ANUÁRIO MEDIARE

ANO CIVEL 2020 | VOL. 4 | MÊS 5

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

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

Ao Rafael Almeida, cordenador desta publicação, meu afetuoso agradecimento pela atenta e cuidadosa parceria.

TANIA ALMEIDA
DIRETORA PRESIDENTE DO MEDIARE
ASSOCIADA BENEMÉRITA DO INSTITUTO MEDIARE

SUMÁRIO

03 APRESENTAÇÃO

04 NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

SETOR ARTE E CULTURA

06 BREVES NOTAS SOBRE MEDIAÇÃO NO MERCADO DE ENTRETENIMENTO
_Gilberto Martins de Almeida

SETOR CÍVEL

10 QUEBRANDO IMPASSES COM A UTILIZAÇÃO DO *BRACKETING*
_Mônica de Salles Lima
_Renata Moritz Serpa Coelho

SETOR COMUNIDADES

15 O DIÁLOGO COMO RECURSO RESTAURATIVO NO CONTEXTO COMUNITÁRIO: MEDIAÇÃO DE CONFLITOS; CÍRCULOS DE COMPOSIÇÃO DE CONSENSO; CONFERÊNCIAS DE GRUPOS FAMILIARES
_Eva Jonathan
_Rachel Paolino
_Vânia Izzo de Abreu
_Wanderley Jacob

SETOR DOCÊNCIA

25 APRENDIZAGEM DO ADULTO – ESTRATÉGIAS ADEQUADAS
_Constança Madureira
_Wanderley José Jacob

SETOR EMPRESARIAL

31 MEDIAÇÃO CORPORATIVA – O DIÁLOGO NO CENÁRIO INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES
_Tania Almeida

SETOR EMPRESAS FAMILIARES

34 IDENTIDADE DAS ORGANIZAÇÕES E DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS
_Adriana Urzedo Rocha

SETOR ESCOLAR

47 INTEGRANDO VISÕES: A FORÇA DO CÍRCULO NA CONSTRUÇÃO DE CONSENSO NA COMUNIDADE ESCOLAR
_Cynthia Ozon Boghossian
_Fernanda Martins
_Joana Figueira de Mello
_Lais Moretta
_Leila Amboni
_Monica Lobo
_Renata Pessoa
_Vânia Izzo de Abreu

SETOR FAMÍLIA E SUCESSÕES

61 A MEDIAÇÃO FAMILIAR À LUZ DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA
_Izabel Andrade Ramos

SETOR PRÁTICAS COLABORATIVAS

68 OS DESAFIOS DAS PRÁTICAS COLABORATIVAS E A NECESSIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA GESTÃO POSITIVA DE CONFLITOS
_Carolina Streit Morsch
_Izabel de Andrade Ramos

SETOR PRÁTICAS RESTAURATIVAS

75 CONHECENDO AS PRÁTICAS RESTAURATIVAS: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA
_Ana Carla Safadi
_Cristina Lobato
_Sandra de Oliveira Silva

SETOR SAÚDE

79 DESJUDICIALIZAÇÃO DOS CONFLITOS ENTRE OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE E SEUS CONSUMIDORES: A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA DE NEGOCIAÇÃO COMO FORMA ALTERNATIVA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO
_Kátia O'Donnell

88 GRADE DE ATIVIDADES 2019

APRESENTAÇÃO

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

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

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

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

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

TANIA ALMEIDA

NORMAS PARA PUBLICAÇÃO

MISSÃO

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

PERIODICIDADE

Anual

INFORMAÇÕES AOS AUTORES

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

FORMATAÇÃO E SUBMISSÃO DE ARTIGOS

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

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

- A numeração do Sumário deverá ser feita em números arábicos.
- Os títulos e subtítulos devem vir em negrito.
- As citações no texto com mais de três linhas recebem destaque e devem vir em fonte Calibri, tamanho 11, com recuo à esquerda de 4cm, sem aspas e com uma linha em branco antes e depois do corpo de texto.
- Citações com menos de três linhas são incluídas no próprio corpo do texto, entre aspas, com o tamanho de fonte padrão (Calibri, 12)
- Citações em língua estrangeira devem vir em itálico.
- O uso de itálico deve se restringir a palavras e trechos em língua estrangeira.
- Tabelas, quadros, gráficos e figuras são numerados consecutivamente com algarismos arábicos, encabeçados por título e com indicação das fontes na parte inferior. O Autor deve se certificar de que possui autorização para incorporar tais materiais em seu texto.
- O Anuário é veiculado em mídia impressa e/ou digital sempre em fonte preta.
- As referências em notas de rodapé devem ser feitas ao final de cada página e comporão no final do texto as Referências Bibliográficas.
- As notas de rodapé são numeradas sequencialmente em algarismos arábicos e devem ser em fonte 10, justificadas e com espaço simples entre linhas. Os números das notas de rodapé são sobrescritos.
- As referências bibliográficas deverão ser apresentadas ao final do artigo e de acordo com a NBR 6023/2002 (Norma Brasileira da Associação Brasileira de Normas Técnicas – ABNT – Anexo I). Os primeiros nomes dos autores devem vir por extenso. É importante não esquecer de indicar as páginas inicial e final de capítulos de livros, artigos de revistas e jornais e publicações em anais na bibliografia.
- Na primeira vez que um trabalho é citado, a referência deve vir completa na nota de rodapé. Se o mesmo autor e a mesma obra forem citados na nota seguinte, usa-se: “Ibid.” Caso o autor seja citado não na nota seguinte, mas em notas posteriores, a referência deverá vir resumida e com “op. cit.”. No caso de mais de dois autores, no corpo do texto, deve ser citado apenas o nome do primeiro autor seguido da expressão et al.

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

BREVES NOTAS SOBRE MEDIAÇÃO NO MERCADO DE ENTRETENIMENTO

_Gilberto Martins de Almeida[1]

_RESUMO

A sociedade contemporânea assiste ao fenômeno do crescimento da indústria do entretenimento, que se sofistica e se espraia por variados setores, colhendo necessidades de diálogo e de superação de disputas. O artigo examina como a mediação tem sido útil neste contexto na experiência internacional, e como ela pode ser articulada para atender perspectivas abertas recentemente no cenário brasileiro.

Infotainment, *edutainment*, *gamification*[2], palavras que refletem o espraiamento do mercado de entretenimento pelos mais variados setores da vida contemporânea, colhendo aqui e ali necessidades de diálogo bem como de resolução de controvérsias.

Originalmente, o entretenimento era fundamentalmente associado à indústria da cultura. Hoje, ele ganhou identidade própria[3], pela relevância socioeconômica que adquiriu, tornando-se sinônimo de festivais de rock, clipes no Youtube, assinaturas de vídeos no GloboPlay, *podcasts*, *webinars*, minisséries na TV a cabo, *playlists* em smartphones, jogos *multiplayer*, música no Spotify, transmissão de eventos esportivos, e daí em diante.

Nesse amplo contexto, o entretenimento é cenário para (des)entendimentos entre autores e editores, editores e produtores, produtores e distribuidores, distribuidores e exibidores, exibidores e espectadores, espectadores e influenciadores, influenciadores e pesquisadores, e prossegue a teia de relações que abrange ainda críticos, curadores, agentes, plataformas, seguradoras, entidades arrecadadoras de direitos, empresas de *merchandising*, e tantos outros.

Naturalmente, à medida que a abrangência e complexidade são potencializadas, aumenta o número de casos levados para mediação e a variedade das pautas correspondentes. Tome-se o exemplo das denúncias por artistas contra dirigentes da indústria de cinema em Hollywood, por assédio sexual. Algumas destas situações foram tratadas por via de mediação, com sigilo sobre os termos dos acordos obtidos, suscitando

1 Co-coordenador do grupo de estudos Arte, Cultura e Entretenimento, do MEDIARE.

2 Conjunção de entretenimento com as áreas de informática e de educação, e luso de videojogos (*games*) para reprodução de situações de gestão de empresas, e outras.

3 Como, aliás, no Mediare, em que existe um grupo de estudos dedicado a Arte, Cultura e Entretenimento.

a análise[4] de que personalidades públicas possivelmente deveriam expor não só as denúncias que fizeram mas também as soluções obtiveram, inclusive para gerar efeito educativo de exemplaridade. Num mercado baseado em celebridade de seus protagonistas, o interesse coletivo surge como elemento da moldura, trazendo à mesa a ponderação de vantagens e desvantagens do procedimento e da forma de sua condução[5].

Não menos ilustrativa do alcance e repercussão dos interesses que gravitam em torno do mercado de entretenimento foi a decisão do Tribunal de Justiça do Rio de Janeiro de criar um posto de atendimento no Rock in Rio[6], como extensão do Juizado Especial que instituiu, significativamente, para abarcar questões de torcedores e de "Grandes Eventos".

Na zona de confluência entre Entretenimento e Cultura, a Ancine e o Ministério da Cultura criaram estruturas respectivas de mediação, para administrar conflitos dentre as temáticas objeto de sua competência institucional.

No mundo oriental, o entretenimento pode ser visto não só como um foco potencial de conflitos, mas também, curiosamente, como possibilidade de solução de acordo. Segundo relatos, na China, o acordo, em geral discutido em reuniões de mediação realizadas em casa de chá, pode incluir a combinação de que uma das partes, desejando compor a questão, promova espetáculo de entretenimento para a coletividade, em vez do pagamento de multa ou do patrocínio de festa particular[7]. Como um benefício de satisfação restaurativa para a coletividade.

Em face da crescente popularização do uso do procedimento em distintas geografias, diversos centros de mediação criaram unidades especializadas[8] no atendimento de casos ligados à indústria do entretenimento, com profissionais afeitos ao setor[9]. Do ponto de vista de estrutura alocada, a atuação do mediador tanto pode ser lastreada por apoio de maior porte como pode se resumir a uma escala (e provavelmente também custo) mais reduzida[10].

Inobstante o sigilo que impede a descrição da maioria dos casos de mediação, há alguns que pela sua notoriedade e interesse público têm sido citados, como o que reuniu os gestores da Orquestra Sinfônica de Atlanta e os músicos[11] na discussão de um acordo coletivo.[12]

4 Artigo "Where Confidentiality and Transparency Collide - In sexual harassment cases, mediators face a modern-day dilema", de Jan Frankel Schau, publicado no web site da American Bar Association, disponível no endereço eletrônico: <https://www.americanbar.org/groups/dispute_resolution/publications/dispute_resolution_magazine/2019/winter-2019-me-too/schau-where-confidentiality-and-transparency--collide/>, Acesso em 16.10.19.

5 Tema discutido em colóquios como "A Mediator's Ethical Responsibility in Cases Involving Sexual Harassment", promovido por entidades ligadas ao Judiciário e a Columbia Law School (disponível no endereço eletrônico: https://img.nyed.uscourts.gov/files/local_rules/BROOKLYN%20Ethics%20Colloquium%20Materials%203.28.19.pdf Acesso 16/10/2019.

6 "O Juizado Especial do Torcedor e Grandes Eventos do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ) terá um posto de atendimento nos setes dias do Rock in Rio, festival que começa nesta sexta-feira (27/09). A base móvel ficará dentro da Cidade do Rock, no Parque Olímpico, na Barra da Tijuca, Zona Oeste do Rio, nos dias 27, 28 e 29 de setembro e nos dias 3, 4, 5 e 6 de outubro. (...) Dezesseis juízes do TJ do Rio participarão da escala de plantão. Os magistrados vão atender casos de competência cível e criminal, como conflito com a organização do evento, direito do consumidor, furtos, cambismo e violência física. Além de realizar audiências de custódia, que já foram implementadas nas duas últimas edições do festival, em 2015 e 2017. A base do Juizado Especial ficará montada em uma área que também abriga os postos do Ministério Público, da Defensoria Pública e das polícias Civil e Militar." (disponível no endereço eletrônico: http://www.tjrj.jus.br/noticias/noticia/-/visualizar-conteudo/5111210/6712778; Acesso em 16.10.19).

7 COHEN, Jerome Alan. Chinese Mediation on the Eve of Modernization. In. California Law Review, v. 54, p. 1201-1226.

8 Disponível no endereço eletrônico: https://www.jamsadr.com/entertainment; Acesso em 16.10.19.

9 Disponível no endereço eletrônico: https://www.sfbar.org/adr/panels/panel_entertainment.aspx; Acesso 16/10/2019.

10 Disponível no endereço eletrônico: https://amyemitchell.com/services/mediation/; Acesso 16/10/2019.

11 Disponível no endereço eletrônico: https://www.huffpost.com/entry/blue-laws-a-black-mark-on_b_6177868. Acesso 16/10/2019.

12 Disponível no endereço eletrônico: https://www.ajc.com/blog/arts-culture/atlanta-symphony-musicians--management-agree-four-year-deal-concerts-start-nov/rFzy8p3NnwWw5jngEmvBkK/. Acesso 16/10/2019.

Também nos EUA, houve na Broadway a mediação entre produtores de musicais e peças de teatro e a associação dos músicos, os quais haviam entrado em greve devido a discussão sobre qual deveria ser o número mínimo garantido de músicos em orquestras de espetáculos[13]. Outra situação no exterior foi a intervenção do governo da Nova Zelândia visando que permanecesse sendo filmada no país a produção de "The Hobbit", e para tanto foi designada mediação com o diretor do filme e os atores.[14]

Evidentemente, o mercado de entretenimento em outros países, especialmente nos EUA, tem estatísticas singulares de desenvolvimento e sofisticação, que se refletem em dados animadores sobre o volume e crescimento dos casos de uso de mediação.[15]

No Brasil, o crescimento da indústria de entretenimento tem sido notável, seja porque o mercado interno tem atraído a presença de ofertantes estrangeiros, seja porque leis nacionais têm exigido ou incentivado a produção doméstica[16], dinamizando o mercado e expandindo o ecossistema respectivo.

Chama atenção, de outra parte, o amplo leque de disputas hoje submetidas ao Judiciário e que poderiam ser mais convenientemente esclarecidas ou dirimidas em procedimento extrajudicial e não-adversarial. Por exemplo, no tocante a cobrança de direitos autorais, ou relativamente a autorização para escrever ou publicar biografias, ou ainda, no que diz respeito a direitos de transmissão ou de retransmissão de eventos, para citar apenas uma amostragem reduzida.

Vale mencionar, por igual, que como o mercado de entretenimento lida sobretudo com fatores intangíveis como imagem, reputação, fama, memória, e outros, acompanhados da contrapartida de preocupação com intimidade, honra e controle de notícias e publicações, a pauta subjetiva dos conflitos assume dimensão particularmente importante, tornando a mediação um canal propício para a abordagem de aspectos dessa natureza.

Outro fator que torna especialmente conveniente o recurso a mediação é a celeridade. Cada vez mais, o entretenimento, televisionado ou disponível para acompanhamento via Internet, acontece em tempo real, e o tempo de conservação na lembrança do público é reduzido, em vista da efemeridade da atração para os espectadores (embora nem sempre seja assim também para os protagonistas), por conseguinte a rapidez de uma solução pode ser vital para que se materialize durante o ciclo da veiculação ou disponibilidade transitória de certo espetáculo. A criação pela OMPI[17] de procedimentos "acelerados" para dar conta de questões na área cinematográfica é iniciativa bastante sintomática desse diapasão.

Oportuno, por derradeiro, mencionar o movimento de "gamificação", uma nova girada do círculo "a arte imita a vida" e "a vida imita a arte", em que a ludicidade dos videojogos é utilizada, com leveza e didatismo, para simular ambientes de negócios, procedimentos de

13 Disponível no endereço eletrônico: https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=chrr. Acesso 16/10/2019.

14 Disponível no endereço eletrônico: https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1043&context=chrr. Acesso 16/10/2019.

15 Disponível no endereço eletrônico: https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/entspl17&div=28&id=&page=. Acesso 16/10/2019.

16 NUNES, Simone lahorgue. "Arbitragem e Mediação na Indústria do Entretenimento", in "Arbitragem e Mediação em Propriedade Intelectual, Esportes e Entretenimento", Curitiba: Appris, 2014, p. 156/157.

17 Disponível no endereço eletrônico: https://www.wipo.int/amc/es/film/. Acesso 16/10/2019.

ensino, tutoriais de uso de produtos, comunicação social, enfim, uma infinidade de aplicações. Aqui se revela muito claramente a tendência de que num mundo que prioriza as imagens e que disputa por meio de animações a atenção do público, o entretenimento deixa de ser precipuamente um diletantismo cultural e passa a se converter num fio condutor da dinâmica social, nos mais variados setores. Fenômeno recente, ainda não suficientemente assimilado e amadurecido, que acena com possibilidades interessantes para os cultores do diálogo e da superação de controvérsias.

QUEBRANDO IMPASSES COM A UTILIZAÇÃO DO *BRACKETING*

_Mônica de Salles Lima[1]
_Renata Moritz Serpa Coelho[2]

_RESUMO

O artigo explora o modelo do *bracketing* como técnica de negociação aplicada à mediação, destacando sua possível utilidade quando ocorre impasse decorrente de grande discrepância (*gap*) entre as quantias que uma parte pretende receber e a outra pagar.

Nas mediações ou negociações que envolvem questões financeiras, à medida que as partes avançam nas tentativas de resolver o conflito instaurado e alcançar um número que satisfaça a pretensão dos envolvidos, não raro chega-se a um impasse. Esse pode decorrer de vários fatores, tais como cansaço, crença de que se chegou ao limite de concessões, resistência na busca de soluções criativas, dificuldade em seguir com as tratativas por não se acreditar que haverá uma solução possível, entre outros. E os números ainda se mantêm distantes.

Nesse momento, os participantes podem ter a percepção, muitas vezes equivocada, de que as negociações se exauriram, desestimulando o prosseguimento do procedimento em curso.

Um mediador experiente deve avaliar a situação e buscar ferramentas outras que promovam **mobilidade**, de forma a romper o impasse, viabilizando a busca de soluções, oferecendo uma nova perspectiva sobre aquilo que até então se apresentava "emperrado". Estimula-se a **continuidade do diálogo** ao se estimular o sentimento de que há espaço para novas rodadas de negociação. O objetivo é ajudar as partes a olhar a situação por outra perspectiva, valendo-se de técnicas que estimulam

1 Mônica de Salles Lima - Sócia de Fonseca e Salles Lima Advogados Associados. Advogada, graduada pela UERJ. Pós-graduada em Direito Civil e especialização em Direito Civil-Constitucional. Mediadora com formação MEDIARE em Mediação de Conflitos e em Mediação e Negociação pelo Programa de Negociação da *Harvard Law School Executive Education. Mediadora Judicial. Mediadora Avançada certificada pelo ICFML. Advogada Certificada em Mediação pelo ICFML. Vice-Presidente do Programa Desenvolvimento Profissional Contínuo (DPC) do ICFML. Membro da Comissão de Mediação da OAB/RJ e integrante de diversas listas de mediadores no Brasil, entre elas: CBMA, CAM-CCBC, FGV, MEDIARE e OAB/RJ.*

2 Renata Moritz Serpa Coelho – Advogada e Mediadora, Pós-graduada em Direito da Economia e da Empresa pela FGV/RJ. Mediadora formada pelo Instituto MEDIARE. Certificada em Mediação e em Negociação pelo *Harvard Negotiation Institute - Program on Negotiation* da *Harvard Law School*. Certificada pelo ICFML em mediação avançada. Professora convidada da FGV/Rio. Coordenadora do Programa de Desenvolvimento Profissional Contínuo (DPC) do ICFML. Membro da Comissão de Mediação de Conflitos da OAB/RJ. Membro do GEMEP/RJ - Grupo de Estudos em Mediação Empresarial do CBAR. Mediadora judicial no TJRJ, integrante das listas de mediadores do CBMA-Centro Brasileiro de Mediação e Arbitragem, da Câmara FGV de Mediação e Arbitragem, do Painel Mediare, e sócia de Eizirik Advogados.

maneiras construtivas para se vencer o imobilismo. Dessa forma, talvez o impasse que se apresenta possa ser vencido.

Há várias ferramentas de negociação passíveis de uso pelos mediadores para se tentar ultrapassar um impasse e continuar a busca por um resultado que atenda às partes e resolva a questão de forma consensual.

Nesta breve reflexão, busca-se explorar o mecanismo do ***bracketing*** (mantido o termo original aqui, podendo ser compreendido como um "escalonamento") utilizado quando há uma discrepância grande entre as quantias que uma parte pretende receber e a outra pagar, cuja técnica será adiante melhor explorada.

Em culturas mais habituadas à negociação de valores de forma objetiva, tal instrumento tem se revelado bastante útil. Em vista da constatação de um abismo das propostas na mesa, as negociações tendem a se estagnar. Muitas vezes esta percepção induz à ideia de que não será possível uma aproximação suficiente para o alcance de um número aceitável para ambos os lados.

O desafio do mediador é manter o movimento que traz o diálogo entre as partes, evitando o imobilismo que, muitas vezes, faz as partes retomarem firmes posições no que tange a números e, por consequência, fragilizam o esforço de encontrar uma solução. (Exemplo: *"Não pagarei um único centavo a mais do que já ofereci, porque é o justo. – Não aviltarei mais minha proposta que já é bastante camarada..."*)

Bracketing, como mencionado, é uma técnica de negociação que permite, em um cenário de obstáculo à continuidade das tratativas, estabelecer uma **nova zona de possível acordo** entre os valores máximos e mínimos que as partes se dispõem a negociar.

Importante que os mediandos tenham meios para não se apegar indefinidamente ao limite por eles próprios impostos na busca de um valor comum para acordo. No entanto, para que possam flexibilizar estes limites, precisam se sentir **seguros** de que não estarão cedendo de forma desproporcional. Objetiva-se reduzir o *gap* das propostas já formuladas anteriormente por ambas as partes, de forma **simultânea e equivalente**, diminuindo eventual distância entre os valores oferecidos. Oferecer um sentimento de avanço nas negociações pode gerar uma repercussão positiva quanto à possibilidade de se alcançar um consenso. É uma maneira de verificar se as partes aceitam, de um lado, diminuir o valor pleiteado e, de outro, aumentar o valor oferecido, desde que mantida equivalência na concessão, promovendo, em suma, uma aproximação.

Com efeito, a utilização do *bracketing* estimula as partes a saírem da fixação de limites inflexíveis, muitas vezes distantes por um intervalo considerável. Havendo limites firmes, há uma natural percepção de dificuldade, entendida como intransponível, para se alcançar uma solução que garanta aos envolvidos o atendimento de suas necessidades mínimas. Espera-se que, com o movimento, haja estímulo a permanecer em negociações, consequentemente, com melhor aproveitamento do tempo e sentimento da utilidade das rodadas. Permite-se, desse modo, que ambas as partes, em um movimento coordenado, se aproximem, cada vez mais, na direção de uma zona de possível acordo, gerando a confiança de que o procedimento ainda não se esgotou.

Como visto, é uma técnica que pretende a superação do bloqueio em negociações monetárias, quando remanesce uma diferença considerável entre o valor ofertado e aquele esperado pelos envolvidos. Valendo-se desta ferramenta o mediador busca sair do círculo da barganha e do

"cabo de guerra", em que um lado estipula um piso e o outro fixa um teto do que é devido e do que será pago.

Naturalmente, esta ferramenta visa promover uma mudança de perspectiva em relação à negociação baseada em valores, aproximando os limites, ditos "finais", das ofertas postas na mesa. Sabe-se que existem interesses muitas vezes disfarçados sob o manto da discussão monetária e que podem e devem ser trabalhados por mediadores com um domínio maior das técnicas existentes.

Por outro lado, não raro em mediações empresariais, a discussão se limita de forma preponderante ao fechamento de importâncias que satisfaçam ambas as partes, com o fator tempo pressionando o desfecho rápido e eficiente. É possível que no campo de negociações estritas, envolvendo interesses comerciais, as partes não estejam dispostas a revelar seus efetivos limites para fechar um acordo, pretendendo sempre otimizar ao máximo os valores pretendidos. Neste cenário, lançar mão de *brackets* pode ser eficiente, como um recurso a vencer a inércia.

Em verdade, trata-se de encorajar uma das partes a fazer um movimento **condicional** em direção à outra parte que, por sua vez, se aproxima em sua direção. Desta forma, oferece-se conforto aos mediandos, uma vez que o movimento somente se dará se houver, do outro lado, uma atitude recíproca e equivalente. *Bracketing* é basicamente uma proposta ***"se, então".*** Com isto, busca-se reduzir a extensão da diferença, convocando as partes a trabalhar com critérios razoáveis para negociação, mais consentâneos com os limites concretos, rompendo-se, como mencionado, um ciclo de mera barganha.

Nesta linha, tome-se como exemplo que uma das partes pretenda indenização por rescisão de um contrato no valor de R$ 850.000,00, enquanto a outra oferece o valor de R$ 50.000,00. O pretendente, à toda evidência, se frustra, uma vez que a substancial diferença (R$ 800.000,00) aponta para inviabilidade de um acordo. Demonstrando boa vontade, aceita reduzir seu pedido para R$ 825.000,00, ainda muito distante do oferecido pela outra, enquanto que a outra parte, na mesma linha, aumenta sua oferta para R$ 55.000,00. Rodadas sucessivas se repetem com frustração recíproca e, ainda, com uma substancial diferença nos valores.

Aproveitando-se do sigilo das sessões privadas, o mediador pode estimular aumento/redução significativos de oferta/proposta, respectivamente, reduzindo o *"gap"* existente. Desse modo, como mencionado, pode-se trabalhar com novos intervalos de negociação, sem que as partes se sintam pressionadas a revelar seus limites efetivos. O grande desafio para o mediador será incentivar as partes à razoabilidade das ofertas para fechamento de um acordo em sucessivas rodadas, além de manter a confiança na continuação da negociação entre as partes, sem desafiar as partes a revelar sua *"bottom line"*.

Voltando ao exemplo acima, o mediador pode consultar **se** a parte estaria disposta a aumentar sua oferta em R$ 200.000,00, **se** a outra parte estivesse disposta a reduzir os mesmos R$ 200.000,00. Assim, voltando à mesa haveria, de um lado, um pedido de R$ 625.000,00 e, do outro, uma oferta de R$ 255.000,00, com uma diferença, portanto, de R$ 370.000, enquanto que na rodada prévia a diferença era de R$ 770.000,00. Trabalhando com *"brackets"* em sucessivas rodadas, o mediador pode ir diminuindo a diferença até que algum número possa fazer sentido para as partes.

O mediador pode, se entender mais eficiente, incentivar que as próprias partes estabeleçam o "intervalo" com que estariam dispostas a

trabalhar. Seguindo no exemplo, numa rodada seguinte, a parte oferece R$ 270.00,00, se a outra parte reduzir o pretendido para R$ 500.000,00. (Diferença: R$ 220.000,00). Do outro lado, a parte reduz o pretendido para R$ 600.000,00 se a outra oferecer R$ 300.000,00 (Diferença: R$ 300.000,00). Neste quadro**,** o mediador poderia trabalhar com uma zona de possível acordo entre R$ 220.000,00 e R$ 300.000,00. Observe-se que a diferença foi reduzida para R$ 80.000,00, o que representa 10% (dez por cento) da diferença havida na proposta inicial.

A demonstração numérica de quanto se avançou nas negociações pode funcionar como motivador para as partes construírem uma solução que atenda a ambas. Espera-se que os movimentos aproximem as partes, gerando, em princípio, a sensação de ser possível trabalhar números. Por outro lado, afasta a percepção de que uma parte cede mais do que a outra. Destaque-se o impacto positivo na superação de um aparente momento de imobilismo, ou em outras palavras, de impasse.

Trabalhando com "faixas" de valores, livre tradução para *"brackets"*, o mediador reforça a ideia de que não existe um número "certo", "correto", para encerrar uma disputa num cenário de mediação, mas faixas/limites razoáveis de valor, uma vez que não há vencedor nem vencido. Além disso, o *"bracketing"* estimula os pequenos compromissos de parte a parte durante o processo, mediante a aceitação de riscos calculados. Com isto, ressalta-se a boa-fé na negociação, construindo um caminho de confiança com boas chances para construção conjunta de um acordo.

Esta técnica **não se adequa a toda e qualquer mediação**, devendo ser utilizada com sensibilidade pelo mediador como mais um recurso à disposição, quando as negociações parecem não avançar ou ficam assentadas em posições firmes quanto a números.

Para o mediador, a possibilidade de quebrar um impasse nas negociações é uma excelente oportunidade de mostrar suas habilidades e capacidade. Todavia, a escolha das ferramentas e *timing* na sua utilização devem ser cuidadosamente avaliados e decididos, de forma a proporcionar o resultado desejado. A habilidade de ultrapassar um obstáculo nas negociações na hora certa e com a técnica apropriada é a chave para uma mediação bem sucedida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

MAX, Rodney A., "Breaking the impasse. The unique Mediation Opportunity". Disponível no endereço eletrônico: <https://www.law.ufl.edu/_pdf/academics/centers/cgr/7th_conference/BREAKING_THE_IMPASSE_Article.pdf> Acesso em: 06 de dezembro de 2019.

PYNCHON, Victoria and KRAYNAK, Joe. Success as a Mediator for Dummies. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2012.

ROSEN, David. 99 Negotiation Strategies, Tips, Tactis & Techniques Used by Wall Street´s Toughest Dealmakers. New York: Ross & Rubin, Publishers, 2016, p. 118.

WITTEN, Douglas J. *If you will..., I will...Bractology for mediators.* In. Dispute Resolution Magazine. Published by The American Bar Association Section of Dispute Resolution. Spring 2018.

Bracketing the "Zone": Getting to the range in which bargaining succeeds", *in* JAMS ADR Blog, disponível no endereço eletrônico: https://www.jdsupra.com/legalnews/bracketing-the-zone-getting-to-the-98388/ Acesso em: 06 de dezembro de 2019.

Negotiation Blunders: Allowing Yourself To Be Double-Bracteted", in Negotiation Experts, disponível no endereço eletrônico: https://www.negotiations.com/articles/negotiation-blunder/ Acesso em: 06 de dezembro de 2019.

Negotiation Technique: Bracket Offers, the Good, the Bad, and the Ugly", *in* HONEYWELL MEDIATION & Other Alternatives Dispute Resolution Services, disponível no endereço eletrônico: https://honeywellmediation.wordpress.com/2011/10/24/negotiation-technique-bracket-offers-the-good-the-bad-and-the-ugly/ Acesso em: 06 de dezembro de 2019.

O DIÁLOGO COMO RECURSO RESTAURATIVO NO CONTEXTO COMUNITÁRIO: MEDIAÇÃO DE CONFLITOS; CÍRCULOS DE COMPOSIÇÃO DE CONSENSO; CONFERÊNCIAS DE GRUPOS FAMILIARES

_Eva Jonathan[1]
_Rachel Paolino[2]
_Vânia Izzo de Abreu[3]
_Wanderley Jacob[4]

_RESUMO

A partir do conceito de diálogo produtivo como instrumento para atuar sistemicamente nas situações de conflito no cenário comunitário, o presente artigo pretende amplificar sua importância como recurso restaurativo em distintas metodologias que, inequívoca e, necessariamente, o utilizam. Para tanto, foram selecionados alguns autores com suas respectivas expertises, sem prejuízo de outros, que nos brindam com o desenvolvimento de teorias e/ou de suas experiências práticas na aplicação do conceito diálogo nas diferentes relações sociais e nas metodologias restaurativas abordadas.

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O objetivo deste artigo é refletir sobre alguns procedimentos de diálogo que, norteados pelo paradigma restaurativo, se constituem como práticas para lidar com desavenças e mal feitos vivenciados no contexto comunitário.

Mourão e Naidim (2019)[5] observam que o termo comunidade assume uma pluralidade de sentidos quando se examinam as práticas em mediação comunitária no Brasil, objeto de pesquisa realizada pelo Setor Comunidades do MEDIARE em parceria com o CESeC. A ampla reflexão das autoras evidencia a complexidade que caracteriza a noção de comunidade e, portanto, de contexto comunitário.

Para fins desse artigo, contexto comunitário remete tanto ao âmbito de um coletivo de pessoas com interesses comuns e/ou específicos (religiosos, científicos, ideológicos, entre outros), quanto diz respeito a espaços territoriais com determinadas características sociais (periferias, bairros pobres, favelas, lugares de exclusão e de carência de serviços públicos) e psicossociais – de caráter depreciativo (espaço de criminalidade, violência, desordem, degradação), bem como de caráter

1 Mestre em Psicologia Social (PUC-RJ). Psicóloga. Mediadora-supervisora do MEDIARE e Cocoordenadora do Setor Comunidades. Mediadora Judicial Senior (TJRJ), atuando na DP/Leblon. Capacitada em Práticas Colaborativas no Direito de Família. Cofundadora do Grupo Interdisciplinar de Mediação de Conflitos (PUC-Rio). Docente do Curso de Especialização em Psicologia Jurídica (PUC-Rio).

2 Advogada especialista em Direito Romano e Contratos Internacionais pela Universidade Tor Vergata Roma. Formação MEDIARE em Mediação de Conflitos atuando com supervisão no CEJUSC Centro/TJRJ.

3 Psicóloga e Terapeuta de Família e Casal. Mediadora-supervisora e docente do MEDIARE e Cocoordenadora do Setor Comunidades. Mediadora Judicial Sênior (TJRJ), atuando nos CEJUSC da Barra e Centro e na Defensoria Pública/Leblon. Capacitada e atuando em Práticas Colaborativas no Direito de Família. Na OAB/RJ Mediadora da Câmara de Mediação e do seu Tribunal de Ética e Disciplina e Integrante da Comissão de Mediação e de Práticas Colaborativas

4 Graduado em Economia pela UNICAMP, 37 anos de experiência Corporativa na área de RH. Mediador do MEDIARE e Co-Coordenador do Setor de Docência da Instituição.

5 MOURÃO, Barbara Musumeci; NAIDIN, Silvia. O que se entende por comunidade no horizonte da mediação comunitária? *In:* MOURÃO, Barbara Musumeci; NAIDIN, Silvia (Orgs.). **Mediação comunitária no Brasil:** diálogo entre conceitos e práticas. Rio de Janeiro: CESeC, 2019, p. 70-80.

enaltecedor (espaço de pertencimento, proximidade, comunhão, solidariedade, resistência a desqualificações).

