



ANUÁRIO MEDIARE

ANO CIVEL 2019 | VOL. 3 | MÊS 2

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

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

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

TANIA ALMEIDA
DIRETORA PRESIDENTE DO MEDIARE
ASSOCIADA BENEMÉRITA DO INSTITUTO MEDIARE

SUMÁRIO

- 03 APRESENTAÇÃO**
- 04 NORMAS PARA PUBLICAÇÃO**
SETOR ARTE E CULTURA
-
- 06 BREVES NOTAS SOBRE CONFLITOS EM TORNO DE OBRAS DE ARTISTAS FALECIDOS**
_Gabriela Codorniz _Gilberto Martins de Almeida
- SETOR CÍVEL
-
- 12 UMA BREVE REFLEXÃO SOBRE A MEDIAÇÃO COMO POSSIBILIDADE DE INCLUSÃO DA PESSOA PORTADORA DE DEFICIÊNCIA NO BRASIL**
_Mônica de Salles Lima
- SETOR COMUNIDADES
-
- 19 MAPEAMENTO DA MEDIAÇÃO COMUNITÁRIA NO BRASIL: OBSERVAÇÕES PRELIMINARES**
_Barbara Musumeci Mourão _Sílvia Naidin
- SETOR DOCÊNCIA
-
- 24 AFINANDO A PESSOA DO MEDIADOR: O TOM QUE HARMONIZA EQUIPE, ADVOGADOS E PARTES**
_Maria do Céu Lamarão Battaglia
- 36 RODA DE MAPEAMENTO DO CONFLITO: UMA FERRAMENTA PARA COACHING DE CONFLITOS, PRÁTICAS COLABORATIVAS, FACILITAÇÃO DE DIÁLOGOS E MEDIAÇÃO DE CONFLITOS**
_Philippe Lantos _Sergio Nissim Harari
- SETOR EMPRESARIAL
-
- 45 O USO DAS TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO NOS CONFLITOS EMPRESARIAIS - ESTUDO DE CASO**
_Solange Majella Jones
- SETOR EMPRESAS FAMILIARES
-
- 54 O OLHAR MULTIDISCIPLINAR DO MEDIADOR E SUAS IMPLICAÇÕES NA FACILITAÇÃO DE DIÁLOGO**
_Luisa Tavares _Tania Almeida
- SETOR ESCOLAR
-
- 62 CUIDANDO E AJUDANDO A CRESCER**
_Ana Carolina Couri _Renata Ferrara Pessoa de Brito Chaves
- SETOR FAMÍLIA E SUCESSÕES
-
- 67 FAMÍLIA, DEMOCRACIA E RELAÇÕES DE PODER: O PAPEL DA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA CONSTRUÇÃO DE NOVOS PARADIGMAS FAMILIARES**
_Ana Paula Agra _Izabel Ramos
- SETOR PRÁTICAS COLABORATIVAS
-
- 77 O ENFOQUE MULTIDISCIPLINAR NAS PRÁTICAS COLABORATIVAS COM O APORTE DA VISÃO SISTÊMICA E DA CONSCIÊNCIA DO SENTIMENTO**
_Carolina Streit Morsch
- SETOR SAÚDE
-
- 87 A VIABILIDADE DA UTILIZAÇÃO DOS MÉTODOS ADEQUADOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO ÂMBITO DA SAÚDE PRIVADA**
_Kátia O'Donnell
- SETOR TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO
-
- 94 GOVERNANÇA, CIBERNÉTICA E MEDIAÇÃO**
_Gilberto Martins de Almeida
- 99 GRADE DE ATIVIDADES 2018**

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 CONFLITOS EM TORNO DE OBRAS DE ARTISTAS FALECIDOS

_Gabriela Codorniz¹

_Gilberto Martins de Almeida²

_RESUMO

As obras de artistas falecidos costumam gerar grande variedade de conflitos, marcados por diversidade de interesses de herdeiros, curadores, marchands, museus, colecionadores, casas de leilões, fundos de investimento e outros, e pelo acentuado caráter subjetivo das pautas despertadas pela arte, além das dificuldades objetivas de *expertises* e de precificações, agravadas pela impossibilidade de consulta do artista. A Mediação pode ajudar a resgatar princípios e valores reconciliando interesses nesse contexto.

É sabido que as obras de artistas costumam transcender a vida deles, sendo este inclusive um dos anseios de suas criações. Porém, na ausência do artista, a gestão das obras deixa de contar com a manifestação da vontade dele, e nem sempre há testamento com cláusulas a respeito.

Nesse contexto, os desejos de herdeiros, marchands, curadores, galerias, museus, fundações, casas de leilões, feiras de arte e outros figurantes da cena artística se entrecrocaram e não raro são levados às barras dos tribunais.

Veja-se o exemplo da obra de Lygia Clark, uma das artistas mais valorizadas dentre os precursores da arte contemporânea no Brasil. A discussão sobre quem está autorizado a assinar a expertise de autenticidade de trabalhos da artista chegou às páginas dos jornais e revistas³, nutrida pelo *imbróglio* formado entre familiares e entre estes e marchands. Em resultado, não se sabe hoje quais obras são autênticas ou falsificadas, assim como não se sabe quais réplicas são autorizadas ou não. Essa controvérsia chegou ao Judiciário, assim como à Polícia, e enquanto pairam dúvidas sobre o legado da artista, perdem todos: a reputação da obra, os herdeiros, curadores, galerias, e sobretudo, o próprio público.

Vale também pensar sobre os dilemas que devem ter acometido os herdeiros de Portinari e os administradores do chamado Projeto Portinari, quando tentaram fazer valer a letra da lei de direitos de autor, que concede ao artista ou a seus herdeiros um percentual sobre a valorização financeira futura das obras (o chamado “direito de sequ-”

¹ Advogada com formação em mediação de conflitos pelo Mediare e mestre em Direito Comercial pela USP.

² Advogado, artista, e mediador integrante dos painéis de profissionais do Mediare e do Ministério da Cultura.

³ Como a matéria “A guerra dos Clark” publicada na Revista Piauí, edição 105, de junho de 2015.



ência”). A questão foi parar nos tribunais, que deram ganho de causa à família do artista⁴, porém se comenta que o mercado das artes não simpatiza com os que levam avante esse tipo de questão. Vitória legal, com custo comercial.

Como se pode ver, os legados de artistas envolvem pautas subjetivas e pautas objetivas muito ricas e variadas, de grande interesse como conteúdo para a Mediação. Este artigo se propõe a examinar algumas facetas dos conflitos que costumam emergir dessas pautas.

1. PAUTAS SUBJETIVAS

Ao se perguntar a artistas ou tribunais sobre o que é arte se nota que as respostas costumam afirmar que arte é uma expressão pessoal, uma exteriorização da personalidade, ou seja, uma subjetividade, mais do que o objeto ou conceito que resulta daquela introspecção ou sentimento. Quando se pergunta a colecionadores o motivo pelo qual adquirem obras de arte, as respostas em geral são de que a fruição é o que mais os motiva, ou seja, outro prazer subjetivo.

De outra parte, na contemporaneidade a arte caminha na direção de um mercado interessado na visão da arte como investimento, uma “liquidez” simultaneamente cultural e comercial, em que o franquear acesso à cultura se confunde com expectativa de notoriedade e lucros. Quanto mais original for a obra, mais atraído será o mercado, que a incensará, em busca de retorno.

Entre esses dois extremos, da beleza e da especulação, oscilam

os pleitos, valores e princípios que gravitam em torno das obras de artistas falecidos.

Para os familiares, as obras evocam memórias particulares, têm caráter testemunhal das circunstâncias em que elas foram criadas, não se resumem ao resultado perceptível ao final. Isto implica a vontade de zelar para que as cotações das obras se mantenham valorizadas, tanto para fazer justiça ao reconhecimento de sua qualidade, como para preservar a reserva de patrimônio que podem proporcionar aos familiares que as possuem ou, que acompanhem sua trajetória nos mercados visando auferir receitas financeiras que possam provir da exploração do direito de sequência.

Para os *marchands*, casas de leilões e galerias, as obras “fluem” conforme a sensibilidade - natural ou incutida - do mercado. Nessa condição, são abstraídos os aspectos afetivos que ligam o artista a seus herdeiros, e as obras assumem a função de mercadorias, apesar ou em razão da nobreza de sua origem. É como se as obras encontrassem o seu destino, assegurado mais pela “sobrevida” comercial do que pela reputação durante a vida do artista.

Já para curadores e fundações, as obras se situam no campo da História da Arte, e valerão tanto mais quanto estejam em sintonia com a evolução da cultura ao longo do tempo, isto é, elas terão interesse intrínseco na medida em que representem uma época, sejam características e afinadas com a perspectiva histórica e etnográfica.

Por vezes, os artistas deixam pistas sobre suas intenções quanto à gestão póstuma de suas obras, por meio de entrevistas, instruções a *marchands* ou curadores, ou mesmo testamentos. Nem sempre, no entanto, tais intenções são claras ou permanecem atuais. Há casos,

4 Vide reportagem disponível no endereço eletrônico <https://www.migalhas.com.br/Quentes/17,MI81611,91041-Filho+do+pintor+Candido+Portinari+ganha+acao+no+STJ+em+primeiro+caso> e a decisão em https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4147318/mod_resource/content/0/Direito%20de%20Sequ%C3%Aancia-RESP_594526_RJ_02.04.2009.pdf, ambos com acesso em 03.11.18.



como o da herança de Picasso⁵, em que a multiplicidade e diversidade de interessados tornou extremamente custosa a partilha das obras, não apenas sob a ótica financeira, mas especialmente no tocante às relações pessoais.

Portanto, em vista dos inúmeros e variados ingredientes subjetivos que compõem as pautas de conflitos em torno de obras de artistas falecidos, o mapeamento respectivo se torna crucial pois que a atmosfera que cerca tais obras é marcada fundamentalmente por sentimentos e percepções do que é uma obra de arte, qual a sua pertinência e o seu futuro.

2. PAUTAS OBJETIVAS

A dinâmica de transmissão das obras é um dos grandes desafios enfrentados pelo mercado das artes, tendo em vista não existir um sistema de registro unificado para as transações, como se fora um cartório, ou mesmo um mercado organizado para que as negociações ocorram, como nas bolsas de valores⁶. À falta de um repertório comum de informações e de um espaço público de transações, a objetividade construída pelo mercado para pautar o seu desenvolvimento tem, ainda, se caracterizado por um misto de improviso e de certa informalidade.

Por um lado, a restrita publicidade interessa a certo perfil de compradores, que opta pela privacidade, dentre outras razões. Nesse sentido, a Mediação interessaria para a solução de conflitos, na medida em que possa resguardar a confidencialidade da propriedade ou venda de obras.

Por outro lado, informações esparsas podem contribuir para um quadro detrimental, como o que afetou os herdeiros do escultor Victor Brecheret. O tribunal considerou que a falta de um levantamento das obras levava à não instauração do processo de inventário da herança, e por tabela, à ausência de provas que permitissem o julgamento da ação entre os herdeiros, forçados por lei a administrarem conjuntamente a obra de seu pai pelo prazo conferido por lei, que é de setenta anos a contar do falecimento do artista. A par da questão objetiva, o tribunal comentou ainda que pesou na decisão sobre o caso o fato de os herdeiros terem mirado questões de interesse estritamente individualista, desproporcionais à grandeza da obra do grande escritor, o que traduz consideração subjetiva também relevante no cenário dos conflitos entre herdeiros, pois em última análise os direitos de propriedade intelectual são concedidos pelo Estado e possuem função social. É possível imaginar que em uma Mediação os herdeiros poderiam ter tido melhor oportunidade para reunir informações e ajustar sua percepção e discurso, em vez das pautas engessadas que o rito processual judicial condiciona como requisito fixo e linear.

A inexistência de uma plataforma informacional consistente dificulta também o florescimento da cultura do direito de sequência⁷ que, como referido, confere ao autor a prerrogativa de participar da exploração econômica de sua arte por meio da percepção do percentual de no mínimo cinco por cento sobre a diferença apurada entre o valor de aquisição e o

⁵ Disponível no endereço eletrônico <<https://www.dn.pt/pessoas/interior/a-guerra-entre-os-herdeiros-do-imperio-multimilionario-de-picasso-5128720.html>>, acesso em 03.11.18.

⁶ A propósito, é curioso que em distintas capitais (RJ, SP, Porto Alegre), Bolsa de Arte é nome de galeria de arte, privada.

⁷ Lei nº 9.610/98:

Art. 38. O autor tem o direito, irrenunciável e inalienável, de perceber, no mínimo, cinco por cento sobre o aumento do preço eventualmente verificável em cada revenda de obra de arte ou manuscrito, sendo originais, que houver alienado.

Parágrafo único. Caso o autor não perceba o seu direito de sequência no ato da revenda, o vendedor é considerado depositário da quantia a ele devida, salvo se a operação for realizada por leiloeiro, quando será este o depositário.



valor de venda daquela obra⁸ e nessa condição constitui parcela importante dos interesses potenciais dos herdeiros de artistas, merecendo figurar em contratos como alertas, ou para fixação de percentual superior, se acordado, e inclusive podendo estipular Mediação para fins de dirimir eventuais futuras disputas sobre a aplicação respectiva.

Vale notar também que um dos dados que compõem a valorização das obras é a sua escassez. Seguindo a lógica econômica do “quanto mais raro, mais caro”, obras de artistas que produzem pouco (como por exemplo Beatriz Milhazes⁹) costumam alcançar ótimas cotações. Sob o mesmo raciocínio, obras de artistas de avançada idade (os quais, teoricamente, estão em fase mais seletiva de produção) são mais valorizadas, e costumam atingir preços ainda mais elevados quando o artista vem a falecer. Ou seja, o fim da carreira do artista é acompanhado da expectativa de estabilização da oferta e aumento da procura pelas obras do artista, o que pode aguçá-lo a vontade dos herdeiros (e de *marchands* ou de outros interessados) de monitorar e maximizar a inflexão da curva de valorização a partir de tal período.

E isto se reflete na *mix* de seleção de artistas por fundos ou clubes de investimento em arte, que costumam reservar um percentual para aquisição de obras de artistas já consagrados, vivos ou falecidos. Como o prazo pretendido de retorno sobre os investimentos costuma ser relativamente rápido, investir em obras de artistas reputados e falecidos se

torna boa opção, desde que não parem dúvidas sobre a liquidez de venda de tais obras, o que por vezes exige dirimir conflitos de forma célere.

Há, contudo, casos em que a morte do artista, impossibilitando contar-se com sua manifestação de vontade, complica a solução de conflitos, particularmente aqueles sobre destinação das obras, como o travado por Maria Altmann contra o governo da Áustria, em que se discutiu a propriedade de “Retrato de Adele Bloch-Bauer I”, de Gustav Klimt, vendido para a Neue Gallery, de Nova Iorque¹⁰. O caso foi resolvido por arbitragem, e poderia talvez ter sido mais convenientemente solucionado via Mediação, com menos comoção pública, custos e desgastes. O interesse governamental nesse tipo de caso é, comumente, de enquadrar obras como bens integrantes do patrimônio histórico e cultural do país. Este tem sido o pano de fundo, por exemplo, para certas nações buscarem reaver obras confiscadas em guerras ou furtadas.

Outro item que chama atenção quanto a obras de artistas falecidos é o da sua boa conservação e preservação, o que suscitou controvérsia envolvendo obras de Frans Krajcberg¹¹, em impasse que envolveu o Município de Curitiba e o tratamento atribuído ao acervo que o artista, em vida, havia doado para exposição permanente na cidade.

Vale lembrar também que alguns artistas não assinam obras (seja porque se tratam de vídeos, instalações, ou por outros motivos), gerando controvérsias, quando de seu falecimento, sobre a autenticidade respectiva.

⁸ V. artigo que comenta decisão recente em que a Justiça do Rio de Janeiro, em 1ª instância, não reconheceu o direito de sequência em função de ausência de prova do valor da transação anterior, para aferição de se houve mais-valia na transação seguinte: disponível no endereço eletrônico <<https://www.conjur.com.br/2017-nov-18/leonardo-cancado-veu-ignorancia-paira-direito-sequencia>>, acesso em 01.12.18.

⁹ Disponível no endereço eletrônico <<https://vejasp.abril.com.br/cidades/crece-mercado-de-compra-de-obras-de-arte-em-fundos-de-investimento/>>, acesso em 02.12.18.

¹⁰ Disponível no endereço eletrônico <https://www.bbc.com/portuguese/reporterbbc/story/2006/08/060809_klimt_is.shtml>, acesso em 01.12.18.

¹¹ Disponível nos endereços eletrônicos <<https://www.gazetadopovo.com.br/caderno-g/o-impasse-de-frans-krajcberg-0bfb9xch1ce4nbqz4ng7wopji/>> e <https://www.cmc.pr.gov.br/ass_det.php?not=25081#&panell-1>, acessados em 02.12.18.



3. COMO A MEDIAÇÃO PODE SER ÚTIL EM TAIS CONTEXTOS

Como visto, as matérias sujeitas a controvérsias envolvendo obras de artistas falecidos podem ser complexas, fortemente tocadas por emoção e marcadas por interesses negociais, dizendo respeito a um ecossistema que vai muito além da família dos artistas, e que deve ser ponderado como rede de pertinência, como assim permite o procedimento da Mediação.

Já a tecnicidade inerente ao fazer artístico sugere a conveniência de a Mediação recorrer a especialistas técnicos como consultores, de modo a ajudarem em questões intrincadas, como a de verificação de autenticidade ou de falsificação. Neste particular, a pactuação de confidencialidade para o processo de Mediação deve atender ao interesse das partes envolvidas, pois o mercado das artes se notabiliza por depender da imagem de credibilidade para que as transações fluam de modo regular.

Outro ponto que evidencia a potencial adequação da Mediação para tratar de demandas no campo das artes é a maior flexibilidade de custos, compatível com a variedade de vulto financeiro dos conflitos.

Outra vantagem apreciável da Mediação é a proteção do diálogo entre pessoas, principalmente os familiares, ligados por elos que sobreviverão ao falecimento do artista. A preservação de relacionamentos a longo prazo entre interessados que continuarão a se relacionar é, sem dúvida, uma das grandes vantagens da Mediação, favorecida pelo protagonismo que os interessados têm oportunidade de assumir na construção do desfecho desejado.

CONCLUSÕES

A Mediação pode ajudar na solução de conflitos entre herdeiros de artistas falecidos ou entre estes e demais participantes no mercado das artes na medida em que seu procedimento permite resgatar dados e motivações, contribuindo para preencher o déficit informacional e os *gaps* de comunicação que alimentam tais conflitos, e faculta a pactuação de sigilo e de convite a membros da rede de pertinência, ampliando as chances de enriquecimento e harmonização de pautas subjetivas e pautas objetivas, num ambiente de liberdade e de autonomia da vontade, especialmente compatível com o substrato criativo embutido nas matérias artísticas que sejam trazidas à Mediação. Carece, todavia, a divulgação dessa opção junto aos potenciais interessados nesse setor, eis que ainda prevalece um cenário de limitado conhecimento a respeito.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

“A guerra dos Clark”, matéria publicada na Revista Piauí, edição 105, de junho de 2015.

“A guerra entre os herdeiros do império multimilionário de Picasso”, matéria disponível no endereço eletrônico <<https://www.dn.pt/pessoas/interior/a-guerra-entre-os-herdeiros-do-imperio-multimilionario-de-picasso-5128720.html>>, acessado em 03.11.18.

“Cegueira, surdez e véu da ignorância pairam sobre o direito de sequência”, matéria publicada no endereço eletrônico <<https://www.conjur.com.br/2017-nov-18/leonardo-cancado-veu-ignorancia-paira-direito-sequencia>>, acesso em 01.12.18.

“Filho do pintor Candido Portinari ganha ação no STJ em primeiro caso de direito de sequência no Brasil”, matéria publicada em 03/04/09 no web site Migalhas, disponível no endereço eletrônico <https://www.migalhas.com.br/Quentes/17,MI81611,91041-Filho+do+pinto+r+Candido+Portinari+ganha+acao+no+STJ+em+primeiro+caso>, acessado em 11/12/18.

“Fundos que compram obras de arte ganham força no Brasil”, matéria publicada no endereço eletrônico <<https://vejasp.abril.com.br/cidades/cresce-mercado-de-compra-de-obras-de-arte-em-fundos-de-investimento/>>, acesso em 02.12.18.

“Obras de Klimt podem alcançar US\$ 150 milhões”, matéria publicada no endereço eletrônico https://www.bbc.com/portuguese/reporterbbc/story/2006/08/060809_klimt_is.shtml, acesso em 11.12.18.

“O impasse de Frans Krajcberg”, matéria publicada no endereço eletrônico <https://www.gazetadopovo.com.br/caderno-g/o-impasse-de-frans-krajcberg-0bfb9xch1ce4nbqz4ng7wopji/>, acesso em 11/12/18.

“Prefeitura não informa quando restituirá obras de Frans Krajcberg”, matéria publicada no endereço eletrônico <https://www.cmc.pr.gov.br/ass_det.php?not=25081#&panel1-1>, acesso em 02.12.18.



UMA BREVE REFLEXÃO SOBRE A MEDIAÇÃO COMO POSSIBILIDADE DE INCLUSÃO DA PESSOA PORTADORA DE DEFICIÊNCIA NO BRASIL

_Mônica de Salles Lima¹

_RESUMO

O artigo comenta, de modo sucinto, a sinergia de propósitos entre o moderno conceito de inclusão da pessoa portadora de deficiência e o instituto da mediação, assim considerado como possibilidade de construção eficaz de curatela individualizada e adequada ao novo marco legal.

INTRODUÇÃO

A dignidade da pessoa humana se afirmou como pilar estruturante da sociedade brasileira na Constituição da República de 1988, desde seu primeiro artigo. Esta escolha do constituinte não foi aleatória. Pelo contrário, naquela ocasião, há quase trinta anos, havia um forte sentimento de resgate de valores caros à democracia. O caráter democrático do Estado brasileiro, pois, havia sido retomado após longo e duro processo de abertura política. Assim, inaugurar o texto constitucional com a promessa de construção de sociedade mais justa e igualitária passava necessariamente pela **garantia do respeito** à pessoa, **ao cidadão**. Ainda que longe de se atingir tal objetivo, muito se tem caminhado no sentido de conferir **eficácia** ao princípio mencionado, saindo da dogmática jurídica para a efetividade.

Neste campo, não são poucos os que trabalham para que a **pessoa portadora de deficiência** seja, de modo palpável, também destinatária da aludida norma constitucional. Luta-se pela concretização de sua dignidade, historicamente esquecida e relegada a um segundo plano, como se este indivíduo fosse um cidadão de segunda classe, de categoria inferior, a ser protegido, tutelado, *se e quando* possível.

Difícil a convivência com o diferente, ainda mais quando a diferença pode implicar em deficiência, a qual requer atenção singular, medidas afirmativas e atitudes proativas para inclusão. O caminho da segregação se apresenta como o mais fácil. À guisa de proteger, circunscrevem-se limites, muros, fronteiras, impondo situações sem respostas imediatas. De fato,

¹ Advogada e Mediadora. Pós-graduada em Direito Civil e especialização em Direito Civil-Constitucional. Formação MEDIARE em Mediação de Conflitos e em Mediação e Negociação pelo Program on Negotiation na Harvard Law School Executive Education. Mediadora Judicial. Mediadora Avançada certificada pelo ICFML. Membro da Comissão de Mediação da OAB/RJ e integrante de diversas listas de mediadores no Brasil.



os esforços para efetiva inclusão das pessoas portadoras de algum tipo de deficiência são muito recentes, não só no Brasil, mas no mundo inteiro.

A melhoria das condições de vida das pessoas com deficiência depende de esforços conjuntos, conscientização global e práticas efetivas, em todos os países do mundo. Aprender com a experiência alheia, estrangeira, comunicar-se com o outro, agregando conhecimento, sinaliza para uma possibilidade de crescimento. Por outro lado, oferecer seu próprio olhar para o assunto, com as peculiaridades culturais próprias do país enriquece o debate. Nesta perspectiva dialógica é que a inclusão da pessoa com deficiência alcança contornos mundiais e, sem dúvida, mais humanos.

No Brasil, o site do Conselho Nacional dos Direitos da Pessoa com Deficiência (CONADE)², fazendo referência ao **Censo de 2010**, noticia que 45,6 milhões de pessoas são portadoras de algum tipo de deficiência. Ou seja: estamos a falar de 20 a 25% da população do país, representando um expressivo contingente a ser considerado na concretização do direito à **dignidade** e compreendido em suas especificidades. Representa um sólido desafio assegurar que tais pessoas sejam ouvidas, promovendo-se sua participação de modo efetivo na vida econômica, social e cultural do país.

1. MOLDURA LEGISLATIVA

De toda sorte, para além das garantias constitucionais originárias, os brasileiros, portadores de deficiência, estão há quase dez anos ao abrigo de tratado internacional (“**Convenção sobre os Direitos das Pessoas com Deficiência**”, cujos termos foram integralmente ratificados pelo Estado

brasileiro, em 2009.³), No aludido diploma legal existe o compromisso de priorizar a inclusão e a participação dos portadores de deficiência nos programas e políticas públicas, especialmente naquilo que lhe diga respeito.

No preâmbulo da aludida Convenção, os signatários reconhecem que **“a deficiência é um conceito em evolução e que a deficiência resulta da interação entre pessoas com deficiência e as barreiras devidas às atitudes e ao ambiente que impedem a plena e efetiva participação dessas pessoas na sociedade em igualdade de oportunidades com as demais pessoas.”** E mais, afirmam ainda: **“a importância, para as pessoas com deficiência, de sua autonomia e independência individuais, inclusive da liberdade para fazer as próprias escolhas.”**

No entanto, verifica-se que a despeito da contemporaneidade, tais conceitos ainda são novos e carentes de implementação efetiva em boa parte do mundo. Muito a avançar, no que toca aos aspectos culturais da percepção no seio da sociedade sobre as pessoas portadoras de deficiência.

Garantir, portanto, eficácia às premissas aludidas exige adequação, entre outras, da própria estrutura legal que rege as relações interpessoais envolvendo portadores de deficiência. Como sabido, as inovações legislativas, por sua própria natureza, vêm a reboque dos fatos, na esteira da consolidação de estruturas culturais e sociais. Em que pese a resistência, é chegado o momento da sociedade contemporânea combater estereótipos, preconceitos, práticas nocivas e restritivas de direitos. E, por natural consequência, deve-se extrair da interpretação legal a ênfase ao **indivíduo**, não só como sujeito de direitos e obrigações,

² Disponível no endereço eletrônico: <http://www.pessoacomdeficiencia.gov.br/app/conade>, acesso em 19/09/2018, às 16:00h

³ Decreto nº 6949, de 25 de agosto de 2009 (disponível no endereço eletrônico http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2007-2010/2009/decreto/d6949.htm.)



mas principalmente como **pessoa** a ser valorizada em suas capacidades, com as limitações que lhe são peculiares.

A propósito, o antigo Código Civil, **vigente de 1916 até 2003**, havia sedimentado a noção de **incapacidade absoluta**, contendo em seu texto expressões tais como: “*loucos de todo gênero*”, “*silvícolas não aculturados*”, entre outros jargões, que ficam agora como meros registros históricos, curiosidades a serem lembradas nos bancos das faculdades. Modernamente, rejeita-se, a princípio, a redução simplista da pessoa portadora de deficiência ao “inválido” (a dizer: não-válido), o absolutamente incapaz, considerado, “**morto civilmente**”, expressão usada corriqueiramente.

Não obstante, pode-se intuir que, em âmbito sociocultural, permanece o forte sentimento de que a utilização de instrumentos legais de proteção aos portadores de deficiência, representa, sim, uma diminuição ou mesmo alijamento da sociedade àqueles que são “rotulados” de incapazes. Daí, muitas vezes, a relutância na adoção dos instrumentos jurídicos, seja pelo portador de deficiência ou por seus familiares.

Cabe, pois, ao século XXI caminhar na direção de um novo paradigma na tutela das incapacidades. Nesta linha, saliente-se o disposto no Código Civil de 2002 (Lei nº 10.406/2002), em seu art. 4º, no sentido da **aceitação da capacidade dos portadores de deficiência**⁴. Tal perspectiva se faz mais presente com o advento do **Estatuto da Pessoa Portadora de Deficiência**, Lei nº 13.146, de 06 de julho de 2015, cuja entrada em vigor data de 2016. Não seria demais a transcrição do art. 6º da referida lei: “**A deficiência não afeta a plena capacidade civil da pessoa, inclusive para: (...)**”

Neste novo cenário, a opção do legislador brasileiro foi no sentido

de reafirmar os propósitos da Convenção Internacional, afinados com a nossa matriz constitucional, de **inclusão social**, assegurando-se a igualdade de condições e o exercício da **cidadania**, com o reconhecimento de capacidades dos portadores de deficiência.

No que tange ao reconhecimento da pessoa portadora de deficiência perante a Lei, mais especificamente aquelas cuja a expressão da vontade sofre algum tipo de restrição, diz o Estatuto em seu art. 84:

“A pessoa com deficiência tem assegurado o direito ao exercício de sua capacidade legal em igualdade de condições com as demais pessoas.

§ 1º - **Quando necessário**, a pessoa com deficiência será submetida à curatela, conforme a lei.

(...).

§ 3º - **A definição de curatela de pessoa com deficiência constitui medida protetiva extraordinária, proporcional às necessidades e às circunstâncias de cada caso, e durará o menor tempo possível”**

Tais dispositivos legais determinam que o papel do Curador passa a ser **coadjuvante**, assistindo a pessoa portadora de deficiência na exata medida de suas necessidades. De fato, na curatela⁵ exige-se proporcio-

⁵ Como conceitua Anderson Schreiber: “Curatela assemelha-se à tutela no fundamento assistencial, mas dela se diferencia por se **estender sobre pessoas maiores**. Estão sujeitos a curatela: (a) aqueles que, por causa transitória ou permanente, não puderem exprimir sua vontade; (b) os ébrios habituais e os viciados em tóxicos; e (c) os pródigos. Além dessas hipóteses, contidas no art. 1.761 do Código Civil, a lei contempla outros casos de curatela, como a curatela do nascituro. (...)”

Por serem institutos afins, o legislador determina que ao exercício da curatela se apliquem as regras estabelecidas para o exercício da tutela. Ainda assim, tutela e curatela guardam diferenças significativas, principalmente no que toca aos pressupostos para a sua aplicação. Enquanto o menor já é tido como incapaz, exigindo a nomeação de um tutor que lhe dirija a educação administre seus bens, o maior é, em princípio, plenamente capaz, razão pela qual a nomeação de um curador para defender seus interesses implica pesada restrição à sua autonomia pessoal, a ser avaliada com extrema cautela pelo magistrado e sempre à luz das condições pessoais do curatelado.

