/revistas/rjlb/2016/4/2016_04_0369_0393.pdf>** Acesso em 10/12/2021.

FORGIONE, Paula. **A Evolução do Direito Comercial Brasileiro: da Mercadoria ao Mercado**. 2ª ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2012.

GERMANO, Livia de Carli. **Planejamento Tributário e Limites para o Desconsideração dos Negócios Jurídicos**. São Paulo: Saraiva, 2013.

HALE Durval, PINHO, Humberto Dalla Bernardina, CABRAL, Trícia Navarro Xavier. **O Marco Legal da Mediação no Brasil: Comentários à lei nº 13.140**, de 26 de junho de 2015. São Paulo: Atlas, 2016.

MAMEDE, Gladston, MAMEDE, Eduarda Cotta, **Holding Familiar e suas vantagens: Planejamento Jurídico e Economico do Patrimônio e da Sucessão Familiar**. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 2021.

MOORE, Christopher W. **O Processo de Mediação**. Porto Alegre: Artmed, 1998.

MORAES FILHO, Antonio Carlos Trindade de. **A Relação entre Pai e Filho no Processo Sucessório em Empresas Familiares**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2017.

RIBEIRO, Antônio Carlos Silva; GUARIENTO, Daniel Bittencourt; BARBETI, Rodrigo Luciano. **Proteção Patrimonial. Como Planejar E Proteger O Seu Patrimônio E De Seus Herdeiros**. 2ª ed. Guaxupé/Minas Gerais: Tático, 2013.

TIMM, Luciano Benetti. CARVALHO, Cristiano. **Direito e Economia no Brasil. Análise econômica da Tributação**. 2. ed. – São Paulo : Atlas, 2014.

VERSIANI, Fernanda Valle. **Usufruto e Participações Societárias: uma visão de Planejamento Sucessório em Empresas Familiares**. Belo Horizonte: Ed. D'Placido, 2017.

Poder Judiciário do Rio de Janeiro. Disponível no endereço eletrônico: <http://www.tjrj.jus.br/web/guest/institucional/mediacao/estrutura-administrativa/o-que-e-mediacao> Acesso em 10/12/2021.



A JUSTIÇA RESOLVE O LITÍGIO, MAS NEM SEMPRE RESOLVE O CONFLITO

_Maria Claudia Lins Bezerra de Mello¹

_RESUMO

O presente artigo é um estudo resumido baseado em minha dissertação de mestrado, onde retrato um conflito existente dentro do Jardim Botânico do Rio de Janeiro com os descendentes de ex-funcionários que tiveram permissão para residirem com suas famílias dentro do perímetro do Jardim há pelo menos 60 anos. Pretendo mostrar neste artigo como a mediação de conflitos pode gerar opções e oportunidade à coletividade interessada, em participar do processo de criação de soluções onde restou demonstrado que o direito resolve o litígio, mas talvez não esteja preparado para resolver um conflito multifacetado e complexo como este.

INTRODUÇÃO

O bairro do Jardim Botânico é considerado um local privilegiado na zona sul carioca por estar cercado de exuberante fauna e flora tropical em convivência harmônica com os moradores, empresas, escolas e comércio da região.

Dentro dos limites da área do Jardim Botânico do Rio de Janeiro (JBRJ), constituiu-se uma comunidade formada por descendentes dos antigos funcionários do Jardim Botânico/Real Horto, da CEDAE, bem como de ocupantes que pela falta de vigilância foram se estabelecendo no local ao longo dos últimos 50 anos, contabilizando mais de seiscentas famílias, além de concessões permitidas pela União, escolas, empresas públicas e privadas dentro do mesmo local.²

O presente estudo foi elaborado a partir de uma análise da literatura sobre os direitos à cidade e à moradia, os direitos da cidade dentro da concepção jus positiva e da administração pública e da mediação de conflitos como novo paradigma na coconstrução de soluções neste contexto.

No primeiro tópico abordarei um pouco da história do bairro para melhor compreensão da evolução do caso. No tópico dois apresentarei

¹ Advogada, pós-graduada em Direito e Processo do Trabalho pela UCAM/Cândido Mendes, mestrado em Análise e Gestão de Políticas Internacionais: Resolução de Conflitos e Cooperação para Desenvolvimento pela PUC/RJ. Mediadora formada pelo MEDIARE, se especializou em Mediação e Arbitragem pela FGV/RJ e vem atuando além de gestora patrimonial, como Mediadora de Conflitos do TJRJ, Defensoria Pública RJ, Conselheira do Instituto Jardim Botânico do Rio de Janeiro no Centro de Responsabilidade Socioambiental e professora de etiqueta corporativa na mesma instituição. mariaclaudia@mclins.com.br

² Além das moradias acima citadas, encontram-se dentro dos limites estabelecidos para o Jardim Botânico e Horto Florestal, duas grandes edificações, onde funcionam órgãos públicos que também estão inseridas na área: a) área de 21.000m², destinada à Central Elétrica Furnas por meio do Decreto n. 56.911, de 1965, onde atualmente funciona uma subestação da Light S/A, concessionária de energia elétrica; b) área de 26.800m², destinada ao Serviço de Processamento de Dados – SERPRO por meio do Decreto n. 62.551, de 1968. De acordo com Relatório da Comissão Interministerial criada pela Portaria n. 360-A, de 27 de dezembro de 2004, também funciona dentro de área inserida no perímetro de propriedade da União, sem qualquer lastro contratual ou formal, a Escola Municipal Julia Kubitscheck. Relatório da Comissão Interministerial, de 22 de fevereiro de 2007. [Extraído do processo nº 90.0049294-7, em trâmite na 3ª Vara Federal do Rio de Janeiro].



as questões do direito à cidade. No terceiro retratarei o direito da cidade e, finalmente, no quarto tópico buscarei expor reflexões baseadas nas entrevistas coletadas na dissertação sobre novos caminhos que as lentes da mediação proporcionam neste conflito.

1. HISTÓRICO

O atual Jardim Botânico foi fundado em 13 de junho de 1808, oriundo de uma decisão de D. João de instalar uma fábrica de pólvora e um jardim de aclimação de espécies vegetais e originárias de outras partes do mundo, que passou a se chamar *Real Horto*. Desde a época em que a fábrica de pólvora ainda estava em funcionamento, foi permitida a construção de algumas casas para os funcionários que lá trabalhavam. Com a expansão da cidade para a região do Jardim Botânico, a fábrica de pólvora foi transportada para o pé da serra por questões de segurança dos então moradores da região. A partir de então, as casas vazias dos funcionários da fábrica de pólvora foram gradualmente ocupadas pelos funcionários do Jardim. Ao longo dos anos, outros funcionários construíram suas casas a convite dos diretores do JBRJ, com lotes e casas padrões em rua aberta, contando com calçamento, iluminação e saneamento básico nos fundos do Jardim.

Entretanto, “novos” moradores informais se instalaram no espaço, sem convite, de forma não planejada e pouco organizada, adentrando aos talhões e reservas ambientais, poluindo os rios e cachoeiras ali existentes.

Hoje, o JBRJ é uma autarquia federal, portanto sujeita ao controle e tutela do Estado. A administração pública abrange as atividades exercidas pelas pessoas jurídicas, órgãos e agentes incumbidos de atender as necessidades coletivas, sendo baseada em princípios tidos como

pilares do regime jurídico-administrativo, que consiste nos Princípios da Supremacia do Interesse Público e da Indisponibilidade do Interesse Público. Em caso de conflito entre Direito Público e Direito Privado, prevalecerá o primeiro, tutelado pelo Estado. Desta forma, as diversas ações judiciais requeridas pelo JBRJ na Justiça Federal do Rio de Janeiro foram sentenciadas e transitadas em julgado à favor do JBRJ. No entanto, a questão nos parece ir além do sistema jurídico-normativo, pois, apesar do êxito das muitas ações, poucas foram as reintegrações de fato efetivadas dentre as mais de duas centenas de ações ajuizadas.

O que se percebe pelo estudo dessa história é que talvez a justiça não atenda aqueles que não tiveram as mesmas oportunidades, aqueles que são desprovidos dos direitos essenciais garantidos em nossa Constituição Federal. O direito resolve o litígio, mas talvez não esteja respaldado para resolver um conflito multifacetado e complexo do caso em tela.

2. DIREITO À CIDADE

O conflito é dimensão constitutiva da vida em sociedade. Cabe ao Estado, enquanto guardião da ordem pública, buscar soluções para os vários conflitos entre indivíduos e entre grupos. Nesse sentido, o direito é uma das lentes através das quais podemos enxergar a relação entre Estado e sociedade no meio urbano, com sua configuração espacial, social e cultural específica. (Lefebvre, 2001)³ e (Harvey, 2008)⁴ compreendem o *direito à cidade* como um instrumento de transformação dos processos e dinâmicas que acontecem no urbano. Através desse instrumento, a cidade se constitui como espaço de direitos e cidadania, conquistados

3 LEFEBVRE, H. *O Direito à Cidade*. São Paulo: Centauro Editora, 2001.

4 HARVEY, David. *The Right to the City*. *The City Reader*, 2008, v. 6, n. 1, p. 23-40.



pela construção de estratégias de militância e ativismo que visam construir cidades mais justas, igualitárias e seguras.

Transformar a cidade nada mais é do que transformar a práxis política do Estado, ou seja, é repensar como as práticas políticas e representações do Estado podem ser implementadas no cotidiano (Butler, 2012)⁵. O Estado é o agente que delinea as relações. É ele quem possui a “força” legítima dentro do espaço territorial sob sua autoridade. Ele tem o condão de autorizar, desautorizar, possibilitar e impossibilitar. Porém, o poder não se encerra no Estado, pois na origem do sistema democrático está a atuação organizada da atuação da sociedade, que disputou e se inseriu no aparato estatal (Kofman e Lebas⁶, 1996).

Nessa linha de pensamento, portanto, abre-se a oportunidade, a partir da conquista da democracia e da participação direta do cidadão, de construir/criar algo como uma nova realidade (Lefebvre, 2001)⁷.

O processo de colonização trouxe consigo o estabelecimento de novas populações e a transformação dos territórios, iniciando um longo processo de urbanização. Posteriormente, a industrialização tornou-se o motor da expansão da cidade, com ela, vieram os problemas relativos a seu crescimento, planificação e desenvolvimento.

Pela ótica de Lefebvre, a indústria nascente tende a se estabelecer longe dos centros urbanos. Com a indústria, cresce uma gama de atividades econômicas, sociais e culturais que se desenvolvem para abastecer a comunidade que se forma junto com o novo “modo de viver”: a sociedade urbana. Portanto, para que o processo de indus-

trialização se sustente é indispensável que ele seja planejado e gere a sociedade urbana que, por sua vez, serve de objetivo fim e sustentáculo da indústria: “O duplo processo de industrialização e de urbanização perde todo seu sentido se não se concebe a sociedade urbana como objetivo e finalidade da industrialização, se se subordina a vida urbana ao crescimento industrial.” (Lefebvre, 2001, p. 137).⁸

Esse processo se legitima quando orientado para as necessidades sociais, isto é, quando brota daqueles que nela habitam. Nem o Estado, nem a organização da empresa/indústria suprem esta lacuna, ainda que sejam necessárias as suas respectivas atuações. A cidade deve ser concebida e construída como espaços de direitos acessível a todos os seus cidadãos, levando em conta os desejos e necessidades de seus habitantes.

O duplo processo industrialização/urbanização ocorre com a expansão da cidade do Rio de Janeiro em virtude da instalação de fábricas (pólvora e têxtil) no bairro Jardim Botânico. A coletividade que ali se formou criou uma série de atividades político-associativas, culturais e econômicas – como associações, clubes, festas populares, festas religiosas, bares e mercadinhos que surgiram na região. Essa coletividade não se constituiu de forma planejada, como argumentaria Lefebvre, mas de forma natural, coesa e voltada para esta “nova” sociedade. Entretanto, pelo fechamento das fábricas e pelas questões judiciais decorrentes, os funcionários que moravam nas vilas operárias se viram compelidos a deixar suas moradias. Assim, essa coletividade urbana se viu à deriva naquilo que costuma ser seu porto seguro: sua moradia.

⁵ BUTLER, C., LEFEBVRE, H., *Spatial Politics, Everyday Life And The Right To The City*. Nova Iorque: Routledge, 2012.

⁶ KOFMAN, E.; LEBAS, E. *Lost In Transposition: Time, Space And The City*. 1996.

⁷ LEFEBVRE, Henri, Op. Cit.

⁸ LEFEBVRE, Henri, Ibid, p.137.



O direito à cidade sublinha a participação na vida urbana, que deve ser compreendida como simultaneidade e centralidade, produção e fruição da obra humana. Contudo, o direito à cidade, muitas vezes, esbarra e encontra o seu limite na previsão legal para sua implementação. Da mesma maneira o conflito parece apontar os limites do direito, vale dizer, as suas fronteiras. A resolução do conflito exige ou a intervenção do poder público para tornar efetiva a sentença ou a transformação da própria previsão legal. Nesse sentido, a dinâmica do direito à cidade muitas vezes se orienta pelas necessidades sociais, e se materializa em programas de governo e políticas públicas que, concomitantemente, permitem mitigar desigualdades produzidas pela lógica mercantil. A chave do direito à cidade é ponto de partida e de chegada das políticas públicas e é disparada por aqueles que habitam o urbano (Lefebvre, 2001)⁹.

Entendendo que o ponto de partida para políticas públicas urbanas é escutar as necessidades dos habitantes da cidade que nela vivem, e corroborados pela escuta dos entrevistados nessa pesquisa, confirmamos que nada lhes falta com exceção do reconhecimento do direito de permanecer no local onde nasceram e cresceram. Logo, é preciso materializar essa necessidade social da moradia para os menos favorecidos no mundo jurídico-formal. Nossa Constituição Federal foi deveras assertiva acerca da necessidade de suprir as carências sociais estruturais enraizadas em nosso país desde a abolição da escravidão, quando previu em seu artigo 5º, inciso XXII, embasamento legal constitucional para o desenvolvimento destas políticas públicas: “a propriedade atenderá a função social.”¹⁰

⁹ LEFEBVRE, Henri, *Ibid.*

¹⁰ Brasil, Constituição da República Federativa do Brasil, 1988, 53ª Ed. São Paulo, Saraiva 2016, artigo 5º, inciso XXIII.

A “função social” da propriedade serve como norteadora para a utilização do patrimônio imobiliário da União sempre que for preciso enfatizar o desenvolvimento de políticas públicas voltadas à inclusão social no que tange ao direito à moradia. Portanto, o respaldo jurídico normativo conferido pelas legislações vigentes desde a Constituição de 1988 passa a ser um ativo de suma importância para o Estado democrático de direito, visto que o texto legislativo reconhece a possibilidade jurídica-formal para ocupações de baixa renda, em especial nos espaços urbanos, traduzindo-se na intenção de se promover a inclusão social e a cidadania.

De acordo com todos os entrevistados do estudo realizado¹¹, declaram com naturalidade, e arriscaria dizer, com orgulho, como pertencentes à classe média, descaracterizando assim a situação de baixa-renda, condição “*sine qua non*” para se valer dos programas de inclusão social pretendidos em nossa Constituição Federal. Corroborando assim com os estudos censitários promovidos pelo JBRJ onde aponta uma grande heterogeneidade entre os moradores informais da região.

No entanto, as mudanças dinâmicas vivenciadas pela sociedade nem sempre são acompanhadas na mesma velocidade pela teoria tradicional do direito. Entendemos que dada a complexidade do sistema, muitas são as variáveis que influenciarão o processo de implementação de direitos acessíveis aos cidadãos.

¹¹ Pela limitação do número de páginas deste artigo não pude transcrever na íntegra, as entrevistas e os dados coletados, mas os detalhes desta pesquisa podem ser encontrados em: <https://eds.s.ebscohost.com/eds/viewarticle/render?data=dGJyMPPp44rp2%2fdV0%2bnjisk51e46bRjr6u0Ua6k63nn5Kx94um%2bSq2n skewprBKmq24SLCwr0iexss%2b8ujfhvHX4Yzn5eyB4rOwTK%2bus1GvqrY%2b8d%2fiVeSt4Xm2qK56q9nh-eeSjskq316tQstqvRbHYtHm0qd9Rtdixe77o43zn6aSE3%2bTlVe7qq3rwnOJ6u9nfjK6st0mu16SM3927Wcyc34a75vN7rKixSbSotD7k5fCF3%2bq7fvPi6ozj7vl%2b5evji%2fKz0orz2wAA&vid=0&sid=f7ca820b-ccaf-429a-84d1-3b6a63a97b3c@redis>



3. DIREITO DA CIDADE

Neste tópico apresento um ponto de vista inverso ao anterior: a necessidade de fortalecermos nossas instituições e a importância da segurança jurídica para uma sociedade que vive em um Estado democrático de direito. Certamente não tenho a intenção de alcançar a totalidade do tema, todavia, busco ilustrar somente sua relevância dentro do escopo deste estudo.

O Estado é o agente modificador das relações conflituosas em meios as quais o meio urbano e as suas instituições de direito se constituíram. Dentre essas, destaca-se a Carta Magna que afirma a prática da responsabilidade cidadã. Os instrumentos jurídico-formais visam, nesse sentido, oferecer oportunidades para a criação de soluções para os conflitos que acontecem dentro do espectro espacial da cidade e dentre as diversas instituições que a representam (Veloso, 2019)¹².

A Constituição, instrumento jurídico de suma importância para a gestão do espaço urbano, estabelece a estrutura organizacional do Estado, criando seus órgãos, suas competências, funções e regendo a interação entre estes órgãos. A função essencial do judiciário é dotar de significado *os valores* constitucionais, definindo prioridades no caso de conflito (Grinover, Watanabe e Costa, 2017)¹³. Destarte, temos o Estado como um agente de poder e autoridade na constituição das legalidades que regulam e limitam os modos e formas de relações sociais (Lefebvre, 2001)¹⁴. No exercício de seu poder, o Estado *empresta autoridade* para os órgãos responsáveis por gerir a coisa pública e estes, por sua

vez, devem exercer a função estatal. Nessas relações de autoridade e concessão, cada órgão exerce seus *poderes* e tem seus *deveres* de acordo com o seu objeto fim, estando sempre sujeito ao ordenamento jurídico geral e às leis administrativas especiais (Meirelles, 1995)¹⁵.

Nesse sentido, o JBRJ vem cumprindo com seu papel de reintegrar a posse de imóveis construídos e ocupados — ainda que com permissão — dos antigos funcionários ou de suas famílias que resistem em devolvê-los. Não obstante, também cabe a esse órgão exercer outras funções de gestão como: ampliar sua área de estudos e áreas de conservação tendo como fundamento a Política Nacional de Meio Ambiente; preservar sua flora e talhões em consonância com o Princípio da Prevenção que se aplica a impactos ambientais já conhecidos (Antunes, 2020)¹⁶; monitorar sua área e notificar as autoridades competentes para compelir a supressão de qualquer dano à vegetação, dentre tantas outras.

Tendo em vista que a União é detentora do direito de reaver seus imóveis públicos e considerando que o JBRJ é uma autarquia federal, cabe a União e somente a ela, em processo judicial específico, questionar a legalidade da ocupação no Jardim Botânico. Ela o faz sob pena de violação aos princípios da supremacia do interesse público sobre o privado — dentro da legalidade, moralidade, impessoalidade e indisponibilidade dos bens públicos, que informam a atuação da administração pública em defesa e conservação da coisa pública, que pertence a toda coletividade e não a um grupo específico de pessoas (Meirelles, 1995)¹⁷.

Para Dimoulis, o conceito de Estado de Direito:

¹² VELOSO, S.; PANTOJA, I. *Presenças de um Estado partido: Cidadania e Desigualdade no Rio de Janeiro*. Rio de Janeiro: Fundação Heinrich Böll, 2019.

¹³ GRINOVER, A.P.; WATANABE, K.; COSTA, S. H. *O Processo Para Solução De Conflitos De Interesse Público*. Salvador: JusPodivm, 2017.

¹⁴ LEFEBVRE, Henri, Op. Cit.

¹⁵ MEIRELLES, H. L. *Direito Administrativo Brasileiro*. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 1995.

¹⁶ ANTUNES, P. B. *Direito Ambiental*. 21ª edição. São Paulo: Atlas, 2020.

¹⁷ Meirelles, Helly Lopes, Op. Cit.



[...] apresenta utilidade se for entendido no sentido formal da limitação do Estado por meio do direito. Nessa perspectiva, o conceito permite avaliar se a atuação dos aparelhos estatais se mantém dentro do quadro traçado pelas normas em vigor. Isso não garante o caráter justo do ordenamento jurídico, mas preserva a segurança jurídica, isto é, a previsibilidade das decisões estatais (Dimoulis, 2007, p. 155)¹⁸.

O Estado de direito é, portanto, fundamental no desenvolvimento das sociedades modernas, figurando como pilar de respeito à lei e como paradigma importante para as bases democráticas ocidentais. Embora a lei seja imperativa, há intrinsicamente nela a previsão de um dever que deve ser obedecido. Entretanto, ela também é suscetível de não ser cumprida, espelhando um problema estrutural normativo sério. Isso porque toda norma é formulada tendo como seu pressuposto principal a liberdade (Reale, 1992)¹⁹.

De acordo com Ghisleni e Spengler (2011)²⁰, a crise jurisdicional está intimamente ligada à crise estatal, na medida em que os recursos passam a ser finitos e os conflitos complexos e crescentes. O enfraquecimento do Estado pode até representar perda de sua soberania, posto que sua jurisdição — atividade estatal — torna-se incapaz de atender aos conflitos que lhes são apresentados. Cumpre ao sistema político tomar decisões que beneficiem a sociedade através do legislativo, que elabora as normas a serem operacionalizadas pelo direito.

4. A MEDIAÇÃO COMO MUDANÇA DE PARADIGMA

Para contextualizar a doutrina contemporânea com o ocorrido no caso em tela, é importante esclarecer que desde os anos 80 foram ingressadas 215 ações de reintegração de posse pela União e tiveram seu último recurso transitado em julgado em 2018. Desde então o JBRJ/União conseguiu reaver menos de 10 casas.²¹

A falta de fiscalização dos entes governamentais junto à localidade em questão foi enfatizada nas entrevistas como motivo da proliferação das invasões recorrentes no JBRJ, bem como o principal motivador para a resistência ao cumprimento das ações de reintegração de posse e permanência no local. É certo que à época do ingresso das ações — anos 80 - pouco se falava e menos ainda se praticava métodos de resolução de conflitos, termo de ajustamento de conduta, autocomposição, entre outros, como garantia de direitos e de legalidade quando uma das partes fosse a pessoa jurídica do poder público. (Medauar, 2017)²².

O advento da Lei de Mediação²³, em seu art. 32, permite que a União, Estados, Distrito Federal e Municípios incentivem a criação de câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos estimulando todos os métodos dialógicos no ambiente dos órgãos públicos. (Braga Neto, 2021)²⁴. Da mesma forma o Novo CPC inova a redação de diversos artigos como por exemplo, artigo 139 que determina ao Juiz, “a qualquer tempo promover a autocomposição, preferencialmente com auxílio de conciliadores e mediadores judiciais.” Estes movimentos demonstram uma mudança no

18 DIMOULIS, L. M. D. *Teoria Geral dos Direitos Fundamentais*, Ed. Revista dos Tribunais, 2007. P.155.

19 REALE, M. *Lições Preliminares de Direito*, São Paulo, ed. Saraiva, 1988.

20 GHISLENI, A. C.; SPENGLER, F. M. *Mediação de Conflitos a partir do Direito Fraternal*, Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2011.

21 Dados acessíveis na AAJB e JBRJ sob solicitação.

22 MEDAUAR, Odete. *Direito Administrativo Em Evolução*. 3ª Edição. Brasília: Gazeta Jurídica, 2017.

23 Lei de Mediação nº 13.140/2015.

24 BRAGA NETO, Adolfo. *A Mediação E A Administração Pública*. 1ª edição. São Paulo. Editora CL-A Cultural, 2021.



paradigma nos meios jurídicos, ainda que possam existir conflitos entre dois diplomas legais – NCPC e a Lei de Mediação – quaisquer das normas contempladas sustentam que os meios autocompositivos, enaltecem a cultura do diálogo (Ozorio Nunes, 2016)²⁵, e propiciam o reconhecimento da importância da consensualidade nos meios jurídicos, administração pública e na sociedade contemporânea (Braga Neto, 2021)²⁶.

Depois de conhecidos os pontos sobre o direito à cidade e o direito da cidade - os dois lados da moeda - percebemos que apesar dos esforços das instituições, ainda buscamos uma ordem jurídica justa que vise uma solução onde inclua a todos que fazem parte do contexto, pautada no diálogo como forma de entendimento de justiça. (Braga Neto, 2021)²⁷.

A complexidade das estruturas ou atividades socioeconômicas, bem como a multiplicidade de situações e suas especializações, somados a um dinamismo social com velocidade nunca vistas até então, traduzem num cenário de crescimento ímpar de diferentes conflitos de interesses sem que se consiga atender quantitativa e qualitativamente ao que se espera da administração de uma justiça organizada para atender aos cidadãos. (Watanabe, 2017)²⁸.

Nesta linha, a sociedade contemporânea percebe que o Estado não é mais detentor do monopólio de justiça, corroborando com este pensamento Ada Pellegrini Grinover, (Grinover, 2016, p.62)²⁹ discorre:

A percepção de uma tutela adequada a cada tipo de conflito modificou a maneira de ver a arbitragem, a mediação e conciliação que, de meios sucedâneos equivalentes ou meramente alternativos à jurisdição estatal, ascenderam à estatura de instrumentos mais adequados de solução de conflitos. E tanto assim, que a leitura atual do princípio constitucional de acesso à justiça (a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito – CF, art. 5º, inciso XXXV) é hoje compreensiva Justiça Arbitral e da Conciliativa, incluídas no amplo quadro da política judiciária e consideradas como espécies de exercício jurisdicional. Entendemos, portanto, que tanto a arbitragem como a justiça consensual integram o conceito de jurisdição (que hoje caracterizamos como atividade função e garantia ao acesso à justiça).

5. CONCLUSÃO

Essa mudança de paradigma tem um caráter pedagógico e educativo de disseminação da paz, da boa fé, da retidão, baseada nos respeito individuais, entendimento de culturas adversas, liberdade de opinião e busca do consenso, numa postura colaborativa e inclusiva, construído pelas partes ofendidas. É um processo. Não acompanha a velocidade da dinâmica da vida contemporânea, que clama por um mundo mais humano, colaborativo, cooperativo, respeitoso, fundamentado em valores democráticos e equânimes.

²⁵ OZORIO NUNES, A. C., *Manual de Mediação – Guia Prático da Autocomposição*. São Paulo, Revista dos Tribunais, 2016.

²⁶ BRAGA NETO, Adolfo. Op. Cit.

²⁷ BRAGA NETO, Adolfo, Ibid.

²⁸ WATANABE, KAZUO. *Acesso A Ordem Jurídica Justa*. Depoimento. Ano 12 nº 30. Rio de janeiro: Cadernos FGV Projetos, 2017.

²⁹ GRINOVER, ADA PELLEGRINI, *Ensaio Sobre A Processualidade*. Brasília: Gazeta Jurídica, 2016.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ANTUNES, P. B. **Direito Ambiental**. 21ª edição. São Paulo: Atlas, 2020.

BRAGA NETO, Adolfo. **A Mediação E A Administração Pública**. 1ª edição. São Paulo. Editora CL-A Cultural, 2021.

BRASIL, **Constituição da República Federativa do Brasil**, 1988, 53ª Ed. São Paulo, Saraiva 2016, artigo 5º, inciso XXIII.

BUTLER, C., LEFEBVRE, H., **Spatial Politics, Everyday Life And The Right To The City**. Nova Iorque: Routledge, 2012.