Com essa ampla e heterogênea noção de contexto comunitário, refletiremos a seguir sobre o diálogo como recurso restaurativo e espinha dorsal de nossas ponderações acerca das possibilidades de ação em face de desentendimentos e conflitos observados nesse cenário.

2. COMPREENDENDO A NOÇÃO DO DIÁLOGO PRODUTIVO

Quando ouvimos ou lemos a palavra diálogo, muito provavelmente um sentido imediato nos ocorre. A expressão não nos soa como desconhecida. Ao contrário, soa até familiar. E este sentido, também muito provavelmente, estará associado à imagem de uma conversa entre duas (talvez mais) pessoas.

Temos a tendência de não nos aprofundarmos na compreensão do que nos é familiar, pois um certo pragmatismo é fundamental às necessidades do nosso dia a dia e à boa parte das decisões que tomamos. Existem, no entanto, ocasiões em que um adensamento do pensamento se faz necessário. E esta é uma delas. Uma compreensão mais profunda sobre o que significa *estar em diálogo* é um requisito para os, já mencionados, propósitos deste artigo.

Antes de examinarmos os elementos e as circunstâncias que definem o que significa estar *efetivamente* em diálogo, vamos investigar alguns aspectos inerentes ao processo de comunicação que antecedem e condicionam o ato de dialogar. Para tanto, nos apoiaremos nos trabalhos de Paul Watzlawick[6] (e coautores) em seus escritos sobre os cinco axiomas da comunicação humana[7], concentrando-nos naqueles que mais se prestam ao nosso objetivo do momento que é o de identificar e compreender os principais elementos presentes na dinâmica da comunicação e sua interferência no exercício do diálogo.

O primeiro destes axiomas nos diz que todo comportamento se traduz em uma forma de comunicação. Ou seja, como não existe não comportamento, também não existe "não comunicação", é impossível não se comunicar. Esta singela constatação nos dá a dimensão de uma complexidade às vezes desapercebida da proposta de diálogo, a noção de que mesmo o que não será, a priori, percebido pelos interlocutores como comunicação, comunicará.

O segundo axioma, chama a nossa atenção para o aspecto informativo (conteúdo) e relacional (forma) presente em toda comunicação. O conteúdo suscita o tema. A forma de apresentá-lo remete à relação. Como diz Tania Almeida em seu livro Caixa de Ferramentas ao fazer referência a este axioma:

> O segundo aspecto, a forma, se destaca em relação ao primeiro, o conteúdo, porque foca na relação com o outro interlocutor – na maneira como ele é visto por alguém e como esse alguém se permite tratá-lo. Por tal motivo, é o aspecto mais valorizado da comunicação, pelos seres humanos[8].

6 WATZLAWICK, Paul, BEAVIN, Janet Helmick, JACKSON, Don. **Pragmática da comunicação humana**: um estudo de padrões, patologias e paradoxos da interação. São Paulo: Cultrix, 1967.

7 (I) É impossível não se comunicar
(II) Toda comunicação tem um aspecto informativo (conteúdo) e outro aspecto relacional (forma)
(III) A natureza de uma relação depende da pontuação das sequências comunicacionais
(VI) A comunicação se dá de maneira analógica (não verbal) e digital (verbal)
(V) Os padrões comunicacionais são simétricos ou complementares

8 ALMEIDA, Tania. **Caixa de Ferramentas em Mediação: a**portes práticos e teóricos. São Paulo: Dash Editora, 2014, p. 267.

Na dinâmica do diálogo, as emoções, naturalmente exacerbadas pela situação conflituosa, tendem a interferir na construção da forma do discurso, na escolha das expressões, nas ênfases aplicadas, etc. e podem se transformar em uma fonte inesgotável de mal-entendidos.

O quarto axioma nos lembra que a comunicação não se resume ao que é verbalizado. A maior parte do que se comunica é não verbal. O verbal é o que as palavras dizem. O não verbal é o que está sendo expresso pelo corpo ou pelo tom de voz, pela ênfase nesta ou naquela palavra, em conjunto com o que está sendo verbalizado. Na dinâmica do diálogo há uma tendência da mensagem não verbal se sobrepor à verbal e prevalecer.

A função da comunicação – aqui compreendida como a capacidade de dialogar – é, por vezes, a primeira "vítima" do conflito. Com frequência, é esta mesma comunicação frustrada a causa do início e mesmo da escalada das situações conflituosas. Em assim sendo, a análise destas situações para a formulação de procedimentos restaurativos apoiados no diálogo – por exemplo, mas não limitados à Mediação, Círculos, Conferências Familiares – deve levar em conta, para um manejo mais lúcido das suas implicações, as características inerentes ao processo de comunicação. Estas têm enorme potencial de distorção com o que efetivamente se busca comunicar: a noção do aspecto comunicacional contido em qualquer comportamento, a tendência da prevalência da forma sobre o conteúdo das mensagens, a potencial inconsistência entre as instâncias verbais e não verbais da comunicação.

Compreendidos alguns dos aspectos que circundam o processo de comunicação, vamos passar a examinar os trabalhos de William Isaacs, professor do MIT (Massachusetts Institute of Technology) e renomado consultor corporativo, mais especificamente fazendo referência aos ensinamentos de seu livro, em tradução livre: "Diálogo é a arte de pensar juntos: uma abordagem pioneira para a comunicação nos negócios e na vida"[9]. O título já nos dá uma boa indicação do pensamento do autor: dialogar é pensar em conjunto. Isaacs se remete à origem etimológica da palavra para nos dizer que, diálogo é, em última instância, um fluxo de significados que circula entre pessoas em conversa e, chamando a atenção para o sentido mais antigo da expressão grega "logos" – que diz respeito a estar juntos, em relacionamento –, estende o campo desta definição para: pessoas em relacionamento pensando juntas e construindo significados em conjunto.

Percebe-se com esta abordagem o quanto se amplia o potencial do diálogo, e a sua própria razão de ser, pela natural constatação de que duas ou mais pessoas pensando em conjunto enriquecem o pensar e a produção de significados, por meio de um processo criativo onde as ideias são modificadas, substituídas, complementadas através da e durante a dinâmica conversacional.

Isaacs vai ainda mais além quando diz: "O diálogo é caracterizado por pessoas que se surpreendem com suas próprias ideias. Elas não têm todos os seus pensamentos elaborados com antecedência, mas estão dispostas a serem influenciadas pela própria conversação"[10]. Embutida nesta afirmação está a noção de que um deve ir para o diálogo sem defesa previamente elaborada, apresentando-se disposto a se surpreender com as próprias ideias sob o novo contexto gerado pela troca ocorrida.

9 ISAACS, William. **Dialogue and the art of thinking together**: a pioneering approach to communicating in business and in life. New York: Doubleday, 1999.

10 Idem p. 136.

Na segunda parte de sua obra já citada, também em tradução livre: "Criando a capacidade para um novo relacionamento[11]", Isaacs elenca os quatro comportamentos para que o diálogo ocorra e se sustente: Escuta, Respeito, Suspensão e Expressão. **Escuta;** significa que não basta apenas ouvir as palavras, mas recebê-las com empatia e procurar assimilá-las com curiosidade, enquanto contemos a necessidade que temos de também falar. Neste estágio devemos também suspender os filtros com que na maioria das vezes imperceptivelmente ouvimos. **Respeito:** significa legitimar o interlocutor porque ele existe. Assumir a perspectiva que há algo a aprender ali, mesmo e particularmente quando existem diferenças de opinião. **Suspensão:** significa suspender a nossa opinião. Abrandar a rigidez produzida pelas nossas certezas e permanecer abertos ao novo e ao diferente, de forma a permitir a incorporação de novas perspectivas. Libertar-nos das interpretações que congelam ou limitam o nosso ponto de vista e impedem este movimento de renovação. **Expressão:** encarnar nossa própria voz, e dosar sua expressão. Aprender a dosar a própria voz implica em identificar estes nossos dois extremos – o silêncio e a fala excessiva - e balanceá-los. Quando nossa voz está sufocada, eventualmente até por nossos próprios receios ou inseguranças, tendemos a ficar calados, incapazes de elaborar sobre o que queremos. Quando ela está amplificada, ocupamos vastos territórios com nossas falas e afastamos os outros.

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

Ainda no primeiro parágrafo deste segmento, nos referimos à provável imagem associada ao termo diálogo como sendo: uma conversa entre duas (talvez mais) pessoas. Buscando então incorporar o que foi dito até aqui, ao descrever aquela imagem minimamente, diríamos: Dialogar é uma interação em que ambos falam e *ambos se escutam*. Ou, em se tratando de grupos maiores, todos falam ***e todos se escutam***.

As noções aqui reunidas que circundam o tema do diálogo servirão de cenário para as abordagens que se seguirão. Como poderá ser observado, vários dos elementos de cuidado apontados pelas características inerentes ao processo de comunicação – examinados por meio de alguns de seus axiomas –, bem como os comportamentos identificados por William Isaacs para um diálogo pleno, de onde se pode tirar todo seu potencial, estarão presentes no todo ou em parte nas descrições que se farão dos recursos restaurativos no contexto comunitário.

3. PROPOSTAS RESTAURATIVAS E PROCEDIMENTOS CONVERSACIONAIS NO CONTEXTO COMUNITÁRIO

O sucesso das iniciativas restaurativas nos países que passaram a aplicá-la incentivou a ONU a regulamentar as práticas de Justiça Restaurativa editando três resoluções de 1999 a 2002, a saber, 1999/26, 2000/14 e 2002/12, mencionadas por Cruz (2016) na obra "Justiça Restaurativa: horizontes a partir da Resolução CNJ 225/2016".[12] O Brasil, através

11 Ibidem p. 83

12 CRUZ, Fabrício Bittencourt da (Coord.). **Justiça Restaurativa:** horizontes a partir da Resolução CNJ 225/2016. Brasília: CNJ, 2016.

desta Resolução[13], passou a analisar e implementar a Justiça Restaurativa, sendo hoje um Programa em expansão e de grande inserção na sociedade que aos poucos começa a entender seu conceito e funcionamento.

Em termos gerais, somos desafiados a trocar a lente retributiva (que dá uma resposta punitiva pronta sem verificar as necessidades da vítima ou do ofensor) por lentes restaurativas que ampliam o campo de visão a partir dos interesses da vítima, do ofensor, dos familiares, dos amigos, da sociedade, enfim.

Tony Marshall em obra de 1996, citada em McCold (2008), define a Justiça Restaurativa como um processo no qual todas as partes envolvidas em uma determinada ofensa reúnem-se para resolver coletivamente como lidar com as consequências da ofensa e suas implicações para o futuro. Somente três modelos de Justiça Restaurativa encaixam-se nos critérios de Marshall: Mediação, Círculo e Conferência (McCOLD, 2008 apud MEIRELLES; YAZBEK, 2014).[14]

Na mediação o encontro presencial das partes em uma situação de conflito ou violência é feito na presença de um mediador capacitado que pode ser um voluntário treinado da comunidade ou um trabalhador social especializado. No círculo os encontros envolvem as partes diretamente implicadas no ato ofensivo, seus parentes, suportes e representantes da comunidade. E por fim, a Conferência que envolve diretamente a presença de um coordenador, o ofensor, a família do ofensor, a vítima, seus suportes e membros da comunidade.

Na dimensão comunitária, a Justiça Restaurativa pretende resgatar e fortalecer o senso de coletividade e o sentimento de corresponsabilidade no estabelecimento de inter-relações horizontais. Podem ser de caráter prevalentemente emancipatório, outros mais voltados à prevenção da violência, uns com o objetivo de contribuir para o protagonismo social e outros com intuito de reduzir a pressão sobre o aparelho judicial.

No Brasil, o projeto piloto de Justiça Restaurativa na gestão de conflitos da comunidade foi implementado na cidade de São Caetano do Sul e a metodologia Zwelethemba, de origem na África do Sul, foi utilizada com a adequação ao nosso contexto sociocultural (MELO; EDNIR; YAZBEK, 2008).[15]

3.1 MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

A perspectiva sistêmica da vida humana em sociedade contempla a interligação entre os elementos que a constituem, e fundamenta a compreensão de que nos processos sociais as pessoas interagem e se influenciam mutuamente. Assim, com um olhar sistêmico, concebe-se o conflito como um processo social coconstruído por duas ou mais pessoas, também corresponsáveis por sua transformação ou desconstrução, e entende-se, ainda, que o dissenso tem consequências para as redes de pertinência, ou seja, para as microcomunidades que circundam as pessoas em desentendimento.

13 BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Resolução 225/2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: https://emporiododireito.com.br/wp-content/uploads/2016/06/DOC-20160602-WA0018.pdf Acesso e 03 de janeiro de 2020.

14 MEIRELLES, Cristina Assumpção; YAZBEK, Vania Curi. Formatos conversacionais nas metodologias restaurativas. *In*: GRECCO, Aimée e outros. **Justiça Restaurativa em ação:** práticas e reflexões**.** São Paulo: Dash Ed., 2014, p. 107-125.

15 MELO, Eduardo Rezende; EDNIR, Madza; YAZBEK, Vania Curi. **Justiça Restaurativa e Comunitária em São Caetano do Sul:** aprendendo com os conflitos a respeitar direitos e promover cidadania. São Paulo: CECIP, 2008.

Segundo Assumpção e Yazbek (2014)[16], a proposta restaurativa de justiça fundamenta práticas utilizadas para lidar com situações de conflito, violência e crimes de pequeno potencial ofensivo que ocorrem em âmbitos variados, tais como o familiar, escolar, organizacional e comunitário.

Cabe aqui ressaltar que a mediação de conflitos com propósitos restaurativos foi utilizada originalmente no contexto penal e tornou-se conhecida como Mediação vítima-ofensor, um procedimento identificado com a Justiça Restaurativa. De acordo com Meirelles e Yazbek (2014)[17], esse formato de mediação é atualmente utilizado tanto no âmbito penal, para lidar com o conflito decorrente de um delito e reparar os danos sofridos, como em várias outras situações de conflito e violência.

A respeito do uso de procedimentos com objetivos restaurativos, Almeida (s/d)[18] argumenta que podem ser tratados pelo paradigma restaurativo "todos os conflitos em que as partes e as microcomunidades envolvidas possam beneficiar-se de quaisquer dos instrumentos que tenham como resultado os propósitos restaurativos".

Em pauta, procedimentos conversacionais que, abandonando a lógica punitiva, objetivam a melhor compreensão da situação vivenciada, a assunção de responsabilidades, a reparação dos danos vividos, o restabelecimento de relações deterioradas ou rompidas pelo conflito, pela ofensa ou pelo ato violento, e a instauração de uma convivência pacífica (MEIRELLES; YASBEK, 2014).[19]

16 ASSUMPÇÃO, Cecilia Pereira de Almeida; YAZBEK, Vania Curi. Justiça restaurativa: um conceito em desenvolvimento. *In*: GRECCO, Aimée e outros. **Justiça Restaurativa em ação**: práticas e reflexões. São Paulo: Dash Ed., 2014, p. 41-61.

17 MEIRELLES; YAZBEK (2014), op. cit.

18 ALMEIDA, Tania. Justiça restaurativa e mediação de conflitos (s/d). Disponível em: http://www.mediare.com.br/justica-restaurativa-e-mediacao-de-conflitos/ Acesso em: 21 de novembro de 2019.

19 MEIRELLES; YAZBEK (2014), op. cit.

No contexto comunitário, o procedimento de mediação de conflitos, conduzido por um mediador imparcial e capacitado - integrante ou não da comunidade -, dá oportunidade a todos os envolvidos direta ou indiretamente nas circunstâncias de conflito, ofensa ou violência, de se encontrarem para expor/escutar sentimentos, percepções, necessidades, bem como para conhecer as causas e consequências dos atos sofridos ou perpetrados, visando construir voluntária e coletivamente uma alternativa de solução que seja satisfatória para todos os inseridos na situação de desavença.

Ao mediador cabe fomentar o diálogo produtivo – empático, respeitoso, claro, de consenso, inclusivo, conforme analisado anteriormente neste artigo, que tem o condão de transformar as percepções dos mediandos acerca de si, do outro e da situação vivenciada. Desses encontros podem participar familiares dos mediandos bem como outras pessoas do contexto comunitário, também afetados pelo dissenso.

Assim, por um lado, amplia-se a compreensão da corresponsabilidade dos mediandos na construção do desentendimento. Por outro lado, incentiva-se o protagonismo e a participação ativa no processo de transformação da situação conflituosa por meio do fortalecimento, em cada mediando, de suas próprias capacidades de reparar danos e colaborar com o outro na construção da resolução do problema, de modo a atender aos interesses e necessidades de todos os envolvidos. Nessa trajetória, os comportamentos se modificam em prol da preservação ou restauração dos vínculos entre os implicados na situação conflituosa, de ofensa ou violência, favorecendo um convívio social em harmonia.

Na condução da mediação o mediador facilita o diálogo entre os mediandos, lançando mão de recursos da comunicação produtiva - por

vezes denominada de comunicação construtiva - (VASCONCELOS, 2014)[20], tais como o acolhimento, a escuta ativa, a legitimação, as perguntas sem julgamento, a reformulação positiva de mensagens ofensivas, entre muitas outras ferramentas de comunicação, cujo detalhamento transcende o objetivo do presente artigo.

Do acima exposto conclui-se que na mediação de conflitos – um dispositivo estruturado em uma sequência de etapas ou estágios - a responsabilidade pela condução do procedimento pautado no diálogo transformador e restaurador é do mediador, e a responsabilidade pelos resultados é dos mediandos.

3.2 CÍRCULOS DE COMPOSIÇÃO DE CONSENSO

Identificamos como Processos Circulares as diferentes modalidades metodológicas, também consideradas como Metodologia Restaurativa (MEIRELLES; YASBEK, 2014)[21], onde subjaz o reconhecimento de mútua colaboração e mútuo usufruto da experiência de vida e sabedoria de seus participantes, possibilitando novas compreensões sobre um determinado problema ou conflito, assim como aberturas para sua solução e encaminhamentos. Os Processos Circulares estão fundados nos conceitos de liberdade, horizontalidade e individualidade, onde as decisões não são impostas.

Historicamente reportando, os Círculos nos trazem alicerces de rituais aborígenes e de culturas ancestrais e tribais nos quais reunir-se em roda para tratar das questões comunitárias era uma prática comum de diálogo, onde um objeto denominado "bastão de fala" era passado de mão em mão a cada participante, conferindo o direito de fala a quem o detinha e propiciando uma atenção e escuta focada dos demais componentes.

Ao longo do tempo, os Processos Circulares vêm passando por adaptações, renovando-se e agregando, além daquelas acima explicitadas, outras fontes de inspiração como os aportes de outras Práticas Restaurativas, da Comunicação Não Violenta, da Formação de Consenso, do Diálogo e Resolução de Conflitos. Como exemplo, podemos citar os Círculos de Paz, metodologia desenvolvida por Kay Pranis, originária das Práticas Circulares da cultura aborígene, onde membros da comunidade encontram-se para conversar e, através do diálogo, restaurar as relações estremecidas (MEIRELLES; YASBEK, 2014).[22]

Kay Pranis, "uma das pioneiras no desenvolvimento e implementação da Justiça Restaurativa no Canadá e nos Estados Unidos, com importante atuação nos âmbitos Judicial e Comunitário" (MEIRELLES; YASBEK, 2014, p. 122)[23], expressa que os Círculos (de Construção de Paz) "partem do pressuposto de que existe um desejo humano universal de estar ligado aos outros de forma positiva e considera "os valores que nutrem e promovem vínculos benéficos com os outros os fundamentos do Círculo" (PRANIS, 2010, p. 41)[24].

A autora fortemente nos transmite a importância da compreensão desses fundamentos para o desenvolvimento dos Círculos, dedicando significativa atenção em seu compartilhamento, e considerando as co-

20 VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. Comunicação (construtiva) na mediação de conflitos e na cultura de paz. *In*: **Mediação de conflitos e práticas restaurativas:** modelos, processos, ética e aplicações. 3ª ed. São Paulo, SP: Editora Método, 2014, p. 129-150.

21 MEIRELLES; YAZBEK (2014), op.cit.

22 Idem.

23 Ibidem, p. 122.

24 PRANIS, Kay. **Processos Circulares**. São Paulo: Palas Athena, 2010, p. 41.

nexões que se estabelecem como "Sabedoria Ancestral", entre elas, um dos ensinamentos que embasam o processo: "tudo no Universo está ligado e é impossível isolar algo e agir sobre aquilo sem atingir todo o resto" e que, consoante a esta visão, não existiria o que se denominaria de "observador objetivo" ou "perspectiva isenta", pois tudo estaria conectado (PRANIS, 2010, p. 41).[25]

Assim como alçamos mão dos axiomas inerentes ao processo de comunicação que condicionam o ato de dialogar, entre eles a compreensão que se não existe a possibilidade de um não comportamento e, nesse sentido, podemos dizer que é impossível não se comunicar, para a autora, uma consequência do pressuposto da conexão mencionada no parágrafo anterior, seria o entendimento de que "é impossível simplesmente "se livrar" de nossos problemas" (PRANIS, 2010, p. 41).[26] Traduz-se tal entendimento pela crença de que tudo está conectado e que somos profundamente interdependentes, podendo ser observado no desenvolvimento de um Círculo a importância do reconhecimento do impacto de nosso comportamento sobre os outros – um dano ou um bem praticado contra um atingiria a todos. As narrativas que surgem nos Círculos nos 'falam' sobre isso!

Atualmente, temos nomeados diferentes tipos de Círculos de acordo com os objetivos a que se propõem, entre alguns deles os Círculos de Conversa, de Diálogo, de Apoio, de Construção de Consenso, de Resolução de Conflito, de Reintegração e de Celebração.

De modo geral, os Círculos são compostos por 5 elementos considerados estruturais e chave: (i) cerimônia, (ii) orientação, (iii) bastão da fala. (iv) facilitador e (v) processo decisório consensual e, para sua implementação, requerem a passagem por quatro estágios: determinação de sua aplicabilidade (adequação), preparação, reunião do Círculo (Encontro) e acompanhamento.

Quanto às áreas de sua aplicabilidade, estas são bem amplas, tais como: escolas, trabalho, instituições religiosas, comunidades, sistema judiciário, sistemas familiares, entre outras. Podemos dizer que não existem contraindicações de sua aplicabilidade, desde que sejam observados e executados com propriedade seus estágios, o que inclui um planejamento prévio. Como a descrição acima nos leva a perceber, trata-se de um processo que requer treinamento e aprendizado, especialmente, mas não só, para os Círculos que envolvem conflitos específicos e que tendem a gerar fortes emoções.

Ainda que os Círculos tenham, inicialmente, estabelecido seu foco nas questões referentes a delitos, hoje vêm sendo amplamente utilizados em "processos de diálogo que envolvem construção de consenso em questões comunitárias e institucionais" (ALMEIDA, (s/d).[27]

Como Processos de Contação de Histórias (PRANIS, 2010)[28], os Círculos tendem a facilitar e fortalecer o sentido de conexão entre seus participantes, gerando proximidade, empatia, reflexões e diferentes possibilidades de trocas de experiências, facilitando o consenso de soluções e encaminhamentos, assim como o senso comunitário.

Marcando uma diferença em relação à Mediação, os Círculos caracterizam-se por manter tanto o processo quanto os resultados sob a responsabilidade de todos os participantes.

25 Idem.
26 Ibidem
27 ALMEIDA (s/d), op. cit.
28 PRANIS (2010), op. cit.

CONFERÊNCIA FAMILIAR

A metodologia Conferências de Grupos Familiares (FGC) surge de um movimento na Nova Zelândia impulsionado pela necessidade de se questionar o Sistema de Justiça desse país. Constitui-se como principal recurso do seu Sistema de Proteção da Criança e de Justiça Juvenil, tendo como foco o apoio às famílias de jovens infratores e trazendo como um de seus resultados a diminuição de sua institucionalização. Pela repercussão que alcançaram, passaram a ser usadas como "fórum na tomada de decisões" no Sistema Judicial, "regidos pelos valores de participação, reparação e reintegração", considerados como valores restaurativos (MEIRELLES; YAZBEK, 2014, p 121).[29]

Duas características fundamentais desse processo são o "pré-requisito de que o ofensor reconheça, em alguma medida, sua responsabilidade" (ZEHR, 2012, p. 57)[30] e que ocorra a "necessária participação do ofensor e sua família" (MEIRELLES; MARIONI, 2014, p. 235)[31]. Possibilita, também, a participação da vítima presencialmente ou não, assegurando, assim, a sua não revitimização.

A coordenação dos trabalhos fica a cargo de pessoas capacitadas para tal função cuja responsabilidade vai além da facilitação do diálogo, regida pelos princípios restaurativos. Todo o processo de preparação para que a Conferência ocorra, incluindo reunir-se com o ofensor e a vítima, separadamente, para identificar as possibilidades de cada um, também faz parte de suas competências. Durante os encontros o coordenador não deve impor soluções, mas observar se a responsabilização está sendo pautada. Cabe-lhe, também, verificar se o plano restaurativo elaborado pelo grupo participante é viável, apropriado e possível de ser monitorado (MEIRELLES; MARIONI, 2014).[32]

Nessas Conferências espera-se que os participantes desenvolvam um plano consensual de ação que inclua a reparação e a prevenção. Neste plano precisam estar consideradas as necessidades das vítimas e as obrigações do ofensor em relação a essas necessidades, incluindo medidas visando à mudança do comportamento ofensor. Para que o plano se desenvolva com maior efetividade outros responsáveis devem ser incluídos, como: as famílias envolvidas e a comunidade ampliada (ZEHR, 2012).[33]

Todo o processo está dividido em três etapas: (i) Pré-Conferência, (ii) Conferência e (iii) Pós-Conferência (MEIRELLES; MARIONI, 2014, p. 238, 239, 242)[34] e cada uma delas se desdobram em diferentes fases, cujo detalhamento não faz parte do escopo deste trabalho.

Elaborado em sintonia com o projeto piloto de Justiça Restaurativa em São Caetano do Sul, mencionado anteriormente neste artigo, podemos citar, como experiência pioneira no Brasil de aplicabilidade específica da metodologia Conferência de Grupos Familiares, o Projeto "Novas Metodologias de Justiça Restaurativa com Adolescentes em Conflito com a Lei" desenvolvido em 2010 nos municípios de São Caetano do Sul e São Paulo, com as necessárias adaptações à nossa realidade (MEIRELLES; MARIONI, 2014).[35]

29 MEIRELLES; YAZBEK (2014), op. cit., p 121.

30 ZEHR, Howard. **Justiça Restaurativa**: teoria e prática**.** São Paulo: Palas Athena, 2012, p. 57.

31 MEIRELLES, Cristina Assumpção; MARIONI, Marta dos Reis. Conferência de Grupo Familiar (FGC): Projeto-Piloto no Sistema Judiciário. *In*: GRECCO, Aimée e outros**. Justiça Restaurativa em ação:** práticas e reflexões. São Paulo: Dash Ed., 2014, p. 235.

32 Idem.

33 ZEHR (2012), op. cit.

34 MEIRELLES; MARIONI (2014), op. cit., pp., 238, 239, 242.

35 Idem.

Marcando uma diferença em relação aos demais recursos restaurativos da Mediação e dos Círculos, as Conferências de Grupos Familiares caracterizam-se por estabelecer a responsabilidade do processo ao facilitador e a responsabilidade dos resultados a todos os participantes.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os Processos Restaurativos destacados neste texto: a Mediação, os Círculos e as Conferências de Grupos Familiares são, por excelência, um convite ao diálogo.

Uma das perguntas iniciais deste texto nos instigou a pensar o que significa estar efetivamente em diálogo. Para elucidar a questão recorremos à William Isaacs que, magistral e poeticamente nos responde que diálogo é a arte de pensar juntos e complementa com a ideia de que o diálogo se caracteriza quando as pessoas se surpreendem com as próprias ideias.

A proposta restaurativa concretizada no âmbito comunitário nos chama para o diálogo e este, como nos diz Zehr (2012, p. 76)[36], "é um lembrete de que estamos todos interligados de fato".

36 ZEHR (2012), op. cit, p, 76.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ALMEIDA, Tania. Justiça restaurativa e mediação de conflitos (s/d). Disponível em: http://www.mediare.com.br/justica-restaurativa-e-mediacao-de-conflitos/ Acesso em: 21 de novembro de 2019.

ASSUMPÇÃO, Cecilia Pereira de Almeida; YAZBEK, Vania Curi. Justiça restaurativa: um conceito em desenvolvimento. *In*: GRECCO, Aimée e outros. **Justiça Restaurativa em ação**: práticas e reflexões. São Paulo: Dash Ed., 2014, p. 41-61.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Resolução 225/2016. Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: https://emporiododireito.com.br/wp-content/uploads/2016/06/DOC-20160602-WA0018.pdf Acesso e 03 de janeiro de 2020.

CRUZ, Fabrício Bittencourt da (Coord.). **Justiça Restaurativa:** horizontes a partir da Resolução CNJ 225/2016. Brasília: CNJ, 2016.

ISAACS, William. **Dialogue and the art of thinking together**: a pioneering approach to communicating in business and in life. New York: Doubleday, 1999.

MEIRELLES, Cristina Assumpção; MARIONI, Marta dos Reis. Conferência de Grupo Familiar (FGC): Projeto-Piloto no Sistema Judiciário. *In*: GRECCO, Aimée e outros**. Justiça Restaurativa em ação:** práticas e reflexões. São Paulo: Dash Ed., 2014, p. 231-248.

MEIRELLES, Cristina Assumpção; YAZBEK, Vania Curi. Formatos conversacionais nas metodologias restaurativas. *In*: GRECCO, Aimée e outros. **Justiça Restaurativa em ação:** práticas e reflexões**.** São Paulo: Dash Ed., 2014, p. 107-125.

MELO, Eduardo Rezende; EDNIR, Madza; YAZBEK, Vania Curi. **Justiça Restaurativa e Comunitária em São Caetano do Sul:** aprendendo com os conflitos a respeitar direitos e promover cidadania. São Paulo: CECIP, 2008.

MOURÃO, Barbara Musumeci; NAIDIN, Silvia. O que se entende por comunidade no horizonte da mediação comunitária? *In:* MOURÃO, Barbara Musumeci; NAIDIN, Silvia (Orgs.). **Mediação comunitária no Brasil:** diálogo entre conceitos e práticas. Rio de Janeiro: CESeC, 2019, p. 70-80.

PRANIS, Kay. **Processos Circulares**. São Paulo: Palas Athena, 2010.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. Comunicação (construtiva) na mediação de conflitos e na cultura de paz. *In*: **Mediação de conflitos e práticas restaurativas:** modelos, processos, ética e aplicações. 3ª ed. São Paulo, SP: Editora Método, 2014, p. 129-150.

WATZLAWICK, Paul, BEAVIN, Janet Helmick, JACKSON, Don. **Pragmática da comunicação humana**: um estudo de padrões, patologias e paradoxos da interação. São Paulo: Cultrix, 1967.

ZEHR, Howard. **Justiça Restaurativa**: teoria e prática**.** São Paulo: Palas Athena, 2012.

APRENDIZAGEM DO ADULTO – ESTRATÉGIAS ADEQUADAS

_Constança Madureira[1]
_Wanderley José Jacob[2]

_RESUMO

O objetivo deste artigo é identificar os principais elementos do processo de aprendizagem e analisar, com maior profundidade, em um recorte das interações teórico práticas entre professor e aluno, as particularidades da aprendizagem do adulto. Após percorrermos algumas formulações e correntes teóricas voltadas ao tema, vamos elencar estratégias que acreditamos serão úteis tanto para a formulação de experiências de ensino voltadas para aquele público, quanto para maior efetividade do nosso próprio processo de aprendizagem, adultos que somos. Temos também em mente o pressuposto de que a qualidade do ensino está umbilicalmente relacionada ao conhecimento e domínio de referenciais e articulações teóricas que apoiem e orientem o processo de aprendizado.

INTRODUÇÃO

As teorias da aprendizagem, assim como ocorre com outras áreas do conhecimento, estão contidas em escolas de pensamento. Estas debruçam-se sobre os seus objetos de estudo privilegiando uma perspectiva particular de análise. Neste sentido, perceber suas respectivas conclusões e achados como complementares – deixando-se de lado a busca pela proposição mais acertada – só faz enriquecer o campo de reflexão. É com esta intenção que nos próximos parágrafos passaremos a descrever, de modo deliberadamente breve e sucinto – se consideradas a ampla base de conhecimento contida no tema e os limites naturais de um artigo – o pensamento de algumas escolas, também deliberada e livremente correlacionados. Mais à frente, e até o final do texto, vamos nos dedicar à perspectiva específica da aprendizagem do adulto, reflexão para a qual as teorias apresentadas terão servido de pano de fundo para uma compreensão mais ampla e aderente da razão de ser do sucesso do emprego de determinadas práticas. Vale também acrescentar que, sem prejuízo da ampla abordagem que é oferecida pelas teorias, a aprendizagem à qual nos referiremos no artigo se debruçará sobre aquela vivenciada pelo professor-aluno ou instrutor-orientando, cujas estratégias precisam ser criadas, tanto para as exposições teóricas, quanto para os momentos de interação e das atividades práticas que permitirão o aprendizado.

1 Mediadora capacitada pelo Instituto Mediare (RJ). Advogada. Professora, Bacharel e Mestre em Direito pela Universidade Candido Mendes – UCAM (RJ). Coordenadora do Núcleo de Meios Consensuais de Solução de Conflitos (NMCSC) da Universidade Candido Mendes – UCAM (RJ), *campus* Ipanema. Professora no MBA de Gestão de Serviços, Ênfase em Hotelaria, da Faculdade de Turismo da Universidade Federal Fluminense – UFF (RJ). Palestrante e Professora visitante na Fundação Getulio Vargas (FGV/RJ), IBMEC e UnIrio (RJ). Email: *mconstanca.madureira@gmail.com*

2 Graduado em Economia pela UNICAMP, com 37 anos de experiência Corporativa na área de RH. Mediador do MEDIARE e Co-Coordenador do Setor de Docência da Instituição.

TEORIAS DA APRENDIZAGEM

Um dos objetivos das abordagens teóricas é oferecer, com o distanciamento analítico adequado e por meio de exposição estruturada, uma explicação sistemática sobre os fundamentos, princípios e regras que norteiam o funcionamento dos seus objetos de estudo.