⁴ Art. 4º - São incapazes, relativamente a certos atos ou à maneira de os exercer: inciso III - aqueles que, por causa transitória ou permanente, não puderem exprimir sua vontade.



nalidade às circunstâncias do caso concreto e, mais especificamente aos atos que dizem respeito aos **direitos de natureza patrimonial e negocial**. Conclui-se, pois, que o panorama legislativo vigente busca trazer a pessoa portadora de deficiência para o **protagonismo** das decisões sobre sua vida civil, não sendo possível, por exemplo, impedir seu casamento ou planejamento familiar. Assim, a pessoa pode e deve ser auxiliada na justa medida, de modo a se preservar sua dignidade e individualidade, considerados seus interesses e com olhos para o **caso concreto**.

Assim sendo, sem pretender adentrar nas questões relativas à Curatela e sua nova disciplina legal, bem como a nova disciplina das capacidades, verifica-se uma especial sintonia entre a tônica adotada pelo EPD, também chamada de **Lei Brasileira de Inclusão (LBI)**⁶ com princípios adotados pela **Lei de Mediação (Lei nº 13.140/2015)**, cuja entrada em vigor também data do ano de 2016. Chamam a atenção, em especial, os princípios da igualdade entre as partes, autonomia, protagonismo na construção do consenso, tudo levando à compreensão de que a pessoa portadora de deficiência **pode e deve estar presente, se possível**, na deliberação sobre as condições em que instrumentos legais de proteção se darão.

Neste cenário, o instituto da mediação, e sua aplicação prática, pode representar importante **instrumento de inclusão para a pessoa portadora de deficiência**, seja pessoalmente, seja acompanhada e assistida por familiar, cuidador, enfim, desde que tal participação não importe em ofensa ou prejuízo de seus interesses.

2. MEDIAÇÃO COMO POSSIBILIDADE NA CONSTRUÇÃO DA CURATELA DA PESSOA COM DEFICIÊNCIA.

A mediação como método não-adversarial de composição de litígios e promotora da autocomposição de controvérsias vem sendo fortemente incentivada pelos operadores do Direito. Diante das recentes normas promulgadas, seja Lei de Mediação, seja o próprio Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/2015), destacam-se a **informalidade**, a **elasticidade**, a **oralidade** com que está aparelhado o procedimento de mediação. Desse modo, é possível contemplar vários atores envolvidos numa demanda, para além daqueles que originariamente se vinculariam à causa sob uma ótica jurídica estrita. Em suma, o procedimento de mediação prevê um efetivo incentivo à participação do indivíduo, ainda que voluntária, mas inserida no seu contexto, seja familiar, seja social, de modo a garantir protagonismo, bem como segurança e sustentabilidade na solução de conflitos.

No que toca às pessoas portadoras de deficiência, pode-se dizer que tais princípios prestigiam a inclusão de ampla gama de pessoas envolvidas no seu dia a dia, que partilham da própria rotina de tais indivíduos, assegurando-lhe voz e espaço no processo. De fato, a rede de pertinência, assim entendida a malha de pessoas que compõem suas relações cotidianas (tais como: familiares próximos, amigos, cuidadores, profissionais da área de saúde, etc.) não estaria legitimada, necessariamente, a se manifestar numa demanda judicial, em seu formato tradicional. No entanto, tais pessoas, num cenário de mediação, colaboram na criação de opções, contribuem na percepção dos impasses, destacam possibilidades e, mais, são afetadas por eventuais conflitos que possam surgir com relação ao portador de deficiência.

⁶ EPD – “Estatuto da Pessoa com Deficiência” (Lei nº 13.146/2015) Disponível no endereço eletrônico: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13146.htm.



Enfim, a mesa de mediação se apresenta como espaço inclusivo e útil, em que os vários atores podem participar, ser ouvidos, colaborar na construção de uma melhor solução para o caso concreto do portador de deficiência no que se refere à sua proteção.⁷ Dessa forma, uma decisão judicial sobre curatela, que afetará direta ou indiretamente a mencionada rede, em sua totalidade, poderá ser também fruto de sua respectiva participação. Destaque-se que, neste formato, a mediação se presta a conferir efetividade ao moderno conceito de **personalização** do instituto da curatela, conforme claramente previsto no art.755 do CPC/15⁸.

O contexto social de uma pessoa portadora de deficiência, considerado de modo amplo, tem especial relevo na solução de conflitos envolvendo o indivíduo, notadamente quando se trata de protegê-lo sobre o aspecto patrimonial e, em especial, o emocional. Em virtude disto, convidar à participação no processo o conjunto de pessoas envolvidas com o portador de deficiência pode auxiliar na produção de soluções sustentáveis, bem como garantir que as suas respectivas potencialidades sejam reconhecidas e privilegiadas, na sua exata medida. A propósito, vale reproduzir o disposto no art. 758 do CPC que diz

7 Importantes as ponderações de Thaís Câmara Maia Fernandes Coelho em obra intitulada Autocuratela: “Ao decretar a curatela, o juiz nomeará um curador, podendo a ação ser ajuizada por qualquer das pessoas indicadas. Inicialmente, a nomeação recairá sobre o cônjuge ou companheiro que não esteja separado judicialmente ou de fato, em conformidade com o art. 1.775 do Código Civil. O cônjuge ou o companheiro normalmente é a pessoa mais apta para receber essa incumbência devido ao vínculo afetivo e de confiança que possui com o curatelado, bem como em função do interesse na conservação do patrimônio comum da família. Não obstante tal disposição legal, questiona-se: E se o cônjuge já tiver idade avançada que dificulte a administração do patrimônio? E se o companheiro não se preocupar com os cuidados diários, sendo relapso em relação aos interesses pessoais e patrimoniais do curatelado? E se os cônjuges não tinham uma vida conjugal harmoniosa, com afeto algum na relação? E se o companheiro é péssimo administrador financeiro?”

8 Art. 755 CPC/15 - Na sentença que decretar a interdição, o juiz:

I - nomeará curador, que poderá ser o requerente da interdição, e fixará os limites da curatela, segundo o estado e o desenvolvimento mental do interdito;

II - considerará as características pessoais do interdito, observando suas potencialidades, habilidades, vontades e preferências.

“O curador deverá buscar tratamento e apoio apropriados à conquista da autonomia pelo interdito.”

Num processo judicial tradicional, de um modo geral, a pessoa portadora de deficiência, especialmente a mental, dificilmente tem voz, se submete a relatórios médicos, muitas vezes formulários, entrevistas em ambientes formais, frios e distantes do seu dia a dia. Difícil, neste contexto, atuar em prol do acolhimento do indivíduo e singularização quanto ao seu quadro particular.

À toda evidência, há casos extremos em que a expressão da autonomia está totalmente comprometida (ex.: doentes em coma, demência com perda expressiva das funções cerebrais) impedindo que o próprio portador de deficiência participe de negociações. No entanto, há circunstâncias em que seria possível a participação da própria pessoa portadora de deficiência, considerando suas condições específicas (ex.: portadores de doenças mentais que se encontram em tratamento adequado). Num cenário de mediação, é possível trabalhar com especial cuidado, valorizando-se os princípios norteadores de dignidade, valorização das capacidades e empoderamento do indivíduo à luz de suas características e circunstâncias.

De modo geral, mediadores capacitados – especialistas em técnicas de comunicação e negociação – facilitam uma escuta qualificada das partes⁹ e, além, podem promover uma interlocução de qualidade de equipe multidisciplinar, conferindo eficácia concreta à norma constante

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



do art. 756, § 2º do CPC.¹⁰

A proteção dirigida ao portador de deficiência deve se cingir tão-somente ao necessário, considerando as características próprias de cada caso, preservando as **potencialidades individuais**, o que somente pode ser aferido, caso a caso, e, de forma dinâmica, ao longo do tempo.

A mediação – considerada tanto em contexto judicial quanto extrajudicial – pode propiciar **celeridade na construção e personalização da curatela**, sem perder de vista o disposto no art. 751 e parágrafos do diploma legal mencionado. É que eventual entendimento sobre os limites da curatela, indicação do curador, responsabilidades de familiares, pode se materializar em acordo, produzido por todos os envolvidos, a ser levado ao Judiciário para homologação, naturalmente, com as cautelas legais pertinentes.¹¹

Nessa linha, acena-se com ganho de sustentabilidade nas soluções, endereçando-se ao juiz tão somente questões formais, com a necessária participação do Ministério Público (art. 752, § 3º do CPC) próprias à homologação do instrumento,¹² podendo significar expressiva ganho de tempo e qualidade no processo judicial e na sentença a ser proferida.

¹⁰ Art. 756. Levantar-se-á a curatela quando cessar a causa que a determinou. (...)

§ 2º O juiz nomeará perito ou equipe multidisciplinar para proceder ao exame do interdito e designará audiência de instrução e julgamento após a apresentação do laudo.

¹¹ Lei nº 13.140/2015. Art. 20. O procedimento de mediação será encerrado com a lavratura do seu termo final, quando for celebrado acordo ou quando não se justificarem novos esforços para a obtenção de consenso, seja por declaração do mediador nesse sentido ou por manifestação de qualquer das partes.

Parágrafo único. O termo final de mediação, na hipótese de celebração de acordo, constitui título executivo extrajudicial e, quando homologado judicialmente, título executivo judicial.

¹² Comentam ainda Gustavo Tepedino, Heloísa Barboza e Maria Celina B. de Moraes à antiga redação do art. 1.768 do Código Civil: “O processo de interdição pode ser promovido pelos indicados no presente artigo, pessoas que têm o dever de zelar pelo interditando. Considerando que a curatela tem por objetivo a proteção do incapaz, a interpretação do presente artigo deve ser feita no sentido de reconhecer como legitimadas não apenas as aqui nomeadas, mas também pessoas próximas ao interditando e que com ele mantenham relações socioafetivas e estejam realmente preocupadas em proteger os interesses existenciais e patrimoniais daquele que não tem competência para reger sua pessoa e bens. Razoável, desse modo, entender que o elenco legal não é taxativo e não estabelece qualquer ordem preferencial, na medida em que o interesse do incapaz deve ser privilegiado”

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A Curatela, em que toda a rede envolvida participa de sua construção, tende a prevenir conflitos posteriores decorrentes de uma sentença mais formal, muitas vezes impessoal, seguindo modelos anteriores, não necessariamente voltados àquele indivíduo, de modo específico. Afinal, a pessoa portadora de deficiência está inserida num ambiente que pode ampará-la e inclui-la naquilo que é possível ou, ao contrário, limitá-la e afastá-la das decisões sobre sua própria vida, conforme o encaminhamento a ser dado à questão.

Com efeito a proposta legislativa, contida no Estatuto da Pessoa com Deficiência e no Código de Processo Civil é de que a Curatela venha a ser utilizada de maneira **individualizada**, atendendo às necessidades próprias de cada pessoa, considerada em suas capacidades. Mencione-se ainda, somente *en passant*, as múltiplas possibilidades que a mediação pode oferecer na construção da **Tomada de Decisão Apoiada** (art. 1.783-A do Código Civil)

Pretende-se, em suma, que a decisão que decreta a curatela seja fundada em processo dialógico, moderno e flexível, fugindo da pecha de sentença que decreta a morte civil da pessoa portadora de deficiência, importando em verdadeiro **instrumento judicial de inclusão**. De fato, chega em boa hora no cenário legislativo brasileiro o procedimento de mediação, como possibilidade e ferramenta de prevenção de litígios, podendo ser aproveitada em prol da cidadania das pessoas portadoras de deficiência.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

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

COELHO, Thais Câmara Maia Fernandes. **Autocuratela**. Rio de Janeiro: Lumen Iuris, 2016.

SCHREIBER, Anderson. **Manual de Direito Civil**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2018.

TEPEDINO, Gustavo; **BARBOZA** Heloísa Helena; **MORAES**, Maria Celina Bodin. **Código Civil Interpretado, conforme a Constituição da República**. Rio de Janeiro: Renovar, 2014.



MAPEAMENTO DA MEDIAÇÃO COMUNITÁRIA NO BRASIL: OBSERVAÇÕES PRELIMINARES

_Barbara Musumeci Mourão¹

_Silvia Naidin²

_RESUMO

Este artigo descreve o desenvolvimento de uma pesquisa que consistiu em mapear os programas de mediação comunitária no Brasil. O texto destaca os percursos e recursos metodológicos adotados em função das especificidades do próprio objeto, além de apresentar alguns resultados preliminares.

INTRODUÇÃO

O presente artigo buscará expor algumas questões que permearam a pesquisa sobre os programas de mediação comunitária no Brasil, realizada em 2018 pelo Setor Comunidades do MEDIARE, em parceria com o Centro de Estudos de Segurança e Cidadania (CESeC), da Universidade Candido Mendes³. A ideia de fazer o levantamento surgiu, no final do ano de 2017, de conversas realizadas nas reuniões do Grupo de Trabalho do Setor, nas quais se percebeu a ausência de dados capazes de retratar, de maneira global, a forma como a mediação comunitária vem sendo praticada nacionalmente. O estudo teve por objetivo, portanto, traçar um panorama dessa área de atuação, seus conceitos e práticas.

Não tivemos, contudo, a pretensão de produzir um inventário exaustivo dos programas existentes. Nosso objetivo maior, além de realizar um mapeamento de experiências em operação no país, foi reunir um conjunto suficientemente variado de elementos que contribuísse para uma reflexão em torno desse campo, assim como do próprio conceito de mediação comunitária. Acreditamos que essa variedade foi alcançada pela pesquisa, a despeito das suas eventuais lacunas. É importante lembrar, porém, que o mapeamento desse tipo de iniciativa será inevitavelmente uma tarefa inconclusa, uma vez que o cenário é bastante dinâmico e novos programas vão sendo inaugurados, enquanto outros vão deixando de existir.

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

² Doutora em Antropologia Social pelo PPCIS-UERJ. Mestre em Antropologia Social pela École des Hautes Études en Sciences Sociales de Paris. Formada pelo Curso Básico de Mediação de Conflitos do MEDIARE.

³ Este texto resulta, portanto, de um projeto coletivo, que conta com a colaboração de todos os componentes do GT Comunidades do MEDIARE. Prevê-se que a pesquisa seja concluída e publicada no início de 2019.



Em suma, a ideia era conhecer a natureza das iniciativas, seus fundamentos, pressupostos e modos de atuação. Adicionalmente, buscamos levantar a literatura nacional sobre o tema, o que resultou em um catálogo com mais de cem referências bibliográficas. Com isso, pretendeu-se, não apenas mapear as práticas, mas também os saberes que constituem o campo da mediação comunitária.

A CONSTRUÇÃO DA PESQUISA E ALGUNS DE SEUS DESAFIOS

Para embasar nossas reflexões, elaboramos um questionário de 47 perguntas que foi enviado aos programas e respondido por seu(s) representante(s). No entanto, já de saída encontramos um primeiro desafio: que programas poderiam ser, de fato, identificados com a mediação comunitária? Que critérios definem essa prática? Conforme discutimos no artigo *As Várias Faces da Mediação Comunitária no Brasil (2018)*⁴, o significado da palavra “comunidade”, bem como as características que delimitam essa área em relação aos demais domínios da mediação, estão longe de serem consensuais. Mediação comunitária seria aquela realizada em territórios de pobreza ou a que é conduzida por moradores das regiões contempladas pelos projetos? Seria a mediação ligada apenas a disputas coletivas em torno de extratos sociais específicos? Estaria relacionada a determinados grupos considerados excluídos? Seria voltada exclusivamente para as camadas da população de renda mais baixa, independentemente de recortes territoriais, ou poderia envolver qualquer segmento social ligado por interesses e necessidades comuns, como moradores de um bairro abastado? Seria, enfim, tudo o que, por exclusão, ocorresse fora das ins-

tituições públicas, das câmaras privadas e dos escritórios particulares?

Frente a esse dilema, decidimos que seria mais produtivo mapearmos os diferentes conceitos e práticas presentes no campo, ao invés de buscarmos uma definição “mais legítima” que seria, evidentemente, uma tarefa arbitrária e infrutífera. Sem a pretensão de resolver os embaraços conceituais inerentes ao campo, mas, ainda assim, precisando delimitar o escopo da pesquisa, adotamos a compreensão dos projetos sobre si mesmos como critério principal. Assim, foram contemplados aqueles programas que, de alguma forma, enxergavam a própria prática como mediação comunitária, ainda que partindo de concepções distintas sobre o tema. A única exceção se deu em relação a algumas iniciativas de mediação escolar que também se identificavam como comunitárias, que foram excluídas do levantamento porque acreditamos que o trabalho feito nas escolas constitui um campo próprio da mediação, com suas técnicas e procedimentos específicos. Isso não impediu, todavia, que fossem contemplados projetos que incluíssem algumas atividades no espaço escolar.

De fato, o que se verificou no curso do levantamento é que programas que se autoidentificavam pelo nome de mediação comunitária podiam ter atividades, princípios e objetivos bastante diferentes entre si. Ao mesmo tempo, certas organizações que não se associavam diretamente a esse termo exerciam atividades e seguiam propósitos muitas vezes semelhantes aos adotados pelos que se autointitulavam comunitários. Esse é, como se vê, um campo de atuação que abriga experiências tão diferenciadas que, provavelmente, qualquer definição que se pretenda abrangente soará inadequada ou insuficiente.

Além dos dilemas ocasionados pela difícil delimitação do que seja mediação comunitária, as imprecisões ligadas à noção de “comunidade”

4 MOURÃO, Barbara M. et. al. As várias faces da mediação comunitária no Brasil. In: *Anuário MEDIARE*, vol. 2, mês 3, 2018, p. 19-23.



também trouxeram dificuldades conceituais e práticas para a pesquisa. De um lado, a definição de comunitário pode remeter à delimitação dos grupos sociais atendidos ou dos que prestam o atendimento. De outro, ela está associada a uma dimensão espacial, cujas fronteiras também não são nada claras. Comunidades seriam apenas as vilas e favelas ou qualquer território situado nas periferias urbanas? Seriam também os vilarejos? Pequenos municípios? Bairros? Áreas rurais? Considerando a ausência de fronteiras nítidas, capazes de delimitar os espaços reais e simbólicos do que se entende por comunidade, como especificar, então, se os mediadores são ou não parte da comunidade, sendo esse um critério pelo qual vários programas se identificam como comunitários?

O que se percebeu, pelo conjunto das respostas dadas ao questionário, é que a falta de referências comuns na compreensão do que seja uma comunidade produziu informações um tanto desencontradas. Em alguns casos, os mediadores eram considerados membros da comunidade pelo simples fato de viverem nas cidades pequenas ou médias em que o projeto funcionava, a despeito de seu público-alvo ser composto por moradores de territórios delimitados ou por segmentos sociais determinados. Em outros casos, só foram considerados como pertencentes às comunidades os mediadores que efetivamente moravam nas áreas atendidas pelos programas ou que pertenciam aos grupos contemplados pelas atividades.

A IMPORTÂNCIA DO LEVANTAMENTO PARA O CAMPO

Visando desvendar o leque de iniciativas em funcionamento, pensamos inicialmente em adotar o método “bola de neve”, com base no qual cada programa contatado a partir de uma rede original de parceiros pudesse indicar novos projetos e, assim, sucessivamente. Percebemos em pouco

tempo, porém, a necessidade de adotar outro método, visto que a maioria das organizações desconhecia trabalhos semelhantes em curso no país. Essa escassez de informações da maioria dos programas em relação aos demais, agregou um novo sentido para a pesquisa, que passou a se constituir também como uma oportunidade para difundir, entre os programas estudados, o conhecimento sobre o conjunto das iniciativas vinculadas à mediação comunitária. Nesses termos, pode-se dizer que o trabalho contribui para consolidar um campo, cujas fronteiras parecem fragilmente delimitadas, na medida em que produz conhecimento capaz de ser partilhado e de gerar, com isso, material para autorreflexão.

Sem poder lançar mão do método anteriormente pensado, partimos para uma busca minuciosa na internet por meio de um conjunto de palavras-chave ligadas ao tema. Esse processo nos permitiu identificar 109 atuações potencialmente caracterizáveis como programas de mediação comunitária. Entre elas, conseguimos localizar e entrar em contato com 89, das quais 48 responderam efetivamente ao questionário que orientou nossa reflexão.

Os restantes não responderam por razões variadas: ou porque não identificavam de fato a própria prática à mediação comunitária, ou porque não realizavam mediações ou, finalmente, porque já haviam sido desativados. Outros, a despeito dos inúmeros contatos por telefone e e-mail, simplesmente preferiram não participar da pesquisa, deixando de responder ao questionário ou impondo exigências que inviabilizavam sua participação. Quanto aos demais programas, com os quais não foi possível fazer contato, há fortes razões para crer que eles tenham sido descontinuados, apesar de ainda haver sinais de sua existência em textos ou notícias em circulação na internet.



CARACTERÍSTICAS GERAIS DOS PROGRAMAS: ALGUNS ACHADOS DA PESQUISA

Constatamos que a maior parte dos programas desenvolve também outras atividades, como prestação de serviços jurídicos, educação para direitos e fortalecimento de organizações locais, embora a mediação de conflitos seja considerada como uma de suas principais atividades. Isso indica que o que tem sido entendido como mediação comunitária integra, na prática, um conjunto de ações articuladas que se alimentam mutuamente, visando, como afirmam seus gestores, algum nível de transformação social.

A imensa maioria dos projetos mapeados pertence, ou está de alguma forma vinculada ao Estado. Seja ao Ministério Público, a governos estaduais, federais e municipais, seja aos tribunais de justiça. Em menor escala, há projetos vinculados a ONG's, universidades e associações religiosas ou de moradores. Muitas dessas iniciativas, porém, são fruto de parcerias entre instituições de naturezas diversas.

É interessante ressaltar ainda que, no plano local, os projetos também estabelecem inúmeras parcerias com lideranças comunitárias, associações de moradores e outras organizações laicas ou religiosas. Essa busca por aproximação com pessoas e entidades nos territórios de ação revela um traço, presente em boa parte dos casos analisados, que é a intenção de envolver a comunidade na execução do trabalho, para que, por meio da participação direta, abram-se os caminhos para a esperada emancipação frente ao Estado. É também desse modo que, ao menos no plano discursivo, busca-se estimular o protagonismo comunitário, promovendo o "empoderamento" das populações contempladas pela via da mediação e de outras atividades, como a prestação de serviços jurídicos, ações pedagógicas e o fomento de redes. Nessa perspectiva,

são muitas as iniciativas que operam com o pressuposto de que a atividade da mediação deve ser realizada pelos próprios moradores das regiões em que incidem os projetos e de que esse é um critério central para definir uma mediação como comunitária.

Outro ponto interessante revelado pela pesquisa é o uso do trabalho voluntário, assinalado por mais da metade dos entrevistados. Nesse cenário, é particularmente significativo que a tarefa não remunerada seja atribuída, na maioria das vezes, aos mediadores, enquanto as equipes técnicas são formadas por contratados, funcionários ou estagiários/bolsistas. Os questionários mostraram que essa dependência do voluntariado representa um dos pontos frágeis que dificultam a expansão e até mesmo a sustentabilidade de alguns projetos. Não por acaso, dificuldades em relação aos recursos humanos figuram entre os três maiores desafios apontados, ao lado das questões financeiras e das resistências à mediação por parte da população.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para concluir, gostaríamos de sublinhar que as dificuldades conceituais e metodológicas que surgiram ao longo do estudo, expostas neste artigo, não devem ser pensadas como obstáculos capazes de pôr em risco a consistência dos resultados da pesquisa. Acreditamos, antes, que esses desafios são constitutivos do objeto mesmo que pretendemos estudar e revelam questões cruciais sobre o campo da mediação comunitária. Desse modo, ao invés de tentarmos "contornar" as dificuldades, fizemos delas um rico dado de pesquisa e um interessante objeto de análise que nos permitiu conhecer de forma mais aprofundada algumas questões fundamentais relativas ao campo da mediação comunitária no Brasil.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

MOURÃO, Barbara M.; Jonathan, Eva; Naidin, Silvia; Abreu, Vania Izzo de; Jacob, Wanderley. As várias faces da mediação comunitária no Brasil. In: **Anuário MEDIARE**, vol. 2, mês 3, 2018, p. 19-23.



AFINANDO A PESSOA DO MEDIADOR: O TOM QUE HARMONIZA EQUIPE, ADVOGADOS E PARTES

_Maria do Céu Lamarão¹

_RESUMO

O presente artigo convida o leitor a algumas reflexões sobre a prática da mediação de conflitos e facilitação de diálogos que considera e valoriza, mais do que a solução, a transformação pessoal de todos os envolvidos, incluindo o próprio mediador. Percorrendo fundamentações teóricas convergentes a esta ideia, contextualiza o momento atual, as habilidades e competências para o mundo emergente e a importância do equilíbrio e cuidado pessoal do mediador para a realização do trabalho. Finaliza propondo o conceito de Mediação Centrada na Pessoa ou Slow Mediation como uma forma específica de *ser* Mediador que reverencia e respeita sobretudo o tempo das pessoas no processo de mediação.

INTRODUÇÃO

Nesses anos de estudo, prática e docência, temos observado frequentemente uma grande valorização de tudo que se refere ao treinamento dos mediadores em técnicas e ferramentas. Contudo, em minha prática e como supervisora, tem sido preocupação primordial constante o cuidado com a formação da pessoa e da equipe que atuarão como mediadores de conflitos e facilitadores de diálogos.

Partindo de análise recente das perspectivas futuras do desenvolvimento da nossa cultura e habilidade demandadas à pessoa dos tempos vindouros, tenho reforçado dia a dia a crença na valorização de determinados aspectos na vida e na convivência humana em direção à construção coletiva de um bem estar social.

Para esclarecer o ponto de partida e o estágio em que me encontro em relação à estas reflexões voltadas à mediação de conflitos, convido você a acompanhar os caminhos que tenho percorrido e as conexões que tenho feito ao longo desta estrada.

Entretanto, sugiro que, antes de iniciarmos esta jornada, você, enquanto mediador de conflitos ou facilitador de diálogos, responda para si mesmo 3 (três) perguntas que constantemente me faço, as quais me parecem básicas e fundamentais:

¹ Mediadora Sênior do CNJ, do TJ/RJ e da FGV/RJ Projetos. Mediadora e Supervisora do Mediare, do CMDPRJ e da Câmara de Mediação e TED da OAB/RJ. Mediadora e Supervisora privada presencial e online. Membro das Comissões de Mediação de Conflitos e de Justiça Restaurativa da OAB/RJ. Membro da Comissão de Direito da Família da OAB/Barra da Tijuca. Cursos de extensão em Mediação, Construção de Consenso, Processos Circulares, CNV. Perita Judicial/Assistente Técnica. Professora da cadeira de Mediação de Conflitos em cursos de Pós-Graduação: USU, Espaço Viver, Instituto Areté e nos cursos de Direito Médico e da Saúde na UERJ e FACHA. Psicóloga. Mestre em Psicologia pela UFRJ. Psicoterapeuta Individual e de Família. Título de especialista em psicoterapia do CRP. Palestrante em congressos nacionais e internacionais. Autora de diversos capítulos de livros e artigos.



1. Como *você* cuida de *você* para estar no lugar que *você* está, fazendo o que *você* faz?
2. Por que *você* escolhe fazer o que *você* faz?
3. O que *você* entende por estar “preparado” para fazer o que *você* faz?

As respostas às reflexões sugeridas acima levaram-me a proposta da Mediação Centrada na Pessoa ou *Slow Mediation*. Proposta essa, sustentada por um postulado básico e um tripé de atitudes, que serão demonstrados mais adiante, logo após a contextualização que se segue.

1. CONTEXTUALIZANDO O MOMENTO ATUAL

Quando se tratava de atividade profissional, até recentemente os psicólogos trabalhavam com testes que mediam inteligência, personalidade e diferentes tipos de raciocínio em processos seletivos para empresas. A tarefa era a de buscar a pessoa certa para o lugar certo.

ZOHAR e MARSHALL² ressaltam o grande destaque dado, no início do século XX, ao coeficiente de inteligência (QI). Muito difundido na época entre as pessoas e muito utilizado para avaliar capacidade intelectual, o QI foi por muito tempo determinante nos processos seletivos.

Em 1993, Howard Gardner³, ampliou para sete tipos de inteligência: linguística, lógico-matemática, musical, espacial, esportiva, relacional e emocional. Posteriormente agregando, segundo MAGALHÃES e MAGALHÃES⁴, a inteligência naturalista.

Hoje, somando a contribuição de vários autores, listamos basicamente nove tipos de inteligência:

1. Inteligência linguística: característica dos poetas e escritores;
2. Inteligência lógico-matemática: estilo de raciocínio das exatas;
3. Inteligência espacial: capacidade de visualizar um mundo abstrato e de ser capaz de manobrar e operar utilizando esse modelo (marinheiros, engenheiros, arquitetos, cirurgiões, etc.);
4. Inteligência musical: característica dos músicos;
5. Inteligência corporal-cinestésica: capacidade de resolver problemas ou elaborar produtos utilizando o corpo (dançarinos, atletas, artistas, artesãos, etc.);
6. Inteligência interpessoal: capacidade de compreender outras pessoas (vendedores, políticos, professores, psicólogos, etc.);
7. Inteligência intrapessoal: capacidade de se auto-conhecer e operar efetivamente na vida;
8. Inteligência naturalista: capacidade de identificar e classificar padrões (botânicos, ecologistas, biólogos, etc.);
9. Inteligência espiritual: capacidade de determinar que um curso de ação ou um caminho vital é mais valioso que outro. Enfrentar e resolver problemas de significados e valores.

Já Danah Zohar⁵, subdivide todos os tipos de inteligências em três grandes categorias: coeficiente de inteligência (QI), inteligência emocional (IE) e inteligência espiritual (IES). Em relação a IES, Zohar aponta dez características comuns às pessoas espiritualmente inteligentes: são

² ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. *Inteligência Espiritual*. Barcelona: Plaza e Janés Editores, 2001.

³ GARDNER, Howard. *Múltiplas Inteligências*. Nueva York: HarperCollins, 1993.

⁴ MAGALHÃES, Lúcia Helena; MAGALHÃES, Teresinha Moreira. *Descoberta das Inteligências para o processo de Ensino Aprendizagem*. Disponível no endereço eletrônico: <http://fsd.edu.br/revistaeletronica/arquivos/1Edicao/artigo5.pdf> Acesso em 28/08/18.

⁵ ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. *Inteligência espiritual: a inteligência que permite ser criativo, ter valores e fé*. Barcelona: Plaza e Janés Editores S.A., 2001.



pessoas que praticam o autoconhecimento profundo; são idealistas e se norteiam por valores; têm capacidade de gerir situações adversas; são holísticas; celebram a diversidade; têm independência; perguntam sempre “por que”?; têm capacidade de situar as coisas em um contexto mais amplo; são espontâneas e têm compaixão.