DALLA, H.; MAZZOLA, M. **Manual de Mediação e Arbitragem**. São Paulo: Saraiva, 2019.

DIMOULIS, L. M. D. **Teoria Geral dos Direitos Fundamentais**, Ed. Revista dos Tribunais, 2007.

GHISLENI, A. C.; SPENGLER, F. M. **Mediação de Conflitos a partir do Direito Fraternal**, Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2011.

GRINOVER, ADA PELLEGRINI, **Ensaio Sobre A Processualidade**. Brasília: Gazeta Jurídica, 2016.

GRINOVER, A.P.; WATANABE, K.; COSTA, S. H. **O Processo Para Solução De Conflitos De Interesse Público**. Salvador: JusPodivm, 2017.

HARVEY, David. **The Right to the City**. The City Reader, v. 6, n. 1, p. 23-40, 2008.

JBRJ – JARDIM BOTÂNICO DO RIO DE JANEIRO. **Quem Somos**. 2014. Disponível em: <http://www.jbrj.gov.br/institucional/quem-somos>. Sítio consultado em 16 de junho de 2020.

KOFMAN, E.; LEBAS, E. **Lost In Transposition: Time, Space And The City**. In: LEFEBVRE, H. Writings on Cities. Oxford: Blackwell Publisher, 1996, p. 53-65.

LEFEBVRE, H. **O Direito à Cidade**. São Paulo: Centauro Editora, 2001.

Lei de Mediação nº 13.140/2015.

MEDAUAR, Odete. **Direito Administrativo Em Evolução**. 3ª Edição. Brasília: Gazeta Jurídica, 2017.

MEIRELLES, H. L. **Direito Administrativo Brasileiro**. São Paulo: Malheiros Editores Ltda, 1995.

MENDONÇA, R. M. **Horto Florestal Do Rio De Janeiro: Uma Crônica De Avanços E Retrocessos Em Um Processo De Regularização Fundiária**. In: PENALVA, A.; CORREIA, A.F.; MARAFON, G.J.; SANT'ANNA, M.J.G. (orgs.) **Rio de Janeiro: Uma Abordagem Dialógica Sobre O Território Fluminense**. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2018, p. 281-305.

OZORIO NUNES, A. C., **Manual de Mediação – Guia Prático da Autocomposição**. São Paulo,

Revista dos Tribunais, 2016.

REALE, MIGUEL, **Lições Preliminares de Direito**, São Paulo, Ed Saraiva, 1988.

VELOSO, S.; PANTOJA, I. **Presenças de um Estado partido: Cidadania e Desigualdade no Rio de Janeiro**, Rio de Janeiro: Fundação Heinrich Böll, 2019.

WATANABE, KAZUO. **Acesso A Ordem Jurídica Justa**. Depoimento. Ano 12 nº 30. Rio de Janeiro: Cadernos FGV Projetos, 2017.



A APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS DA MEDIAÇÃO NA AUTORREGULAÇÃO

_Vanessa Constantino Brenneke¹

_RESUMO

Este artigo busca exemplificar a aplicabilidade do ferramental de mediação na formação de regras de autorregulação. Para tanto, o artigo contextualiza o surgimento e a necessidade de autorregulação nos tempos atuais, apresenta seu conceito, faz correlações com a mediação e demonstra como algumas das ferramentas de mediação produzem efeitos positivos para a sustentabilidade da autorregulação.

1. INTRODUÇÃO

Por seu caráter estrutural, as técnicas de mediação podem ser utilizadas na consecução de diferentes atividades - profissionais, acadêmicas ou filantrópicas. Este artigo busca tratar dos benefícios do uso das ferramentas de mediação na criação de regras de autorregulação. O caminho escolhido começa com breves notas sobre o surgimento da autorregulação, apresenta seu conceito e principais elementos, faz correlações entre autorregulação e mediação e examina, ao final, como algumas das ferramentas de mediação podem ser utilizadas. A conclusão deste artigo indica que o uso das técnicas de mediação no processo de criação das normas de autorregulação pode evitar riscos e contribuir com sua sustentabilidade.

2. BREVES NOTAS SOBRE O SURGIMENTO DA AUTORREGULAÇÃO

Há, historicamente, um descasamento entre o momento das descobertas e uso das inovações por parte da sociedade civil e a criação de regulação incidente sobre tais assuntos pelo Estado.

Isto é compreensível, pois cada mercado tem suas especificidades técnicas conhecidas por seus agentes. Ao Estado, cabe buscar a compreensão dos caminhos encontrados e o gerenciamento das externalidades negativas e dos riscos. E isso leva tempo.

Podemos citar dois exemplos históricos de organização da sociedade civil com a permissão estatal²: as *guildas*³ e as bolsas de valores⁴. Estes dois

¹ Mestre em Direito Comercial pela USP.

² A permissão estatal ocorreu em grande parte do tempo. É certo que, por vezes, o Estado tentou coibir a criação das bolsas de valores.

³ Guildas ou corporações de ofício ou comércio eram associações em que seus integrantes atendiam regras para a participação em feiras e para o desenvolvimento do comércio com segurança e com funcionamento adequado.

⁴ As bolsas de valores responderam à necessidade de encontrar, em um único lugar, vários compradores e vendedores, para compra e venda de mercadorias que nem sempre poderiam ser transportadas.



exemplos históricos têm em comum que seus agentes buscaram um local de trabalho, com segurança para realização de seus negócios. O resultado foi a criação de um conjunto de regras por eles estabelecidas, que versavam sobre a estrutura do local de trabalho, a adequação do comportamento dos agentes na condução de negócios, as condições e a forma de pagamento, e as punições em caso de descumprimento. A mais alta sanção era o banimento da agremiação, o que significava o cessar imediato de rendimentos presentes e futuros. Havia, portanto, um receio grande de expulsão e um incentivo ao cumprimento das regras e à boa reputação.

Além destes dois exemplos, ao longo da história, os agentes de mercado foram criando suas próprias redes de relacionamento, regras de ingresso, permanência e saída das associações, além de repreensões em caso de descumprimentos. Trata-se de sistema jurídico privado, permitido pelo Estado.

No Brasil, há diversas entidades de autorregulação muito bem-sucedidas, como o CONAR⁵ no campo da publicidade e a ANBIMA⁶ e a B3⁷, no mercado de valores mobiliários, entre outras.

Uma análise rápida da história destas instituições oferece exemplos das soluções encontradas no âmbito da autorregulação.

O CONAR, segundo sua página de informações na rede mundial de computadores⁸, surge a partir de uma ameaça do Estado de que iria regular a publicidade, em tempos de ditadura. Os participantes

do mercado de publicidade entenderam ser melhor criar seu próprio sistema de regras, fiscalização e punição.

A ANBIMA no início do século atual criou um conjunto de regras a serem cumpridas pelos bancos de investimento para assegurar um padrão internacional de informações sobre companhias emissoras de valores mobiliários. Esta solução colocou o país no olhar dos investidores estrangeiros melhorando a captação de recursos para o Brasil. Ao invés de apenas um Código, a ANBIMA já dispõe de inúmeros documentos (em torno de 20 códigos) e ainda acordos de cooperação com a Comissão de Valores Mobiliários, órgão estatal responsável pelo mercado de capitais no Brasil.⁹

A B3, também no início deste século, criou um novo padrão de direitos de proteção aos investidores, para a melhoria da governança corporativa e das informações prestadas pelas companhias. Em função de uma série de fatores, mas especialmente a influência dos investidores, as companhias passaram a aceitar voluntariamente estes novos e mais rígidos parâmetros privados, que contemplam, mecanismos de fiscalização e de punição da própria B3.

Como se lê, há elementos em comum para a construção da autorregulação:

- há uma questão a ser resolvida,
- os agentes de mercado encontram a solução que corresponde a um conjunto de regras mais rígidas do que a lei, sem, no entanto, contrariá-la, com fiscalização e mecanismos de punição,

⁵ Conselho Nacional de Autorregulamentação Publicitária – CONAR.

⁶ Associação Brasileira das Entidades de Mercado Financeiro e de Capitais – ANBIMA.

⁷ B3 S.A. – Brasil, Bolsa, Balcão. Segundo sua página de informações na rede mundial de computadores, a B3 é umas das principais empresas de infraestrutura de mercado financeiro no mundo, com atuação em ambiente de bolsa e de balcão. Disponível no endereço eletrônico: <http://www.b3.com.br/pt_br/b3/institucional/quem-somos/> Acesso em 04 de fevereiro de 2022.

⁸ Disponível no endereço eletrônico: <<http://www.conar.org.br>>. História. Acesso em 04 de fevereiro de 2021.

⁹ PEREIRA JUNIOR, Marcio Guedes. Evolução histórica do mercado de capitais no Brasil e evolução recente dos principais instrumentos de renda fixa privada. *In* Desenvolvimento do mercado de capitais no Brasil: temas para reflexão/ Amarilis Prado Sardenberg (org.) – São Paulo: Editora Sociologia e Política, 2015.



- cria-se uma entidade de autorregulação para implementar o conjunto de regras, e,
- o mercado aceita estes padrões privados de modo voluntário, sem a obrigatoriedade imposta pela lei.

Há espaço para muito mais iniciativas autorregulatórias. Alguns exemplos estampados nos jornais de 2022, ano de publicação deste artigo são: trabalho híbrido (presencial e *home office*), energia eólica, criptomoedas e “a sigla mais conhecida das galáxias”¹⁰, o ESG ou EESG¹¹ (ou ainda ASG). A rapidez das inovações acelera e, nesta medida, novas regulações serão necessárias.

Se historicamente sempre houve um descasamento entre inovação e regulação, a partir de março de 2020, a pandemia provocada pelo coronavírus aumentou a insegurança, acelerou as mudanças, e amplificou as incertezas. Este enevoamento escancarou a realidade de que a sobrevivência está vinculada à imediata percepção do presente e da reação rápida. Ficou mais evidente que o Estado, ao se deparar com o “novo”, pode ser ainda menos eficiente em sua atividade de regulação. Neste sentido, a autorregulação pode ser resposta para esta questão, como instrumento de política pública. A autorregulação deve ser conhecida e considerada por quem lê este artigo como uma possibilidade real de aplicação em suas atividades. Utilizar as ferramentas da mediação na construção da autorregulação aumenta o engajamento e a aceitação dos agentes de mercado contribuindo para sua sustentabilidade.

¹⁰ Disponível no endereço eletrônico: <<http://valorinveste.globo.com/blogs/sonia-favaretto/post/2021/07/o-que-a-primeira-infancia-tem-a-ver-com-esg.ghtml>> Acesso em 07 de fevereiro de 2022.

¹¹ Disponível no endereço eletrônico: <<https://valor.globo.com/financas/coluna/eesg-o-novo-esg.ghtml>> Acesso em 07 de fevereiro de 2022.

3. O CONCEITO DE AUTORREGULAÇÃO

São muitos os conceitos possíveis de autorregulação. Apresentarei, a seguir, o conceito de autorregulação, de acordo com minha dissertação de mestrado¹². Antes, porém, uma justificativa para a escolha por trazer um conceito abstrato. Em tempos de tanta confusão e mentiras, tantos “washings” - “greenwhasing”, “governance-whashing” - tantas diferenças entre a aparência e o conteúdo, a apresentação deste conceito permite a quem lê este texto a possibilidade de refutar - de pronto - iniciativas que não sejam relacionadas à autorregulação mas que, erroneamente, utilizem este rótulo. Evitar tais desvios de conteúdo são relevantes para que este instituto tenha preservada sua reputação (embora já muito arranhada) e continue a ser uma opção estatal de políticas públicas e à disposição da própria sociedade civil para a melhoria de seus mercados.

Tomaremos como premissa, neste texto, que autorregulação:

é “uma espécie de regulação, elaborada por agentes privados, que tem amplitude multilateral e conta com o aparato de monitoramento de regras e mecanismos de enforcement”¹³, implementados por entidade de autorregulação.”

Seguem, abaixo, alguns comentários sobre os elementos caracterizadores do conceito.

¹² BRENNEKE, Vanessa Constantino. Autorregulação no mercado de valores mobiliários brasileiro: matizes, métricas e modelos. Dissertação de Mestrado, no Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Direito Comercial, da Faculdade de Direito, da Universidade de São Paulo, sob a orientação do Prof. Dr. Francisco Satiro de Souza Júnior, São Paulo, 2016, 249f.

¹³ *Enforcement*, para fins deste artigo, pode ser traduzido como mecanismos para se fazer cumprir regras.



(i) Autorregulação: espécie do gênero regulação privada

A regulação pública é feita pelo Estado, e a regulação privada depende de sua permissão, seja tácita ou expressa. A regulação privada é produzida e financiada pelos participantes do mercado e pode ser classificada por 3 critérios: hierarquia, aparato de fiscalização de regras e amplitude social. Quando houver uma entidade de autorregulação, mecanismos de *enforcement* e multilateralidade na amplitude das regras haverá autorregulação. É tautológico afirmar, portanto, que por ser autorregulação uma espécie de regulação privada, tem limites mais estreitos. A regulação privada abriga mais instrumentos que não devem ser confundidos com autorregulação.

(ii) Autorregulação: regulação privada com subordinação

A regulação privada em coordenação é feita pelos próprios agentes, por meio de normas internas por eles definidas. Já a regulação privada com subordinação implica a existência de “*entidade de autorregulação*”, que é uma “estrutura apartada e hierarquicamente superior aos autorregulados, utilizada por coletividades, para a organização de suas tarefas normativa e fiscalizatória, com poder punitivo”. Tal entidade tem que ter estrutura, recursos e orçamento adequados para desempenhar as três atividades que lhe são essenciais: criar regras, implementar mecanismos de fiscalização dos agentes e punir descumprimentos. São exemplos as associações de classe, que congregam participantes de mercado com diferentes posicionamentos, estruturas, grandeza e faturamento. Nesta condição, a entidade de autorregulação servirá como coordenadora do processo de criação das regras.

(iii) Autorregulação: regulação privada com amplitude social multilateral

A característica de multilateralidade enfatiza a necessidade de aceitação das regras privadas por um conjunto de entes (empresas, investidores e/ou pessoas físicas) em contraposição à possibilidade de aceitação individual¹⁴, que está no âmbito mais amplo da regulação privada.

(iv) Autorregulação: regulação privada com aparato de fiscalização da regra

A autorregulação precisa de mecanismos de fiscalização de cumprimento das regras estabelecidas e força política, jurídica e instrumental para o exercício da punição – mesmo em caráter reputacional – em função de descumprimento. Em sua ausência, temos apenas *soft law*, orientações ou recomendações, que estão no âmbito mais amplo da regulação privada.

4. CORRELAÇÕES ENTRE AUTORREGULAÇÃO E MEDIAÇÃO

Entendido o conceito de autorregulação, vale traçar alguns paralelos entre a autorregulação e mediação.

(i) Liberdade oferecida pelo Estado

Autorregulação e mediação unem-se pelo “perímetro de contratação”, espaço de liberdade oferecido pelo Estado para que os agentes privados criem suas próprias soluções, em que há segurança jurídica para a construção do diálogo e efetividade das decisões tomadas. São alternativas voluntárias, mas tornam-se obrigatórias depois de aceitas.

¹⁴ Aqui vale ressaltar uma diferença. Se a autorregulação trata de conjunto de regras para vários entes, outros tipos de regulação privada podem ser exclusivos para um único agente.



(ii) Possibilidade de diferentes graduações de intervenção estatal

O Estado, além de definir o espaço de liberdade para criação de soluções privadas, pode também eleger como será sua atuação: desde agir como observador até produzir intervenções como a supervisão direta e hierárquica das entidades, determinar a necessidade de registros ou autorizações ou ainda, como na mediação, oferecer força judicial para a decisão das partes ao término da mediação, desde que homologada pelo juiz competente. Como todos sabem, no entanto, há matérias que não podem ser objeto de mediação, porque de ordem pública, em que não existe liberdade para contratação.

(iii) Gatilho

O gatilho para a mediação é um impasse. O gatilho para a autorregulação pode ser uma ameaça do Estado (“*se vocês não se autorregularem, o Estado regulará de acordo com seu procedimento político de definição de regras*”) ou um vazio regulatório percebido pelos agentes de mercado. Nos dois institutos, o gatilho - impasse, ameaça, problema a ser resolvido – tem o condão de aglutinar forças, recursos e agenda para sua realização.

(iv) Condições de Nascimento

O nascimento da autorregulação e da mediação dependem da real intenção dos agentes de construir por si soluções, com o estabelecimento de uma agenda e intenção de resolver uma questão. A disposição combativa do debate dá lugar à arquitetura do diálogo, da construção do consenso, desde que o Estado tenha criado um perímetro de liberdade.

(v) Jogos de Cooperação

Tanto mediação como autorregulação são jogos de cooperação. Eles têm como características a comunicação, empatia, solidariedade entre os participantes, transparência, reputação, confiança e foco no relacionamento de longo prazo.

(vi) Número determinado de participantes

Em função destas características, o jogo de cooperação só é capaz de ser bem-sucedido quando há um número determinado de participantes. A definição das regras de participação e deveres das pessoas físicas, como representantes de entidades jurídicas é de fundamental importância para o engajamento de quem está no ambiente da cooperação.

5. A CRIAÇÃO DAS REGRAS DE AUTORREGULAÇÃO E AS FERRAMENTAS DA MEDIAÇÃO

Passemos a tratar de exemplos de utilização de ferramentas da mediação com benefícios reais à sustentabilidade da autorregulação na atividade de criação de regras.

O procedimento para a criação de regras privadas acontece na entidade de autorregulação que, como descrita acima, abarca coletividades compostas por diferentes pessoas – físicas e jurídicas. Estas entidades estão longe de serem como “monolíticos formados de um só material”. Ao contrário, há uma multiplicidade de visões, *backgrounds*, tamanhos, faturamentos, com representantes com graduações muito díspares na habilidade difícil de convencimento.



Diante de tão grandes diferenças, pode ser interessante realizar uma analogia entre a postura esperada do coordenador do procedimento de criação das regras e do mediador, tudo para subsidiar a lisura do processo. Neste sentido, é razoável supor ser necessário ao coordenador a:

- equidistância em relação a todos os agentes que trabalharão na criação das regras,
- diligência em todo o procedimento, e,
- busca de balanceamento da participação de todos os integrantes do processo de criação da norma, em função de tantas diferenças.

Sob o ponto de vista procedimental, como na mediação, o processo de criação de regras deve ter “rituais” para o início, meio e fim do procedimento. É parte do procedimento a atenta oitiva do “relato das histórias” que contribuirão para a formação da “pauta” a ser discutida. O “relato das histórias” permite inferir tanto a percepção dos agentes a respeito do que existe (“o mundo do ser”), como o que os agentes de mercado desejam (“o mundo do dever ser”, o mundo desejado).

Outra ferramenta desafiadora na mediação é a utilização de perguntas. Todo profissional de mediação sabe que as perguntas não são ‘ingênuas’ no ambiente de construção de diálogo. No caso do processo de construção de normas, uma das alternativas é, ao fim de cada reunião, apresentar perguntas para reflexão e autoimplicação.

Entre as reuniões, é fundamental que cada participante do processo de criação de normas haja para obter a real apreciação dos times internos das entidades que representa. Esta aferição busca entender a viabilidade da regra proposta. Também é crucial, no tempo oportuno, obter a deliberação a respeito do conjunto de normas proposto.

Esta deliberação certamente será subsidiada pelos times internos e tomada pelo âmbito competente, que pode estar na alçada da gestão da entidade, do conselho de administração ou consultivo, da assembleia geral, conforme a estrutura de governança corporativa da entidade.

Vale lembrar que, no contexto interno de cada entidade que participa da criação das normas de autorregulação, há diversidade de ideias e o engajamento de seus times depende de uma comunicação assertiva e a possibilidade de participação na redação das regras propostas.

Esta questão é tão fundamental que apresento um exemplo hipotético. Vamos supor que seja iniciado um processo de construção de normas, e que participam desta iniciativa 5 empresas: A, B, C, D e E. Imaginemos ainda que os representantes da empresa A participem de todo o processo de criação de regras, que, por hipótese, demorou 5 anos. Ao fim deste período, levam à submissão da esfera competente empresa A para aprovação um pouco antes da data planejada para a entrada em vigor das regras de autorregulação. A deliberação, no entanto, é a rejeição do apoio às regras privadas.

Outro exemplo hipotético: o presidente da empresa B coloca-se extremamente a favor de determinada regra de autorregulação, inclusive publicamente, e assegura a todos os envolvidos que a empresa B aceitará submeter-se a tais regras. Depois de encerrado o processo da criação de regras, com o estabelecimento público da regra, o presidente da empresa B inicia o processo interno para a deliberação do assunto por ratificação. Ao fim do processo, a alçada competente rejeita apoio às regras. Como efeito, os times internos antes silentes passam a resistir silenciosamente à iniciativa autorregulatória que, com o passar dos anos, termina.



Estes exemplos hipotéticos demonstram a importância das reflexões entre as reuniões e da força das perguntas feitas pelo coordenador do processo em relação ao que pode ser realizado pelos participantes deste processo diante das instâncias internas de cada entidade. Assim, cada representante que compõe o processo de autorregulação deve trabalhar com diligência e tem o dever de averiguar internamente a viabilidade da adesão da regra de autorregulação. Apenas após ter percorrido suas estruturas de governança e aferido com seus times o engajamento para a nova regra privada, poderá apresentar-se publicamente em favor da iniciativa. Este trabalho de engajamento é grande na medida em que há várias minutas e assuntos a serem percorridos internamente. É necessária profunda conexão entre os representantes e entidades representadas.

No que diz respeito às ferramentas de comunicação, minha experiência com autorregulação permite inferir que a percepção de ausência da escuta ativa provoca desapontamento, seguido de ceticismo corrosivo nos agentes dentro do ambiente de negócios. Esta ferramenta de comunicação é, portanto, considerada peça-chave na indução do desenvolvimento de um determinado mercado que pretende desenvolver a autorregulação.

Esta escuta ativa, caracterizada por dar vazão às preocupações dos envolvidos na redação das regras, permitirá o engajamento. Constata-se que a não utilização desta ferramenta tem provocado o abandono do processo de construção de regras de autorregulação. Pela experiência vivida em autorregulação, este abandono implicará resistência repetitiva ao conjunto regulatório criado, o que pode ser um dos elementos que fazem morrer a iniciativa de autorregulação.

Assim como na mediação, a tarefa de criação de normas depende da real e verdadeira percepção de como detectar e desconstruir impasses. Se o impasse não for ultrapassado, a autorregulação não vingará. O impasse, por vezes, é silencioso, não perceptível “a olho nu”. O resultado é o gradual não engajamento ao processo até chegar à posição de resistência belicosa. Há, nesta habilidade de desconstruir impasses, uma sutileza e cuidado com todos os participantes do processo que o *caucus*, a realização de conversas privadas e sigilosas, assume fundamental importância.

Os exemplos acima apresentados demonstram que há para os profissionais um caminho profícuo e espaço para maior desenvolvimento e sinergia entre os institutos no que toca à dinâmica de construção de regras privadas.

6. CONCLUSÃO

Em um mundo pós pandemia, a inovação e novos campos de conhecimento surgem com grande rapidez e necessidade de regulação. O Estado, se atuar sozinho, terá dificuldades de agir com a celeridade necessária. A sociedade civil pode e deve trabalhar na atuação de melhores práticas nos mais diferentes campos de atuação para produção de melhorias em seus ambientes de negócios. A autorregulação é uma solução possível para o desenvolvimento célere da atividade regulatória.

Embora tenhamos pinçado apenas alguns exemplos de utilização das ferramentas de mediação – procedimentais, de comunicação, de negociação - na criação de autorregulação, podemos concluir que sua aplicação tem o benefício de tornar mais robusto o processo de formação de normas privadas, seja aumentando sua receptividade, seja evitando desnecessárias resistências – vocais ou silentes.



O sucesso da mediação tem uma medida muito clara: a aceitação posterior das regras criadas pelos agentes de mercado, dado que seu cumprimento é voluntário. Assim, modelos bem-sucedidos de autorregulação necessariamente tiveram uma boa aceitação por parte de quem deve cumpri-la, o que é entendida por “sustentabilidade” da iniciativa.

Com um procedimento de formação de regras mais consistente, a autorregulação será um instrumento mais engajador, sustentável e indutor de desenvolvimento.

BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Tania. Caixa de Ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos. / Tania Almeida. Apresentações de André Gomma de Azevedo, Fátima Nancy Andrichi, Ada Pellegrini Grinover, Juan Carlos Vezzulla, Samantha Pelajo, Joyce Rososchansky Markovits, Valeria Ferioli Lagrasta Luciani. São Paulo: Dash, 2014, 352p.

BRENNEKE, Vanessa Constantino. Autorregulação no mercado de valores mobiliários brasileiro: matizes, métricas e modelos. Dissertação de Mestrado, no Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Direito Comercial, da Faculdade de Direito, da Universidade de São Paulo, sob a orientação do Prof. Dr. Francisco Satiro de Souza Júnior, São Paulo, 2016, 249f.

FAVARETTO, Sonia Consiglio. #vivipraver. A História e as minhas histórias de sustentabilidade ao ESG/Sonia Consiglio Favaretto. Prefácio de Fábio Barbosa. Apresentação de Antonio J. Matias. Introdução de Carlo Pereira. Posfácio de Glauca Terreo e Asthilor Hjaltadottire. São Paulo: Heloisa Belluzzo Editora, 2021, 100 p

PEREIRA JUNIOR, Marcio Guedes. Evolução histórica do mercado de capitais no Brasil e evolução recente dos principais instrumentos de renda fixa privada. In *Desenvolvimento do mercado de capitais no Brasil: temas para reflexão/ Amarilis Prado Sardenberg (org.)*. São Paulo, SP: Editora Sociologia e Política, 2021, 436 p.

BIBLIOGRAFIA DISPONÍVEL NA REDE MUNDIAL DE COMPUTADORES OU SITES:

Disponível no endereço eletrônico: <<http://www.conar.com.br>> Acesso em 07 de fevereiro de 2022.

Disponível no endereço eletrônico: <<http://www.anbima.com.br>> Acesso em 07 de fevereiro de 2022. Disponível no endereço eletrônico: <http://www.b3.com.br/pt_br/b3/institucional/quem-somos/> Acesso em 07 de fevereiro de 2022.

Disponível no endereço eletrônico: <<https://valor.globo.com/financas/coluna/eesg-o-novo-esg.ghtml>> Acesso em 07 de fevereiro de 2022.

Disponível no endereço eletrônico: <<http://valorinveste.globo.com/blogs/sonia-favaretto/post/2021/07/o-que-a-primeira-infancia-tem-a-ver-com-esg.ghtml>> Acesso em 07 de fevereiro de 2022.



O PAPEL DO CONSELHO CONSULTIVO NA SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES

_Melina Lobo Dantas¹

_RESUMO

Esse artigo se propõe a analisar a importância da governança familiar e corporativa na dinâmica da sucessão nas empresas familiares, notadamente através da implantação de conselho consultivo para nortear esse processo tão sensível para as famílias empresárias. Atualmente, há uma grande movimentação em torno do planejamento sucessório, mas este muitas vezes está focado apenas na sucessão patrimonial com as alegadas vantagens tributárias e societárias, mas pouco se tem praticado acerca da nova condução do negócio, ou seja, da sucessão da gestão.

INTRODUÇÃO

O planejamento e o gerenciamento da sucessão são tópicos vitais para as famílias empresárias, notadamente as modernas que necessitam lidar com os desafios contemporâneos que dificultam cada vez mais esse processo tão complexo.

A preocupação com o tema da sucessão aumentou consideravelmente após a Pandemia da Covid-19, o que pode ser facilmente constatado pelo crescimento considerável do número de testamentos realizados no Brasil (41% nos seis primeiros meses de 2021 em comparação com o mesmo período de 2020)².