As teorias sobre a aprendizagem cumprem este papel oferecendo, cada uma a seu modo, explicações sobre a ocorrência deste fenômeno que nos é tão familiar – pois tudo o que somos, acreditamos e fazemos foi de alguma forma aprendido e assimilado – e, ao mesmo tempo, tão desafiante, ao se buscar reproduzi-lo com eficácia e eficiência.

Quando nos remetemos ao conteúdo teórico das escolas de pensamento pela ótica da aprendizagem, nos deparamos com um amplo leque de abordagens. Para os fins do artigo optamos por escolher escolas cujo pensamento nos ajudasse a percorrer conceitualmente os aspectos comportamentais, cognitivos e relacionais do aprendizado. Começaremos pelo pensamento Behaviorista, para o qual o aprendizado ocorre ao se obter um novo comportamento graças a estímulos e reforços. Passaremos pelo Cognitivo-Construtivista, cuja ênfase se situa no desenvolvimento cognitivo, que descreve e explora os mecanismos mentais associados à produção e assimilação pelo indivíduo – em sua experiente singularidade – do (novo) conteúdo. Na sequência, trataremos da Escola Humanista que, diferenciada das escolas anteriores, não busca precipuamente gerar um novo comportamento ou mesmo o desenvolvimento cognitivo – mas situa a aprendizagem como um recurso para a autorrealização do indivíduo, para o crescimento pessoal do aluno. Antes de concluir, analisaremos as principais contribuições de modelos como os da Andragogia e da Heutagogia nessa quadra da evolução do ensino e da aprendizagem de adultos.

Depreende-se que o papel do professor também se diferenciará ao longo do arco teórico acima descrito. Sua função se matizará da atuação como um gerador de estímulos e reforços para um aprendiz – relativamente acrítico, que espera e assimila a orientação que recebe - passando por um desenvolvedor e organizador de conteúdo – que será ministrado em interação mutuamente crítica com o aluno – até incorporar um papel bem mais abrangente de facilitador, que, enquanto no desempenho deste papel, abandonará a noção estrita e hierarquicamente assimétrica do professor, para simétrica e niveladamente, se relacionar com o aluno como em uma circunstância de igualdade em que ambos aprenderão em conjunto.

BEHAVIORISMO

Em alguma etapa de uma experiência de aprendizado, quando o propósito do treinamento é o de realizar uma ação, pressupõe-se em um primeiro momento, a internalização, ainda em um plano conceitual, do que deverá ser executado. Em um segundo momento, haverá a transformação desta apreensão, até então cognitiva, em comportamentos. Por exemplo, o aluno, ocupando o papel de mediador, deverá simular uma intervenção objetivando retirar as partes de posições extensivamente beligerantes. De início, deverá internalizar - compreender - que para o sucesso desta intervenção importam: a identificação do melhor momento para fazê-lo, a escolha das palavras e do tom de voz, a direção do olhar, a disposição corporal. Na sequência, lhe caberá colocar em prática – ou seja, transformar em comportamentos – aquelas noções até então teóricas. Nesta etapa do aprendizado, a dimensão comportamental vem juntar-se à dimensão cognitiva. No desenho da simulação

do exemplo, de modo a se proporcionar *feedback* e repetição com os ajustes sucessivos, acompanhados de reforços a cada vez que o desempenho demonstrado se aproxima do ideal, conceitos behavioristas contribuirão para a transformação em comportamentos do que havia sido assimilado no plano cognitivo. Em outras palavras, a abordagem behaviorista será sempre útil nas situações em que *feedbacks* sobre um desempenho observado, acompanhados de ajustes, incentivos e reforços ajudem à correta assimilação do desempenho esperado.

COGNITIVISMO E CONSTRUCIONISMO

A abordagem cognitiva do aprendizado se preocupa com aquele primeiro momento descrito no parágrafo anterior. As teorias cognitivas buscam explicar como a mente funciona durante o processo de aprendizagem. Para esta escola, as mudanças no comportamento são atribuídas a processos mentais específicos. Central para a abordagem cognitiva é o entendimento de que o indivíduo deve participar ativamente do processo de aprendizagem, não sendo suficientes apenas as respostas a estímulos. Juntando-se a esta ideia o pensamento construtivista, vê-se que o aprendizado é moldado pelas experiências e conhecimentos que o aluno traz para o processo. Assim, o aprendizado acontece em uma dinâmica de revisão de uma ideia previamente existente. O (novo) conceito é assimilado graças a um processo de comparação com o conceito pré-existente, cuja compreensão anterior será revisada ou modificada. O entendimento deste mecanismo nos leva a perceber que os conteúdos terão mais chances de serem assimilados e transformados em (novos) conhecimentos ao admitirmos um formato em que os questionamentos (e o fomento) de dúvidas sejam considerados como parte do processo de aprendizado, longe de serem uma resistência a ele. O conhecimento prévio do perfil dos estudantes também muito contribuirá para a preparação, organização e apresentação do conteúdo, pois ajudará a antecipar o grau de conhecimento já existente, a natureza das dúvidas que poderão surgir e a formulação de perguntas que enriquecerão as discussões, ampliando o campo de apreciação do assunto.

HUMANISMO

A escola Humanista de pensamento e sua aplicação sobre a aprendizagem oferece uma ampla oportunidade de reflexão sobre uma dimensão que transcende os aspectos comportamental e mental do aprendizado brevemente acima esboçados. Nos referimos à postura do professor, que aquela escola prefere enxergar mais como um facilitador. A noção de alguém que detém e organizou um conhecimento para ser transferido continua existindo; todavia, a ênfase aqui se dá ao aspecto interacional da aprendizagem, pelo qual professor e aluno são corresponsáveis. Nesta dimensão, o aluno é considerado como um todo, ou seja, com suas emoções e expectativas e não apenas o seu intelecto. A aprendizagem terá maiores chances de ocorrer com sucesso se percebida pelo aluno como relevante para seus objetivos individuais, se contar com sua participação ativa e se utilizar o professor como (mais um) recurso para o seu próprio processo de aprendizado. Cabe ao professor assumir este papel de facilitador e identificar os mecanismos – aí incluídos os sentimentos e o intelecto de seus alunos – que os ajudarão a atingir este nível de autonomia. Pede-se a este professor-facilitador, portanto, uma compreensão empática das necessidades de seus alunos.

A breve abordagem dos pressupostos teóricos acima apresentados objetivou oferecer um pano de fundo mais amplo sobre a aprendizagem, abrindo caminho para o tratamento mais específico que passará a ser feito nos parágrafos que se seguem por meio do desenvolvimento dos temas da Andragogia e da Heutagogia.

EDUCAÇÃO DE ADULTOS NA CONTEMPORANEIDADE – A ANDRAGOGIA E HEUTAGOGIA COMO MODELOS

Assim, consideramos, no âmbito deste trabalho, a pertinência de cotejar, a partir daqui, aportes que tangenciam a Andragogia e a Heutagogia com as escolas de pensamento sobre o processo de aprendizagem de adultos, para recomendar também aquelas abordagens no bojo de metodologias para o futuro.

Embora concebida pelo alemão Alexander Kapp (séc. XIX), a teoria andragógica se difundiu graças ao trabalho de outro teórico, o americano Malcolm Knowles, nos anos de 1970. O termo, de origem grega, significa "ensinar para adultos", o que, para alguns autores, é um critério de diferenciação de Pedagogia, ciência que estuda o aprendizado de crianças e jovens. Na versão mais integrativa de sua teoria, Knowles englobou esta última na esfera da Andragogia, uma vez que, para ele, a designação de Homem não possui conotação de gênero, sendo utilizada como sinônimo de ser humano.

As práticas andragógicas costumam envolver o aluno, que se torna um sujeito mais ativo nas tarefas a serem desempenhadas. Os alunos adultos são encorajados a participar, em conjunto com o professor, desde o planejamento das aulas, dinâmicas e atividades, até a escolha dos métodos de avaliação. Assim, apesar da educação para adultos exigir autonomia e independência, ela utiliza-se de métodos que estimulam a cooperação e o compartilhamento dos conhecimentos entre o grupo, noção que permite enumerar as principais características da Andragogia:

a) Autonomia: alunos adultos são considerados autônomos em sua aprendizagem, pois são independentes e capazes de tomar suas próprias decisões;
b) Experiências e bagagem de vida dos próprios alunos lastreiam a aquisição de novos conhecimentos;
c) Engajamento: os adultos buscam aprendizados que lhes sejam úteis e serão mais engajados se entenderem a aplicabilidade do conhecimento;
d) Orientação: como buscam conhecimentos para aplicar em sua vida, estão mais orientados à solução de problemas do que ao conteúdo em si - as soluções para os desafios do dia a dia podem estar relacionadas à vida pessoal ou profissional;
e) Motivação: os adultos buscam aprendizados que lhe ofereçam melhor qualidade de vida, autoestima e desenvolvimento pessoal e profissional.

O eixo andrológico constitui-se dos participantes e do professor-facilitador, orientados pelos princípios da horizontalidade e participação. Com base neste, elencamos alguns outros princípios da aprendizagem de adultos:

a) Centralização da aprendizagem em experiências, de modo a inserir a atmosfera de aprendizagem proposta pelo professor nas experiências problemáticas do aluno;

b) Criação de experiência significativa para cada aluno individualmente, através da análise das limitações, idade, equilíbrio emocional e aptidão mental de cada adulto;

c) Liberdade do aluno na análise das experiências, para que ele possa descrever de forma espontânea e de acordo com seu contexto sua visão sobre a aprendizagem;

d) Fixação de metas e pesquisa a serem executadas pelo aluno, tornando-o livre para buscar soluções e participar das decisões;

e) *Feedback*/avaliações sobre o progresso em relação às metas, permitindo ao aluno acompanhar seu aprendizado.

A Hetaugogia, outro termo de origem grega (heuta = auto), começou a ser utilizado em 2000 e refere-se às práticas de ensino nas quais o aluno é o próprio gestor da busca pelo conhecimento. Nessa forma de aprendizagem, o aluno é o ator principal do processo e, embora a figura do professor não seja necessária, quando existe, tem a função de facilitar. A Heutagogia, como norteador da educação à distância, ganhou força, principalmente, após as revoluções tecnológicas. A facilidade e rapidez de acesso ao conhecimento e informação permitem às pessoas planejar e executar sua própria estratégia de aprendizagem.

A partir desses ângulos, que veem o aluno adulto dentro de sua realidade e como um indivíduo capaz de alta aprendizagem, as metodologias de base heuta ou andragógicas devem considerar as características gerais dos adultos e atentarem-se ao fato de que a formação destes não deve necessariamente seguir a linha tradicional, mas adequar-se ao meio profissional e familiar daqueles que a buscam.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para nós, como educadores, recomendar no século XXI a relevância e o destaque de teorias como Andragogia e Heutagogia em relação às escolas tradicionais acerca do processo de aprendizagem é uma posição bastante coerente, defensável e inevitável diante da sinergia identificada entre estas metodologias e o (novo) perfil de um adulto contemporâneo, inserido no seu tempo.

Uma das principais fundamentações para teorias como a andragógica e heutagógica reside na necessidade de se obter determinado conhecimento. Diferente das crianças, que têm pouca autonomia para decidir o que irão aprender, pois há conteúdos que devem ser ensinados a todos na escola, os adultos precisam entender a necessidade de se adquirir determinado conhecimento. As razões para estudar algum tema estão relacionadas às motivações daquele aluno, que podem ser profissionais ou pessoais. É pouco provável que um adulto se sinta motivado em aprender sobre algo que não lhe interessa ou não terá aplicabilidade em sua vida.

Consentânea à velocidade de produção de conhecimento, potencializada pela popularização das informações pela internet, a noção de educação tradicional evoluiu para abranger o conceito de educação continuada. A exigência de apenas um curso superior como requisito de prontidão para o exercício de uma profissão deixa de ser um critério essencial na cultura da sociedade, a partir do século XXI. Além disso, a longevidade das populações em geral vem permitindo que adultos possam ampliar conhecimentos e rever posições sociais e profissionais em uma faixa etária cada vez menor; em outras palavras, está se tornando comum o fato de pessoas na faixa dos 50 anos refazerem seus planos de carreira e de vida

a tempo de passarem por novas experiências, aliando mais quantidade com qualidade de vida. Para esses adultos não basta apenas a simples informação, para eles, o aprendizado é um moto contínuo para garantir também sua inserção plena no grupo social. Uma prova desse fato é fruto da constatação desta autora em relação ao "envelhecimento" do alunado nas universidades. Na prática, e com base na sua experiência à frente de turmas de graduação, o que se nota é que esse perfil vem mudando rapidamente, desde meados dos anos 2000, ao incluir um grupo cada vez maior de adultos (seniores), por exemplo. Alguns deles veem na oportunidade uma chance de começar uma nova carreira, outros, um pretexto para se atualizarem e, por que não, há os que optam pela vida acadêmica como uma mera ocupação para a vida pós-aposentadoria. Digno de nota também é a mudança altamente produtiva no relacionamento professor-alunos e entre os alunos reciprocamente. A boa receptividade dos jovens à chegada dos "veteranos" resulta na formação de grupos altamente engajados e comprometidos. Os "veteranos", por sua vez, demonstram muita disposição e alegria por conta dessa interação e, por consequência, a produtividade das turmas melhora em desempenho acadêmico e social. Professores, a seu turno, passaram a contar com fortes aliados entre os alunos mais velhos que, em sua maioria, pela sua maturidade e comprometimento, dão sustentação aos planos e atividades dos cursos.

Por isso, também a formação do educador deve se abrir para contemplar a aquisição e desempenho de habilidades e competências que os coloquem em posição solidária e colaborativa diante dos alunos adultos. E, com isso, tanto uns quanto os outros se permitirão compartilhar reciprocamente os desafios inerentes ao processo de aprendizagem de maneira empática, prazerosa e eficaz.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CAMINHA, Natasha**. Andragogia: o que é e como usar na sua empresa?** Portal *edools***.** Publicado em 24/3/2019**.** Disponível em: <https://www.edools.com/andragogia/>. Acesso em: 01/11/2019.

USP-edisciplinas. **Principais Teoria Psicológicas da Aprendizagem.** Disponível em: <https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/68712/mod_resource/content/1/psico1.pdf>. Acesso em 01/11/2019.

TEIXEIRA, Alberto. (Prof. Doutor, FEA/USP) **O processo ensino-aprendizagem e o papel do professor como gestor do pensar.** Disponível em: <https://ledum.ufc.br/arquivos/didatica/2/Processo_Ensino_Aprendizagem.pdf> Acesso em 01/11/2019.

UFRS-CAPES-DED-UAB. **Teorias da Aprendizagem**. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/sead/servicos-ead/publicacoes-1/pdf/Teorias_de_Aprendizagem.pdf> Acesso em 01/11/2019.

Lumen Learning. **Major Theories and models of learning.** Disponível em: <https://courses.lumenlearning.com/educationalpsychology/chapter/major-theories-and-models-of-learning/> Acesso em 01/11/2019.

Franklin Covey Co-LeaderinMe - **Learning Theories: Understanding 4 Major Ones for the Classroom.** Disponível em: <https://www.leaderinme.org/blog/learning-theories/> Acesso em 01/11/2019.

MAIROS NOGUEIRA, Sônia. A andragogia: que contributos para a prática educativa? In. **Revista Linhas**, v.5. n.2. (2004). e-ISSN 1984-7238. Disponível em: <http://www.revistas.udesc.br/index.php/linhas/article/view/1226>. Acesso em: 01/11/2019.

QUIRINO, Gabriel Manganaro Ramos. **Andragogia: A Arte e a Ciência de Fazer o Adulto a Aprender.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Edição 02, Ano 02, Vol. 01, p. 159-183, maio de 2017. Disponível em: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/educacao/andragogia-arte-e-ciencia-de-fazer-o-adulto-aprender>. Acesso em: 01/11/2019.

SIGNIFICADOS. **Significado de Andragogia**. Disponível em: <https://www.significados.com.br/andragogia/>. Acesso em: 01/11/2019.

MEDIAÇÃO CORPORATIVA – O DIÁLOGO NO CENÁRIO INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES

_Tania Almeida[1]

_RESUMO

Este texto tem a intenção de reunir de forma resumida alguns quesitos contemporâneos que podem contribuir para a atualização e natural manutenção do poder competitivo das empresas. Dentre os quesitos, não mais a tecnologia da informação já integrante natural dos empreendimentos, mas sim as habilidades socioemocionais, viabilizando as relações interpessoais mais fluidas, assim como a diuturna negociação das diferenças, exigência da contemporaneidade.

Cada vez mais as organizações caminham para incluir na gestão a voz de seus colaboradores internos e externos.

Essa mudança de atitude vem atender a uma demanda social de maior participação dos *stakeholders* na gestão. Como toda mudança social acontece no momento posterior da demanda instaurada, uma das maneiras das empresas manterem seu poder competitivo e se manterem atualizadas é ouvir a voz de seus *stakeholders*. Deles veem novas ideias e antecipação de necessidades a serem atendidas.

Elegi cinco temas norteadores de mudanças sociais contemporâneas para refletir sobre como podem impactar o mundo corporativo – a velocidade das mudanças, o apreço pela diversidade, a sustentabilidade, os algoritmos e as pessoas.

O primeiro deles, a velocidade das mudanças, não somente encurta a vida dos nossos produtos, como também das nossas ideias, que passaram a ter vida média cada vez mais curta. Com as ideias de ontem não resolvemos as questões de hoje. Um dos impactos dessa máxima no mundo corporativo é a necessidade de inovação permanente, não periódica, mas constante. Neste contexto, o mundo corporativo recorre, inclusive, aos seus colaboradores internos, surgindo assim o *intraempreendedorismo* – um estímulo a que aportem e implementem suas ideias. Afinal, no cotidiano da operacionalização são eles, junto com os colaboradores externos, os melhores informantes sobre as reais necessidades de mudança.

Na sequência das mudanças sociais mais recentes, o apreço pela diversidade surge com medalha de ouro. O mundo contemporâneo

1 Sócia fundadora do MEDIARE. Mestre em Mediação de Conflitos. Coordenadora do Setor de Mediação Empresarial do Instituto MEDIARE.

aprecia as diferenças, zela por preservá-las, enaltece e premia a sua existência. Diferentes etnias, idades e gêneros são convidados a conviver com legitimidade e respeito em todos os cenários. Surge a *Gestão 3.0 – 3.0 management*, que estimula o trabalho em times também pautados na diversidade, mais ágeis, flexíveis e eficientes na tomada de decisões. A gestão compartilhada é bem vinda e estimulada.

Sustentabilidade continua sendo palavra de ordem. Agora não somente relativa ao meio ambiente, mas também referida às pessoas e ao entorno corporativo. As *B Corps* estão atentas a reduzir sua interferência negativa no meio ambiente e atentas à comunidade local – nela interferindo ativa e positivamente – visando ao final do túnel e, em paralelo, a comunidade global. Compõe o trio de sustentabilidade a retenção de capital humano com suas competências. As corporações passam a ficar mais atentas e até determinadas a trabalhar para reter talentos.

Algoritmos é o meu quarto tema de reflexão. Eles estão substituindo as tarefas mais mecânicas e de repetição, possibilitando que tenhamos com isso mais tempo para explorarmos outras oportunidades. Alguns de nós assistirão suas atividades laborais serem extintas pelos robôs. Outros descobrirão esse futuro a tempo de redesenharem e ampliarem suas competências, visando o mercado de trabalho. Do que os algoritmos não darão conta? Das relações interpessoais (até aonde se possa imaginar e projetar...). Habilidades socioemocionais serão valor agregado em nossa existência humana. As *soft/high skills*, já previstas para integrarem o ensino fundamental de nossos netos, se mostram úteis desde já, e lideranças buscam integrá-las em suas habilidades. Estar em conexão não é e não será suficiente. É preciso estar em contato.

Como quinto tema, por ora, as pessoas. Afinal, para realizar tudo o que acima foi descrito precisamos de pessoas. As organizações descobrem então que pessoas são seu maior ativo. Os relacionamentos colaborativos, a capacidade de trabalhar em equipe e de empatizar com as diferenças, a habilidade para tomadas de decisão que considere o outro e o entorno, se distanciando da maximização da autossatisfação em detrimento dos demais passam a fazer parte dos currículos e das necessidades para a convivência.

A *business roundtable* publicou em agosto de 2019[2] que acionistas, e por consequência lucros, deixassem de ter primazia no mundo corporativo – *move away from shareholders...include commitment to all stakeholders*. Trata-se de uma gigantesca mudança no paradigma que vinha norteando corporações desde a década de 70. Essa associação de CEOs das maiores empresas americanas – Amazon, Apple, General Motors, Oracle, dentre outras, sentencia a paridade entre *shareholders* e *stakeholders*, em termos de atenção e de investimento, elevando as pessoas e os relacionamentos à categoria de ativo de semelhante importância à do lucro.

Essa é a tendência. Cuidar das pessoas e dos relacionamentos dentro e no entorno das sociedades empresárias. Um mandato que, como o dos demais temas acima elencados, exige diálogo de boa qualidade. O diálogo volta à cena como principal protagonista das negociações que envolvem velocidade de mudanças, diversidades de toda ordem, sustentabilidade do ambiente, das pessoas e do entorno, e substituição dos humanos pelos algoritmos em tarefas recursivas.

2 BUSINESS ROUNDTABLE. Statement on the Purpose of a Corporation. *Business Roundtable*, ago. 2019. Disponível em: < https://opportunity.businessroundtable.org/wp-content/uploads/2019/08/BRT-Statement-on-the-Purpose-of-a-Corporation-with-Signatures.pdf > Acesso em: 04 dez. 2019.

Aqueles que integram o ambiente interno de pequenas, médias e grandes empresas precisam ter aprimoradas suas habilidades para a negociação de diferenças e para o diálogo que busque tomadas de decisão ágeis e por consenso.

A Mediação, por ser processo de diálogo coordenado por terceiro neutro, reúne em seus procedimentos inúmeras intervenções assentadas em habilidades socioemocionais. Sua jovialidade usufrui da lógica interdisciplinar almejada pela contemporaneidade – os eventos, os desentendimentos e as tomadas de decisão têm componentes múltiplos, são multifatoriais e precisam ser percebidos e tratados com as lentes multifocais da interdisciplinaridade.

Dentro do mundo corporativo, as habilidades socioemocionais que integram a Mediação podem ser objeto de treinamento para todos os colaboradores internos, em espacial para as lideranças. Não somente as pessoas, mas também os departamentos / setores das empresas e suas demais instâncias se beneficiariam da fluidez e da agilidade, e por consequência dos resultados, se incorporassem ao seu cotidiano o diálogo produtivo – expressão cuidadosa, escuta empática e apreço pelas diferenças. E na carona, as decisões colegiadas por consenso.

Algumas clássicas interações empresariais, como aquelas das empresas familiares, que colocam na mesma cena representantes da família, da gestão e da propriedade, teriam seus ruídos muito melhor cuidados, e até simultaneamente traduzidos, se um terceiro neutro como o mediador pudesse ajudar na natural sobreposição de relação de trabalho e relação de parentesco. Nos momentos de organização, como na construção dos protocolos de família ou do acordo de acionistas, assim como nos momentos tensos por temas estressores, como a sucessão e a entrada da terceira geração na empresa, a participação de um terceiro que auxilie facilitando os diálogos evitaria ruídos e consequentes feridas de difícil cicatrização.

Nos ambientes corporativos de maior porte, o sistema de governança seria extremamente beneficiado pela facilitação de diálogo por terceiro ou pelo treinamento de seus integrantes em habilidades socioemocionais. A conversa entre acionistas, executivos, Conselho de Administração, diretores e gerentes, sem contar os demais *stakeholders* internos (e as interfaces), pautada em distintos interesses, naturais de cada uma dessas instâncias, só agregaria valor se o diálogo pudesse fluir e junto viabilizar tomadas de decisão ágeis e por consenso. Entre essas instâncias, e no interior de cada uma delas, o diálogo produtivo - expressão cuidadosa, escuta empática e apreço pelas diferenças – em muito favoreceria também a governança.

Com destaque, os Conselhos de Administração das empresas de grande porte e de capital aberto, um celeiro de notórios saberes que atua pautado em decisão colegiada, poderia conjugar mais produtivamente os diferentes saberes e expertises se o diálogo preponderasse sobre as exposições de motivo e as contra argumentações. Se o consenso se sobrepujasse à competição de ideias dos seus integrantes. Presidentes de Conselho em muito teriam sua tarefa amenizada se detentores de habilidades que favorecessem a harmonização de diferenças preconizada pela Mediação.

Enfim, e por fim, ficam reunidos nesse texto os destaques que precisam ser levados a sério pelas organizações: (i) as habilidades socioemocionais precisam habitar os integrantes e as lideranças do mundo corporativo; (ii) as ideias têm vida útil cada vez mais curta e precisam ser revistas diuturnamente; (iii) o diálogo é o mais eficaz veículo de entendimento e de negociação de diferenças e (iv) as pessoas são o principal ativo das organizações.

IDENTIDADE DAS ORGANIZAÇÕES E DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS

_Adriana Urzedo Rocha[1]

_RESUMO

Este artigo procura demonstrar a importância da Facilitação de Diálogos e da Mediação na definição das identidades das organizações e das famílias empresárias, de formas distintas. Na introdução e no conceito de identidade, foi feito um panorama com percepções de autores em campos da sociologia, com contribuições da filosofia e antropologia, que possibilita definir identidade e alteridade e fazer articulações com a Mediação. O estudo sustenta que a Mediação e a Facilitação de Diálogos possuem instrumentos adequados para o levantamento das identidades das famílias empresárias e das organizações. A proposta é pautada no mapeamento de atributos percebidos pelos dois grupos - família empresária e organização, e na possibilidade de distinguir neles os essenciais dos acidentais. O objetivo é salientar a importância da Mediação na clara definição e distinção dos atributos de identidade coletivas e ainda, promover diálogos em conflitos de identidades individuais, do fundador e de seus herdeiros, visando prover maior harmonização e clareza de interesses nas relações, no ambiente de negócios das famílias empresárias.

INTRODUÇÃO

A percepção da identidade é histórica e dinâmica. Ao longo do tempo, experiências, conhecimento e evolução reconstruíram modos de pensar, de atuar, de reagir e de interagir por parte dos indivíduos em sociedade. Atualmente, a velocidade de informações, a interdependência dos fenômenos, a ambiguidade com diversas interpretações e a incerteza para prever e interagir no mundo sugerem a importância de propiciar maior clareza as mensagens e na percepção das identidades.

O sociólogo Zigmunt Bauman afirma que o mundo está mais interdependente do que nunca. De acordo com o autor, nessa modernidade, o indivíduo constrói e reconstrói sua identidade que não é herdada, e sim, suscetível aos episódios fragmentados pela vida.[2]

Stuart Hall[3] corrobora com Bauman no que tange à sua interpretação de suscetibilidade da identidade, como consequência dos diversos papéis assumidos pelo sujeito, composto de várias identidades. Segundo o sociólogo, a ausência de referências culturais torna o homem contemporâneo mais vulnerável, inseguro e problemático de modo em que ele se moldar constantemente às formas, às instituições e aos sistemas que representam na velocidade dessas mudanças.

Traduzir esse conceito para o cenário empresarial implica a necessidade de construir uma identidade que seja sustentável, real e reconhecível. Ao se apresentar dessa forma, estabelece-se, então, referências claras para experimentar certo grau de concretude nas relações da família,

1 Administradora de empresas com especialização em Marketing. Mediadora pelo Mediare e certificada pelo ICFML. Formação em Mediação Familiar com ênfase em empresas familiares. Formação em Governança em empresas familiares. Formação em curso em Gestão estratégica de Empresas Familiares pelo IAG- PUC-RJ.

2 BAUMAN,Zygmunt. **Identidade** Rio de Janeiro; Ed Zahar 2005, p.18.

3 HALL, Stuart. **A Identidade cultural na pós-modernidade.** Rio de Janeiro: DP&A, 2006, p. 12-13.

organização e com os *stakeholders*. O que de certa forma equilibra forças para enfrentar o que Bauman sustenta sobre o aspecto de liquidez das identidades.[4]

A confrontação de múltiplas identidades com os mencionados papéis exigidos traz uma inquietação e uma demanda por uma referência que possa impor a necessidade de resgatar elementos constituintes da história dos grupos sociais de origem, suas recordações, seus propósitos e seus símbolos que formaram, outrora, uma identidade e que podem ter sido anestesiadas com o tempo.

Transpondo tais constatações para o universo das sociedades familiares, nas quais família e empresa possuem a mesma raiz identitária, observa-se um fenômeno ambíguo e interdependente: a necessidade de distinção das identidades, através da passagem de gerações ou de transformações societárias e, concomitante, a de referência.

Nesse sentido, a Mediação trabalha pautada no paradigma sistêmico, que preconiza esta interdependência de fenômenos, conforme citado por Bauman, bem como a diversidade de interpretações, a complexidade, a incerteza e a crença na causalidade multifatorial.[5] Essa *expertise* e a habilidade dos mediadores é especialmente significante para mediar e facilitar o processo de erupção e fortalecimento das identidades da família empresária e da organização, além de reconhecer diferenças, inclusive as culturais, no contexto de relações líquidas e frágeis que se dissolvem com facilidade.

Dessa forma, a inserção de mediadores e facilitadores, com metodologia e ferramentas específicas são úteis para mapear identidades e oferecer maior segurança e confiança no ambiente familiar e organizacional. Apresenta-se, assim, não somente como possibilidade para identificar interseções de interesses, valores e crenças convergentes, como também as divergentes, o que amplia a oportunidade de co-construção e reconstrução das identidades de grupos, frente às rápidas evoluções e necessidades do mundo e da sociedade.

IDENTIDADE

O conceito de identidade se refere a um grupo ao qual se pertencemos em contraposição à alteridade, que representa, por sua vez, o grupo do outro. Alteridade advém do latim *alteritas*, com prefixo alter - que significa o outro. A própria interação de diferentes grupos sociais providos de percepções, hábitos, rituais, valores e crenças peculiares faz reverberar entre ambos suas diferenças bem como suas semelhanças.[6]

Para a antropóloga Sylvia Caiuby Novaes[7], o indivíduo se constrói por meio da noção que tem do outro. Logo, existe uma interdependência entre a imagem que se faz de si e a imagem que se faz dos outros. Assim, a autora compreende que a identidade é única e singular, mas pode abarcar um sistema de representações que acolhe semelhanças e interesses comuns.

Nessa linha do debate, o sociólogo português José Madureira Pinto acredita que essas[8] identidades sociais surgem, justamente, nessas di-

4 BAUMAN,Zygmunt. **Identidade** Rio de Janeiro; Ed Zahar 2005, p.30.

5 ALMEIDA, Tania. **Caixa de Ferramentas em Mediação: Aportes práticos e teóricos.** São Paulo: Dash Editora, 2013, p. 138.

6 https://brasilescola.uol.com.br/sociologia/conceito-alteridade.htm

7 NOVAES, Sylvia Caiuby. **Jogos de Espelhos: imagens da representação de si através dos outros.** São Paulo: Edusp, 1993, p. 23-27.

8 ARAÚJO, Valterlei Borges. Alguns Pressupostos Teóricos sobre a construção social das identidades. **Darandina Revista Eletrônica**, v.10, n.1, 2017.

ferenças. Dessa forma, as identidades são produzidas pelas alteridades, por inclusão e exclusão, por conflitos e necessidades de distinções. A convivência de um grupo de forma pacífica e/ou conflituosa constrói a identidade social, pois, sem o agir e o reagir nas adversidades e diversidades, não se reconhece o ímpeto da diferenciação de cada particularidade única e autoavalição decorrente das interações continuadas com os outros.

Se a alteridade indica a realização de um comportamento diferente por parte daquele que aparece diante de si, ela também sugere, apesar das relações cada vez mais individualistas, a necessidade de tolerância e respeito ético às escolhas alheias em momentos de coletividade. Em tais momentos, a alteridade se manifesta e vai exigir do sujeito maior tolerância e compreensão do outro, em nome de um bom convívio social nos diversos ambientes onde os atuam.

Dessa forma, entende-se que a identidade se torna vital para a sobrevivência e garantia de um espaço social, cultural, familiar e político de atuação, uma vez que as diferenças singulares existentes, tendem a ser suprimidas em nome da necessidade do fortalecimento da representatividade de um determinado grupo.

O PROCESSO DE FORMAÇÃO DAS IDENTIDADES DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA E DA ORGANIZAÇÃO

Ashforth & Mael[9] argumentam que os indivíduos constroem a identidade da família, da organização, e de grupos de trabalho estruturando a partir de crenças, valores e condutas comuns. Para os autores, as organizações apresentam dois aspectos: o de *distintividade*, difícil de ser compreendido por um membro externo, e o de *permanência*, que concede ênfase em atributos atemporais.

Nas famílias e nas organizações, o tipo e a qualidade do relacionamento existente influencia a construção de identidades. Os sentimentos de vinculação e os de necessidade de distinção favorecem a construção de uma identidade própria com ideia de pertencimento a um grupo.

Nesse mesmo sentido, o conceito de identidade organizacional de Albert & Whetten[10] também correlaciona esses mesmos aspectos. Para eles, ser uma organização significa se distinguir de outras, buscando a própria essência e mantendo atributos essenciais ao longo do tempo.

Dessa forma, o processo de construção da identidade de uma família empresária se apresenta sob forte influência do fundador por meio de seus exemplos, propósitos, traços culturais, crenças, valores e a forma de lidar com as pessoas. Quando tais elementos são combinados e potencializados no grupo familiar, eles configuram objetivos comuns, essência e substrato da identidade própria. Não por acaso, o estágio inicial de desenvolvimento da empresa, no qual o fundador forjou as bases originais de atuação e de convivência, costuma ser marcado por clima de cooperação e cumplicidade, nos sistemas da família e da empresa.

Nesse momento, apesar da identidade da organização se confundir com a do fundador, há um alinhamento de propósito, filosofia e valores, e a fusão de esforços, entre família e seus colaboradores, que tecem o

9 ASHFORTH, B E., & MAEL , E. Social Identity Theory and the organization. In. **Academy of Management Review**, v.14, n.1, jan., 1989, p. 20-39.

10 ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational Identity. In: CUMMINGS, L.; STAW, B. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. Greenwich: Jay Press, 1985, p. 263-295.

"DNA" da organização que incluirá tanto vicissitudes, quanto valores. A proximidade entre colaboradores com detentores dopoderdedecisão-ratificaasensaçãodepertencimentoaogrupo.Nessa altura,a organização engendra sua cultura e o ambiente à sua volta, o que leva a ter clara percepção da sua identidade.