De acordo com Puchalski⁶, espiritualidade é o aspecto da humanidade que remete à forma como os indivíduos procuram e expressam significado e propósito. É a maneira como vivenciam sua conexão ao momento, aos outros, à natureza e ao significativo ou sagrado.

Na nossa prática da facilitação de diálogo podemos constatar o quanto estes aspectos que se referem a inteligência espiritual são essenciais. Eles não estão necessariamente ligados a qualquer religião, mas estão conectados às questões éticas e atitudinais que permeiam o atuar do Mediador de Conflitos Centrado na Pessoa.

Em uma análise mais cuidadosa sobre os nove tipos de inteligência enumerados anteriormente, podemos verificar e reconhecer que as inteligências linguísticas, lógico-matemáticas e espaciais podem ser atendidas, com melhor precisão e qualidade, pela máquina. Já as inteligências musicais, corporal-cinestésicas e naturalistas são específicas para os que vão atuar em campos que demandem estas habilidades. Entretanto, as inteligências interpessoal, intrapessoal e espiritual, permanecem essenciais na era pós-digital. E é a elas que daremos ênfase neste artigo.

As mudanças das transformações ocorridas nas habilidades requeridas nas práticas profissionais ficam mais claras e concretas nos

dados oferecidos por Frey e Osborn⁷: no início do século XX, nos EUA, 40% dos trabalhadores atuavam na agricultura; na era industrial, num período de aproximadamente 70 anos esse número se reduziu a 2% dos trabalhadores. A era digital chegou trazendo mais uma grande mudança aos postos de trabalho que já se veem superados e mais uma vez impactados pelas inovações da era pós-digital.

Nesta era, a inteligência artificial (os computadores) começa a realizar muitas tarefas nas quais a presença do homem se torna dispensável como: dirigir (carros autônomos), pagar contas (caixas eletrônicos), escrever (comando por voz), fazer entregas por carteiros e transportadoras (drones), interagir com pessoas conversando ou jogando (games virtuais), etc. Profissões como direito (computadores resolvem pequenas causas), medicina (exames, diagnóstico, cirurgias feitas virtualmente com maior precisão), psicoterapia (consultas realizadas por computadores), assim como muitas outras encontram-se destituídas totalmente ou em parte de muitas tarefas e funções que podem ser melhor realizadas em qualidade, tempo e eficiência pela máquina.

A velocidade do desenvolvimento científico linear torna-se então exponencial. Da progressão aritmética, para a progressão geométrica em uma aceleração vertiginosa. A previsão é de que o avanço ocorrido em 50 anos se dê, a partir de agora, em um período de 10 anos. E, “amanhã”, em menos de 10 anos.

Isso nos impõe à reflexão e ao cuidado acerca dos efeitos que podem exercer sobre nós o desenvolvimento tecnológico, científico, ou digital

6 PUCHALSKI, C.M.; POST, S.G.; SLOAN, R.P. Physicians and patients' spirituality. *Virtual Mentor*, v. 11, n. 10, 2009. In: FERNANDES, Mariana Gomes. *A medicina centrada na pessoa: o componente espiritual na abordagem pelo médico de família e comunidade*. Rio de Janeiro. FIOCRUZ, 2015. Disponível no endereço eletrônico <https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/jicict/13459/1/46.pdf> Acesso em 05/09/2018.

7 FREY, Carl Benedikt; OSBORNE, Michael A. The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? Paper of Oxford University Engineering Sciences Department and the Oxford Martin Programme on the Impacts of Future Technology, 2013. Disponível no endereço eletrônico https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf Acesso em 02/07/17.



levado adiante de forma cega, sem avaliação de suas consequências éticas e políticas e de como podemos melhor lidar com o que se apresenta, individual e coletivamente.

2. HABILIDADES E COMPETÊNCIAS PARA O MUNDO MODERNO

Ainda segundo o *paper* de Frey e Osborne de 2013, enfrentaremos grandes transformações nos próximos 10 anos em relação à automação. Esta análise considera que das 702 profissões catalogadas na previdência dos EUA, 47% delas serão automatizadas. E em 20 anos, o percentual chegará a 70%.

Partindo dessa investigação, os autores identificaram alguns critérios que dificultam a automação de determinadas tarefas nas quais a presença do homem, pela singularidade e imprevisibilidade da situação problema serão imprescindíveis. São eles:

1. Percepção e manipulação (acaso e sensibilidade);
2. Inteligência social (negociação, persuasão e cuidado); e,
3. Criatividade (originalidade, soluções diferentes)

Sendo assim, a previsão é a de que teremos profissões compostas por 4 habilidades. São elas: a inteligência intrapessoal/emocional que se refere a auto-empatia; a inteligência interpessoal/social que se traduz pela empatia; a inteligência criativa que de certa forma abrange as duas anteriores indo um pouco além; a inteligência artificial/robótica.

Como conclusão a estas informações, torna-se evidente o quanto a mediação de conflitos representa uma atuação absolutamente alinhada com as habilidades necessárias e importantes para o século XXI, dificilmente substituída pela máquina já que sua prática se desenvolve

no terreno relacional, perceptual e demanda absoluta criatividade na geração de soluções de benefício mútuo não apenas a nível objetivo, mas sobretudo a nível intersubjetivo.

Dito isto, voltamos a nos questionar:

Em que na verdade vemos falar quando se pensa na formação de mediadores?

Em que você busca se aprimorar?

Para esta pergunta, podemos encontrar algumas respostas teoricamente sustentáveis na Abordagem Centrada na Pessoa que veremos a seguir.

3. A TEORIA QUE ALICERÇA O TRABALHO E O PENSAMENTO

O aporte teórico que sustenta a ideia de por ênfase à pessoa do mediador como facilitador de diálogo se origina da teoria do psicólogo americano Carl R. Rogers (1902-1987), que em sua última década de vida atuou especificamente na área de conflitos sociais. Poucos têm conhecimento de que Carl Rogers foi um dos três indicados ao Prêmio Nobel da Paz em 1987, ano em que faleceu.

Rogers tratou pela primeira vez do tema em artigo de 1948 e em artigo escrito em 1965⁸ definiu quatro marcadores do conflito, claros e objetivos, que se encontram atuais até o presente momento. São eles:

1. Convicção e crença rígida das partes envolvidas de que um está certo e o outro está errado;
2. Ruptura na comunicação;
3. Distorções de percepção; e,
4. Suspeita e desconfiança.

⁸ ROGERS, Carl Ranson. Dealing with psychological tensions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1(1), 1965, p. 6-24.



Além deste delineamento sobre as pessoas em conflito, outra fundamentação essencial à postura proposta ao mediador deste enfoque teórico é a crença no seu postulado básico. O postulado da Tendência Atualizante que parte do princípio de que todo organismo é movido por uma tendência, inerente ao ser vivo, a desenvolver todas as suas potencialidades.

Todo organismo é movido por uma tendência inerente a desenvolver todas as suas potencialidades e a desenvolvê-las de maneira a favorecer sua conservação e enriquecimento. Observemos que a tendência atualizante não visa somente [...] à manutenção das condições elementares de subsistência, como as necessidades de ar, alimentação etc. Ela preside, igualmente, atividades mais complexas e mais evoluídas, tais como a diferenciação crescente dos órgãos e funções; a revalorização do ser por meio de aprendizagens de ordem intelectual, social, prática; a extensão de suas capacidades e de sua eficácia pela criação de instrumentos e de técnicas; o prolongamento e o enriquecimento do indivíduo por meio da reprodução. (ROGERS; KINGET, 1977, I, p. 159-160)⁹

Segundo esta teoria, as relações de ajuda demandam do facilitador um tripé de atitudes básicas. As atitudes de empatia, congruência e consideração positiva incondicional.

1. Empatia entendida como a capacidade de se colocar no lugar do outro e perceber o mundo do ponto de vista do outro. Compreender o significado pessoal do outro a partir do referencial deste outro e não do seu. Visitar o lugar do outro.

2. Congruência se refere a autenticidade ou “acordo interno”. É a mais complexa das atitudes: ser uma pessoa integrada, genuína e congruente sendo ela mesma na relação com o outro e não se utilizando de disfarces. A congruência se dá quando a experiência, a consciência e a comunicação estão alinhadas e a pessoa busca ser o que ela é. Gobbi e Missel¹⁰ especificam vários momentos em que Rogers e outros autores da Abordagem Centrada na Pessoa esclarecem este conceito.

3. Consideração Positiva Incondicional é a aceitação do outro como ele se apresenta. Acolher o que seja exposto sem juízo de valor, oferecendo uma atmosfera de segurança e liberdade de expressão. Uma atenção respeitosa pela independência e pela legitimação do outro com valor próprio.

Em nosso entendimento estas três atitudes permeiam necessariamente toda relação de ajuda que pretenda oportunizar ao outro desenvolvimento autônomo e independente.

Estas três condições somadas ao postulado básico da Tendência Atualizante se traduzem em comportamentos específicos como: escuta ativa; respeito; não julgamento; consideração; compreensão; interesse genuíno; confiança; não direcionamento e valoração do outro.

Tanto a teoria como a experiência têm mostrado ao longo dos anos que a criação deste contexto implica em desdobramentos na direção da desconstrução de barreiras, abertura à experiência, auto e hetero conhecimento. A partir daí algo acontece, que revoluciona significados e tudo muda.

⁹ ROGERS, Carl R.; KINGET, G. M. Psicoterapia e relações humanas. V. 1. Minas Gerais. Interlivros. 1977.

¹⁰ GOBBI, Sérgio Leonardo; MISSEL, Sinara Tozzi. Abordagem Centrada na Pessoa: vocabulário e noções básicas. Santa Catarina: Ed. Universitária, 1998.



Battaglia¹¹ esclarece que segundo Rogers, quando a pessoa está emocionalmente desadaptada, enfrenta dificuldades porque rompe a comunicação consigo própria e com o outro. Neste momento, a atuação do facilitador para criação de contexto produz o desdobramento seguinte:

As atitudes facilitadoras de respeito, reconhecimento e interesse genuínos geram uma atmosfera de confiança que oportuniza às pessoas se despirem gradualmente de suas defesas, em direção a uma expressão mais aberta e direta. Isto leva a maior compreensão mútua favorecendo a dissolução de barreiras internas e externas. Como resultado ocorre a transformação na qualidade do diálogo, fazendo emergir novas formas consensuadas de ser e de interagir. Formas estas que oferecem campo fértil a construção coletiva de soluções originais e de benefício mútuo.

Essa postura teórica propõe um modelo de mediação que não é integralmente apresentado a priori, mas cocriado a cada mediação entre todos que dela participam, emergindo a cada contexto. Onde a recriação se dá no momento presente. Uma nova política de relacionamentos onde há a ausência de manipulação por um líder e a ausência de tentativa de conversão. O indivíduo então volta-se mais para si e torna-se mais expressivo e mais aberto a sentimentos bons e maus. Com a expressão e a ajuda do facilitador terá a oportunidade de revisitá-los e ressignificá-los em direção ao benefício de todos.

Desta forma, encontramos aqui uma ética das relações humanas onde as ações se norteiam em fins, valores e postura e não em meios, instrumentos ou técnicas.

Para tal, existem algumas condições que são necessárias ao desenvolvimento desta forma de relação horizontalizada. Ela demanda vontade das partes e disponibilidade. Demanda um profissional que entenda como seu papel primordial, a facilitação de diálogo autêntico. Neste modelo de mediação a tarefa primordial é a da responsabilidade pela criação do contexto e pela proposta da não diretividade. Onde a busca pelo diálogo reside em “ver de dentro e não apenas de fora”. Ser um observador participante, integrar, fazendo parte da solução sem dirigir a solução, mas apenas dirigir o processo. Somente pela crença real na capacidade das partes em solucionar o conflito este facilitador consegue alcançar a proposta. Além disso, é uma prática necessariamente ressonante, onde todos os participantes afetam e são afetados saindo transformados, sejam eles partes, advogados ou mediadores.

4. A PESSOA DO MEDIADOR NO SISTEMA MEDIAÇÃO

Entendendo que somos todos interconectados e interdependentes, fazendo parte de um sistema maior e mais complexo, vamos eleger aqui um pequeno recorte que considere as pessoas e os profissionais mais diretamente envolvidos com as questões trazidas pelos mediados.

Consideraremos como componentes do sistema mediação, os mediados, suas redes de pertinência significativas, seus advogados e a equipe de mediação.

Como seu zelador primeiro, caberá ao mediador/equipe de mediação a tarefa de dar o tom das reuniões de mediação. A criação de contexto além de expressar o acolhimento e a escuta se oferece também como meta-aprendizagem que apresenta vivencialmente algumas habilidades necessárias ao diálogo.

¹¹ BATTAGLIA, Maria do Céu Lamarão. Carl Rogers e a mediação de conflitos. In: BACELLAR, Anita, coord. Psicologia humanista na prática: reflexões sobre a Abordagem Centrada na Pessoa. Santa Catarina: Ed. Unisul, 2010.



Cabe ao mediador visitar o lugar do outro sem se perder ou se hospedar por lá. E mais que isso, não ser contaminado pelo clima de desconfiança, mágoa e desesperança que as pessoas chegam, mas contagiá-las com atitudes positivas de segurança, boa fé e a confiança de que ninguém será melhor do que elas mesmas, para descobrir suas melhores alternativas. Demonstrar de alguma maneira que a dor é a prova de que algo bom e significativo existiu antes e, portanto, há material a ser restaurado. Resiliência e flexibilidade são também características fundamentais ao mediador eficaz.

Vimos anteriormente o quanto a emoção distorce a percepção. Portanto, é importante que o mediador seja capaz de se conectar com as pessoas presentes ao mesmo tempo em que mantém seu próprio eixo de equilíbrio e centralidade. É este eixo que vai lhe permitir ser um profissional reflexivo que tem clareza nas ações que realiza podendo responder a si mesmo o que, por que, e, para que escolhe as intervenções e atitudes que toma.

Sobretudo, mediadores também precisam ter esperança. É por meio da sua segurança e confiança de que sempre há alternativa dentro do repertório das próprias pessoas em conflito, que o mediador consegue alcançar, tocar e despertar o mesmo sentimento nas pessoas que chegam até ele.

Esta forma de atuar em mediação se traduz pelo conceito de *especialista deslocado* referido por Emanuel Meireles¹² como (des)conhecimento, reconhecimento e presença. Este conceito se refere a termos

clareza sobre a dimensão de nosso desconhecimento da experiência do outro. Sabe reconhecer o lugar do não saber e estar presente na relação. A partir deste entendimento, o lugar de especialista é deslocado pela necessidade de interesse genuíno pelo encontro. Pela relação Eu-Tu em lugar da relação Eu-Isso de Buber¹³. Uma ética do inter-humano que considera o homem como um ser situado no mundo *com* o outro. Partindo deste entendimento, Buber analisa a diferença entre a relação Eu-Tu e a relação Eu- Isso. Ele considera a primeira, um ato essencial do homem, atitude de encontro entre dois parceiros na reciprocidade e na confirmação mútua. A segunda é a experiência de utilização, atitude que torna o outro um objeto.

Desta forma, cabe ao mediador estabelecer uma relação de reconhecimento e de presença (e não de conhecimento verticalizado ou orientação) que seja apreendida pelos mediados. Esta qualidade de relação, que reconecta o humano, saindo do modo automático para o modo presença, é a base para o estabelecimento da confiança e da segurança que os mediados necessitam para enfrentar e transpor as barreiras de diálogo internas e externas.

5. CAMINHOS PARA INDISCIPLINA E ORIGINALIDADE

Em busca de uma forma de atuar com maior presença, a proposta de *Slow Mediation*¹⁴ ou Mediação Centrada na Pessoa, pretende resgatar os valores de uma temporalidade adequada e auto-reflexiva, constantemente ameaçadas pelo ritmo acelerado da cultura digital e por de-

¹² Aula aberta sobre Plantão Psicológico em um curso de pós-graduação, Fortaleza, CE, em abril de 2017. Disponível no endereço eletrônico https://www.facebook.com/formacaoacp/videos/1677993445605048/UzpfSTEwMDAwMjMwODY4MTU0MzoxMzI3ODQ0MDU3MzAyNTM4/?comment_id=1864264940327111¬if_id=1536100300915333¬if_t=comment_mention Acesso em 04/09/18.

¹³ BUBER, Martin. *Eu e Tu*. São Paulo: Centauro Editora, 2017.

¹⁴ “Slow Mediation” terminologia utilizada pela autora, publicamente pela primeira vez, em palestra realizada no IV Encontro de Psicologia Humanista de Santa Catarina, em 2017.



mandas de eficiência e produtividade. Ouvir o que é dito sem palavras, demanda um tempo que é variável, mas necessário. Tempo suficiente para a criatividade emergir do conhecimento, da experiência vivida, da liberdade e da presença plena do mediador no aqui e agora.

Como profissional reflexivo cabem então algumas perguntas que este mediador se fará constantemente no contexto específico da relação:

O que se passa comigo neste exato momento?

O que se passa com o outro neste exato momento?

Como chegam as pessoas: os mediandos, os advogados, a equipe?

Como eu me afeto pelas pessoas na mesa de mediação? Quem afeta quem?

Como eles são afetados por mim/nós?

Como eles chegam e como eles saem da sessão de mediação?

Como nós chegamos e como nós saímos da sessão de mediação?

Esta checagem deve se referir tanto ao mediador quanto às pessoas com quem ele está conectado. Se o propósito é criar um contexto nutritivo mútuo, são as pessoas que, pela qualidade de sua transformação, indicarão ao mediador a qualidade de sua atuação.

Esta proposta implica também o deslocamento do foco maior no procedimento, que às vezes atropela o tempo interno dos presentes, para o maior foco no(s) mediando(s) e na relação mediando(s)/mediador/equipe.

Este tipo de reflexão e checagem vai ocorrer durante todo o processo de mediação, seja enquanto estamos juntos, na presença dos mediandos, logo após o atendimento ou entre uma sessão e outra. Individualmente ou compartilhada em equipe, é sempre uma oportunidade de expansão

de recursos potencializadores de criação de contextos nutritivos que permitam às pessoas envolvidas expressarem suas melhores competências e sentimentos em prol de favorecer uma solução adequada de benefício mútuo.

Tal expansão só se torna possível através da indisciplina e da livre criação. Não está descrita em nenhum manual e não há teoria ou estudo capaz de determinar a melhor ferramenta a ser aplicada em determinado momento. Somente a sensibilidade e a percepção ampliada do mediador podem nortear seus passos nesta direção, momento a momento. Um momento de originalidade e reinvenção diante da imprevisibilidade, na relação como o outro, moldando forma específica e única de atuação.

Após as ponderações anteriores, é o momento de retornarmos às três perguntas iniciais do artigo:

1. Como *você* cuida de *você* para estar no lugar que *você* está, fazendo o que *você* faz?
2. Por que *você* escolhe fazer o que *você* faz?
3. O que *você* entende por estar “preparado” para fazer o que *você* faz?

6. CUIDANDO DO CUIDADOR

Entendendo o mediador/facilitador de diálogo como um cuidador de relações e de pessoas, seguiremos com algumas ponderações.

No mundo acelerado que vivemos, principalmente nos grandes centros, é frequente encontrarmos profissionais assoberbados de compromissos tanto de trabalho quanto pessoais. Entretanto, a profissão de mediador Centrado na Pessoa, demanda um esforço individual complexo, intenso e profundo.



Segundo a definição de 1948 da Organização Mundial de Saúde¹⁵, saúde é um estado de completo bem estar físico, mental e social e não apenas ausência de doença ou enfermidade. Mesmo este sendo um conceito incompleto na atualidade, ainda assim não o vemos sendo aplicado integralmente.

Hoje, já se fala em equilíbrio biológico, mental (emocional), social, ecológico (ambiente saudável) e espiritual (o sentido que damos a vida), se referindo a transdimensionalidade do ser.

Considerando este conceito ampliado de saúde, o foco da atenção na pessoa do mediador, demanda um tempo próprio. Um tempo orgânico que encontra eco nos valores sociais e políticos colocados em circulação pelo movimento *slow*. Sobre este tema, Balocco¹⁶ oferece análise crítica interessante do movimento, nas novas narrativas do contemporâneo, nos mais variados registros da vida social. No estudo, ela analisa o mesmo clamor em relação à aceleração social em torno de temas como alimentação, ciência, relações familiares e com amigos, namoro, mídia e, inclusive, sexo. Também deixa uma reflexão importante sobre o desafio de escapar à lógica do sistema que estamos criticando, quando aderimos ao movimento *slow*. O risco de cairmos em outro tipo de modelo estereotipado e não internalizado como uma escolha consciente.

Entretanto, o enfoque trazido pela teoria da ACP fundamenta-se na busca do ritmo adequado à relação Eu-Tu, próprio a cada encontro, representando assim a genuinidade da proposta.

Pelo fato do mediador não estar oferecendo orientação técnica, pode parecer à algumas pessoas que ele não esteja fazendo muita coisa. O tipo de atuação deste mediador Centrado na Pessoa requer habilidades emocionais importantes. Habilidades estas que demandam um esforço imenso em foco constante, em auto-reflexão e condução do processo, otimizando tudo de positivo que possa dele emergir.

Tarefas como auto regulação intencional da atenção no presente (aqui e agora), abertura à experiência (congruência) e o não julgamento (consideração positiva incondicional) são tarefas que demandam tamanha energia que torna difícil atender a mais de dois casos por dia. Hoje os princípios de presença integral, há tempos destacada em alguns preceitos do Budismo e da ACP, têm sido largamente difundidos nos livros e treinamentos de atenção plena ou Mindfulness.

Sob a ótica da saúde, a consciência sobre o cuidado pessoal do mediador/facilitador de diálogos se torna primordial, afetando sobremaneira o resultado do trabalho. Tal cuidado precisa ser acrescido ao de se manter teoricamente atualizado, como um autocuidado de saúde emocional e física do profissional.

Com o treinamento, a atenção plena em um nível mais elevado, é uma técnica poderosa que por meio da respiração oportuniza alinhamento das aspirações, impulsos e valores, trazendo para consciência o dar-se conta de si mesmo, obstaculizando que o indivíduo seja sequestrado ou arrastado pela emoção.

Quando percebemos que, por alguma razão, perdemos nosso centro, precisamos fazer uma pausa para recuperá-lo individualmente ou com nossos colegas de equipe.

Mais que isso, o mediador precisa de descanso! Precisa do ócio

¹⁵ Disponível no endereço eletrônico <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro092.pdf> Acesso em 04/09/18.

¹⁶ BALOCCO, Anna Elizabeth. Novas narrativas do contemporâneo: uma análise crítica do discurso do movimento slow. Linguagem em (Dis)curso, Tubarão, SC, v. 12, n. 2, maio/ago. 2012, p. 393-414.



criativo, de que nos fala De Masi¹⁷, ao nutrir-se com o bem viver que a vida nos oferece, quando resguardamos tempo para apreciá-la, e que nos gera maior originalidade no atuar.

Ter tempo livre significa ter tempo para estar com as pessoas de seu afeto. Tempo para compartilhar, cuidar e ser cuidado aprimorando afetivamente sua inteligência social.

Através de atividades que contemplem a meditação com respiração e relaxamento, o mediador também refina sua sensibilidade e percepção do todo e do detalhe, tão importante em sua prática.

Mindfulness aumenta concentração, acalma, diminui a ansiedade e a hostilidade, ampliando nossa performance e bem estar geral. O exercício da atenção plena afeta os três componentes da emoção: expressão, fisiologia e cognição. E como visto antes, a emoção colore o pensamento e o comportamento, se tornando a fundação dos conflitos.

A presença plena nos habilita a agir em lugar de reagir, oferecendo uma intervenção mais adequada e eficaz à pessoa a quem estamos conectados. Este estado nos permite cultivar deliberadamente a expressão de nosso melhor. Assim, encontramos soluções surpreendentes que ampliam o bem estar coletivo. Estar focado e conectado inteiramente aos mediandos é uma das ferramentas atitudinais mais poderosas em uma mediação.

O mediador necessita conquistar espaço para olhar ao redor de forma curiosa e contemplativa. Ouvir para compreender profundamente. Abandonar o piloto automático e a expertise olhando o mundo “com olhos de turista, fotógrafo ou comediante”. Com esta postura autenti-

camente aberta a novas perspectivas, exercitamos a expansão de nosso repertório, oportunizando o cultivo da criatividade.

Cuidados com o sono, alimentação e atividade física são temas mais corriqueiros. Não nos falta informação sobre eles e basta a cada um de nós parar para pensar o que temos feito a respeito, que com facilidade identificamos nossos pontos de descuido.

O que é ainda menos explorado são estes cuidados com nosso emocional e espiritual. Neste âmbito, pesquisas em neurociência também têm demonstrado a forte conexão entre pensamento, sentimento e comportamento. Nestas pesquisas, há evidências de que a meditação e o treino respiratório com respiração diafragmática produzem efeitos no cérebro que proporcionam respostas benéficas ao corpo como um todo. A eficácia e a efetividade têm sido estudadas e verificadas em uma quantidade de populações, incluindo pessoas com diagnósticos de várias doenças e transtornos relacionados ao estresse.

Por meio da estimulação contínua de complexos circuitos cerebrais que alteram a frequência de suas ondas e estimulam áreas no cérebro que ajudam a transpor o excesso de pensamentos e a acalmar a mente para que ela se torne focada e alerta, nos conectamos com maior precisão ao que está ocorrendo no aqui e agora.

Sem dúvida, imergir em desenvolvimento pessoal favorece nossa adaptabilidade (não acomodação) às situações, no sentido de encontrar maneiras próprias de lidar com o que se apresenta da melhor forma possível, ainda que exija algum esforço de mudança de hábitos, comportamentos e flexibilidade interna.

Isto exige certa dose de coragem para arriscar, tentar, e não necessariamente, vencer; exige alinhamento entre seus valores mais profundos e

17 DE MASI, Domenico. O ócio criativo. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.



suas atitudes. Sentir-se livre para ser o que é, e expressar o que realmente considera que seja o melhor, sob suas aspirações mais profundas, sem medo nem vergonha de si mesmo, de seus atos e suas atitudes. Exige segurança de que não fez o melhor, mas o melhor que você poderia ter feito naquele momento.

CONCLUSÃO

A proposta da Mediação Centrada na Pessoa pode inicialmente aparentar uma suposta *não ação* do mediador. Entretanto, como visto anteriormente, esta proposta exige do mediador integridade e preparo pessoal muito maiores do que se imagina.

É a qualidade da relação oferecida que oportuniza mudança, mesmo que em um único encontro. A experiência tem oferecido relatos do impacto da mediação, independente do número de sessões e do fechamento de acordos na presença de mediadores, na vida das pessoas que dela participam. Pesquisas de avaliação dos mediados sobre a mediação e os mediadores também vem demonstrando os impactos positivos e o valor da experiência da mediação.

Como base onde se apoiam as ferramentas da mediação, é na atitude de presença do mediador que reside a potência de facilitar o processo de auxiliar pessoas a transformarem crise em oportunidade.

Consideramos assim que o propósito magno da Mediação Centrada na Pessoa não é um determinado acordo avaliado como interessante aos olhos do mediador, mas não retirar das pessoas o poder e a capacidade de tomar decisões esclarecidas, responsáveis, realistas e autônomas em suas vidas. É respeitar e considerar verdadeiramente cada pessoa que ele recebe como sendo a pessoa mais capaz de tomar as melhores

decisões para si mesma, pois ela sempre será quem melhor pode avaliar os custos e benefícios de cada escolha em sua vida.

Finalizo então este artigo com uma última questão:

Em que precisamos falar quando pensamos na formação de mediadores?

*Em que **você** busca se aprimorar?*

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- BALOCCHO, Anna Elizabeth. Novas narrativas do contemporâneo: uma análise crítica do discurso do movimento slow. *Linguagem em (Dis)curso*, Tubarão, SC, v. 12, n. 2, maio/ago. 2012, p. 393-414.
- BATTAGLIA, Maria do Céu Lamarão. Carl Rogers e a mediação de conflitos. In: BACELLAR, Anita, coord. *Psicologia humanista na prática: reflexões sobre a Abordagem Centrada na Pessoa*. Santa Catarina: Ed. Unisul, 2010.
- BUBER, Martin. *Eu e Tu*. São Paulo: Centauro Editora, 2017.
- DE MASI, Domenico. *O ócio criativo*. Rio de Janeiro: Sextante, 2000.
- FREY, Carl Benedikt; OSBORNE, Michael A. The future of employment: how susceptible are jobs to computerisation? Paper of Oxford University Engineering Sciences Department and the Oxford Martin Programme on the Impacts of Future Technology, 2013. Disponível em https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/downloads/academic/The_Future_of_Employment.pdf Acesso em 02/07/17.
- GARDNER, Howard. *Múltiplas Inteligências*. Nueva York: HarperCollins, 1993.
- GOBBI, Sérgio Leonardo; MISSEL, Sinara Tozzi. *Abordagem Centrada na Pessoa: vocabulário e noções básicas*. Santa Catarina: Ed. Universitária, 1998.
- MAGALHÃES, Lúcia Helena; MAGALHÃES, Teresinha Moreira. Descoberta das Inteligências para o processo de Ensino Aprendizagem. Disponível em <http://fsd.edu.br/revistaeletronica/arquivos/1Edicao/artigo5.pdf> Acesso em 28/08/18.
- ONS. 1948. Disponível em <http://portal.mec.gov.br/seb/arquivos/pdf/livro092.pdf> Acesso em 04/09/18. 15
- MEIRELES, Emanuel. Aula aberta sobre Plantão Psicológico em curso de pós-graduação, Fortaleza, CE, abril de 2017. Disponível em https://www.facebook.com/formacaoacp/videos/1677993445605048/UzpfSTeWMDAwMjMwODY4MTU0MzoxMzI3ODQ0MDU3MzAyNTM4/?comment_id=1864264940327111¬if_id=1536100300915333¬if_t=comment_mention Acesso em 04/09/18.
- PUCHALSKI, C.M.; POST, S.G.; SLOAN, R.P. Physicians and patients' spirituality. *Virtual Mentor*, v. 11, n. 10, 2009. In: FERNANDES, Mariana Gomes. *A medicina centrada na pessoa: o componente espiritual na abordagem pelo médico de família e comunidade*. Rio de Janeiro: FIOCRUZ, 2015. Disponível em <https://www.arca.fiocruz.br/bitstream/iciict/13459/1/46.pdf> Acesso em 05/09/2018.
- ROGERS, Carl Ranson; KINGET, G. M. *Psicoterapia e relações humanas*. V. 1. Minas Gerais. Interlivros. 1977.
- _____. Dealing with psychological tensions. *Journal of Applied Behavioral Science*, 1(1), 1965, p. 6-24.
- ZOHAR, Danah; MARSHALL, Ian. *Inteligência Espiritual*. Barcelona: Plaza e Janés Editores, 2001.
- _____; MARSHALL, Ian. *Inteligência espiritual: a inteligência que permite ser criativo, ter valores e fé*. Barcelona: Plaza e Janés Editores S.A., 2001.