Esses números evidenciam uma nova realidade, pois em razão das milhares de mortes repentinas causadas pela doença, muitas pessoas começaram a se preocupar com um assunto que, até então, era tido como um tabu: a sucessão.

No âmbito das famílias empresárias, a sucessão necessita ser analisada em seu triplo aspecto: familiar, patrimonial e na gestão do(s) negócio(s).

E, para além desse olhar tridimensional, faz-se necessário, ainda, colocar em prática os ideais, valores e perspectivas de futuro da família, por meio de meios práticos e colaborativos, sendo a implantação do conselho consultivo uma boa forma de implantação do processo de sucessão conforme se verificará nos tópicos seguintes.

¹ Conselheira de empresas familiares de capital fechado. Coordenadora estendida do Capítulo Brasília e Região Centro-Oeste do IBGC – Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. Conselheira de Administração certificada pelo IBGC. Advogada. Mestre em Direito, Relações Internacionais e Desenvolvimento pela PUC-GO. MBA em Gestão de Franquias pela Fundação Instituto de Administração (FIA).

² Os dados são do Colégio Notarial do Brasil, entidade que reúne os tabeliães do país e refletem a preocupação dos brasileiros em relação à pandemia da Covid-19, pois foram registrados nos cartórios mais de 17.500 testamentos de janeiro a junho, contra mais de 12.300 testamentos no mesmo período do ano passado.



1. EMPRESAS FAMILIARES E A IMPORTÂNCIA DA SUCESSÃO BEM SUCEDIDA NA SUA LONGEVIDADE

No Brasil, assim como no mundo todo, as empresas familiares são a forma predominante de empresas³. Nesse contexto, o rito do processo sucessório constitui um dos maiores desafios para a governança das empresas familiares⁴, pois em muitas dessas empresas a simples menção ao tema sensível da sucessão desperta sentimentos confusos originados na transferência de poder e na finitude da vida.

Além disso, continuar prosperando enquanto enfrentam as sucessões de gerações no comando representa um grande desafio⁵.

Por essa razão, não é raro constatar que a discussão desse tema geralmente é tabu entre os familiares, não obstante constatar-se que aquelas empresas familiares que descobrem a maneira própria de abordar o tema da sucessão são aquelas que se tornam longevas, podendo se tornar centenárias⁶.

Estudos voltados à dinâmica das famílias empresárias⁷, ou seja, ao grupo de pessoas ligadas por laços de sangue ou de uniões estáveis que dá suporte emocional e estratégico aos negócios familiares, demonstram que a sucessão deve ser encarada como um processo estratégico

que requer vários elementos tais como profissionalismo, respeito às divergências, gerenciamento dos conflitos familiares, alinhamento das expectativas dos membros da família, dentre outros.

Não se trata de um evento isolado, mas de um processo complexo intergeracional que exigirá habilidade para realizar a travessia do momento atual para um futuro pactuado de médio e longo prazo.

No Brasil, existem empresas centenárias de controle familiar que adotam planejamento, práticas e estratégias no seu dia a dia para o processo sucessório contínuo e duradouro que lhes tem garantido essa longevidade, a exemplo das já mencionadas nas matérias da Folha de São Paulo⁸.

Neste nicho, estão inseridas empresas familiares que contribuem significativamente para a economia, gerando milhares de empregos e atendendo a uma infinidade de consumidores.

Para que essa espécie de organização se torne longeva, seus membros necessitam desenvolver habilidades importantes tanto na gestão do negócio quanto na administração da propriedade, eis que a organização, ao longo do tempo, passa a ser constituída por membros da família pertencentes a diferentes gerações.

2. A PRIMEIRA GERAÇÃO NO COMANDO

O negócio, originalmente, é construído de acordo com o esforço de um ou mais líderes, aos quais passam a ser denominados fundadores. Na história do nosso país, é comum que esse fundador(a) seja um imigrante que, com suor e lágrimas, deu início a um negócio próspero.

3 GERSICK, K., Davis, J., Hampton, M. & Lansberg, I. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997, pg. 02.

4 INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

5 MOURA, Mariana. Supergovernança: Um olhar ampliado sobre os desafios das empresas familiares. São Paulo: Trevisan Editora, 2020, p. 23.

6 Esse ano, a Folha de São Paulo lançou vários vídeos muito interessantes sobre as empresas brasileiras centenárias. Estão disponíveis no seu canal do *Youtube* disponível no endereço eletrônico: <<https://www.youtube.com/watch?v=nXh3mTX1hNg&t=2s>>, acesso em 14/12/2021.

7 TONDO, Claudia. Definições de empresa familiar e família empresária. In: TONDO, Claudia (Org.) Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária. Porto Alegre: Sulina, 2ª ed. 2014, p. 21.

8 Vide nota 4.



Ao longo do tempo, vários membros da família podem ter trabalhado ou não no negócio da família, mas o que mais se constata na realidade atual é que a longevidade da vida humana, traz esse fundador(a) vivo, capaz e lúcido convivendo com mais de uma geração de seus sucessores na empresa familiar que ele(a) mesmo(a) fundou.

Esse fato, por si só, já é gerador de diversas complexidades (convivência de várias gerações na mesma empresa). E o planejamento sucessório no âmbito da propriedade vem em socorro à essa gama de questões, pois envolve a escolha consciente de instrumentos jurídicos que organizam antecipadamente a transferência do patrimônio de uma determinada pessoa aos seus herdeiros ou legatários (pessoas que o dono dos bens deseja contemplar).

Como ferramentas para o planejamento sucessório patrimonial, destacam-se o testamento, a constituição de sociedades empresariais (as denominadas holdings), a doação direta dos bens (escrituras públicas de doação), acordos de sócios, protocolos de família, contratos de previdência privada e seguros de vida.

O planejamento sucessório envolve, portanto, uma série de análises e escolhas conscientes para essa organização, com foco na melhor gestão dos ativos, estabilidade financeira, harmonia familiar e proteção patrimonial.

É decorrente da análise e regularização de todo o acervo patrimonial do indivíduo, com a construção de futuros e prováveis cenários e a finalização por meio de escolhas sobre as formas e instrumentos jurídicos necessários para a destinação do patrimônio.

Nesse sentido, tem-se observado, cada vez mais, a pejetização das famílias⁹, constituindo empresas que regulam as relações em seus contratos sociais ou acordos de acionistas. No entanto, é necessário observar se esse instrumento realmente representa a vontade das partes envolvidas, pois é comum observar que os membros da família empresária, embora tenham efetivamente assinado os instrumentos jurídicos, sequer conhecem o que está disposto nas cláusulas pactuadas.

Os instrumentos jurídicos formalizados pela família empresária devem ser customizados, respeitando-se a vontade real e a individualidade de cada membro da família, pois o objetivo principal é administrar os conflitos entre os herdeiros e preservar a harmonia familiar para atuarem no momento de extrema sensibilidade (perda do ente querido).

Além de tudo isso, um bom planejamento envolve uma certa dose de flexibilidade dos envolvidos. Prevê-se um provável cenário, mas a vida pode apresentar outro. Por exemplo, é natural que os pais faleçam antes dos filhos e, em razão disso, confeccionam um planejamento. E se o filho falecer antes dos pais? A pandemia é outro exemplo. Quem imaginou que todos seriam assolados por uma doença de tão grave abrangência?

A confecção de uma estrutura customizada, onde são levados em consideração os prováveis cenários e os desejos de cada uma das partes envolvidas, desenvolve na família habilidades muito importantes: comunicação respeitosa para expor seus reais desejos, assiduidade nas reuniões para tratar dos temas relevantes, escuta atenta e disposição

⁹ TEIXEIRA, Ana Carolina Brochado, FLESCHMANN, Simone Tassinari. Futuros possíveis para o Planejamento Sucessório. Revista Brasileira de Direito Civil – RBDCivil. Belo Horizonte, v. 29, p. 112, jul/set 2021.



para sustentar diálogos difíceis, construção de uma visão de futuro que seja comum aos envolvidos, construção de prováveis cenários e possíveis soluções.

Todas essas habilidades serão de grande importância para lidar com um futuro incerto como o de todos nós, onde a flexibilidade, a comunicação e a harmonia das relações são mais relevantes do que o controle sobre as prováveis situações.

Para GERSICK, K., et. al.¹⁰:

“Se os pais fizeram bem seu trabalho, a preparação foi adequada, e os filhos estão prontos para ir à faculdade, às forças armadas, a um emprego ou para o casamento, o trabalho do núcleo familiar está quase terminado. Agora, a responsabilidade de negociar o mundo da vida adulta está com os filhos”.

Na prática, no entanto, se constata que a longevidade do fundador(a) trouxe maior complexidade para o tema da sucessão, seja do patrimônio ou da gestão do negócio familiar. Muitas vezes, o projeto de sucessão consta dos documentos jurídicos, mas ainda não foi implementado no dia a dia do negócio familiar em razão da dificuldade do fundador(a) em conviver com a perda de poder em razão da sucessão executiva.

3. A TRANSIÇÃO PARA A SEGUNDA GERAÇÃO

A sucessão no sistema da família empresária é pensada como um processo de transição de uma geração para a próxima geração no comando das decisões dos negócios familiares. Quando a segunda geração da

família se aproxima profissionalmente do negócio familiar, o cenário muda e fica ainda mais complexo¹¹.

Dada sua importância na economia mundial e as mudanças ocorridas ao longo das gerações, compreender as práticas de gestão e as estratégias de sucessão adotadas por este tipo de organização são de extrema importância, notadamente nas empresas centenárias que já percorreram esse processo sucessório, quase sempre, por mais de uma vez, garantindo assim sua perpetuidade.

Se a família avalia e decide que existem familiares que podem suceder ao fundador(a), será necessário preparar o sucessor. Essa preparação será realizada em etapas, sendo importante a observação de Cláudia Tondo¹²:

“Para herdeiros de empresas familiares que sejam escolhidos por suas famílias para continuar a trajetória dos negócios, recomenda-se o desenvolvimento em três níveis: nível básico, intermediário e avançado.

Assim, no nível básico, é necessário que o membro da família ou o grupo que queria liderar um negócio familiar tenha conhecimentos em, no mínimo, quatro áreas: finanças, gestão de pessoas, comunicação e o processo produtivo do negócio”.

Dessa forma, para a transferência de poder nas decisões empresariais, é necessária a preparação prévia do sucessor e, também, que esse indivíduo seja legitimado pelos demais herdeiros-sócios.

¹¹ 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.

¹² TONDO, Claudia. O processo de sucessão nas empresas familiares. In: TONDO, Claudia (Org.) Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária. 2. Ed., Porto Alegre: Sulina, 2014, p. 90.

¹⁰ GERSICK, K., Davis, J., Hampton, M. & Lansberg, I. (De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997, p. 77.



A tensão produtiva entre a continuidade e a mudança¹³ é que vai garantir o êxito do processo de sucessão executiva nas empresas. No Brasil, segundo Bernhoft¹⁴, temos tido poucos casos de empresas que chegaram à terceira geração, pois a maioria se autodestrói na segunda geração ou na transição inexitosa da primeira para a segunda.

Afinal, quem estará à frente dos negócios precisa aprender a dar satisfação aos demais¹⁵, desenvolvendo habilidades de prestar contas, transparência, comunicação clara e respeitosa, escuta ativa dos demais pontos de vista e revisão dos próprios paradigmas, ou seja, as *soft skills* do Século XXI.

Se desenvolver o gosto e o uso das ferramentas de mediação¹⁶, terá ainda melhor chance de êxito na boa convivência familiar e empresarial, mantendo os vínculos tão importantes e necessários nas relações saudáveis da família empresária.

Será importante também para o sucessor desenvolver atitudes e habilidades necessárias para se relacionar, além dos membros da família, com os demais e principais grupos de *stakeholders* (acionistas, gestores-sênior, conselho de administração, clientes, fornecedores e comunidade financeira)¹⁷.

¹³ COLLINS, Jim. Como as gigantes caem: e por que algumas empresas jamais desistem. Tradução: Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010, p. 28.

¹⁴ BERNHOEFT, Renato. Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar). 4 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005, p. 32.

¹⁵ BERNHOEFT, Renato. As herdeiras: lutas e conquistas de Ana Maria Diniz, Fátine Chamon, Genny Serber, Elizabeth Beaman e Regina Yazbek / Renato Bernhoeft e Suzy Zveibil Cortoni. São Paulo: Nobel, 1993, p. 55.

¹⁶ ALMEIDA, Tania. Caixa de Ferramentas em Mediação: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014.

¹⁷ SALMERON, Bruno Luis Ferrari. Governança em família: da fundação à sucessão. São Paulo: Évora, 2018, p. 115.

4. O PAPEL DO CONSELHO CONSULTIVO NA IMPLEMENTAÇÃO DA SUCESSÃO

Sucessão é um processo e não um evento! Dessa forma, é necessário pensar o processo sucessório como um conjunto de atitudes e comportamentos que se perpetuam no tempo até que se tornem uma nova forma de atuação da empresa e da própria família empresária.

Nesse sentido, é muito importante observar que a simples discussão sobre o tema ou a elaboração de instrumentos jurídicos (Protocolo de Família, acordo de sócios e contrato social) não irá colocar fim a possíveis controvérsias e conflitos sobre o processo de sucessão.

Será necessário viver, colocar em prática o processo de sucessão e, dessa forma, a implantação de um conselho consultivo preparatório a um futuro Conselho de Administração pode ser um eficiente método de inserção desse processo.

Sim, porque o primeiro desafio a ser superado pela família empresária é passar de um modelo de gestão centralizado no fundador para outro modelo de gestão (colaborativo, participativo e coletivo) em razão da pluralidade dos sócios. E isso acontecerá na maioria das famílias, pois até mesmo aquelas em que o fundador deixa um único filho, pode existir outro herdeiro necessário como viúva, por exemplo.

Então, aprender a decidir no coletivo exige prática, aperfeiçoamento da comunicação, alinhamento das estratégias e visão de futuro da empresa e dos negócios familiares, enfim, muitas competências que necessitam ser treinadas.

Além disso, quando os herdeiros se reúnem ao redor de uma mesa de reunião costumam vir à tona muitos sentimentos que podem colocar fim ao mais belo projeto de expansão e/ou aperfeiçoamento dos negócios.



Em razão de todos esses fatores, iniciar o processo sucessório pela implantação de um conselho consultivo pode ser uma boa prática. Tudo porque o conselho consultivo não tem poder decisório, deliberativo. As pessoas não estão ali para decidir, o foco é analisar, discutir, aprender como o negócio funciona, sugerir modificações, treinar a escuta, bem como educar os sentimentos e emoções quando uma ideia que a pessoa considera genial é rejeitada. Tudo isso, sem a responsabilidade exigida aos administradores em conselhos estatutários formais¹⁸.

Funciona como uma oficina para a futura instalação de um conselho de administração, sendo que este sim possuirá caráter deliberativo, decisório e estratégico. Enquanto as partes não estão devidamente treinadas para decidir em conjunto, o conselho consultivo pode ser uma ótima ferramenta para treinar as habilidades necessárias a uma futura sucessão.

Além disso, começa a ser implantada toda uma cultura dentro da empresa: reuniões mensais (com pautas e atas), respeito ao calendário fixado, observância dos horários predeterminados, análise dos demonstrativos financeiros e contábeis, debates sobre o futuro da empresa, da aceitação dos produtos junto aos consumidores, enfim, toda a dinâmica de estratégia da empresa vai sendo absorvida aos poucos por aqueles membros da família empresária para uma futura sucessão na gestão do negócio.

As reuniões mensais do Conselho Consultivo também propiciam que sejam treinados, vividos na prática, os dois principais princípios da

Governança Corporativa: transparência e prestação de contas. Eles são a base da confiança, sem a qual não há negócio rentável que perdure no tempo.

Os sócios-herdeiros têm, assim, a possibilidade de treinar a prestação de contas e os atos de transparência todos os meses, resolvendo as desavenças, aparando as arestas da comunicação, alinhando a visão de futuro e, por que não, ainda tem a chance de reconhecer, antecipadamente, que não querem ser sócios daquele negócio, o que pode evitar muitos desentendimentos.

A implantação de um conselho consultivo, preparatório à futura instalação de um Conselho de Administração, pode, portanto, ser uma ferramenta eficaz na sucessão executiva da empresa, principalmente se os membros da família empresária se dedicam ao estudo do tema da governança corporativa e familiar, aperfeiçoando, na prática, como separar os temas que deverão ser discutidos no âmbito da empresa (conselho consultivo ou de administração) e os temas que deverão ser discutidos no âmbito da família (conselho de família).

¹⁸ DOERN, Richard. O Conselho Consultivo como transição para o mundo da Governança Corporativa. Disponível no endereço eletrônico: <<https://legadoefamilia.com/o-conselho-consultivo-como-transicao-para-o-mundo-da-governanca-corporativa/>>, acesso em 16/12/2022.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

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

BERNHOEFT, Renato. As herdeiras: lutas e conquistas de Ana Maria Diniz, Fátine Chamon, Genny Serber, Elizabeth Beaman e Regina Yazbek / Renato Bernhoeft e Suzy Zveibil Cortoni. São Paulo: Nobel, 1993.

BERNHOEFT, Renato. Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar (sem brigar). 4 ed. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2005.

COLLINS, Jim. Como as gigantes caem: e por que algumas empresas jamais desistem. Tradução: Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DOERN, Richard. O Conselho Consultivo como transição para o mundo da Governança Corporativa. Disponível no endereço eletrônico: <<https://legadoefamilia.com/o-conselho-consultivo-como-transicao-para-o-mundo-da-governanca-corporativa/>>, acesso em 16/12/2022.

GERSICK, K., Davis, J., Hampton, M. & Lansberg, I. De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares. São Paulo: Negócio, 1997.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. Código das melhores práticas de governança corporativa. 5.ed. São Paulo, SP: IBGC, 2015.

MOURA, Mariana. Supergovernança: Um olhar ampliado sobre os desafios das empresas familiares. São Paulo: Trevisan Editora, 2020.

SALMERON, Bruno Luis Ferrari. Governança em família: da fundação à sucessão. São Paulo: Évora, 2018.

TEIXEIRA, Ana Carolina Brochado, FLESCHMANN, Simone Tassinari. Futuros possíveis para o Planejamento Sucessório. Revista Brasileira de Direito Civil – RBD Civil. Belo Horizonte, v. 29, p. 101-120, jul/set 2021.

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.

TONDO, Claudia. O processo de sucessão nas empresas familiares. In: TONDO, Claudia (Org.) Desenvolvendo a empresa familiar e a família empresária. Porto Alegre: Sulina, 2ª ed. 2014, p. 75-96.



A TRAVESSIA DA EDUCAÇÃO NA ESCOLA E NA FAMÍLIA DURANTE A PANDEMIA

_Joana Figueira de Mello¹

_Livia Chaves Varella²

_RESUMO

Quais recursos foram acionados durante a pandemia, com o intuito de facilitar o processo de convivência e aprendizagem na escola e na família? Ao longo do texto iremos compartilhar dados de uma pesquisa e a experiência da diretora de uma escola durante a pandemia. Este é um texto que se propõe a fazer reflexões a partir de perguntas e respostas envolvendo o tema da resiliência.

INTRODUÇÃO

O mês de março de 2020 representou um marco inesperado na vida de praticamente todos os brasileiros. Após diversas notícias que evidenciaram o considerável grau de letalidade e o fácil contágio do novo coronavírus, os governos dos diversos estados do Brasil impuseram restrições para conter a pandemia no país, com impactos em diversas áreas, entre elas, o objeto deste artigo: a vida escolar e familiar, que sofreram alterações drásticas e exigiram uma grande capacidade de readaptação, tanto dos alunos, quanto dos pais e educadores.

Neste artigo propomos uma reflexão, ainda em tempos de pandemia, sobre as mudanças no cotidiano familiar e o impacto na escola sob o prisma do que consideramos como resiliência. A margem de incerteza dentro da estrutura educacional, à qual todos estavam adaptados, gerou diversas reações por parte de algumas famílias que ficaram extremamente abaladas, ao passo que outras ficaram mais fortalecidas. Do mesmo modo, há escolas que estão atravessando o fenômeno da pandemia com algum êxito, enquanto outras estão lutando para sobreviver. Dentro desse cenário de contrastes entre construções de realidades prolíficas e não-prolíficas, consideramos importante investigar quais habilidades e conhecimentos estão sendo acionados para transformar as adversidades em novos caminhos para o crescimento, em detrimento de uma postura de enfraquecimento e desespero.

¹ Formada em Pedagogia pela Puc-Rio, Terapeuta De Família formada pela Núcleo Pesquisas e Mediadora de Conflitos pelo Mediare. Após trabalhar em escolas particulares do Rio de Janeiro, fundou a sua própria escola de Educação Infantil em 2007. Hoje se dedica ao consultório, formação de Educadores e Mediação de Conflitos. contato: jofigueirademello@gmail.com

² Formada em Direito pela Ibmecc Rio e Mediadora de Conflitos pelo Mediare e certificada em Advocacia colaborativa pelo Instituto Brasileiro em Práticas Colaborativas. Atualmente, faz pós-graduação em direito e contratos pela Puc-Rio e atua em causas cíveis, sempre atenta a viabilidade da utilização de uma abordagem colaborativa.



Entendemos que a escola e a família são representações da sociedade em menor escala, sendo ambientes férteis de transmissão de valores e atitudes morais. Antes, as crianças e os jovens, em sua maioria, alternavam, pelo menos, entre as duas realidades: família e escola. Com a pandemia e as medidas de isolamento, tudo passou a se concentrar dentro de casa, com pouca alternância de ambientes e personagens. De forma semelhante, os pais passaram a se alternar nas funções de pais, casal e profissionais dentro de um mesmo espaço. Já os educadores, considerando, também, suas vivências e preocupações familiares, precisaram exercer sua função sem contato direto com os alunos, dependendo amplamente do auxílio da tecnologia, a criação de novos recursos didáticos para motivar os alunos e permitir o aprendizado à distância, além de prestar apoio e suporte às dores, preocupações e impasses trazidos pelas famílias.

A VIVÊNCIA PESSOAL DE DENTRO DA ESCOLA

Pela experiência de 14 anos de uma das autoras, como diretora do Espaço Envolvimento, uma escola de educação infantil, após 18 meses de pandemia, se tornou necessário muito mais do que palavras de incentivo para seguir em frente. No lugar de escola, vimos famílias perdendo suas rendas financeiras e vivendo sérias crises conjugais e parentais. Diariamente, recebíamos e-mails e telefonemas com relatos tristes e de busca de recursos para lidar com as adversidades. Pais e educadores abriram suas casas e sua intimidade para que pudessem seguir trabalhando e mantendo a relação das crianças e adolescentes com a aprendizagem ativa. As escolas adaptaram suas rotinas e currículos, re-

dimensionaram prioridades e foram criativas para solucionar as questões financeiras, em se tratando de uma escola particular, mantendo a saúde da empresa e, principalmente, garantindo os empregos.

No auge da pandemia em março de 2020, quando a orientação era o máximo de isolamento possível, as aulas eram on-line e os professores e escolas estavam ‘se desdobrando em mil’, vivenciamos algo inspirador! Toda a equipe da escola se reunia online, semanalmente, compartilhando, ouvindo e cuidando das experiências alheias. Tamanho foi o acolhimento e intimidade criada que a equipe transbordou em atitudes colaborativas.

Quem ajuda a sair do lugar de dor e a pertencer com resiliência?

Em reuniões semanais e *on-line* com os educadores da escola, era de costume iniciá-las ouvindo e acolhendo como cada um estava chegando naquele momento. Muitos relatos falavam de exaustão, de medos e das faltas que estavam vivendo. Era comum, após o **acolhimento** e a recepção de todos, agradecer por termos um grupo íntimo e que para além das reuniões se encontravam e se apoiavam diariamente. A certeza de **pertencer**, ou seja, de ter uns aos outros na jornada de ser ‘professor on-line’ era um alicerce muito forte para seguir adiante.

Durante as reuniões semanais de equipe e encontros quinzenais de planejamento, foi possível ouvir relatos de professores sobre como se inspiraram, cuidaram, incentivaram e até copiaram uns aos outros. Foi muito interessante observar como como Diretora o diálogo como forma de construir novas soluções. Os educadores combinavam e relatavam as propostas mantendo a autenticidade de cada um. Ficou bem evidente



a partilha como um ato de confiança e de intimidade. Uma pergunta se apresentava: o que fomentou este terreno fértil? Teria sido o fortalecimento anterior dos processos de interação, que permitiram resistir e renascer dos desafios desorganizadores da pandemia?

Segundo os estudos de ‘Famílias Fortes’ realizados por Stinnett et al.³, em momentos de crise, 75% delas experimentaram ocorrências positivas em meio à dor e ao desespero e acreditaram que algo bom resultaria da provação. Muitas famílias relataram que, atravessando as crises juntos, seus relacionamentos se tornaram mais ricos e mais amorosos do que teriam sido caso isso não acontecesse. Na relação entre escola e família não foi diferente. A experiência e as perguntas surgiram simultaneamente. Nossa geração nunca tinha vivido nada parecido e, portanto, os recursos para lidar com os desafios diários têm sido ativados quase que de improviso. Não sabíamos o que planejar, vivíamos a incerteza do futuro e da iminência de contrair uma doença que não sabíamos ao certo as consequências. Neste cenário, todos estavam assustados, isolados e extremamente vulneráveis. Na medida em que uma nova realidade era vivida, com diferentes premissas de convivência como o uso de máscaras, *home office*, escolas *on-line*, entre outras mudanças, os valores sociais foram se ajustando. A casa, a escola e o trabalho ganharam novos valores. A *internet*, as mídias sociais e os canais de TV foram de grande apoio social, ainda que se apresentem como espaços mais avassaladores e desafiadores para todos.

A PESQUISA COM EDUCADORES E PAIS DE CRIANÇAS E ADOLESCENTES

Fizemos uma pesquisa para este artigo através de questionários *on-line* elaborados pela plataforma Survio, contando com 10 respostas de educadores e 23 respostas de pais de crianças e adolescentes em idade escolar. (qual a amostra? 10 respostas Qual o público? pais de crianças e adolescentes em idade escolar Quais as perguntas?) O resultado nos demonstra que muitos ainda estão tendo dificuldades para lidar com as mudanças geradas pela pandemia, buscando a sobrevivência e ansiando pelo retorno à antiga normalidade. Entretanto, em outras respostas e, ainda, em algumas das respostas anteriores, também identificamos a vontade de superar as adversidades através da adaptabilidade, senso de união, empatia e comunidade e o uso da criatividade no manuseio das ferramentas de comunicação e tecnologia disponíveis. Esta diferença de perspectiva ilustra bem a diferença entre sobreviver e ter resiliência, mostrando que o ajustamento prolífico a um cenário cheio de restrições não só é possível, como se tornou palpável.

As perguntas consistiam em identificar os desafios trazidos pela pandemia dentro do cenário escolar e os recursos utilizados para enfrentá-los. As dificuldades mais citadas pelos pais foram o tempo exacerbado das crianças em frente às telas do computador ou celular, a ansiedade e a falta de interesse dos filhos. Qual o percentual? 78% Por parte dos educadores, falou-se bastante em atribuições para manusear as plataformas *on-line*; de engajar, em especial, crianças de baixa idade em atividades no computador; o nível de exaustão em razão do esforço na preparação criativa das aulas *on-line*; o acúmulo de trabalho e a dificuldade de monitorar as avaliações. 82%

3 Stinnett, Nick e DeFrain, John *The Second Handbook on Parent Education* 1989, cap. *The Healthy Family: Is It Possible?* Pgs 53-74



Em relação aos recursos utilizados para lidar com estes desafios, foram citados: a necessidade e importância do diálogo, do acolhimento, da informação e da criação de uma rede de apoio entre a escola e a família e maior atenção ao desenvolvimento pessoal de cada aluno (50% nas respostas dos professores e 44% nas respostas dos pais).