A observação de valores e atitudes da família no negócio, comportamento, reações e históricos são alguns dos elementos fundamentais que ajudam a traçar o perfil da identidade da família empresária. Ademais, decisões do tipo de propriedade e o alinhamento da família em permanecerem juntos no negócio e a forma como a família lida com a transmissão de poderes e lideranças também caracterizam a real identidade da família.

Segundo estudos dos referidos autores mencionados, a clara identidade[11] organizacional contribui para atrair indivíduos para atividades e instituições que compartilhem de seu caráter mais evidentes. Isso tem impactos na organização tais como: coesão interação, reforço de valores e motivação.

Assim, a identidade se constrói através das relações sociais tanto em momentos de conflito quanto nos estáveis. Em situações de conflito, é manifestado uma urgência em se representar como algo diferente daquilo que não concordam e, em momentos pacíficos, tendem a valorizar aquilo que as sustentam, como suas referências e concordâncias. Nesse cenário, o aspecto dinâmico das relações humanas, produz a necessidade de uma reconstrução constante da identidade.

O RISCO DE DESLOCAMENTO E A REAFIRMAÇÃO DAS IDENTIDADES NO TEMPO

Gioia, Schultz e Corley[12], seguindo a mesma linha teórica de Ashforth & Mael, definem identidade organizacional como a compreensão coletiva dos partícipes da organização sobre o que é central, relativamente permanente, único e que a distingue das demais. Esses aspectos de singularidade, *distintividade*, centralidade e relativa permanência é o que se busca através da pesquisa de filtros de atributos, junto às famílias e a organização.

O caráter de *distintividade* das identidades é observado como um processo de emancipação natural, de personalidade própria e libertação da família. Apesar das identidades das organizações tomarem como base de formação a essência central da família, as duas identidades tendem a se descolarem e se distinguirem com a passagem do tempo.

Asforth & Mael ressaltam também que as identidades organizacionais estão suscetíveis a acontecimentos e a comportamentos de seus líderes e integrantes familiares que podem deslocá-las em termos de pertencimento ao grupo. Sucessões de lideranças, mudança de gerações, fusões e aquisições podem significar momentos de transições delicadas nas identidades da organização.[13]

A liderança e a forma como o poder é exercido - e compreendido - pelas pessoas nas empresas constituem parte da identidade organizacional. Uma liderança aberta ao diálogo pode acolher melhor

11 ALBERT, S.; WHETTEN, D. A. Organizational Identity. In: CUMMINGS, L.; STAW, B. (Eds.). **Research in Organizational Behavior**. Greenwich: Jay Press, 1985, p. 263-295.

12 GIOIA, D. A.; SCHULTZ, M.; CORLEY, G. Organizational identity, image and adaptive instability. **Academy of Management Review**, v.25, 2000, p. 63–81.

13 ASHFORTH, B E., & MAEL , E. Social Identity Theory and the organization. In. **Academy of Management Review,** v.14, n.1, jan., 1989, p. 20-39.

a mencionada necessidade de emancipação da família, as escolhas diferentes de carreiras e os processos sucessórios. Em ambos os casos, porém, manter a memória e a história acesas no emocional dos integrantes é essencial, sob pena de deixar dispersar o sentimento de pertencimento que os une.

Quaisquer mudanças no contexto da liderança provocam impactos que podem ser bem absorvidos ou não. Portanto, processos sucessórios que impliquem em mudança de estilos de um líder podem alterar a dinâmica da identidade.

No contexto de transição de gerações, por exemplo, comportamentos percebidos na geração subsequente como subserviente ou de cega obediência podem expressar uma liderança patriarcal que não concede espaço ao diálogo, tampouco uma transmissão suave de lideranças e, assim, desequilibra as relações entre seus integrantes. Nesse caso, classificar-se-ia a hierarquia e o autoritarismo e pouca inovação entre os atributos da identidade da organização. Em outra situação, gerações mais distantes daquela do fundador podem perder o elo com o histórico real da família e da empresa e, portanto, criar versões diferentes que comprometam a compreensão de valores e interesses. Se os atributos identificados sugerirem um distanciamento nessa direção, a mediação poder atuar no resgate de histórias comuns e estimular que os familiares construam artefatos que colaborem no fortalecimento de identidades. Manter a memória e a história acesas no emocional dos integrantes é essencial, sob pena de deixar dispersar o sentimento de pertencimento que os une.

Ainda no contexto de transição de gerações, a mencionada necessidade de emancipação da família na geração sucessora pode se chocar com as expectativas da geração antecessora, no que diz respeito da continuidade e participação da família no negócio. As identidades podem entrar em choque por não compreensão de atributos acidentais[14], que podem revelar manifestações distintas para um mesmo valor, ou, por atributos permanentes, da essência central da família.

Nessa esteira, a Mediação, então, se utiliza de técnicas que possam esclarecer o significado de palavras ou expressões com múltiplos sentidos para facilitar a nomeação e a tradução das caraterísticas de liderança, interesses e atitudes valorizadas pela família e pela empresa. Essa técnica possibilita uma visão mais transparente, da forma como se manifesta a identidade da empresa, destacando os atributos acidentais dos essenciais, de forma que provoque reflexões sobre manter ou não, tais características em um cenário futuro.

Em um outro contexto de transição é bastante provável que se verifique a necessidade da trabalhar a identidade, como forma preventiva em processos de fusões e aquisições, no sentido de se evitar conflitos de identidade que inviabilize ou traga prejuízos as empresas, as pessoas e aos *stakeholders*.

O Brasil, em específico, tem assistindo a um aumento nesse tipo de operações. As drogarias Pacheco e São Paulo, exemplos de duas empresas familiares, se fundiram em 2011 para poucos anos depois tentarem negociar a venda com a CVS, mas o negócio não se concretizou. Atualmente, há rumores que as famílias Barata e Carvalho tentam entrar

14 Segundo Fascione, os atributos acidentais podem ser atualizados e adaptados ao meio, diferentemente dos essenciais, que são aqueles que permanecem a despeito de variações sutis. Os valores essenciais refletem mudanças que ocorrem na sociedade ao longo do tempo, agregam e atualizam outros valores - culturais, tecnológicos e morais. Vários desses valores temporais são identificados como atributos acidentais e são percebidos somente a partir da vivência da rotina na empresa. FASCIONE, Lígia. **DNA Empresarial**. São Paulo: Intregrare Editora,2010, p.31.

em acordo para negociar a venda do grupo DPSC para mexicanos[15].

Da mesma forma em que se verifica um choque de cultura entre gerações de uma mesma empresa, observa-se também a urgência de compatibilização das culturas quando empresas diferentes decidem se associar. Considerando que a cultura é substrato da identidade da organização, torna-se necessário, portanto, a exemplo do requisito *due diligencie*[16], um trabalho prévio de investigação das identidades das empresas envolvidas. Inúmeras empresas tiveram frustradas suas expectativas de crescimento, por meio de fusões ou aquisições, por negligenciarem a compatibilização das identidades.

Para John Kimberley, professor de administração da *Wharton Business School*[17], a identidade informa a visão que seus integrantes possuem sobre si próprios. Por isso, exige-se que haja um consenso sobre a percepção que seus integrantes possuem enquanto um grupo. Nesse caso, torna-se imperativo que os funcionários se sintam pertencentes a uma empresa apenas.

Kimberley acrescenta ainda que uma integração entre empresas:

"[...] não poderá ser bem-sucedida enquanto os funcionários da nova entidade não sentirem que pertencem a uma empresa apenas, com a qual se identificam, e para a qual se sentem motivados a contribuir (...)"..

15 Redação BNEWS. Sócios das drogarias Pacheco e São Paulo aceitam venda da companhia. **BNEWS**, 03 dez. 2019. Disponível em: <https://www.bnews.com.br/noticias/principal/economia-e-mercado/252783,socios-das-drogarias-pac heco-e-sao-paulo-aceitam-venda-da-companhia.html> Acesso em: 05 jan. 2020.

16 *due diligencie Diliogência prévia* refere-se ao processo de investigaçãode uma oportunidade de um negócio que o investidor deverá aceitar para poder avaliar os riscos da transação. Embora tal investigação possa ser feita por obrigação legal, o termo refere-se normalmente a investigações voluntárias. Wikipedia https://pt.m.wikipedia.org/wiki/Diligência_prévia

17 KNOWLEDGE AT WHARTON. O papel da identidade para uma fusão de sucesso. **Universia Knowledge@ Wharton**. 21 mar. 2012. Disponível em: <www.knowledgeatwharton.com.br/article/o-papel-da-identidade--para-uma-fusao-de-sucesso/> Acesso em: 02 jan. 2020.

Assim, percebe-se uma demanda por clareza e concretude na distinção das identidades para que tanto nas famílias quanto nas organizações, os indivíduos possam atuar e interagir em um ambiente mais seguro, com maior unidade, organização e sentido histórico.

SUGESTÕES E ARTICULAÇÕES SOBRE O PAPEL DA MEDIAÇÃO INSERIDA NO MAPEAMENTO DA IDENTIDADE DA FAMÍLIA EMPRESÁRIA

Impulsos de liberdade e autonomia em conjunto com interdependência ocasionam tensões e conflitos que a Mediação pode assimilar no curso de reuniões, entrevistas e dinâmicas. São inúmeras as possibilidades de inserir profissionais da área em relacionamentos corporativos e familiares. Segundo Adler[18], a Mediação corrobora com a possibilidade de atuar com famílias empresárias que objetivem recriar renovar a interação e fortalecer a coesão.

Em processos de mapeamento de identidades, algumas premissas básicas da Mediação são mantidas tais como, contar com a participação do máximo de pessoas possíveis envolvidas e impactadas e trabalhar com duplas de profissionais para ampliar percepções e diluir filtros pessoais. Outras, são redirecionadas. Aqui o olhar é panorâmico, com foco nos laços em comuns e não apenas no conflito singular. O conflito é oriundo destes laços e vai contribuir também para a formação da identidade, uma vez que no contexto do mapeamento, podem ser entendidos como diferenças.

Algumas ferramentas procedimentais da Mediação oferecem perguntas autoimplicativas que podem provocar na família reflexões acerca

18 ADLER, A. Mediação e Empresas Familiares. In: ALMEIDA, T.; PELAJO, S.; JONATHAN, E. (Coords). **Mediação de Conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. Rio de Janeiro: Editora Juspodivm, 2016, p. 484-490.

dos sentimentos, crenças e atitudes que os fazem se identificar e se distinguir do seu núcleo familiar. Mediadores possuem *expertise* para mapear interesses comuns e analisar as diferenças. Acrescenta-se à essa investigação, além da problemática existente, pessoas e processo, e as memórias positivas que colaboraram com o sucesso e união na trajetória percorrida pela família.

Identificar as redes de pertinência da família é outra ferramenta que pode ser útil no mapeamento da identidade. Essas redes, eventualmente, são vozes que constituem a identidade da família e, por isso, devem ser incluídas na investigação. Muitas matriarcas, por exemplo, exerceram forte papel nas famílias e nas empresas, promovendo a união ou a discórdia, ainda que não tenha exercido um papel formal diretamente na organização. Até mesmo quando não se envolvem ou não influenciam, as redes identificam determinados traços de identidade que podem ser interpretados como, por exemplo, decisões não compartilhadas, falta de diálogo ou respeito a independência de profissões.

Entre as ferramentas de comunicação da Mediação, fundamentais para o bom entendimento sobre a identidade da família, inclui-se a elaboração de perguntas que possam extrair o que é substancial e subjetivo, do acidental. O acolhimento também é uma ferramenta útil e relevante para tornar mais palatável, em conjunto as famílias e organizações, os impactos advindos da constatação de identidades reais inesperadas. Nesses casos, se o profissional estiver atuando como mediador no processo de mapeamento das identidades deve se ater aos princípios de neutralidade e confidencialidade.

As perguntas de exploração e mapeamento devem ser formuladas com base em critérios objetivos que facilitem as articulações posteriores, que deverão ser discutidas pelos próprios membros da família. Os temas devem girar em torno da pauta eleita, a identidade, e devem contemplar crenças, valores, comportamentos, bem como, a forma de interagir e comunicar, frente às diversas situações outrora enfrentadas pelo grupo.

As respostas coletadas e registradas dependem do prévio exercício da escuta ativa, inclusive para identificar a possibilidade de colonização de falas por influência de líderes. É importante investigar por meio das perguntas se há correspondência entre o que se percebe a respeito da identidade da família, e a identidade que se é de fato, reconhecida pelos outros.

OS DIÁLOGOS APRECIATIVOS E GENERATIVOS

Facilitadores podem atuar em mapeamentos de identidades ao destacar atributos de interesses comuns, com um olhar panorâmico e plural e, enquanto mediadores, podem se servir de diálogos apreciativos e generativos para a construção de consenso e fortalecimento das identidades em diversos cenários interativos - familiar, corporativo e comunitário.

Os diálogos apreciativos podem ser utilizados, tanto por mediadores como pelos facilitadores, para valorizar e fortalecer a coesão da família empresária. Estes proporcionam o resgate de memórias, a construção de registros de momentos da história da família e da empresa, narrativas de situações pretéritas de esforço e sucesso, frases, casos e anedotas que se transformaram em artefatos e contribuem para o estreitamento de laços entre seus membros.

Não resta dúvidas que registrar memórias e a história de uma famí-

lia contribui para fortalecer a ligação entre os familiares e o senso de pertencimento.[19]

Descendentes dos fundadores da família Nishimura, do grupo Jacto, investiram na constituição de um museu e um documentário para contar a história do grupo. Alessandra, membro da 3ª geração, afirma que os registros auxiliam a transmitir, para as novas gerações, uma versão legitimada por todos, o que contribui para o compartilhamento de uma mesma história e amplia a união e o senso de pertencimento.

Diálogos generativos[20], por sua vez, podem servir como recurso para situações mais imprevisíveis de possíveis conflitos, voltadas para o futuro e para a inovação. Entre os princípios epistemológicos dos diálogos generativos encontra-se a identidade e os recursos emergentes dos indivíduos para transcender os limites das relações e avançar na construção de espaços comuns.

> "Os diálogos generativos entendem a identidade e os recursos das pessoas como processos emergentes sempre capazes de transcender os limites das relações, conversas, ações e formas de vida existentes até esse momento, e oferecem ferramentas para tanto".

> "A curiosidade, a reflexibilidade e a capacidade de inovação como posições epistemológicas caracterizam os diálogos generativos e seus recursos. Esses são alguns dos princípios".

Tais diálogos podem ser empregados ao longo das reuniões e dinâmicas sugeridas, no mapeamento das identidades coletivas e ainda, podem ter maior ênfase, em dilemas de identidades individuais como, aqueles no qual um fundador necessita de auxílio para assimilar melhor o afastamento da empresa ou, aqueles com os herdeiros, em suas tentativas de descolar sua imagem da dos seus pais/fundadores.

A compreensão de diferenças, limites e convergências dentro de um grupo se aproxima dos conceitos de identidade e alteridade, e permite perceber os contrastes onde pode surgir a possibilidade de conflitos. A ideia de mapear a identidade é, portanto, possibilitar, de forma preventiva e harmonizadora, revelar afamília empresária onde há desconexão e conexão em seus propósitos, atitudes, crenças e valores para que se reconheçam como grupo ou não, facilitando a convivência, com empatia sobre o olhar do outro e procurando atender osinteresses.

CONFLITOS DE IDENTIDADES INDIVIDUAIS – HERDEIROS E FUNDADOR

No processo de definição das identidades coletivas, da família e da organização, existe também a preocupação com as identidades individuais, especialmente, no que diz respeito aos dilemas que um indivíduo pode vir a ter com relação à sua identidade social, nos diversos ecossistemas onde atua.

Os conflitos de identidade do indivíduo transbordam de um sistema para outro, conforme seus membros interagem. Em empresas familiares, ser visto como filho do dono pode representar maior potencial de capacidades, mas também pode implicar culpa pela oportunidade facilitada, ou constrangimento pela ascensão à despeito de colaboradores mais antigos, além de outras situações.

19 Artigo **A Força da História - Revista Gerações - Sucessão e Continuidade das Famílias Empresárias**. Publicação externa da HOFT - Transição de Gerações, ano 7, p.10-11.

20 SCHNITMAN, D. F.; GARCIA, M. R. M. Enfrentamento Generativo e Desenvolvimento Comunitário. **Nova Perspectiva Sistêmica**, n. 45, abr. 2013, p. 88-113.

Compreender as diferentes projeções, bem como lidar com a necessidade de reconhecimento pode ser um desafio para o fortalecimento da própria identidade pessoal. Nesses casos, a coesão da família pode referendar tanto decisões de permanência e continuidade de herdeiros que se lançam no caminho[21] da gestão da empresa, quanto aquelas pautadas em sentimentos de liberdade e independência, daqueles que prefiram seguir outro caminho.

Ainda que se verifique um nível satisfatório de governança na organização e que se estruture critérios que avaliem a capacidade para o ingresso de profissionais da família, não ficam ainda descartados os conflitos de identidade para os familiares que se propõem a trabalhar na empresa. O legado é intimidador e tem peso que parece cobrar, ao mesmo tempo, reconhecimento e diferenciação da figura mitológica dos fundadores. Assim, a alteridade e a *distintividade* estão, ambas, presentes na construção da identidade individual de um herdeiro.

A relação com o fundador possui um aspecto ambíguo, ora com sentimentos de admiração e orgulho, ora com confrontação e necessidade de distinção. Assim como as identidades da família e da organização se descolam uma da outra no tempo permanecendo relativamente interdependentes, a identidade do herdeiro, de forma similar, anseia em se distinguir, mas inevitavelmente, carrega o DNA do fundador aos olhos da comunidade da família e da empresa.

Um dos dilemas de identidade enfrentados pelo familiar, especialmente aquele que é gestor e ao mesmo tempo acionista, pode se apresentar no exercício de sua gestão, quando são exigidas atitudes necessárias em uma esfera, mas que impliquem em desdobramentos negativos nas demais, comprometendo a relação com sócios e ou familiares. Nesses casos, o que se assiste, então, é uma fluidez de identidades, cada uma delas sendo impactada de uma forma e se sobrepondo às outras.

Fundadores e sucessores também enfrentam conflitos de identidades diante de processos sucessórios. Mais uma vez, a depender do nível de diálogo e coesão entre pais e filhos, em conjunto com o grau de autoconhecimento e fortalecimento de suas próprias identidades, a transição sucessória pode se configurar de forma mais, ou menos, traumática.[22]

PAUTAS DE DIÁLOGOS COM O FUNDADOR

Em certa medida, a identidade singular do fundador se espelha na sua própria empresa – assim, ele espelha a sua obra, mas se perdendo nesse reflexo. Essa sensação de extensão de si, de sua própria identidade, permanece no fundador mesmo quando a ação do tempo fragmenta poderes e responsabilidades e incluiu novos perfis de proprietários. Muitas vezes, ocorre de a própria organização criar sua própria projeção autônoma de identidade, mas, ainda assim, seu fundador não se dar conta.

Um dos desafios do mediador é, por meio de diálogos generativos com o fundador, provocar um olhar profundo no espelho para que este possa enxergar sua própria identidade descolada da identidade da empresa. Todavia, tal iniciativa não é evidente, já que a empresa é resultado da concretude da motivação, da energia e da dedicação que

21 COUTINHO, R.; GOMES DA SILVA, J. R. Identidades dilemas e expectativas de pessoas que trabalham na empresa da família. **Anais do XXXIII Encontro da ANPAD** – São Paulo, 19 a 23 set. 2009, p. 14. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR1003.pdf> Acesso em: 02 jan. 2020.

22 LIMEIRA, A. L. F.; MORAES FILHO, A. C. T. **A Relação entre Pai e Filho no Processo Sucessório em Empresas Familiares.** Rio de Janeiro: editora FGV, 2017, p. 191.

o fundador investiu. Existe muito de seu esforço e de suas vitórias e é justamente nessa identidade que ele deseja se associar e se enxergar.

No início de um planejamento sucessório, é recomendável um trabalho específico de descolamento de identidades promover em paralelo. Para tanto, existem inúmeras propostas com diferentes abordagens profissionais que procuram dar sentido e suavizar uma sucessão. É, portanto, reconhecidamente um processo delicado. O mediador se pauta no reencontro do fundador com sua identidade nuclear, a mesma que o motivou a concretizar um sonho e que pode vir a ser direcionada para construir outros projetos que o realizem.

Segundo Renato Bernhoft[23], a relação "criador/criatura" é muito delicada. Ele afirma que, na prática, as experiências bem-sucedidas até então envolveram o reencontro com o poder, necessário para alimentação de autoestima. Isso tem se verificado por meio de posição em quadros políticos, como no caso do ex-presidente José de Alencar, ou por meio da criação de uma entidade social de retribuição ao seu país.

Fascione costuma propor em suas consultorias uma pergunta que provoca reflexão e visão de futuro:

> "Se daqui a alguns anos o dono morrer, a empresa acaba? Ela afirma que a resposta negativa já indica a necessidade de definição da identidade da organização. Para Lígia, a empresa é maior que seu fundador; suas identidades apesar de terem pontos em comuns, são diferentes".[24]

Facilitadores, com *expertise* em Mediação, formulariam essa mesma pergunta por meio dos tais diálogos generativos mencionados acima. Nesses diálogos, há espaço para perguntas reflexivas que possam promover a consciência da necessidade de distinção das identidades - identidade esta que se encontra, segundo Bernhoft[25], tatuada na alma do fundador.

Os esforços que o fundador legou a empresa são importantes para a perpetuação da mesma, mas é necessário que ele perceba que a fonte dessa energia está em si mesmo. O reencontro com os seus agentes motivadores é o que possibilitará ampliar seus interesses e redirecionar essa energia para criação de novos projetos e espaços para o exercício do empreendedorismo.

Para se ter ideia do quão difícil é para o fundador se perceber com identidade autônoma e independente de sua empresa, é comum observar senhores já em idade bastante avançada frequentando a empresa somente como fonte de vitalidade. Ao retiraressarotinado patriarca,eleadoecemaisrápido.O apego aos hábitos,como fonte de referência e a dependência emocional da empresa, expressa-se com importância vital.[26]

A preocupação constante com a distinção das identidades possibilita ampliar os interesses do fundador e canalizar suas energias para além do hábito, que costuma, por sua vez economizar esforços mentais. Assim, o fundador da empresa pode perceber que o momento sucessório

23 BERNHOEFT, Renato. Conflitos Internos São a Maior Ameaça a Empresas Familiares. **Valor Econômico**, 27 mar. 2018. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/noticia/2018/03/27/conflitos-internos-sao-a-maio r-ameaca-a-empresas-familiares.ghtml> Acesso em 20 dez. 2019.

24 FASCIONE, L. **DNA Empresarial Identidade Corporativa como Referência Estratégica.** São Paulo: Integrare Editora, 2010, p.50-51.

25 Entrevista de Renato Bernhoft concedida a Adriana Rocha, autora deste artigo, em 18 de outubro de 2018.

26 PROCIANOY, Jairo Laser. Sucessão na Empresa Familiar: o TEMPO um amigo ou inimigo? **Jairo Laser Procianoy** LinkedIn. Disponível em: < https://pt.linkedin.com/pulse/sucess%C3%A3o-na-empresa-familiar-o-tempo-um-amigo-ou-procianoy> Acesso em: 20 dez. 2019.

representa também uma oportunidade de exercer sua potencialidade e sua capacidade e, então, de forma criativa, viabilizar outros projetos.

CONCLUSÃO

> "O futuro de nossa coabitação na vida moderna se baseia no desenvolvimento da arte do diálogo. O diálogo implica uma intenção real de nos compreender mutuamente para viver juntos em paz, graças as nossas diferenças e não apesar delas".[27]

Bauman afirma que talvez estejamos em um momento de transição, em um mundo "líquido", no qual observa-se cada vez mais relações sociais fugazes, mercantilizadas e individualizadas. Segundo o sociólogo, tanto nas relações de parentesco irredutíveis e impostas, quanto nas de afinidades, onde laços são escolhidos, as conexões encontram-se fragilizadas e sem muitos referenciais morais. As relações estão mais libertas de pressão, aprisionamento e responsabilidades mútuas.[28]

Tal momento de transição, representa um desafio para as famílias empresárias, que precisam acompanhar as inovações que podem provocar transformações em seus modelos de negócio e nos modelos familiares, com consequências que podem contribuir para a fragmentação em tais grupos.

Igualmente transitórias são as relações, definidas por Bauman como líquida. Tal liquidez pode representar um paradoxo, visto que, ao mesmo tempo que o indivíduo quer se libertar de amarras emocionais que podem limitá-lo, busca tecer referências que o faça sentir mais seguro e reconhecer sua própria essência e identidade diante dos diversos papeis que interpreta em ecossistemas relacionais diferentes.

Da mesma forma, é significativo o caráter ambivalente e interdependente na referência das identidades da empresa e da família. Quando se busca o fortalecimento da identidade da organização, há um encontro com a construção da história da família. Analogamente, a biografia de um fundador é constituída por histórias e marcos da empresa. A vinculação das identidades, entre a família empresária e sua organização, evidencia a necessidade de tentar compreender o que pode se extrair entre os interesses e valores comuns da família que facilitem o convívio e as decisões nos dois ecossistemas.

Papéis diferentes nas interações familiares, sociais e profissionais fazem com que o sujeito pós-moderno oscile posicionamentos e comportamentos distintos e até contraditórios. Adultos que agem como filhos com seus pais ou como pais para seus pais e como pais para filhos. O ambiente em que atua e o tipo de relação que se constrói, exige do sujeito a expressão de uma parte de sua identidade.

O risco de a identidade entrar em colapso ocorre quando não há laços pessoais ancorados em bases que representam referências emocionais. Memória, histórias, lendas, crenças, artefatos e as formas como se interagiu frente às dificuldades e vitórias são que auxiliam a compreender a construção da identidade no passado e a reconstrução de uma identidade e sua trajetória de amadurecimento notempo.

27 Podemos dizer que a modernidade líquida é a época atual em que vivemos. É o conjunto de relações e instituições, além de sua lógica de operações, que se impõe e que dão base para a contemporaneidade. É uma época de liquidez, de fluidez, de volatilidade, de incerteza e insegurança. É nesta época que toda a fixidez e todos os referenciais morais da época anterior, denominada pelo autor como modernidade sólida, são retiradas de palco para dar espaço à lógica do agora, do consumo, do gozo e da artificialidade. Disponível em http://colunastortas.com.br/2013/07/22/modernidade-liquida-o-que-e/ Acesso em: 02 fev. 2020.

28 NARUTO, R. Afinidade e Parentesco. **Semana On**, 26 jan. 2018. Disponível em: <http://www.semanaon.com.br/coluna/12/7303/afinidade-e-parentesco#ixzz5TqIGNZA1> Acesso em: 13 out. 2018.

Portanto, além de um bom manejo nas divergências surgidas no transcorrer dessas mudanças no mundo VUCA[29] é preciso fortalecer vínculos e memórias para que os indivíduos se reconheçam como parte de um conjunto identitário, o que vai de encontro a proposta de atuação de profissional com capacitação em facilitação de diálogos e mediação de conflitos.

A Mediação, portanto, pode contribuir para a tomada de consciência sobre o que representa a raiz e a essência motivadora do senso de pertencimento de um grupo. Ao mesmo tempo, os mediadores podem ajudar a drenar o que transborda e não cabe dentro da identidade de um grupo. Auxiliar a reconstruir laços baseados em valores e interesses comuns, reconfirmar propósitos e combinar comportamentos esperados pela representação de identidade, fazem parte do trabalho da mediação no processo de mapeamento de identidades.

Para auxiliar a enxergar os conflitos como positivos e elementos construtivos da identidade, a mediação possibilita facilitar o diálogo e a convivência entre as pessoas, utilizando-se de ferramentas que contribuem para os atores se sentirem aptos a consolidar a noção de suas próprias identidades.

O tempo se encarrega de fazer mudar os atores, comportamentos e o próprio ambiente, deixando as identidades suscetíveis a descolamentos de valores e propósitos. Com toda essa volatilidade, é possível perceber a vulnerabilidade da identidade de um grupo familiar ou organizacional e as dificuldades para acomodar novas interações sem uma linha mestra e condutora da pauta identitária.

29 VUCA termo nasceu do acrônimo das palavras em inglês Volatility, Uncertainty, Complexity e Ambiguity (em português: volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, respectivamente). O conceito foi empregado pelo U.S Army War College na década de 90 para explicar o mundo no cenário pós-Guerra Fria.

A identidade organizacional na empresa familiar é constituída de diversas digitais, não só de membros da família fundadora, mas também de colaboradores que ajudaram a construir e moldar as características e a cultura da empresa. Todas identidades interagem de forma fluida e dinâmica, motivo pelo qual é necessário que haja atenção e cuidado em relação à definição e redefinição destas identidades.

Diante de tais singularidades e complexidades, o que gera ambiguidades e interdependências, a Mediação entra em cena como apoio para a construção e reconstrução das identidades organizacional, familiar e individuais, acolhendo diferenças existentes no processo de definição de tais identidades e enfatizando pontos característicos e de interesses comuns. Assim, contribui com o equilíbrio de pesos entre passado e futuro nas identidades e fornece ferramentas que possibilitam facilitar o diálogo e permitir uma convivência de melhor qualidade entre aspessoas.

Adicionalmente, a capacitação de profissionais em diálogos e em mediar conflitos oferece a oportunidade de acomodar melhor diferenças que estejam relacionadas com atributos acidentais e promover maior compreensão do outro, na alteridade. O acompanhamento de facilitadores no contexto de construção e reconstrução de identidade pode tornar mais ágil, nítido e cuidadoso este processo, especialmente, no que diz respeito a forma de dialogar e se relacionar, o que será primordial para destacar convergências entre as identidades da família e da empresa.

Em meio a tanta incerteza, volatilidade, ambiguidade e complexidade, assim como, a liquidez das relações que carecem de referências, é preciso ressaltar o valor que possui a capacidade de dialogar e mediar. Para Bauman, na modernidade líquida a incerteza é a única certeza:

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, Adriana. Mediação e Empresas Familiares. In: ALMEIDA, T.; PELAJO, S.; JONATHAN, E. (Coords). *Mediação de Conflitos para iniciantes, praticantes e docentes.* Rio de Janeiro: Editora Juspodivm, 2016, p. 484-490.

ALBERT, Stuart WHETTEN, David. A. Organizational Identity. In: CUMMINGS, Larry; STAW, Barry (Eds.). *Research in Organizational Behavior.* Greenwich: Jay Press, 1985, p. 263-295.

ALMEIDA, Ana Luísa; BERTUCCI, Janete. O Impacto da Identidade Projetada na Identificação dos Empregados com a Organização: o caso da fundação Dom Cabral.

Anais do XXXI Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro -RJ, 22-26 set. 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/EOR-A698.pdf > Acesso em: 27 dez. 2019.

ALMEIDA, Tania. Caixa de Ferramentas em Mediação: Aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash Editora, 2013.

ARAÚJO, Valterlei Borges. Alguns Pressupostos Teóricos sobre a construção social das identidades. *Darandina Revista Eletrônica*, v.10, n.1, 2017.

BERNHOEFT, Renato. Conflitos Internos São a Maior Ameaça a Empresas Familiares.

Valor Econômico, 27 mar. 2018. Disponível em: <https://valor.globo.com/carreira/recursos-humanos/noticia/2018/03/27/conflitos-int ernos-sao-a-maior-ameaca-a-empresas-familiares.ghtml> Acesso em 20 dez. 2019.

FASCIONE, Lígia. *DNA Empresarial Identidade Corporativa como Referência Estratégica*. São Paulo: Integrare Editora, 2010.

GIOIA, Dennis; THOMAS, James. Identity, Image, and Issue Interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*. v.41, n.3, 1996, p.370-403.

HALL, Stuart. A Identidade Cultural na Pós-modernidade. Rio de Janeiro: DP&A editora, 2006.

LIMEIRA, André Luis Fernandes; MORAES FILHO, Antonio Carlos Trindade. *A Relação entre Pai e Filho no Processo Sucessório em Empresas Familiares.* Rio de Janeiro: editora FGV, 2017.

NARUTO, Rafael. Afinidade e Parentesco. *Semana On*, 26 jan. 2018. Disponível em: <http://www.semanaon.com.br/coluna/12/7303/afinidade-e-parentesco#ixzz5TqIGNZ A1> Acesso em: 13 out. 2018.

NOVAES, Sylvia Caiuby. *Jogos de Espelhos: imagens da representação de si através dos outros*. São Paulo: Edusp, 1993, p. 23-27.

PROCIANOY, Jairo Laser. Sucessão na Empresa Familiar: o TEMPO um amigo ou inimigo? *Jairo Laser Procianoy LinkedIn*, 24 mai. 2018. Disponível em: < https://pt.linkedin.com/pulse/sucess%C3%A3o-na-empresa-familiar-o-tempo-um-amig o-ou-procianoy> Acesso em: 20 dez. 2019.

INTEGRANDO VISÕES: A FORÇA DO CÍRCULO NA CONSTRUÇÃO DE CONSENSO NA COMUNIDADE ESCOLAR

_Cynthia Ozon Boghossian[1]
_Fernanda Martins[2]
_Joana Figueira de Mello[3]
_Lais Moretta[4]
_Leila Amboni[5]
_Monica Lobo[6]
_Renata Pessoa[7]
_Vânia Izzo de Abreu [8]

_RESUMO

Os Círculos são conhecidos, dentre outras potencialidades, como espaços de compartilhamento de histórias. Este trabalho conta a história de desenvolvimento de um Círculo, permeada por fundamentos teóricos e técnicos de autores com vasta experiência em Processos Circulares. O trabalho da equipe teve importância fundamental em todas as etapas do processo de construção e realização do Círculo desde sua preparação, passando pelos diferentes estágios, até sua avaliação final. Um interessante diferencial deste artigo é a contribuição narrativa elaborada pela pessoa responsável pela solicitação do trabalho realizado com a comunidade escolar.

CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este é um trabalho de e em equipe! Algumas pessoas participaram mais diretamente da sua escrita, no entanto, só foi possível construí-lo como ora se apresenta porque todos os participantes deram suas contribuições, seja como componentes da equipe do Setor Escolar do MEDIARE, onde as decisões sobre os trabalhos a serem realizados são tiradas em consenso, seja como participantes dos dois Círculos realizados na Escola Espaço Envolvimento[9]. Foi, portanto, uma construção conjunta coerente com a filosofia, os pressupostos e os princípios que embasam os Processos Circulares no escopo que, acreditamos, iremos refletir em nossos relatos. Nesse sentido, o nosso desejo é o de que todos os participantes, ao se depararem com o texto, se sintam, de alguma forma, refletidos por suas participações. O nosso agradecimento, portanto, é amplo e remete, inclusive, à própria equipe executiva deste trabalho pelo empenho e paixão como o realizaram.

1 Psicóloga e Terapeuta de Família e Casal. Mediadora em formação pelo MEDIARE. Doutora em Saúde Coletiva e professora da Universidade Federal Fluminense (UFF).
2 Advogada capacitada em Práticas Colaborativas, Mediadora formada pelo MEDIARE e pelo TJRJ. Certificada em Justiça Restaurativa, Processos Circulares e Comunicação Não Violenta. Membro da Comissão de Mediação da OAB/RJ, Mediadora contratada pela Defensoria Pública.
3 Pedagoga e Terapeuta de Família. Diretora do Espaço Envolvimento.
4 Fonoaudióloga. Mediadora em formação pelo MEDIARE, exercendo a prática supervisionada na Coordenação de Mediação da Defensoria Pública-Leblon/RJ.
5 Mediadora de Conflitos formada pelo MEDIARE. Advogada graduada pela UERJ e com capacitação em Práticas Colaborativas. Pós-graduada em Direito do Estado e da Regulação pela FGV. Coordenadora do Setor Família e Sucessões do MEDIARE.
6 Pedagoga, Psicóloga com especialização em Psicopedagogia e Terapia de Família. Coordenadora do Setor Escolar do MEDIARE. Docente em Práticas Colaborativas no Direito de Família.
7 Mediadora de Conflitos, Facilitadora de Círculos de Diálogos, Advogada Colaborativa. Atua como mediadora autônoma, na Câmara MEDIARE, no Tribunal de Justiça (TJRJ), na OAB/RJ e no Centro Comunitário da Paróquia da Nossa Senhora da Paz.
8 Psicóloga e Terapeuta de Família e Casal. Mediadora-supervisora do MEDIARE e Cocoordenadora do Setor Escolar. Mediadora Judicial pelo TJRJ, Mediadora na Coordenação de Mediação da Defensoria Pública do Estado do RJ e da Câmara de Mediação da OABRJ.
9 Previamente à escrita deste trabalho, as autoras consultaram a direção da Escola na pessoa da Joana Figueira de Mello que, além de nos autorizar a nomeação e as informações compartilhadas relativas à Instituição e ao trabalho realizado, aceitou o convite para compartilhar sua visão e histórias que geraram desenvolvimento dos Círculos em sua escola.

Para a construção dos Círculos e deste texto, nos inspiramos e calcamos o seu desenvolvimento nos trabalhos de Kay Pranis (2010), uma das pioneiras na criação e implementação de metodologias de Processos Circulares, em especial os Círculos de Paz, originários das Práticas Circulares de culturas ancestrais e rituais aborígenes. Mais especificamente, faremos referência aos ensinamentos de seu livro "Processos Circulares", sem prejuízo de outros importantes aportes.

O presente trabalho terá o seu relato partilhado por duas narrativas diferenciadas desde seu ponto de conexão: (i) equipe que elaborou e facilitou os Círculos e (ii) representante da escola onde os Círculos ocorreram.

ELABORANDO E REALIZANDO OS CÍRCULOS DE DIÁLOGO E DE CONSTRUÇÃO DE CONSENSO

Abordaremos a seguir como o trabalho se desenvolveu, intercalando e conectando o fazer prático da equipe com os estágios que compõem um Círculo em suas especificações técnicas, fundamentos e os princípios que o embasam. Compreende-se que para a sua implementação requer-se muito mais do que organizar as cadeiras e pessoas em círculo, requisitando-se dos facilitadores do processo uma preparação continuada para prover um ambiente adequado às diferentes expressões que possam surgir, ricas em seus aspectos mentais, físicos e emocionais, como também espirituais.

O 1º Estágio do processo no Círculo refere-se à "determinação de sua aplicabilidade": O objetivo deste 1º estágio é estabelecer se o Círculo é um processo adequado para a situação, o que se busca compreender por meio de algumas perguntas, entre elas: (i) As principais pessoas envolvidas estão dispostas a participar? O assunto interessa a alguém?; (ii) Há facilitadores treinados disponíveis?; (iii) A situação permite o tempo necessário para a aplicação do Processo em Círculo?; e (iv) O propósito respeita todos os possíveis participantes? (PRANIS, 2010)

Escutando a demanda

Estávamos em reunião da 'equipe escolar' (cerca de 10 pessoas no momento), quando recebemos Joana, uma das Diretoras da Escola Espaço Envolvimento do Rio de Janeiro. Joana nos relata que havia um desejo, há tempos em gestação, em gerar, na escola que criou, espaços para convivência e trocas que favorecessem uma relação de maior integração. Pretendia que se proporcionasse maior confiança e criação de laços entre direção, professores, funcionários (na concepção da escola todos são "educadores", como passaremos a chamá-los) e pais de alunos. Joana queria pensar e definir junto com a escola caminhos para que diferentes 'urgências' (enchentes, paralizações gerais, entre outras) já contassem, para sua resolução, com um fluxo de interação e comunicação entre alunos, pais, educadores e direção[9], a serem prontamente acionados não só pelos gestores, mas por meio de uma corresponsabilidade conscientemente compartilhada e validada entre todos.

Dentro de poucos dias de nosso primeiro contato, estava para acontecer uma paralisação geral da rede escolar pública do Rio de Janeiro e

9 Embora a escola considere todos os funcionários/profissionais como educadores, incluídos os componentes da direção, em razão das responsabilidades e funções específicas a que estes últimos se dedicam foram destacados para maior concisão.

muitos professores de escolas privadas estavam em processo de adesão à mesma. Vários educadores de sua escola já haviam manifestado o interesse em participar do movimento. A diretora indagava-se sobre como acolher a vontade/ necessidades deles e, em alguns aspectos, a sua própria, sem prejuízo para as crianças, seus pais/ famílias e a própria escola. Pareceu-nos ser esta, de imediato, a preocupação da qual queria cuidar, em caráter de urgência.

A realização de uma "entrevista técnica avaliativa" atende à necessidade de entendimento da aplicabilidade e dos recursos técnicos demandados por um Círculo e tem sido prática corrente nas prestações dos serviços MEDIARE. Costumamos utilizá-la para as demandas profissionais que nos chegam entendendo a importância de customizar a resposta a ser dada, identificando sua natureza, o público-participante, fazendo o mapeamento da situação apresentada, os objetivos e expectativas quanto aos resultados do trabalho (ALMEIDA, 2017).

Formulamos, então, perguntas para compreender qual seria a sua maior preocupação e expectativa em relação a um trabalho a ser desenvolvido, com quem ele se realizaria e quando. Joana relatou que solicitara um encontro com os educadores de sua escola antes do dia da paralisação, prestes a ocorrer, tendo em vista as preocupações e 'desejos' mencionados anteriormente. A partir de sua solicitação, levantamos a possibilidade de realização de um Círculo. Esta proposta seria ainda avaliada e discutida dentro da equipe do Setor Escolar, após aprofundamento das ideias do grupo. O curto tempo que tínhamos pela frente para elaboração e organização do trabalho mobilizou nossas reflexões bem como a compreensão da demanda e a indicação ou não da modalidade do Círculo.

Uma pergunta chave nos guiava: Qual seria o propósito do Círculo?

2º Estágio – Preparação: (i) Identifique os possíveis participantes; (ii) Estabeleça quem será o facilitador do Círculo (ou guardião) e possíveis cofacilitadores que apoiem o desenvolvimento de todo o processo circular; (iii) Escolha ou identifique horário e local e se este comporta as cadeiras necessárias dispostas em círculo, sem que outros móveis fiquem no centro; (iv) Faça o convite aos potenciais participantes ou acompanhe junto ao responsável por fazer, oferecendo ideias e sugestões explicando o assunto, o propósito do Círculo e a natureza do processo; (v) Escolha um bastão de fala que tenha significado para o grupo e que estimule a fala e a escuta respeitosas; (vi) Planeje uma cerimônia de abertura que comece a trazer para o grupo o seu aspecto relacional (leitura, respiração profunda, música); (vii) Decida sobre a elaboração do espaço central do Círculo (escolha objetos que possam ter significado evocativo para o grupo ou se relacionem com o tema a ser conversado); (viii) Decida ou identifique se haverá algum alimento e providencie sua partilha no início ou no final do Círculo; (ix) Estude o contexto do problema ou questão que propiciou o Círculo; e (x) Elabore perguntas que ajudem os participantes a se conhecerem melhor e a abordarem o assunto do diálogo (PRANIS, 2010).

Após a saída de Joana, aproveitou-se a equipe já reunida para dar seguimento à preparação dos trabalhos. Foi unânime no grupo que a metodologia do processo circular atenderia com adequação à demanda da escola, tendo total sintonia ao Programa MEDIARE de Habilidades para o Diálogo nas Escolas que tem por objetivo:

> ampliar recursos pessoais para o diálogo, assim como recursos de gestão de pessoas e de conflitos. Por meio do aprimoramento de habilidades de comunicação e de negociação, de destrezas socioemocionais e de posturas cooperativas na convivência dos que compõem as comunidades escolar e universitária – alunos, pais, professores, comunidades, prestadores de serviço, gestores e demais funcionários – pode-se oferecer a esse universo de diferenças uma ambiência mais favorável ao aprendizado e à formação dos sujeitos (site MEDIARE).

No entanto, ainda perdurava como questão qual seria a principal necessidade para o encontro: definir a posição da escola como um todo e de cada um frente ao tema da paralização iminente? ou criar/organizar um espaço de diálogo e reflexões na escola? Precisávamos ter mais clareza sobre o objetivo e a finalidade do Círculo a ser elaborado.

Entendemos inicialmente tratar-se de um encontro para **construção de consenso** com referência ao tema da paralisação. Isto envolveria propiciar a expressão da demanda dos educadores (considerada legítima pela direção) sem desatender às crianças, aos pais / famílias, em sua organização diária, nem à instituição na sua responsabilidade de prestação de um serviço de qualidade para aqueles que confiaram seus filhos à escola em questão.

Porém, o diálogo deveria contemplar também algumas questões fundamentais. Como seria o funcionamento da escola no dia da paralização? Quais seriam as pessoas afetadas pelo não funcionamento da escola e em que aspectos? Que cuidados poderiam ser tomados? Que possibilidades de conjugação teriam para propor? Nesse sentido poderíamos pensar na realização de um Círculo para "Tomada de Decisão" onde um "grupo de pessoas se reúne para decidir, em conjunto, sobre tema de interesse de todos, buscando o alcance de uma solução com a qual todos possam conviver, assumindo o compromisso de apoiar e implementar" (ISA-ADRS, s/d).

Pelo outro viés, estruturar a criação de espaço de diálogo na escola seria algo bem diferente, no nosso modo de compreender. Levando em conta a forte narrativa de Joana sobre seu desejo 'ainda em gestação', poderíamos pensar na mescla de dois tipos de Círculos, em especial: (i) de "Construção do Senso Comunitário" onde se objetiva a "criação de vínculo e a construção de relacionamentos em grupos com interesses comuns" (ISA-ADRS, s/d), oferecendo apoio a ações coletivas e promovendo responsabilidade mútua (PRANIS, 2010), e (ii) de "Diálogo" para exploração de determinada questão ou assunto a partir de vários pontos de vista sem pretender um consenso, possibilitando a percepção das diferentes perspectivas, estimulando reflexões e a ampliação da percepção" (ISA-ADRS, s/d).

Para buscar um direcionamento sobre essas questões foram necessários mais alguns contatos com Joana, o que nos deixava cada vez mais na perspectiva de um encontro para abrir-se um campo de diálogo, ainda que num momento crítico de decisão. No entanto, nos pareceu que esta decisão se 'materializou' quando realizamos em coautoria com a direção da escola o convite aos educadores, mais especificamente quando se definiu o objetivo do encontro – **"possibilitar a expressão, escuta e reflexão de todos"**. Vimos como é importante que esse tipo de convite expresse com clareza a explicação do assunto, o propósito do Círculo e a natureza do processo.

Vencida esta fundamental etapa, passamos a focar a atenção no "Estágio de Preparação". Nossa próxima tarefa: a definição dos facilitadores! Esse é um ponto interessante no percurso da equipe do Setor Escolar. Como é uma equipe com um número razoável de participantes, atualmente doze e todos disponíveis a interagir e contribuir com o seu campo de estudos e de experiências, os limites, num primeiro momento, se dão em razão dos dias e horas possíveis tanto para quem demanda a atividade quanto para os componentes da equipe do Setor Escolar. A urgência da demanda, conforme se apresentou – realizar o encontro antes do dia de paralisação das escolas e educadores –, foi limitador de participação para alguns da equipe, em razão da necessidade de dedicação imediata e contínua para a elaboração e execução do trabalho em tempo hábil. Outro definidor é a maior experiência prática das metodologias solicitadas pelos demandantes e/ou identificada como a mais adequada pela equipe para cada situação. Ainda assim, como na equipe há uma mescla de profissionais com mais e menos 'estrada' no campo da mediação e da facilitação de diálogo no âmbito escolar e temos por interesse favorecer o mais possível o aprendizado e o aprofundamento da experiência de todos, sempre ocorre termos componentes com disponibilidade de participar, em sua trajetória inicial nos trabalhos do Setor, como "observadores participantes", o que contribui fortemente na realização dos preparativos e realização das atividades e, principalmente, com sua riqueza de observações e contribuições no pensar e avaliar cada etapa em conjunto com os demais.

Contextualizado esse cenário, a equipe executiva se constituiu em 4 (quatro) participantes na elaboração e execução do 1º Círculo na escola e de 5 (cinco) participantes para o 2º Círculo realizado, todos com funções previamente definidas para o momento prévio e na realização dos Círculos propriamente ditos.

3º Estágio – O Encontro: Descreveremos, em cada etapa deste processo, as ações realizadas pela equipe facilitadora no 1º Círculo. Para dar início ao encontro, conforme o havíamos planejado, algumas providências ainda precisavam ser tomadas, como a arrumação do espaço físico, incluindo o espaço central do Círculo. Nele foi colocada uma colcha de renda sobre a qual apoiamos um vaso de flores como peça central, preparado especialmente para a ocasião, além de papéis coloridos e canetas. Cada elemento utilizado fora previamente pensado em seu aspecto visual e simbólico, sendo aprovado e providenciado por um ou mais componentes da equipe.

A justificativa para tamanho cuidado com os elementos apresentados encontra-se na importância do ambiente acolhedor e significativo na proposta do Círculo. Cristina Meirelles, em seu artigo Círculos de Paz: Projeto-Piloto no Sistema Judiciário, define claramente este sentido do Círculo:

> Os círculos são encontros para compartilharmos quem somos por trás das aparências. São lugares de escuta, de ouvir o que é ser o outro. São também espaços para sermos escutados de forma respeitosa e sem interrupção, para expressarmos o que está em nossas cabeças e em nossos corações, com uma receptividade profunda por parte do outro. Os círculos proporcionam um espaço de compartilhamento da responsabilidade pelo bem-estar de todos, quando uma profunda conexão entre os participantes pode ocorrer. Os círculos são espaços para falarmos de nossas histórias (MEIRELLES, 2014 p.255).

Ao preparar a atividade foi ficando cada vez mais nítido para a equipe a pertinência e a riqueza da metodologia no contexto do trabalho proposto pois os Círculos segundo Belinda Hopkins em seu livro Just Scholls (2010)

> promovem a oportunidade das pessoas aprenderem mais sobre os outros, para crescerem juntos como uma equipe, desenvolver habilidades comunicacionais, para explorar problemas e celebrar realizações em conjunto (ASSUMPÇÃO, 2014).

Ao longo do tempo os Círculos foram se especificando ao serem aplicados para lidar com diferentes problemas e hoje já existe uma terminologia para diferenciá-los segundo suas funções, sob a égide do grande 'guarda-chuva' nomeado como 'Círculos de Construção de Paz'.

São tantos os ensinamentos que os processos circulares podem nos aportar que fugiríamos do escopo do presente trabalho abordá-los em maior amplitude.

Voltando ao nosso Círculo na escola, após os cuidados dispensados à arrumação do ambiente, chegou a hora de receber os participantes.

Momento do acolhimento

Nos dois Círculos realizados na escola, cada componente da equipe de facilitadores cumprimentava livremente (sem o exercício de uma função específica) os educadores que começavam a se aproximar. Duas componentes da equipe ficaram com a função de oferecer etiquetas e proporcionar que os participantes escrevessem seus nomes. Alguns buscavam de imediato um assento enquanto outros iam para um cantinho de lanche com biscoitos e frutas, providenciado pela escola, e que pareciam conhecer bem.

Acomodados todos, contávamos trinta e quatro pessoas no 1º Círculo, entre elas as quatro facilitadoras que se misturaram ao grupo.

Segundo PRANIS (2010), "o formato espacial em círculo simboliza liderança partilhada, igualdade, conexão e inclusão. Também promove foco, responsabilidade e participação de todos".

Buscando melhor compreensão sobre estarmos todos ali, Joana, como representante da direção da escola, fez uma primeira fala de boas-vindas, explicitando um pouco mais do que mencionara na carta convite, convidando os educadores a uma boa conversa e passando a palavra a quem, entre as facilitadoras, iniciaria as atividades. Conforme previamente combinado, uma das facilitadoras deu sequência à pala-

vra fazendo uma brevíssima apresentação de quem éramos e sobre o trabalho que realizávamos no Setor de Mediação Escolar do MEDIARE. Fora compartilhado, também, o porquê da escolha de um Círculo de Diálogo e de Construção de Consenso como metodologia de trabalho, considerando esta a metodologia mais apropriada a partir da escuta e do convite da direção da escola, para o desenvolvimento de um canal de diálogo que possibilitasse a expressão, a escuta e a reflexão de cada um, assim como a possibilidade de se pensar juntos o caminho que se quer caminhar, considerando as diferentes percepções.

PRANIS (2010) apresenta-nos cinco elementos estruturais que compõem um Círculo. Afirma que eles estão apoiados sobre o "alicerce de valores e da sabedoria ancestral" e que são elementos-chave para o seu desenvolvimento. Entende-se que a conjugação desses elementos cria um "espaço seguro onde as pessoas se ligam às outras de modo positivo, mesmo em circunstâncias de conflito, dano ou dificuldades". Argumenta que sem estes elementos, seus embasamentos filosóficos e orientações, a metodologia se descaracterizaria como tal.

São eles: (i) cerimônia, (ii) coordenação/facilitação, (iii) orientações, (iv) bastão de fala e (v) decisões consensuais.

(i) Cerimônia de Abertura

Durante o processo de preparação surgiram algumas sugestões para a abertura do Círculo, mas uma delas, em especial, encantou a todas da equipe por se conectar com várias questões já debatidas sobre a aplicabilidade do Círculo e seu propósito. O consenso recaiu, portanto, para o conto da Cecília Meirelles "Ou Isso ou Aquilo?"

Cabe menção ao desejo da colega de equipe que sugeriu o referido texto, em fazer a leitura do conto na Abertura.

A Cerimônia de abertura deve ser composta por uma atividade que favoreça um 'centramento' intencional. Sua finalidade é a de "marcar o Círculo como espaço sagrado, no qual os participantes se colocam diante de si mesmos e dos outros com uma qualidade de presença distinta dos encontros corriqueiros do dia-a-dia" (PRANIS, 2010).

Uma boa cerimônia de abertura, de acordo com Meirelles (2014), "deve criar uma sensação de conexão e coletividade, gerar respeito entre os participantes e levá-los a agir de acordo com seus valores" (p. 260).

(ii) Coordenação / Facilitação ou Guardião

O coordenador, facilitador ou guardião tem por função ajudar o grupo a criar e manter um espaço coletivo, os valores reconhecidos por consenso, assim como seus princípios. Ele facilita o diálogo respeitoso entre todos, orienta as etapas a serem seguidas no processo, supervisiona sua qualidade e estimula as reflexões do grupo através de perguntas ou pautas. PRANIS (2010) ressalta que "o guardião não controla as questões a serem levantadas pelo grupo, nem tenta conduzi-lo na direção de determinada conclusão, mas pode intervir para zelar pela qualidade da interação grupal".

(iii) Orientações

É o momento em que o facilitador apresentará, ainda que novamente, o motivo do Círculo, encadeando-o com a importância de ser um espaço onde as pessoas possam sentir segurança para "falar de modo sincero e autêntico e agirem a partir do impulso de se ligar aos outros de modo

positivo" (PRANIS, 2010). Para tanto tem o propósito de estabelecer expectativas de conduta bem claras com base naquilo que os participantes necessitam. As regras de funcionamento são construídas em consenso pelo grupo, confirmadas e/ou acrescentadas antes do início da tarefa que se seguirá. Alguns autores preferem nomeá-las como "combinados de funcionamento", ou seja, "acordos construídos em conjunto pelos participantes de como funcionarão no Círculo" (MEIRELLES, 2014 p. 260).

É nesse momento, também, que se apresenta o bastão de fala e se explica como funciona.

(iv) O Bastão de Fala

Também conhecido por "objeto de fala" ou "peça de fala", entre outras nomeações, o Bastão tem papel fundamental no Círculo. Por sintetizá-lo muito bem, recorremos novamente a Cristina Meirelles:

> É um instrumento importante para a promoção do diálogo aberto. Deve ser um objeto significativo e respeitado pela comunidade que o usará. Este objeto é passado de pessoa para pessoa ao redor do círculo seguindo uma direção, sempre em sequência e sem pular nenhum integrante do círculo. A peça de fala dá a possibilidade de falar e se colocar para aquele que está com ela em mãos. Mas, tão importante quanto oferecer a vez de falar, ela cria também a escuta atenta, respeitosa e reflexiva por parte de todos os outros participantes. Aquele que recebe a peça de fala pode escolher falar ou permanecer em silêncio, passando-a em seguida para a pessoa ao seu lado (MEIRELLES, 2014 p. 260).

Meirelles (2014) destaca ainda como benefícios no uso do bastão de fala: promoção do diálogo, afirmação de igualdade, desaceleração do passo, desenvolvimento da habilidade de escuta, cultivo da habilidade de construir a paz, fomento à honestidade, apoio e condições ao consenso.

Pranis (2010) cita, por exemplo, a situação de duas pessoas em desacordo em momentos do processo de desenvolvimento de um Círculo. Como o bastão se move de forma unidirecional e, em razão de somente uma pessoa poder falar de cada vez, os participantes em questão não podem entrar em altercação durante o momento de raiva, distribuindo na roda pelos demais que irão falar a responsabilidade de reagir e administrar as emoções difíceis, possibilitando que outras e novas visões sobre o tema também venham à tona. Talvez o tempo de escuta favoreça à pessoa com raiva ampliar sua compreensão do que está se passando com ela, identificar-se com os conteúdos ou argumentos ainda não pensados ou explorados chegando a usufruir, enfim, de novos saberes.

A expressão do Círculo em sua prática

No 1º Círculo realizado na escola, como já vimos, o preparo inicial do ambiente e o acolhimento dos educadores ficaram a cargo de toda a equipe de facilitadoras, composta por quatro participantes. Uma delas ficou encarregada do primeiro momento, contextualizando a inserção profissional da equipe, o convite para realização do trabalho, a escolha pela metodologia do Círculo frente à compreensão da demanda; duas delas ficaram responsáveis pelas orientações, combinados e consensos sobre os procedimentos no processo circular, explicitando sobre o seu funcionamento e a utilização do bastão de fala. As mesmas facilitado-

ras ficaram também responsáveis pela facilitação dos temas a serem dialogados pelo grupo, após a cerimônia de abertura, que contou com a leitura de um conto pela quarta facilitadora. Todas tiveram oportunidade de falar cada vez que chegava em suas mãos o bastão da fala.

1ª rodada

A primeira volta com o bastão de fala ficou por conta das apresentações com o pedido de cada um dizer o seu nome e oferecer resposta à primeira pergunta proposta: **como está se sentindo neste momento?**

2ª rodada

A segunda rodada foi dedicada aos valores trazidos ao encontro pelos participantes, momento que reputamos como um dos mais importantes de um processo circular. Cada participante recebeu papel e caneta para escrever **o valor que considerava importante para participar do círculo**. Após todos terminarem, usando a passagem do bastão de fala, pedimos que compartilhassem o seu valor com o grupo, mostrando o cartão e colocando-o no centro do círculo, sobre a toalha.

A facilitadora perguntou se havia algum valor que trazia desconforto para alguém ou se estavam todos de acordo. Um integrante[10] do círculo manifestou-se em desacordo com a expressão de um dos valores oferecidos, trazendo a sua visão. Deu-se a palavra à pessoa que escreveu e, após explicação, a facilitadora perguntou a ambos se poderia substituir o mesmo por outra palavra que contemplasse os sentimentos apontados, oferecendo uma possibilidade, que foi de pronto aceita pelas pessoas envolvidas, e o Círculo seguiu.

3ª rodada

O tema da terceira rodada dizia respeito ao propósito do Círculo e foi expresso através da pergunta: **Como você se sente afetado pela questão que o trouxe aqui?**

A ideia da equipe foi a de propor uma pergunta aberta, de forma que cada um pudesse trazer o seu entendimento da situação, a sua questão, suas necessidades e preocupações. No entanto, logo que a pergunta foi enunciada, foi indagado por um dos participantes qual seria a questão. A pergunta devolvida às facilitadoras acabou por gerar, em nossa percepção, um desconforto para todos os presentes, 'suspendendo' por algum tempo, a fluidez do falar e escutar de todos, que a passagem do bastão facilitaria.

A nossa compreensão sobre o propósito do Círculo, expresso na carta-convite enviada aos educadores da escola, seria o de **possibilitar a expressão, escuta e reflexão** de todos os participantes sobre as decisões que precisariam ser tomadas a partir do motivador maior daquele momento, qual seja, a necessidade/ vontade dos educadores de participar do dia de paralisação nacional, em solidariedade ao posicionamento e às reivindicações do movimento puxado pelos profissionais da educação contra atos governamentais.

Após resgate do objetivo para a realização do Círculo e fala breve de Joana sobre o tema da paralisação, foi possível seguir o curso do Círculo, com a livre expressão de cada participante.

Pudemos, a partir daí, partilhar momentos muito intensos do grupo que, então, já falava com mais soltura, cada um à sua vez, comparativamente aos primeiros momentos, quando ainda era possível perceber expressões que indicavam forte necessidade de defesa de posições de

10 Genericamente vamos tratar todos os participantes no masculino para preservar suas identidades.

alguns participantes. Muitas histórias pessoais e profissionais foram trazidas por eles e podia-se perceber o enlevo de compartilhá-las com o grupo.

É esperado encontrar nos Círculos, a esta altura de seu desenvolvimento, um ambiente seguro para que as pessoas se sintam mais confortáveis e possam falar abertamente. Este espaço de diálogo com liberdade de expressão para falar das próprias percepções, angústias, e contar histórias pessoais, cria um campo de confiança e possibilita trocas e abertura para uma escuta generosa de todos os participantes, o que de fato aconteceu.

Previa-se uma **quarta e última rodada** que possibilitasse uma visão das perspectivas dos participantes frente às resoluções necessárias para dali a dois dias sobre a paralisação. A pergunta final era: **quais cuidados podemos tomar?** No entanto, o tempo previsto para a finalização dos trabalhos estava se esgotando. Já era tarde da noite depois de um dia carregado de trabalho para muitos. Mesmo considerando que o facilitador pode alertar os participantes sobre a importância de que todos cuidem do tempo para que possam ter sua expressão acolhida, a experiência que tínhamos das rodadas anteriores nos alertava que caso mantivéssemos o bastão de fala, recurso que não impõe limites de tempo às contribuições, não se garantiria a atenção necessária a cada um para desenvolver o tema final.

Delineou-se então uma nova expectativa e um novo desconforto em relação às resoluções que demandavam ser prontamente encaminhadas. Neste momento, a equipe percebeu que o propósito do Círculo que abraçara não correspondia na sua totalidade às necessidades explicitadas e mais visíveis. Não era suficiente **possibilitar a expressão, escuta e reflexão** que favorecesse a abertura de um canal de comunicação fluido e consistente, tendo em vista uma situação iminente a ser resolvida em conjunto com a equipe da escola. Ficou evidenciada, de fato, a necessidade de uma construção conjunta de soluções quando, apesar do tardio da hora, os participantes mantiveram-se de forma livre e espontânea em roda, com o objetivo de finalizar aquele processo, manifestando grande sintonia.

(v) Decisões consensuais

> Nem todos os Círculos tomam decisões, mas quando o fazem, elas são decisões consensuais. Nos processos em Círculo entende-se por consenso o fato de todos os participantes estarem dispostos a viver segundo aquela decisão e apoiar a sua implementação. Nem sempre o consenso é possível, mas é uma raridade não chegar ao consenso quando tenha sido alongado ao processo circular tempo suficiente para a escuta integral de todos os pontos de vista. Se não for possível chegar ao consenso, a decisão pode ser tomada adotando-se qualquer outro processo utilizado normalmente (PRANIS, 2010 p. 53-55).

Com o tempo a mais disponibilizado por todos, a facilitadora ritualizou verbalmente o encerramento das rodadas com o bastão de fala e deu seguimento a uma nova etapa, de construção de consenso, sobre o funcionamento da escola no dia previsto de paralisação.

Muitos dos presentes formularam perguntas e trouxeram ideias que foram coletadas e anotadas por uma das facilitadoras do grupo. A construção do consenso foi alcançada pelo grupo, tendo sido tirada uma pequena comissão para redigir, ainda naquela noite, uma carta aos

pais dos alunos a ser entregue no dia seguinte, informando-os sobre as decisões construídas entre os participantes da escola.

Cerimônia de fechamento

Segundo PRANIS (2010), a Cerimônia de Fechamento é um reconhecimento pelo esforço realizado no Círculo. Ela reafirma a interconexão dos presentes, instila esperança em relação ao futuro e prepara o participante a voltar ao espaço comum da vida.

O nosso encontro foi finalizado com os participantes novamente reunidos em círculo. Foi solicitado que cada um expressasse algo que considerasse ter levado do grupo e algo que tenha deixado /oferecido para o grupo.

"Eu levo do Grupo _____ e deixo (ofereço) _____."

O SEGUNDO CÍRCULO

Como mencionado, um dos consensos tirados pelo grupo de participantes foi o de constituir uma comissão que ficou encarregada de redigir uma minuta de carta dirigida aos pais dos alunos, a ser complementada com sugestões pelos demais participantes do Círculo até certa hora da manhã do dia seguinte para, em seguida, ser finalizada e enviada aos pais.

Com a devida autorização da direção da escola, reproduzimos abaixo a integralidade do conteúdo da carta elaborada ainda naquela noite e enviada aos pais, que materializa e reflete lindamente, queremos assim dizer, a experiência vivenciada pelo grupo e o consenso a que chegaram.

Prezadas famílias,

No dia 15 de maio, os profissionais da educação irão realizar por 24 horas a Paralisação Nacional da Educação contra o seu desmonte, na intenção de mobilizar a população sobre os desafios da Educação no Brasil.

Entendemos que o assunto é para todos nós, por isso, os educadores do Espaço Envolvimento Gávea, quiseram e acharam importante fazer parte do movimento.

Diante desta indignação da equipe conversamos e nos reunimos para uma roda de diálogo nesta segunda-feira dia 13 de maio. Nela pudemos nos ouvir e com muito respeito e acolhimento chegamos a um consenso.

Neste momento, por termos pouco tempo para dialogar também com as famílias e com a intenção de cuidarmos de todos, a direção e os educadores chegaram a um acordo de funcionamento parcial.

Funcionaremos no período de **9h00 às 14h00** para os que precisarem deste suporte.

Entendemos o transtorno que essa decisão pode causar para as famílias, contudo, achamos fundamental defender a causa da Educação que é de todos nós, independentemente de ser pública ou privada.

Em breve convidaremos as famílias para uma roda de conversa.

Atenciosamente,

Espaço Envolvimento Gávea.

O segundo Círculo foi realizado no dia 11 de junho de 2019, praticamente um mês após o 1º Círculo com Educadores. Foi composto por pais ou responsáveis pelos alunos, em níveis de representação de acordo com um critério de inserção das crianças nas diferentes turmas, e por Educadores, com representação da direção, dos professores e dos demais funcionários da escola.

O referido Círculo teve uma metodologia diferenciada do primeiro, sendo o seu desenvolvimento customizado de acordo com os objetivos propostos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na avaliação da equipe executiva do Círculo, a mudança percebida nos participantes ao final de todo o processo vivenciado, comparativamente ao início das rodadas temáticas, foi um consenso. Consideramos que um fator decisivo para esta mudança foi a possibilidade dos integrantes terem se sentido acolhidos e respeitados em suas falas durante as rodadas de perguntas com o bastão de fala, ainda que isso possa ter trazido algum cansaço e apreensão por conta do tempo para finalizar os trabalhos e do esforço mental, físico e emocional despendido. Esta possibilidade de acolhimento e respeito gerou, a nosso ver, uma base importante para "o desejo em gestação de Joana" tornar-se mais tangível. A realização de um 2º Círculo com representações dos diferentes segmentos da comunidade escolar (pais, professores, direção e funcionários) deu corpo a este desejo, a partir de então acolhido por todos. Mas deixemos que conte ela mesma esta história!

NARRATIVA DO TRABALHO REALIZADO NA ESCOLA DO PONTO DE VISTA DA ESCOLA

Joana Figueira de Mello

O Espaço Envolvimento e a Mediação Escolar

O Espaço Envolvimento é uma escola de educação infantil com uma prática que, desde sua fundação, busca relações mais próximas entre famílias, escola e profissionais com o objetivo maior de formar pessoas mais ativas e conscientes na nossa sociedade. O diálogo como centro da nossa proposta é desafiador e nos ensina muitas habilidades para uma boa comunicação. Entendemos este como o único caminho para solucionar questões do nosso dia a dia e apesar de, muitas vezes, levar mais tempo para solucionar as questões percebemos serem mais duradouras as resoluções.