RODA DE MAPEAMENTO DO CONFLITO: uma ferramenta para *Coaching* de Conflitos, Práticas Colaborativas, Facilitação de Diálogos e Mediação de Conflitos

_Philippe Lantos¹

_Sergio Nissim Harari²

_RESUMO

Esse artigo discute o uso de uma nova ferramenta em processos de resolução de conflitos. O instrumento é fruto de uma adaptação e integração de duas ferramentas, uma utilizada em processos de *coaching* e outra em análise de conflitos. Aplicações experimentais realizadas com a nova ferramenta sugerem que ela possibilita: (i) orientar o processo de mapeamento e compreensão do conflito – etapa imprescindível para a atuação de coaches, profissionais de práticas colaborativas, facilitadores de diálogo e mediadores; (ii) promover a conscientização dos envolvidos no conflito quanto aos fatores que o caracterizam; (iii) identificar os pontos de intervenção convenientes; (iv) estimular o planejamento de ações necessárias ao adequado manejo do dissenso.

INTRODUÇÃO

A Roda de Mapeamento do Conflito foi adaptada a partir de duas ferramentas: (i) a Roda da Vida, uma ferramenta criada pelo americano Paul J. Meyer nos anos 1960³ e largamente utilizada em processos de *coaching*; (ii) a Roda do Conflito (*Wheel of Conflict*), desenvolvida por Mayer (2000)⁴ a partir do Círculo das Causas do Conflito elaborado por Christopher W. Moore⁵, e que apresenta uma ilustração gráfica dos fatores que dão origem aos conflitos, criada originalmente para dar suporte a processos de mediação dos mesmos.

Embora a Roda da Vida seja uma ferramenta amplamente ensinada e utilizada em institutos e por profissionais de *coaching*, não encontramos em nossa pesquisa referências aos estudos que resultaram em sua origem, apenas a informação de que foi criada e utilizada por Paul J. Meyer. Possivelmente, tem alguma conexão com a representação da existência na Roda da Vida budista.⁶

1 Graduado em Direito. Pós-Graduado e Mestre em Administração e Desenvolvimento Empresarial. Formação em *Coaching*, Formação plena em Mediação de Conflitos pelo MEDIARE, certificado pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML). Mediador da Câmara MEDIARE, do Centro Brasileiro de Mediação e Arbitragem (CBMA), da Câmara FGV-RIO, do Tribunal de Ética e Disciplina e da Câmara Privada da OAB/RJ, e do CEJUSC da Comarca da Capital RJ – Varas Empresariais, de Família e Cíveis. philantos@yahoo.com.br

2 Graduado em Engenharia pela PUC-RJ com Pós-graduação em Gerência de Projetos de Software pela mesma instituição. Especialista em Docência do Ensino Superior. Formado em Mediação de Conflitos pelo MEDIARE (Teórico 2014/100h e prática supervisionada 130h) e em Practitioner Coach pelo Instituto Internacional Japonês de Coaching. Mediador certificado pelo ICFML – Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (2015); sergio.harari@gmail.com

3 A esse respeito, ver artigo de FILHO, Tomas. Roda da vida, quem a criou e para que serve. (30 de maio de 2017). Disponível no endereço eletrônico <<https://tmfacil.com.br/roda-da-vida-quem-a-criou-e-para-que-serve/>> Acesso em 22 de setembro de 2018.

4 MAYER, Bernard S. The dynamics of conflict resolution: a practitioner's guide. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.

5 MOORE, Christopher W. The mediation process: practical strategies for resolving conflict, 2nd edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996, p. 60-61.

6 FERNÁNDEZ, José Carlos. O budismo e a Roda da Vida – Organização Internacional Nova Acrópole (OINA). Disponível no endereço eletrônico <http://nova-acropole.pt/a_rod_a_vida.html> Acesso em 22 de setembro de 2018.



No contexto do *coaching*, a Roda da Vida (Figura 1) tem o objetivo de oferecer um panorama pessoal e holístico de um dado momento da vida do *coachee* (o cliente do *coaching*), por meio de um desenho que facilita a visualização dos vários aspectos analisados, expostos em um único quadro. Com ela em mãos, é possível analisar problemas, elencar prioridades e traçar planos futuros para atingir um novo equilíbrio existencial.

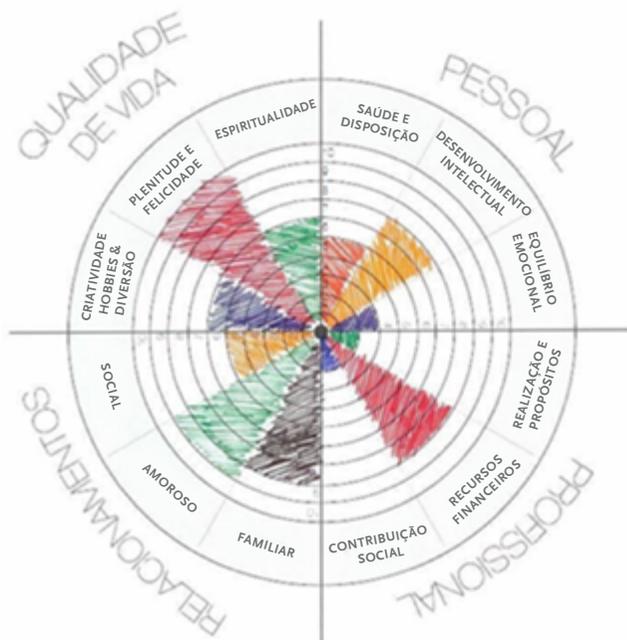


Figura 1 – Roda da Vida
Fonte: Google Images

A figura acima ilustra as características de cada quadrante (área) da Roda da Vida, e os temas são investigados por meio de perguntas sobre: Área Pessoal (saúde e disposição, desenvolvimento intelectual, equilíbrio emocional); Área profissional (realização e propósito, recursos

financeiros, contribuição social); Relacionamentos (família, desenvolvimento amoroso, vida social); Qualidade de vida (*hobbies* e diversão, plenitude e felicidade, espiritualidade).

A outra ferramenta que foi utilizada como base para o desenvolvimento da Roda de Mapeamento do Conflito foi a Roda do Conflito (*Wheel of Conflict*). Trata-se de um instrumento de análise, cujo objetivo é organizar outras ferramentas de investigação do conflito, e servir como visão geral.

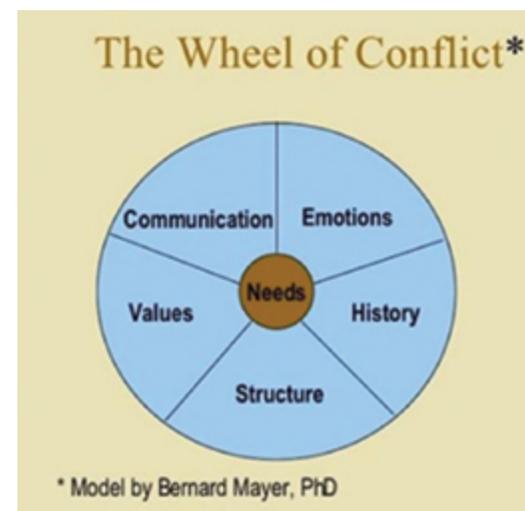


Figura 2 – A Roda do Conflito
Fonte: Google Images

Os aspectos avaliados pela Roda do Conflito (Figura 2) são:

1. Estrutura – partes envolvidas direta e indiretamente, dinâmica dos participantes;
2. Emoções – as emoções instigadoras do conflito, os processos de tomada de decisão;



3. História – as experiências passadas das pessoas, a história do relacionamento;
4. Comunicação – as formas de comunicação vigentes, verbais e não verbais;
5. Valores – necessidades e objetivos dos envolvidos; como pensam, sistema de crenças.

Uma vez listados os principais aspectos do conflito, conforme acima descritos, escolhem-se as ferramentas mais adequadas à análise dos aspectos sobre os quais se deseja aprofundar a avaliação. De acordo com Mason e Rychard (2005)⁷, as principais ferramentas para realizar essa tarefa são: (i) Árvore do conflito, que trata da relação entre os fatores estruturais e dinâmicos do conflito; (ii) Mapeamento do conflito, que foca nos atores e nos seus inter-relacionamentos; (iii) Modelo de escalada do conflito de Glasl⁸ que adequa a intervenção ao nível de escalada do conflito; (iv) Análise de perspectiva do conflito da Inmedio (instituição de mediação alemã), que focaliza nas diferentes perspectivas das várias partes envolvidas no conflito; (v) Mapeamento Necessidades-Medos, que foca nos atores e suas questões, interesses, necessidades, medos, meios e opções; e (vi) Modelo de papel multi-causal, que foca nas causas, razões, gatilhos, canais, catalizadores e objetivos, considerando atores, dinâmicas e estruturas.

Por sua vez, Mayer (2000) insere no centro da sua Roda do Conflito

as necessidades humanas (que, na sua visão, abrangem os interesses), que impulsionam as pessoas à ação, incluindo o envolvimento em conflitos. Para o autor, a análise das necessidades é um passo seguinte, não examinado em detalhe no estudo ora descrito.

1. A RODA DE MAPEAMENTO DO CONFLITO

Para os fins do presente projeto, transportamos a configuração e o conceito de utilização da Roda da Vida diretamente para a área de conflitos, onde se situa nosso interesse. Tal transposição resultou na reorganização e ampliação (de 5 para 12) dos aspectos da Roda do Conflito a serem considerados na busca de compreensão, reflexão e adequado manejo das controvérsias.

Cada conflito resultante das interações pessoais é único, com características que o distinguem não só de outros conflitos ou da mesma situação conflituosa com outros participantes, mas também da mesma controvérsia, envolvendo as mesmas partes, mas em outro momento, ou ambiente. O conflito é influenciado e alterado tanto pelo transcurso do tempo, quanto, e intensamente, pelo ambiente e contexto onde se desenvolve, pelos valores, necessidades, sentimentos e crenças das pessoas envolvidas. Por exemplo: diferença de gerações, de culturas, de forma da educação e diferença nas condições financeiras. Em geral, os conflitos não são causados por apenas um dos fatores acima, mas pela combinação de vários elementos que interagem e influenciam uns aos outros, e que determinam as características e a complexidade de cada situação.⁹

⁷ MASON, Simon; RYCHARD, Sandra. Conflict analysis tools. Bern: Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC, Copret, Dec 2005. Disponível no endereço eletrônico < <http://www.css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/Conflict-Analysis-Tools.pdf> > Acesso em 22 de setembro de 2018.

⁸ GLASL, Friedrich. **Auto-ajuda em conflitos**: uma metodologia para reconhecimento e solução de conflitos. São Paulo: Editora Antropofísica, 1999.

⁹ Para uma ampla análise do conflito como fenômeno, ver BIANCHI, Angela Andrade; JONATHAN, Eva; MEURER, Olivia Agnes. Teorias do conflito. In. ALMEIDA, Tânia; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coords). **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador: Ed. Juspodivm, 2016, p. 71- 85.



Como podemos ver abaixo (Figura 3), a Roda de Mapeamento do Conflito proposta neste estudo é formada por uma escala de 10 (dez) círculos de tamanhos crescentes, e dividida em 12 (doze) partes (30° cada), cada uma representando um aspecto importante do processo de desenvolvimento e composição do conflito. Esses doze componentes estão agrupados em quadrantes, formando então 4 grupos de três aspectos cada.



Figura 3 – A Roda de Mapeamento do Conflito

Os quadrantes da Roda, bem como os aspectos do conflito que compõem cada quadrante/categoria, foram escolhidos com base em: (i) modelos disponíveis na literatura correlata, tais como o modelo de Mayer; (ii) nossa formação teórica e experiência prática como mediadores e *coaches* de conflito; (iii) estudos que resultaram no desenvolvimento e implementação de um sistema/modelo de avaliação do nível de complexidade do conflito, que contou com a contribuição dos autores do presente trabalho e é praticado na Câmara de Mediação MEDIARE.

A atribuição de valores – de 0 para “Falso” a 10 para “Verdadeiro” – para cada aspecto da Roda, expresso com uma afirmação, resulta em quanto maior a pontuação maior a relevância daquele aspecto específico no conflito vivido. Por sua vez, quanto mais fatores apresentarem uma maior pontuação, mais complexa é a situação conflituosa apresentada. Desse modo, a visualização das respostas à ferramenta é de fácil compreensão.

É importante ressaltar que um mesmo aspecto pode ser constituído por várias causas ou elementos. Assim, uma alta relevância/importância atribuída a um aspecto pode ter distintas fontes ou razões para duas pessoas diferentes. E, mesmo diante dessas diferenças na constituição dos aspectos, sua análise será válida para explorar as informações sobre aquele componente e seus fatores, e possibilitar uma melhor compreensão e debate sobre o tema específico, e sobre o conflito em questão. Nesse sentido, a forma de examinar tais dados é por meio de perguntas, exemplificadas a seguir.

1.1 Os quadrantes, os aspectos, e os fatores de cada aspecto a serem investigados



O Problema

1. É alta a escalada do conflito (tempo de instalação, histórico e intensidade), o canal de comunicação está deteriorado?
2. A situação ou as soluções propostas pela outra parte são injustas?
3. O tema do desentendimento é importante em relação a valores pessoais, sentimentais e/ou financeiros, gerando alto impacto emocional?

As Pessoas

4. É alta a importância do relacionamento com a outra parte ou é alto o número de partes direta ou indiretamente envolvidas?
5. A outra parte tem comportamentos (ou estratégias) negativos repetitivos, ou existem experiências negativas anteriores, expectativas não atendidas, já houve situação de quebra de confiança?
6. O relacionamento prévio entre as partes nunca foi bom, há percepções negativas a respeito das intenções (declaradas ou não) da outra parte, estereotipagem?

O Processo

7. Tem pressa ou tem pouco tempo disponível para resolução, está sob alguma forma de pressão?
8. São poucas e/ou são de má qualidade as informações disponíveis (e necessárias), ou a situação envolve questões técnicas complexas?
9. É alto o grau de judicialização ou arbitralização e/ou já foram feitas muitas tentativas de resolução sem sucesso?

O Contexto / Ambiente

10. É alto o desequilíbrio entre as partes, uma das partes tem mais poder, recursos, informação, e/ou conhecimento que a outra?
11. O contexto / O ambiente, os fatores estruturais são desfavoráveis à

solução, há escassez de recursos, vantagem de briga x acordo?

12. A rede de pertinência impacta negativamente?

A concepção da Roda de Mapeamento do Conflito, acima desenhada e descrita, foi testada e aprovada em situações reais, mas entendemos que a abordagem é flexível: pode-se lançar mão de outros aspectos, bem como de outras categorias/quadrantes, a critério dos profissionais que estarão utilizando/aplicando a ferramenta.

2. A METODOLOGIA DE UTILIZAÇÃO DA FERRAMENTA

2.1 O preenchimento da Roda

Quando o contexto é de *coaching* ou preenchimento em sessão privada de mediação por apenas uma das partes, a Roda é apresentada impressa, e o indivíduo é convidado a atribuir uma pontuação (notas / valor) de 0 (zero) a 10 (dez) a cada pergunta sobre a pertinência do aspecto, em relação à situação conflituosa em análise, onde “0” significa “falso”, e “10” significa “verdadeiro”. Nesse momento também são esclarecidas pelo(s) profissional(is) eventuais dúvidas e detalhes em relação às perguntas e aos fatores que compõem cada um dos aspectos. Ao atribuir a pontuação, o participante é instado a ir colorindo/preenchendo com lápis, caneta ou caneta hidrográfica (de uma única cor ou de diferentes cores para cada aspecto ou quadrante) as áreas em direção à borda do círculo. Uma vez preenchidas todas as doze áreas, teremos como resultado uma representação gráfica do conflito.

No caso da facilitação de diálogos ou da mediação, quando temos mais de uma parte envolvida, a Roda pode ser: (i) aplicada separadamente para cada parte (dois formulários), em sessões privadas (cau-



cus), e depois analisada também individualmente, sem compartilhar com a outra parte; (ii) aplicada separadamente para cada parte (dois formulários), em sessões privadas (caucus), e depois comparada pelas partes em uma sessão conjunta, se as partes autorizarem e o nível de comunicação e relacionamento atual entre as partes possibilitar; (iii) aplicada e preenchida em sessão conjunta pelas partes (em um único formulário), permitindo, já no momento do preenchimento, uma avaliação e reflexão inicial pelas partes sobre os aspectos do conflito. Essa opção já promove o início da mediação e a busca de consenso.

2.2 A reflexão sobre o quadro preenchido

É importante enfatizar que o resultado gráfico do preenchimento dos espaços leva a um único quadro (desenho) que facilita a visão do sistema como um todo, colaborando na identificação dos desequilíbrios e pontos que merecem uma conversa aprofundada e uma intervenção mais atenciosa.

Com o desenho pronto, o objetivo do profissional passa a ser estimular o(s) indivíduo(s) a refletir(em) sobre ele e estabelecer(em) um plano de ações para conquistar um equilíbrio mais satisfatório no futuro. Quais aspectos têm as maiores notas? As mais baixas? Quais são as áreas prioritárias nesse momento? Quais aspectos influenciam, interagem e de que maneira? Quais aspectos são mais relevantes ou têm maior impacto na sua qualidade de vida? A partir de uma melhor compreensão da construção e composição do conflito, é possível ao profissional planejar as possíveis intervenções de apoio, rever prioridades, e ajudar o(s) indivíduo(s) a criar(em) projetos nas diferentes áreas, traçar(em) metas específicas e planos de ação para atingi-las.

Para extrair o melhor da ferramenta, recomenda-se evitar a superficialidade e aprofundar ao máximo o processo de conscientização. Recomenda-se também a reavaliação periódica da Roda, para que os envolvidos se mantenham atentos ao progresso alcançado e às necessidades de ajustes de rota.

A análise dos resultados decorrentes do uso da Roda deve abranger prioritariamente os seguintes pontos:

1. Conscientização - incentivar a visão e compreensão ampliada e aprofundada da situação; detectar as ações que viram hábitos e que sendo repetidas várias vezes se transformam em crença; identificar o processo de mudança almejado. Qual o estado desejado do processo de mudança? (Ser específico na definição do estado desejado, colocar de forma positiva e com foco no futuro. Explorar sentimentos positivos e estados emocionais de satisfação. Simular a vivência do estado desejado - o que precisa estar acontecendo neste estado? Associar sentidos sensoriais, congruência, etc.).
2. Avaliação de obstáculos e recursos necessários para superá-los - os recursos necessários e os recursos disponíveis. O que está impedindo? (Barreiras, obstáculos, crenças limitantes, ganhos secundários observáveis ou não, ambiente, assuntos mal resolvidos, organização mental e pessoal). Recursos positivos que podem ser de grande ajuda (eventos positivos já realizados e observáveis, pontos fortes, ajuda da rede).
3. Propostas de ação - os processos que precisam ser fortalecidos até gerar comportamentos sustentáveis; avaliar qual a parte da Roda de Mapeamento do Conflito que será trabalhada no processo de mudança (deve estar ao alcance e ser relevante); verificar sentimentos e sensa-



ções; criação de caminhos criativos e inovadores para o estado desejado (utilizando os recursos positivos e disponíveis, o que pode ser feito de diferente? Criar as estratégias para gerar mudanças, quebrar regras e paradigmas, dissociação, etc.).

3. RELATO DAS EXPERIÊNCIAS

Para fins desse estudo, foi conduzida uma pesquisa de abordagem qualitativa, do tipo descritiva. O método utilizado para descrever a aplicação da ferramenta foi o estudo de caso. Os estudos de caso geralmente são preferidos quando se colocam questões tipo “como” e “por que”; quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (YIN, 2005)¹⁰.

Foram escolhidos como unidades de análise três casos de atendimento de *coaching* de conflito e três casos de mediação na área da família, por serem representativos e típicos para ocorrência de conflitos, refletindo as circunstâncias e condições do dia-a-dia das atividades *estudadas*.

As fontes de evidências foram obtidas pelos autores/pesquisadores na aplicação da ferramenta e por meio de observação dos comportamentos, bem como da comunicação verbal e corporal dos indivíduos atendidos em procedimentos de *coaching* de conflito e de mediação judicial.

Em todos os casos a ferramenta foi utilizada como roteiro para o levantamento de informações sobre o que trazia as pessoas à sessão de coaching ou de mediação, e foi oferecida uma caixa de lápis de cor com doze unidades de cores diferentes para o preenchimento da Roda.

Mantendo o sigilo indispensável à atividade, modificando dados dos participantes e sem detalhar o ocorrido durante as sessões nas quais a ferramenta foi utilizada, destacamos os seguintes aspectos, abaixo identificados.

3.1 Três casos de Coaching de Conflito envolvendo três clientes–

(i) uma executiva em situação de conflito com um membro do Conselho de administração da empresa; (ii) um pai com dificuldades de lidar com sua filha com necessidades especiais; e (iii) uma empresária em situação de litígio em uma dissolução societária. Nos três casos, os *coaches* conseguiram compreender as perguntas que guiaram o preenchimento da Roda, bem como relataram que a visão final da configuração obtida e as reflexões estimuladas pelo *coach* possibilitaram um aumento do grau de consciência da situação. Os *coaches* também relataram que a utilização da Roda foi satisfatória, oportunizando debate e guiando perguntas de esclarecimento que foram úteis para a compreensão das situações e planejamento dos próximos passos do atendimento.

3.2 Três casos de Mediação de Conflitos envolvendo sete pessoas –

(i) um pai, militar, separado, e sua filha maior de idade, em um conflito envolvendo o pagamento de auxílio financeiro e ausência do pai; (ii) dois irmãos maiores de idade e o pai, separado, também envolvendo o pagamento de auxílio financeiro e ausência do pai; (iii) um ex-casal discutindo um pedido de redução de pensão alimentícia dada ao filho menor.

Nos três casos, os mediandos preencheram a Roda em sessões privadas, sendo que: (i) no primeiro caso, as Rodas preenchidas por

¹⁰ YIN, Robert K. *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2015.



ambos foram comparadas em sessão conjunta subsequente, permitindo que ambos visualizassem como a outra parte percebia o conflito –o que estimulou cada um a se colocar no lugar do outro – tendo sido notada também uma semelhança grande entre as visões dos dois sobre o conflito; (ii) no segundo caso, percebeu-se que, além de contribuir para a obtenção de informações sobre a situação, o uso da Roda possibilitou aos irmãos (muito tensos inicialmente) se descontraírem significativamente, tornando o processo de investigação e mapeamento mais lúdico e menos formal. Notou-se também que os mediandos escolheram cores mais fortes e empregaram mais intensidade no uso dos lápis quando os aspectos foram mais relevantes e receberam notas mais altas, suscitando, conseqüentemente, uma maior área preenchida na Roda; (iii) no terceiro caso, o preenchimento foi útil para a condução da investigação dos fatos, mas foi principalmente útil para que a mãe, ainda muito magoada com o ex-marido pelo sofrimento do filho, pudesse “descarregar / esvaziar” um pouco seu conteúdo emocional. Esta demonstrou satisfação no preenchimento, chegando a externar apreço ao resultado final, que chamou de “sua mandala”.

CONCLUSÃO

A Roda de Mapeamento do Conflito, ferramenta criada a partir da adaptação e integração de dois instrumentos, mostrou ser uma ferramenta útil para fazer uma imagem da situação conflituosa, bem como para promover reflexões e o planejamento de ações, nos casos de atendimento individual, seja em procedimento de *Coaching* de Conflitos ou de Facilitação de Diálogos e Mediação de Conflitos.

A ferramenta pode também ser utilizada nas sessões conjuntas de

Facilitação e Mediação, para o mapeamento da situação de controvérsia e a promoção de reflexões e planejamento de ações. A Roda pode também ser empregada para permitir que as partes, na medida em que juntas preencham e avaliem a Roda, “separem os problemas das pessoas” (primeiro princípio da Escola de Negociação de Harvard e uma das bases da resolução de conflitos), relaxem e se descontraíam durante a sessão de mediação, e ainda se coloquem no lugar das outras, outro passo fundamental para a autoimplicação e colaboração mútua dos envolvidos na solução de suas controvérsias.

Considerando a relevância da ferramenta aqui estudada sob uma ampla perspectiva, a finalidade do uso da Roda de Mapeamento do Conflito na condução de um processo de resolução de conflitos - *Coaching* de Conflito, Práticas Colaborativas, Facilitação de Diálogos ou Mediação de Conflitos - é fornecer aos profissionais e às partes envolvidas um instrumento de apoio. O seu objetivo específico é facilitar o mapeamento do conflito, a imersão e reflexão sobre a situação conflituosa e uma melhor compreensão dos fatores envolvidos. O estímulo do profissional para o indivíduo avaliar o grau de intensidade dos aspectos na Roda impele a expressão, a externalização, a conscientização e a reflexão acerca dos componentes do desentendimento e dos sentimentos existentes em relação à situação conflituosa.

Como limitações metodológicas, entendemos que, por ser este um estudo qualitativo, os resultados não podem ser generalizados. É possível, no entanto, afirmar que o uso da ferramenta proposta em circunstâncias semelhantes às dos casos estudados tem potencial para ser útil e enriquecer o procedimento de manejo do conflito. Considerando as especificidades quanto ao nível de instrução e à capacidade cognitiva



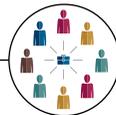
de cada indivíduo, é possível que a aplicação da ferramenta em pessoas de menor nível de instrução necessite do profissional (*coach*/mediador) um maior cuidado no uso das palavras para assegurar a compreensão adequada das perguntas, a reflexão pertinente e os resultados almejados. Essa necessidade de flexibilidade na escolha do nível de complexidade da comunicação em função do público destinado não é novidade para *coaches* e mediadores, mas é sem dúvida uma exigência a ser levada em consideração na aplicação da ferramenta.

Finalmente, no contexto de nossa conclusão que a Roda de Mapeamento do Conflito é uma ferramenta muito útil para trabalhar conflitos e, nesse sentido, rica em possibilidades, sugerimos as seguintes questões a serem exploradas em futuras pesquisas:

1. desenvolver novas opções para os aspectos da Roda, adaptados e/ou ajustados a diferentes segmentos ou áreas de atuação – Família, Empresarial, Ambiental, Escolar, entre outros;
2. buscar relacionar a escolha das cores de preenchimento e também sua intensidade com os sentimentos relatados;
3. entender de forma mais profunda o impacto que o preenchimento da Roda gera nas pessoas atendidas, e também nos profissionais que a estão aplicando;
4. verificar a possível utilidade da ferramenta em outros contextos que guardem afinidade com estes que fizeram parte do teste do instrumento;
5. considerando o contexto aqui apresentado, verificar outras possíveis utilidades, tais como o preenchimento de outra Roda, contemplando uma situação futura ideal, a ser conquistada.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BIANCHI, Angela Andrade; JONATHAN, Eva; MEURER, Olivia Agnes. Teorias do conflito. In: ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coords). **Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes**. Salvador: Ed. Juspodivm, 2016, p. 71- 85.
- FERNÁNDEZ, José Carlos. O budismo e a Roda da Vida – Organização Internacional Nova Acrópole (OINA). Disponível em: http://nova-acropole.pt/a_roda_vida.html Acesso em 22 de setembro de 2018.
- FILHO, Tomas. **Roda da vida, quem a criou e para que serve**. (30 de maio de 2017). Disponível em: <https://tmfacil.com.br/roda-da-vida-quem-a-criou-e-para-que-serve/> Acesso em 22 de setembro de 2018.
- GLASL, Friedrich. **Auto-ajuda em conflitos: uma metodologia para reconhecimento e solução de conflitos**. São Paulo: Editora Antropofísica, 1999.
- MASON, Simon; RYCHARD, Sandra. **Conflict analysis tools**. Bern: Swiss Agency for Development and Cooperation, SDC, Copret, Dec 2005. Disponível em: <http://www.css.ethz.ch/content/dam/ethz/special-interest/gess/cis/center-for-securities-studies/pdfs/Conflict-Analysis-Tools.pdf> Acesso em 22 de setembro de 2018.
- MAYER, Bernard S. **The dynamics of conflict resolution: a practitioner's guide**. San Francisco: Jossey-Bass, 2000.
- MOORE, Christopher W. **The mediation process: practical strategies for resolving conflict**; 2nd edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1996, p. 60-61.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.



O USO DAS TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO NOS CONFLITOS EMPRESARIAIS - ESTUDO DE CASO

_Solange Majella Jones¹

_RESUMO

O presente artigo traz um estudo de caso real, demonstrando a eficácia do emprego das técnicas de mediação como instrumento auxiliar na solução de conflitos empresariais. Na situação abordada, a conjunção de diversos fatores, tais como o desconhecimento acerca da mediação, a ruptura de diálogo entre as partes e a premência de uma rescisão contratual já deliberada, não permitiram que fosse instaurado um procedimento de mediação convencional. Este fato, contudo, não se tornou impeditivo da utilização das ferramentas de mediação, percorrendo-se várias das etapas desse processo ao longo das negociações empreendidas, o que, sem dúvida alguma, contribuiu para o êxito do acordo ao final celebrado.

INTRODUÇÃO

Muito embora o instituto da mediação venha ganhado mais espaço no Brasil a partir do advento da Lei nº 13.140/2015 (dispõe sobre a mediação como meio de solução de controvérsias entre particulares e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública), seu emprego no setor empresarial ainda é incipiente. Este fato decorre não só da cultura de beligerância arraigada no empresariado brasileiro, como também do desconhecimento acerca dos imensuráveis benefícios advindos desse valioso meio alternativo de solução de conflitos.

Em artigo de abril de 2018, a professora Gabriela Monteiro Gabbay teceu comentários sobre a evolução da mediação empresarial no Brasil, a partir de dados extraídos do Relatório Justiça em Números do CNJ, mostrando que, apesar de os números ainda não serem expressivos, verifica-se um crescimento contínuo dessa atividade e a existência de espaço relevante para sua expansão².

Um dos campos mais férteis para o uso da mediação empresarial é, sem sombra de dúvida, a área de infraestrutura. Caracterizada por relações contratuais complexas, onde a premência na solução de problemas é a palavra de ordem, as partes contratantes, via de regra, não dispõem de tempo suficiente para aguardar o deslinde de litígios no âmbito de procedimentos arbitrais e, muito menos ainda, na esfera do Poder Judiciário. Incontáveis vezes os conflitos instaurados obstruem o desenvolvimento das obras e serviços, acarretam vultosos prejuízos a ambas as partes e terminam da pior forma possível, com danos que

¹ Advogada empresarial, especializada na área de infraestrutura, com atuação em Mediação de Conflitos e facilitação de diálogos. É diretora do Instituto Brasileiro de Direito da Construção – IBDIC.