Isso confirma os dizeres que a autora e terapeuta de família, Froma Walsh⁴ traz em sua pesquisa, de 1998, sobre a “importância de, em tempos difíceis, as pessoas se valerem das conexões para enxergar através delas”. Um dos educadores entrevistados dados sobre esta pessoa falou sobre “adaptação e investigação de estratégias para captar o interesse das crianças”; outro educador disse achar interessante observar “como os alunos se comportam de forma diferente na situação de ensino remoto”. Isso pode indicar que olhar com curiosidade para o novo e buscar o que pode funcionar melhor para cada situação, se revela uma boa forma de lidar com as adversidades.

Uma crise pode ser um chamado para despertar, aumentando nossa atenção ao que realmente importa em nossas vidas. Podemos expressar que atravessar crises juntos, pode ser mais do que estar no mesmo lugar e diante da mesma situação ao mesmo tempo. Significa estarmos comprometidos em superarmos, juntos, as adversidades do momento juntos e estabelecermos uma relação de confiança, de diálogo contínuo e de acolhimento de forma ritmada. Caso a relação esteja fragilizada perante a crise, o mais provável é que os problemas pré-existentes fiquem enaltecidos e a possibilidade de ultrapassar a crise juntos fique enfraquecida se tornando ainda mais desafiador e

requerendo mais recursos para restaurar a relação. Queremos dizer que a pandemia potencializou aspectos que já conviviam dentro de nós, porém de forma velada. No entanto, observa-se que não aconteceu exatamente assim para todos, vimos famílias ??? não entendi a pergunta e coletivos se fortalecerem nesta crise, ainda que outros estejam levando mais tempo para se restabelecerem ou mesmo tenham se separado.

SOB O PRISMA DA RESILIÊNCIA

O que faz, então, ser resiliente ou sobrevivente?

Resiliência é um recurso poderoso para lidar com tais impactos. Acreditamos ser a capacidade de renascer, mais forte, da adversidade. Ser resiliente, engloba mais do que apenas sobreviver, atravessar ou fugir de uma provação angustiante. Os sobreviventes não são necessariamente dotados de boa resiliência; alguns ficam presos em uma mesma posição de vítima, alimentando seus sofrimentos e impedidos de crescer pela raiva e pela culpa.

A resiliência não nasce com as pessoas, mas pode-se constituir em uma qualidade que emerge da relação com outras pessoas e com o meio em que se vive. Entendemos que este processo de construção se desenvolve ao longo do tempo e resulta da influência da família, dos suportes sociais e da educação. Sair do modo de viver sobrevivente para o resiliente significa ir além da lamentação para a esperança de fazer acontecer um novo caminho. Neste caminho de esperança e recursos para encontrá-la, traremos um pouco do processo ocorrido dentro de uma escola privada, da qual uma das autoras fazia parte e por ela relatado. Qual? Mais informações. Já demos no paragrafo acima. Acha importante repetir?

4 WALSH, Froma. **Fortalecendo a Resiliência Familiar**. Roca: São Paulo, 2005



UM RELATO PESSOAL

“Em 14 anos de gestão escolar, nunca tinha me visto em uma situação tão difícil como a que a Pandemia apresentou. As escolas ficaram desamparadas e sem diretrizes. O que sabíamos é que de forma emergencial e prática, poderíamos funcionar *on-line*, adiar pagamentos de impostos, reduzir custos, utilizar benefícios do governo e negociar mensalidades. Estávamos mergulhados na crise buscando sobreviver e encontrar um caminho de esperança. Popularmente dizendo, encontrar uma luz no fim do túnel. Uma das luzes foi a iniciativa de gestores de grandes grupos de educação no Rio de Janeiro organizarem uma rede de apoio para compartilhamento de informações burocráticas e de políticas públicas oferecidas pelo governo para ultrapassar a crise. Estes grupos foram extremamente importantes para esclarecimentos e alinhamento de possíveis tomadas de decisões. Era tudo muito novo!

Na rede de gestores fomos atendidos na pauta objetiva financeira e de regras de funcionamento, mas ainda ficou muito a cuidar e resolver dentro de cada realidade escolar. Tínhamos que adaptar as propostas pedagógicas para o *on-line*, cuidar do vínculo das crianças e dos pais com a escola e apoiar toda a comunidade escolar. Foram incontáveis reuniões entre direção e equipe, equipe e coordenações e escola e famílias. Todos estes encontros eram muito especiais, pois tínhamos o objetivo principal de nos mantermos conectados sempre nos ouvindo, acolhendo e cuidando para encontrarmos soluções para os problemas do novo dia a dia. Eram diferentes realidades e possibilidades que se apresentavam com demandas variadas que resolvíamos, caso a caso, com muita escuta e respeito, em busca de saídas que atendessem a todos os envolvidos de alguma forma. Entendemos que era importan-

te costurarmos soluções conjuntas para lidar com a nova realidade. Usamos diversos recursos para nos conectarmos com a comunidade escolar, mas o mais eficaz foi o diálogo sincero e generoso. Usamos a fragilidade que vivíamos na pele a favor de todos os envolvidos. Nos fragilizarmos juntos, proporcionou um sentimento de coletividade e coragem para enfrentar os problemas e transformarmos em soluções e, conseqüentemente, construímos um novo cotidiano e maneira de trabalhar. De forma mais horizontal e dialógica se deu a gestão da escola.

Entendo este passo como uma enorme conquista e que ficará o desafio de se manter, mesmo quando a pandemia acabar.

Alimentando a esperança e a intenção de superar as adversidades, que ainda existem, acredito que estabelecer maior intimidade entre as escolas da sua região, construindo um cordão imaginário de total confiança, poderia potencializar as iniciativas com maior força e sem perder a individualidade de cada uma. Segundo Brene Brown⁵, “o que nós sabemos tem importância, mas quem nós somos importa muito mais. Ser, em vez de saber, exige atitude e disposição para se deixar ser visto. Isso requer viver com ousadia, estar vulnerável.”

Com os desafios da pandemia formei um grupo menor, inspirado por aquele maior citado acima. Era um grupo de mulheres, gestoras de escolas de educação infantil que se encontravam semanalmente para compartilhar experiências. Com os encontros virtuais estreitamos laços e ultrapassamos a vergonha que a crise e as situações adversas escancaram e compartilhamos realidades. É incrível como diante de

5 BROWN, Brene *A coragem de ser imperfeito: Como aceitar a própria vulnerabilidade, vencer a vergonha e ousar ser quem você é.*: Rio de Janeiro: Sextante, 2013

7 MILLER, Beth *A mulher vulnerável: 12 qualidades para desenvolver a resiliência.* São Paulo: Melhoramentos, 2006.



um momento tão delicado, é possível se conectar e confiar totalmente em pessoas que passam pelo mesmo que você, ainda que de lugares e posições diferentes. O desequilíbrio instaurado proporcionou um equilíbrio coletivo entre as escolas que se viam vulnerabilizadas. Na minha opinião o que antes era reduzido a escolas concorrentes de uma maneira geral, hoje se tornaram parceiras e plateia para o crescimento da outra. Neste grupo eram só mulheres e sobre a situação específica das mulheres, Miller (2006) salienta que: “queremos ser resilientes, queremos superar os momentos ruins e ser melhores depois das dificuldades, porém esclarece: “ninguém é resiliente o tempo todo e mesmo para aquelas pessoas que parecem naturalmente resilientes existirão momentos difíceis”. Para ela o aumento da evolução psicológica e espiritual começa com o reconhecimento das inseguranças que nos fazem reagir (MILLER, 2006, p. 9)⁶” No grupo de gestoras aconteceu exatamente desta maneira. Éramos todas resilientes em suas causas e realidades, porém o grupo possibilitou uma espaço seguro de partilha dos momentos difíceis. Ficou evidente que esta troca e momentos de fragilização fortaleceu a resiliência e capacidade de transformar os momentos adversos que estavam sendo vivenciados intensamente em suas respectivas escolas. até onde vai o relato pessoal? Não está bem marcado.

CONCLUSÕES

Para concluir este artigo reconhecemos que ainda ficam muitas perguntas sobre os recursos para lidar com os momentos de crise, mas

também consideramos já termos identificado pontos fundamentais que promovem movimentos de transformação e superação dos problemas que a crise apresenta. Resiliência é uma habilidade importante para este enfrentamento, porém para se chegar a ela é preciso caminhar sobre alguns terrenos instáveis e confiar que há esperança para superar a crise. Para dar o primeiro passo é preciso ter a coragem de expor fragilidades para pessoas que também se encontram disponíveis a compartilhar as suas e entender que é daí que se constrói as pontes, estradas e caminhos para passar pelo terreno instável. ?? há pesquisa sobre essa afirmação? Fora a vivencia relatada não tivemos acesso a nenhuma pesquisa O segundo passo é ter um grupo de confiança para externalizar seus sentimentos com a tranquilidade que será acolhido e que mesmo diante de possíveis críticas conseguirá encontrar apoio para superar e ampliar suas possibilidades. E o terceiro e último passo é ser potente e ver a crise como um acontecimento e então ter a esperança de encontrar os caminhos a partir da crise para além dela.

Para seguir é fundamental ter conexão com pares dentro e fora do seu cotidiano. Dentro da escola está assegurado o dia a dia e fora da escola está a grandiosa conexão com o mundo, da qual a escola deve estar sempre atenta, pois é parte dela. As diferentes realidades compõem a sua realidade diretamente e indiretamente.

A crença de que podemos dar conta de tudo enfraquece as alternativas criativas de solução de conflitos, mas após a pandemia acreditamos que confiar no movimento colaborativo entre as escolas pode ter sido o grande ganho para o setor escolar, para a sociedade e para as famílias. Embora as famílias não tenham sido o nosso maior foco de trabalho neste artigo, cabe ressaltar os relatos da pesquisa que nos



contam sobre pais que ‘enxergaram’ seus filhos e se surpreenderam com sua capacidade de serem pais e as habilidades dos seus filhos. Como por Exemplo a mãe que contou que “Criei estratégias junto com minha filha para juntas vivermos a nova dinâmica.” A vulnerabilidade dentro das casas foi um acontecimento que conectou os integrantes muitas famílias.

Para finalizar, gostaríamos de reforçar as atitudes conquistadas pelos corajosos gestores que enfrentaram a realidade na escola em tempos de pandemia. Que entres erros e acertos priorizaram as relações de confiança e diálogo aberto buscando soluções criativas e colaborativas para enfrentar cada momento desafiador da crise.

As questões fundamentais para desenvolver-se diante de tamanho desafio que a pandemia nos trouxe deveriam ser, como propôs Brene Brown⁷, “Você está comprometido? Você está atento”? Acreditamos que ao buscar estar atento e comprometido, fiando relações sinceras e íntimas pautadas em boas conversas, muitas ideias para lidar com os impasses irão surgir. A regularidade dos encontros entre pessoas que vivem momentos de dor parecidos, permite uma continuidade e elaboração maior das ideias sempre articulando a teoria e a prática possível para cada parte envolvida. Como você identifica suas dores ou as dores da sua escola? Você tem um grupo de profissionais dentro e fora da escola com os quais pode genuinamente compartilhar? Convidamos você que se dedicou a ler este artigo até o final para experimentar formar a sua rede de apoio profissional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

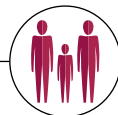
BROWN, Brene. **A coragem de ser imperfeito: Como aceitar a própria vulnerabilidade, vencer a vergonha e ousar ser quem você é.**: Rio de Janeiro: Sextante, 2013

MILLER, Beth. **A mulher vulnerável: 12 qualidades para desenvolver a resiliência.** São Paulo: Melhoramentos, 2006.

Stinnett, Nick e DeFrain, John. **The Second Handbook on Parent Education** 1989, cap. **The Healthy Family: Is It Possible?** Pgs 53-74

WALSH, Froma. **Fortalecendo a Resiliência Familiar.** Roca: São Paulo, 2005

⁷ Op.cit. BROWN, Brene **A coragem de ser imperfeito: Como aceitar a própria vulnerabilidade, vencer a vergonha e ousar ser quem você é.**



REFLEXÕES SOBRE OS REQUISITOS PARA A PARTICIPAÇÃO DOS FILHOS NA MEDIAÇÃO

_Leila Amboni¹

_RESUMO

O presente artigo tem como objetivo trazer reflexão sobre os requisitos necessários para a participação dos filhos menores, sejam crianças, adolescentes ou jovens, na Mediação, considerando que a legislação brasileira não veda essa participação, havendo, inclusive, regramentos que a autorizam, apesar de não delimitarem seu formato e/ou requisitos.

INTRODUÇÃO

A Mediação Familiar, em grande parte do seu escopo de atuação, lida com situações relacionadas ao término de relacionamentos amorosos, dos quais foram fruto(s) um ou mais filhos. O que se percebe, na maioria dessas situações, é que as mágoas e ressentimentos decorrentes do rompimento da relação conjugal transbordam para todo o sistema familiar, afetando o funcionamento do par parental e atingindo diretamente seus filhos.

O divórcio (ou dissolução de uma união estável) em uma família com filhos é, certamente, uma situação delicada a ser resolvida. No entanto, não é a extinção da relação amorosa em si a causa dos reflexos negativos que possam vir a existir na vida dos filhos, mas sim a forma como os responsáveis lidam com o conflito e se apresentam frente a eles no curso desta ruptura.

Muitas são as vezes em que ambos os responsáveis, ou ao menos um deles, estão tão envolvidos emocionalmente com seu sofrimento e seu luto, que não conseguem enxergar efetivamente a dor e as necessidades de seus filhos.

Nesse sentido, transcreve-se trecho de artigo escrito por Mônica Lobo e Samantha Pelajo, na obra *Mediação de Conflitos para Iniciantes, Praticantes e Docentes*, coordenado por Tania Almeida, Samantha Pelajo e Eva Jonathan²:

¹ Mediadora de Conflitos, capacitada pelo MEDIARE. Advogada. Pós-graduada em Direito do Estado e da Regulação pela FGV Direito Rio. Graduada em Direito pela UERJ. Sócia do escritório Amboni e Pieratti Advogadas. Coordenadora do Setor Família e Sucessões do MEDIARE. Supervisora de Mediação pelo MEDIARE.

² LOBO, Mônica e PELAJO, Samantha. *Mediação familiar: Algumas Premissas Emocionais e Jurídicas*. in ALMEIDA, Tania, PELAJO, Samantha e JONATHAN, Eva. *Mediação de Conflitos para Iniciantes, Praticantes e Docentes*. Editora JusPODIVM, 2016, p. 447.



Por ocasião do divórcio/da união estável, sentimentos e necessidades se misturam e a raiva pode muitas vezes facilitar o desapego, mas, por outro lado, dificultar futuras parcerias, levando-os ao litígio.

Se isso acontece, os filhos correm o risco de estabelecer uma relação de maior dependência com aquele pai ou mãe que lhe traz maior sensação de segurança ou lhe passa a preocupação de ser mais frágil. Esse fenômeno chamado por Boszormenyi-Nagy de **conflito de lealdade**, muitas vezes, leva ao distanciamento dos filhos em relação a um dos pais.

É importante que o genitor a quem o filho está ligado pelo vínculo de lealdade tenha consciência do seu papel de facilitador para liberar a relação com ambos os pais. Se isso não acontece, **umenta potencialmente o risco de alienação parental**.

Geralmente, nessas situações, após algumas sessões de acolhimento, são utilizadas ferramentas com objetivo de desconstruir as narrativas centradas na culpa e na dor e reconstruir a relação parental - que continuará existindo a despeito da cessação da relação conjugal. A partir daí, busca-se concentrar as energias no bem comum, no vínculo vitalício que existe entre os envolvidos: os filhos.

No entanto, muitos ex-casais estão tão autocentrados em sua própria dor que apresentam extrema dificuldade de refletir sobre as situações e atitudes que possam beneficiar – ou prejudicar - seus filhos, apesar de dizerem, reiteradamente, que fazem tudo em prol das crianças.

Nesses casos, dentre outras ferramentas cabíveis, a escuta dos filhos na Mediação é uma prática possível e que pode ser produtiva para a re-

construção saudável da família, desde que seja feita considerando alguns requisitos e cuidados fundamentais. É sobre essas condições que se pretende conversar no presente artigo.

1. LEGISLAÇÃO BRASILEIRA

A legislação brasileira não proíbe a oitiva de filhos menores na Mediação. O Código Civil é silente sobre o tema, assim como a Lei de Mediações (Lei n. 13.140/2015). Por sua vez, a Constituição Federal e o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei n. 8.069/1990) possuem diversos dispositivos que tratam dos direitos da criança e do adolescente à dignidade, à saúde física e psíquica, ao respeito e à liberdade, estando expresso no artigo 16, II, da Lei n. 8.069/1990 o direito à “opinião e expressão”. Diante disso, em 2016, na I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios, foi aprovado o Enunciado 26, que assim dispõe:

26. É admissível, no procedimento de mediação, em casos de fundamentada necessidade, a participação de crianças, adolescentes e jovens – respeitado seu estágio de desenvolvimento e grau de compreensão – quando o conflito (ou parte dele) estiver relacionado aos seus interesses ou direitos.

Como se observa, tal Enunciado autoriza expressamente a participação dos filhos na Mediação, mas não estabelece os requisitos necessários para tanto.

Desde então, outras Jornadas foram realizadas, novos Enunciados foram propostos, mas ainda não houve efetiva complementação dessa regulamentação para trazer clareza quanto às condições e aos cuidados que devem ser adotados para a escuta dos filhos no procedimento de Mediação.



2. POSSÍVEIS BENEFÍCIOS

Antes de se adentrar nas condições necessárias para a oitiva dos filhos na Mediação, vale destacar alguns dos benefícios que podem ser alcançados com essa prática, desde que realizada de forma segura e cuidadosa.

É possível identificar vantagens de naturezas diversas que são, na verdade, interligadas: para a evolução do procedimento de Mediação, para as crianças, para os responsáveis e para o sistema familiar. A seguir, enumeram-se algumas delas:

(i) As reuniões com a inclusão de todos os membros da família permitem aos mediadores checar suas hipóteses sobre a dinâmica familiar e, eventualmente, ajustar suas intervenções, a partir de tal experiência;

(ii) Conferem-se aos filhos um espaço de confiança, no qual podem falar de suas fantasias, confusões, angústias e medos, de forma que os responsáveis possam tomar conhecimento e agir de forma a sanar ou minimizar esses sentimentos;

(iii) Confere-se voz aos filhos em um processo de alta importância e com reflexos diretos em suas vidas;

(iv) Permite-se que os responsáveis escutem, a partir de um terceiro capacitado para tanto, as necessidades dos filhos, a fim de que possam tomar suas decisões de maneira efetivamente informada; e,

(v) Pode contribuir para que os responsáveis se distanciem um pouco da rivalidade comum no rompimento do par conjugal e entendam a importância de atuar em conjunto, em benefício do bem estar de seus filhos.

Nas hipóteses em que os mediadores identificarem a possibilidade de ocorrência dos proveitos acima listados e ponderarem que eles se sobrepõem aos desafios de convidar os filhos para a participação no procedimento, poderão passar para o passo seguinte que é buscar

atender aos requisitos necessários para que essa participação de fato produza bons efeitos.

3. REQUISITOS PROPOSTOS

Vistos os possíveis benefícios decorrentes da oitiva dos filhos na Mediação, os quais, vale reforçar, deverão ser identificados no caso concreto após sopesados os riscos, passa-se a tratar de algumas condições/cuidados para que esta medida tenha maior probabilidade de atingir seus objetivos.

Primeiro, é fundamental que haja o **consentimento unânime dos responsáveis legais** para que se possa convidar os filhos para a Mediação. Nesse ponto, os mediadores deverão conversar com ambos os genitores, a fim de explicar sua intenção ao incluir os filhos na Mediação, esclarecendo que o objetivo central da conversa é permitir que eles se expressem livremente, para que suas reais necessidades sejam compreendidas e, com isso, esses responsáveis possam tomar decisões informadas em benefício de seus filhos e da família em geral. Deve-se comunicar aos responsáveis que alguns temas trazidos pelos filhos podem não ser revelados a eles se os infantes assim solicitarem, desde que não impliquem em grave risco para estes, tampouco para outras pessoas. Nesta etapa, deve-se dar o tempo necessário para que a decisão ocorra com tranquilidade, pois é comum que os responsáveis fiquem preocupados com eventuais prejuízos que a participação na Mediação possa gerar aos filhos e precisem primeiro ganhar confiança nos mediadores e no procedimento para que se sintam seguros para autorizar tal participação.



Obtida a autorização dos responsáveis, é preciso **cuidar da forma como o convite será feito aos filhos**, pois este pode ser um fator gerador de ansiedade e medo. Deve-se reforçar que o intuito da conversa é entender como estão se sentindo com as mudanças em curso na família, conhecer sua maneira de pensar, seus medos e necessidades, bem como deixar claro que eles não estão sendo ouvidos para culpabilizar – tampouco para escolher - um ou outro genitor, que somente será transmitido aos cuidadores aquilo que eles autorizarem e que as decisões serão sempre tomadas pelos seus responsáveis. Este convite pode ser feito por um ou ambos os responsáveis devidamente preparados para tanto e essas informações deverão ser repetidas no início da conversa dos profissionais com os filhos, certificando-se de que estes compreenderam seu conteúdo. No momento da reunião, uma das informações mais relevantes é a de que **os filhos não estão na Mediação para tomar qualquer decisão**, o que compete exclusivamente aos responsáveis, sob pena de os filhos criarem em si uma responsabilidade que definitivamente não lhes cabe e, conseqüentemente, terem sua estrutura emocional abalada. Sobre o tema, Marinés Suares é bastante enfática ao tratar das entrevistas com menores³:

Los niños no deben ser involucrados para acusar los padres, ni para servir de testigos, ni tampoco para que ellos tomen las decisiones. Las decisiones son absoluta responsabilidad de los adultos, pero es función de los mediadores ayudar a que éstos las tomen sobre la base de información, es decir, que sean “decisiones informadas”.

Deve-se destacar, ainda, que é essencial a atuação de um **profissional**

com capacitação específica para a oitiva de crianças e/ou adolescentes. Este é um requisito de extrema relevância e deve ser sempre observado pela equipe. O ideal é que se trate de um profissional neutro, com formação específica, especializado e habilitado para lidar com crianças e adolescentes, capaz de criar um espaço de escuta produtivo, no qual sua expressão verbal e não verbal possa ser acolhida, a imagem do que ocorre nas Práticas Colaborativas⁴.

Além disso, deverá ser proporcionado um **ambiente seguro e adequado** para a reunião com os filhos, considerado seu estágio de desenvolvimento cognitivo e emocional.

Acredita-se que, atendidas essas premissas, há grande chances de a participação dos filhos produzir efeitos positivos para a evolução da Mediação na direção da tomada de decisões consensuais pelos responsáveis com foco nos filhos e na nova família que nasce como resultado da extinção da relação amorosa.

CONCLUSÃO

Apesar de os filhos serem diretamente afetados pelas decisões parentais após o rompimento da relação conjugal, muitas vezes, deixam de ter seus interesses considerados, na medida em que os responsáveis estão autocentrados em suas dores e necessidades. Em regra geral, a escuta e o acolhimento das preocupações, necessidades e expectati-

4 Método extrajudicial de solução de conflitos, caracterizado pela sua voluntariedade, cláusula de não litigância, confidencialidade, transparência e – uma de suas características mais marcantes – possibilidade de se incluir na equipe de trabalho profissionais de outras áreas, além da jurídica, tais como psicólogos e especialistas financeiros. Isso permite uma abordagem mais completa e customizada dos problemas postos, envolvendo questões fundamentais à sua solução que escapam da esfera meramente jurídica, dando-lhes um tratamento adequado.

3 SUARES, Marinés. Mediando en Sistemas Familiares. Buenos Aires: Editora Paidós, 2015. p. 393.



vas dos filhos em sede de Mediação pode contribuir fortemente para um resultado mais produtivo para todos os integrantes da família, em especial os filhos.

No entanto, o propósito e o formato de participação de menores no processo de Mediação devem estar muito bem delineados, mediante prévia reflexão da equipe e dos responsáveis legais sobre os benefícios em potencial que tal inclusão pode gerar. Além disso, devem ser atendidos todos os norteadores para a eventual inclusão desses menores no procedimento de Mediação, em consonância com os princípios constitucionais e legais do melhor interesse e da proteção integral da criança e do adolescente, visando à preservação de sua integridade física e emocional.

O assunto é ainda bastante controverso, há opiniões divergentes e, por isso, exigem-se estudos e debates sobre o tema, a fim de que haja maior segurança na adoção da participação dos filhos na Mediação, definindo-se os requisitos que devem ser atendidos para que esta participação se dê de forma cuidadosa, adequada e efetiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LOBO, Mônica e PELAJO, Samantha. Mediação familiar: Algumas Premissas Emocionais e Jurídicas. in ALMEIDA, Tania, PELAJO, Samantha e JONATHAN, Eva. Mediação de Conflitos para Iniciantes, Praticantes e Docentes. Editora JusPODIVM, 2016.

SUARES, Marinés, Mediando en Sistemas Familiares. Buenos Aires: Editora Paidós, 2015..

CAMERON, Nancy. *Collaborative Practice: deepening the dialogue*. Second Edition. Canada: CLEBC, 2014.

FURST, Olívia. Práticas Colaborativas no Direito de Família. Prática vencedora do Prêmio Inovare em 2013 – categoria advocacia. Disponível no endereço eletrônico: <https://www.premioinnovare.com.br/pratica/praticas-colaborativas-no-direito-de-familia/8495>. Acesso em 03.03.2022.

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



O ENVELHECIMENTO SOB A PERSPECTIVA DAS PRÁTICAS COLABORATIVAS

_Natália Silveira Winter¹

_RESUMO

O presente artigo propõe abordar o crescente envelhecimento populacional e as consequências do aumento da longevidade, em especial no Brasil, sob a perspectiva da prevenção e da solução de conflitos envolvendo pessoas idosas e suas famílias, contexto em que os métodos autocompositivos – mais notadamente as Práticas Colaborativas – podem ser consideradas as vias mais adequadas para a solução sustentável de eventuais conflitos, diante de seu enfoque multidisciplinar e não adversarial, que preserva as relações familiares.

INTRODUÇÃO

Muito se tem falado sobre o aumento da expectativa de vida da população devido aos avanços da medicina e ao crescente aumento da qualidade de vida. Segundo previsões do IBGE², em 2050 o Brasil contará com a proporção de 1 idoso para cada 4 pessoas, podendo a população de idosos configurar 25% da sociedade brasileira. Este processo do envelhecimento populacional altera significativamente a pirâmide demográfica brasileira e nos coloca diante da urgente necessidade de compreendermos o processo de envelhecimento e conhecermos os conflitos dele decorrentes.

Além disso, o sucessivo aumento da longevidade torna a chamada Terceira Idade uma das mais longas etapas do ciclo vital, superando a infância, a juventude e possivelmente a vida adulta. Este processo nos coloca diante de questões de natureza médica, financeira, jurídica e psicológicas – como os embates geracionais na administração de empresas familiares, as divergências dos descendentes sobre cuidados médicos e terapêuticos dos idosos, conflitos na esfera da administração das finanças e patrimônio de idosos, dentre outros – exigindo das famílias e dos profissionais que as atendem uma compreensão de todas as vertentes do processo de envelhecimento para que se possa dirimir da forma mais sustentável e cuidadosa os conflitos inerentes à senescência.