A cada ano, aprofundamos mais com experiências e em algumas técnicas de comunicação. Mas quando encontramos a mediação, através da Monica Lobo abriu-se um novo caminho que nos fez repensar toda a nossa prática e relações. O primeiro processo de mediação vivido foi no consultório somente entre as 3 sócias em 2015. Precisávamos alinhar discursos, estabelecer e reconhecer nossos papéis no crescimento do Espaço Envolvimento-EE e reparar algumas mágoas que tivemos no início da sociedade. Foram 3 ou 4 sessões e depois demos continuidade por nós mesmas. O diálogo fluiu entre nós e alinhamos os discursos com nossos pares da coordenação.

Com a coordenação definimos nossos valores como espaço de educação que entende a proposta de educar crianças, educadores, famílias e comunidade do entorno. Este passo parece simples, mas

não é. Há 2 anos atrás tivemos uma mobilização no Rio de Janeiro que paralisou muitas escolas, departamentos públicos e transporte público. A direção do Espaço Envolvimento foi pega de surpresa em uma reunião que acontece regularmente terças feiras, sendo informada que **todos** os funcionários estavam de acordo em aderir a paralização na quinta feira seguinte e que eles estavam tendo o cuidado de avisar com antecedência para que as famílias pudessem se reorganizar, pois a escola não funcionaria sem a equipe. A porta voz da direção, naquele momento, se sentiu extremamente excluída e ofendida pela sua equipe gerando uma conversa de disputa e oposição. A partir deste episódio a direção e coordenação se sentaram e começaram a pensar em soluções para restabelecer o diálogo com a equipe sem se perder no valor maior da escola. Educar a todos os envolvidos com a escola, buscando diálogo, inclusão e respeito a diversidade.

Após muitas conversas junto à equipe, começamos a pensar em soluções. Abrir mais a escola para diálogos com as famílias sobre assuntos polêmicos, chamar especialistas sobre diversos assuntos e gerar um movimento para entendimento maior sobre as pautas e decisões da escola. Estas iniciativas, foram acordadas em reuniões que seriam lideradas pelos professores e equipe, no entanto nada aconteceu nos últimos 2 anos.

No primeiro semestre de 2019 nos deparamos com mais uma mobilização social com o intuito de paralisar as escolas e outros setores para chamar a atenção do governo para uma possível flexibilização da medida de contenção de gastos na Educação. Este era um assunto que atingia diretamente a nossa classe e que exigia de nós uma reflexão e atitude, no entanto não sabíamos ainda a melhor solução. Tivemos uma conversa geral, onde equipe e direção conversaram sobre tudo que pensavam e decidimos por funcionar parcialmente, mas esta ainda não foi uma decisão onde todos ficaram relativamente confortáveis. Foi neste momento que achamos que a mediação para facilitar o diálogo entre todos precisava entrar. Falamos sobre esta possibilidade com a equipe, que prontamente aceitou e fizemos um primeiro círculo de diálogo e construção de consenso com a Equipe do MEDIARE. Nela voltamos no tempo e cuidamos das dores e desejos para encontrarmos novas soluções. Todos presentes tiveram oportunidade de fala e escuta ativa. Foi um marco para o nosso crescimento como espaço de diálogo e conversa entendendo e respeitando as partes envolvidas para que pudéssemos flexibilizar pensamentos e encontrar soluções de benefício mútuo.

Após este processo demos sequência a novas inciativas onde todos puderam se sentir responsáveis e colaboradores. Dentre elas, reuniões de representantes de pais e educadores, rodas de conversa sobre inclusão e racismo, grupos de nutrição, organização do trânsito, reflexão sobre calendário, coleta seletiva de lixo e outros. O processo de real abertura de diálogo gerou muitos benefícios entre todos aqui na escola, o que é extremamente gratificante.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Tania. **I Manual de Procedimentos MEDIARE**. Norteadores de Convivência e de Atuação para o Sistema MEDIARE. Rio de Janeiro, 2017.

ASSUMPÇÃO, Cecilia Pereira de Almeida. Círculo Virtual: uma prática grupal de construção de Conhecimento. *In*: GRECCO, Aimée e outros. **Justiça Restaurativa em Ação: práticas e reflexões.** São Paulo: Dash Ed., 2014.

ISA-ADRS. **Mediação e Gestão de Conflitos.** Cursos e Capacitações. Tipos de Círculos. Material Didático Oficina de Processos Circulares. Folheto, s/d.

MEIRELLES, Cecília. **Ou Isso ou Aquilo?** São Paulo: Editora Global, 1964.

MEIRELLES, Cristina Assumpção. Círculos de Paz: Projeto-Piloto no Sistema Judiciário**.** *In*: GRECCO, Aimée e outros. **Justiça Restaurativa em Ação: práticas e reflexões.** São Paulo: Dash Ed., 2014, p.255.

PRANIS, Kay. **Processos Circulares**. São Paulo: Palas Athena, 2010.

SITE MEDIARE. Disponível em: https://mediare.com.br/setores-tematicos-de-atuacao/ Acesso em: 13/03/2020.

AGRADECIMENTOS

à **Equipe do Setor Escolar do MEDIARE:** Adriana Novis Leite Pinto, Ana Carla Safadi, Ana Claudia Paranaguá, Cynthia Ozon Boghossian, Fernanda Martins, Lais Moretta, Leila Amboni, Marcia Marques Oliveira, Monica Lobo, Renata Pessoa, Sergio Harari, Vânia Izzo de Abreu;

aos Educadores da Escola Espaço Envolvimento que participaram do 1º o e do 2º **Círculo de Diálogo**; e,

aos Pais, mães e responsáveis que participaram do 2º **Círculo de Diálogo**.

A MEDIAÇÃO FAMILIAR À LUZ DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA

_Izabel Andrade Ramos[1]

_RESUMO

O princípio da dignidade da pessoa humana previsto no Art. 1o, III da Constituição Federal trouxe a pessoa para o centro de toda interpretação do ordenamento jurídico. O artigo busca observar a mediação familiar a luz do referido princípio e como esta coloca a pessoa no centro das decisões acerca dos rumos da família. Dessa forma a pessoa pode exercer o referido princípio em seus corolários: igualdade, liberdade, solidariedade e integridade psicofísica.

"A esperança de consenso atrai as pessoas e as estimula a se esforçarem mais. A descrença na unidade, alimentando a gritante inadequação dos instrumentos à mão e sendo por esta alimentada, impele as pessoas a se afastarem umas das outras e estimula que elas se esquivem."

Zigmunt Bauman

A dignidade da pessoa humana[2] foi elevada a princípio constitucional, previsto no art. 1º, inciso III, da Constituição Federal, tendo sido também consagrada como fundamento do Estado Democrático de Direito. A partir de então, o ordenamento jurídico brasileiro passou a ser interpretado e aplicado à luz do referido princípio, colocando a pessoa[3] como centro, foco e finalidade do estado democrático.[4]

O princípio da dignidade da pessoa humana, de acordo com Maria Celina Bodin de Moraes, tem como corolários, ou subprincípios, a liber-

1 Advogada, mediadora de conflitos, capacitada em Práticas Colaborativas pelo IBPC e pós-graduanda em Direito de Família e Sucessões pela PUC-Rio. Associada ao Instituto Mediare. E-mail: izabel@abrbicalhoadvogados.com Gostaria de agradecer a Samantha Pelajo e Glória Mosquera pela disponibilidade em revisar este artigo.

2 Utiliza-se pessoa humana em contraposição a outra pessoa existente no nosso ordenamento jurídico a pessoa jurídica.

3 Conforme Daniel sarmento: "A Constituição de 88, interpretada à luz do seu sistema e da moralidade crítica, endossa a ideia de que o Direito e o Estado existem para a pessoa, e não o contrário. A pessoa, nesse sentido, tem um *valor intrínseco,* e não pode ser instrumentalizada. Isso vale para absolutamente toda e qualquer pessoa. Não importa o seu status social, ou os atos heróicos ou hediondos que tenha porventura praticado: todos têm *igual dignidade*. O ser humano é concebido como um sujeito com capacidade para tomar decisões e direito de fazê-lo – daí a garantia das liberdades individuais e da democracia (autonomia privada e pública). Ele é tido como um ser *racional*, mas não apenas racional: também *sentimental, corporal e social*, e todas estas dimensões de sua humanidade são igualmente valorizadas." SARMENTO, Daniel. Dignidade da pessoa humana: conteúdo, trajetórias e metodologia. 2a ed. Belo Horizonte: Fórum, 2016, p. 76.

4 Conforme ensina Gustavo Tepedino: "a preocupação central do ordenamento jurídico é com a pessoa humana, o desenvolvimento de sua personalidade, o elemento finalístico da proteção estatal, para cuja realização devem convergir todas as normas de direito positivo, em particular aquelas que disciplinam o direito de família, regulando as relações mais íntimas e intensas do indivíduo no social". TEPEDINO, Gustavo. Temas de Direito Civil. 4a ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Renovar, 2008, p. 326.

dade, a igualdade, a integridade psicofísica e a solidariedade.[5] Destaca a doutrinadora que:

> (...) quando se reconhece a existência de outros iguais, daí dimana o princípio da igualdade; se os iguais merecem idêntico respeito à sua integridade psicofísica, será preciso construir o princípio que protege tal integridade; sendo a pessoa essencialmente dotada de vontade livre, será preciso garantir, juridicamente, esta liberdade; enfim, fazendo a pessoa, necessariamente, parte do grupo social, disso decorrerá o princípio da solidariedade social.[6]

Sendo a pessoa finalidade de todo o ordenamento jurídico, e a dignidade fundamento do Estado Democrático, o que se propõe é que a pessoa possua condições de realizar-se em todas as esferas, políticas, sociais, subjetivas, tenha direito à sua liberdade, à igualdade, à sua integridade psicofísica. Estendendo-se tal interpretação ao conceito de família constitucionalmente previsto no art. 266 da referida Carta[7], a família hoje é um meio de realização das pessoas que a constituem. [8] Ou seja, a "família não é mais vista como uma instituição a ser protegida como um fim em sí mesma, mas sim um espaço, democrático, de aperfeiçoamento de pessoas unidas pelo afeto."[9]

Nessa linha, o que se pretende demonstrar neste artigo é a eficácia da mediação familiar, como método de resolução adequada de conflito que permite a realização dos subprincípios da dignidade da pessoa humana[10] nas diversas etapas do processo. Pode-se dizer que a mediação garante ainda a funcionalização da família em conflito, na medida em que coloca a pessoa e suas próprias decisões no centro das demandas inaugurando um senso privado de justiça.

A proteção da pessoa, consagrada pelo princípio da dignidade da pessoa humana, tem como consequência a valorização da autonomia privada e a limitação da atuação do Estado no âmbito das relações familiares[11]. O Estado deve garantir espaços de não-regulação em que

5 Maria Celina Bodin de Moraes em *Danos a pessoa humana: uma leitura civil constitucional dos danos morais*. Rio de Janeiro: Renovar, 2003, traz a elaboração de Marilena Chauí acerca do substrato da dignidade: "O substrato material da dignidade assim entendida pode ser desdobrado em quatro postulados: i) o sujeito moral (ético) reconhece a existência dos outros como sujeitos iguais a ele, ii) merecedores do mesmo respeito à integridade psicofísica de que é titular, iii) é dotado de vontade livre, de autodeterminação; iv) é parte do grupo social, em relação ao qual tem a garantia de não vir a ser marginalizado.", p. 85.

6 BODIN DE MORAES, Maria Celina. In Princípios do direito civil contemporâneo. Rio de Janeiro: Renovar, 2006, p. 12.

7 Constituição Federal, art. 226. A família, base da sociedade, tem especial proteção do Estado. **§ 1º** O casamento é civil e gratuita a celebração. **§ 2º** O casamento religioso tem efeito civil, nos termos da lei. **§ 3º** Para efeito da proteção do Estado, é reconhecida a união estável entre o homem e a mulher como entidade familiar, devendo a lei facilitar sua conversão em casamento. **§ 4º** Entende-se, também, como entidade familiar a comunidade formada por qualquer dos pais e seus descendentes. **§ 5º** Os direitos e deveres referentes à sociedade conjugal são exercidos igualmente pelo homem e pela mulher. **§ 6º** O casamento civil pode ser dissolvido pelo divórcio. **§ 7º** Fundado nos princípios da dignidade da pessoa humana e da paternidade responsável, o planejamento familiar é livre decisão do casal, competindo ao Estado propiciar recursos educacionais e científicos para o exercício desse direito, vedada qualquer forma coercitiva por parte de instituições oficiais ou privadas. **§ 8º** O Estado assegurará a assistência à família na pessoa de cada um dos que a integram, criando mecanismos para coibir a violência no âmbito de suas relações.

8 Conforme Gustavo Tepedino em *Temas de Direito Civil*, p. 421: "Verifica-se do exame dos arts. 226 a 230 da Constituição Federal, que o centro da tutela constitucional se desloca do casamento para as relações familiares dele (mas não unicamente dele) decorrentes; e que a milenar proteção da família como instituição, unidade de produção e reprodução dos valores culturais, éticos, religiosos e econômicos, dá lugar à tutela essencialmente funcionalizada à dignidade de seus membros, em particular no que concerne ao desenvolvimento da personalidade dos filhos."

9 Ibid, p. 326. Corroborando ainda com a ideia de que a família é o espaço de realização da pessoa, está o conceito de família eudemonista, em que a família é o meio pelo qual as pessoas buscam a felicidade. Conforme Cristiano Chaves: "(...) o Estado não deve se imiscuir no âmago familiar, mantendo incólume o espaço de autodeterminação afetiva de cada pessoa humana componente do núcleo, permitindo a busca da realização plena e da felicidade, através das opções e comportamentos. É o que se convencionou chamar de família eudemonista, com os seus membros buscando a felicidade plena." FARIAS, Cristiano Chaves de. Curso de Direito Civil: famílias/ Cristiano Chaves de Farias, Nelson Rosenvald – 11. Ed. Rev. e atual. Salvador: Ed. JusPodivm, 2019, p. 48.

10 Conforme a elaboração de Maria Celina Bodin de Moraes.

11 O Art. 1513 do Código Civil prevê: "É defeso a qualquer pessoa, de direito público ou privado, interferir na comunhão de vida instituída pela família".

o indivíduo possa ser livre[12] para tomar suas decisões.

Nesse rumo, num contexto conflitivo, pode-se pensar que o exercício da autonomia privada familiar, inicia-se na escolha do método adequado de resolução de conflitos, ou seja os envolvidos podem endereçar sua demanda conforme suas necessidades, recorrendo ao sistema multiportas[13]. Trata-se não só da redução da intervenção do Estado nos conflitos da família, como também do exercício da liberdade, corolário da dignidade humana.[14]

Optando pela mediação familiar para solução de conflitos nesse âmbito, o princípio da liberdade se verifica principalmente na tomada de decisões. A criatividade no processo de mediação familiar deve ser estimulada para que os mediandos não só consigam visualizar as melhores e piores opções de solução para sua demanda, como também os cenários futuros possíveis. Poder ampliar as opções trazidas à mesa sem vinculação de resultado é exercício de liberdade. Por outro lado, não se pode olvidar que a liberdade na tomada de decisões e a elaboração de possibilidades pelos mediandos encontrará seus limites no balizador jurídico.

As soluções de benefício mútuo, por seu turno, guardam relação direta com o princípio da solidariedade familiar[15] na medida em que, em um acordo funcional, ambas as partes devem ser, de algum modo, atendidas em suas necessidades. Vale dizer: durante o procedimento é fundamental o olhar para o outro. Esse olhar não é adversarial, mas sim no sentido de que a pessoa precisa ser empática e disponível para pensar soluções que atendam o outro, para que assim na mesma medida o outro possa vislumbrar soluções que a atendam. É a efetivação do princípio da solidariedade. Diferente, do que pode ocorrer em um processo adversarial em que se discute, por exemplo, como passará a ser a manutenção financeira dos filhos menores, no qual, muitas vezes, uma das partes esconde patrimônio para não oferecer o que considera demasiado ao alimentando, enquanto a outra parte exagera no pedido sem olhar para as reais possibilidades do outro.[16]

12 Conforme Cristiano Chaves: "Forçoso reconhecer, portanto, a suplantação definitiva da (indevida e excessiva) participação estatal nas relações familiares, deixando de ingerir sobre aspectos personalíssimos da vida privada, que, seguramente, dizem respeito somente à vontade e à liberdade de autodeterminação do próprio titular, como expressão mais pura de sua dignidade". Op. cit., p. 48.

13 Sobre sistema multiportas ver: CABRAL, Tricia Navarro Xavier; CURY, Cesar Felipe (Coord.). Lei de Mediação Comentada Artigo por Artigo. Indaiatuba, SP: Foco, 2018, p. 01.

14 Renata Vilela Multedo defende: "A ideia de que o conteúdo da relação íntima é assunto exclusivo daqueles nela envolvidos – sendo cada casal visto como seu próprio legislador – supõe que os sistemas jurídicos eliminem progressivamente os conteúdos que outrora infligiam a todos, e que hoje devem estar sujeitos à negociação. Isso porque cônjuges e conviventes, ao espontaneamente escolherem realizar uma comunhão de vida, assumem compromissos entre si. Não são apenas os compromissos de natureza existencial de que se está falando. É fundamental que possam dispor de seu patrimônio da forma que lhe pareça mais aceitável, considerando o impacto que essas questões têm na vida familiar. Vale sublinhar que a desejada redução da intervenção estatal não significa recusar hipóteses em que o Estado deva desempenhar um papel ativo de ingerência na seara da família. Tais casos, como se viu, são os que envolvem sujeitos vulneráveis, como idosos e crianças, violência doméstica no âmbito familiar, dentre outros. (...) Com uma atuação não interventora, mas atenta e vigilante, o sistema jurídico poderá assegurar a implementação do respeito à dignidade da pessoa humana na dimensão familiar, na medida em que reconhece aos sujeitos liberdade e autonomia, não intervindo em aspectos pessoais que impliquem em restrição injustificada, sem respaldo constitucional." MULTEDO, Renata Vilela: BODIN DE MORAES, Maria Celina. A privatização do casamento. Civilistica.com. Rio de Janeiro, a.5, n. 2, 2016. Disponível no endereço eletrônico: http://civilistica.com/a-privatização-do-casamento/ Acesso em: [23.12.2019]

15 O princípio da solidariedade familiar está previsto no Código Civil, em diversos institutos, como: na responsabilidade civil dos pais em relação aos filhos (arts. 932, I e 933); na comunhão de vida instituída pela família, com a cooperação entre seus membros (art. 1.513); na mútua assistência moral e material entre eles (art. 1.566) e entre companheiros (art. 1.724), na colaboração dos cônjuges na direção da família (art. 1.567); na obrigação dos cônjuges a concorrerem, na proporção de seus bens e dos rendimentos para o sustento da família (art. 1.568); na adoção (art. 1.618); no poder familiar (art. 1.630); no dever de prestar alimentos, devido aos parentes, aos cônjuges ou companheiros que poderão pedir uns aos outros os alimentos de que necessitem para viver de modo compatível com a sua condição social, inclusive para atender às necessidades de sua educação (art. 1.694); no direito real de habitação (art. 1.831) que tem como essência a proteção do direito de moradia do cônjuge supérstite.

16 É claro que em caso de processo judicial o juiz observará em sua decisão o trinômio possibilidade x necessidade x proporcionalidade, bem como baseará sua decisão no princípio da solidariedade familiar para fixar uma prestação alimentícia. Ocorre que, na mediação familiar pode-se dizer que há o exercício do princípio da solidariedade familiar pela própria parte envolvida, quando reconhece as necessidades do outro.

No âmbito da mediação familiar, além dos aspectos materiais, é também possível discutir questões existenciais, o que dificilmente ocorre nos processos adversariais. Isto facilita a busca de soluções que atendam às necessidades de ambos os mediandos já que um deles pode ter como foco principal uma questão existencial, enquanto o outro, uma questão patrimonial. Portanto, o princípio da solidariedade familiar se efetiva em um acordo de benefício mútuo, na medida em que permite que cada mediando observe a real necessidade do outro e verifique a sua disponibilidade em atendê-la.

Pode-se exemplificar a aplicação do princípio da solidariedade familiar no âmbito da mediação com o seguinte caso: a casa da família pós divórcio está em cheque por ser o único bem com liquidez. Ocorre que, enquanto para uma das partes este bem pode representar patrimônio a ser vendido, para outra pode representar toda a construção afetiva da família e do projeto parental em comum. Nesse caso, um dos cônjuges está com expectativa de que o padrão de vida pós divórcio seja mantido, ou precisando de mais tempo para se ambientar ao novo padrão. O outro, visualizando e entendendo tal dificuldade, com olhar solidário, auxiliado pela mediação, pode sugerir que haja um período de adaptação para que a parte mais apegada afetivamente ao bem, deixe o imóvel. Assim, um acordo temporário que considere a dificuldade de uma das partes de se desligar do bem, em razão de questões existenciais é a realização do princípio da solidariedade. O acordo temporário respeita inclusive o tempo de cada mediando, de além de elaborar questões existenciais[17], lidar com a nova vida financeira. [18]

O princípio da igualdade substancial, por sua vez, um dos basilares da dignidade da pessoa humana, tem um paralelo com o princípio da isonomia na mediação.[19] O procedimento da mediação garante a igualdade substancial na medida em que não deve haver desequilíbrio entre as partes em diversos aspectos:

a) no que se refere as informações reveladas à mesa, o mediador provoca a coleta do maior número possível de informações levadas pelos próprios mediandos. Diferente do que ocorre em um processo adversarial em que há uma tendência a se revelar somente as informações que beneficiem o litigante, ou que facilitem a vitória[20]. Na mediação, todas as informações são compartilhadas e analisadas pelas próprias partes;
b) na paridade entre os participantes. O mediador deve garantir não só que ambas as partes compreendam as informações que estão na mesa, bem como estejam em igualdade de condições de decidir. Como o processo de mediação visa a tomada de decisão informada pelos mediandos, é importante que a isonomia substancial esteja garantida.
c) pode-se imaginar uma situação em que um dos mediandos tenha o apoio da família de origem do outro (os sogros): nesse caso o mediando, por não ter o apoio dos próprios pais, pode ficar enfraquecido e culpabilizado diante de sua escolha de divorciar-se, por exemplo. Nessa linha, importante destacar que muitas vezes um dos mediandos

17 Desse modo ficaria respeitada ou resguardada a integridade psicofísica do mediando, outro corolário da dignidade humana.

18 No âmbito dos acordos temporários, pode-se pensar que vigora o princípio da liberdade uma vez que, os mediandos podem experimentar o acordo, antes de levá-lo à homologação, evitando assim futuras ações revisionais.

19 Nesse caso trata-se de igualdade material ou equidade, em que se deve reconhecer as diferenças para tratar de forma desigual pessoas que se encontram em condições desiguais.

20 Nas ações de alimentos e partilha de bens, há sempre a tendência das partes a não revelar informações pois estão dentro da lógica adversarial. Tanto é, que se faz necessário o pedido para que o juiz oficie os órgãos detentores de informações patrimoniais das partes como Receita Federal, Bacen, Detran, etc. São necessárias duas etapas, o deferimento pelo juiz da expedição de ofícios e a avaliação dessas provas. Quando as próprias partes trazem à mesa as informações o processo estimula a confiança mútua, dentro de uma lógica não adversarial, solidária.

pode estar negociando com sua autonomia de vontade comprometida por outros entes que participem indiretamente do conflito e exerçam forte pressão sobre o acordo em pauta. São as redes de pertinência[21] do mediando atuando em suas decisões, nesse caso não há igualdade substancial, pois uma das partes pode estar excessivamente enfraquecida ou fortalecida. Nesse caso, pode haver também uma ameaça ao princípio da liberdade. Nos casos de mediação familiar, acordos podem se tornar inexequíveis se não forem aprovados pela família de origem ou pela família recomposta dos mediandos, vale dizer, tal desbalance compromete a dignidade da pessoa. Trazer à mesa de mediação estes entes e suas demandas, muitas vezes é legitimar o princípio da igualdade substancial, uma vez que a família de origem nesse caso também será responsável pela exequibilidade do acordo;

d) os mediandos devem estar devidamente acompanhados de seus advogados para que entendam os aspectos legais inerentes ao caso concreto. Devem buscar especialistas para que não haja beneficiamento de nenhum dos mediandos por falta de informação técnica. Os especialistas neutros, tais como terapeutas infantis, contadores e avaliadores podem ingressar no processo, para garantir igualdade de informações. Importante que tragam informação desvinculada das partes e sejam agentes de realidade trazendo laudos em que não se comprometam em defender um dos participantes;

e) outro viés do princípio da igualdade substancial dentro de uma mediação familiar é visto quando trata-se de caso de família multicultural [22]. O mediador deve ter redobrada atenção à igualdade substancial, pois quando diferentes culturas se sentam à mesa muitos impasses podem surgir. É importante que os mediandos reconheçam as especificidades de cada cultura para fundamentar um acordo.

Fazendo uma analogia à interpretação de nosso ordenamento jurídico à luz do princípio da dignidade da pessoa humana, também o mediador, diante de um impasse multicultural, deve fomentar que os mediandos busquem os princípios e valores que fundam as especificidades (rituais, regras) de cada cultura, e operar uma ponderação dos mesmos, assim como diante de uma colisão de princípios constitucionais o juiz, opera a ponderação de interesses.[23]

21 "Acredita-se que as pessoas não falem somente por si em situações de desavença, mas também representem as vozes de seus interlocutores como advogado, parentes, amigos, rede religiosa dentre outros. (...) Por vezes, são necessárias negociações paralelas entre cada mediando e sua(s) rede(s) de pertinência, a fim de que este fique mais livre para negociar e menos comprometido por sentimentos de fidelidade a essas redes." In. ALMEIDA, Tânia. Caixa de Ferramentas em Mediação. São Paulo: Dash, 2014, p. 64 e 305.

22 Cf. Maria Celina Bodin de Moraes em: "Considera-se, modernamente, que ao princípio da igualdade deve ser integrado o princípio da diversidade, ou seja, o respeito à especificidade de cada cultura. A identidade da cultura de origem é um valor que se deve reconhecer encontrando-se o respeito à identidade e à diferença cultural na base do próprio princípio da igualdade, que justamente funda e sustenta." BODIN DE MORAES, Maria Celina. O conceito de dignidade humana: substrato axiológico e conteúdo normativo. In SARLET, Ingo Wolfgang. Constituição, Direitos Fundamentais e Direito Privado. 2ª ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Livraria do Advogado Ed., 2006, p. 105.

23 Os chamados *hard cases* no âmbito judicial são aqueles em que há colisão de princípios constitucionais e direitos e garantias fundamentais. Na mediação diante de um impasse o mediador procura extrair valores comuns aos mediandos. Na colisão de princípios constitucionais o julgador ao realizar a ponderação de interesses também estaria atento aos "valores comuns" as pessoas, sendo assim o princípio da dignidade da pessoa humana é de grande valia para dirimir esse conflito. Daniel Sarmento ensina: "No campo hermenêutico, a dignidade da pessoa humana atua como um importante critério para a ponderação entre interesses constitucionais conflitantes. Ela enseja a atribuição de um peso superior *prima facie* aos bens jurídicos mais importantes para a proteção e promoção da dignidade, e de um peso menor aos interesses mais afastados do princípio. (...) A dignidade não é, porém, um critério exclusivo ou definitivo para ponderação, nem tampouco encerra algum tipo de algoritmo matemático que permita o equacionamento mecânico de todas as colisões constitucionais – até pela dificuldade de se reconhecer a direção em que o princípio aponta em cada caso. Cuida-se, isto sim, de um parâmetro importante, que busca reduzir o arbítrio do intérprete, bem como diminuir o risco de que a ponderação se converta em instrumento para o enfraquecimento dos direitos fundamentais diante dos interesses das maiorias." SARMENTO, Daniel. Dignidade da pessoa humana: conteúdo, trajetórias e metodologia. 2a Edição. Belo Horizonte: Fórum, 2016. p. 81. Fica a reflexão de uma analogia possível, de que os interesses e valores dos mediandos seriam aqueles mais próximos a proteção de sua dignidade e sua identidade, assim como a aplicação do princípio da dignidade humana num conflito está mais próximo ao núcleo duro dos direitos fundamentais.

A integridade psicofísica da pessoa é outro princípio contido no princípio da dignidade da pessoa humana. No âmbito da mediação familiar, temos que a integridade psicológica do mediando deve estar preservada para que consiga tomar decisões e participar de forma ativa no processo. Para isso, muitas vezes recorre-se a especialistas como terapeutas familiares ou infantis, a constelação familiar e oficinas de parentalidade. Obviamente, um acordo feito sem a devida observância da integridade psicofísica do mediando pode estar comprometido. A percepção pelo mediador de que o mediando não está operando com suas devidas faculdades mentais preservadas pode ser razão de encerramento da mediação. Vale observar, que o processo adversarial corre à margem da saúde e equilíbrio das partes, inclusive porque há a questão da representação. A presença das partes pode ser dispensada, em determinadas ocasiões. Delegar o problema e depois ter que lidar com um resultado inesperado, não construído ao longo do processo pode gerar graves danos psicológicos a todo um sistema familiar.

Por outro lado, o recurso a especialistas na mediação, garante a saúde dos envolvidos durante o processo, trazendo eficácia ao princípio da dignidade da pessoa humana.

Outro aspecto da mediação que pode garantir o respeito à integridade psicofísica da pessoa é seu caráter confidencial. A mediação prima pelo princípio da confidencialidade, conforme disposto no art. 2º, inciso VII, da Lei nº 13.140/15. Toda informação produzida dentro do referido processo é confidencial, assim como o mediador tem dever de sigilo não podendo ser arrolado como testemunha, ou divulgar em juízo qualquer informação produzida nestas sessões. O dever de sigilo estende-se aos membros da equipe do mediador. As informações produzidas ao longo do processo de mediação também só devem ser utilizadas para o fim estabelecido pelos mediandos, conforme disposto pelo art. 166, parágrafo 1º, do Código de Processo Civil. Insta salientar, que tais informações são confidenciais, inclusive em face do julgador, conforme prevê o art. 30 da Lei de Mediação. [24]

No que concerne à confidencialidade, as ações judiciais de família também são dotadas dessa proteção. Porém, no processo adversarial, pode-se suscitar a dúvida de que haveria uma confidencialidade relativa, uma vez que as partes estão submetidas à gestão do Estado. As informações compartilhadas no âmbito do processo adversarial, como laudos de especialistas, com relatos dos filhos, são compartilhados entre advogados de ambas as partes e muitas vezes utilizados como fundamento para ações de alienação parental, por exemplo. Informações sobre patrimônio podem gerar ações de sobrepartilhas e guerras infinitas entre ex-cônjuges uma vez que não há determinação das partes acerca do uso que pode ser dado às informações.

Nesse sentido, podemos entender que no âmbito da mediação haveria maior proteção à privacidade da pessoa, uma vez que todas as informações do processo de mediação seriam compartilhadas apenas pelo mediador, mediandos e eventuais profissionais especialistas. Com objetivo de maior abertura possível de dados, a ideia é que tais informações como dito anteriormente não possam ser usadas em futuros processos. Mas como garantir que tais informações não sejam utilizadas à posteriori?

24 "Art. 30. Toda e qualquer informação relativa ao procedimento de mediação será confidencial em relação a terceiros, não podendo ser revelada sequer em processo arbitral ou judicial salvo se as partes expressamente decidirem de forma diversa ou quando sua divulgação for exigida por lei ou necessária para cumprimento de acordo obtido pela mediação."

O princípio da oralidade da mediação pode ser uma garantia para que não sejam gerados documentos que possam servir de prova posterior para eventual ação judicial. Ainda nesse sentido, o acordo produzido é levado à homologação com os termos finais, ou seja, todas as negociações com bases em informações que levaram ao acerto final não são compartilhadas com o juízo. Pode-se dizer, portanto, que a proteção à dignidade da pessoa no que tange à privacidade estaria melhor resguardada nesse processo. Resguardar a privacidade da pessoa, por sua vez pode garantir sua integridade psicofísica ao longo de todo processo.

O convite à reflexão proposto foi no sentido de que a mediação no âmbito da resolução de conflitos familiares traz eficácia ao princípio constitucional da dignidade humana, uma vez que ao colocar a pessoa no centro de suas resoluções busca nas soluções alcançadas sua realização e sua felicidade. Dizendo de outra forma, ao possibilitar um novo olhar para as demandas familiares, a mediação alça a família ao seu objetivo constitucional, a realização pessoal de seus membros e a possibilidade de manutenção ou reorganização de vínculos.

Pode-se inferir dessa análise que, na solução de conflitos pela via da mediação familiar funcionaliza-se a família, valorizando seus membros em seus novos papéis e vínculos, trazendo dignidade aos mesmos. Dar eficácia ao princípio da dignidade humana, é realizar a vontade do poder constituinte originário, além de realizar o compromisso constitucional assumido por todos de resolução pacífica das controvérsias.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coords). Mediação de Conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: JusPodivm, 2016.

BODIN DE MORAES, Maria Celina. Danos a pessoa humana: uma leitura civil constitucional dos danos morais. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

___. Princípios do direito civil contemporâneo. Rio de Janeiro: Renovar, 2006.

BREITMAN, Stella, PORTO, Alice Costa. Mediação Familiar: uma intervenção em busca de paz. Porto Alegre: Criação Humana, 2001.

CABRAL, Tricia Navarro Xavier; CURY, Cesar Felipe (Coord.). Lei de Mediação Comentada Artigo por Artigo. Indaiatuba, SP: Editora Foco, 2018.

FARIAS, Cristiano Chaves de. Curso de Direito Civil: famílias/ Cristiano Chaves de Farias, Nelson Rosenvald – 11. Ed. Rev. e atual. Salvador: Ed. JusPodivm, 2019.

MARODIN, Marilene; MOLINARI, Fernanda (Org.). Mediação de conflitos: paradigmas contemporâneos e fundamentos para a prática. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2016.

MULTEDO, Renata Vilela: BODIN DE MORAES, Maria Celina. A privatização do casamento. Civilistica.com. Rio de Janeiro, a.5, n. 2, 2016. Disponível no endereço eletrônico: <http://civilistica.com/a-privatização-do-casamento/> Acesso [dia mês ano]

SARLET, Ingo Wolfgang. Constituição, Direitos Fundamentais e Direito Privado. 2ª ed. rev. e ampl. Porto Alegre: Livraria do Advogado Ed., 2006.