² Gabbay, Gabriela Monteiro. *Mediação empresarial em números: onde estamos e para onde vamos*. Jota, 20/04/2018. Disponível no endereço eletrônico: <https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/mediacao-empresarial-em-numeros-onde-estamos-e-para-onde-vamos-20042018>. Acesso em 13/11/2018.



se estendem, inclusive, a outros tantos *stakeholders*. Na grande maioria dos casos, as controvérsias surgem quando já ocorreram, ou estão por ocorrer significativos custos adicionais, o que torna imperiosa a busca de soluções céleres e menos dispendiosas.

No auge do clima de tensão em que se inserem as partes nesse tipo de negócio, onde geralmente o diálogo está prestes a ser rompido e o bom senso não mais se faz presente, a mediação, como ressalta Luiz Fernando Alongi, (ALONGI, 2014), “é a última instância cuja decisão está alocada às partes”.

A experiência mostra, contudo, que em situações onde o conflito já alcançou estágio por demais avançado e as partes não têm qualquer familiaridade com o instituto da mediação, nem sempre é possível a utilização desse procedimento no âmbito dos contratos de infraestrutura. Em parte, isto ocorre porque há uma ideia absolutamente equivocada de que a mediação representaria um desperdício de tempo, na busca de um diálogo já considerado inviável.

Apesar de equivocada tal percepção, ela se impõe como realidade no momento, requerendo, dos profissionais envolvidos em resolução de controvérsias, muita criatividade para contornar os problemas e identificar caminhos eficazes, menos onerosos e mais céleres.

A partir do estudo de um caso concreto, o presente artigo aborda o emprego das técnicas de mediação como instrumentos auxiliares da resolução de conflitos, mesmo quando não tenha sido possível a instauração de tal procedimento nos moldes convencionais.

1. O CASO A SER APRESENTADO, AS PARTES ENVOLVIDAS E AS RAÍZES DO CONFLITO

O estudo de caso a seguir relatado decorre de uma situação real, tendo-se omitido e alterado, por óbvio, nomes e dados, de modo a não permitir a identificação do empreendimento e das pessoas jurídicas envolvidas.

O conflito instalado tem como partes duas empresas da área de engenharia. A primeira, a qual denominaremos de **Empresa A**, tinha sob sua responsabilidade a implantação de determinado empreendimento industrial de grande porte, na ordem de milhões de reais, compreendendo a elaboração de projetos, o fornecimento de equipamentos, bem como os respectivos serviços de construção e montagem, contemplados em um contrato do tipo *EPC (Engineering, Procurement and Construction (Contrato Principal))*, firmado com uma grande empresa, aqui denominada de **Cliente Final**.

A segunda empresa, a qual denominaremos de **Empresa B**, foi subcontratada pela **Empresa A** para a execução dos serviços de Engenharia³, sendo incumbida, portanto, da elaboração de todos os projetos pertinentes (englobando as disciplinas de arquitetura, engenharia civil, elétrica e mecânica, dentre outras), contrato este firmado por preço global (**Contrato**), igualmente de valor muito expressivo.

O ambiente em que vinham sendo desenvolvidos os serviços era de verdadeira parceria, havendo grande fluidez na comunicação e plena sinergia entre as equipes de ambas as partes. À **Empresa B** foi destinada parte das instalações da **Empresa A** para o desenvolvimento de seus trabalhos, havendo livre acesso aos colaboradores de ambas. Imperava, no início da execução do **Contrato**, um clima de absoluta harmonia, em que a interação e a união de esforços eram vistos como poderosa

³ Embora Engenharia seja um ramo, neste caso a palavra é utilizada para designar os contratos de elaboração de projetos.



ferramenta de condução dos serviços, particularmente diante das constantes dificuldades impostas pelo **Cliente Final**. A partir de determinado momento, as partes passaram a enfrentar diversos problemas decorrentes de atrasos verificados na elaboração dos projetos, alguns dos quais em virtude de mudanças ditadas pelo próprio **Cliente Final**. Daí por diante, teve início um processo de desgaste no relacionamento, que evoluiu de forma acelerada, culminando com a quebra de confiança entre as partes, o rompimento do diálogo e a opção da **Empresa A** pela rescisão do **Contrato**.

2. O INGRESSO DE UM PROFISSIONAL DA ÁREA JURÍDICA E O CONTEXTO GERAL EM QUE SE INSERIA O CONFLITO

Diante do conflito instaurado e da premência de uma solução, dado o receio dos impactos que poderiam advir à execução do **Contrato Principal**, a **Empresa A** recorreu aos préstimos de um advogado para a implementação da rescisão contratual, mediante envio da respectiva notificação à **Empresa B**, cuja entrega se pretendia efetivar no prazo máximo de uma semana. A escolha recaiu sobre um profissional especializado na área de Direito da Construção, com grande experiência em contratos da mesma natureza, de forma a conferir a imprescindível celeridade às providências cabíveis.

A primeira medida adotada pelo referido profissional foi o exame de todo o material produzido, por meio do qual se tornou possível verificar a dimensão do conflito e sua rápida evolução. De entendimentos telefônicos e reuniões, em princípio amigáveis e cooperativos, as partes passaram a trocar *e-mails* externando suas preocupações, rapidamente transmutados em acusações que assumiram tons cada

vez mais ásperos. Em poucas semanas, surgiram cartas pontuadas por ameaças e acusações de ambos os lados, dotadas de maior formalidade e, notoriamente, destinadas ao resguardo de direitos e à prevenção de responsabilidades.

O ápice do conflito se deu quando a **Empresa B** condicionou o atendimento do cronograma contratual a um acréscimo no preço de seu **Contrato**, em montante muito expressivo, considerado pela **Empresa A** descabido e aviltante. A partir daí o relacionamento entre as empresas mergulhou em acelerado processo de deterioração, instalando-se um ambiente de franca animosidade e grande tensão. Paralelamente, o **Cliente Final** intensificou a pressão sobre a **Empresa A**, imputando-lhe responsabilidades e ameaçando-a com a aplicação de pesadas multas moratórias.

A situação assumiu contornos ainda mais graves quando o **Cliente Final** suspendeu os pagamentos à **Empresa A**, em virtude do descumprimento dos prazos de entrega dos projetos, o que resultou, por via de consequência, na suspensão dos pagamentos correspondentes à **Empresa B**. O acirramento dos ânimos levou a **Empresa B** a bloquear todo e qualquer acesso dos colaboradores da **Empresa A**, tanto às instalações, quanto às informações relativas aos projetos.

Restou claro, aos olhos do advogado, que o cenário descortinado era o pior possível, sinalizando não só o rompimento da relação comercial entre as empresas, como também a aparente inviabilidade de restabelecimento de um diálogo, dado o elevado nível de desgaste instalado.

A análise preliminar do caso conduzia, portanto, à conclusão de que não restaria alternativa senão o envio de notificação, pela **Empresa A**, promovendo a rescisão do **Contrato** por inadimplência da **Empresa B**, com a consequente imputação de penalidades e cobrança das perdas e danos



daí decorrentes. Todavia, não se poderia deixar de considerar o contexto geral em que se inseria o conflito, face às gravíssimas consequências que daí adviriam para o **Contrato Principal**, cujo cronograma seria fortemente impactado, acarretando maior onerosidade, além da imputação de penalidades contratuais por parte do **Cliente Final**. Ademais, estavam em pauta interesses corporativos do grupo empresarial a que pertencia a **Empresa A**, interessado em consolidar sua posição no mercado e receoso do possível comprometimento de sua imagem perante o **Cliente Final**. A **Empresa B**, por seu turno, vinha enfrentando dificuldades financeiras e, portanto, um litígio desse porte só serviria para agravar sua situação.

Muito embora a **Empresa A** tivesse uma posição mais favorável sob o ponto de vista jurídico, suportada pelo rigor das disposições contratuais em face da inegável inadimplência da **Empresa B**, era notório que qualquer caminho voltado a uma disputa, quer no âmbito da arbitragem, quer no âmbito judicial, traria imensuráveis prejuízos a ambas as partes.

O quadro demandava, portanto, a busca de uma solução amigável, suficientemente célere e de fácil implementação, afigurando-se indiscutivelmente adequado o emprego da mediação. Todavia, a pouca familiaridade das empresas com esse mecanismo de solução de controvérsia e, sobretudo, a urgência requerida, tornavam impraticável, sequer, a sugestão dessa alternativa.

3. O EMPREGO DAS FERRAMENTAS DE MEDIAÇÃO COMO ALTERNATIVA VISLUMBRADA

A longa experiência negocial do advogado, associada à sua formação na área de mediação, foram determinantes para que o trabalho inicialmente encomendado viesse a tomar rumos bem distintos. A gravidade

do problema, a premência de uma solução e as consequências drásticas que adviriam da deflagração de um litígio, tornavam imperiosa a identificação de um caminho que levasse à dissolução amigável dos impasses. Era patente que não havia possibilidade, sequer, de um processo de facilitação de diálogo, dado que as partes não se dispunham a estar presentes à mesa diante de um negociador.

A conjuntura apresentada levou então o advogado a considerar a possibilidade de uma atuação diferenciada, ante a claríssima percepção de que o rompimento do diálogo conduzira as partes à radicalização de posições, em detrimento dos relevantes interesses envolvidos. Como bem pontuam Roger Fisher e William Ury, “A habilidade de inventar opções é uma das mais valiosas capacitações que um negociador pode ter.” (FISHER et. Al., 2014, p. 71)

A instauração da mediação não seria possível, mas o uso das técnicas de mediação se mostrava viável e poderia ser de grande valia.

Para a condução do problema, o advogado enfrentaria o desafio de adaptar as ferramentas de mediação ao contexto, ultrapassando algumas barreiras que impediriam o uso pleno de todas as técnicas previstas. Como se verá adiante, os eventos que se sucederam, a partir desse momento, deixaram evidente a indiscutível eficácia da mediação como alternativa para a solução de conflitos, ainda que, no presente caso, tenha sido possível, apenas, a utilização das respectivas técnicas.

4. A CONDUÇÃO DO CASO

A condução do caso foi totalmente pautada nas técnicas de mediação. Nessas condições, o advogado viu-se obrigado a deixar de lado práticas usuais de seu *metier*, despindo-se do modelo mental que norteia a



atuação dos profissionais dessa área. Tinha à frente o enorme desafio de levar as partes a abandonar suas posições para trazerem à mesa os interesses envolvidos; promover o restabelecimento do diálogo rompido e auxiliá-las a alcançar, espontaneamente, um acordo capaz de satisfazer seus interesses e necessidades.

Mais difícil ainda era lidar com o fato de ter adquirido pleno conhecimento sobre toda a documentação produzida e, conseqüentemente, já dispor de um julgamento preliminar da situação. Teria dificuldades de afastar a influência desta avaliação jurídica prévia, que revelara uma posição mais favorável à **Empresa A**, para agir com certa neutralidade na condução das negociações de modo a propiciar o alcance de um consenso. Era preciso evocar os ensinamentos de Fisher, Ury e Patton: “Como o julgamento obstrui a imaginação, separe o ato criativo e o exercício da crítica; separe o processo de imaginar possíveis decisões do processo de sua seleção. Primeiro, invente, depois, decida.” (FISHER et. Al., 2014, p. 74)

As diversas etapas do processo de mediação foram assim percorridas, sendo adaptadas a um contexto absolutamente peculiar, onde apenas uma das partes se fazia presente aos encontros.

→ A primeira reunião com a Empresa A e os avanços conquistados

O advogado se reuniu com os representantes da **Empresa A** responsáveis pela gestão do empreendimento. Apesar de já os ter encontrado anteriormente, portou-se como se fosse a primeira reunião de uma mediação, promovendo o necessário acolhimento e convidando-os a expor o caso, agora em detalhes. Ao final, fez um breve resumo dos relatos efetuados, conferindo-lhes conotações positivas, ao redefinir como preocupações e receios o que fora recebido como ameaça.

De modo a suprir a ausência da outra parte, uma vez ciente de seus relatos por força da leitura dos diversos documentos produzidos, o advogado passou a resumi-los, atribuindo-lhes, igualmente, conotações positivas. Procurou agir, assim, com a máxima neutralidade possível, evitando contaminar o relato com avaliações jurídicas e juízos de valor.

Na sequência da reunião, o advogado passou a formular perguntas de modo a provocar reflexões sobre a situação da outra parte e também sobre as próprias falhas cometidas pela **Empresa A**.

As primeiras surpresas não demoraram a surgir, ante a percepção de que os representantes da **Empresa A** demonstraram ter começado a refletir sobre suas próprias falhas, assim como sobre as preocupações, dificuldades e receios da **Empresa B**. Havia sido atingido, portanto, o objetivo de provocar a empatia, possibilitando que os representantes da **Empresa A** visitassem o lugar do outro, com a conseqüente flexibilização de sua posição inicial, que considerava encerrada qualquer possibilidade de retomada do diálogo.

Nova pauta de trabalhos foi assim definida, diante da consciência da gravidade da situação e dos impactos que adviriam da instauração de um litígio, com sério comprometimento do **Contrato Principal** e da imagem de ambas as empresas. A notificação que, originalmente, se pretendida ser de rescisão unilateral do **Contrato**, agora visaria pontuar inadimplências da **Empresa B**, esclarecer e registrar alguns fatos, e prover os devidos resguardos jurídicos.⁴

Havia, entretanto, um obstáculo relevante a ser transposto. Como criar a possibilidade de que os representantes da **Empresa B** viessem a

⁴ Observe-se que o advogado ainda estava incumbido do resguardo dos direitos de seu cliente, fazendo-se necessária a notificação para registro de alguns fatos. Ele não exercia o papel de mediador.



ter contato com o ponto de vista da **Empresa A**, fazendo a necessária empatia e também flexibilizando sua posição?

O advogado, então, instruiu os representantes da **Empresa A** a se reunirem com a outra parte. Nesta reunião, a **Empresa A** não só apresentaria um resumo de suas preocupações, dificuldades e receios, como também faria um resumo desses mesmos aspectos pontuados pela **Empresa B**, a partir dos relatos extraídos de seus *e-mails* e correspondências. Ao agir desta forma, a **Empresa A** não só teria a oportunidade de verbalizar seus pontos de vista, como também demonstraria ter “escutado” atentamente o que a **Empresa B** tinha a dizer. Além disso, deveriam trabalhar com perguntas de modo a levar a **Empresa B** a se autoimplicar, ao invés de simplesmente a acusarem de inadimplência.

De posse dos dados obtidos e, tendo em conta o que havia sido possível até então perceber, a advogada pôde traçar o mapeamento inicial do conflito, onde foram identificadas posições, interesses, valores, necessidades, assim como as pautas objetiva e subjetiva.

Os avanços conquistados com o emprego dessas técnicas de mediação foram notórios: a flexibilização do posicionamento da **Empresa A**; o exercício da empatia e a compreensão das dificuldades do outro; e o estabelecimento de uma pauta de negociações redefinida, voltada para a retomada do diálogo.

→ A segunda reunião com a Empresa A – a reação da Empresa B, a retomada do diálogo e a ampliação das alternativas de negociação

A segunda reunião com os representantes da **Empresa A**, realizada dois dias após, revelou-se bastante profícua. Seus representantes já haviam tido duas reuniões com a **Empresa B** que, antes totalmente refratária a

qualquer diálogo, veio a se sensibilizar diante dos resumos que lhe foram apresentados. E mais: deu mostras claras, ao final da segunda reunião, de que conseguira visitar o lugar da **Empresa A**, considerando legítimas seus receios e preocupações perante o **Cliente Final**. Apesar disso, ainda havia um impasse a superar: a **Empresa B** não tinha condições de dar seguimento ao **Contrato** sem o acréscimo de preços e a prorrogação de prazo solicitados, enquanto a **Empresa A** não tinha condições de arcar com esse custo excedente e, tampouco, poderia garantir o alongamento do prazo contratual na extensão pleiteada.

A esta altura, já se tornara claro que o impasse em questão não mais decorria do radicalismo de posições, então já flexibilizadas, mas sim de uma impossibilidade real de continuidade do **Contrato** nos termos originalmente avençados, conclusão a que haviam chegado ambas as partes.

Diante desse cenário, a pauta de negociações foi redefinida, focando-se a rescisão amigável do **Contrato**, com a ampliação de alternativas capazes de contemplar os interesses e necessidades de todos, visando à satisfação mútua. O advogado valeu-se de um quadro para desenho das alternativas vislumbradas que, em sua essência, contemplavam ambas as partes e assinalou tarefas a serem cumpridas por ambas as empresas.

Tornou-se possível, também, identificar a influência de outros *players* dentro de cada uma das empresas, e que, apesar de não diretamente alocados ao empreendimento, exerciam forte influência, a ponto de interferir nos rumos da solução a ser encontrada⁵. Tratados, no processo de mediação como elementos de “rede de pertinência”, verificou-se

⁵ Almeida, Tânia. Caixa de Ferramentas em Mediação. São Paulo, 2014, p. 64: “Por meio de perguntas, o mediador deve identificar quantas vezes estão sendo representadas na fala de cada mediando e em que medida essas outras vezes comprometem o avanço da negociação”.



que, em ambos os casos, eram executivos de escalão superior que, pelos relatos efetuados, seriam inflexíveis, intransigentes e refratários a qualquer acordo, independentemente das consequências advindas da instauração de uma lide.

Fazia-se necessário, portanto, que esses *players* fossem “trazidos à mesa”, tal qual ocorreu com os representantes da **Empresa B**⁶.

→ A terceira reunião com a Empresa A – o trabalho com os elementos de rede

No caso da **Empresa A**, o elemento de rede foi trazido à mesa e, surpreendentemente, não se tratava de pessoa belicosa e inflexível, mas tão somente um tanto austera. Sua oposição ao acordo decorria de absoluta falta de informações, ideias distorcidas sobre os fatos, inclusive quanto à suposição da inviabilidade de qualquer diálogo com a **Empresa B**. Restou claro que os representantes da **Empresa A**, por temor, não o dotaram do necessário conhecimento. A conversa com esse Diretor da **Empresa A** terminou trazendo uma informação relevante sobre a **Empresa B**: a oposição do Diretor (o outro elemento de rede) a qualquer acordo, decorria de sua provável pressa em deixar o assunto a cargo do departamento jurídico, já fora de sua esfera de decisão, pelo fato de ter sido inserido em outro programa que o alocaria no exterior. Uma vez inteirado do contexto geral do caso, o Diretor da **Empresa A** mostrou-se absolutamente favorável ao rompimento amigável do **Contrato** e à composição dos interesses de ambas as partes. Alertado, porém, quanto à influência do Diretor da **Empresa B**, dispôs-se a com

ele dialogar, tendo sido orientado pelo advogado a mostrar-lhe a convergência de interesses e a relação custo-benefício advinda do rompimento amigável do **Contrato** - uma solução célere, em que as partes teriam seus interesses atendidos, com o mínimo de prejuízos possível, sem comprometimento de suas respectivas imagens no mercado. Acima de tudo, sem desgastes perante o **Cliente Final**, até porque as *holdings* de ambas as empresas tinham outros interesses envolvidos.

Tal qual ocorreu no início das negociações em relação à ausência dos representantes da outra parte, foi suprida a impossibilidade de ser trazido à mesa o outro elemento de rede, Diretor da **Empresa B**, por intermédio do diálogo estabelecido com o Diretor da **Empresa A**.

5. A CELEBRAÇÃO DO ACORDO E AS LIÇÕES DAÍ EXTRAÍDAS

O diálogo entre os elementos da rede de pertinência das duas empresas foi bem-sucedido e, ao cabo de duas semanas, os advogados das partes já estavam incumbidos da formalização do acordo, que veio a ser celebrado com absoluto êxito, inclusive perante o **Cliente Final**, que também se deu por satisfeito com o consenso alcançado. Foram negociados, dentre outros itens, pagamentos remanescentes por serviços executados, isenção de penalidades, além de um salutar processo de transição de serviços, inclusive com absorção, pela **Empresa A**, de parte da mão de obra alocada pela **Empresa B**.

Do caso concreto, lições relevantes foram extraídas, a começar pela constatação empírica da eficácia de aplicação das ferramentas de mediação, mesmo fora do âmbito de seu processo convencional de utilização.

O segundo grande aprendizado diz respeito às reflexões feitas pelo advogado sobre sua atuação no âmbito negocial, a partir de um com-

⁶ Ibid, p.65: “Com o mapeamento das redes de pertinência, espera-se discriminar as diferentes vozes presentes nos discursos dos mediandos, conhecer suas contribuições conciliadoras, ou não, para o contexto fático, e intervir adequadamente”.



parativo de condutas entre as fases anterior e posterior à sua formação em mediação de conflitos:

ATUAÇÃO ANTES DO CONHECIMENTO DAS TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO	ATUAÇÃO DEPOIS DOS CONHECIMENTO DAS TÉCNICAS DE MEDIAÇÃO
Teria apresentado o enquadramento jurídico do problema, após a análise da documentação.	Absteve-se de tratar do enquadramento jurídico do problema, de modo a propiciar a seu cliente uma série de reflexões, sem qualquer predisposição sobre o assunto.
Teria demonstrado os pontos fortes e as fraquezas de cada lado.	Procurou levar seu cliente a enxergá-los, por si próprio, inclusive estimulando intensamente o processo de empatia.
Provavelmente teria tentado isolar os elementos da rede de pertinência, com vistas a afastar sua influência, pelo fato de estarem obstruindo o acordo.	Procurou trazer os elementos da rede de pertinência, engajando-os no processo de reflexão e levando-os a perceber os benefícios do acordo.
Teria indicado vários caminhos e possíveis consequências	Auxiliou seu cliente a identificar os vários caminhos possíveis
Teria escutado menos, e falado mais, objetivando convencer o cliente do que parecia ser a melhor alternativa.	Escutou muito mais e falou menos, permitindo que o cliente mergulhasse em suas reflexões com maior liberdade, auxiliando-o na identificação da melhor alternativa.
Talvez tivesse sido possível o alcance do consenso, como em outras tantas ocasiões anteriores, muito mais pelo receio das consequências de um litígio e pela forte influência do advogado, dado seu perfil profissional conciliador e não beligerante.	O consenso foi alcançado com maior legitimidade, egresso do genuíno desejo de ambas as partes, muito mais pela evocação do bom senso e pela percepção da relação custo-benefício, do que pela intimidação e pelo convencimento dos advogados das partes.

É interessante notar como as técnicas de mediação requerem mudanças no modelo mental dos advogados, profissionais treinados a avaliar o enquadramento jurídico dos fatos, opinar e convencer seus interlocutores, o que, no ambiente negocial, pode se traduzir na celebração de um acordo não tão espontâneo, construído sob forte influência e direcionamento. A mediação, por sua vez, propicia o alcance de um consenso, erigido sobre um processo de diálogo harmônico e cooperativo, que se pauta na empatia, em reflexões e autoimplicações, bem como na construção de soluções conjuntas que possam realmente satisfazer os interesses de todos os envolvidos.

No caso ora em estudo, pode-se afirmar que o êxito obtido apenas com o uso de algumas das técnicas de mediação, certamente teria sido potencializado se possível a instauração de um procedimento de mediação em toda a sua plenitude.

A mediação, sem dúvida alguma, afigura-se uma das mais eficazes alternativas de solução de conflitos na área de infraestrutura.



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ALONGI, Luiz Fernando. *A utilização da mediação para solução de controvérsias relacionadas aos contratos de infraestrutura*. Revista de Arbitragem e Mediação, 2014, 42, p. 299-303.

GABBAY, Gabriela Monteiro. *Mediação empresarial em números: onde estamos e para onde vamos*. Jota, 20/04/2018. Disponível no endereço eletrônico:

<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/mediacao-empresarial-em-numeros-onde-estamos-e-para-onde-vamos-20042018>. Acesso em 13/11/2018.

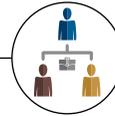
FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. Rio de Janeiro: Solomon Editores, 2014.

REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS

BRASIL, Lei nº 13.140 de 26 de junho de 2015. Disponível no endereço eletrônico:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm.

Acesso em 18/09/2018.



O OLHAR MULTIDISCIPLINAR DO MEDIADOR E SUAS IMPLICAÇÕES NA FACILITAÇÃO DE DIÁLOGO

_Luisa Tavares¹

_Tania Almeida²

O CONFLITO É MULTITEMÁTICO E MULTIFATORIAL

Um conflito, escalado ou não, é construído e permeado por fatores múltiplos. Mapeá-lo é fundamental para que se consiga compreender suas diversas nuances e complexidades, de modo efetivo. Tarefa desafiadora. Decerto que “*os eventos com os quais lidamos [em mediação] são sempre parte de uma cadeia maior de ocorrências*”³: o mediador precisa, artesanalmente, analisar as narrativas oferecidas pelos mediados sob um olhar sistêmico - percebendo a interdependência entre os múltiplos fatores - mais afastado da visão mecanicista usualmente concebida no paradigma linear de causa e efeito.

Um paradigma corresponde ao modo singular de construir e organizar a realidade por meio de representações determinadas pelos nossos pressupostos - lentes que utilizamos para interpretar os eventos - e necessidades⁴. Nesse sentido, desde Descartes, o saber científico é metodologicamente cartesiano, “*consiste em quebrar fenômenos complexos em pedaços a fim de compreender o comportamento do todo a partir das propriedades de suas partes*”⁵, em outras palavras, sob esse prisma, o mundo é apreendido como se máquina fosse. A partir dessa abordagem reducionista, o grande

¹ Graduada em Direito pela PUC-Rio. Autora do Livro “Efeitos da Prisionização”. Assistente de Ensino do MEDIARE. Cooordenadora do Grupo de Apoio às Iniciativas da OABCF da Comissão de Mediação de Conflitos da OABRJ. Membro da Comissão Organizadora da Jornada Nacional de Mediação. Diretora do Comitê de Jovens Mediadores do CBMA. Coordenadora do Grupo de Pesquisa da Comissão de Justiça Restaurativa da OABRJ.

² Mestre em Mediação de Conflitos. Pós-Graduada em Sociologia e Gestão Empresarial. Accredited Mediator do *Center for Effective Dispute Resolution (CEDR)*. Integrante do Painel de Mediadores do CPR e do IMI. Autora do livro *Caixa de Ferramentas em Mediação – Aportes práticos e teóricos* e Co organizadora do livro *Mediação de Conflitos – Para iniciantes, praticantes e docentes*.

³ ALMEIDA, Tania. *Caixa de Ferramentas em Mediação: Aportes práticos e teóricos*. 3.ed. São Paulo: Dash Editora, 2014. PARTE II - INTRODUÇÃO AOS APORTES TEÓRICOS, II. Pensamento Sistêmico, p. 138.

⁴ ZEHR, Howard. *Trocando as Lentes: Justiça Restaurativa para o nosso tempo*. Tradução: Tônia Van Acker. 3.ed. (Edição de 25o aniversário). São Paulo: Palas Athena, 2018, Parte II - O paradigma de Justiça, Capítulo 6, Justiça como paradigma, p. 97.

⁵ CAPRA, Fritjof. *A Teia da Vida – Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. Tradução: Newton Roberval Eichenberg. Edição Brasileira. São Paulo: Editora Cultrix, 1998, Parte 2 – A Ascensão do Pensamento Sistêmico, Capítulo 2, Das Partes para o Todo, p. 34.



relógio analítico do conhecimento passou a ser progressivamente fragmentado de forma que especializar-se - tanto nas ciências naturais como nas sociais - tornou-se uma necessidade da vida moderna.

Criamos super e subespecialidades para muitas áreas do saber o que nos tornou experts em temas e subtemas. Especial conquista! A continuidade da vida nos alertou para a necessidade de alocarmos o conhecimento específico sobre as partes em um todo maior, articulando sua mútua influência e constatando sua interdependência: chega o pensamento sistêmico para colocar esse conjunto como se em um tabuleiro de xadrez, em que o movimento de cada peça interfere sobre as demais.

O OLHAR SISTÊMICO E A CONTEXTUALIZAÇÃO DA INTERDEPENDÊNCIA DE SABERES

O pensamento linear de causa e efeito, bem como tomar as partes pelo todo oferece subsídios para entender a razão pela qual uma criança descreve uma árvore dissecando-a em folhas, tronco e raízes ou os motivos pelos quais “*se entende que uma doença advém [apenas] de uma falha fisiológica que deve ser corrigida*”⁶ sem considerar, em ambos os casos, as redes de interação que atravessam esses contextos. Assim como se precisa “*levar em conta a complexidade da pessoa adoecida como um todo*”⁷, uma árvore “*é mais do que a soma de suas partes*”⁸.

6 ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coord.). *Mediação de conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes*. 1.ed. Salvador: Editora JusPodivm, 2016. PARTE I: para iniciantes, Capítulo 7, Mediação e Transdisciplinaridade, p. 138.

7 ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coord.). *Mediação de conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes*. 1.ed. Salvador: Editora JusPodivm, 2016. PARTE I: para iniciantes, Capítulo 7, Mediação e Transdisciplinaridade, p. 138.

8 CAPRA, Fritjof. *A Teia da Vida – Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. Tradução: Newton Roberval Eicheberg. Edição Brasileira. São Paulo: Editora Cultrix, 1998, Parte 2 – A Ascensão do Pensamento Sistêmico, Capítulo 2, Das Partes para o Todo, p. 42.