¹ Advogada e Mediadora de Conflitos; Docente do Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas - IBPC; Especialista em Direito de Família e Sucessões pela PUC-Rio; Coordenadora do Setor de Práticas Colaborativas do Mediare; Fundadora e coordenadora do Comitê de Jovens Profissionais Colaborativos – CJPC e Vice-Presidente da Comissão Jovem do Instituto Brasileiro de Direito de Família – IBDFAM; e-mail: winter.natalia@gmail.com

² No Brasil, especificamente, a expectativa de vida média de uma pessoa é de 76,3 anos, segundo pesquisa recente do IBGE (2018), e, em termos percentuais, 12,9% da população brasileira tem idade superior a 60 anos. O Rio Grande do Sul e o Rio de Janeiro são os estados brasileiros com maior percentual de população idosa, com 18,6%, enquanto o Amapá registra o menor índice brasileiro, com 7,2% de pessoas acima de 60 anos.



1. ENVELHECIMENTO: PROCESSO GRADATIVO E SISTÊMICO

O Estatuto do Idoso, Lei 10.741 de 2003, define como idoso qualquer pessoa com idade igual ou superior a 60 anos, sendo certo que o passar dos anos acarreta sucessivas perdas de funções orgânicas, que acontecem de forma muito particular para cada indivíduo. O envelhecimento pode ser analisado sob o critério da idade biológica, que compreende o olhar sobre a saúde dos indivíduos e esta gradual perda de funções orgânicas, e o da idade psicológica, através da qual se faz uma análise individual de como cada pessoa sente e age, independentemente da sua idade cronológica³.

Em uma sociedade que faz da juventude um produto a ser insaciavelmente consumido, aceitar o envelhecimento é um grande desafio. O medo do envelhecer e os obstáculos físicos e psíquicos impostos pelo avançar da idade, como a redução da mobilidade ou de capacidade cognitiva, faz com que muitos tendam a retardar a tomada de decisão sobre aspectos relevantes de suas vidas.

Tais desafios muitas vezes acabam por desestimular que se olhe o envelhecimento como um processo natural e inevitável, e esta negação é muitas vezes o que impede um planejamento cuidadoso e de prevenção de conflitos, que poupe o idoso de futuramente atravessar divergências em momento de maior sensibilidade e de menor autonomia em relação a temas de seu próprio interesse.

Segundo a advogada Edith Nepomuceno e a psicóloga Michele Schneider (2016, p. 445-446):

O envelhecer humano é considerado uma crise do desenvolvimento e tende a provocar, portanto, mudanças necessárias que implicam numa reorganização familiar, o que nem sempre é fácil de ser administrado e/ou conversado. É um processo que repercute em todo meio familiar, trazendo à tona não só sentimentos e histórias agradáveis, mas também aquilo que ficou mal resolvido ao longo da trajetória de vida, tanto do idoso como da família na qual ele está inserido.⁴

No contexto do planejamento da senescência e de eventual necessidade de organização estrutural e de cuidados da pessoa idosa, a família tem papel fundamental, pois é a primeira rede de apoio do idoso. Segundo a especialista em saúde pública Juliana Fernandes:

É nela (na família) que os primeiros cuidados ocorrem e as interações com o meio se consolidam; é onde se encontra o apoio necessário para a satisfação de suas necessidades, ou seja, é um lugar de pertencimento com seus familiares e cuidadores. Através dela é garantida uma segurança pela qual os idosos se sentem protegidos.

Essa rede de apoio denominada informal pode ser composta pelo cônjuge, filhos, netos, por amigos ou vizinho mais próximo. Também pode ter suporte de um cuidador familiar e dos não familiares⁵.

Assim, considerando-se o fato de o envelhecer de uma pessoa provocar uma grande mudança para a família como um todo, é certo que

3 BESDINE, Richard W. Considerações Sobre o Envelhecimento. Manual MSD – Merck, Sharpe & Dohme Corporation – Versão Saúde Para a Família.

4 NEPOMUCENO, E.; SCHNEIDER, M. Mediação Familiar com Idosos: Reflexões, Experiências e Problematizações. Marodin, Marilene; Molinari, Fernanda (Org). Mediação de Conflitos – Paradigmas Contemporâneos e Fundamentos para a Prática. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2016, p. 445-446.

5 FERNANDES, Juliana. Participação da Família nos Cuidados do Dia a Dia. Gil, Ana (Coord.). Viva Mais: Terceira Idade com Saúde e Qualidade de Vida. Rio de Janeiro: Editora Conquista, 2019, p.81.



a abordagem de qualquer questão relativa a idosos não deve se esgotar na escuta de apenas um indivíduo, mas de toda uma coletividade que o cerca. Por este motivo, procurados por idosos ou seus familiares, um profissional deve levar em conta uma abordagem ampla, abrangente e sobretudo sistêmica, com atenção voltada não somente à pessoa idosa, mas também aos familiares envolvidos em sua rotina, e à rede de profissionais e cuidadores que se forma em torno dela.

É fundamental, ainda, a percepção que os conflitos relativos aos idosos não se resumem a resolver questões objetivas, como as financeiras, médicas, de cuidados rotineiros ou organização dos papéis dos familiares, mas também subjetivas, que envolvem o reconhecimento e acolhimento de questões emocionais e afetivas presentes nas relações familiares.

Os conflitos mais comumente identificados envolvendo a Terceira Idade são a responsabilidade pelos cuidados do idoso, a divisão de tarefas de suporte ao idoso entre os familiares, a rotina de visitas e convivência, a agenda de compromissos médicos, a administração de terapias e medicamentos, implementação de cuidados com a alimentação e com a higiene pessoal. Além disto, os conflitos podem envolver a administração da rotina de cuidadores, resolução sobre questões médicas e a administração patrimonial e das finanças do idoso⁶, que são assunto potencialmente conflitantes, que devem levar em consideração a configuração familiar.

Reconhecendo-se estes pontos nevrálgicos que serão eventualmente vivenciados pela maioria das famílias brasileiras, cada vez mais

pessoas têm buscado apoio para prevenção de conflitos, sendo certo, nestes casos, que qualquer planejamento deve envolver não somente o indivíduo, mas o sistema no qual está inserido, para que seja possível identificar sua rede de apoio, e qual a função cada membro pode (ou não pode) desempenhar no apoio de seu processo de envelhecimento e possível perda de autonomia.

2. O ENVELHECIMENTO NÃO PLANEJADO E A NECESSIDADE DA GESTÃO POSITIVA DOS CONFLITOS

Apesar da procura crescente de serviços de planejamento patrimonial e existencial relacionados ao processo de envelhecimento, a incipiência da cultura de prevenção de conflitos, somada ao preconceito com o envelhecimento, culmina, muitas vezes, na judicialização de controvérsias envolvendo pessoas idosas.

Enquanto uma parcela da população vem abrindo os olhos para a necessidade de planejar-se financeiramente para o futuro, de pensar em seu processo sucessório e na sua organização patrimonial e existencial, principalmente através de instrumentos jurídicos, uma parcela significativa da população ainda não atentou à necessidade de manifestar sua vontade de forma inequívoca para o futuro, de forma a deixar consignados diretrizes e desejos diante de eventuais questões que se apresentem.

Assim, no caso de pessoas que chegam à Terceira Idade sem plena autonomia e capacidade civil, corre-se o risco da instauração de conflitos pela divergência de opiniões e posições de seus cônjuges, descendentes e familiares em geral, que, para dirimirem suas diferenças podem recorrer ao Poder Judiciário.

⁶ MARODIN, MOLINARI, GROSSI e SEVERO. Mediação envolvendo idosos: considerações para a prática a partir da experiência na Defensoria Pública do Rio Grande do Sul. Marodin, Marilene e Molinari, Fernanda (Org.). Mediação de Conflitos – Paradigmas Contemporâneos e Fundamentos para a Prática. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2016, p. 478.



A tendência à terceirização da solução de controvérsias acaba, muitas vezes, acirrando os a disputa e cristalizando posições antagônicas e abafando a voz do idoso, que pode ainda guardar centro grau de consciência.

Neste sentido, as mediadoras Marilene Marodin, Fernanda Molinari, Herta Grossi e Maria Izabel Severo, dispõem:

Muitos idosos referem o desejo de serem inseridos nas decisões a respeito de suas vidas, sua rotina, local de moradia, não desejando serem vistos como um objeto de cuidados. Ao mesmo tempo, a maior convivência com idosos pode gerar conflitos transgeracionais, devido a olhares e vivências diferentes, não só com os filhos que seriam a segunda geração, mas principalmente com os netos, a terceira geração.⁷

3. O PROTAGONISMO DO IDOSO

A maior tendência que se vê na atualidade, no contexto da prevenção de conflitos e do crescimento da aplicabilidade dos métodos autocompositivos de resolução de controvérsias, é a do fomento do protagonismo do idoso. Especialmente nesta fase da vida, é necessário que sejam ressaltadas as possibilidades, as novas conquistas e que se preze ao máximo a manutenção da autonomia e independência do idoso.

O Estatuto da Pessoa com Deficiência, Lei 13.146, de 06 de julho de 2015, reforça a importância da manutenção da autonomia individual,

estimulando que se ampliem ao máximo as tentativas de manter a capacidade civil das pessoas que venham a apresentar alguma deficiência no decorrer do processo de envelhecimento.

O Estatuto, apesar de mencionar exclusivamente deficiências, respalda juridicamente desdobramentos do envelhecimento ao passo que este processo, na maioria das vezes, provoca mudanças na capacidade funcional e cognitiva do indivíduo, podendo acometê-lo com deficiências permanentes ou temporárias⁸. Assim, desde 2015, as pessoas com impedimentos de longo prazo de natureza física, mental, intelectual, que vêm a ser condição de muitos idosos, passaram a ser vistas como plenamente capazes para o Direito Civil, e devem ter sua autonomia preservada tanto quanto for possível.

Segundo Bruna Lima de Mendonça, “não há mais espaço no ordenamento jurídico brasileiro para um procedimento que vise à substituição da vontade da pessoa com deficiência e a sua aniquilação da vida civil.”⁹.

O protagonismo da pessoa idosa no gerenciamento de sua própria vida pressupõe a própria tomada de consciência da fase do ciclo vital na qual se encontra, com todos as implicações e desafios impostos pelas condições físicas e mentais. Para garantir a primazia da vontade mesmo com deficiências decorrentes da senescência e manter ao máximo possível a independência, deve-se fomentar a cultura do planejamento da velhice, em momento de plena capacidade, no tocante à organização financeira, de cuidados rotineiros e de saúde.

7 MARODIN, MOLINARI, GROSSI e SEVERO. Mediação envolvendo idosos: considerações para a prática a partir da experiência na Defensoria Pública do Rio Grande do Sul. Marodin, Marilene e Molinari, Fernanda (Org.). Mediação de Conflitos – Paradigmas Contemporâneos e Fundamentos para a Prática. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2016, p. 466.

8 FAGUNDES, Gisele. Alterações Posturais na Terceira Idade. Gil, Ana (Coord.). Viva Mais: Terceira Idade com Saúde e Qualidade de Vida. Rio de Janeiro: Editora Conquista, 2019, p.64.

9 MENDONCA, Bruna L. Proteção, Liberdade e Responsabilidade: uma interpretação axiológico-sistemática da (in)capacidade de agir e da instituição da curatela. BARBOZA MENDONCA ALMEIDA (Coord). O Código Civil e o Estatuto da Pessoa com Deficiência. Rio de Janeiro: Editora Processo, 2018, p. 48



Frequentemente as pessoas envelhecem preservando a capacidade de agir, apenas necessitando de algum apoio em assuntos específicos. O essencial, para a manutenção da independência e da autonomia da vontade, reforçados pelo EPD, é reconhecer as diferentes limitações de cada indivíduo, pois cada particularidade enseja uma intervenção qualitativamente diversa.¹⁰ Esta necessidade de inclusão e preservação da autonomia dos idosos vai ao encontro da proposta dos métodos autocompositivos de solução de conflitos, que estimulam o protagonismo das partes, a autoimplicação dos indivíduos e as decisões autorais.

4. PRÁTICAS COLABORATIVAS: APORTES MULTIDISCIPLINARES E O FOMENTO DO PROTAGONISMO

A abordagem tradicional das questões relativas ao envelhecimento frequentemente cai no lugar comum da monodisciplinaridade, a qual empobrece a compreensão de todas as faces de um conflito. Idosos, advogados, geriatras, cuidadores e famílias teriam muito a ganhar com o trabalho integrado das diferentes disciplinas, podendo apresentar aos idosos e famílias que os procuram um trabalho desenvolvido em parceria e complementaridade.

A complexidade do fenômeno de envelhecer e a necessidade do engajamento da família neste processo são características que permitem os conflitos decorrentes do envelhecimento se beneficiarem ao máximo dos métodos autocompositivos que se utilizam de abordagens multidisciplinares e sistêmicas, como a Mediação e as Práticas Colaborativas.

¹⁰ MENDONÇA, Bruna L. Proteção, Liberdade e Responsabilidade: uma interpretação axiológico-sistemática da (in)capacidade de agir e da instituição da curatela. BARBOZA MENDONCA ALMEIDA (Coord). O código civil e o estatuto da pessoa com deficiência. P. 48

O Judiciário, quando acionado por conflitos relativos ao envelhecimento, não raramente se utiliza da equipe multidisciplinar forense, uma vez que tais conflitos, apesar de terem roupagem jurídica, são da ordem da saúde mental ou financeira, necessitando de perícia médica e contábil, estudos sociais, avaliação psicológica e até prestação de contas.

O que vêm se reconhecendo, cada vez mais, é a necessidade de a resolução de conflitos dar espaço à cultura da prevenção de conflitos, da mesma maneira que, se já instaurado um conflito no seio da família, traga-se a multidisciplinaridade que se tem no Poder Judiciário para os espaços privados de solução de conflitos, passando a fazer parte de processos de diálogo dentro de escritórios, consultórios e centros de mediação de conflitos.

Michele Schneider e Edith Nepomuceno entendem o cenário atual da resolução de conflitos no ordenamento jurídico brasileiro como favorável para tratamento de questões decorrentes do envelhecimento:

Com a edição da Lei 13.146, de 6 de julho de 2015, e, ainda, a Lei 13.105 de 16 de março de 2015, com vigência a partir de 17 de março de 2016 (Novo Código de Processo Civil), fica definitivamente normatizado o procedimento da mediação judicial e extrajudicial, na tentativa de reduzir os litígios e fomentar a autocomposição dos conflitos de toda ordem, inclusive aquelas que envolvem o idoso.¹¹

A exemplo da Mediação e das Práticas Colaborativas, a possibilidade de gestão de um conflito envolvendo pessoa idosa ser feita por uma ótica interdisciplinar potencializa o resultado do processo de resolução

¹¹ NEPOMUCENO, E.; SCHNEIDER, M. Mediação Familiar com Idosos: Reflexões, Experiências e Problematisações. Marodin, Marilene; Molinari, Fernanda (Org). Mediação de Conflitos – Paradigmas Contemporâneos e Fundamentos para a Prática. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2016, p. 454.



de conflitos, por abranger o conflito como um todo e alcançar a todos os envolvidos. Estes processos positivos de resolução de conflitos são uma oportunidade de idoso e seus familiares manifestarem seus desejos de forma assistida e segura, em um espaço confidencial e cuidadoso.

As Práticas Colaborativas são a perfeita união entre o fomento do protagonismo e os crescentes esforços pela autocomposição, estando em desenvolvimento no Brasil no contexto do incentivo aos métodos autocompositivos de solução de controvérsias - com a conquista na categoria advocacia do Prêmio Innovare, em 2013, com promulgação do Novo Código de Processo Civil, em 2015, e da Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça.

Pela lógica colaborativa, cria-se a possibilidade da gestão de um conflito familiar, ou de conflitos de qualquer natureza decorrente de relação continuada, com o auxílio de profissionais das áreas do direito, da saúde e de finanças, que sejam capacitados para o trabalho em equipe colaborativa, incluindo-se, nos casos relativos ao envelhecimento, profissionais especializados nas searas de onde derivam questões com potencial conflituoso.

Esta prática encontra consonância com o Estatuto da Pessoa com Deficiência, que também prevê a abordagem de conflitos por uma equipe biopsicossocial, apresentando-se como mais uma ferramenta adequada à solução de conflitos envolvendo idosos, especialmente pela proposta de construção de consenso através do diálogo e do compromisso de não litigância. Criar o ambiente adequado para a discussão decorrente do envelhecimento potencializa a inclusão do idoso na tomada de decisões atinentes a sua própria vida, bem como permite que cada questão seja devidamente endereçada ao profissional competente.

Além disso, a visão sistêmica que permeia a concepção das Práticas Colaborativas se mostra a abordagem mais cuidadosa para o manejo dos interesses familiares e para o acolhimento e consideração de cada membro do sistema no qual o idoso está inserido.

Conclusão

O aumento da expectativa de vida fará com que os brasileiros, em algumas décadas, configurem um novo perfil populacional, com um grande número de idosos. Este aumento da população idosa e do aumento da expectativa de vida tem o potencial de fazer emergir muitos conflitos transgeracionais, decorrentes da falta de planejamento das questões relativas ao envelhecimento, o que pode vir a afetar especialmente o sistema familiar.

Por este motivo e com o foco na crescente exploração dos métodos autocompositivos de resolução de controvérsias no contexto da família, é fundamental que se pense na possibilidade de aplicação das Práticas Colaborativas aos conflitos inerentes ao envelhecimento, tais como a administração das finanças e do patrimônio e apoio no dia a dia dos idosos, de forma a atender a autonomia individual preconizada pelo ordenamento jurídico brasileiro e a preservar os laços afetivos familiares, especialmente nesta etapa do ciclo vital.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

<<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br>>

BARBOZA; MENDONÇA; ALMEIDA (Coord). O Código Civil e o Estatuto da Pessoa com Deficiência. Rio de Janeiro: Editora Processo, 2018.

BESDINE, Richard W. Considerações Sobre o Envelhecimento. Manual MSD – Merck, Sharpe & Dohme Corporation – Versão Saúde Para a Família.

FERNANDES, Juliana. Participação da Família nos Cuidados do Dia a Dia. Gil, Ana (Coord.). Viva Mais: Terceira Idade com Saúde e Qualidade de Vida. Rio de Janeiro: Editora Conquista, 2019.

FAGUNDES, Gisele. Alterações Posturais na Terceira Idade. Gil, Ana (Coord.). Viva Mais: Terceira Idade com Saúde e Qualidade de Vida. Rio de Janeiro: Editora Conquista, 2019.

GIL, ANA. Viva Mais: Terceira Idade com Saúde e Qualidade de Vida. Rio de Janeiro: Editora Conquista, 2019.

MARODIN, Marilene e MOLINARI, Fernanda (Org). Mediação de Conflitos – Paradigmas Contemporâneos e Fundamentos para a Prática. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2016.

MENDONÇA, Bruna L. Proteção, Liberdade e Responsabilidade: uma interpretação axiológico-sistemática da (in)capacidade de agir e da instituição da curatela. BARBOZA MENDONÇA ALMEIDA (Coord). O Código Civil e o Estatuto da Pessoa com Deficiência.

NEPOMUCENO, E.; SCHNEIDER, M. Mediação Familiar com Idosos: Reflexões, Experiências e Problematizações. Marodin, Marilene; Molinari, Fernanda (Org). Mediação de Conflitos – Paradigmas Contemporâneos e Fundamentos para a Prática. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2016.

SOUZA, Iara Antunes. Estatuto da Pessoa com Deficiência: curatela e saúde mental. Belo Horizonte: Editora D'Plácido, 2016.



PRÁTICAS COLABORATIVAS: CONSTRUINDO POSSIBILIDADES

UMA REFLEXÃO DA RELAÇÃO CAPITAL E TRABALHO

_Tatiana Penna Ferreira Ferraz Campos¹

_RESUMO

Nas últimas quatro décadas, atribui-se grande parte das transformações ocorridas no comércio e nas organizações ao fenômeno da globalização, que encurtou distâncias e tempo, ensejando uma integração mundial. Desde então, as empresas precisaram passar por mudanças de estratégias para sua manutenção no mercado frente à concorrência acelerada. Na atualidade, o desenvolvimento profissional, requer uma adaptação e renovação constantes de competências, incluindo uma boa comunicação e o diálogo. Este trabalho busca reflexões acerca desse contexto e as novas possibilidades de resolução de conflitos nas relações de trabalho. Questiona o uso das Práticas Colaborativas no âmbito de relações trabalhistas. Conclui-se que diante desse cenário, o diálogo e a autonomia são critérios promotores para a sustentabilidade positiva das relações de capital e trabalho.

INTRODUÇÃO

Com as transformações impostas pela globalização, as empresas vêm há décadas se atualizando na finalidade de garantir sua manutenção no mercado econômico². O ambiente globalizado e competitivo contribui para que as organizações sejam mais eficientes, inovando com estratégias e práticas de gestão empresarial mais humanizada, com perspectiva de, por meio do sistema de atração e retenção de pessoas e talentos, obter melhores desempenhos. Nesse contexto, a interface capital e trabalho, abrange nova dimensão, garantindo ao trabalhador uma relação não apenas de troca de sua força de trabalho por uma remuneração, mas também que vise os seus interesses e projetos pessoais e caminhe no mesmo sentido das propensões da empresa, com uma reciprocidade de interesses efetiva e genuína na relação.

Diante dessas mudanças, novas competências se fazem necessárias para o desenvolvimento profissional, muitas delas com natureza no aspecto humano, como a boa comunicação, o diálogo, a autonomia de vontade, que acabam influenciando os fatores críticos de sucesso nas organizações, em especial, os relacionados à gestão de pessoas e a cultura empresarial. O diálogo é agente estrutural das relações e garantidor de estabilidade relacional com maior eficácia, quando seus pares, adquirem uma cultura de cooperação, em que a comunicação é fluida.

Por meio das Práticas Colaborativas são possíveis destacar nas relações interpessoais e na resolução de seus conflitos, a confiança e

¹ Advogada Colaborativa capacitada pelo IBPC. Mediadora certificada pelo ICFML. Especialista em Direito Empresarial e Responsabilidade Civil. Pós-Graduada em Psicologia Organizacional – PUC/RJ. Filiada na SBPOT. Mestranda em Sistemas de Resolução de Conflitos – UNLZ/Argentina. Membro e Secretária adjunta da Comissão de Gestão Positiva de Conflitos da ABA/RJ.

² Disponível no endereço eletrônico: <http://antigo.cade.gov.br/acessoinformacao/publicacoesinstitucionais/cade_defesa_da_concorrencia_no_brasil_50_anos-1.pdf> Acesso 16.12.2021.



a co-construção de soluções, inerentes ao procedimento colaborativo, a partir do comprometimento ao processo pelas partes. Dentro das organizações, o diálogo também é uma ferramenta de operação, que poderá viabilizar uma segurança entre os membros da empresa. Desta forma, por meio da comunicação há a promoção de uma sinergia empresarial, que auxilia na integração dos colaboradores, trazendo satisfação no trabalho, prevenindo conflitos e restaurando relações.

1. BREVE EVOLUÇÃO HISTÓRICA DAS PRÁTICAS COLABORATIVAS E A SUA RECOMENDAÇÃO NA ATUALIDADE

As Práticas Colaborativas tiveram início na década de 1990, com o advogado de família, norte americano, Stuart Webb, que, já ambientado com a mediação e meios adequados de resolução de conflitos, decidiu deixar de trabalhar com litígios, reformulando sua prática de advocacia, passando a atuar exclusivamente para construção de acordos. Ele criou, então, um modelo de contrato, no qual o advogado se comprometia a não atuar de forma litigiosa. Em 1992, esse modelo foi aderido pelas psicólogas Peggy Thompson e Rodney Nurse, além da assistente social Nancy Ross³. A ideia foi difundida entre outros profissionais, e, mais tarde, além de advogados e profissionais de saúde, consultores financeiros passaram a integrar as equipes colaborativas.

No Brasil, a história da Prática Colaborativa teve início no ano de 2011, quando o Instituto Mediare criou o primeiro grupo de estudos de Práticas Colaborativas, em que a mediadora Tania Almeida, após capacitação nos EUA, retornou, trazendo a ideia para inauguração.

³ Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.collaborativepractice.com/>>, Acesso em 15.12.2021.

No ano de 2013, as práticas colaborativas ganharam destaque, recebendo a premiação com o texto: “Práticas Colaborativas no Direito da Família” da advogada Olívia Fürst, na X Edição do Prêmio Innovare⁴, na categoria advocacia.

No ano de 2014, aconteceu a I Capacitação Nacional em Práticas Colaborativas no Brasil, formando 150 profissionais colaborativos. No mesmo ano, o IBPC - Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas foi criado⁵, e no mês de dezembro do ano de 2021, aconteceu a XXVI Capacitação Nacional em Práticas Colaborativas no Brasil.

Ainda em 2021, a II Jornada de Prevenção e Solução extrajudicial de litígios⁶, organizada pelo Conselho da Justiça Federal - CJF, que aconteceu nos dias 26 e 27 de agosto, após dois dias de debates, obteve aprovação de 142 propostas de enunciados que foram apresentadas pelas quatro comissões temáticas. Dentre as 83 proposições apresentadas na comissão temática de “Mediação”, 71 foram aprovadas, dentre elas a de número 171 que trata da recomendação aos advogados para adoção das práticas colaborativas para solução de conflitos:

ENUNCIADO 171: É recomendada aos advogados a adoção de práticas colaborativas que consistam no processo de negociação estruturado, com enfoque não adversarial e interdisciplinar na gestão de conflitos, por meio do qual as partes e os profissionais assinam

⁴ Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.premioinnovare.com.br/pratica/praticas-colaborativas-no-direito-de-familia/8495>>, Acesso em 16.12.2021.

⁵ Disponível no endereço eletrônico: <<https://ibpc.praticascolaborativas.com.br/quem-somos/>>, Acesso em 16.12.2021.

⁶ O Caderno, contendo os enunciados aprovados na II Jornada Prevenção e Solução extrajudicial de litígios, encontra-se Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/jornadas-enunciados>>, Acesso em 16.12.2021.



um termo de **participação, comprometendo-se com a transparência no procedimento e a não litigância.**

O enunciado citado traz a necessidade de que é preciso de forma emergente, refletir sobre um novo paradigma: o abandono da postura combativa e a adoção de meios cooperativos para resolução de conflitos, em vista, não apenas de um congestionamento do Judiciário, mas também a fim de retirar a adjudicação do Estado sobre o poder de decidir e fortalecer a autonomia das partes na construção da melhor solução para suas diferenças.

O Poder Judiciário Brasileiro utiliza o sistema multiportas de solução de litígios, com várias possibilidades disponíveis e mais adequadas para a resolução de disputas, de maneira que o processo judicial não seja a única porta utilizada. A importância desta construção caminha para uma direção, que além da economia processual e temporal, contempla o incentivo à autocomposição, à autonomia da vontade dos indivíduos, ao empoderamento pessoal, à aprendizagem, e também à transcendência social.