SARMENTO, Daniel. Dignidade da pessoa humana: conteúdo, trajetórias e metodologia. 2ª ed. Belo Horizonte: Fórum, 2016.

TEPEDINO, Gustavo. Temas de Direito Civil. 4ª ed. revista e atualizada. Rio de Janeiro: Renovar, 2008.

OS DESAFIOS DAS PRÁTICAS COLABORATIVAS E A NECESSIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA GESTÃO POSITIVA DE CONFLITOS

_Carolina Streit Morsch[1]
_Izabel de Andrade Ramos[2]

_RESUMO

Cada vez mais, métodos consensuais como mediação e arbitragem já fazem parte da rotina processual. Além deles, observa-se que também outros métodos estão chegando ao Judiciário, como por exemplo, as Práticas Colaborativas, Constelação Familiar, Círculos Restaurativos, entre outros. Diante disso, o objetivo deste artigo é demostrar o poder de resolução que pode ser alcançada quando se utilizam as Práticas Colaborativas como um procedimento que está alinhado aos princípios e valores constitucionais acima elencados.

Tudo em nós está em nosso conceito do mundo; modificar o nosso conceito do mundo é modificar o mundo para nós, isto é, é modificar o mundo, pois ele nunca será, para nós, senão o que é para nós

Fernando Pessoa

INTRODUÇÃO

Atualmente, um dos principais desafios do judiciário é enfrentar o enorme número de processos que sobrecarregam todo sistema jurídico do país. São mais de 106 milhões[3] de processos físicos estagnados aguardando decisão, além dos virtuais que também não encontraram o compasso da aceleração e ocupam os ambientes virtuais.

O Judiciário reconhece a sua incapacidade diante do volume de demandas que aguardam julgamentos, juntadas e decisões, ou seja, o procedimento judicial. A frustração da sociedade é uma realidade nefasta.

Soma-se a isso a enorme dificuldade de enxergar uma solução de conflitos por meio de imparcial decisão judicial, posto que, por vezes o magistrado decide com base em seus valores pessoais, que podem não condizer com a realidade social atual.

O preâmbulo da Constituição da República Federativa do Brasil (CRFB/88) aponta para uma política baseada na democracia, visando "assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade,

1 Advogada Colaborativa. Mediadora. Especialista em Direito de Família e Sucessões pela PUC-Rio. Associada ao Instituto Brasileiro de Direito Civil, *International Academy of Collaborative Professionals*, *Global Collaborative Law Council*, Instituto Mediare, IBDFAM.

2 Advogada Colaborativa. Mediadora. Pós-graduanda em Direito de Família e Sucessões pela PUC-Rio. Associada ao Instituto Mediare.ciada ao Instituto Brasileiro de Direito Civil, *International Academy of Collaborative Professionals*, *Global Collaborative Law Council*, Instituto Mediare, IBDFAM.

3 Conforme o relatório Justiça em Números do Conselho Nacional de Justiça, considerando os índices de Casos Novos e Pendentes. Disponível em: https://paineis.cnj.jus.br/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=qvw_l%2FPainelCNJ.qvw&host=QVS%40neodimio03&anonymous=true&sheet=shResumoDespFT Acesso em 11.09.2019

a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias"[4]. Dessa forma, cabe ao estado Democrático de Direito, os 3 poderes (Executivo, Legislativo e Judiciário) através do sistema de freios e contrapesos, a efetividade de tais valores.

Além disso, o artigo 1º, III, da CFRB/88, elenca a dignidade da pessoa humana como um dos princípios basilares que, em conjunto com o artigo 3º, I, da CRBF/88, tem o objetivo de construção de uma sociedade livre, justa e solidária.

Ainda, a Lei Maior do Brasil, o artigo 5º, LXXVII, da CRFB/88, tutela a duração razoável do processo e a celeridade na tramitação no âmbito judicial e administrativo.

Essas questões são tão sérias que em 2010, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) dispôs a Resolução 125[5] que trata sobre a política pública de tratamento adequado dos conflitos nos processos judiciais, considerando o direito de acesso à justiça, a dignidade da pessoa humana, a solução judicial efetiva, incentivando e afinando, através desta política pública, mecanismos consensuais para a resolução conflitiva.

Afinada aos princípios constitucionais, essa política pública proposta pelo CNJ, almejando resoluções consensuais, vem ganhando espaço nos Tribunais do país, ainda que de modo tímido, mas que encontra sucesso quando os métodos adequados de resolução de conflitos são utilizados.

Na legislação infraconstitucional, o Código de Processo Civil de 2015, nos artigos 3º, §§ 2º e 3º e 334 apontam para a promoção e oferecimento dos meios consensuais para solucionar o problema enfrentado antes de se chegar a uma sentença. No mesmo ano, a Lei 13.140/2015, conhecida como Lei de Mediação também virou norma positivada no Direito brasileiro.

Também o Decreto-Lei nº4.657/42, a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB), no artigo 20, assevera que "nas esferas administrativa, controladora e judicial, não se decidirá com base em valores jurídicos abstratos sem que sejam consideradas as consequências práticas da decisão"[6], ou seja, que as decisões não podem ser baseadas em abstrações jurídicas, mas sim validando as motivações sociais, valores morais e éticos que devem caminhar em conjunto para o estabelecimento de uma sociedade saudável e humana.

Os valores abstratos compostos de julgamentos genéricos não atendem mais para a sociedade dinâmica e a realidade nacional. Valores e princípios constitucionais devem ser elencados em decisões práticas e humanizadas.

Os métodos consensuais como mediação e arbitragem já fazem parte da rotina processual e outros métodos estão chegando ao Judiciário, como por exemplo, as Práticas Colaborativas, Constelação Familiar, Círculos Restaurativos, entre outros.

O objetivo deste artigo é demostrar o poder de resolução que pode ser alcançada quando utilizam-se as Práticas Colaborativas como um procedimento que está alinhado aos princípios e valores constitucionais acima elencados.

4 BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/ConstituicaoCompilado.htm Acesso em 08/09/2019 Acesso 08/09/2019.

5 BRASIL, Resolução nº 125 de 29/11/2010, do Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579 Acesso 08/09/2019.

6 BRASIL, Decreto-Lei nº4.657/42, Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del4657compilado.htm Acesso 08/09/2019.

As Práticas Colaborativas fazem parte do rol dos métodos de resolução adequada dos conflitos. Tais práticas são um meio não adversarial, composto por uma equipe multidisciplinar, pautada nos princípios da boa-fé, transparência, confidencialidade e no termo de não-litigância. Além disso, é um método de procedimento diferenciado que explora com totalidade a multidisciplinariedade dos recursos que estão disponíveis para a solução dos conflitos.

Com o foco no consenso, na vontade das partes e na busca de soluções criativas (como o Termo de Não-litigância, que contém cláusulas de participação no procedimento colaborativo e a mais importante de todas, que nenhum dos advogados pode se valer de ameaças de ingressar com um processo litigioso ou reter informações relevantes ao processo colaborativo em curso), as partes se empenham para chegar ao acordo. Entretanto, caso uma delas não queira prosseguir com o procedimento colaborativo e ingressar em litígio, os advogados terão que se retirar do caso, quando novos advogados serão contratados, conforme a cláusula de retirada contida no Termo de Não-litigância.

Neste compasso de levar os meios consensuais ao alcance da sociedade, em 2017, um grupo da Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro recebeu uma Capacitação interna de práticas Colaborativas, com isso, abriu-se o caminho para a criação de um convênio entre a Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro (DPERJ) e o Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas (IBPC). O objeto desta parceria tem como finalidade fomentar soluções adequadas para a resolução de conflitos, especificamente das Práticas Colaborativas, mediante o atendimento de usuários dos serviços do núcleo de Solução Consensual de Conflitos da Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro.

O convênio tem o condão da disponibilização de profissionais voluntários das diferentes áreas que compõe o campo multidisciplinar abrangido pelas Práticas Colaborativas, fornecimento de apoio técnico e supervisão para os defensores e profissionais e a indicação por parte da Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro dos casos em que sejam parte as pessoas assistidas pela DPERJ, que estejam interessados nas possibilidades do processo colaborativo.

Esse convênio já conta com dois casos em andamento, sendo um já sentenciado e outro ainda em fase de negociação ao acordo final.

Caso 650: o Caso Piloto do Convênio entre o Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas (IBPC) e a Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro (DPERJ).

No mês de novembro de 2018, Andreia[7] procurou uma advogada que era sua amiga de colégio, ela estava no início do processo de divórcio e precisava de algumas orientações e muito perdida com relação às questões pertinentes ao filho Matheus que na época tinha 2 anos e meio e tinha acabado de receber um laudo que apontava autismo na criança. Andreia estava desempregada e não tinha condições de custear um advogado.

A advogada que a recebeu era capacitada em Práticas Colaborativas e logo viu a oportunidade de levar o caso para a Defensoria Pública, uma vez que o seu atendimento seria *pro bono* e o marido de Andreia, Anderson, que também estava desempregado e passando por dificuldades financeiras, seria um candidato a receber a assistência da Defensoria Pública.

7 Nomes fictícios em razão do segredo de justiça que permeiam os casos de Família.

O casal havia se separado recentemente por divergências irreconciliáveis, e estavam com muitas dúvidas e angustiados, como todo casal recém separado e iniciando uma trajetória no luto do divórcio.

Na primeira reunião da advogada com Andreia, essa tomou conhecimento sobre os mais diferentes métodos de resolução de conflitos, entre eles a Mediação e as Práticas Colaborativas, que logo foi aceita como uma forma adequada que ela gostaria que sua demanda fosse lidada. Após essa conversa com a advogada, Andreia passou todos os detalhes para Anderson que também achou interessante o procedimento e aceitou ser assistido pela DPERJ.

A partir de então, a defensora e a advogada tiveram sua primeira reunião conjunta depois que o ex-casal assinou as respectivas procurações e passaram a traçar suas estratégias, marcando de pronto a primeira reunião a quatro.

Na primeira reunião a quatro (defensora e Anderson em conjunto com Andreia e sua advogada), ficou claro que havia a necessidade de reuniões individuais das profissionais colaborativas jurídicas com as partes. Assim, decidiram por realizar reuniões a três, intercaladas, e depois marcaram a segunda reunião a quatro. Nesta, foi decidido que havia necessidade de uma profissional da saúde mental em ingressar no caso para auxiliar as partes nas questões subjetivas que estavam aflorando a cada reunião.

O convênio com a defensoria também prevê a participação de outros profissionais colaborativos que atuam de forma voluntária nos casos encaminhados como colaborativos.

No caso, a atuação da profissional de saúde mental, como terapeuta do casal, foi de extrema valia. E foi necessário que a equipe jurídica se afastasse do caso para que a saúde emocional do casal fosse cuidada. A cada reunião com o casal, a equipe se reunia para entender e discutir quais estratégias que iriam ser tomadas.

Assim, quando o casal já estava fortalecido emocionalmente pelo trabalho da terapeuta, eles conseguiram objetivar suas demandas e passaram a redigir o seu próprio acordo de divórcio com as suas cláusulas, passando a decidir sobre o divórcio, responsabilidade parental e manutenção financeira do filho em comum. O ex-casal também teve a oportunidade de assinar o plano parental que eles próprio criaram para o filho Matheus, além de sua carta de missão, que estabeleceu formas de conduta e comunicação entre eles e com o filho.

Atualmente o acordo já foi homologado através de sentença judicial e encontra-se pendente de trânsito em julgado.

O caso piloto do convênio entre a DPERJ e o IBPC ficou conhecido pelo seu próprio número: 650, além do mais, as profissionais envolvidas puderam perceber o desenvolvimento emocional entre o ex-casal, desde a forma como eles se tratavam e também o seu comportamento corporal que com o empoderamento do processo colaborativo foi crescendo e a angústia foi trocada por um sentimento de cumplicidade parental.

O caso 650 foi uma verdadeira lição de como as Práticas Colaborativas são eficientes para o empoderamento da família que deixou de ter a conjugalidade como característica e passou a ser somente parental.

Caso 02 – Bruno e Sandra[8]

Como aconteceu com o caso 650, o segundo caso também foi encaminhado para Defensoria Pública pela advogada de Bruno. Após uma explicação sobre os meios consensuais de resolução de conflito, Bruno

8 Nomes fictícios em razão do assegurado segredo de justiça nos casos de Família.

entrou em contato com a ex-mulher, Sandra, utilizando-se das informações recebidas por sua advogada e pelas informações do site do IBPC, para propor o procedimento colaborativo.

Convencidos de que esse seria o meio adequado para resolução das questões do divórcio, responsabilidade parental e manutenção financeira do filho comum Gabriel de 2 anos, o ex-casal pediu que em um primeiro momento, cada um tivesse reuniões individuais com seus advogados, sendo que Sandra seria assistida pela Defensoria Pública.

A partir dessas primeiras reuniões cliente e advogado, seguiriam as reuniões em equipe com a advogada, defensora pública e a profissional de saúde mental que passou a auxiliar o ex-casal.

O primeiro desafio encontrado foi de conciliação de agendas. Bruno ao mesmo tempo em que apresentava dificuldade na comunicação com sua ex-esposa estava disposto a dialogar e com isso. Porém, utilizou-se muito da "questão da agenda" para protelar encontros e decisões. Sandra, por sua vez, morava longe da Defensoria e precisava de alguém para ficar com o filho para estar presente nas reuniões. [9]

Apesar das dificuldades enfrentadas, a equipe do caso conseguiu reunir o ex-casal, desenvolver o procedimento colaborativo e caminhar para a solução que as partes tanto almejam. A adaptação do processo colaborativo à necessidade das partes e da equipe foi essencial para criação de confiança mútua nos profissionais e no processo.

Assim, após as primeiras reuniões, advogada e defensora entenderam que a necessidade financeira de Sandra e capacidade de contribuição de Bruno, passavam por questões subjetivas de vivências do período do casamento, bem como de experiências em suas famílias de origem, não dependendo, portanto, apenas dos valores objetivos trazidos à mesa. Dessa forma, tornou-se necess**ária a entrada** de uma terapeuta de família para entender a pauta subjetiva quando se tratava de aspectos financeiros.

Após os encontros com a terapeuta de família, tanto das partes quanto da equipe, foi traçada uma pauta para reunião conjunta.

Nesse momento, reafirmou-se o compromisso dos envolvidos com o processo colaborativo e foi assinado o termo de não litigância. Saliente-se que a assinatura do termo tardiamente é atípica, porém havia engajamento tanto das partes quanto dos representantes. As partes nunca pensaram em acionar o judiciário durante o processo. Ou seja, a assinatura tardia do termo só foi possível devido ao ambiente de total confiança e boa-fé tanto dos advogados como das partes. A retomada do diálogo entre eles ao longo do processo, ainda que difícil e com ruidosa foi determinante para que caminhassem nas decisões no seu devido tempo.

Importante ressaltar o imenso impacto da reunião conjunta na construção do acordo. No presente caso somente após essa reunião, o ex-casal conseguiu ter um olhar empático, ou uma escuta mais apurada para as necessidades do outro e a partir daí, realizar ajustes em suas condutas, com ambos, auto implicando-se na busca da mudança que queriam para essa relação que será continuada no tempo. Nesse momento, puderam reconhecer também determinados papéis desempenhados pelo ex-casal que não cabiam mais na relação de par parental que estão construindo.

9 Importante salientar que no âmbito da Defensoria Pública a questão da hipossuficiência dos assistidos pode ser uma barreira para a presença em reuniões e encontros. Muitas vezes os assistidos têm limitações financeiras e de deslocamento.

A partir daí pôde-se delinear uma primeira minuta de acordo prevendo com detalhes aspectos da convivência com o filho Gabriel, bem como sua manutenção financeira. Este acordo continua em fase de revisão pelas partes. Houve uma melhora significativa no diálogo entre o ex-casal, bem como no entendimento das necessidades do outro, principalmente nessa fase em que os objetivos e necessidades de cada um está sendo afirmado nesse compromisso. Muitas resistências foram vencidas por eles mesmos, recuperando, portanto, sua própria capacidade de negociação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Levando-se em consideração o acima exposto, é fática a necessidade de ser implementada uma verdadeira e eficaz política pública do Estado brasileiro visando a resolução dos conflitos de maneira adequada e consensual que atenda não só as questões objetivas de uma demanda, como também valores subjetivos.

A função do Estado e mais especificamente do governo é garantir o bem-estar da sociedade, desta maneira, as ações devem ser voltadas ao desenvolvimento de políticas que atinjam todas as áreas da atuação estatal, como saúde, educação, assistência social, segurança, entre outros, visando a qualidade vida dos cidadãos.

Maria Paula Dallari Bucci, ensina que o governo, ao cuidar da qualidade de vida da sociedade, correspondendo aos desejos sociais e econômicos, a partir de políticas que vislumbrem o diálogo e a sua pacificação, terá a capacidade de atuar democraticamente e com força do poder social.

> Em outras palavras, o governo será capaz de produzir poder social, desde que tenha êxito em canalizar demandas da sociedade e alcançar formas de organização que, a partir da identificação de pontos de consenso entre os interesses em disputa, logrem evoluir para iniciativas concretas mais complexas de solução dos problemas em pauta. Em complemento, espera-se do governo capacidade de identificar pontos de dissenso, estruturando o processo de mediação do diálogo social, por meio do qual se ajustem expectativas e se componham as diferentes alternativas, reduzindo-se em parte as frustrações em relação às demandas não atendidas[10].

Ao instaurar uma política pública visando assegurar um programa de ações de interesse público voltadas para o Poder Judiciário na resolução conflitiva, fortalecem-se os princípios e valores constitucionais tão caros a sociedade, assegurando segurança jurídica e uma verdadeira prática de pacificação social.

O cerne da questão que merece ser pensada e desenvolvida é como esses métodos consensuais, principalmente as Práticas Colaborativas, podem ser, de fato, considerados e elevados ao patamar de uma política pública estatal. Quais são os mecanismos e ações para a sua implementação?

Por fim, deve ser destacada a importância da Resolução 125/2010 do CNJ que iniciou o debate sobre uma política pública voltada aos anseios da população e do Judiciário na busca de soluções para sanar as demandas judiciais. Contudo, é necessário ir além e assegurar que todos que necessitarem de uma decisão judicial, poderão contar com o diálogo, celeridade, justiça e equilíbrio processual.

10 BUCCI, Maria Paula Dallari. Fundamentos para uma teoria jurídica das políticas públicas. São Paulo: Saraiva, 2013. Edição do Kindle, posição 946 de 6012.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BRASIL, Constituição da República Federativa do Brasil de 1988.

BRASIL, Decreto-Lei nº4.657/42, Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro.

BRASIL, Resolução nº 125 de 29/11/2010, do Conselho Nacional de Justiça.

BRASIL, Lei 13.105/2015, Código de processo Civil.

BRASIL, Lei 13.140/2015, Lei da Mediação.

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

BOBBIO, Norberto. *A Era dos Direitos*. Rio de janeiro: Campus, 1993

BUCCI, Maria Paula Dallari. *Fundamentos para uma teoria jurídica das políticas públicas*. São Paulo: Saraiva, 2013. Edição do Kindle, posição 946 de 6012.

___. *Notas para uma metodologia jurídica de análise de políticas públicas. Biblioteca Digital Fórum Administrativo - Direito Público - FA*, Belo Horizonte, ano 9, n. 104, out. 2009.

CAMERON, Nancy. *Práticas Colaborativas: aprofundando o diálogo.* São Paulo: Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2019.

COUTINHO, Diogo R. *Direito e economia política na regulação de serviços públicos*. São Paulo: Saraiva, 2014.

FARIA, José Eduardo (org.). *Direitos Humanos, Direitos Sociais e Justiça*. São Paulo: Malheiros, 2010.

HEIDEMANN, Francisco G.; SALM, José Francisco. *Políticas Públicas e Desenvolvimento*. Brasília: UNB, 2014.

MOSTEN, Forrest S; CORDOVER, Adam B. *Building a successful collaborative family law practice*. Chicago, IL: American Bar Association, 2018.

RAWLS, John. *Uma Teoria da Justiça*. São Paulo: Martins Fontes, 2016.

TESLER, Pauline H. *Collaborative Law: achieving effective resolution in divorce without litigation*. Third Edition. Chicago, IL: American Bar Association, 2016.

___. THOMPSON, Peggy. *Divórcio Colaborativo: a maneira revolucionária de reestruturas sua família, resolver problemas legais e seguir adiante*. São Paulo: Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2017.

WEBB, Stuart G.; OUSKY, Ronald. D. *O Caminho Colaborativo para o divórcio*. São Paulo: Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2017.

CONHECENDO AS PRÁTICAS RESTAURATIVAS: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA

_Ana Carla Safadi[1]
_Cristina Lobato[2]
_Sandra de Oliveira Silva[3]

_RESUMO

O objetivo desse artigo é dar visibilidade ao trabalho desenvolvido pelo Setor Práticas Restaurativas – Programa GT 2019 – MEDIARE.

1. A PROPOSTA DO GT PRÁTICAS RESTAURATIVAS

Conforme a proposta do Grupo de Trabalho de Práticas Restaurativa do MEDIARE iniciado em 2019, realizamos nos encontros os diversos tipos de vivências combinadas com a teoria, considerando os princípios[4] e os valores da Justiça Restaurativa, que constitui-se como um conjunto ordenado e sistêmico de princípios, técnicas e atividades próprias, que pode vir a contribuir para o aprimoramento de habilidades e de competências do(a) facilitador(a) no desenvolvimento de suas atividades no âmbito da Cultura do Diálogo.

Configurou-se um desafio para o grupo de mulheres que passou a coexistir, vivenciar nos encontros os diversos tipos de círculos baseados na metodologia de Círculos de Construção de Paz da estadunidense

1 Advogada Colaborativa com capacitação realizada em conformidade com as normas da Internacional Academy of Collaborative Professionals – IACP). Mediadora capacitada pelo Instituto Mediare e pela Escola de Magistratura do Estado do Rio de Janeiro (EMERJ). Pós Graduada em Mediação de Conflitos com ênfase em família, (UCAM); Mediadora Escolar com formação e aperfeiçoamento em Buenos Aires pela APEP e pela Universidade Lusófona do Porto. Capacitada em Práticas Restaurativas pelo International Institute for Restorative Practices – IIRP, pela AJURIS /Kay Pranis; e pelo Laboratório de Convivência. Coordenadora de Conferências de Grupos Familiares, formada pelo CDHEP, Centro de Direitos Humanos e Educação Popular. Formada em Comunicação Social, pela PUC Rio de Janeiro. Integrante da Comissão de Justiça Restaurativa na OAB-RJ. Desenvolve projeto inovador de Conferência de Grupo Familiar na Forum Regional da Leopoldina – RJ. Apresentação de trabalho no México no Congresso Internacional "Justiça e Educação com visão Restaurativa" do International Institute for Restorative Practices – IIRP, 2020.

2 Advogada formada pela UERJ. Mestre em Bens Culturais e Projetos Sociais pela FGV. Autora do livro Ciranda do SER, sobre Comunicação Não Violenta para Crianças de Todas as Idades. Treinadora Licenciada pelo International Institute for Restorative Practices. Mediadora Certificada pelo ICFML. Coordenadora de Grupo de Trabalho na Comissão de Mediação de Conflitos da OAB-RJ, gestão 2019/2021. Professora convidada no FGV Law Program. Integra o corpo docente da Pós-Graduação em Mediação e Justiça Restaurativa da NEZO. Uniu-se à Faleck & Associados em janeiro de 2020, e tem atuado como facilitadora e mediadora em programas de indenização implementados em situações de repercussão nacional.

3 Psicóloga, Psicanalista, Terapeuta Familiar Sistêmica. Especialista pela UERJ. Mediadora com Formação e capacitação pelo TJRJ e pelo Mediare. Guardiã de Círculos Restaurativos. Formação de Facilitadores em Justiça Restaurativa pelo Governo do Estado do Rio de Janeiro/ Secretaria de Estado de Educação/ DEGASE/Escola de Gestão Socioeducativa Paulo Freire. Curso de Introdução à Justiça Restaurativa Laboratório de Convivência, com a professora Mônica Mumme. Pós graduação em Políticas Públicas e Socioeducação pela Escola Nacional de Socioeducação (ENS)/Centro de Estudos Avançados de Governo e Administração Pública da Universidade de Brasília (CEAG/UNB). Integrante da Comissão de Mediação da 20°Subseção da OAB/RJ.

4 A Carta de Araçatuba, de 2005, prevê princípios das práticas restaurativas. Disponível em: https://jij.tjrs.jus.br/doc/justica-restaurativa/CARTA-DE-ARACATUBA.pdf.

Kay Pranis, como dispositivo para a reflexão sobre suas habilidades e competências inicialmente como mediadoras e que expandiram suas percepções também como facilitadoras em suas vidas.

Kay Pranis esclarece que os círculos não são um processo neutro, livre de valores, ao contrário, são erguidos sobre alicerces de valores partilhados:

> Os círculos partem do pressuposto de que existe um desejo humano universal de estar ligado aos outros de forma positiva. Os valores do Círculo advêm desse impulso humano básico. Portanto valores que nutrem e promovem vínculos benéficos com os outros são o fundamento do Círculo[5].

2. SOBRE AS PRÁTICAS RESTAURATIVAS

As Práticas Restaurativas podem ser vivenciadas por meio de variadas metodologias, como: encontro entre vítima e ofensor, conferência de grupos familiares, círculos restaurativos, reunião restaurativa, círculo de construção de paz, entre outras. Embora semelhantes na essência, as diferentes abordagens diferem quanto ao número de pessoas participantes, a forma de participação e a forma de facilitação dos encontros.

Dessa forma, estão fundamentadas no diálogo qualificado, restaurativo, no comportamento, no compromisso, no respeito, na voluntariedade, no empoderamento, na confidencialidade, na honestidade, na solidariedade e na corresponsabilidade. Por meio de valores compartilhados e princípios vividos em todo o caminho, é possível criar um ambiente propício para a reflexão, conscientização, responsabilização e reparação do dano causado, bem como a restauração de relações.

Esta concepção é uma proposição para olhar para as relações de poder, ao convidar a expandir dos padrões de autoridade vertical para um diálogo horizontal, sobrepujando as estruturas tradicionais, para que as ações que visam a sua implementação tenham uma probabilidade maior de se tornarem efetivas. Consequentemente, ajudar a rever nosso modo de pensar para que vejamos o conflito como uma oportunidade de crescimento e estímulo ao aprendizado.

A metodologia do Processo Circular está alicerçada no diálogo com as pessoas sentadas em roda, lado a lado, e essa forma geométrica simboliza os princípios fundamentais da liderança e do poder compartilhados: igualdade, conexão e inclusão, proporcionando assim o comprometimento e a participação de cada um em um ambiente seguro e respeitoso, facilitado por um(a) guardiã(o), ou facilitador(a), onde cada pessoa tem as mesmas oportunidades de fala e de escuta, gerando mais oportunidade de interações, criando um contorno para a própria convivência humana compartilhada.

Importa conceber que somos seres relacionais inseridos numa cultura que muitas vezes nos distancia dos valores fundamentais para uma convivência saudável e mais construtiva. A conscientização sobre os fatores relacionais, institucionais e sociais que bloqueiam a comunicação dentro de um grupo possibilita o encorajamento de uma troca mais aberta, honesta e genuína, como indivíduos únicos e (inter) independentes, inaugurando uma cuidadosa comunicação interpessoal.

Isso foi possível de ser presenciado no Grupo de Trabalho de Práticas Restaurativas, onde gradualmente iniciou-se o processo de instauração de um procedimento restaurativo, para a convivência conosco mesmas internamente, entres nós e olhando para que os resultados fossem benéficos para todas. Vivemos esse triplo foco: em nós, na(s) outra(s)

5 PRANIS, Kay. Processos Circulares de Construção de Paz. São Paulo: Palas Athena, 2010, p. 39.

e nas relações. A cada encontro aprendemos mais sobre como é co-existir, em formação, visando passar dos padrões fixos, para relações desejadas e mais construtivas.

3. O CÍRCULO DE RAÍZES E GALHOS

Ao considerarmos aumentar a conscientização a respeito das influências que formaram nossa identidade e apoiar as participantes no caminho do autoconhecimento, no mês de abril o tema foi inspirado no Círculo de Raízes e Galhos[6]. Esse caminho de olhar para dentro requer a capacidade de entender os padrões do presente, imaginar um futuro desejado e colocar em ação os processos de mudanças.

A atividade principal desse círculo inclui o seguinte roteiro que foi adaptado:

> Peça aos participantes que desenhem uma árvore, incluindo o sistema de raízes, tronco e galhos.
>
> Peça-lhes que pensem nas raízes como a representação de onde eles vêm. Peça que identifiquem várias partes do sistema de raízes para responder, de diferentes maneiras, a pergunta "De onde você é?" Dê-lhes algum tempo para pensarem e escreverem.
>
> Passe então o objeto da palavra e convide-os a compartilharem o que eles escreveram em suas raízes. Em seguida, peça-lhes que pensem no tronco da árvore como sendo onde eles estão agora.
>
> Peça que escrevam no tronco a resposta à pergunta "Onde você está agora?" Dê-lhes tempo para que pensem e escrevam.
>
> Passe então o objeto da palavra e convide-os a compartilharem o que escreveram no tronco. Feito isso, peça-lhes que pensem nos galhos como onde eles querem estar daqui a cinco anos.
>
> Peça-lhes que identifiquem nos galhos as respostas à pergunta: "Onde você quer estar daqui a cinco anos?" Dê-lhes tempo para que pensem e escrevam suas respostas.
>
> Novamente, passe o objeto da palavra e convide-os a compartilharem o que escreveram nos galhos. Se os participantes estão tendo dificuldade para entender qualquer uma destas perguntas, use sua própria árvore como exemplo para ajudá-los a entender a atividade.
>
> Passe então o objeto da palavra e pergunte aos participantes que tipo de árvore eles são.

Dando início ao procedimento, parte integrante da qualificação e natureza do processo, iniciou-se o exercício investigativo, compartilhamento de informações, preocupações, interesses, impactos sofridos e/ou efeitos, sentimentos e responsabilidades. Os princípios e valores trabalhados nos círculos são utilizados como referências para revisitar normas de convivência para a construção de uma nova trajetória, desenvolvimento da empatia, para experiências justas e ponderadas.

6 BOYES--WATSON, Carolyn; PRANIS, Kay. No coração da esperança: guia de práticas circulares: o uso de círculos de construção da paz para desenvolver a inteligência emocional, promover a cura e construir relacionamentos saudáveis. Tradução: Fátima De Bastiani. [Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas], c2011. 280 p. 70.

4. REFLEXÕES FINAIS

Sentar em roda e ouvir histórias é um ato nobre que cria espaço para as verdades serem ditas e acolhidas. Pressupõe uma interação horizontal, que evidencia tantos os sujeitos de direitos, como as suas responsabilidades na construção do caminho. A arte do encontro pressupõe incluir processos humanizantes e coloca cada cidadão diante de sua responsabilidade na construção de outras formas, não violentas de convivência. O poder de mudança está ao alcance de cada pessoa, de cada instituição que se disponha a respeitar a vida e a dignidade humana.

Apresentar os princípios que estruturam esse novo paradigma de justiça exige um exercício interno e intenso. Estabelecer uma cultura de convivência baseada no resgate de valores orgânicos da humanidade, com base no diálogo, e em técnicas de comunicação não violenta, a fim de propor a resolução de conflitos e violências que promova a responsabilização e a restauração, não é tarefa fácil de se conseguir, produz inquietação mas esse repertório que trabalha em coletividade, em seu sistema é uma técnica para melhor compreensão entre os homens.

Considerar a saúde e bem-estar de relacionamentos, requer avançar, persistir e resistir com uma práxis transformadora a partir de ações dialógicas e restaurativas. Espera-se que as reflexões advindas desse trabalho, inspirem às práticas restaurativas e a redefinir estratégias de intervenções.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BOYES--WATSON, Carolyn; PRANIS, Kay. **No coração da esperança: guia de práticas circulares: o uso de círculos de construção da paz para desenvolver a inteligência emocional, promover a cura e construir relacionamentos saudáveis.** Tradução: Fátima De Bastiani. [Porto Alegre: Tribunal de Justiça do Estado do Rio Grande do Sul, Departamento de Artes Gráficas], c2011. 280 p. 70.

PRANIS, Kay. **Processos Circulares de Construção de Paz.** São Paulo: Palas Athena, 2010.

DESJUDICIALIZAÇÃO DOS CONFLITOS ENTRE OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE E SEUS CONSUMIDORES: A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA DE NEGOCIAÇÃO COMO FORMA ALTERNATIVA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO

_Kátia O'Donnell[1]

_RESUMO

O artigo objetiva explorar a ferramenta da negociação como método facilitador na resolução de conflitos decorrentes da área da saúde, de forma a se evitar a judicialização dos mesmos, bem como restabelecer uma relação de confiança entre os benficiários e as operadoras de planos de saúde.

1. INTRODUÇÃO

A saúde, um direito de todos elencado na Constituição da República Federativa do Brasil de 1988[2], tem se tornado cada vez mais um tema de grande relevância e recorrência nos tribunais brasileiros, tendo em vista a complexidade e diversidade de questões, como, por exemplo, melhor qualidade de vida, constantes avanços tecnológicos e farmacológicos, aumento da expectativa de vida, precariedade da saúde pública, dentre outras.

Algumas das questões supramencionadas foram e têm sido consideradas protagonistas do cenário brasileiro, haja vista o caos da saúde pública instalado atualmente na cidade do Rio de Janeiro, sendo este um dos fatores de grande impacto na expansão do mercado de saúde suplementar, fato que dá origem ao aumento do números de pessoas que procuram por um plano de saúde privado e, prova disso, é a pesquisa[3] do IBOPE realizada em setembro de 2019, a pedido do Instituto de Estudos da Saúde Suplementar – IESS.

De acordo com a pesquisa, 54% dos brasileiros que não têm plano de saúde já contaram com o benefício em algum momento e 73% desejam ter/voltar a ter plano médico-hospitalar. E o principal motivo para desejar contar com um plano deste tipo, apontado por 82% dos entrevistados, é a qualidade do atendimento, entendida como facilidade de acesso e disponibilidade de tecnologia médica mais recente.