Como bem elucida Sonia Hoffmann:

Diante de uma árvore tendemos a desmontá-la em pedaços, mas assim jamais entenderemos a natureza da árvore. Para isso, temos que considerar as trocas sazonais entre a árvore e a terra, a terra e o céu: o ciclo anual que é uma gigantesca respiração que o planeta realiza com as suas florestas, dando-nos o oxigênio. A vida de uma árvore se relaciona com a vida de toda a floresta. A árvore é um habitat de pássaros, um lar de insetos. Se tentarmos entender a árvore como algo isolado, ficaríamos intrigados com os milhões de frutos que produz na vida, pois só uma ou duas árvores resultarão deles. Mas se olharmos a árvore como um membro de um sistema vivo maior, tal abundância de frutos fará sentido, pois centenas de animais e aves sobreviverão graças a eles. A árvore também não sobrevive sozinha, para tirar a água do solo precisa dos fungos que crescem na raiz; o fungo precisa da raiz e a raiz precisa do fungo: uma interdependência.⁹

Em seus dizeres, a cientista estimula a necessidade de uma mudança de perspectiva. Dessa forma, ela propõe a adoção de um pensamento sistêmico que, comparado ao modelo mecanicista, inverte a “*relação que as partes possuem com o todo*”¹⁰. Em sua obra *A Teia da Vida – uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*, Fritjof Capra diferencia essas duas abordagens, esclarecendo que:

A ciência cartesiana acredita que em todo sistema complexo o com-

9 HOFFMANN, Sonia. *O Ponto de Mutação*. YouTube. 10 abril 2014. 1h51min21s. Disponível em < <https://www.youtube.com/watch?v=tQIOla80w5Y>>. Acesso em: 11 set. 2018. Trecho: 1h24min02s-1h25min52s

10 CAPRA, Fritjof. *A Teia da Vida – Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. Tradução: Newton Roberval Eicheberg. Edição Brasileira. São Paulo: Editora Cultrix, 1998, Parte 2 – A Ascensão do Pensamento Sistêmico, Capítulo 3, Teorias Sistêmicas, p. 46.



portamento do todo pode ser entendido inteiramente a partir das propriedades de suas partes. O mundo é uma coleção de objetos que interagem uns com os outros. A ciência sistêmica, por sua vez, mostra que os sistemas vivos são totalidades integradas cujas propriedades não podem ser reduzidas às de partes menores, pois são propriedades do todo que nenhuma das partes possui. Elas surgem das “relações de organização” das partes e são destruídas quando um sistema é dissecado em elementos isolados, pois só podem ser entendidas dentro do contexto do todo maior. Entender as coisas sistemicamente significa, literalmente, colocá-las dentro de um contexto, estabelecer a natureza de suas relações. Assim, a metáfora do conhecimento como um edifício construído sobre alicerces firmes está sendo substituída pela da teia inseparável de relações, na qual não há fundamentos.¹¹

A interconexão se faz presente tanto nos ecossistemas – conforme demonstrado – como nas células sociais *lato sensu*. Essa conscientização expande a compreensão do mediador diante de um conflito, ampliando o seu arcabouço de ferramentas interventivas durante o procedimento de facilitação do diálogo. Seguindo esta linha, inclusive, Ana Rosenblatt e André Martins preceituam que o instituto da Mediação se vale da teoria geral dos sistemas, estando sintonizado com essa quebra e substituição do paradigma cartesiano¹²:

11 CAPRA, Fritjof. *A Teia da Vida – Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. Tradução: Newton Roberval Eichenberg. Edição Brasileira. São Paulo: Editora Cultrix, 1998, Parte 2 – A Ascensão do Pensamento Sistêmico, Capítulo 3, Teorias Sistêmicas, p. 46/47.

12 ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coord.). *Mediação de conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes*. 1.ed. Salvador: Editora JusPodivm, 2016. PARTE I: para iniciantes, Capítulo 7, Mediação e Transdisciplinaridade, p. 142.

O conflito é percebido como um sistema complexo e multifatorial, composto por elementos interdependentes que afetam uns aos outros. Os mediados são convidados a se perceberem como elementos de um sistema, e, por conseguinte, como corresponsáveis pelas situações que vivenciam, por sua continuidade ou interrupção. O próprio conflito, por sua vez, é parte de uma rede maior de interações na qual a intervenção do mediador terá repercussões. Um olhar amplo e abrangente é, desse modo, fundamental para uma abordagem construtiva do conflito.¹³

A MEDIAÇÃO E O OLHAR MULTIDISCIPLINAR DO MEDIADOR

Método auto compositivo de resolução de conflitos, confidencial e adequado para relações continuadas no tempo. A definição do instituto da Mediação de Conflitos já foi debatida e visitada amplamente por autores nacionais e estrangeiros que reafirmam seus componentes ímpares: atravessada pela autonomia da vontade, a Mediação conta com a presença de um terceiro imparcial sem poder decisório que atua como facilitador de diálogo durante a negociação assistida, auxiliando os envolvidos na investigação de seus interesses e necessidades para a construção conjunta de soluções criativas de benefício mútuo. A atuação em parceria de uma dupla interdisciplinar de mediadores é comumente vista como potencializadora do êxito desse procedimento.

Porque a formação de origem não se confunde com as funções

13 ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coord.). *Mediação de conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes*. 1.ed. Salvador: Editora JusPodivm, 2016. PARTE I: para iniciantes, Capítulo 7, Mediação e Transdisciplinaridade, p. 142/143.



exercidas pelo mediador, a presença de profissionais de diferentes campos e expertises é bem-vinda e expande a diversidade de aportes e intercâmbios no ambiente de negociação. É um trabalho de cooperação interprofissional¹⁴ que se dedica às questões objetivas sem se descuidar da subjetividade das controvérsias¹⁵. Desse modo, como bem descreve Piaget, “*trata-se de uma troca/cruzamento de informação, entre duas ou mais ciências, destinada a resolver problemas concretos sem que haja interpenetração entre elas ou aproximação em seus métodos de investigação*”¹⁶.

Os múltiplos focos das lentes de cada mediador, distintos em suas histórias de vida e em suas profissões de origem, ampliam a visão das questões trazidas pelos envolvidos, contribuem para uma diversidade complementar de interposições, convidando os medianos a também multiplicar suas lentes e com isso suas alternativas de solução.

Uma sessão de mediação é permeada por uma variedade de interesses simultâneos. Assim, é de suma importância que o mediador - durante as suas intervenções – tenha a consciência da dinamicidade emocional de todas as ligações que se ramificam e se entrelaçam no contexto fático do conflito apresentado, até mesmo para que ele próprio perceba com mais nitidez sua inserção como parte do sistema de resolução na qualidade de facilitador do diálogo.

O modelo tradicional-linear de Harvard, entende que “*aos negociadores, importa o alcance de seus interesses objetivos, mas também a preservação da relação social subjacente*”¹⁷, adotando como princípios: (i) separar as pessoas do problema, (ii) focar nos interesses e não nas posições, (iii) explorar/construir soluções de benefício mútuo e (iv) utilizar critérios objetivos. Dessa forma, pauta objetiva e subjetiva são colocadas em conversa de modo a trabalhar a interdependência da relação continuada via satisfação recíproca.

A abordagem transformativa de Bush e Folger, por sua vez, foca nas pessoas em desentendimento, pois “*supõe que, para elas, a desavença significa uma crise na interação*”¹⁸. Assim, articula objetividade com subjetividade fomentando o empoderamento e o reconhecimento de todos os envolvidos no intuito de transformar em “*positiva e construtiva*”¹⁹ a relação conflitiva inicial. O acordo, caso firmado, é apenas consequência do resgate de entendimento proporcionado pela adoção de formas - mais satisfatórias - de convívio.

A escola de mediação circular-narrativa concebida por Sara Cobb carrega de maneira mais sólida essa “noção de rede”, pois entende que as narrativas não traduzem fatos, mas sim o que aquele mediando selecionou do evento. Dessa maneira, leva em consideração a construção

14 ANDER-EGG, Ezequiel. *Interdisciplinarietà en Educación*. 1.ed. Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata, 1994, 1. Qué es y qué no es la interdisciplinarietà, Interprofesionalidad, p. 19.

15 PELAJO, Samantha; TAVARES, Luisa. *Um gran finale para uma bela estória de amor*. Mediando por Ai. 13 fev. 2018. Disponível em: <<https://www.mediandoporai.com/single-post/2018/02/13/Um-gran-finale-para-uma-bela-est%C3%B3ria-de-amor>>. Acesso em: 11 set. 2018.

16 PIAGET, J. *Problemas generales de la investigación interdisciplinaria y mecanismos comunes*. Madrid: Alianza Editorial, 1970.

17 ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coord.). *Mediação de conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes*. 1.ed. Salvador: Editora JusPodivm, 2016. PARTE I: para iniciantes, Capítulo 11, Diferentes Modelos: Mediação Linear (Harvard), p. 195.

18 ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coord.). *Mediação de conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes*. 1.ed. Salvador: Editora JusPodivm, 2016. PARTE I: para iniciantes, Capítulo 12, Diferentes Modelos: Mediação Transformativa, p. 206.

19 ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coord.). *Mediação de conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes*. 1.ed. Salvador: Editora JusPodivm, 2016. PARTE I: para iniciantes, Capítulo 12, Diferentes Modelos: Mediação Transformativa, p. 205.



social do sujeito, concluindo que o observador é parte do observado²⁰.

A história do conflito cristaliza os narradores e seus respectivos enredos em campos polarizados. O mediador, então, os convida a visitar o passado e relembrar momentos frutíferos da relação negocial. O intuito é deslocá-los de suas posições de desentendimento a partir da identificação de histórias periféricas²¹, “*provocando a desestabilização das histórias originais e a reorganização do contexto de convivência pela inclusão do positivo*”²².

Ventilar os relatos oficiais - por meio do resgate de “*passagens históricas que demonstram possuírem habilidade para negociar diferenças e resolver questões*”²³ - aclara para cada parte a importância da

²⁰ Marinés Suares, em seu livro *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*, ao tratar de construtivismo social e pós-modernidade conclui que não existe unidade básica de matéria que possa ser observada com independência daqueles que efetuam a observação, pois sujeito e objeto estão sempre inextricavelmente ligados. Sustenta que os fatos dependem da perspectiva própria de cada pessoa, não sendo coisas em si, mas produtos de um consenso social. Dessa forma, o construtivismo transcende o dualismo tradicional sujeito-objeto desenvolvendo um novo sistema de análise que desafia o conceito de conhecimento como representação mental. O conhecimento não é algo que possuímos em nossas cabeças, mas sim algo que as pessoas fazem juntas. Portanto, o chamado mundo real, ou ao menos a sua captação, é determinado por processos sociais. O lugar explicativo da ação se desloca do interior da mente para as estruturas de interação e intercâmbio social: o psicológico não é o construtor do social, é o social que é o construtor do psicológico.

²¹ Conforme elucida Marinés Suares, nas situações de conflito, a narrativa que é contada em um primeiro momento fixa uma estrutura e cria um “tema principal” que condiciona a segunda narrativa, a qual funciona como “subtema” do tema principal; havendo assim, nos termos de Sara Cobb, “uma colonização das narrativas no processo de mediação”. Todavia, apesar do dito anteriormente, é possível que os narradores construam uma narrativa alternativa, que não funcione como subtema do tema principal: para isso é necessário que esta narrativa alternativa tome uma parte da narrativa principal e a desenvolva de uma forma que crie novos papéis, novas características e novos valores. Ademais, para que uma narrativa seja considerada como alternativa, não somente deve ampliar os subtemas da história oficial cristalizada, devendo ser também retomada por outros integrantes do sistema. Não ser retomada por outros significa que ela continua colonizada pela narrativa dominante, não cumprindo as funções de alternativa. Este entrelaçamento é denominado por Sara Cobb como “interdependência das narrativas”.

²² ALMEIDA, Tania. *Caixa de Ferramentas em Mediação: Aportes práticos e teóricos*. 3.ed. São Paulo: Dash Editora, 2014. PARTE II - INTRODUÇÃO AOS APORTES TEÓRICOS, Capítulo 2 - Caixa de Ferramentas em Mediação, Grupo I - Etapas do Processo, 3. Relato das histórias, p. 171.

²³ ALMEIDA, Tania. *Caixa de Ferramentas em Mediação: Aportes práticos e teóricos*. 3.ed. São Paulo: Dash Editora, 2014. PARTE II - INTRODUÇÃO AOS APORTES TEÓRICOS, Capítulo 2 - Caixa de Ferramentas em Mediação, Grupo I - Etapas do Processo, 3. Relato das histórias, p. 171.

interação com o outro em sua vida e recupera suas competências para o entendimento; o que, por sua vez, possibilita a adoção de uma visão mais prospectiva e inclusiva durante a construção de “*novas alternativas de solução*”²⁴.

Certo é que cada um dos presentes em uma mesa de mediação - sejam os mediados pelas falas, seja o mediador pela escuta e intervenções - filtra a realidade de acordo com a sua particular visão de mundo. Sobre esse aspecto, mostra-se oportuno mencionar os estudos sociológicos de Peter L. Berger e Thomas Luckmann que viabilizaram a percepção de que:

Um membro individual da sociedade escolhe aspectos do mundo de acordo com sua própria localização na estrutura social e também em virtude de suas idiosincrasias individuais, cujo fundamento se encontra na biografia de cada um. **O mundo social é “filtrado” para o indivíduo através desta dupla seletividade.**²⁵ - texto grifado.

Resta claro, portanto, que a Mediação se consubstancia em um trabalho mais profundo do que a interdisciplinaridade, pois “*há um nível máximo de interpenetração em que as fronteiras existentes entre as disciplinas se diluem, integrando-as em um sistema único*”²⁶. Evidencia-se, assim, que o instituto é dotado, na verdade, de caráter transdisciplinar. Todavia, essa alteração de perspectiva - marcada pela substituição do

²⁴ ALMEIDA, Tania. *Caixa de Ferramentas em Mediação: Aportes práticos e teóricos*. 3.ed. São Paulo: Dash Editora, 2014. PARTE II - INTRODUÇÃO AOS APORTES TEÓRICOS, Capítulo 2 - Caixa de Ferramentas em Mediação, Grupo I - Etapas do Processo, 3. Relato das histórias, p. 171.

²⁵ BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. Tradução: Floriano de Souza Fernandes. 36.ed. Petrópolis. Editora Vozes, 2014, III - A SOCIEDADE COMO REALIDADE SUBJETIVA, 1. A interiorização da realidade, a) A socialização primária, p. 170.

²⁶ ANDER-EGG, Ezequiel. *Interdisciplinariedad en Educación*. 1.ed. Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata, 1994, 1. Qué es y qué no es la interdisciplinariedad, Transdisciplinariedad, p. 24.



enfoque analítico para o olhar sistêmico de uma “*rede interconectada de concepções*”²⁷ sobre as relações e os conflitos - se apresenta, por vezes, árdua para o mediador vez que corresponde a um fenômeno que não se coaduna com a maneira usual de se perceber os eventos, sendo comumente significado [por ele] como “absurdo”.²⁸

JUNTANDO AS PEÇAS E FECHANDO O CICLO

Os paradigmas moldam “*a forma como definimos problemas e o nosso reconhecimento do que sejam soluções apropriadas*”²⁹. Constatou-se, dessa forma, que o mundo social produzido pelas dinâmicas de interação entre os seres humanos é constantemente reificado, ou seja, percebido como se fosse “*uma realidade superorgânica autocontida com forças e propósitos em si mesma*”³⁰. Nesse sentido, Berger e Luckmann concluíram em seus estudos sociológicos que:

O homem, produtor de um mundo, é apreendido como produto deste, e a atividade humana como um epifenômeno de processos não humanos. Os significados humanos não são mais entendidos como produzindo o mundo, mas como sendo, por sua vez, produtos da “natureza das coisas”. Assim, o homem é capaz de produzir um

mundo que em seguida experimenta como algo diferente de um produto humano, de modo a perder da consciência sua própria autoria, sentindo-o como uma facticidade estranha sobre a qual não tem controle. [Ocorre que] mesmo apreendendo o mundo em termos reificados, o homem continua a produzi-lo. **Isto é, paradoxalmente, o homem é capaz de produzir uma realidade que o nega.**³¹ - texto grifado.

Significa dizer, nas palavras do antropólogo Clifford Geertz, que, assim como os aracnídeos, “*o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu*”³². Apesar disso, no entanto, o percurso histórico da humanidade é marcado por momentos de quebra e renovação. Conforme referenciado, atualmente observa-se uma transição organizacional a partir da ruptura do modelo cartesiano que está sendo substituído por um novo entendimento: o equilíbrio sistêmico.

Decerto que a proposta da Mediação de Conflitos acompanha esse caminhar contemporâneo: o mediador, em metáfora conhecida, é comparado ao maestro - seu papel é harmonizar a sinfonia que se apresenta à sua frente. Muito embora não emita um som, ele deve considerar, acolher e legitimar empaticamente todas as vozes no intuito de que elas se afinem e componham juntas uma linda e única melodia. E o que é a música senão a relação de tempo e frequência

²⁷ CAPRA, Fritjof. *A Teia da Vida – Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. Tradução: Newton Roberval Eicheberg. Edição Brasileira. São Paulo: Editora Cultrix, 1998, Parte 2 – A Ascensão do Pensamento Sistêmico, Capítulo 3, Teorias Sistêmicas, p. 48.

²⁸ ZEHR, Howard. *Trocando as Lentes: Justiça Restaurativa para o nosso tempo*. Tradução: Tônia Van Acker. 3.ed. (Edição de 25o aniversário). São Paulo: Palas Athena, 2018, Parte II - O paradigma de Justiça, Capítulo 6, Justiça como paradigma, p. 97.

²⁹ ZEHR, Howard. *Trocando as Lentes: Justiça Restaurativa para o nosso tempo*. Tradução: Tônia Van Acker. 3.ed. (Edição de 25o aniversário). São Paulo: Palas Athena, 2018, Parte II - O paradigma de Justiça, Capítulo 6, Justiça como paradigma, p. 97.

³⁰ GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das Culturas*. 1.ed. [Reimpr.]. Rio de Janeiro: Editora Grupo Gen/LTC, 2017. PARTE I, Capítulo 1, Uma Descrição Densa: Por Uma Teoria Interpretativa da Cultura, p. 8.

³¹ BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. Tradução: Floriano de Souza Fernandes. 36.ed. Petrópolis. Editora Vozes, 2014, II - A SOCIEDADE COMO REALIDADE OBJETIVA, 1. Institucionalização, e) Extensão e modos de institucionalização, p. 119.

³² GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das Culturas*. 1.ed. [Reimpr.]. Rio de Janeiro: Editora Grupo Gen/LTC, 2017. PARTE I, Capítulo 1, Uma Descrição Densa: Por Uma Teoria Interpretativa da Cultura, p. 4.



entre os acordos? O que é a essência dos acordos senão a conexão entre as notas musicais?³³.

Da mesma forma, o conflito escalado nada mais é do que a desarmonização tanto das racionalidades como também dos afetos na interação entre as pessoas: circunstância que demanda, por conseguinte, uma visão mais global e ampla para um mapeamento preciso. A respeito da questão afetiva, Luis Mauro Sá Martino, professor da faculdade Cásper Líbero e doutor em Ciências Sociais pela PUCSP, elucida que:

O ser humano é um animal racional, mas talvez – mais do que isso – seres humanos são animais afetivos. Nós somos criaturas que durante muito tempo aprendemos a deixar o afeto e a emoção em segundo plano. Sobretudo no mundo moderno aonde nós valorizamos muito a racionalidade, o quadradinho, a medição, a conferência, o certinho; deixamos de lado - muitas vezes - que para sermos compreendidos precisamos levar em conta a dimensão fundamental do afeto (...). O afeto está ligado ao verbo “afetar”: aquilo que me afeta, aquilo que mexe comigo, aquilo que me move seja de forma positiva ou de maneira negativa. E para termos tempo de perceber esses afetos nós precisamos olhar para nós mesmos com mais frequência do que geralmente fazemos. Afinal, como temos uma tendência a valorizar demais a racionalidade, esquecemos que também precisamos respeitar o tempo dos nossos afetos, o tempo da nossa emoção, o tempo das nossas vivências interiores que, muitas vezes, são colocadas de lado diante da pressão de fazer as coisas da maneira mais rápida, mais racional e

mais racionalizada possível (...). Qualquer coisa pode afetar, não existe uma fórmula que diga o que vai afetar mais ou menos: é um espaço de subjetividade, onde somente cada um pode dizer o que está acontecendo consigo mesmo.³⁴

A Mediação é um procedimento que trabalha e respeita o tempo de seus mediados. Assim, diante dessas complexas multifatorialidades conflitivas, o mediador – condutor do processo de facilitação de diálogo –, durante as suas intervenções, permeadas pela lente multidisciplinar e pela visão sistêmica que as articula, precisa olhar para além da estrutura racional considerando também essa dimensão fundamental porque, de certa maneira, “é a capacidade de afetar e ser afetado que nos torna, entre outras coisas, humanos”³⁵.

33 *O Ponto de Mutação*. YouTube. 10 abril 2014. 1h51min21s. Disponível em < <https://www.youtube.com/watch?v=tQIOIa80w5Y>>. Acesso em: 11 set. 2018. Trecho: 1h02min00s-1h02min33s

34 MARTINO, Luis Mauro Sá. *O que é o afeto? Uma visão a partir de Spinoza*. YouTube. 21 set. 2017. 3min50s. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=0OCrnnV518s>>. Acesso em: 17 set. 2018.

35 MARTINO, Luis Mauro Sá. *O que é o afeto? Uma visão a partir de Spinoza*. YouTube. 21 set. 2017. 3min50s. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=0OCrnnV518s>>. Acesso em: 17 set. 2018.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- ALMEIDA, Tania. *Caixa de Ferramentas em Mediação: Aportes práticos e teóricos*. 3.ed. São Paulo: Dash Editora, 2014.
- ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva (Coord.). *Mediação de conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes*. 1.ed. Salvador: Editora JusPodivm, 2016.
- ANDER-EGG, Ezequiel. *Interdisciplinarietà en Educación*. 1.ed. Buenos Aires: Editorial Magisterio del Río de la Plata, 1994.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. *A construção social da realidade*. Tradução: Floriano de Souza Fernandes. 36.ed. Petrópolis. Editora Vozes, 2014.
- CAPRA, Fritjof. *A Teia da Vida – Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos*. Tradução: Newton Roberval Eicheberg. Edição Brasileira. São Paulo: Editora Cultrix, 1998.
- GEERTZ, Clifford. *A Interpretação das Culturas*. 1.ed. [Reimpr.]. Rio de Janeiro: Editora Grupo Gen/LTC, 2017.
- HOFFMANN, Sonia. *O Ponto de Mutação*. YouTube. 10 abril 2014. 1h51min21s. Disponível em < <https://www.youtube.com/watch?v=tQIOla80w5Y>>. Acesso em: 11 set. 2018. Trecho: 1h24min02s-1h25min52s.
- MARTINO, Luis Mauro Sá. *O que é o afeto? Uma visão a partir de Spinoza*. YouTube. 21 set. 2017. 3min50s. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=0OCrnnV518s>>. Acesso em: 17 set. 2018.
- PELAJO, Samantha; TAVARES, Luisa. *Um gran finale para uma bela estória de amor*. Mediando por Af. 13 fev. 2018. Disponível em: < <https://www.mediandoporai.com/single-post/2018/02/13/Um-gran-finale-para-uma-bela-est%C3%B3ria-de-amor>>. Acesso em: 11 set. 2018.
- PIAGET, J. *Problemas generales de la investigación interdisciplinaria y mecanismos comunes*. Madrid: Alianza Editorial, 1970.
- SUARES, Marinés. *Mediación. Conducción de disputas, comunicación y técnicas*. 1.ed. Buenos Aires, Barcelona y México: Editorial Paidós, 1996.
- ZEHR, Howard. *Trocando as Lentes: Justiça Restaurativa para o nosso tempo*. Tradução: Tônia Van Acker. 3.ed. (Edição de 25o aniversário). São Paulo: Palas Athena, 2018.



CUIDANDO E AJUDANDO A CRESCER

_Ana Carolina Couri¹

_Ferrara Pessoa de Brito Chaves²

_RESUMO

Este artigo foi idealizado a partir de experiência vivenciada pelo Setor de Mediação Escolar do MEDIARE em uma escola que recebe crianças de famílias de comunidades menos favorecidas social e economicamente da Zona Sul no Rio de Janeiro. A coordenação da escola sentia, segundo relato, dificuldades de evoluir em um trabalho de autonomia com as crianças de 2 a 4 anos, tanto pela hesitação dos pais quanto da equipe de professores, que não ‘conseguiram’ incorporar os alimentos sólidos e estimular o desfralde. Para o desenvolvimento da oficina, foi importante o processo de construção continuada da proposta entre a equipe do Setor, convidada, a equipe da escola e os pais, refletindo positivamente no curso e desfecho da atividade realizada.

*“No aprendemos nada com quien nos disse: (haz como yo). Nuestros únicos maestros que nos dicen (hazlo conmigo), y que em vez de proponer gestos a reproducir, saben emitir signos despegables em lo heterogêneo”.*³

INTRODUÇÃO

O presente artigo traz uma reflexão e elementos práticos a respeito de um olhar diferenciado sobre as possibilidades de trabalharmos mudanças de comportamento e construção de conhecimento no ambiente escolar, especialmente na relação entre pais, professores e equipe pedagógica, num processo de construção conjunta. A dinâmica tradicional, em que há um saber hierarquizado entre coordenação/professor e pais, pôde ser substituída pela proposta de um espaço para o aprendizado coletivo, através de trocas de experiências de situações diversas e o diálogo de parte a parte. A proposta possibilitou maior conexão entre as pessoas envolvidas, seja por verificarem que estavam vivenciando o mesmo tipo de conflito, seja pela possibilidade de uma compreensão mais ampliada das diferentes visões a partir de situações semelhantes. O trabalho priorizou especialmente a ausência de hierarquia, com foco na humanidade compartilhada e na necessidade de escuta dos sentimentos e percepções, respeitando-se os diferentes pontos de vista e cultura de cada um dos participantes.

¹ Advogada capacitada em práticas colaborativas, pós-graduada em Direito Público e Privado pela Escola da Magistratura do Estado do Rio. Consultora jurídica do IBAM, Mediadora em supervisão pelo MEDIARE. Integrante do Grupo de Estudos e Trabalho do Setor Escolar do referido Instituto e facilitadora de diálogo.

² Advogada Colaborativa. Mediadora de Conflitos pelo Instituto MEDIARE. Integrante dos Grupos dos Setores Escolar e Cível do referido Instituto. Mediadora Comunitária em formação. Participa de movimentos de Justiça Restaurativa e Comunicação não Violenta.

³ DELEUZE, Gilles. Diferencia y repetición *apud* Fernando Bàrcena. Orbe *El aprendizaje como acontecimiento ético. Sobre las formas del aprender*. Madri: Enrahonar 31, 2000, p. 10. Disponível em <https://doi.org/10.5565/rev/enrahonar.406>. Acesso em 08/11/2018.



1. PROPOSTA INICIALMENTE APRESENTADA PELA ESCOLA

O Setor de Mediação Escolar foi procurado pela coordenação pedagógica de uma escola para dar palestra aos pais de alunos na faixa entre 2 (dois) e 4 (quatro) anos de idade com as seguintes demandas: o desfralde e a necessidade de ingestão de alimentação sólida na dieta das crianças com mais de três anos.

Frente à demanda, percebemos, enquanto equipe do Setor de Mediação Escolar, que tínhamos diferentes pontos de vista e, como nosso modo de trabalho já vinha se distanciando do modelo tradicional de realização de palestras, a primeira sugestão que surgiu foi a de identificar se alguém conhecia algum profissional que trabalhasse com crianças daquela faixa etária e que se dispusesse a fazer um trabalho mais interativo com as mães/pais/professores para conversar sobre as questões demandadas. E indicarmos esse profissional, com o objetivo de atender à solicitação específica.

Poucos minutos após, já havia no grupo a sugestão de um pediatra. Nesse momento, embora de forma discreta, começamos a perceber certo desconforto com a ideia de repassarmos para uma pessoa de fora da equipe o pedido da escola.

Havíamos realizado recentemente um trabalho anterior, em outra escola, com bastante interação dos envolvidos, simulações e muita troca e estávamos contagiados por essa energia.

Vários questionamentos e dúvidas surgiram de forma espontânea: como atender ao pedido deles sem perder a nossa perspectiva de construir um conhecimento coletivo sobre as questões identificadas, favorecendo e fortalecendo as relações entre pais e equipe escolar? Seria mesmo o caso da ajuda de um especialista, como um pediatra, por exemplo? O que estaria por trás desse pedido?

2. PLANEJAMENTO E ESTRUTURAÇÃO PARA ATENDIMENTO DA DEMANDA

Na etapa seguinte, fizemos uma análise da situação. Estávamos diante de um conflito entre a demanda da escola e o serviço que gostaríamos de prestar. Como poderíamos adequar a prestação do serviço aos interesses de todos os envolvidos: escola, pais, alunos, professores, funcionários e o nosso, enquanto equipe de trabalho em mediação de conflitos e facilitação de diálogo no ambiente escolar!

Utilizamos em nosso auxílio algumas ferramentas do procedimento de mediação na busca de contemplar os envolvidos quanto à proposta que precisávamos construir.

2.1 Análise da situação: demanda e seu atendimento

Situação Observável: A escola buscava auxílio na forma de comunicação com os pais para administrar atitudes no cuidado e na autonomia das crianças que estavam interferindo em seu desenvolvimento.

Necessidades da Escola: Apoio e colaboração.

Necessidades da Equipe Solicitada: Acolher o pedido da escola.

Pauta Subjetiva da Escola: que o encontro estimulasse a colaboração e a corresponsabilização dos pais, mas também dos professores, em relação à autonomia das crianças.

Pauta Subjetiva da Equipe Solicitada: satisfazer a demanda da escola atendendo, também, à equipe em seu modo de trabalho, levando-se em consideração a importância da interação e a convivência da equipe escolar/pais para o alcance da mudança desejada.

Diante disso, a equipe planejou uma atividade tendo por objetivo de trabalho junto ao grupo o de levantar reflexões e competências das



pessoas envolvidas, e promover a cultura do diálogo e a interação daquele grupo da comunidade escolar.

2.2 O dia do Encontro: conexão, interação e transformação.

Ao chegarmos, fomos apresentados aos funcionários e levados ao local do encontro.

O foco, naquele primeiro momento, era conciliar o acolhimento das pessoas que iam chegando com a organização do espaço pré-estruturado do auditório da escola. Consultamos os participantes da coordenação presentes optando pelo formato circular e com a maior proximidade entre as cadeiras.

Propusemos utilizar um “objeto de fala”⁴ (também conhecido como bastão da fala) que tivesse alguma simbolização para aquele grupo de pessoas: professores, alunos e pais. Prontamente, uma das coordenadoras trouxe de uma sala de aula um brinquedo de pelúcia.

Havia uma troca discreta de olhares curiosos de pais e funcionários ao entrarem na sala, sendo por nós acolhidos com muita receptividade. De forma espontânea e descontraída, todos foram sentando ao redor do círculo.

Após as apresentações, partilhamos algumas informações sobre o desenvolvimento da criança em interação com a dinâmica familiar. Esta fala, de forma interativa, nos pareceu ter contribuído para inaugurar uma relação desprovida de hierarquia e julgamentos, o que ficou mais evidenciado ao longo da ‘roda de conversa’ que se seguiu.

Os temas sobre o desfralde, desmame, pirraça, e muitos outros foram surgindo espontaneamente na fala de cada participante (pais, professores,

coordenação da escola e a própria equipe do setor escolar), trazendo cada um o seu ponto de vista. O dilema de um, era também do outro, mas visto ou exposto ora de forma diferente, ora semelhante. Essa riqueza de experiências e trocas teria despertado e conectado o respeito ao protagonismo e ao conhecimento de cada um, num clima de confiança.

Os assuntos, abordados sob diferentes percepções, permitiam soluções viáveis, algumas ainda não pensadas. O saber de um parecia complementar a necessidade do outro.

Com lentes mais amplas, histórias eram compartilhadas e recontadas, permitindo possíveis novos e/ou outros caminhos e, quem sabe, personagens mais confiantes.

2.3 A construção conjunta

Havia uma rede de pessoas e gerações envolvidas: pais e avós das crianças; equipe docente, equipe convidada a facilitar os trabalhos e outros funcionários como nutricionista e equipe de apoio da escola, que também exerciam, concomitantemente, o papel de pais, avós, entre outros.