2. A RELAÇÃO CAPITAL X TRABALHO

Os conceitos estereotipados de empregador e empregado foram delineados ao longo da história, desde a figura do proletariado assalariado e a sociedade industrial. Para o filósofo Karl Marx, o trabalho é a atividade sobre a qual o homem opera sua força para produzir os meios para o seu sustento, em que há uma relação íntima e direta entre o trabalho e a sobrevivência, e, por esse motivo, Marx definiu a força de trabalho, como um “bem inalienável.” Segundo ainda o filósofo, a forma de pro-

dução capitalista, caracteriza-se pela impessoalidade do trabalhador com aquilo que produz, ou seja, o trabalhador não possui nenhum envolvimento pessoal com o que está produzindo, pois não se relaciona com todo o processo de produção. Essa condição acaba por ser o que rege as relações de trabalho dentro da sociedade capitalista, em que o trabalhador que não possui condição independente, para produzir aquilo que necessita para sobreviver, passa a vender a sua força de trabalho, sem compromisso com a cadeia produtiva.⁷(MARX, 2013, p. 179)

No decorrer do tempo, novas ideias e teorias foram surgindo sobre o conceito de trabalho e capital. Na década de 1950, Douglas McGregor, economista e pensador influente na área das relações humanas, idealizou o plano de administração e gestão “Y”⁸, no qual teorizava as relações entre os colaboradores e o comportamento destes na empresa, preconizando um modelo inovador e humanista, atendendo a uma satisfação pessoal dentro do trabalho, havendo uma integração entre os objetivos pessoais do colaborador e os empresariais, ensejando potencialidades e desenvolvimento pessoal, trazendo maior felicidade no trabalho e, conseqüentemente, diminuindo conflitos intraorganizacionais. Segundo a teoria do pensador, para se ter qualidade em uma administração de recursos humanos, é necessário adaptar os objetivos e necessidades à natureza humana, ao invés de mudar a natureza humana para adequar ao controle e a autoridade. (MCGREGOR, 1999 p. 51)

Antes de sua morte em 1964, Douglas McGregor estava desenvolvendo a teoria “Z” que sintetizava a teoria “Y” e a teoria “X”, elaborada

7 MARX, Karl. *O Capital: Crítica da Economia Política*. O Processo de Produção do Capital. Livro 1. São Paulo: Editora Boitempo, 2013, p. 179.

8 MCGREGOR, Douglas. *O Lado Humano da Empresa*. 3. Ed. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1999, p. 51.



ainda antes. Segundo a teoria “Z”, a preocupação com os empregados deveria ser priorizada, o controle informal na relação de trabalho, as decisões tomadas por consenso, a boa transmissão de informações da gestão e de líderes para os funcionários, ou seja, uma comunicação clara e entendível seriam fatores que culminariam para uma empresa bem-sucedida e sem uma alienação da condição humana no interior do capitalismo imposto pela relação capital e trabalho.

Pode-se denotar que as empresas na contemporaneidade apontam como possíveis e, por vezes, principais fatores críticos de sucesso, as questões relacionadas à gestão de pessoas e da cultura empresarial, além da comunicação. A cultura, enquanto sistema de crenças e valores compartilhados entre os membros de uma organização, representa a personalidade da empresa e está relacionada ao grau de motivação e comprometimento de seus membros. A cultura da empresa representa suas práticas, hábitos, comportamento, princípios, política, crenças entre outros fatores. Desta forma, a cultura influenciará a comunicação e a gestão de pessoas dentro da organização, evidenciando a sua importância.

Antes mesmo da pandemia por COVID-19, a evolução do mercado trouxe uma necessária adaptabilidade a novas e constantes exigências da globalização. As empresas precisaram adotar meios que permitam contratações de seus colaboradores de forma efetiva, evitando índices elevados de *turnover* e de absenteísmo, visando crescimento, além de rentabilidade, sucesso e constante processo de inovação, permitindo a sua presença no mercado frente à concorrência. Para isso, um Recurso Humano estratégico se faz necessário como medida de intervenção para melhoria organizacional. Um Recurso Humano mais humanizado e que aproxime a relação trabalho e capital, de forma que os interesses do

colaborador possam estar alinhados com os interesses da organização.

Em vista dessa evolução da função dos Recursos Humanos, efetivamente voltado para as pessoas e para a autonomia de seus colaboradores, nos processos de tomada de decisão dentro das organizações, as empresas, na atualidade, tornaram-se mais dinâmicas, mantendo constante interação sistêmica organizacional. O modelo de gestão organizacional tende a primar pela compatibilidade entre bem-estar dos colaboradores, desempenho funcional e missão institucional, estabelecendo uma relação de reciprocidade entre os envolvidos - trabalhador e empregador. Nesses modelos de gestão, o colaborador é integrado de forma sistêmica a todo o processo de produção empresarial, vinculando-se em todos os setores da organização, participando desde o início até a finalização de cada produto. Os Recursos Humanos das empresas, com o passar do tempo, passaram a servir de interface entre o capital e o trabalhador. O colaborador passou a ser o cliente interno das organizações, em uma relação de capital estrutural e capital humano.

3. A REFORMA TRABALHISTA NO BRASIL

A lei 13.467, de 13 de julho de 2017⁹, trouxe as mais profundas alterações no ordenamento jurídico brasileiro que regula as relações trabalhistas desde a instituição da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) em 1943. A Reforma Trabalhista mudou de forma substancial o funcionamento do mercado de trabalho, viabilizando flexibilidades na relação trabalhador e empresas. Alterou os direitos do trabalhador brasileiro, e, por outro lado, modificou deveres das empresas. A reforma alterou

⁹ A Reforma Trabalhista está disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm> , Acesso em 16.12.2021.



diversos temas, como jornada de trabalho, compensação de horas, férias, pagamento de horas extras, além da inclusão das modalidades de trabalho remoto e de trabalho intermitente.

Desde a entrada em vigor da Lei de Reforma Trabalhista, verifica-se uma flexibilização significativa quanto às negociações entre os colaboradores e as empresas. Após a reforma, os próprios funcionários puderam passar a negociar com os Recursos Humanos da organização, sem a necessidade de homologação do sindicato de classe, que antes atuava intermediando esses acordos. Ocorreu, então, uma considerável alteração na legislação que rege as relações individuais e coletivas de trabalho, com a possibilidade de acordo trabalhista extrajudicial, prevalecendo o negociado pelas partes sobre o legislado.

Desta forma, o que se vislumbra é que várias mudanças importantes vieram com a reforma trabalhista, e que tais alterações proporcionaram às partes envolvidas em relações de trabalho, maior autonomia para a tomada de decisão inerente ao trabalho. Se a reforma tinha como intenção governamental fomentar a economia do País com a geração de empregos, com a flexibilização dos deveres das empresas, acabou por coadunar com a modernidade e as novas relações de trabalho, trazidas com ela.

4. A CONFIANÇA NAS PRÁTICAS COLABORATIVAS

É crível que a recomendação das Práticas Colaborativas permeabilize a esfera das relações humanas de natureza diversa. Com a economia cada vez mais globalizada, o diálogo é fator estrutural para os relacionamentos e conexões no mundo. Nos dias atuais, a estabilidade das relações tem maior eficácia, quando seus pares estão suscetíveis à cooperação e à uma boa comunicação. Com a globalização instalada,

abriu-se precedente para as conexões cada vez mais rápidas entre os países, surgindo uma nova era econômica, com abertura de mercado para o Brasil, que na década de 1980 já era cenário de fusões empresariais, ampliando a possibilidade de negócios¹⁰.

Por meio das Práticas Colaborativas, viabiliza-se uma relação de confiança entre todos os envolvidos, desde as partes implicadas em um conflito, seus advogados e profissionais neutros auxiliares do processo. Para isso, as partes compartilham a responsabilidade, por meio de um contato horizontal de vez e voz, em que ficam comprometidos uns com os outros, gerando, assim, autoconfiança e confiança nos demais. Desta forma, o processo das Práticas Colaborativas tem percurso que enseja, entre as partes, por meio da equipe conectada: empoderamento, criatividade, inovação, crescimento, desempenho, parceria para trabalhar e aprender juntos. Trazendo esperança na transformação da saúde do sistema relacional, em que no lugar da competição, a colaboração passa a funcionar.

No âmbito empresarial, e, principalmente no contexto que se consolidou por mudanças e transformações estratégicas nas empresas, o diálogo também é recomendado e reconhecido como meio apaziguador das relações. O cenário de possíveis conflitos na empresa pode se dar com *stakeholders* tanto internos como externos. Internamente, esse grupo poderá envolver os sócios e também os funcionários. Sendo de grande benefício entender o pensamento social de cada parte na relação, em vista de cada ambiente situacional, criando consciência a respeito dos tipos de conflitos e seus campos de instalação.

¹⁰ Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.gov.br/cade/pt-br/assuntos/noticias/cade-bate-recorde-de-atos-de-concentracao-analisados>>, Acessado em 15.12.2021.



Segundo o psicólogo social Serge Moscovici¹¹, as representações sociais são elementos simbólicos que os indivíduos expressam pelo uso de palavras, por meio da linguagem, oral ou não verbal. Desta forma, o indivíduo manifesta o que pensa, como percebe uma situação e que opinião formula e que expectativa desenvolve a respeito de algo. Essas mensagens, mediadas pela linguagem são construídas e estão, necessariamente, ancoradas no âmbito do contexto real e concreto dos indivíduos que as emitem, segundo o autor e teórico.

O estudo da teoria das representações sociais, elaborada pelo psicólogo social, auxilia na compreensão do pensamento social do indivíduo, a partir do contexto o qual está inserido. E para compreensão da realidade concreta social de cada indivíduo, se faz necessário analisá-lo a partir de quatro níveis de representações sociais teorizadas por Moscovici: (i) o nível Intraindividual: que analisará o modo como os indivíduos organizam suas experiências com o meio ambiente; (ii) o nível Interpessoal: que centralizará a análise nos processos interindividuais e situacionais, buscando nos sistemas de interação, os princípios explicativos típicos das dinâmicas sociais; (iii) o nível Intergrupar: em que a análise levará em conta as diferentes posições que os indivíduos ocupam nas relações sociais e analisará como essas posições modulam os processos do primeiro e do segundo nível; em (iv) o nível Societal: que enfocará os sistemas de crenças, representações, avaliações e normas sociais, adotando o pressuposto de que as produções culturais e ideológicas, características de uma sociedade ou de certos grupos, dão significação

¹¹ Serge Moscovici (1928-2014) foi um psicólogo social romeno naturalizado francês. Seus trabalhos e sua Teoria das Representações Sociais têm influenciado ao longo das últimas quatro décadas pesquisadores, inclusive do Brasil. Apesar da vasta obra, apenas dois de seus livros foram traduzidos para o Português e estão com suas edições esgotadas.

aos comportamentos dos indivíduos e criam as diferenças sociais, a partir de princípios gerais¹². (JOVCHELOVITCH, 2013, p. 66)

Desta forma, a partir da análise dos níveis de representação social do indivíduo, poderá, por exemplo, compreender o significado de trabalho para cada colaborador e como ele visualiza a circunstância laboral: se uma forma de integração social, um meio de pagar suas despesas para sua sobrevivência, se um desenvolvimento pessoal, uma forma de estabelecer relações, ou ainda uma obrigação social, ou se também uma forma dele gerar autoconfiança, dentre outras possibilidades. Contribuindo, assim, para o manejo mais adequado dentro das situações e contextos conflituosos nas organizações.

Percebe-se, desta forma, como possíveis causadores de conflitos nas organizações: a não integração social, a não integração na cultura empresarial, a comunicação interna deficiente, processos inadequados, o clima organizacional ruim, as mudanças na organização, a alta competitividade, o desalinhamento de visões ou interesses, além da quebra do contrato psicológico, que engloba a subjetividade das partes - funcionário e empresa, e a quebra do contrato de trabalho formal. Ou seja, conflitos inerentes ao pensamento social dos indivíduos.

Nesse sentido, torna-se viável, por meio do diálogo a partir da interação social, e, a partir também da análise dos níveis de representação social em que o indivíduo esteja circunstanciado, oportunizar um desenvolvimento de consciência a respeito do contexto real e concreto, o qual está inserido dentro da organização, ensejando ao sujeito, maior protagonismo e autonomia para tomadas de decisão, necessárias em qualquer processo dialógico.

¹² GUARESCHI, Pedrinho A. JOVCHELOVITCH, Sandra. Prefácio MOSCOVICI, Serge. *Psicologia Social. Textos em Representações Sociais*. 14. ed. Petrópolis: Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2013, p. 66.



Por meio dos métodos adequados de resolução de disputas, em especial as Práticas Colaborativas, o processo de solução de conflito pode ser melhor gerenciado, em virtude de que há uma melhora eficaz na comunicação e na transparência das relações interpessoais, agregando um desenvolvimento de consciência sobre a realidade em que as partes estão inseridas, trazendo também segurança com a confidencialidade do procedimento. Havendo, ainda, a chance conferida às partes de restabelecerem o diálogo e suas relações sociais, com responsabilidades compartilhadas para uma co-construção de soluções, a partir da criatividade disponibilizada por elas e toda equipe. Por influência, da autonomia e da cooperatividade, as decisões acordadas ganham sustentabilidade, impactando no futuro com a prevenção de reincidência de conflitos.

Especialmente no âmbito do Direito do Trabalho, especula-se que a veiculação das Práticas Colaborativas poderá tender a humanizar as relações nas organizações, dado o procedimento colaborativo que caminha com transparência e cooperação, por meio de um processo de diálogo que traz a horizontalidade nas relações, buscando prescindir de qualquer hierarquia pré-estabelecida. Em que a paridade das partes, familiariza-se com a união das forças capital e trabalho, que, afinal, é responsável pelo resultado econômico e também social.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando os aspectos apresentados, observa-se que, diante de diversas mudanças relacionais e econômicas, e em virtude da globalização iniciada há quatro décadas, as empresas passaram, no decorrer do tempo, a adotar novas estratégias e modelos de gestão nas organizações, dando um novo significado para o binômio trabalho e capital,

ensejando, conseqüentemente, a possibilidade de novas formas de Gestão de Conflitos para auxiliar o diálogo, premissa dessa modalidade atual.

Por sua vez, com a reforma trabalhista e as mudanças advindas a partir da flexibilização de direitos e deveres trabalhistas, houve uma modernização nas relações de trabalho, que se ajustara de forma mais adequada à economia contemporânea, valorizando a autonomia das partes envolvidas em relações de trabalho. Essas mudanças fomentaram o protagonismo e a autonomia do trabalhador e das empresas, num contexto em que se passou a prestigiar o negociado sobre o legislado, assegurando maior poder de negociação das partes da relação de trabalho, com uma intervenção do Estado menos rígida.

Portanto, a modernização nas organizações e os conceitos de trabalho e capital, harmonizados a uma era de humanização do trabalho, em que, a comunicação e a reciprocidade de interesses são pontos fundantes da estabilidade relacional entre as pessoas, colaboram para a viabilização de novas possibilidades de resolução de conflitos decorrentes das relações de trabalho. Da mesma forma, a Reforma Trabalhista ocorrida no ano de 2017, que trouxe autonomia e protagonismo para as partes, corrobora essa viabilidade.

Os métodos adequados de resolução de conflitos, como, por exemplo, as práticas colaborativas, possuem como pressuposto procedimental o uso da própria comunicação e do diálogo, então agentes edificadores das relações humanizadas nas organizações contemporâneas, e, deste modo, acredita-se que a tendência é pela possibilidade de utilização desses mecanismos não beligerantes, de forma cada vez mais constante, na solução de dissensos advindos dessas relações.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- COUTINHO, Maria Chalfin, BERNARDO, Marcia Hespanhol, SATO, Leny. *Psicologia Social*. Psicologia Social do Trabalho. Rio de Janeiro: Editora Vozes. 2017.
- GUARESCHI, Pedrinho A., JOVCHELOVITCH, Sandra. *Psicologia Social*. Textos em Representações Sociais. 14. ed. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2013.
- MARX, Karl. *O Capital: Crítica da Economia Política*. O Processo de Produção do Capital. Livro 1. São Paulo: Editora Boitempo, 2013.
- MCGREGOR, Douglas. *O Lado Humano da Empresa*. 3. Ed. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1999.
- SENNETT, Richard. *A Cultura do Novo Capitalismo*. 7. Ed. Rio de Janeiro: Editora Record, 2019.
- WEBB, Stuart G. OUSKY, Ronald D. *O Caminho Colaborativo para o Divórcio*. O método revolucionário em menos estresse, custos menores e crianças mais felizes. São Paulo: Editora Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2017.



QUAIS SÃO OS FUTUROS DESEJÁVEIS PARA A JUSTIÇA RESTAURATIVA NO RIO DE JANEIRO?

_Ana Carla Safadi
_Cristina Lobato

Entre os meses de maio a setembro de 2021 a seguinte pergunta foi feita para pessoas conectadas com a Justiça Restaurativa: Quais são os seus futuros desejáveis para a Justiça Restaurativa no Rio de Janeiro? Foram realizadas entrevistas via plataforma online, as quais foram gravadas e posteriormente transcritas. Nos encontros foram feitas perguntas sobre como e quando conheceu a Justiça Restaurativa; o que mais marcou; como a Justiça Restaurativa reverberou na vida pessoal e profissional; quais metodologias utilizadas; quais os desafios e os aprendizados; por fim, sobre os futuros desejáveis.

O presente artigo é a artesanaria¹ das respostas dessa última pergunta realizada, construindo um manifesto sobre o futuro do fazer restaurativo.

A expressão “futuros desejáveis” tem como base os trabalhos desenvolvidos pela Lala Deheinzelin, conectado com a proposta de imaginação de John Paul Lederach e a inspiração de Ailton Krenak:

“Quando pensamos na possibilidade de um tempo além deste, estamos sonhando com um mundo onde nós, humanos, teremos que estar reconfigurados para podermos circular. Vamos ter que produzir outros corpos, outros afetos, sonhar outros sonhos para sermos acolhidos por esse mundo e nele podermos habitar. Se encararmos as coisas dessa forma, isso que estamos vivendo hoje não será apenas uma crise, mas uma esperança fantástica, promissora”².

¹ O termo artesanaria dos afetos é utilizado por Geni Núñez, sendo aplicado aqui em razão da costura manual feita com recortes das transcrições realizadas por Edvaldo Nabuco. É importante destacar que essas respostas são apenas trechos, dentro de um contexto de entrevista que durou entre 30 minutos e 1 hora. Logo, são apenas fragmentos autorizados para publicação no artigo.

² Krenak, Ailton. A vida não é útil. São Paulo: Companhia das Letras, 2020. p. 47.



Sonhar outros sonhos, percebendo a contribuição de cada pessoa na construção dos futuros desejáveis a partir do seu lugar de fala.

DESENVOLVIMENTO SOCIAL

“Que ela seja uma realidade e uma prioridade como política pública, de forma perene. Que a Justiça Restaurativa possa ser integrada a outras políticas de desenvolvimento social, em um sistema de fortalecimento recíproco.

Que possamos construir e testemunhar isso como algo posto, como algo natural da experiência social carioca e nacional. Que o futuro efetivamente chegue, que vejamos isso acontecer. Que os adolescentes tenham reais oportunidades de transformação pessoal através deste tipo de prática.

Que sejamos capazes de construir uma sociedade mais solidária, mais humana, que privilegie o entendimento, o consenso, a superação e a cura dos dramas sociais em detrimento da violência e do aprofundamento da degradação”. Vivian Gama

O papel das instituições na cocriação da realidade

“O meu futuro desejável, uma utopia total, é que a gente possa ter em todas as relações a possibilidade de solucionar conflitos com Justiça Restaurativa. Essa é a minha utopia máxima: que a gente pudesse dentro de todas as instituições desenvolver metodologias para que em qualquer conflito pudesse vir a ser de alguma forma pelo menos oferecida a solução deste conflito a partir de uma metodologia restaurativa.

Esse é o meu sonho máximo: dentro da Corregedoria do Ministério Público, da Corregedoria do DEGASE, Defensoria, Tribunal, pudesse desenvolver metodologias de solução de conflitos internos na perspectiva da JR em todas estas instituições. E que a gente pudesse também ter a Justiça

Restaurativa como o óbvio na solução de conflitos ligados à Justiça como um todo. Então, o meu sonho passa muito por esse lugar assim.

Agora, se eu pudesse ter um sonho mais possível, dentro de alguma coisa que eu acho que eu consiga assim apalpar num período mais curto de tempo, se a gente conseguisse implementar essas práticas de Justiça Restaurativa nas Unidades Socioeducativas, eu já estaria super feliz.

Então eu penso assim. Penso grande, numa grande reestruturação das instituições para que a gente pudesse ter mais lugares de escuta. E aí, nesse lugar, que eu acho que tem a ver com a prática restaurativa, mesmo que a gente não fale que seja Justiça Restaurativa stricto sensu, mas que a gente pudesse estimular lugares de escuta dentro das instituições. Que a gente pudesse ser ouvido com segurança, com empatia, com todos e tentar solucionar os conflitos. A partir daí, ser bombeiro, digamos assim. O Ministério Público defender, a Defensoria Pública defendesse... em todos os órgãos, porque aí a gente vai abrindo assim para tudo. Todas as empresas.

Eu acho que seria super importante para a gente ter uma alavancada da JR, que as instituições comprassem a ideia da JR. Não só para fora, como pra dentro. Isso eu acho que é assim, seria o divisor de águas, né? E aí a gente mostra a gente fazendo. “Olha, aqui a gente consegue ser isso, porque a gente tem este Núcleo para tratar das questões internas. A gente quando tem um conflito de atribuição, a gente tem a possibilidade de colocar as pessoas para conversarem e para entender qual é a opinião de cada um. Aqui quando uma coisa acontece e vai pra Corregedoria, a gente tem o Núcleo de escuta para ouvir tudo o que aconteceu, pra entender qual é o problema.

Enfim, eu acho esse seria assim o caminho primeiro, que as instituições comprassem essa ideia”. Janaína Pagan



Ser e estar restaurativo

“Um futuro, a longuíssimo prazo... eu nos vejo num outro estágio, quando não precisaremos mais aprender as técnicas, pois a JR e a Cultura da Paz estarão incorporadas na nossa forma de ser e estar no mundo, interagindo em todos os encontros passando pela perspectiva da Justiça Restaurativa. Com uma escuta ativa desenvolvida e aplicada em todas as situações. Nos vejo conseguindo perceber as pessoas com suas necessidades, peculiaridades e belezas, ao mesmo tempo, que observamos, sentimos e percebemos como estamos e o outro também, agindo com amor e liberdade... de forma muito orgânica”. **Patrícia Munçone**

Reunir as pessoas

“Ah... o futuro desejável é sempre maravilhoso, né? Porque a gente pode sonhar. Então, eu gosto muito de uma JR que seja planejada coletivamente.

Eu desejo uma Justiça Restaurativa mais profunda que a gente vá para além de uma conversa sobre o que é o círculo, por exemplo. Eu tenho vontade de uma Justiça Restaurativa que entrelaça outros saberes, de outras ciências. Eu tenho estudado muito outras, outras, outros conceitos, outras ideias, porque eu acho que a gente precisa ir mais fundo.

Então, para isso, para ter essa JR que eu desejo mais profunda, eu acho que tem que ter um plano organizado de pessoas fazendo um projeto. Eu não consigo entender um avanço da JR sem ser com um projeto. Então, eu gostaria que pessoas que tem dedicado à sua vida a estudar a Justiça Restaurativa e fundamentalmente praticá-la, para não ficar a JR sem prática, sem encontro, que pudessem se reunir para construir uma nova política pública.

Eu acho que nós que trabalhamos com transformação social, cada um, tem gente que vai falar de democracia profunda. Para mim está todo mundo na mesma, no mesmo terreno. Tem suas raízes, eu acho fundamental. Eu sou uma defensora de preservar essas raízes. Da identidade de cada filosofia, mas a gente está falando de uma terra fértil.

E acho que reunir estas pessoas e fazer um projeto que possa trazer elementos para construção de uma política pública. Quando eu olho pra Santos hoje, a gente começou o trabalho em 2014. A gente está em 2021. O projeto continua lá. Ele se expandiu. Como é que a gente fez aquilo? Primeiro, é reunir pessoas. Pessoas locais, pessoas que conhecem a realidade para dialogar com os princípios e os valores, da filosofia. E a política pública não foi a primeira, não foi “vamos fazer uma lei, baixar um decreto”. Não. Vamos construir um caminho, entendeu, que quer essa lei.

Então, digo que o futuro da JR no Rio está em reunir primeiro as pessoas”.

Monica Mumme

Implementação de Projetos

“Eu vejo a implementação da Justiça Restaurativa. Eu não sei que ano. Eu meti na cabeça que esse ano vai. E eu acho que tem a brecha, entendeu? E eu acho que vai ser pequenininha, sempre aqueles envolvidos baixíssimos, cinco, meia dúzia de facilitadores pagos para desenvolver profissionalmente o Projeto de Justiça Restaurativa piloto, com pesquisa científica de um Instituto. Eu já desenhei o projeto desta implementação e eu acho que é uma maneira de dizer às pessoas, “por favor vamos ter um projeto”, a gente ainda não tem, não é possível”. **André Tredinnick**



Políticas Públicas e a Sociedade Civil

“Que a Justiça Restaurativa se incorpore como uma Política Pública, que tenha financiamento público, mas que tenha espaços para a participação da sociedade civil. Por exemplo, na Bélgica para uma ONG participar da Justiça Restaurativa tem que ser credenciada, demonstrar que os profissionais são capacitados, que tem uma prática, que tem um projeto, uma organização e recebem financiamento público para execução dessas medidas.

Que a Justiça cresça cada vez mais, se fortaleça cada vez mais nas instituições, porque quando a gente faz cursos, fóruns ou encontros sobre Justiça Restaurativa, há um número enorme de pessoas que participam ávidas por conhecer melhor o tema. Isso significa que elas estão muito abertas ao novo, a conhecer, então isso tem um grande potencial”.

Aqui no Rio de Janeiro temos grandes instituições com interesse no tema, que têm investido, que têm se dedicado.

E que isso possa se expandir cada vez mais nas organizações, que as pessoas participem dos cursos, dos seminários e que possam utilizar esse conhecimento, essa prática de forma concreta nas suas instituições.

Que as pessoas conectem a Justiça Restaurativa com as questões sociais. A nossa luta é pela implementação da Política da Justiça Restaurativa e pela melhoria das condições de vida das pessoas, que elas possam ter o cuidado com a integralidade em relação ao conflito e aquelas questões que podem evitar novos conflitos. Que a gente possa conciliar com a luta para as políticas públicas de qualidade, que as pessoas tenham condições de ter uma vida digna, com dignidade plena”. Pedro Pereira

Espaços Públicos e Primeira Infância

“No futuro eu desejaria ir para um lugar onde as pessoas pudessem ter espaços seguros, onde elas pudessem saber que aquele espaço, elas podem esvaziar, elas podem ser cuidadas. Eu acredito em espaços públicos para isso, não mais privado. E aí, por isso, talvez o caminho da política pública, do trabalho da prevenção, pós-venção, que é um termo novo da psiquiatria, mas que tem feito muito sentido porque a gente cuida muito daqueles que já estão com o dano, já estão danificados

De certa forma, os que viveram seus lutos, as suas perdas, então tem aí um trabalho de pós-venção. Aquele trabalho lá trás e aí eu me remeto ao meu passado, que é o inicial, é trabalhar com a JR na creche. Na nossa creche a gente está incluindo no regimento interno a abertura ao diálogo, inclusive com os profissionais, mas não só com as crianças. A gente excluiu o item penalidade, a gente excluiu o item que expulsa a criança por algum conflito porque em todos os regimentos têm isso, diante de uma incivilidade, do mau comportamento, a criança ela é expulsa. Isso, nas creches, né? Eu descobri isso no regimento interno das creches.

Então, isso não faz sentido. A criança desde cedo aprendeu a sentar em círculo, aprendeu a respeitar a sua própria ancestralidade e a dos demais, então eu remeteria a isso: no futuro uma conexão com esse passado, o resgate desse passado para a gente trabalhar espaços públicos seguros onde as pessoas pudessem ter acesso a essas ações, sensibilizarem com essa proposta, mas também trabalhar na prevenção desde cedo na primeira infância”. Alessandra Maletzki Ramasine



Justiça Restaurativa como política de Estado

“A desapropriação da Justiça Restaurativa pelo Poder Judiciário, ampliação disso para as relações, para vida, para todos os espaços onde haja violações, onde houver danos. Acho que não deve haver restrição em razão de qual foi o dano e lógico que não deve ter restrição em razão de quem é a pessoa. Eu acho que só precisa ter cuidado, por exemplo, muitas das vezes as pessoas sem condições psiquiátricas ou psicológicas, naquele momento, ao serem submetidas a esse processo podem ter sua dor aumentada.