1 Advogada. Coordenadora Jurídica de Operadora de Plano de Saúde. Mestranda em Sistemas de Resolução de Conflitos. Pós-graduada em Direito Civil e Processual Civil. Capacitação Teórica em Mediação de Conflitos e Facilitação de Diálogos pelo MEDIARE.

2 Brasil. Constituição Federal promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível no endereço eletrônico: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituição.htm Acesso em 27/11/2019.

3 Disponível no endereço eletrônico https://www.jornalcontabil.com.br/plano-de-saude-e-3-maior-desejo-do-brasileiro-aponta-ibope/ Acesso em 27/11/2019.

Infelizmente, a maioria da população brasileira não pode optar por um sistema privado de saúde adaptado às suas necessidades. Parece senso comum vincular a condição financeira à condição de ser beneficiário de planos de saúde, uma vez que a variável que explica a existência e o tamanho desse mercado é a renda familiar e individual. Portanto, aqueles que podem pagar optam por contratar planos de saúde privado.[4]

Assim sendo, ao considerarmos o caos na saúde pública e o número de pessoas que adquiriram planos de saúde na última década, começamos a compreender o porquê do aumento de 130% no número das demandas judiciais relativas à saúde, entre os anos de 2008 e 2017, conforme revela a pesquisa "Judicialização da Saúde no Brasil: Perfil das demandas, causas e propostas de solução". O estudo, elaborado pelo Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper) para o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), mostra que, no mesmo período, o número total de processos judiciais cresceu 50%.[5]

Infere-se desse considerável aumento no número de demandas referentes à saúde, que várias ações devem dispor sobre o mesmo tema, ou seja, são situações que rotineiramente acontecem no âmbito das operadoras de planos de saúde e que, por inúmeras razões, não são mapeadas a fim de se identificar os conflitos e, consequentemente resolvê-los ou pelo menos reduzi-los.

Durante a III Jornada de Direito da Saúde, realizada em São Paulo, no dia 18/03/2019, o Corregedor Nacional de Justiça, Ministro Humberto Martins, destacou que a questão da judicialização da saúde tem que ser enfrentada com diálogo e uma intermediação junto às instituições de saúde.

Portanto, o enfrentamento de um conflito, ainda que verse sobre um tema sensível como a saúde, deve se pautar no diálogo, na ética, na transparência e no respeito, pilares básicos e que estão elencados na composição dos meios alternativos e extrajudiciais de resolução de conflitos.

Importante salientar que a política do litígio é uma questão cultural no Brasil e que já começa a ser ensinada desde os primeiros anos da faculdade de Direito, passando-se a impressão de que advogado bom é aquele que ganha a ação, a briga, a guerra. No entanto, esta cultura começa a mudar aos poucos, pois as universidades de Direito, os estudantes e futuros advogados começam a pertencer a uma nova geração de negociadores, mediadores, conciliadores focados diretamente no diálogo, na escuta ativa, na empatia e, consequentemente, nos métodos alternativos de resolução de conflitos.

Diante do exposto e, considerando-se a definição de conflito trazida por Remo Entelman[6] (2002) que o apresenta como uma espécie de relação social, e explica os termos dizendo que isto ocorre quando se observa a interação entre as pessoas representada pelos movimentos que dois ou mais indivíduos realizam para orientar-se em suas condutas, de acordo com os atos praticados por eles, considerar-se-á a existência de **relações de conflito quando os objetivos dos indivíduos forem incompatíveis.**

4 Bahia L. As contradições entre o SUS universal e as transferências de recursos públicos para planos de saúde privados e seguros. In. Ciência e Saúde Coletiva 2008; 13 (5), p. 1385-1397.

5 Disponível no endereço eletrônico: https://www.cnj.jus.br/demandas-judiciais-relativas-a-saude--crescem-130-em-dez-anos/ Acesso em 18/12/2019.

6 ENTELMAN, Remo F. Teoría de conflictos: hacia un nuevo paradigma. Barcelona: Gedisa, 2002.

É notório que os conflitos fazem parte da natureza humana e da nossa vida, basta que haja uma diferença de interesses, de opiniões, de interpretações para que o conflito se instale e, uma vez instalado, surgem as dúvidas, os anseios, os medos, as incertezas e a pergunta de como resolvê-lo.

Entelman, entretanto, adverte que o conflito é um fenômeno universal e reflete uma adjetivação: conflito internacional, interno, de indivíduos, de grupos, de classes sociais. Adverte, ainda, que o gênero conflito abarca muitos tipos de enfrentamentos e, quando alguém se ocupa de conflitos, "um dos campos delineados é a identificação dos atores": plurais ou coletivos e individuais. Nos primeiros, plurais ou coletivos, há que se ater ao maior conhecimento do processo de tomada de decisão, a maior percepção das condutas e tensões, e a melhor construção dos possíveis cenários futuros. Nos últimos, individuais, que ocorrem nas relações familiares, societárias, negociais, entre outros, há que se ater à percepção da consciência do conflito e de seu grau.[7]

O conflito é relacional e, como tal, é parte eventual e inevitável das relações humanas. Integra o cotidiano humano e está presente em todos os segmentos da vida em sociedade.

2. DA NEGOCIAÇÃO COMO FERRAMENTA DE RESOLUÇÃO OU MITIGAÇÃO DO CONFLITO

2.1 Conceito de negociação

Há muitas definições para negociação.

Para Fisher, Ury e Patton[8], *negociar é conseguir um sim, em outras palavras, conseguir um acordo.*

Para Herb Cohen[9], *negociar é usar poder, tempo e informação para conseguir aquilo que se deseja*.

Para Bazerman e Naele[10], *negociar racionalmente, significa tomar as melhores decisões para otimizar seus interesses*.

Para Shell[11], *negociar é um processo de comunicação interativo, que ocorre quando queremos algo de outra pessoa, ou quando outra pessoa quer algo de nós*.

Independente do conceito a ser aplicado à negociação, fato é que ela pode ser útil quando bem aplicada e utilizada, pois um acordo ruim é pior do que nenhum acordo. Assim, saber identificar os anseios da parte, bem como os limites da negociação são fatores preponderantes para se obter êxito na negociação.

2.2 Características da negociação

Em que pese o caráter único e particular de cada negociação, existem três características infalíveis[12], a saber: (i) a assimetria de informações; (ii) os fatores intervenientes e (iii) o comportamento emotivo.

2.2.1 Da assimetria de informações

Presente em toda e qualquer negociação, independente do grau de transparência existente entre as partes, pois um dos lados sempre terá informações

7 ENTELMAN, Remo F. Teoria de Conflictos: Hacia un nuevo paradigma. Barcelona: Gedisa, 2005. (Série P.A.R.C. Fundamentos), p. 31.

8 FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. Como chegar ao si. Rio de Janeiro: Imago, 2005, p. 9.

9 COHEN, H. Você pode negociar qualquer coisa. Rio de Janeiro: Record, 1994, p. 17.

10 BAZERMAN, Max H.; NEAL, Margaret A. Negociando racionalmente. São Paulo: Atlas, 1994, p. 17.

11 SHELL, G. Richard. Negociar é preciso. São Paulo: Negócio Editora, 2001,p. 7.

12 LEITE, Jaci Corrêa. Negociação. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

que o outro não tem, e mesmo que ambas tenham a mesma informação, cada um poderá interpretá-la de modo diferente. Assim sendo, a chave para reduzir a assimetria de informações está em fazer boas perguntas.

2.2.2 Dos fatores intervenientes

Definidos por meio de três elementos e que podem dificultar o processo de negociação como um todo. São eles: as percepções, as emoções e a comunicação.

a) Percepções: são as "lentes" por meio das quais cada um de nós vê o mundo, os outros ou a si próprio. O problema é que não agimos de acordo com os fatos, mas de acordo com nossas percepções, o que acaba por dificultar o processo de negociação, pois ao invés de analisarmos fáticamente a situação, fazemos nosso juízo de valor baseado apenas na nossa forma de ver o mundo, a pessoa ou determinada situação e, por vezes, criamos pré-conceitos com relação a algo ou alguém que sequer demos a oportunidade de conhecer.

b) Emoções: o ser humano é movido por emoções e as palavras pesam, machucam e ferem quando menos se espera, pois muitas vezes falamos algo sem sequer saber que quem está ao lado poderá se sentir ofendido e essa ofensa, por mais que não tenha sido intencional, poderá ocasionar desconfortos por parte do "ofendido" e, por conseguinte, comprometer a relação.

c) Comportamento emotivo: por vezes tomamos decisões não racionais, especialmente quando estamos mais sensíveis porém, não há como ignorar tal fato, mas podemos tentar controlá-los de forma a não nos prejudicar nos processos de negociações e na própria vida.

3. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO PARA A NEGOCIAÇÃO

A comunicação consiste na troca de informações entre um indivíduo e outro, e essa informação deve ser passada de forma que o outro entenda o que se quer dizer. Caso isso não ocorra, tratar-se-á de uma comunicação com ruídos, mal feita ou sem o devido cuidado.[13]

O processo de comunicação é algo complexo, pois se exige o completo entendimento da mensagem a ser transmitida, ou seja, a forma como a mensagem será interpretada dependerá de como o comunicador transmitirá essa informação e de como o receptor a receberá. O comunicador deve lembrar que uma mesma mensagem pode ser entendida de diversas formas, tendo em vista que o receptor é automaticamente influenciado pelo seu meio social, estereótipos e crenças.[14]

Na verdade a comunicação não é apenas importante para a negociação, mas para toda e qualquer forma de relacionamento, pois vivemos em sociedade. Ademais, há várias formas de comunicação, verbal e não verbal.

Em que pese as diversas formas de comunicação existentes, o indivíduo só interage e desenvolve quando há uma ou mais pessoas em contato com ele, quando há uma troca, quando tem a oportunidade de agregar valor através de uma comunicação eficaz, quando se entrega ao diálogo e ao momento presente e se coloca no lugar do outro, pois *"o desejo de ir em direção ao outro, de se comunicar com ele, ajudá-lo de forma eficiente, faz nascer em nós uma imensa energia e uma grande alegria, sem nenhuma sensação de cansaço"*. (Dalai Lama)[15]

13 ANDRADE, Teobaldo. Para entender Relações Públicas. Ed. Loyola. São Paulo, 2001.
14 ANDRADE, Teobaldo. Para entender Relações Públicas. Ed. Loyola. São Paulo, 2001.
15 https://www.42frases.com.br/frases-dalai-lama/

Desta forma, aliada à comunicação, temos a empatia, pois para saber ouvir é preciso saber também se colocar no lugar do outro. No livro "Foco" de Daniel Goleman[16] há um relato sobre um artigo direcionado ao público médico que menciona o seguinte: "*A empatia, a capacidade de se conectar com os pacientes em um sentido profundo, ouvindo, prestando atenção, está no coração da prática médica*" e este mesmo artigo traz uma pesquisa[17] onde se concluiu que os profissionais que são processados por erros médicos nos Estados Unidos normalmente não cometem mais erros do que os que não são. A pesquisa mostra que a principal diferença frequentemente se resume ao modo como médico e paciente se relacionam. Acontece que aqueles que são processados apresentam menos sinais de afinidade emocional, eles fazem visitas mais curtas aos pacientes, não perguntam sobre suas preocupações, nem garantem que todas as suas perguntas sejam respondidas, e mantém um maior distanciamento emocional e finaliza dizendo que há pouca ou nenhuma risada durante a consulta.

Fato é que o resultado da pesquisa seria o mesmo para qualquer profissão, pois ter um bom relacionamento, ser agradável, saber se colocar no lugar do outro e se comunicar de forma adequada gera confiança e respeito entre as pessoas e profissionais, o que faz toda a diferença na hora de se negociar, ainda mais quando o objeto da negociação é a saúde ou a vida de alguém.

16 Goleman, Daniel. Livro Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso; Tradução Cássia Zanon. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

17 LEVINSON, W. et al. Physician-patient communication: the relationship with malpractice claims among primary care physicians and surgeons (Comunicación médico-paciente: la relación con reclamaciones de errores médicos entre médicos clínicos e cirurgiões), Oregon University of Health Sciences, Portland, EUA. JAMA - The Journal of the American Medical Association, 1997, p. 277, 553 e 569.

Quanto mais aprimorada for a comunicação, menor a possibilidade de existir ou de se gerar conflitos, ou seja, o aperfeiçoamento da comunicação também poderá contribuir para a redução do volume de ações judiciais na área da saúde, seja aprimorando o setor de ouvidoria, treinando os atendentes que prestam as primeiras informações para os pacientes ou familiares, ou até mesmo despertando nos profissionais de saúde a vontade de querer aperfeiçoar a arte da comunicação.

Em suma, a pesquisa supramencionada, mais uma vez, comprovou que a forma como nos relacionamos pode ser um fator preponderante na nossa vida pessoal e profissional, pois é fato que pessoas mais amáveis, simpáticas e empáticas tendem a ser mais acolhidas e aceitas não só no ambiente profissional, como na sociedade.

4. A NEGOCIAÇÃO APLICADA NA ÁREA DA SAÚDE PRIVADA

Sob o ponto de vista jurídico, a relação estabelecida entre operadoras de planos de saúde e seus beneficiários é uma relação contratual, onde o beneficiário espera ter a seu alcance, sempre que solicitar, uma prestação de serviços adequada, justa e satisfatória; em contrapartida, as operadoras de planos de saúde se obrigam a prestar os serviços solicitados, quando pertinentes, tendo em vista a contraprestação paga pelos beneficiários.

Sob esse prisma, a ideia inicial é de uma relação fria, distante, representada por dois contratantes a espera do cumprimento de cláusulas contratuais. Ocorre que o objeto dessa espécie de contrato vai além da frieza e da distância existentes hodiernamente, até por que, por trás dos contratantes existem pessoas físicas, dotadas de percepções, emoções e aptas a se comunicarem.

Desta forma, a possibilidade de surgirem conflitos advindos desse tipo de relacionamento é comum e muito presente no âmbito da saúde privada, pois as operadoras de planos de saúde não são insituições filantrópicas e visam auferir lucro, no entanto, a atividade desempenhada por elas também não pode ser completamente despida de um carater humanitário, dentro da razoablidade e do bom senso, pois haverá inúmeras situações onde deverá ser ponderado o direito à vida frente à exigência de cumprimento de uma cláusula contratual.

Além disso, todos os colaboradores das operadoras de planos e saúde estão suscetíveis a vivenciarem ou a presenciarem algum parente ou amigo em situação de necessidade de atendimento médico-hospitalar e todos gostariam de ser respeitados, auxiliados e informados adequadamente sobre os fatos que os levaram a procurar tal atendimento.

4.1 A importância de uma equipe qualificada

Cada vez mais empresas do setor de saúde, médicos e outros profissionais buscam a profissionalização, não somente nas questões técnicas, mas também em competências presentes no dia a dia dos hospitais, consultórios e clínicas. A habilidade de negociar está muito presente neste cotidiano: gerenciar problemas, conflitos e divergências com colegas, superiores, sócios, funcionários e até pacientes é frequente na rotina entre os profissionais da área.

Toda empresa possui em seu departamento jurídico os "negociadores natos", pessoas que nasceram com o dom da negociação e sempre se utilizaram dele para serem bem sucedidas em qualquer tipo de situação. Da mesma forma que existem pessoas que não são negociadoras natas, mas que podem ser trabalhadas para desenvolver e aplicar as técnicas da negociação.

O importante é que essas pessoas sejam identificadas e lapidadas para prestarem o melhor tipo de atendimento possível, desde o primeiro contato do beneficiário até o atendimento da sua solicitação, quando possível fazê-lo, pois o pedido de um beneficiário sempre será interpretado e conduzido de forma diferente dentro da empresa, pois cada pessoa agirá de acordo com suas experiências, com suas percepções e com sua alçada de decisão.

O engajamento dos envolvidos deve andar junto com aqueles que têm o poder de decisão, pois para se chegar a um acordo decorrente de uma negociação, as partes necessitam de autonomima e conhecimento sobre o assunto que esta sendo negociado, pois por mais que o advogado ou outro colaborador tenham intenção de negociar, é de suma importância que o objeto da negociação seja fielmente cumprido para se manter a confiança e, consequentemente, evitar novos conflitos.

4.2 Negociação com os beneficiários dos planos de saúde

Em uma negociação a vitória é o acordo e não a derrota do outro. De acordo com Fowler (2000), se as duas partes ganharem algo na negociação, o famoso bordão "ganha-ganha", sentirão vontade de dar continuidade ao relacionamento. Mas se uma das partes sair derrotada e frustrada, alimentará o desejo de revanche, o que reduzirá a possibilidade de ganhos mútuos no futuro.

Negociar algo referente à área da saúde parece ser inviável, porém, é mais benéfico do que prejudicial, pois, via de regra, as negociações se baseiam em assuntos que podem ser objeto de debate e de troca de informações,

ou seja, não está se cogitando a negociação de situações de total tensão e que qualquer minuto pode ser fatal, como, por exemplo, situações de urgência e emergência, onde não há tempo hábil para qualquer tentativa de diálogo, mas apenas da ação por parte dos profissionais de saúde.

No entanto, para os casos denominados eletivos, ou seja, que não decorrem de uma situação emergencial e que, por isso, podem ser conversados, dialogados e por fim negociados de forma pacífica, sem a intervenção do poder judiciário, o ganho de todas as partes é mais do que visível, pois haverá a redução do estresse e do desgaste por parte dos beneficiários e seus familiares, bem como a sensação de acolhimento e, por outro lado, as operadoras de planos de saúde terão a fidelização do cliente, bem como a boa imagem e "propaganda" que farão da empresa, além de uma economia com as custas judiciais e honorários advocatícios.

4.3 Negociação entre operadoras de planos de saúde e prestadores de serviços

Outro tipo de relação muito passível de conflitos e tensões é a estabelecida entre as operadoras de planos de saúde e os prestadores (hospitais, clínicas, laboratórios etc.) e, nesse contexto, temos conflitos estabelecidos entre pessoas jurídicas, o que torna o poder de negociação paritário sob o ponto de vista da vulnerabilidade, mas o que não significa dizer mais fácil ou menos complexo, pois dificilmente as partes envolvidas saberão de fato quais os interesses envolvidos.

Desta forma, tem-se que a competição e a cooperação estarão presentes nesse tipo de relação cotratual, dando origem à chamada *Coopetição*, terminologia dada por Barry J. Nalebuf e Adam M. Brandenburger[18], a fim de representar a forma de "colaborar para competir". Trata-se de um modelo no qual os agentes cooperam para criar valor e competem na divisão de valor, a partir do que foi criado. O paradoxo de competir e cooperar simultaneamente também maximiza valor para as partes.

A competição é saudável para pressionar o desenvolvimento de novos produtos e para criar novos mercados, mantendo a individualidade de cada negócio. No mundo empresarial, a adoção do conceito de *coopetição* permite maximizar o resultado do negócio, pois as empresas obtêm vantagens tanto da cooperação quanto da competição, em uma repartição justa do valor e incentivo à inovação e à diferenciação.[19]

No âmbito das negociações entre operadoras de planos de saúde e prestadores, tem-se que as operadoras com maior número de beneficiários e com melhores condições de solvência conseguem preços mais atrativos e condições contratuais mais interessantes. Por outro lado, os prestadores que conveniarem essas operadoras poderão ter um volume de atendimento maior e consequentemente, maior lucratividade.

Diante do contexto apresentado, vem sendo adotada uma nova forma de negociação entre as operadoras de planos de saúde menores, denominadas autogestões, que entram em contato com as operadoras maiores a fim de negociarem um termo de convênio ou cooperação, onde a operadora maior se unirá a operadora menor para negociarem preços melhores com os prestadores, o que também acaba sendo bem aceito por eles, tendo em vista a possibilidade de maior volume no

18 NALEBUFF, Barry J., BRANDENBURGER, Adam M. Coopetição: um conjunto revolucionário que combina competição com cooperação, a estratégia da teoria dos jogos que está mudando o jogo dos negócios. São Paulo: Rocco, 1996. 308p.

19 DUZERT, Yann e SPINOLA, Ana Tereza Schlaepfer. Negociação e a administração de conflitos. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2018, p. 26.

atendimento, bem como a garantia de uma operadora maior por trás da negociação, dando-lhes segurança jurídica e econômica.

5. NEGOCIAÇÃO NA ÁREA DA SAÚDE: POR QUE É TÃO DIFÍCIL IMPLEMENTÁ-LA?

Provavelmente pela sensibilidade atribuída ao próprio tema, ou pelo fato das negociações ocorrerem entre múltiplas partes e interessados, ou por ser difícil utilizar a razão ao invés da emoção, ou ainda pela ausência de pessoas capacitadas para falar e escutar e até mesmo pela falta de conhecimento sobre o assunto e seus benefícios.

Como já mencionado no presente artigo, as situações que levam os beneficiários a procurarem o Judiciário são, por inúmeras vezes, as mesmas, e sem um trabalho preventivo, a tendência é que o cenário se agrave, pois os motivos que mais retratam as insatisfações dos clientes de planos de saúde são as destacadas no quadro abaixo:

Motivo
Inadimplência (PF/PJ)
Medicação
Atendimento domiciliar
Emissão de faturas
Autorização
Cadastro (alteração cadastral/contratual)
Agendamento
Reajuste anual e por faixa etária
Reembolso – Atendimento particular
Cobrança indevida – Mensalidade
Emissão de carteira
Remoção
Pedido não incluso

Analisando os motivos acima, difícil entender o porquê de não se conseguir resolver problemas atinentes à emissão de carteira, pedido não incluso no sistema da operadora e, portanto, não analisado, emissão de faturas e problemas com o cadastro, pois são todas situações que não trazem qualquer tipo de risco à saúde do paciente e que apenas demonstram falhas de processo ou de fluxo e, por isso, indaga-se: por que não negociar ou simplesmente dialogar?

6. CONCLUSÃO

O presente artigo não visa criticar, justificar, sugestionar ou julgar qualquer forma de condução por parte dos atores envolvidos nas espécies de conflitos relatados, mas sim, tentar demonstrar e ainda que de forma superficial, o quanto todos podem se beneficiar com a aquisição de uma mudança cultural e organizacional, visando o restabelecimento do diálogo, o mapeamento e a identificação dos pontos a serem melhorados dentro das organizações, a redução do risco de judicialização e principalmente uma mudança comportamental, pois a maneira pela qual um problema é estruturado ou apresentado pode alterar muito a forma de administrá-lo.

É compreensível que mudar é difícil e que haja uma certa resistência por parte dos envolvidos, que tendem a persisitirem no mesmo padrão de comportamento. Ocorre que a persistência mal direcionada pode levar ao desperdício de muito tempo, energia e dinheiro, enquanto que a persistência direcionada pode levar a determinadas vantagens na identificação do conflito e possíveis formas de tratá-los, pois negociar racionalmente significa tomar as melhores decisões para maximizar seus interesses.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ANDRADE, Teobaldo. Para entender Relações Públicas. Ed. Loyola. São Paulo, 2001.

BAHIA, L. As contradições entre o SUS universal e as transferências de recursos públicos para planos de saúde privados e seguros. In. **Ciência e Saúde Coletiva**, 2008; 13 (5), p. 1385-1397.

BAZERMAN, Max H.; NEAL, Margaret A. Negociando racionalmente. São Paulo: Atlas, 1994.

COHEN, H. Você pode negociar qualquer coisa. Rio de Janeiro: Record, 1994.

ENTELMAN, Remo F. Teoría de conflictos: hacia un nuevo paradigma. Barcelona: Gedisa, 2002.

DUZERT, Yann; SPINOLA, Ana Tereza Schlaepfer. Negociação e a administração de conflitos. Rio de Janeiro: FGV, 2018.

FISHER, R.; URY, W.; PATTON, B. Como chegar ao si. Rio de Janeiro: Imago, 2005.

GOLEMAN, Daniel. Livro Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso. Tradução Cássia Zanon. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

LEITE, Jaci Corrêa. Negociação. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.

LEVINSON, W. et al. Physician-patient communication: the relationship with malpractice claims among primary care physicians and surgeons (Comunicación médico-paciente: la relación con reclamaciones de errores médicos entre médicos clínicos e cirurgiões), Oregon University of Health Sciences, Portland, EUA. JAMA - The Journal of the American Medical Association, 1997, p. 277, 553 e 569.

SHELL, G. Richard. Negociar é preciso. São Paulo: Negócio Editora, 2001.

REFERÊNCIA DA INTERNET

Conselho Nacional de Justiça do Brasil- CNJ. Disponível no endereço eletrônico: https://www.cnj.jus.br/demandas-judiciais-relativas-a-saude-crescem-130-em-dez-anos/ Aumento do número de demandas judiciais na área da saúde. Acesso em 18/12/2019.

REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS

Brasil. Constituição Federal de 1988. Promulgada em 5 de outubro de 1988. Disponível no endereço eletrônico: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/consituicao.htm. Acesso em 15/11/2019.

GRADE DE ATIVIDADES 2019

SETOR	ATIVIDADES	EVENTO	PUBLICAÇÃO (ANUÁRIO)
ARTE, CULTURA E ENTRETENIMENTO			_BREVES NOTAS SOBRE MEDIAÇÃO NO MERCADO DE ENTRETENIMENTO Gilberto Martins de Almeid PÁG. 06
CÍVEL	_Reuniões mensais nas quais um dos integrantes se encarregou de apresentar um assunto para reflexão e debate: experiências em conferências, processos circulares, ODR´s, roda de mapeamento de conflitos, mediação - imagens que falam.		_QUEBRANDO IMPASSES COM A UTILIZAÇÃO DO *BRACKETING* Mônica Salles Lima e Renata Moritz Serpa Coelho PÁG. 10
COMUNIDADES	_Discussão e elaboração do relatório da pesquisa em forma de livro com diferentes capítulos escritos pelos membros do Setor. Compilação de extensa bibliografia acerca da mediação comunitária no Brasil. _Elaboração de Projeto de Capacitação de Mediadores Comunitários para atender demanda da Prefeitura de Niterói: Projeto Rede Mediar - Pacto Niterói Contra a Violência.	_Lançamento do livro Mediação Comunitária no Brasil: diálogo entre conceitos e práticas. Barbara Musumeci Mourão e Silvia Naidin (orgs.). Rio de Janeiro: CESeC, 2019. Roda de Conversa com representantes de projetos de mediação comunitária, participantes da pesquisa e localizados no Estado do Rio de Janeiro.	_O DIÁLOGO COMO RECURSO RESTAURATIVO NO CONTEXTO COMUNITÁRIO: MEDIAÇÃO DE CONFLITOS; CÍRCULOS DE COMPOSIÇÃO DE CONSENSO; CONFERÊNCIAS DE GRUPOS FAMILIARES Eva Jonathan, Rachel Paolino, Vânia Izzo de Abreu, Wanderley Jacob PÁG. 15
DOCÊNCIA	_Leitura e discussão dos seguintes textos: “El Modelo Estratégico de Mediación. Supuestos y Fundamentos” de Rúben Alberto Calcaterra; “Apuntes sobre los Conflictos y la Mediación” – de Florencia Brandoni; “Uma Paixão pela Razão” de Antonio Damásio; e “A Ética na Mediação – Mediator Imparciality” de Omer Shapira.		_APRENDIZAGEM DO ADULTO – ESTRATÉGIAS ADEQUADAS Constança Madureira e Wanderley José Jacob PÁG. 25
EMPRESARIAL	_Dois foram os temas que permearam as leituras e as discurssões em Grupo: Ética Empresarial; Governaça Coporativa e Inovação - Tendências e Reflexões.	_Durante todo o ano um grupo de estudos pautado na simulação de Casos complexos reuniu profissionais em capacitação	_MEDIAÇÃO CORPORATIVA - O DIÁLOGO NO CENÁRIO INTERNO DAS ORGANIZAÇÕES Tania Almeida PÁG. 31

SETOR	ATIVIDADES	EVENTO	PUBLICAÇÃO (ANUÁRIO)
EMPRESAS FAMILIARES	_ Governança e Planejamento Patrimonial Sucessório foi o tema que permeou os GTs de 2019, contanto com a apresentação de seus integrantes.		_ IDENTIDADE DAS ORGANIZAÇÕES E DAS FAMÍLIAS EMPRESÁRIAS Adriana Urzedo Rocha **PÁG. 34**
ESCOLAR	_ Desenvolvimento de proposta de trabalho junto a Escolas Municipais do Rio de Janeiro em parceria com o Parceiros da Educação e o Instituto Trevo; _ Consultoria remota para elaboração de um curso (Recife) envolvendo a temática da Mediação Escolar; _ Planejamento e elaboração de Círculos de Diálogo realizados em Escola privada; _ Compartilhamento com a equipe pelos componentes do Setor Escolar presentes: (i) à 2ª Visita Técnica Intensiva de Mediação Escolar envolvendo atividades realizadas em Escolas Públicas de Buenos Aires, ocorrida em setembro de 2019, sob a Coordenação Geral de Gabriela Jablkowski - APEP; (ii) ao Curso de Mediação Escolar realizado em Brasília -DF, realizado em Brasília-DF, em agosto 2019, ministrado pela Professora Elisabete Pinto da Costa do Instituto de Mediação da Universidade Lusófona do Porto (IMULP), Coordenadora do "Projeto de Mediação de Conflitos na Escola por uma Convivência Cidadã.	_ Encontro com a direção e equipe pedagógica da Escola Municipal Pedro Ernesto; _ Roda de Conversa com o Folósofo, educador e consultor Philyppe Motta sobre os trabalhos que vem realizando em escolas privadas e públicas sobre a "Educação para a Não-Violência"; _ Círculos de Diálogo realizados na Escola privada Espaço Envolvimento com (i) Educadores e (ii) Representantes de Pais/ Mães/ Responsáveis e de Educadores;	_ INTEGRANDO VISÕES: A FORÇA DO CÍRCULO NA CONSTRUÇÃO DE CONSENSO NA COMUNIDADE ESCOLAR Cynthia Ozon Boghossian, Fernanda Martin, Joana Figueira de Mello, Lais Moretta, Leila Amboni, Monica Lobo, Renata Pessoa e Vânia Izzo **PÁG. 47**
FAMÍLIA E SUCESSÕES	_ Grupos de estudos mensais para discussão dos textos estudados e estudo de casos.	_ Formação em Mediação Familiar	_ A MEDIAÇÃO FAMILIAR À LUZ DO PRINCÍPIO CONSTITUCIONAL DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA Izabel Andrade Ramos **PÁG. 61**

SETOR	ATIVIDADES	EVENTO	PUBLICAÇÃO (ANUÁRIO)
PRÁTICAS COLABORATIVAS	_Reuniões mensais de ESTUDO (discussão de textos, palestras e apresentação de trabalhos de profissionais convidados) e de TRABALHO (casos colaborativos reais trazidos pelos profissionais e discutidos como forma de estudo e também de supervisão em grupo)	_Palestra “A atuação do profissional de saúde mental no divórcio colaborativo” - Terapeuta de família Andréa Wakigawa _Workshops apresentados no 2o Congresso Brasileiro de Práticas Colaborativas: “Práticas na prática” - Dra Renata Vilela e Dr Luís Felipe | “Práticas Colaborativas no Direito sucessório” - Dra Mariana Bravo e Dra Natalia Winter	_OS DESAFIOS DAS PRÁTICAS COLABORATIVAS E A NECESSIDADE DE IMPLEMENTAÇÃO DE POLÍTICAS PÚBLICAS PARA GESTÃO POSITIVA DE CONFLITOS Carolina Morsch, Izabel Ramos PÁG. 68
PRÁTICAS RESTAURATIVAS	_“Reuniões mensais, onde as participantes tiveram a oportunidade de vivenciar todas as etapas da preparação de um Processo Circular, além de praticar diferentes tipos de práticas ao longo do ano. _Foi sugerida uma bibliografia para servir de base teórica, visando ao estudo continuado e ao aprofundamento no tema das Práticas Restaurativas.”	_Encontro extra para a Andreza dos Santos Filizzola apresentar a pesquisa sobre o movimento da alteridade durante o processo de construção de paz em conflitos étnicos na Amazônia. _A participação de Valkiria Mayo em um dos encontros apresentando as Cartas da Academia da Empatia. _Apresentação do Artigo Artigo “Experiências de justiça restaurativa: o contar histórias no mundo até o Rio de Janeiro” nos Anais da II Convenção Americana de Justiça Restaurativa, realizada em Fortaleza, CE.	_CONHECENDO AS PRÁTICAS RESTAURATIVAS: UM RELATO DE EXPERIÊNCIA Ana Carla Safadi, Cristina Lobato e Sandra de Oliveira Silva PÁG. 75
SAÚDE	_Recebemos ilustres convidados que nos enriqueceram com diferentes assuntos: Multidiciplinaridade do trabalho em saúde e desafios de trabalho em equipe, (Maria Ines Carsalade Martins) Papel das Acreditadoras (Dr João Lucena) , Experiências e dasafios de um Diretor Médico de um Hospital de grande porte (Dr José Eduardo Couto de Castro). Convidamos o grupo de estudo de DSD para fortalecer nosso Setor e idealizamos um Projeto de DSD no Hospital Balbino.	_Fizemos no Instituto D’ Or uma apresentação entitulada: Mediação de Conflitos “O Diálogo na Área Acadêmica e da Saúde” e demos início ao trabalho de DSD no Hospital Balbino.	_DESJUDICIALIZAÇÃO DOS CONFLITOS ENTRE OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE E SEUS CONSUMIDORES: A UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA DE NEGOCIAÇÃO COMO FORMA ALTERNATIVA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO Katia O´Donnell PÁG. 79

ISSN 2526-4680 atribuído para a publicação impressa.

EXPEDIENTE

COORDENAÇÃO EDITORIAL E REVISÃO
Rafael Alves de Almeida

PROJETO GRÁFICO DE MIOLO, CAPA E DIAGRAMAÇÃO
Dupla Design

APOIO TÉCNICO
Gabrielly Oliveira e Mariana Caldas

AUTOR CORPORATIVO
INSTITUTO MEDIARE - Rua General Venâncio Flores, 305/908,
Leblon, Rio de Janeiro-RJ CEP 22441-090

PERIODICIDADE DA PUBLICAÇÃO
Anual

Rua General Venâncio Flores 305/908-911
Leblon 22441-090 Rio de Janeiro RJ
+55 21 2512-5256 +55 21 3489-5173
www.mediare.com.br