Um grande desafio narrado por todos os cuidadores: o quanto cuidamos e o quanto damos autonomia!

A síntese das falas apresentadas em um *flip chart* possibilitou identificar convergências sem interferir no conteúdo ou antecipar soluções. Pôde-se perceber um processo de construção de ideias e trocas e a fluidez das falas que se seguiam estimulavam e geravam novas falas demonstrando aumento na confiança entre os participantes, uma vez que todos possuíam e expressavam, se quisessem, seus saberes.

A valorização desse saber comum propiciou uma sensação visível de segurança, um certo entusiasmo que passou a ser observado natural-

4 PRANIS, Kay. Processos Circulares. Teoria e Prática. São Paulo: Palas Athena, 2010.



mente na fala das pessoas. O que sentíamos encontrava-se legitimado no outro, não precisando ser escondido ou evitado.

A utilização do bastão da fala foi muito importante no aspecto comportamental, facilitando e demonstrando a tolerância que podia existir naquele grupo. Os participantes, de fato, aguardavam a fala do outro de forma respeitosa. O mesmo acontecia nos momentos de silêncio, quando a emoção e/ou dificuldade de expressão de cada um era respeitada.

O canal criado, repleto de espontaneidade, viabilizou que as competências viessem à tona, aumentou a confiança das pessoas envolvidas, a qualidade da escuta e o favorecimento da relação interpessoal.

2.4 Reflexões - Muito além do desfalde e da alimentação sólida.

Como imaginávamos, não havia uma demanda a ser atendida por um “produto” preconcebido.

Prescindimos de um cenário idealizado, de possíveis respostas prontas e acabadas para outro de construção conjunta e personalizada.

A troca vivenciada na roda abriu espaço para reflexão, relativização e contextualização dos desafios, criando novas necessidades.

A experiência de um impactava no outro de forma distinta e foi possível acolher os sentimentos trazidos. Assim, por exemplo, foi possível repensar o desmame ou desfalde tardio, não sob o viés incapacitante ou de frustração inicialmente relatado, mas sob a humanidade e possibilidade de cada um.

A qualidade da interação, em um ambiente de troca, parece ter potencializado a confiança abrindo caminhos para a desconstrução de impasses imaginários ou não.

De certa forma, identificou-se um lugar em que todos nós já esti-

vemos em algum momento. A partir da escuta atenta da equipe, com o auxílio de ferramentas de comunicação da mediação⁵, foi possível propiciar no conjunto de participantes a possibilidade de externalizar com mais confiança as questões trazidas e assumir os papéis com mais protagonismo.

Foi muito gratificante perceber e vivenciar que esta construção do saber perpassou a todos, de um modo geral, e pôde ser constantemente reformulada e encarada de uma forma mais natural, a partir de um contexto e cenário adequados.

O bom desafio: apresentar uma proposta que fosse tecnicamente estruturada, mas capaz de dar conta das demandas que surgissem espontaneamente, num verdadeiro trabalho de autoria coletiva.

2.5 Análise retrospectiva: a importância do círculo de conversa, da escuta mútua, da fala, das emoções e dos valores compartilhados

A criança, ao longo de seu desenvolvimento, necessita de coerência na abordagem dos desafios que enfrenta. Os pais, da mesma forma, compartilham angústias e necessitam de acolhimento, de voz, de troca.

O círculo de conversa, além de oferecer um espaço reflexivo nas escolas, possibilita que questões sejam abordadas como desafios comuns, não como problemas pessoais. Também permite nos colocarmos no lugar do outro e ampliar as lentes pelas quais interpretamos os acontecimentos.

Com uma escuta atenta e respeitosa aos pais, professores e rede de apoio acolhemos diferentes expressões de emoções em interação com mais ‘conforto’ aos participantes. Foi, também, possível refletir

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



a respeito de medos e crenças ‘incapacitantes’ fazendo uso de recursos inter-relacionais e de comunicação, não somente em proveito do grupo que ali estava, mas como viés multiplicador de alcance às crianças envolvidas.

CONCLUSÃO

Destacamos neste artigo como foi interessante observar o movimento da própria equipe na execução da sua missão, desde o momento em que recebe uma demanda com a finalidade de elaboração de um trabalho, percebendo que sua construção se dá na interação entre os componentes da equipe e a partir da ampliação compartilhada de ideias, curiosidades em relação à demanda e abertura para novas possibilidades inicialmente não pensadas e/ou percebidas.

Caminho semelhante foi percorrido junto à instituição demandante do trabalho, que reforçou a nossa convicção sobre a importância e necessidade de se cultivar um ambiente cuidado, de trocas continuadas entre os diversos participantes da comunidade escolar, favorecendo que diferentes valores e crenças passem a ser (re)conhecidos, trazendo o potencial de gerar novos conhecimentos e saberes a partir de um compartilhar coletivo e interativo.

Sem fórmulas mágicas, compartilhamos nossa humanidade e desenhamos juntos caminhos, com o reconhecimento do outro, num ambiente baseado no respeito e confiança mútua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Tania. **Caixa de Ferramentas em Mediação**: Aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014. AMSTUTZ, Lorraine Stutzman e Mullet, Judy H. **Disciplina restaurativa para escolas: responsabilidade e ambientes de cuidado mútuo**. Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athena, 2012.

EVANS, Katherine. **Justiça restaurativa na educação: promover responsabilidade, cura e esperança nas escolas** / Katherine Evans e Dorothy Vaandering. Tradução de Tônia Van Acker. – São Paulo: Palas Athena, 2018. – (Série Da reflexão à ação)

HOWARD, Zehr. **Trocando as lentes: justiça restaurativa para o nosso tempo**. Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo: Palas Athenas, 2008.

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

ORBES, Fernando Bárcena. **El aprendizaje como acontecimiento ético. Sobre las formas del aprender**. Madri: Enrahonar 31, 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.5565/rev/enrahonar.406>.

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

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



FAMÍLIA, DEMOCRACIA E RELAÇÕES DE PODER: O PAPEL DA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA CONSTRUÇÃO DE NOVOS PARADIGMAS FAMILIARES*

_Ana Paula Agra¹

_Izabel Ramos²

_Resumo

A família brasileira, após as transformações sociais vivenciadas ao longo dos anos, legitimadas pela Constituição Federal e pelas leis ordinárias, não está mais fundada em posturas hierarquizadas. Este novo espaço conquistado no âmbito familiar, com objetivo de garantir as liberdades individuais, a escuta e a flexibilização dos papéis dentro da família, seja do pai, da mãe e das próprias crianças, trouxe novas formas de conflito para esse microsistema que é a família. Esses novos conflitos muitas vezes revelam complexas relações de poder fundadas em antigos paradigmas familiares que precisam ser esmiuçadas e analisadas com detalhismo pelos profissionais atuantes nesta área a fim de ampliar a compreensão de suas dinâmicas e atuar de forma a auxiliar e promover a ressignificação e reestruturação dessas relações, tornando-as mais democráticas. O objetivo deste artigo é refletir sobre os efeitos deste processo de democratização e problematizar se a mediação de conflitos pode servir para contrabalançar os novos poderes que surgem dentro da família e os novos papéis conquistados por antigos personagens.

* Gostaríamos de agradecer especialmente a Glória Mosquéra, nossa supervisora de prática supervisionada e revisora do presente artigo que nos proporcionou *feedbacks* imprescindíveis para o nosso crescimento pessoal e profissional enquanto mediadoras de conflitos.

Advogada colaborativa, psicóloga e mediadora de conflitos formada pelo ICFML e TJ-RJ e em formação pelo MEDIARE. Contato: anapaulaagra@gmail.com

1 Advogada colaborativa, psicóloga e mediadora de conflitos formada pelo ICFML e TJ-RJ e em formação pelo MEDIARE. Contato: anapaulaagra@gmail.com

2 Advogada capacitada em Práticas Colaborativas pelo IBPC e mediadora de conflitos em formação pelo MEDIARE. Contato: izabelcarmen@gmail.com



1. AS RELAÇÕES DE PODER NA FAMÍLIA DEMOCRÁTICA

“Democratic ideals and politics have to be put into practice in the kitchen, the nursery and the bedroom.”

Carole Pateman

O título desse tópico parece paradoxal. Como falar em relações de poder em uma família democrática? Não seria justamente a ausência dessas relações que caracterizaria uma família como democrática? A democracia pode ser definida como o ajuste da alocação de poder nessas relações. Não podemos confundir hierarquia e poder. A diluição da hierarquia rígida nas relações familiares não significa que as mesmas estão isentas de jogos de poder. Como afirma Foucault em seu livro “Microfísica do Poder”, as relações de poder permeiam toda a sociedade e não é possível sair desta condição, pois quando tentamos sair, caímos novamente nesta lógica³.

O Direito é um instrumento utilizado para dar contornos aos jogos de poder presentes na sociedade, principalmente na família. Por meio de definições jurídicas acerca da convivência entre membros familiares, da organização financeira da família, da definição de como será transmitido o patrimônio construído, entre outras, há o delineamento existencial e patrimonial dessas relações.

Na maior parte das vezes, os conflitos presentes nas relações familiares norteiam as decisões sobre a própria vida pessoal, refletindo os jogos de poder existentes nessas relações.

A família brasileira, após as transformações sociais vivenciadas

ao longo dos anos, legitimadas pela Constituição Federal e pelas leis ordinárias:

[...] não mais se acha fundada em rígidas hierarquizações, preocupada com a preservação do matrimônio do casal e do patrimônio familiar, para se revelar como um espaço de igualdade, de liberdade e de solidariedade entre os indivíduos que a compõem. (BODIN DE MORAES, p. 7).

Este novo espaço conquistado no âmbito familiar, com objetivo de garantir as liberdades individuais, a escuta e a flexibilização dos papéis dentro da família, seja do pai, da mãe e das próprias crianças, trouxe novas formas de conflito para esse microsistema que é a família. Exemplo disso são os conflitos com relação aos alimentos e à guarda dos filhos em casos de divórcio quando a família se organizou através de um pai provedor e de uma mãe que realiza tarefas do lar. Nesses casos, a desigualdade de gênero é visível e uma nova forma de administração da casa e conseqüente cuidado dos filhos, que não se restringe mais unicamente à mulher, é demandada por um dos componentes do casal.

Como advogadas de família e mediadoras, nos surpreendemos com a complexidade dessas relações e escolhemos dois casos para ilustrar o papel da mediação no diálogo entre antigos e novos paradigmas familiares.

No primeiro caso, percebemos como as opiniões e atitudes dos pais ou avós, ou de seus representantes, ainda pautam e sustentam, de diferentes formas que serão abordadas neste artigo, a fala de alguns mediandos em conflito. Aqueles estão presentes sustentando o conflito discursivamente. Abrir mão desse laço de fidelidade para com os genitores

³ Para maiores informações sobre a concepção de poder em Foucault, ver: FOUCAULT, Michel. Microfísica do Poder. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1984 e SANTOS, Paulo Rodrigues. A concepção de poder em Michel Foucault. In: Especiaria Cadernos de Ciências Humanas, 2016, p. 261-280.



poderia iniciar uma construção autônoma de si e, conseqüentemente, auxiliar a sair do conflito que se estabeleceu em outras áreas e relações. A compreensão desse poderoso laço pode ser a força de movimento para a transformação necessária e conseqüente vivência de uma nova dinâmica nas relações familiares.

No segundo caso, foi interessante pensar que o contexto social ou cultural em que está inserida a família, além de modificar totalmente a periferia do conflito, ou seja, os atores participantes, as formas de lidar com as questões conflitantes e a busca por solução, pode ser determinante no que tange à velocidade de quebra de velhos modelos para dar lugar a novos paradigmas nas relações familiares.

2. CASOS CONCRETOS⁴

2.1 Geraldo, Sabrina e Dona Yolanda: A rede de pertinência personificando velhos paradigmas

Um caso de mediação familiar interessante para ilustrar a primeira abordagem das relações de poder presentes na família foi vivenciado por uma das autoras deste artigo. Passemos a um breve relato do caso para após aprofundarmos o manejo dessas relações propiciado pela mediação e as limitações percebidas pelas mediadoras envolvidas no caso.

Geraldo e Sabrina namoraram por dois anos. Era uma relação feliz, Sabrina era filha única e morava com os pais. Sabrina e sua mãe, Dona Yolanda, eram inseparáveis. Aos finais de semana frequentavam o cinema e o *shopping* juntas, saíam pra jantar e fazer compras. Com a entrada de Geraldo nessa relação, Dona Yolanda sentiu-se deixada

de lado, apesar de compreender que a filha com quase quarenta anos deveria seguir sua vida.

Sabrina, depois de dois anos de namoro, manifestou ao companheiro o desejo de engravidar. Inicialmente o casal teve algumas dificuldades, o que levou Geraldo a fazer um espermograma, bem contrariado, pois já tinha um filho de sua primeira união. Com resultados positivos, não tardou para que Sabrina engravidasse.

Geraldo aconselhou Sabrina a sair de casa para morar com ele antes que o bebê nascesse, pois conhecia Dona Yolanda e sua influência sobre Sabrina, e que se não fizesse esse movimento antes do filho nascer, depois poderia ser mais difícil. Sabrina não se posicionou nesse sentido, mas, mesmo assim, Geraldo alugou uma casa e mobiliou-a, preparando-a para o nascimento do filho. A mudança de Sabrina, no entanto, não se realizou e já na maternidade os conflitos com a sogra se iniciaram. Dona Yolanda acusava-o de ter mau gênio e estar traindo Sabrina e, segundo Geraldo, ela fazia isso com a clara intenção de separá-lo da filha.

Após a saída da maternidade, sem qualquer combinado, Sabrina e Geraldo vão para casa da sogra passar os primeiros dias dos cuidados com o bebê, que em muitas famílias são feitos pela avó. Em seu território, Dona Yolanda dá as ordens e critica o genro: “não segura o bebê assim!” “Está fazendo o que deitado no sofá, essa casa não é hotel!” A vivência desses inconvenientes fez com que Geraldo pressionasse Sabrina para irem logo para a casa de ambos. Dona Yolanda, mãe de uma única filha, com seu neto nos braços, ameaçou Sabrina, dizendo que se ela sair de sua casa não precisa mais voltar, pois não reconhecerá mais Gabriel como neto e nem ela como filha.

Ofendido em seu papel de pai e marido, Geraldo entra em conflito

⁴ Os nomes dos mediandos e alguns aspectos das histórias foram modificados para manter a confidencialidade.



com a sogra, se muda para a casa que havia alugado com a expectativa de que Sabrina se mudasse em seguida, mas ela não o fez. À distância, Dona Yolanda passa a controlar as ligações de Sabrina para o pai da criança, controla as visitas e o que sua filha pode ou não fazer em relação a Geraldo. Assim, Geraldo vendo o filho recém-nascido apenas de quinze em quinze dias, triste por ter sido abandonado por Sabrina, procura a Defensoria Pública e é encaminhado para a mediação com a demanda de oferecimentos de alimentos e regras de convivência.

Sabrina e Geraldo comparecem à sessão, e, perguntados sobre o que os levava até lá, enquanto Geraldo afirma que gostaria de reatar o relacionamento, Sabrina rapidamente diz que se o objetivo da mediação é reatar a relação, ela não está disposta a continuar. Estas atitudes foram uma surpresa para a equipe de mediação.

Aos poucos, as posições e necessidades de cada um foram ficando mais claras para as mediadoras, assim como a atuação da mãe, Dona Yolanda, sobre as decisões de Sabrina. Ainda que quisesse ficar com Geraldo, o que depois foi revelado, Sabrina não tem forças para romper com as amarras da dominação de sua mãe. Enfraquecida pelo conflito de seu companheiro com sua mãe e com um bebê de cinco meses, se anula. Não vê sentido em lutar por uma relação que claramente gerará rompimento com sua família de origem, o que ela não suportaria. A equipe percebe que em alguns momentos Sabrina fica seduzida pela ideia de lutar por sua felicidade, que seria poder estar com Geraldo e criar uma nova família, mantendo o respeito e o acolhimento de sua família ascendente, mas não se fortalece nesse lugar e vê essa possibilidade inviabilizada.

A impressão compartilhada nas sessões de mediação é a de que

Sabrina fala por sua mãe, trazendo o desejo da mesma à mesa em detrimento de seu próprio. E esse desejo é dirigido às questões práticas de como será a vida de Gabriel no que tange sua manutenção financeira, convivência com Geraldo e guarda. Impactadas pela condição de devotamento à família de origem, as mediadoras percebem a delicadeza e complexidade do caso e perguntam-se: como ajudar Sabrina? Ela expressa o desejo de liberar-se da dominação da mãe, mas expressa também profunda dificuldade em romper esses laços tão importantes quanto essenciais.

Ficou claro para as mediadoras, então, que mesmo diante das limitações do espaço da mediação para trabalhar tal questão, seria necessário o atendimento da necessidade real de estabelecimento de regras claras dos direitos e deveres do pai à medida em que Sabrina trouxe seu receio de chegar em casa sem esses acordos atendidos. Percebeu-se que caso um acordo fosse firmado por Sabrina e Geraldo e não fosse satisfatório para Dona Yolanda, o mesmo teria chances de ser inviabilizado. A posição frágil de Sabrina, anulando seus desejos, seria acirrada quando ela chegasse em casa e Dona Yolanda talvez dissesse: “mas o Geraldo vai ver o menino toda semana?” Ou mesmo: “Só isso de pensão?”

Ao ver Sabrina invalidar seus sentimentos, a sensação era de que a decisão tomada por ela não estava sendo devidamente informada e que um eventual acordo sobre as questões práticas exigidas por sua mãe, poderia não ser satisfatório a longo prazo, podendo até mesmo gerar o afastamento do par parental. Ao mesmo tempo foi ficando claro para as mediadoras uma consistente parceria entre Sabrina e Geraldo, podendo-se perceber que há constante e recíproca colaboração no que se refere às funções parentais. Geraldo quer exercer seu papel de pai,



estar com o filho e oferecer o melhor que pode a ele. Abre-se então um espaço de atuação para as mediadoras que não seja somente o de atender as demandas da avó.

A demanda da terapia familiar segue como necessária a essa família. No entanto, compreendendo que a presença da avó poderia legitimar um acordo aceitável para ela e satisfatório para Sabrina e também para atender as necessidades de Sabrina, que no momento eram de acolhimento de sua fragilidade, as mediadoras vislumbraram a importância da presença de Dona Yolanda à mesa.

No limite entre a mediação e a terapia de família, a escolha das mediadoras foi chamar Dona Yolanda, que apesar de ainda não ter integrado a mesa, estava totalmente presente por meio da fala de sua filha. Sabrina chegou a dizer em um momento: “ela quer que resolva logo a coisa da pensão”. No entanto, quando questionada por uma das mediadoras se a manutenção financeira de Gabriel era importante para ela, Sabrina sem titubear disse que não.

Na presença de sua mãe, e com o apoio das mediadoras, Sabrina pode trazer alguns pontos que a incomodavam. Ao ouvir sua mãe falar do marido que escolheu, percebeu-se que Sabrina analisava o quanto abria mão de suas escolhas para agradar a mãe. Dona Yolanda, por sua vez, trabalhou no sentido de tirar toda credibilidade de Geraldo e entrou firme na questão da convivência de Gabriel com o pai que, na sua opinião, era ampliada demais, e do sustento do menino.

A atuação das mediadoras, no presente caso exigiu grande observância dos limites da mediação. A linha tênue entre como a mediação poderia ajudar e o que seria da alçada da terapia de família foi observada e questionada a todo momento.

Um dos pontos de reflexão que podemos trazer diante deste caso pode ser feito através do seguinte questionamento: Quais as dificuldades de lidar com uma situação de completa anulação da vontade de um dos envolvidos no conflito e ao mesmo tempo observá-lo exigir a assinatura de um acordo? De um lado, demonstra uma vontade débil para lidar com as atitudes de dominação e exclusão da mãe e, de outro, explícita com força, em nome próprio, a vontade da mãe de resolver a questão em termos práticos.

A fuga da própria subjetividade por parte de Sabrina mostrou evidente o seu receio de lidar com suas limitações e a preferência por entrar em conflito com o seu parceiro em vez de confrontar o desejo de sua mãe. No decorrer das sessões de mediação, a percepção da anulação de suas necessidades incentivou as mediadoras a utilizarem a técnica da inclusão da rede de pertinência (ALMEIDA, 2014, p. 64-65) com o objetivo de tentar fortalecer Sabrina ao incluir a sua mãe.

Em nossa visão, a utilização desta técnica alcançou o objetivo de fortalecimento de Sabrina por incluir um ator que se sentia excluído da rede de relações formadas após a entrada de Geraldo na família. Após esse fato, a narrativa de Sabrina e de Geraldo a todo momento trazia a exclusão enquanto discurso predominante, seja de Dona Yolanda com relação a Geraldo, seja de Sabrina com relação aos próprios sentimentos, seja de Geraldo com relação ao filho recém-nascido. A ameaça de ocupar novo papel nessa relação com a filha, levou Dona Yolanda a atuar de forma a excluir Geraldo do convívio com Sabrina e do convívio com o neto a fim de resguardar um lugar para si na dinâmica das relações.

O papel de Geraldo enquanto pai presente e voltado ao exercício dos deveres decorrentes desse papel é um ponto de conexão com a



nova abordagem sócio-cultural e democrática da família. Os direitos da criança de ter um pai presente e o pai que quer exercer seus deveres de pai, tanto como provedor quanto como participante ativo na educação e convivência com o filho, retratam o papel paterno que está sendo construído neste novo paradigma. Apesar da insistência da avó materna em manter o *status quo* social de sua época, qual seja, a permanência dos pais com funções unicamente financeiras e distantes afetivamente de seus filhos, a mediação propiciou à família construída por Sabrina e Geraldo a escolha de como gostariam de organizar os papéis e a convivência com o filho.

Uma avó ligada ao velho paradigma familiar, no qual em um caso de divórcio não haveria dúvidas de que a mãe teria o convívio ampliado com o filho ao passo que o pai o “visitaria” quinzenalmente e seria seu provedor financeiro, revelava a força da ancestralidade e certos dogmas geracionais capazes de anular a vontade de uma medianda. A avó, além de assumir a voz da filha, impôs crenças e costumes do antigo paradigma à negociação.

A cristalização do papel do homem enquanto provedor e mantenedor da família não satisfazia as expectativas de Geraldo, balizado pelas novas possibilidades da família democrática. No que diz respeito à Sabrina, de que maneira poderia subverter o pensamento geracional e um entendimento familiar já não mais adequado aos seus desejos e à forma como gostaria de viver a sua vida?

Quanto às mediadoras, ambas mulheres e mães, vendo o estado fragilizado da medianda, podem ter ficado comprometidas em sua imparcialidade pela identificação com o papel da mulher e tentaram, ao utilizar a ferramenta de inclusão da rede de pertinência, fortalecer

Sabrina em sua autonomia enquanto filha e mãe. Porém, questionaram-se em vários momentos como poderiam ajudar Sabrina a retomar as rédeas de sua vontade e se o espaço da mediação seria adequado para a questão que se apresentava.

Na negociação do acordo, procurou-se compreender as exigências da simbiótica relação mãe-filha, sensibilizando ambas sobre a importância da ampliação da convivência de Gabriel com o pai. Por sua vez, os mediandos acordaram na divisão da manutenção financeira de Gabriel, legitimando novos papéis dentro do âmbito familiar.

2.2 Carlos, Isabel, Jessica e Cristina: a filha mediadora e a vulnerabilidade de um pai

Este segundo caso de mediação familiar que exporemos e analisaremos a seguir foi vivenciado por ambas as autoras deste artigo e expõe a flexibilização da hierarquia familiar e a vulnerabilidade e paradoxos vivenciados por um pai diante da criação de filhas adolescentes. Passemos ao relato e análise do caso.

Carlos estava desempregado, sustentava-se com a pensão de morte de sua companheira, com a qual tinha três filhas e com o benefício do bolsa família da filha menor. No último mês, quando foi sacar a pensão, foi surpreendido pelo fato do dinheiro ter sido sacado por uma das meninas já maior de idade. Jessica, a filha mais nova havia saído de casa e ido morar com as irmãs mais velhas. Nesse movimento, pegaram os documentos do pai e conseguiram sacar o benefício deixado por sua mãe.

Antes da mudança das filhas de casa, a família de Carlos vivia em uma comunidade em que um dos seus filhos fora assassinado pelo tráfico. Depois desse acontecimento, sua esposa Antonia, faleceu por hiper-



tensão. Carlos viu-se sozinho com três meninas para criar e sustentar a casa. Não sabia lidar com elas. A mais velha acabou se casando e se mudando e a filha do meio, Cristina, rebelava-se, gostava de sair, mas cumpria suas obrigações de estudante. Sem saber como agir, Carlos a trancava fora de casa quando chegava de madrugada para repreendê-la e como forma de castigo.

Um determinado dia, Cristina apareceu grávida. Carlos não aceitou a gravidez da filha, e com Jessica e Isabel - a filha mais velha já separada, mudou-se para outra comunidade deixando Cristina para trás com 15 anos, sozinha e grávida, sem luz e gás.

Na nova comunidade, Carlos não conseguia emprego. Com todo sofrimento que passou com as mortes vividas, começou a beber, e sustentava-se com o dinheiro que recebia de pensão. Em casa, porém, faltava comida para sua filha mais nova, Jessica. Isabel revoltava-se com a situação. As brigas entre eles eram comuns. Carlos partia para cima de Isabel com violência. Isabel, por sua vez, já desafiou-o jogando álcool nele e ameaçando colocar fogo na casa. Enquanto isso, Cristina foi socorrida por uma madrinha que a ajudou no parto e no sustento do bebê.

Cristina decide ir morar perto das irmãs, Isabel não aguenta mais a relação com seu pai e vai morar com Cristina. Jessica, sozinha, não está bem, com quatorze anos começa a sair à noite e voltar de madrugada. Carlos revolta-se mas ao mesmo tempo não presta os devidos cuidados à filha.

Num movimento conjunto, Isabel vai morar com Cristina, pegam os documentos do pai junto com Jessica, vão até o INSS e descobrem que Jessica consta como beneficiária da mãe por ainda ser menor. Sacam o dinheiro e decidem que de agora em diante vão morar juntas

e cuidar de Jessica.

Diante do sumiço de seus documentos, Carlos revolta-se e vai bater na porta de Cristina, agride verbalmente a filha, e seu atual namorado vai até o portão e enfrenta o pai das meninas.

Cristina, tendo vivido o abandono do pai, revolta-se com a forma com que ele a afronta, pois não entende porque ele teria qualquer hierarquia sobre ela. Um dia encontram-se por acaso na rua da comunidade, ele a agride e ela chama os responsáveis pelo movimento comunitário para intimidá-lo.

Diante de sua crítica situação, Carlos decide procurar a Defensoria Pública, para entender o que havia acontecido com seu dinheiro e como poderia voltar a se relacionar com as filhas.

Inicialmente a filha Cristina não queria sentar à mesa junto com o pai e os mediandos foram recebidos em reuniões privadas. As meninas relataram os maus tratos pelos quais passaram enquanto estavam vivendo na mesma casa e Cristina, muito ferida, relatou sobre o abandono. Neste caso foi difícil perseguir uma história alternativa⁵, pois a morte da mãe aconteceu quando ainda eram pequenas. Não havia muitas coisas boas para resgatar em relação ao pai.

O mediador, nesse caso, teve que lidar com a questão sociocultural de como a relação entre pais e filhos em comunidades é circunscrita pela violência doméstica e do entorno. Como trazer as mediandas para o lugar de filhas, como fazer com que voltem a aceitar esse pai que é a única família que lhes resta, tendo sofrido tanto? Esse retorno e resgate é possível? Como mostrar que o seu pai está em um momento

⁵ Sobre a técnica Auxiliar na identificação de histórias alternativas ou periféricas - ver ALMEIDA, Tania. Caixa de Ferramentas em Mediação: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014, p. 95.



de fragilidade e precisando de ajuda e que elas também são a única possibilidade de qualquer vínculo familiar para ele?

Carlos, desempregado, sem receber a pensão de sua falecida companheira, não consegue pagar o aluguel, que à época, já estava com três meses de atraso. Receia ser despejado e morar na rua. Já viveu essa situação e nas sessões demonstra desespero de ter que vivenciá-la novamente. Por outro lado, a pequena pensão recebida estava servindo para sustentar as três meninas. Carlos, porém, não quer só o dinheiro, quer também resgatar a convivência com as filhas.

O pai das meninas ficou revoltado quando foi chamado atenção pelo tráfico, perante a comunidade, por ter atuado de forma agressiva com as duas filhas mais velhas. A sua autoridade de pai foi confrontada por um poder de fora, ao qual devia submeter-se. E submeteu-se, pois sabe que assim funciona a sua vida. Neste caso, o mediador depara-se com a força da dinâmica de poder da comunidade sobre as relações familiares.

Nas sessões, a filha mais velha, Isabel, faz papel de mediadora entre Cristina e seu pai, explicando-o o sofrimento de Cristina diante de todo abandono que sofreu, diz que gostaria que o pai as tratasse com menos ignorância e percebe sua atual situação de vulnerabilidade. O mediador vê Isabel assumir um papel difícil, ela cuida das relações, mas quem cuida dela? Afinal só tem 19 anos e também não consegue trabalho. Sua postura é a mais madura nessas relações, pois quer compor por compreender ambos os lados. Interessante para o mediador ver uma jovem ter que assumir essa posição madura e conciliadora que talvez não se apresentasse em outro contexto social.

Emocionada com a fragilização do pai, Isabel pergunta ao pai do que ele precisa. E a partir daí vislumbra-se a possibilidade de uma divisão da

pensão. Dois terços ficariam para as meninas e um terço para Carlos. As filhas requerem a guarda da irmã, pois assim poderiam administrar o benefício do Bolsa Família e usá-lo para complementar as contas de casa e prover o necessário para Jessica.

Carlos concorda, porém depara-se com a realidade da perda de seu poder de pai, de provedor, que apesar de todas as dificuldades, era seu esse papel. Ao ceder a guarda da filha menor para suas outras filhas, impõe-se o fim de uma hierarquia. Depara-se, portanto, com a quebra de um paradigma familiar. O pai, que exercia seu poder sobre as meninas muitas vezes com violência, se vê dependente financeiramente de suas filhas e finalmente consegue perceber a dependência afetiva de sua família. Ao perceber-se sozinho, insiste que a manutenção do vínculo seja objeto do acordo, pois quer poder conviver com o que restou de sua família.

O acordo possível envolveu a parte objetiva da pensão e do bolsa família. A desejada retomada de convivência familiar pelo pai passaria por uma nova construção dessas relações, trabalho que se iniciou com as sessões de mediação, mas que não pode ser concluído, uma vez que demandaria muitas sessões e fugiria do escopo da mediação. O principal obstáculo percebido pelas mediadoras com relação à retomada da convivência era a mágoa ainda sentido por Cristina, decorrente do abandono do pai quando mais precisava de acolhimento.