Então, acho que a Justiça Restaurativa devia ser um processo do Estado mais amplo, da forma maior e irrestrita que isso possa pensar”.

Renata Cordeiro

Articulações interinstitucionais

“No Rio eu vejo ainda muita fragmentação institucional. Eu entendo que a gente precisa fazer essas costuras como fez São Paulo nos polos irradiadores. Quando eles falam um pouco dessa ideia dos polos irradiadores lá, me vem muito à mente essa costura que eles conseguiram fazer entre as instituições. Diálogo entre as instituições. Se a gente quer promover uma cultura de diálogo, tem que começar com as instituições. Eu acho que no Rio falta isso.

E na socioeducação também, da gente conseguir transformar, porque eu estou há quase 17 anos no trabalho com a socioeducação e, realmente, a gente roda, roda, e a gente cai sempre nas mesmas temáticas em nível nacional. A discussão da redução da maioria penal, a lotação do sistema, as medidas de internação sendo as mais prioritárias. E talvez a Justiça Restaurativa possa desviar um pouco, mostrar outros desafios, porque estes

velhos desafios a gente não conseguiu superar da forma como a gente já estava tentando superar.

Então, que realmente a Justiça Restaurativa seja, assim, ideologicamente falando, um caminho dessa transformação”. **Cristiane Castro**

Ética do Cuidado

“Eu não posso pensar a Justiça Restaurativa no Rio de Janeiro sem pensar nas questões estruturais, nas questões de violências, e em todo este contexto em que estamos inseridos. Então, que a ética do cuidado alcance a todos, e seja alcançada por todos.

Assim, o meu desejo para o Rio de Janeiro - principalmente o Rio de Janeiro com o histórico que tem -, é que todos possam ter acesso à Justiça. E que esta Justiça seja pautada por uma ética do cuidado”. **Célia Passos**

Viver valores restaurativos

“Eu desejo que a Justiça Restaurativa se fortaleça sempre mais como um movimento plural e de transformação social que continuamente se atualiza a partir da conexão com o mais íntimo e profundo de cada um que se envolve com esta proposta de vida. Que possamos viver os valores humanos e restaurativos que pretendemos multiplicar”. **Vanessa Valente**

Lugar de encontro

“Eu vejo a JR como uma atuação interinstitucional. Vejo ela como esse lugar de encontro. Com esse lugar que a gente consiga enxergar que o nosso propósito é único”. **Roberta Rosa**



Coerência no caminhar

“Eu penso na área da infância trabalhando junto com a área da mediação, em completa e total articulação, sem hierarquia. A Comissão da Infância e da Juventude e a Comissão do NUPEMEC, juntas, conduzindo uma comissão mista só da JR, para esse assunto ser tratado sem hierarquia, de forma bem paritária. Eu penso que os CEJUSCs aqui do Rio de Janeiro devam ter um facilitador, alguém com uma capacitação específica que sabemos deva ser diferente da formação do mediador. Essa capacitação deve ser suficiente para encaminhar casos adequados a JR. Eu tenho para mim que o CEJUSC possa ser este espaço, que existe em outros países, para onde o juiz envia o procedimento, mesmo não sendo o juiz alguém que entenda bem o assunto, porque o Juiz não tem que ser um especialista neste tema. No CEJUSC pode haver um Juiz coordenador, com funcionário especializado em JR e outros em mediação, que possam discutir de forma horizontal. Não seria o Juiz coordenador do CEJUSC a dar a palavra final, nem o juiz que envia o processo. O coletivo vai avaliar cada caso que chega e indicar qual o serviço mais adequado. A JR deve ser um dos serviços, uma das possibilidades. Penso nos CEJUSCs estruturados como espaços de múltiplas portas, sendo a Justiça Restaurativa um dos serviços colocados ali a disposição. Espero que consigamos, em termos administrativos no Tribunal, ter uma construção coletiva.

Eu vislumbro esse cenário: que consigamos, na administração do Tribunal, ser coerentes com os princípios da Justiça Restaurativa. Se conseguirmos essa coerência, temos chance pois, se não há coerência com o caminho, não é possível chegar ao lugar certo. Não é aonde você chega. É como você caminha para chegar. Este tipo de construção, tanto na mediação quanto a Justiça Restaurativa, é que mexe com estruturas culturais.

É necessário trabalhar em um caminho coerente e não no objetivo operacional. Porque não é uma metodologia. É um exercício, uma atitude que se reflete em um comportamento não hierarquizado. Eu vislumbro esse cenário, acho possível, acho viável, acho que devemos lutar por ele, porque ele não vai acontecer de repente”. **Raquel Santos Pereira Chrispino**

Incluimos no presente artigo as palavras de Evandro Macedo, um sonhador e apaixonado pela Justiça Restaurativa, como um tributo *in memoriam*, registro da nossa gratidão e admiração pelo ser humano que era, pela sua atuação e trabalho desenvolvido na implantação do Núcleo de Justiça Restaurativa no DEGASE: “O tempo, nosso melhor mestre, vai nos orientando e abrindo caminhos nem sempre sonhados ou previstos” (20/09/2021).

Pensando aqui como mulheres, mãe, filhas, amantes da vida e das relações humanas, como advogadas, mediadoras, facilitadoras de diálogos e como pessoas que acreditam que sonhar é o primeiro passo para realizar, o nosso futuro desejável para a Justiça Restaurativa é que seus valores e princípios sejam a linha condutora da educação de todo ser humano.

Que desde cedo crianças e jovens aprendam, entendam e incorporem esse modo de ser e estar no mundo. Que as escolas tragam para sua forma de condução de situações conflitivas, o diálogo, o debate, a escuta, a restauração, a reparação, no lugar do castigo, da punição, e da exclusão daqueles que não se encaixam em seus padrões ou que tenham cometido violência ou dano. Começando na infância, no projeto educacional e seguindo para outras instituições.



Acreditamos que dentro do âmbito do Poder Judiciário, a Justiça Restaurativa pode integrar e ampliar o campo de atuação dos métodos autocompositivos de solução de conflito, sendo uma opção viável e saudável para o próprio sistema, não apenas para as pessoas diretamente envolvidas.

No futuro desejável, a JR com seus princípios e valores poderá coexistir com outros métodos de solução de conflitos, fortalecida como prática comunitária.

Uma infinidade de alianças e casamentos poderá surgir da mistura de técnicas que visem o entendimento, a reparação dos danos, a reinserção social, a construção de consenso, todas tendo como base e valor insubstituível o diálogo, e todas visando a vida plena e o bem-viver³.

O método encontrado para a solução da controvérsia, ou a linha existente dentro do próprio método, deverá voltar seu olhar para o ser humano e para natureza daquele conflito. Cada caso merecendo um tratamento próprio e particular, peculiar, um modelo que se encaixe às pessoas, e não o contrário.

A inclusão da Justiça Restaurativa, seus princípios e valores, tanto no âmbito público como no privado, ao colocar a conexão entre as pessoas no centro da questão, valorizando a humanidade que há em cada um, é um instrumento potente de acesso a uma justiça justa, ampliando aqui também o conceito de justiça para além do âmbito do poder judiciário.

Justiça como prática é viver uma verdadeira artesanaria de afetos, expressão utilizada por Geni Núñez:

³ Adotamos a proposta de Pablo Solón, como um conceito em construção que passou por diferentes momentos ao longo da história, tendo os seguintes elementos centrais: visão do todo, convivência na multipolaridade, busca de equilíbrio, complementaridade da diversidade e descolonização.

“Em cada vez que quebramos a profecia do auto-ódio, a cada momento que conseguimos pedir apoio, em cada abraço que permitimos receber em lugar da culpa, reescrevemos pouco a pouco não só o presente e o amanhã, mas também aquilo que foi marcado como passado⁴”.

Por fim, no esperar⁵ de uma transformação social, desejamos que em breve possamos ver a ampliação do uso e do campo de atuação da Justiça Restaurativa, além da mixagem e do desabrochar de novas técnicas, inspiradoras e criativas, onde o que se buscará será a justiça e a paz social. Se é uma utopia, acreditamos que cumpre um relevante papel: sonhar é uma das formas de trazer para o mundo real desejos, e sonhar é o primeiro grande passo para sua realização.

Sonhemos!

Ana Carla Safadi e Cristina Lobato

Coordenadoras do Grupo Temático de Práticas Restaurativas do MEDIARE

MINIBIOGRAFIAS:

Alessandra Maletzki Ramasine - Terapeuta Humanista e Sistêmica. Facilitadora ACP (Abordagem Centrada na Pessoa), da Pedagogia do Cuidado e Reconciliação, através das ES.PE.RE. Socioeducadora. Facilitadora de diálogos e práticas restaurativas comunitárias no CEDECA-RJ. Diretora executiva do Instituto Socioeducacional Reaprender.

André Tredinnick - Juiz de Direito do TJRJ. Titular da 1ª Vara de Família da Regional da Leopoldina. Mestrado em Justiça e Saúde (EMERJ/

⁴ Disponível no perfil de @genipapos: <https://www.instagram.com/p/CSffSZnndOd>. Acesso em 24/01/2022.

⁵ Esperança como verbo, conforme convite feito por Paulo Freire em Pedagogia da Esperança.



FIOCRUZ). Especialista em filosofia antiga (PUC-Rio). Membro do NUPEMEC do TJRJ. Membro da Associação Juízes para a Democracia (AJD). Membro do Instituto Brasileiro do Direito de Família (IBDFAM). Membro da Law Enforcement Against Prohibition (LEAP) Brasil.

Célia Passos - Doutora em Psicologia Social pela UERJ. Mestre em Direito e Sociologia pela UFF. Mestre pelo IUKB. MBA Empresarial pela Fundação Dom Cabral e Post MBA pela FDC-Kellogg School of Management. Diretora e cofundadora do ISA-ADRS. Docente consultora da Comissão de Justiça Restaurativa da OAB-SP, do PNUD para Guiné-Bissau (2019) e do Eurosocial (2019-2020).

Cristiane Castro - Pós-graduada em Sociologia Urbana pela UERJ. Assistente Social do TJRJ. Professora da ESAJ. Formada pelo CEDECA-RJ e pela AJURIS como Facilitadora e Instrutora em Justiça Restaurativa, na metodologia dos Círculos de Construção de Paz. Realizou o *Restorative Justice Intensive Course*, no *Center For Justice and Peacebuilding*, EMU. Atua no Núcleo de Justiça Restaurativa (TJ-RJ).

Janaína Pagan - Promotora de Justiça atuando nos últimos sete anos na Promotoria de Justiça de Tutela Coletiva da Infância e Juventude Infraçãoal.

Monica Mumme - Psicóloga. Diretora do Laboratório de Convivência. Analista, avaliadora e coordenadora de projetos sociais. Consultora e formadora em Justiça Restaurativa e procedimentos restaurativos. Autora de diversos artigos e publicações. Consultora e capacitadora em Facilitação de Mudanças Educacionais. Guardiã (facilitadora) de Círculos de Construção de Paz.

Patrícia Munçone - Comunicadora, Astróloga, Dramaturga, Facilitadora de Processos Circulares de Construção de Paz e Mudanças Educacionais, Mediadora de Justiça Restaurativa, Pacifista e Diretora

da Consultoria Paz & Mudança. Desenvolve projetos de Comunicação para a Paz voltados para o nível pessoal, comunitário e institucional.

Pedro Pereira - Doutorado em Serviço Social pela UERJ, Mestrado em Direito pela Universidade Cândido Mendes, Especialização em Políticas Públicas pelo Programa de Pós-Graduação em Políticas Públicas pela UFRJ e Graduação em Direito pela Universidade Estácio de Sá. Coordena o CEDECA RJ. Tem experiência em assessoria e consultoria na área jurídico-social de crianças e adolescentes.

Raquel Santos Pereira Chrispino - Juíza de direito no TJRJ, titular da Primeira Vara de Família de São João de Meriti. Professora da EMERJ e do Centro de Formação e Aperfeiçoamento de Servidores do Poder Judiciário/CNJ. Graduação em Direito pela UERJ. Mestrado junto ao Programa de Pós-graduação em Direito da Faculdade Nacional de Direito na UFRJ em Teorias Jurídicas Contemporâneas.

Renata Cordeiro - Membro de equipe técnica especializada em atendimento de vítimas de crimes no Ministério Público do Rio de Janeiro. Cofundadora do Coletivo Escutar, foi advogada, amante das transformações e recomeços, mãe aos 17 e aos 40, eterna aprendiz.

Roberta Rosa - Promotora de Justiça do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro. coordenadora do CEMEAR/MPRJ e presidente do Conselho Deliberativo do Programa Estadual de Proteção aos Defensores de Direitos Humanos, Comunicadores Sociais e Ambientalistas (PEPDDH/RJ).

Vanessa Valente - Atualmente voluntária das Escolas de Perdão e Reconciliação e facilitadora de Justiça Restaurativa do Cedeca RJ. Encontro na Justiça Restaurativa um caminho de não saber onde a cada dia posso (re)aprender a estar e Ser presença no mundo.



DIÁLOGOS EM CONTEXTOS DE DILEMAS BIOÉTICOS

_Mercedes Schumacher¹

_ Suzana Falcão²

_RESUMO

Este artigo se propõe a oferecer elementos que contribuam para a reflexão acerca da possível articulação entre Mediação e Bioética, enquanto saberes teórico-práticos voltados para processos de tomada de decisão em contextos de conflitos e de dilemas bioéticos. Para essa reflexão, apresenta-se o percurso histórico de conceituação da Bioética e de estruturação de seus Comitês de Bioética, no Brasil e no mundo, de forma a explicitar os alicerces comuns entre esses dois ramos de conhecimento, apontando, como resultado, em que medida poderiam atuar de forma colaborativa e complementar.

INTRODUÇÃO

A área de saúde ocupa hoje um lugar central no cenário mundial, sendo desafiada constantemente por novos paradigmas que afetam as relações estabelecidas com recursos da natureza, os modos de vida, o uso da tecnologia, demandando novas teorias e práticas em Saúde Pública e Coletiva.

No enfrentamento desses desafios, surgem no Brasil, a partir dos anos 70, as primeiras propostas de humanização dos cuidados em saúde, que vão ganhar força a partir dos anos noventa, levando à edição do Programa Nacional de Humanização em Assistência Hospitalar em 2001, transformado em Política Nacional de Humanização em 2003. Com essa política, pretende-se uma transformação da cultura em ambientes hospitalares, criando padrões assistenciais capazes de “agregar à eficiência técnica e científica uma ética que considere e respeite a singularidade das necessidades dos usuários e do profissional, que acolha o desconhecido e imprevisível, que aceite os limites de cada situação”³.

A essa proposta de humanização se somaram as reflexões trazidas pela Bioética que, no Brasil, encontrariam ressonância no ambiente hospitalar também nos anos 90, com a implantação de seus primeiros Comitês de Bioética Hospitalar. Juntos, esses movimentos vão representar a inserção efetiva da perspectiva ética nas organizações de saúde.

¹ Mediadora e advogada colaborativa, atuando nas áreas de saúde, família e sucessões. Ampla experiência na gestão de conflitos na administração pública, em especial no âmbito da saúde suplementar.

² Mediadora, Psicóloga, Especialista e Mestre em Saúde Pública pela Fundação Oswaldo Cruz – FIOCRUZ, formada em Práticas Colaborativas pelo IBPC. Ampla experiência na área da saúde e como executiva de RH, atuando em empresas do setor privado e público.

³ Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. Programa Nacional de Humanização da Assistência Hospitalar / Ministério da Saúde, Secretaria de Assistência à Saúde. – Brasília: Ministério da Saúde. 2001.



Essa reflexão ética em cuidados de saúde foi o tema central dos encontros promovidos pelo Setor Saúde, do Instituto MEDIARE, no ano de 2021, que se iniciou com o Webinário sobre “A Bioética, o Direito e a Mediação”⁴, seguido de várias atividades que abordaram temas como os cuidados paliativos, as diretivas antecipadas de vontade e outros temas abordados no XIV Congresso Brasileiro de Bioética, ocorrido no segundo semestre de 2021.

A proposta deste artigo é trazer algumas reflexões sobre essa possível articulação entre a Mediação e a Bioética, enquanto ramos de produção de conhecimento voltados para processos de tomada de decisão em contextos de conflitos e de dilemas bioéticos. Trata-se, portanto, de um ensaio reflexivo que parte da conceituação da Bioética, seu percurso histórico, do surgimento até o cenário atual, no Brasil e no mundo, incluindo a estruturação dos seus Comitês Hospitalares. Percorrer esse caminho da história da Bioética era o primeiro ganho e passo fundamental para articulação com o objetivo final do artigo.

Em seguida, a proposta é investigar, sobre a ótica da conceituação, como os pressupostos da Mediação se articulam com os norteadores da Bioética, com o objetivo de avaliar a possível contribuição que a Mediação pode oferecer à abordagem dos conflitos e dos processos de tomada de decisão experimentados nos contextos dos Comitês de Bioética Hospitalares.

1. ORIGEM E EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE BIOÉTICA

O termo bioética foi utilizado pela primeira vez pelo filósofo e educador Fritz Jahr (1895-1953) ao intitular seu artigo, publicado na influente revista

alemã *Kosmos*, sob a denominação *Bio-Ethics: a review of the ethical relationship of humans to animals and plants* (1927). Neste artigo, Jahr amplia o imperativo moral de Kant, ao propor um imperativo bioético pelo qual prescreve que se “respeite todo ser vivo, como princípio e fim em si mesmo e trate-o, se possível, enquanto tal”⁵.

Dois fatores diametralmente distintos contribuíram para que o tema começasse a ganhar espaço na agenda mundial. De um lado, pesquisas científicas realizadas com humanos sem consentimento, como as do “desastre de Lübeck”⁶, em 1930, e as atrocidades cometidas por médicos nazistas em nome da “ciência médica”, de 1933 a 1945, e, de outro lado, importantes avanços nas pesquisas científicas, como a descoberta da estrutura do DNA em 1953 e a realização, em 1954, do primeiro transplante renal.

Todos esses eventos fizeram surgir questões e dilemas éticos inéditos, demandando análises complexas sobre os limites a serem observados em procedimentos envolvendo, dentre outros, (i) pesquisas realizadas com experimentação em humanos e não humanos, (ii) manipulação genética no âmbito da biologia molecular e (iii) transplante de órgãos, especialmente o de coração por demandar uma nova definição de morte⁷.

Em razão desse novo contexto, e como fruto de mais de trinta anos de pesquisa sobre o câncer, o biólogo e bioquímico Van Rensselaer Potter, da Universidade de Wisconsin, problematizando a falta de comunicação

⁴ Disponível no endereço eletrônico: <<https://mediare.com.br/multimedia-webinarios-mediare/>> Acesso em 10/11/2021.

⁵ Disponível no endereço eletrônico: <<https://rl.art.br/arquivos/1760288.pdf?1250602021>> Acesso em 15/11/2021.

⁶ Desastre ocorrido em 1930, na Alemanha, decorrente de um teste com vacina BCG em 100 crianças sem a obtenção do consentimento de seus responsáveis para a participação na pesquisa e que levou à morte 75 das crianças no transcurso do projeto.

⁷ O critério de morte, até então aceito, era o de parada cardiorrespiratória. Como o transplante de coração só poderia se dar com este ainda batendo, foi necessário se adotar, como novo critério, o de morte cerebral.



entre a cultura humanística e a cultura científica, vai propor, em 1970, a utilização do neologismo *Bioética* “como forma de enfatizar os dois componentes mais importantes para se atingir uma nova sabedoria, que é tão desesperadamente necessária: conhecimento biológico e valores humanos”⁸. Para ele, a Bioética seria a ciência que garantiria a sobrevivência na Terra diante de um crescimento tecnológico industrial descontrolado, do uso indiscriminado de agrotóxicos, da realização de experiências em animais e da poluição de todos os ambientes⁹.

Em paralelo, e alguns meses depois, um grupo de estudiosos da *Georgetown University*, liderados pelo médico obstetra André Hellegers, utiliza o neologismo para cunhar um sentido menos amplo. Para eles, Bioética seria um campo interdisciplinar, uma ética das ciências da vida, que deveria tratar apenas de dilemas biomédicos referentes: (i) aos direitos e deveres do paciente e dos profissionais de saúde; (ii) às pesquisas envolvendo seres humanos; e (iii) à indicação de diretrizes para formulação de políticas públicas, para o cuidado médico e para as pesquisas biomédicas¹⁰.

Também em decorrência de pesquisas envolvendo seres humanos sem limites e sem consideração de valores éticos¹¹, o Governo e o Congresso norte-americanos constituíram, em 1974, a Comissão Nacional

para a Proteção dos Interesses Humanos de Biomédica e Pesquisa Comportamental, com o objetivo principal de estabelecer os princípios éticos que deveriam nortear a experimentação com seres humanos. Em 1978, a Comissão promulga seu relatório, conhecido como *Belmont Report*, onde indica que a pesquisa biomédica envolvendo seres humanos deveria ser norteadas pelos seguintes princípios básicos: (i) respeito às pessoas; (ii) beneficência; e (iii) justiça.

Nessa esteira, em 1978, a *Encyclopedia of bioethics* definiu a bioética como sendo “o estudo sistemático da conduta humana no campo das ciências da vida e da saúde enquanto examinada à luz dos valores e princípios morais”.

Logo depois, em 1979, Beauchamp e Childress, publicaram a obra *The principles of bioethics*, consolidando essa linha de pensamento, defendem um modelo principialista, baseado na ponderação entre quatro princípios morais básicos, a saber, (i) o de beneficência; (ii) da não maleficência; (iii) do respeito à autonomia; e (iv) da justiça, sendo os dois primeiros princípios tradicionais decorrentes da ética hipocrática, e os dois últimos, decorrentes do reconhecimento dos direitos e garantias individuais e de alocação de recursos reconhecidamente finitos e escassos.

Como mostram Garrafa, Martorell e Nascimento (2016), o principialismo proposto por Beauchamp e Childress, norteador da bioética enquanto ciência que lida com dilemas biomédicos, se manteve como corrente de pensamento hegemônico até o início dos anos 90, quando começam a surgir os primeiros estudos críticos a essa proposta.

Autores norte-americanos e, também, europeus passam a levantar importantes questões conceituais e filosóficas, colocando em xeque a validade dessa teoria, levando a *Encyclopedia of bioethics*, em 1995,

⁸ POTTER, Van Rensselaer, *Bioética. Ponte para o Futuro*, tradução de Diego Carlos Zanella. São Paulo: Loyola, 2016, p. 27.

⁹ DINIZ, Maria Helena, *O estado atual do biodireito*. 10 ed. São Paulo: Saraiva, 2017, p. 33.

¹⁰ Disponível no endereço eletrônico: <<https://www.cremerj.org.br/publicacoesonline/86/22/>> Acesso em 09/08/2021.

¹¹ Dentre os casos que levaram à criação dessa comissão, destacam-se: (i) em 1963, no Hospital Israelita de Nova York, foram injetadas células cancerosas vivas em idosos doentes; (ii) entre 1950 e 1970, no hospital estatal de Willowbrook (NY), injetaram hepatite viral em crianças retardadas mentais; e (iii) desde os anos 40, mas descoberto apenas em 1972, no Estado de Alabama, foram deixados sem tratamento quatrocentos negros sífilíticos para pesquisar a história natural da doença.



rever o conceito atribuído à Bioética. Como uma forma de resgatar o pluralismo ético proposto por Potter, passam a defini-la como o “estudo sistemático das dimensões morais das ciências da vida e do cuidado da saúde, utilizando uma variedade de metodologias éticas num contexto multidisciplinar”.

Outras críticas importantes irão surgir a partir de países periféricos da América Latina e da África que passam a questionar a pretensão de universalidade de aplicação dos princípios propostos por Beauchamp e Childress, por considerar que essa visão desconsidera as enormes desigualdades existentes entre as realidades vividas nos países periféricos e os países dito centrais.

E o Brasil ocupará importante papel nessa revisão crítica, propondo reflexões que apontam para a necessidade de a Bioética ter por pressupostos epistemológicos não apenas a existência de diferentes realidades sociopolíticas entre os países como também a existência de um pluralismo moral a ser respeitado, de forma a impedir que haja imposição de padrões morais de uma cultura para as demais¹².

2. O DESENVOLVIMENTO DA BIOÉTICA NO BRASIL

Ao contrário do que ocorreu nos Estados Unidos e Europa na década de 70, somente no final dos anos 80, após o término do período militar, é que começam a surgir, no Brasil, as primeiras iniciativas institucionais associadas a temas do campo da Bioética. E isso ocorre na esteira do processo de redemocratização que levaria à promulgação da Constitui-

ção Cidadã de 1988, de forte cunho garantista e comprometida com o respeito aos direitos humanos.

Assim é que, no mesmo ano de promulgação da Constituição, o Conselho Nacional de Saúde - CSN edita sua Resolução nº 1 com o objetivo de regulamentar pesquisas envolvendo seres humanos. Neste regulamento, estabelece a obrigatoriedade de obtenção de consentimento livre e bem-informado dos participantes e condiciona a realização dessas pesquisas à existência de Comitê de Ética e de Comitê de Segurança Biológica na instituição de saúde responsável pela condução da pesquisa. Estes comitês teriam, dentre outras, a função de zelar pela correta observância da regulamentação editada pelo CNS¹³.

Mas é somente na década de noventa que a Bioética começa, de fato, a se consolidar como um norteador indispensável para a prática dos profissionais de saúde no Brasil. Em 1992, é criada a Sociedade Brasileira de Bioética, sendo realizado, um ano depois, o Primeiro Congresso Brasileiro de Bioética. Também em 1993, se dá início à publicação da Revista Bioética do Conselho Federal de Medicina que, em seu primeiro volume, declara ter por propósito ser “uma tribuna que possibilite diferentes enfoques dos problemas e dos conflitos éticos na Medicina e na Saúde”.¹⁴

Outra iniciativa relevante de cunho institucional ocorre em 1996, quando é editada a Resolução nº 196 do Conselho Nacional de Saú-

¹² GARRAFA, Volnei; MARTORELL, Leandro Brambilla; e NASCIMENTO, Wanderson Flor - Críticas ao princípalismo em bioética: perspectivas desde o norte e desde o sul.

Disponível em: <https://www.scielo.br/j/sausoc/a/v46P8wRBDz6588xLJYLjRh/?lang=pt> Acesso em 02/12/2021.

¹³ Brasil. Ministério da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução n. 01/88. 13 jun 1988. Dispõe sobre a aprovação das normas de pesquisa em saúde.

¹⁴ Disponível no endereço eletrônico:

<https://revistabioetica.cfm.org.br/index.php/revista_bioetica/article/view/472/289> Acesso em 06/12/2021.



de - CNS¹⁵, que promove uma profunda revisão da antes mencionada Resolução nº 1 de 1988, determinando que, a partir de sua vigência, as instituições de saúde que promovessem pesquisas envolvendo seres humanos deveriam instituir Comitês de Ética em Pesquisa – CEP. Estabelece que as aprovações desses Comitês ficariam sujeitas à revisão pela Comissão Nacional de Ética em Pesquisa – CONEP, vinculada ao CNS, criando o que viria a ser denominado de Sistema CEP/CONEP¹⁶.

No momento atual, se defende a ampliação do conceito de Bioética, de forma a abarcar não apenas os dilemas engendrados pelos avanços tecnológicos no âmbito da medicina e da saúde, mas também, de um lado, para intervenções humanas que geram degradação do meio ambiente e destruição do equilíbrio ecológico e, de outro, para reconhecer que os padrões morais que norteiam os conhecimentos no campo da Bioética não são universais e sim relativos a cada contexto biológico e sociopolítico-cultural¹⁷.

Mesmo tendo-se essa concepção ampla da Bioética, para esse estudo, interessa focar apenas nos dilemas e conflitos bioéticos que surgem a partir do cuidado individual de pacientes, já que é no âmbito das relações médico-pacientes que se pretende avaliar a utilidade das ferramentas da Mediação.

Para tanto, torna-se necessário tratar agora dos espaços que foram estruturados com o objetivo de deliberar sobre situações de conflitos associados aos cuidados individuais de pacientes - os chamados de *comitês ou comissões de bioética hospitalar*.

3. COMITÊS DE BIOÉTICA HOSPITALAR: SURGIMENTO, ESTRUTURA E FUNCIONAMENTO

O primeiro comitê de bioética que se tem conhecimento foi criado no ano de 1960, no Hospital Sueco de Seattle, nos EUA, e teve por objetivo resolver uma questão originada da escassez de recursos, envolvendo problemas de vagas no hospital e o alto custo do tratamento sugerido.

Os integrantes desse Comitê receberam a atribuição inédita de criar critérios não-médicos de seleção para o tratamento de diálise¹⁸, representando um importante rompimento com a tradicional ética médica que considerava ser essa esfera de decisão de domínio exclusivo do profissional de saúde e, mais especificamente, do médico¹⁹.

Além do Comitê de Seattle, os famosos casos de Karen Ann Quinlan²⁰, em 1976, e o de Baby Doe²¹, em 1982, também foram fatores importantes para o surgimento dos comitês de bioética, já que os dilemas apresentados nos dois casos acabaram sendo judicializados em razão das divergências de posições entre familiares e equipe médica não

¹⁵ Brasil. Ministério Nacional da Saúde. Conselho Nacional de Saúde. Resolução 196/96 sobre pesquisa envolvendo seres humanos. Bioética 1996

¹⁶ O Sistema CEP/Conep é formado pela Conep (instância máxima de avaliação ética em protocolos de pesquisa envolvendo seres humanos) e pelos CEP (Comitês de Ética em Pesquisa), instâncias regionais dispostas em todo território brasileiro. O Sistema também envolve pesquisadores, assistentes de pesquisa, professores e universitários em iniciação científica, instituições de ensino, centros de pesquisa, fomentadores de pesquisa e os participantes de pesquisa. Tem autonomia para análise ética de protocolos e projetos de pesquisa, sendo os de alta complexidade do CONEP e os de média e baixa complexidade dos CEPs.

¹⁷ GARRAFA, Volnei. Epistemologia de la bioética – enfoque latino-americano. In Revista Brasileira de Bioética, 2007, p. 344-359.

¹⁸ Os critérios de seleção consideravam sexo, idade, estado civil, número de dependentes, escolaridade, ocupação e potencial futuro dos inscritos para participação do tratamento experimental.

¹⁹ DINIZ, Débora; GUILHEM, Dirce. O que é bioética. São Paulo: Brasiliense, 2002, p. 19.

²⁰ Os pais de Karen Ann Quinlan, que estava em persistente estado vegetativo, entraram na justiça e obtiveram o reconhecimento de que tinha o direito não seguir com o tratamento proposto pela equipe médica, autorizando o desligamento do respirador que a mantinha viva.

²¹ Baby Doe foi um bebê que nasceu com malformações múltiplas e seus pais se negaram a autorizar a cirurgia corretiva proposta pelos médicos. Estes, então, solicitaram à Justiça autorização para realizar o procedimento.



terem sido superadas. Em ambos os casos, a justiça reconheceu os direitos de os pais optarem por não seguir com o tratamento proposto pela equipe médica.

Marinho e colegas (2014) mostram que outros dois fatores foram decisivos no avanço da implementação dos Comitês. De um lado, nos EUA, a indicação da *Joint Commision on Accreditation of Healthcare Organization*²² de que a existência de serviços de consultoria ética no processo assistencial era reconhecida como critério de qualidade e condição de credenciamento foi decisiva para que se saísse do patamar de 1% de comitês em hospitais, em 1983, para 60%, em 1989, e 93% próximo ao ano de 2000²³.

E, de outro lado, contribuindo para a implementação de comitês no resto do mundo, teve-se a aprovação, em 2005, da Declaração Universal sobre Bioética e Direitos Humanos “que recomenda a criação e apoio aos comitês, tanto para avaliar os problemas éticos, jurídicos, científicos e sociais em pesquisas envolvendo seres humanos como para dar pareceres sobre os problemas éticos em contextos clínicos”²⁴.

O Brasil, em razão de sua adesão tardia ao movimento promovido pela Bioética, só verá seu primeiro comitê de bioética hospitalar surgir no ano de 1993, no Hospital de Clínicas de Porto Alegre. Nos anos seguintes, são implementados os comitês do Hospital de Clínicas de São Paulo em 1996; da Pontifícia Universidade Católica de Porto Alegre em 1997; e o do Instituto Nacional do Câncer em 1999.

Em que pese ter havido outras iniciativas nesse sentido, o fato é que essa ainda é uma cultura em construção no Brasil, carecendo de legislação específica e de uma estruturação institucional em nível nacional, à exemplo do que aconteceu com os Comitês de Ética em Pesquisa²⁵. Entretanto, nos hospitais onde houve a implementação de Comitês de Bioética, reconhece-se ser este o espaço para debates envolvendo “os casos clínicos de maior dificuldade do ponto de vista da tomada de decisão em situações de conflito moral”²⁶.

Esses comitês são estruturados para operar como órgão colegiado, com integrantes multidisciplinares, pluralistas, autônomos, assumindo em geral três diferentes funções: educativa, de formulação de políticas institucionais e consultiva.

Neste estudo, importa abordar a sua função consultiva, já que será por meio dela que os comitês emitirão pareceres destinados a oferecer alternativas de superação de conflitos ou dilemas bioéticos gerados nos cuidados a pacientes individuais.

A consulta ao comitê poderá ser formulada por qualquer dos envolvidos nos cuidados com o paciente – seja por ele próprio, por seus familiares ou por integrante da equipe de saúde.

Questão relevante diz respeito à participação dos envolvidos no processo de deliberação dos Comitês, sendo diversos os modelos existentes. Em um polo, tem-se a proposta americana onde os envolvidos apenas são ouvidos para o melhor entendimento do conflito;

22 Manual de Acreditação referente ao ano de 1992.

23 MARINHO, Suely; COSTA, Alexandre; PALÁCIOS, Marisa e REGO, Sergio. Implementação de comitês de bioética em hospitais universitários brasileiros: dificuldades e viabilidades Revista de Bioética, 2014, p. 106.

24 MARINHO, op. cit., p. 107.

25 A pouca adesão dos hospitais a essa proposta, levou, em 2015, o Conselho Federal de Medicina a recomendar a criação, o funcionamento e a participação dos médicos nos Comitês de Bioética em todos os hospitais brasileiros. Recomendação CFM nº 8, de 2015, disponível no endereço eletrônico: 8_2015.pdf (cfm.org.br) Acesso em 03/08/2021.

26 MARINHO et al, op. cit.



e, no outro polo, tem-se o modelo europeu que preconiza a inclusão dos envolvidos no conflito durante todo o processo de deliberação e construção de alternativas. Entre esses dois polos, há diversos outros formatos e, no Brasil, identificam-se experiências que se aproximam de ambos os polos^{27 28}.

De qualquer forma, o parecer resultante do processo de deliberação no âmbito dos Comitês, destinado a cumprir sua função de indicar proposta que leve a superação do conflito, deverá sempre ser compreendido como contribuição para o processo de tomada de decisão pelos envolvidos, por serem estes os únicos responsáveis pela escolha do caminho a ser seguido²⁹.

Como visto até então, o trabalho desenvolvido nos Comitês parece apontar para pontos importantes de convergências teóricas e práticas com a Mediação. Explorar algumas possíveis contribuições e espaços existentes para a utilização da Mediação e suas ferramentas na construção de consenso e superação dos dilemas bioéticos, é o tema do próximo item.

4. MEDIAÇÃO E BIOÉTICA

Tanto a mediação quanto a Bioética são saberes teórico-práticos, voltados para processos de tomada de decisão em situações de conflito. Epistemologicamente, têm como alicerces em comum (i) norteadores éticos, (ii) o ponto de vista sistêmico; (iii) o respeito ao pluralismo

cultural; (iv) a multi-inter-transdisciplinariedade; e (v) o diálogo como processo de formação de consenso³⁰.

No caso da Bioética Clínica, que é o ramo da Bioética que norteia as atividades dos comitês, a estrutura desenhada para lidar com os conflitos assistenciais parte, inicialmente, do reconhecimento de que o conflito, como mencionado acima, é para ser decidido no âmbito da relação médico - paciente, em respeito ao princípio da autonomia da vontade³¹.

Além disso, os envolvidos contam com a possibilidade de apresentar consulta aos Comitês de Bioética Hospitalar com o fim de obter um parecer que os ajude na resolução do conflito. O extraordinário dessa proposta é que, pela forma como os comitês são estruturados, o tema será necessariamente tratado a partir de uma perspectiva multi-inter-transdisciplinar, já que seus membros são de áreas das mais diversas e se reúnem não no sentido de defender o seu próprio ponto de vista, mas sim para incorporar o ponto de vista dos demais, no esforço de encontrar alternativas capazes de dar conta da complexidade do dilema que lhes é apresentado.

A presença de um mediador em um contexto em que se busca a realização de um diálogo com essa complexidade e pluralidade de visões parece ser uma boa promessa. Com o manejo de suas ferramentas, o

²⁷ Como exemplo de funcionamento no modelo americano, temos o Comitê do Inca, e como exemplo de funcionamento no modelo europeu, temos o Comitê da UFRJ.

²⁸ MARINHO, et. al., ob. cit.

²⁹ REGO, S.; PALÁCIOS, M.; SIQUEIRA-BATISTA, R. Comitês e Comissões Hospitalares: de ética e de bioética. In: Bioética para profissionais da saúde [online]. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2009, p. 134.

³⁰ Recomenda-se leitura comparativa entre os aportes teóricos da Caixa de Ferramentas em Mediação, de Tania Almeida, e os ensaios de epistemologia Bioética, de Garrafa e Azambuja, na Revista Brasileira de Bioética de 2007, e de Agazzi, Disponível no endereço eletrônico:

<<https://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/2315/3337>> Acesso em 28/12/2021.

³¹ Tema a ser aprofundado é o conceito de autonomia. No âmbito da Bioética, há interessantes críticas ao que chamam de *perspectiva liberal de autonomia*. Propõe-se, então, falar em autonomia relacional, com o reconhecimento de que a tomada de decisão de uma pessoa também reflete e afeta a rede de relações que a constituem. Disponível no endereço eletrônico:

<<http://ene-enfermeria.org/ojs/index.php/ENE/article/view/8>> Acesso em 17/10/2021.



mediador teria por função exclusiva o cuidado com o processo de diálogo a ser vivenciado, seja no âmbito da relação profissional de saúde e paciente, seja no âmbito dos comitês.

Desonerado plenamente de qualquer papel na resolução do conflito, o mediador, em complementaridade aos especialistas de outras áreas, se apresenta como o especialista no processo de diálogo. Cabe a ele, por meio das mais diversas ferramentas, cuidar para que todos os integrantes possam se expressar de forma plena e ter sua visão somada à visão dos demais; cuidar para que as diferenças sejam harmonizadas em prol da construção de novas alternativas; e contribuir para que a excelência do diálogo não dependa da competência individual de gerenciamento das emoções dos envolvidos na resolução do conflito.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade assistencial em saúde, na contemporaneidade, tem assumido contornos cada dia mais complexos. Os conflitos bioéticos passam a se apresentar como parte indissociável dessa atividade, demandando competências específicas que auxiliem nos processos de tomada de decisões acerca de problemas morais surgidos, especialmente, nos contextos de assistência hospitalar.

Neste artigo, buscou-se explicitar os elementos históricos e epistemológicos fundantes desse enfrentamento dos dilemas morais, tão essencial aos tempos atuais. Muitos outros elementos prometem estudos profícuos no sentido de aproximar Mediação e Bioética, sendo o processo de deliberação ocorrido no âmbito dos Comitês de Bioética Hospitalar o que parece oferecer uma grande possibilidade de atuação colaborativa e convergente entre esses dois ramos do saber.

São diversos os estudiosos, no âmbito da Bioética, que tratam do desafio de desenhar métodos para a deliberação acerca dos dilemas morais levados aos Comitês, com o propósito de minimizar as dificuldades inevitáveis de um processo que envolve questões éticas a serem solucionadas a partir de visões multi-inter-transdisciplinar³².

O que se vislumbra como promissor, e complementar a essas propostas metodológicas, é aquilo que, na Mediação, aparece como imprescindível: a figura de um terceiro que atua com imparcialidade ativa na condução do processo de resolução de conflitos. Para isso, considera-se como competência do mediador, a especial habilidade de conduzir o processo, não participando da sua resolução e sim para conduzir, com neutralidade, a dinâmica de deliberação em contextos de enfrentamento dos dilemas bioéticos³³.

E é nesta direção que se acredita ser possível construir um caminho comum para a Mediação e a Bioética.

32 Merece destaque, o método de Diego Gracia – La deliberación moral: el método de la ética clínica. Disponível no endereço eletrônico: <<https://drive.google.com/drive/folders/1M68IHIP0Rz7sVY176QsWGFzRZjjhclksZ> Acesso em 30/09/2021.

33 ALMEIDA, Tania. Mediação de Conflitos: Um meio de prevenção e resolução de controvérsias em sintonia com a atualidade. Disponível no endereço eletrônico: <https://mediare.com.br/mediacao-de-conflitos-um-meio-de-prevencao-e-resolucao-de-controversias-em-sintonia-com-a-atualidade/> Acesso em 21/09/2021.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

ALMEIDA, Tania. Mediação de Conflitos: Um meio de prevenção e resolução de controvérsias em sintonia com a atualidade. Disponível no endereço eletrônico:

<https://mediare.com.br/mediacao-de-conflitos-um-meio-de-prevencao-e-resolucao-de-controversias-em-sintonia-com-a-atualidade/> Acesso em 21/09/2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. Programa Nacional de Humanização da Assistência Hospitalar / Ministério da Saúde, Secretaria de Assistência à Saúde. – Brasília: Ministério da Saúde. 2001.

CARREIRO, Natalia Maria Soares. Mediação bioética: busca de soluções compartilhadas para resolução de conflitos bioéticos. Universidade de Brasília, Brasília, 2011.

DINIZ, Débora; GUILHEM, Dirce. O que é bioética. São Paulo: Brasiliense, 2002.

DINIZ, Maria Helena, O estado atual do biodireito. 10 ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

GARRAFA, Volnei; MARTORELL, Leandro Brambilla; e NASCIMENTO, Wanderson Flor - Críticas ao principlalismo em bioética: perspectivas desde o norte e desde o sul.

Disponível no endereço eletrônico:

<<https://www.scielo.br/j/sausoc/a/v46P8wRBDz6588xLJYlJcRh/?lang=pt>> Acesso em 02/12/2021.

GARRAFA, Volnei. Epistemología de la bioética – enfoque latino-americano. In. *Revista Brasileira de Bioética*, 2007.

JHR, Fritz, Bioética: um panorama da ética e as relações do ser humano com os animais e plantas. Tradução de Carlos Roberto Fernandes, Disponível no endereço eletrônico:

<<https://rl.art.br/arquivos/1760288.pdf?1250602021>> Acesso em 15/11/2021.

MARINHO, Suely; COSTA, Alexandre; PALÁCIOS, Marisa e REGO, Sergio. Implementação de comitês de bioética em hospitais universitários brasileiros: dificuldades e viabilidades In. *Revista Bioética*, abril 2014.

NEVES, MCP; PRADO, M. 'Apresentação do projeto Origem e evolução da Bioética em Portugal e Brasil: a questão da identidade'. *Bioética*, vol. 12, 2004.

ORGANIZAÇÃO NACIONAL DAS NAÇÕES UNIDAS PARA A EDUCAÇÃO, A CIÊNCIA E A CULTURA. Declaração Universal sobre Bioética e Direitos Humanos. Unesco; 2005. Disponível no endereço eletrônico:

<<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001461/146180por.pdf>> Acesso em 15/12/2021.

POTTER, Van Rensselaer, Bioética. Ponte para o Futuro, tradução de Diego Carlos Zanella. São Paulo: Loyola, 2016.

QUEIROZ, Christina. Escolhas Complexas - Revista Pesquisa Fapesp. Edição 302, abril 2021.

REIS, A. G., Gomes, C. C., Sauthier, M., Soares, A.M.M. Origem e perspectivas da Bioética no Brasil e em Portugal. In. *Mirabilia Medicinae*, 2016.

REGO, S., PALÁCIOS, M., SIQUEIRA-BATISTA, R. Comitês e Comissões Hospitalares: de ética e de bioética. In: Bioética para profissionais da saúde [online]. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2009.

REGO, S., PALÁCIOS, M., SIQUEIRA-BATISTA, R. Bioética: histórico e conceitos. In: Bioética para profissionais da saúde [online]. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2009.

ROCHA, M. de S. e ROCHA, S. A. Resolução de conflitos bioéticos no cenário hospitalar brasileiro: Uma revisão sistemática da literatura. In. *Revista Brasileira de Bioética*, v. 15, 2019.

UNESCO. *Declaração universal de bioética e direitos humanos*. Tradução: Cátedra UNESCO de Bioética da Universidade de Brasília, 2005.

GRADE DE ATIVIDADES 2021

	SETOR	ATIVIDADES	EVENTO	PUBLICAÇÃO (ANUÁRIO)
	CÍVEL	<p>_ O Setor Cível organizou encontros mensais, dos quais destacam-se os seguintes temas: Mediação On-line; Mediação na Recuperação Judicial; Mediação na Holding Patrimonial; Desenho de disputas.</p>	<p>_ Webinário “Reflexos da pandemia de Covid-19 na Mediação Cível”.</p>	<p>_ HOLDING PATRIMONIAL IMOBILIÁRIA Maria Claudia Lins Bezerra De Mello PÁG. 06</p>
	COMUNIDADES	<p>_ Parceria estabelecida com o Projeto Florescer - Jardim Botânico do RJ: sensibilizações junto à equipe gestora, administrativa e técnica e Oficinas com os alunos “Habilidades para o Diálogo e para a Resolução de Controvérsias”;</p> <p>_ Estudo de textos sobre Mediação Comunitária e afins</p>	<p>_ Webinário com a Juíza Gláucia Foley sobre o tema Justiça Comunitária e a Construção Democrática da Paz</p> <p>_ Palestra com a Dra. Zaida Marcano de Navas – Mediação Comunitária na Venezuela</p>	<p>_ A JUSTIÇA RESOLVE O LITÍGIO, MAS NEM SEMPRE RESOLVE O CONFLITO Maria Claudia Lins Bezerra de Mello PÁG. 15</p>
	EMPRESARIAL	<p>_ O grupo dedicou-se a estudos e reflexões acerca de temas relevantes para o cenário empresarial.</p>	<p>_ O GT contou com a participação de palestrantes especialistas, abordando diferentes agendas da atualidade:</p> <ul style="list-style-type: none"> > A importância da Governança para a longevidade de Startups & Scaleups; > Proteção de dados pessoais: principais questões e conflitos; > Lei das SAs – o que todos precisamos saber; > Diversidade & Inclusão na Prática; <p>_ <i>Governance Officer</i>, seu papel no sistema de Governança Corporativa e a importância da Mediação.</p> <p>_ O webinário “Agenda ESG chegou à mesa dos CEOs e dos Conselhos” proporcionou oportunidade de aprofundar conhecimentos sobre <i>Environment, Social and Governance</i>, uma agenda que está impactando os investimentos financeiros no cenário empresarial.</p>	<p>_ A APLICABILIDADE DAS FERRAMENTAS DA MEDIAÇÃO NA AUTORREGULAÇÃO Vanessa Constantino Brenneke PÁG. 23</p>



SETOR

ATIVIDADES

EVENTO

PUBLICAÇÃO (ANUÁRIO)

EMPRESAS FAMILIARES

_ Com a proposta de debater assuntos atinentes ao diálogo no contexto dos negócios familiares e buscando trazer à tona outras ideias para além do tema “sucessão familiar”, o GT de Empresas Familiares abordou as temáticas da valorização a longo prazo das empresas familiares (estudo do “Family Business Handbook”, da Harvard Business Review), capitalismo consciente (Elaine Palmer), governança no agronegócio (Bruna Fetz) e ESG (Fábio Kestenbaum).

_ Webinário sobre Solução de Conflitos familiares e societários por meio da governança corporativa, com o convidado Luiz Marcatti, executivo, professor, conselheiro de administração e consultor.

_ O PAPEL DO CONSELHO CONSULTIVO NA SUCESSÃO DAS EMPRESAS FAMILIARES
Melina Lobo Dantas **PÁG. 31**



ESCOLAR

_ Parceria estabelecida com uma escola privada para o desenvolvimento de um Projeto de Mediação Escolar junto a alunos, em 2022;
_ Tema escolhido para estudo e trocas nos encontros mensais do Setor: Narrativas.

_ Webinário com as educadoras Marcia Pereira de Lima Giannini, Diretora da Escola Municipal México e Teresa Ourivio, Orientadora Educacional da Escola ORT, com o tema “Reinventando a Escola: Descobertas, propostas e desafios para a Vida!”

_ A TRAVESSIA DA EDUCAÇÃO NA ESCOLA E NA FAMÍLIA DURANTE A PANDEMIA
Joana Figueira de Mello e Livia Chaves Varela **PÁG. 38**

_ Palestra com Ana Luiza Novis, terapeuta de família e escritora, com o tema “Conexões Afetivas entre Escolas e suas equipes”. Aplicação da metodologia “Árvores de Histórias” em uma Escola Municipal de Manaus.



FAMÍLIAS E SUCESSÕES

_ O Setor recebeu convidados para apresentações de temas como “Conflitos Após a Morte – a Mediação Aplicada ao Direito das Sucessões”, promoveu debates de casos práticos entre seus integrantes, a exemplo das situações de Mediação com Idosos e estudou teoria, como no caso da participação das crianças na Mediação.

_ Webinário “Os vulneráveis nas relações em tempos de pandemia”, com a escritora e Juíza de Direito Andréa Pachá.

_ REFLEXÕES SOBRE OS REQUISITOS PARA A PARTICIPAÇÃO DOS FILHOS NA MEDIAÇÃO
Leila Amboni **PÁG. 45**



SETOR

ATIVIDADES

EVENTO

PUBLICAÇÃO (ANUÁRIO)

GRUPO DE LEITURA

- _ Mensalmente, são discutidos livros que nos conectam com saberes utilizados no nosso exercício da Mediação.
- _ Foram lidos: “Transformação de Conflitos” (John Paul Lederach), “Investigação Apreciativa” (David L. Cooperrider e Diana Whitney), “E o Cérebro Criou o Homem” (António R. Damásio), “Nudge” (Richard H. Thaler e Cass R. Sunstein), “Misbehaving” (Richard H. Thaler) e “Trabalhando com o Inimigo” (Adam Kahane).

- _ Apresentação da Mediadora Juliana Poloni, especialista em Investigação Apreciativa.



PRÁTICAS COLABORATIVAS

- _ O GT de Práticas Colaborativas procurou trazer temas correlatos às Práticas, entendendo o caráter transdisciplinar da colaboração. Sendo assim, o grupo trabalhou temas diversos e recebeu muitos convidados para trocas. Temas como diversidade e inclusão, violência patrimonial nos casos de direito de família, contratos conscientes, comunicação violenta, contrato de namoro e práticas colaborativas no âmbito cível e empresarial, foram apresentados por convidados. Realizamos, ainda, em homenagem ao Dia das Mães e dos Pais, um bate-papo com homens e mulheres que atravessaram o processo do divórcio e guarda e convivência com os filhos de maneiras diferentes, relatando suas experiências reais, e trabalhamos sobre qual seria o impacto das Práticas Colaborativas em suas vivências caso tivessem essa opção à época.

- _ Webinário “Saúde, família e conflitos”, que contou com a presença do médico pediatra Daniel Becker e da psicóloga Monica Lobo.
- _ Evento comemorativo aos 10 anos do Setor “O desafio do trabalho em equipe multidisciplinar”, com as palestrantes convidadas Pauline Tesler e Nancy Ross, e tradução simultânea de Claudia Chauvet. O evento foi uma realização do MEDIARE e de Olívia Fürst e contou com o apoio de IACP, IBPC e APPC.

- _ O ENVELHECIMENTO SOB A PERSPECTIVA DAS PRÁTICAS COLABORATIVAS
Natália Silveira Winter **PÁG. 50**



SETOR

PRÁTICAS COLABORATIVAS NO DIREITO DO TRABALHO

_ Grupo novo, que possui proposta de reflexão sobre novas possibilidades de resolução de conflitos, especialmente nas relações de trabalho.
_ Para a agenda de 2022, serão abordados temas como o estudo da relação capital e trabalho, as organizações na atualidade e a análise de casos concretos e a observação de filmes e séries com esse tema.

ATIVIDADES

EVENTO

_ Apresentação do convidado Adolfo Braga Neto com breve histórico da evolução das Práticas Colaborativas, além da reflexão sobre o Enunciado 171 da II Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios.

PUBLICAÇÃO (ANUÁRIO)

_ PRÁTICAS COLABORATIVAS: CONSTRUINDO POSSIBILIDADES UMA REFLEXÃO DA RELAÇÃO CAPITAL E TRABALHO
Tatiana Penna Ferreira Ferraz Campos **PÁG. 57**



PRÁTICAS RESTAURATIVAS

_ O Setor de Práticas Restaurativas trouxe convidados de várias partes do Brasil, mostrando aos interessados o que vem sendo feito e de que forma a Justiça Restaurativa vem crescendo e se desenvolvendo no país.

_ Webinário “Justiça Restaurativa em Expansão: implementação do Projeto Rede Justiça Restaurativa em 10 Tribunais brasileiros”, com a participação de convidados do Centro de Direitos Humanos e Educação Popular (CDHEP), que participaram da implantação do Projeto junto ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ).

_ QUAIS SÃO OS FUTUROS DESEJÁVEIS PARA A JUSTIÇA RESTAURATIVA NO RIO DE JANEIRO?
Ana Carla Safadi e Cristina Lobato **PÁG. 65**



SAÚDE

_ O GT dedicou-se a estudos e reflexões acerca de temas ligados à bioética, com ênfase em cuidados paliativos e diretivas antecipadas de vontade.

_ Webinário “A Bioética, o Direito e a Mediação”, mediado por Tania Almeida, tendo como convidados o médico Alexandre Costa e o advogado José Luiz Barbosa Pimenta Junior; e as palestras “Educação permanente em saúde: manejo de tensões e conflitos constituídos do processo de trabalho em saúde”, com a Dra. Eliana Claudia Ribeiro; “Mediação no contexto de Cuidados Paliativos”, com Dra. Katia O Donell; “Diretivas antecipadas como estratégia de prevenção de conflitos ao final da vida”, com Dr. Daniel Azevedo; e “Conceito, uso e modelos de cuidados paliativos”, com Dra. Anelise Fonseca.

_ DIÁLOGOS EM CONTEXTOS DE DILEMAS BIOÉTICOS
Mercedes Schumacher e Suzana Falcão **PÁG. 73**

ISSN 2526-4680 atribuído para a publicação impressa.

EXPEDIENTE

COORDENAÇÃO EDITORIAL E REVISÃO

Rafael Alves de Almeida e Cristiane Dias Carneiro

PROJETO GRÁFICO DE MIOLO, CAPA E DIAGRAMAÇÃO

Dupla Design

APOIO TÉCNICO

Ana Claudia Lima

AUTOR CORPORATIVO

INSTITUTO MEDIARE - Rua General Venâncio Flores, 305/911

Leblon, Rio de Janeiro-RJ CEP 22441-090

PERIODICIDADE DA PUBLICAÇÃO

Anual



Rua General Venâncio Flores 305/911
Leblon 22441-090 Rio de Janeiro RJ
+55 21 2512-5256
www.mediare.com.br