A questão trazida por esse caso interessante para este artigo é a nova configuração familiar através da qual se estruturou essa família. De um lado, o pai que assume um papel não de provedor mas de dependência de tal forma que é obrigado a lidar com a impossibilidade de deter a guarda de sua própria filha, de outro lado, as filhas que assumem essa



guarda e ao mesmo tempo a responsabilidade de provedoras do pai.

A quebra da hierarquia paterna demonstra a fluidez de poderes que vive a família democrática hoje, o que torna possível a construção de novos papéis em um eventual acordo em direito de família. Porém, este ponto - da autoridade dos pais em relação aos filhos - é um dos mais difíceis de serem aceitos no que diz respeito à concepção democrática da família (BODIN DE MORAES, p. 24), pois há lados que defendem a necessidade de imposição hierárquica dos pais enquanto há outros que consideram o melhor caminho a ser seguido a negociação desta autoridade com base em princípios (GIDDENS, 1993, p. 209 e 213 *apud* BODIN DE MORAES, p. 24-25).

Pergunta-se, neste caso, se a autonomia das partes poderia ser protegida pelo direito, uma vez que todos os integrantes da família concordam com esta nova configuração familiar. Veremos em um futuro próximo o delineamento jurídico dado a este caso com a decisão judicial no sentido de homologar ou não o acordo feito em sede de mediação. Caso o acordo seja homologado pelo juiz, o mesmo estará atuando de acordo com a vontade emanada pela família com relação à construção de suas relações, fragmentando e descentralizando a autoridade paterna, antes monopólio somente do pai e trazendo novos contornos para as relações de poder dentro desta família.

Os princípios constitucionais da liberdade, igualdade e solidariedade previstos na Constituição Federal aplicados diretamente à família em seu capítulo VII, revelam a possibilidade de um espaço menos hierarquizado dentro da família e mais solidário entre os que a compõem. Novos papéis e novos acordos são possíveis a fim de dar conta das demandas por novas alocações de poder das famílias contemporâneas.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da diversidade das relações e diferentes equilíbrios de poder que surgem na família democrática, em que conhecidas hierarquizações vão dando lugar a novas formas de convívio, valendo considerar também a diversidade sócio-cultural das famílias brasileiras, a mediação apresenta-se como o grande instrumento que traz a fluidez necessária para a resolução de impasses.

Por encarar a família como sistema, a mediação por meio de suas ferramentas é capaz de trazer acolhimento àqueles que precisam se deparar com novos sistemas de crenças, visões de mundo, interpretações dos fatos e fazer acordos possíveis diante desta nova realidade compartilhada.

A mediação, dessa forma, alinha-se com a transformação paradigmática e, portanto, de organização social, a partir do acolhimento das microculturas familiares inovadoras (ALMEIDA, op. cit, p. 136), possibilitando a abertura a um *estado oscilatório* (SCHINITMAN, 1986, pp. 9-15 *apud* ALMEIDA, op. cit, p. 137), que corresponde a um movimento pendular entre o novo e o antigo paradigma.

A partir de uma visão sistêmica da família, o antigo e o novo podem e conseguem dialogar, apesar de suas diferenças e divergências. A construção do novo paradigma parte do acolhimento do antigo que atua como partícipe desta transformação, em consonância com o princípio sistêmico de interdependência existente entre os membros da família, que interferem um no outro em maior e em menor grau. Diante dessas premissas, o mais inteligente, portanto, é a atuação colaborativa dos atores nos conflitos, uma vez que atuando assim conseguirão melhores resultados para todos os envolvidos.

**REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

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

BODIN DE MORAES, Maria Celina. **A família democrática**. Disponível em http://www.ibdfam.org.br/_img/congressos/anais/31.pdf. Acesso em 28.10.2018. Acesso em 28.10.2018.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1984.

SANTOS, Paulo Rodrigues. A concepção de poder em Michel Foucault. In: **Especiaria** – Cadernos de Ciências Humanas, 2016, p. 261-280.



O ENFOQUE MULTIDISCIPLINAR NAS PRÁTICAS COLABORATIVAS COM O APORTE DA VISÃO SISTÊMICA E DA CONSCIÊNCIA DO SENTIMENTO

Carolina Streit Morsch¹

RESUMO

O objetivo deste artigo é oferecer uma reflexão sobre pontos importantes que cercam as Práticas Colaborativas e fazem parte deste processo que engloba ferramentas multidisciplinares, aptas a oferecer um olhar diferenciado na condução da resolução conflitiva daqueles que a procuram. Uma verdadeira mudança de comportamento proposta pela visão sistêmica, por técnicas de negociação e diálogo, promovendo o engajamento e responsabilização dos envolvidos, seja equipe ou clientes, para o alcance da melhor solução para o conflito, trazendo eficácia e perpetuação para a solução encontrada. A grande insatisfação existente pelos métodos litigiosos de resolução conflitiva não é desconhecida. Exemplo disto é a Resolução 125 do CNJ, que dispõe sobre a política judiciária no tratamento adequado dos conflitos no âmbito do judiciário, considerando o direito de acesso à justiça, a soluções efetivas e mecanismos consensuais para sua resolução. O tempo do litígio nos fóruns alonga-se a cada ano, causando uma enorme frustração nas partes e advogados, além do grande dispêndio econômico para os clientes. É necessário um *shift*, uma mudança de paradigmas no âmbito jurídico-negocial, inserindo um novo estilo de procedimento que beneficie a todos.

¹ Advogada Colaborativa. Mediadora. Especialista em Direito de Família e Sucessões pela PUC-Rio. Associada ao IBPC, IACP, Instituto Mediare, IBDFAM e AASP.



*Alguns homens veem as coisas como são, e dizem 'Por quê'
Eu sonho com as coisas que nunca foram e digo 'Por que não?'*

George Bernard Shaw

1. AS PRÁTICAS COLABORATIVAS

As Práticas Colaborativas surgiram como um alento ao trabalho de advogados militantes na seara familiar que não conseguiam enxergar o litígio e as sentenças judiciais como meio pacificador dos conflitos.

As Práticas Colaborativas estão presentes mundialmente como um método não adversarial na resolução de conflitos. No Brasil, foi ganhadora do Prêmio Inovare em 2013 e em 2016, na I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios do Conselho da Justiça Federal, foi agraciada com dois enunciados:

55- O Poder Judiciário e a sociedade civil deverão fomentar a adoção da advocacia colaborativa como prática pública de resolução de conflitos na área do direito de família, de modo a que os advogados das partes busquem sempre a atuação conjunta voltada para encontrar um ajuste viável, criativo e que beneficie a todos os envolvidos.

31- É recomendável a existência de uma advocacia pública colaborativa entre os entes da federação e seus respectivos órgãos públicos, nos casos em que haja interesses públicos conflitantes/divergentes. Nessas hipóteses, União, Estados, Distrito Federal e Municípios poderão celebrar pacto de não propositura de demanda judicial e de solicitação de suspensão das que estiverem propostas com estes, integrando o polo passivo da demanda, para que sejam submetidos

à oportunidade de diálogo produtivo e consenso sem interferência jurisdicional.

O procedimento colaborativo é integrado por profissionais que concluíram a capacitação em Práticas Colaborativas pelo Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas² (IBPC) e adotam uma postura negocial focada na prática do ganha-ganha e baseada nos interesses dos seus clientes.

Representam uma verdadeira mudança paradigmática, sensível ao outro com respeito e dignidade, valorizando o diálogo e acolhendo o que venha a ser trazido ao longo do processo. Como diz Forrest “Woody” Mosten, as Práticas Colaborativas são sonhos que se tornaram realidade³, para os profissionais que procuram trabalhar com o consenso.

O diálogo é o nervo central das Práticas Colaborativas e através dele, os sujeitos envolvidos, narram suas histórias, expõem sentimentos, firmam posições, indicam seus valores e interesses, identidades, bem como, compartilham suas experiências de vida, revelando alegrias e as dores mais profundas.

Um fator importante para o sucesso do diálogo é a criação de um ambiente receptivo e acolhedor, que respeite a vontade das partes em estar presente naquele ambiente. Ademais, neste processo de ganha-ganha, o benefício é mútuo para quem lida com o conflito e as soluções são sustentáveis ao longo do tempo.

Como acontece na mediação, a visão das Práticas Colaborativas é prospectiva, com a construção do diálogo efetivo e com benefícios mútuos que favorecem o equilíbrio das relações.

² Disponível no endereço eletrônico <http://praticascolaborativas.com.br/home/>. Acesso em 01/11/2018

³ MOSTEN, Forrest S; CORDOVER, Adam B. Building a successful collaborative family law practice. Chicago, IL: American Bar Association, 2018, p. XV.



As práticas colaborativas são um método extrajudicial de resolução de controvérsias, não adversarial e interdisciplinar. Focada com exclusividade na construção conjunta dos processos decisórios por meio do diálogo, a prática se pauta no protagonismo e na responsabilização das partes⁴.

Além da presença de advogados, as Práticas Colaborativas incluem um time multidisciplinar de profissionais que trabalham focados nas resoluções pacíficas e positivas dos conflitos vividos pelas pessoas envolvidas. Os profissionais formam uma equipe composta de profissionais de saúde mental, conhecidos como *coaches*, consultores de finanças e especialistas em desenvolvimento da criança e do adolescente, conhecidos como neutro financeiro e neutro infanto-juvenil, respectivamente.

A equipe, obrigatoriamente, precisa de dois advogados, um para cada cliente, e a partir daí, são vários os modelos que poderão ser compostos: um ou dois *coaches*, um neutro financeiro ou não, um neutro infanto-juvenil ou nenhum.

Importantíssimo consignar que o trabalho nessa equipe multidisciplinar busca o consenso e, portanto, os profissionais são impedidos de atuar de forma adversarial. Esse impedimento é marcado pela assinatura de um termo de não litigância por toda a equipe, e, caso uma das partes não queira mais prosseguir com o processo colaborativo, desejando seguir no processo litigioso, a equipe inteira deve se retirar do caso.

O objetivo do termo de não litigância é desenvolver nos sujeitos a motivação ao diálogo, a responsabilidade na construção dos acordos, a

compreensão do ponto de vista do outro, com a finalidade de se chegar a melhor solução dos problemas enfrentados.

A Advocacia Colaborativa é uma das formas de resolução de conflitos que utilizam o consenso como solução, assim, as partes são os verdadeiros autores do acordo, bem como na Mediação. Ocorre que, no processo colaborativos advogados têm uma atitude mais ativa, parcial e engajada para ajudar seus clientes a chegarem à melhor solução possível que estes possam conviver. Portanto, não há a necessidade de um terceiro imparcial, facilitador do diálogo. Em outras palavras, os advogados, trabalhando em conjunto, com seus respectivos clientes, têm uma função ativa na manutenção e condução do processo.

Pauline Tesler afirma que “durante o processo, embora os advogados permaneçam defensores de seus respectivos clientes, obrigados por todos os padrões profissionais e incumbências éticas aplicáveis, eles compartilham um compromisso para manter o processo honesto, respeitoso e produtivo em ambos os lados”⁵. E isto se aplica para toda a equipe.

Os participantes sabem desde o início do processo que a equipe trabalhará de forma interdisciplinar, compartilhando informações e pensando conjuntamente os melhores passos para um desfecho positivo⁶.

O processo colaborativo é voluntário, respeitoso, sigiloso, transparente

4 DENARDI, Eveline Gonçalves; MOURA, Isabel Cristina de; FERNANDES, Mariana Correa. As práticas colaborativas como um recurso para as situações de divórcio. Revista da Faculdade de Direito da UFRGS, Porto Alegre, n. 36, vol. esp., out., 2017, p. 56-72.

5 TESLER, Pauline H. in Collaborative Law: achieving effective resolution in divorce without litigation. Third Edition. Chicago, IL: American Bar Association, 2016, p. 11.

6 FONKERT, Renata. A Mediação e o Divórcio Colaborativo por Equipe Interdisciplinar nas Situações de Divórcio: Um Enfoque Construcionista social e Pós-Moderno. In: Almeida, Tânia., Pelajo, Samantha. e Jonathan, E. (Org.). Mediação de Conflitos para Iniciantes, Praticantes e Docentes. Ted.Salvador: Juspodivm, 2016, v. 1, p. 43-975



e pautado na boa-fé. Portanto, as informações devem ser trazidas de forma aberta, por mais sensíveis que sejam. Inclusive, nos padrões de ética do IACP⁷ (*International Academy of Collaborative Professionals*), no item 7.1.A.1, é vedado a qualquer participante do processo colaborativo a retenção ou deturpação de informações que sejam essenciais para o procedimento.

É necessário complementar que, além da vedação acima exposta, os clientes precisam ter uma participação ativa durante o processo, eles devem se sentir em constante atuação e abertos para a auto implicação. Devem sentir-se contagiados e confiantes nos seus advogados e na equipe de *coaches* e neutros (conforme a configuração escolhida). Afinal, são eles os autores da resolução do conflito e, conseqüentemente, estarão aptos (e seguros!) à assinatura do acordo colaborativo ao final do procedimento.

É função ética do advogado oferecer aos seus clientes a melhor opção na resolução conflitiva que venham a enfrentar, consensual ou litigiosa. A advocacia colaborativa trabalha em equipe, seja, ao menos, com as duas partes e dois advogados, e, também, com uma equipe multidisciplinar que será relevante para a solução futura.

2. ENFOQUE MULTIDISCIPLINAR: VISÃO SISTÊMICA

Ao tratar de assuntos delicados que envolvem conflitos sensíveis, a equipe de profissionais multidisciplinares traz um olhar diferenciado para o que está sendo tratado, com um mesmo objetivo: empoderar

as partes para a concreta efetivação da resolução do conflito que se impõe na vida dessas pessoas.

A formação da equipe multidisciplinar pode se dar de várias formas e é personalizada a cada caso e com a configuração que auxilie a tomada de decisão.

Lara Traum⁸ compara a equipe multidisciplinar como uma orquestra afinada, onde cada profissional-instrumentista com seus instrumentos, tocam as mais belas melodias com brilhantismo, e principalmente: em equipe! O trabalho de cada profissional é complementar, acolhendo as partes e o conflito de forma responsável e dinâmica.

O objetivo da equipe multidisciplinar é oferecer aos membros da família conhecimento e suporte jurídico, emocional e financeiro, ajudando-os a enfrentar a transição para nova dinâmica familiar⁹.

No momento em que as partes enfrentam impasses emocionais ou financeiros, a necessidade de se chamar profissionais da área da saúde (psicólogos ou terapeutas de família, psicólogos infantis, assistentes sociais) e financeiros se torna imprescindível.

No caso de os clientes serem acompanhados por profissionais de saúde mental fora do processo colaborativo, não serão estes que farão parte da equipe, mas sim, especialistas em saúde mental colaborativos e capacitados para os auxiliarem nesta situação específica.

A equipe multidisciplinar auxilia na busca da identidade de cada

⁷ O IACP é um instituto internacional que concentra profissionais do Direito Colaborativo, não é um órgão regulador, mas oferece elementos essenciais, éticos e práticos para o processo colaborativo. Disponível no endereço eletrônico: <https://www.collaborativepractice.com/>. Acesso em 01/11/2018

⁸ TRAUM, Lara. Fine-Tuning your Collaborative Team. In. MOSTEN, Forrest S; CORDOVER, Adam B. Op. cit. p. 105-115.

⁹ FÜRST, Olivia. Práticas Colaborativas no Direito de família. Disponível no endereço eletrônico: <http://praticascolaborativas.com.br/home/praticas-colaborativas-no-direito-de-familia-ganha-premio-innovare-2013>. php Acesso em 01/11/2018.



parte envolvida, retomando a confiança dos clientes que possa ter se perdido pelo caminho e, dessa forma, promover o empoderamento dos envolvidos para que busquem a mais adequada decisão, especialmente na seara familiar.

Desta forma, a multidisciplinaridade busca aumentar a autonomia, dar liberdade para pensar em soluções, evita conflitos eventuais estimulando a participação direta e acolhendo o ser com todo seu potencial. Por isto confio vigorosamente no adequado tratamento dos conflitos como forma de garantir a dignidade, o cuidado e o respeito imprescindíveis devidos ao ser humano, como ser que vive em sociedade e deve agir cooperativamente¹⁰.

Assim, os profissionais da área da saúde atentam no processo colaborativo elementos que tecem narrativas e sentimentos, com a finalidade de: compreender os interesses do outro, promover a auto implicação e a responsabilização no contexto do relacionamento, o cuidar parental nas famílias, o perdoar e o se perdoar, entender os valores de cada parte, sugerir metas e pautas, oferecer ferramentas de empoderamento da comunicação e negociação de cada um, e principalmente dar o suporte emocional aos clientes.

Além disso, é interessante destacar que a equipe de *coaches* e neutros, trazem criatividade e soluções para o conflito que fogem à competência dos advogados.

¹⁰ TELLES, Marília Campos Oliveira e; Um Olhar Multidisciplinar Sobre Cuidado Na Resolução De Conflitos: Mediação E Práticas Colaborativas. Disponível no endereço eletrônico: https://www.linkedin.com/pulse/um-olhar-multidisciplinar-sobre-cuidado-na-resolu%C3%A7%C3%A3o-mar%C3%ADlia-campos?trk=related_article_%20UM%20OLHAR%20MULTIDISCIPLINAR%20SOBRE%20CUIDADO%20NA%20RESOLU%C3%87%C3%83O%20DE%20CONFLITOS%3A%20MEDIA%C3%87%C3%83O%20E%20PR%C3%81TICAS%20COLABORATIVAS_article-card_title. Acesso em 02/11/2018.

Outros profissionais podem se juntar à equipe para esclarecimentos necessários, como por exemplo, os peritos.

Já foi dito que o time multidisciplinar no processo colaborativo, através de ferramentas peculiares, tem como principal meta uma resolução efetiva e duradora do conflito.

Contudo, somente com a colaboração das partes envolvidas, trazendo suas especificidades e narrativas é que o procedimento poderá ser concretizado.

Nesse sentido, Ron Ousky¹¹ nos ensina que o sucesso da prática colaborativa está nas mãos dos clientes e na habilidade dos profissionais em ajudá-los a alcançar resultados notáveis. O papel do judiciário na advocacia colaborativa é meramente formal, quando o acordo é submetido à homologação do juiz.

Os liames multidisciplinares e as diferentes formas de se buscar entendimento e diálogo devem proporcionar e facilitar a resolução de controvérsias, fazendo com que as pessoas envolvidas se tornem verdadeiros atores na busca da satisfação do desentendimento.

a. Visão Sistêmica.

Muito tem-se falado sobre a Visão Sistêmica do Direito ou o Direito Sistêmico que entende o ser humano inserido em vários sistemas e não isolado. Um destes sistemas, e talvez o mais importante é o sistema familiar juntamente com seus relacionamentos.

Assim, na lição de Tania Almeida,

O pensamento sistêmico veio ampliar nossa visão sobre os eventos

¹¹ OUSKY, Ronald D. Developing a Range of Collaborative Models: One Size does not fit all. I. MOSTEN, Forrest S; CORDOVER, Adam B. Op. cit. p. 117-124.



e sobre o mundo em que vivemos, constituindo-se, na contemporaneidade, pilar para todas as ciências. Entende o mundo como um sistema, o que significa percebê-lo como um todo integrado, composto de diferentes elementos interdependentes que interferem uns nos outros em maior ou menor proporção¹².

A visão sistêmica trabalha com métodos que estudam o cerne do conflito e o que isto representa na conscientização da responsabilização das partes envolvidas. A partir do momento em que o indivíduo percebe que está inserido dentro de um sistema complexo, o seu olhar começa a enxergar o todo e não apenas uma fração do conflito, e essa visão passa a modificar o seu comportamento, consciência e hábitos, gerando automaticamente uma responsabilidade no mesmo.

Ademais, a visão sistêmica traz consigo a multidisciplinariedade, justamente pela complexidade e pela gama de sentimentos que estão presentes dentro de um sistema familiar. Ainda com o ensinamento de Tania Almeida,

(...) uma das maiores contribuições que o pensamento sistêmico oferece ao homem é o convite ao protagonismo e à auto implicação; como elementos de um mesmo sistema, somos coautores e corresponsáveis pelo que nos proporcionamos e pelo que proporcionamos ao outro viver; como estou contribuindo para o que ocorre comigo e com o outro é pergunta pertinente para mediandos e para mediadores – a auto implicação convida à corresponsabilidade¹³(...).

A condução dessa visão é importante para a equipe multidisciplinar

no processo colaborativo, uma vez que, o que está sendo trazido pelo cliente faz parte de um sistema múltiplo de acontecimentos e narrativas. Levar isso em consideração é primordial na busca adequada para a resolução do conflito.

Da mesma forma, a correta ingerência multidisciplinar em uma das partes acarreta a interferência em todos que estão inseridos dentro do sistema familiar, o mergulho nas questões subjetivas que irão aparecer é fator essencial para o entendimento das circunstâncias conflitivas.

a.1. Prática das Narrativas.

Narrar, contar histórias, faz parte do ser humano desde sua origem. Quando quem narra se sente confortável e acolhido, a narrativa proporciona ricas possibilidades para o entendimento.

Harlene Anderson¹⁴ instrui que a procura pelo entendimento é a busca por uma visão mais ampla e não apenas entender o que está sendo narrado. A escuta atenta e ativa dos profissionais colaborativos a essas narrativas gera confiança e abertura nos clientes que passam a se sentir respeitados.

Fato é que as pessoas estão constantemente narrando suas vidas, através de histórias, sentimentos, das dores e sabores. Conforme Winslade e Monik,

A partir das histórias que contam a si mesmas e também das que contam para e sobre os outros, as pessoas tomam decisões, agem, constroem seus discursos, formam relacionamentos e desenvolvem comunidades. Nesse processo, elas inclusive se utilizam de um re-

¹² ALMEIDA, Tania. Caixa de Ferramentas em Mediação: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014. p. 137.

¹³ Idem, p. 139.

¹⁴ ANDERSON, Harlene. Diálogo: pessoas criando significados umas com as outras e encontrando maneiras de continuar. In GRANDESSO, Marilene A. Práticas Colaborativas e dialógicas em distintos contextos e populações: um diálogo entre teoria e práticas. Curitiba, Editora CRV, 2017. LIVRO DIGITAL.



pertório maior que o pessoal. O mundo cultural provê um leque de narrativas do qual também podemos nos apropriar¹⁵.

Assim, a prática das narrativas presente no universo sistêmico presenteia os profissionais multidisciplinares e colaborativos com uma gama de informações a serem descobertas e analisadas. Da mesma forma, cabe o cuidado desses profissionais em narrativas que possam se tornar gatilhos e armadilhas no escalonamento do conflito. A ideia principal é que as narrativas sejam usadas para a construção do consenso.

Outro fator importante na utilização das práticas narrativas para a construção de consenso é a possibilidade do mapeamento do conflito, que deve ser feito, pelas próprias partes em conjunto com os técnicos colaborativos. Winslade e Monik ensinam que esta ferramenta proporciona responsabilização, comprometimento e compreensão dos clientes pela conjuntura conflitiva.

a.2. Genograma.

Sem dúvida as narrativas ajudam a compreender a visão sistêmica que o indivíduo está inserido. Uma outra ferramenta que possibilita essa compreensão é o Genograma, criado para entender os padrões familiares.

O Genograma permite mapear claramente a estrutura familiar, além de observar e atualizar o mapa dos padrões familiares de relacionamento e o funcionamento à medida que esses vão surgindo¹⁶.

Ademais, essa ferramenta oferece um resumo familiar que contém uma enorme quantidade de informações que compreendem o conflito

e prevejam problemas futuros. Essa síntese é composta de desenhos, que possuem simbologia própria, com a intenção de mapear o histórico familiar, de forma cronológica e dinâmica.

Do ponto de vista sistêmico, o genograma privilegia a identificação de padrões multigeracionais e seus aspectos relacionais, propondo um entendimento para além das perspectivas lineares e unidimensionais. Dessa forma, é importante que a construção do genograma abarque ao menos três gerações, transitando entre as conexões da família nuclear com as extensas e entre as heranças simbólicas, tanto nas forças quanto nas vulnerabilidades do sistema familiar¹⁷.

É um sistema complexo que pode ser utilizado pelos profissionais da saúde para compreender o histórico e padrões familiares que causaram (ou causarão) questões conflitivas e como estes podem ser resolvidos no procedimento da prática colaborativa. Essa compreensão dos padrões familiares também fornece à equipe uma ferramenta de mapeamento do conflito, bem como, o autoconhecimento dos clientes, encorajando a sua implicação no conflito e a consequente responsabilização.

3. CONSCIÊNCIA DO SENTIMENTO

O psiquiatra Carl Jung no livro *Sobre Sentimentos e a Sombra* ensina de forma simples e informal sobre sentimentos, as projeções e a sombra, e nos fornece dados e ferramentas para a compreensão da formação da identidade, valores, morais e éticos das pessoas.

Jung afirma que os seres humanos são inexperientes em entender

¹⁵ WINSLADE, John; MONIK, Gerald. Mediação narrativa: uma abordagem diferenciada para a resolução de conflitos. *Revista Nova Perspectiva Sistêmica*, Rio de Janeiro, n. 54, abril 2016, p. 7-16.

¹⁶ MCGOLDRICK, Monica; GERSON, Randy; PETRY, Sueli. *Genograms: assessment and intervention*. 3rd. ed. New York: W. W. Norton Company, 2007. p. 3

¹⁷ FIGUEIREDO, Maitá Seixas de. *TECENDO HISTÓRIAS, FORTALECENDO VÍNCULOS: A EXPERIÊNCIA COM GENOGRAMAS EM UM GRUPO MULTIFAMILIAR*. *Revista Nova Perspectiva Sistêmica*, n. 59, dezembro 2017, p. 87-99.



seus próprios sentimentos, uma vez que as pessoas passam por experiências ou acontecimentos sem ao menos perceber, compreender e se auto implicarem. Na maior parte do tempo, o que ocorre é uma reação à situação que se manifesta através de emoções e não do sentimento em si.

Assim sendo, Jung distingue o sentimento da sensação proveniente das emoções e alerta que somente através do diálogo com o outro que o sentimento se torna conhecido e compreendido.

Enquanto estamos sozinhos conosco mesmos, podemos saber Deus que camelos engolir, e isso não nos afeta de modo mais significativo. Enquanto supomos que ninguém sabe a respeito de algo, somos pouco capazes de avaliar o que o assunto realmente representa para nós. Por isso, sempre aconselho as pessoas a falarem sobre suas questões. Pois assim percebem que valor de fato as coisas têm para elas¹⁸.

E completa afirmando que, para chegar a consciência do que foi vivenciado, é necessário compartilhar a vivência com o outro, e, somente dessa forma, terá a consciência do sentimento. Ainda, quando o sentimento é inconsciente, a emoção e os conflitos podem paralisar a vida da pessoa, causando a incompreensão.

A compreensão da consciência do sentimento possui importância no processo colaborativo, através das narrativas contadas à equipe multidisciplinar, intervindo na responsabilização das atitudes e na confecção do acordo que promoverá uma solução para o conflito.

O processo de conscientização é um processo cultural e através do processo cultural somos fortemente separados de um mundo originalmente repleto de sentido e sentimento¹⁹.

O processo cultural da tomada de consciência é vital na caminhada do ser humano. É dessa forma que o senso de identidade é formado, passando a seguir uma direção que encaminha a uma ação. Sem a consciência do sentimento, Jung afirma que as pessoas serão apenas inconscientes e passíveis de serem “sugestionáveis e vítimas de todo tipo de palavras de ordem (...)”²⁰.

O autoconhecimento e a conscientização do sentimento são primordiais no enfrentamento do conflito, tanto pessoal, como da situação que se apresenta nos processos colaborativos.

O processo de conscientização do sentimento nas Práticas Colaborativas deve ser encorajado pela equipe multidisciplinar técnica juntamente com as ferramentas da visão sistêmica, dessa forma, será provocada nos clientes uma revolução interna que trará a plena auto implicação e responsabilização na autoria do melhor acordo possível e na resolução conflitiva.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

As Práticas Colaborativas, como meio não adversarial da resolução de conflitos, é um procedimento diferenciado que explora com totalidade a multidisciplinariedade dos recursos que estão disponíveis para a solução dos conflitos.

¹⁸ JUNG, C.G. Sobre sentimentos e a sombra: sessões de perguntas de Winterthur. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2015, p. 12.

¹⁹ Idem, p. 20.

²⁰ Idem, p. 26.



Por meio das técnicas negociais baseadas em interesses e no ganha-ganha, as posições conseguem ser transpassadas, concedendo espaço para a autonomia da vontade das partes com a verdadeira conscientização dos sentimentos, comportamentos e pela corresponsabilização.

O processo colaborativo traz equilíbrio, criatividade e o diálogo para as controvérsias, promovendo pacificação e uma verdadeira mudança paradigmática ao se contrapor com a cultura adversarial.

Vida longa às Práticas Colaborativas, um procedimento humanizado para todos!



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ANDERSON, Harlene. Diálogo: pessoas criando significados umas com as outras e encontrando maneiras de continuar. In GRANDESSO, Marilene A. Práticas Colaborativas e dialógicas em distintos contextos e populações: um diálogo entre teoria e práticas. Curitiba, Editora CRV, 2017. LIVRO DIGITAL.

DENARDI, Eveline Gonçalves; MOURA, Isabel Cristina de; FERNANDES, Mariana Correa. As práticas colaborativas como um recurso para as situações de divórcio. Revista da Faculdade de Direito da UFRGS, Porto Alegre, n. 36, vol. esp., out. 2017, p. 56-72.

FIGUEIREDO, Maitá Seixas de. TECENDO HISTÓRIAS, FORTALECENDO VÍNCULOS: A EXPERIÊNCIA COM GENOGRAMAS EM UM GRUPO MULTIFAMILIAR. Revista Nova Perspectiva Sistêmica, n. 59, dezembro 2017, p. 87-99.

FONKERT, Renata. A Mediação e o Divórcio Colaborativo por Equipe Interdisciplinar nas Situações de Divórcio: Um Enfoque Construcionista social e Pós-Moderno. in: ALMEIDA, Tania., Pelajo, Samantha. e Jonathan, E. (Org.). Mediação de Conflitos para Iniciantes, Praticantes e Docentes. 1ed. Salvador: Juspodivm, 2016, v. 1, p. 457-468.

FÜRST, Olivia. Práticas Colaborativas no Direito de família. Disponível no endereço eletrônico: <http://praticascolaborativas.com.br/home/praticas-colaborativas-no-direito-de-familia-ganha-premio-innovare-2013.php> Acesso em 01/11/2018.

JUNG, C.G. Sobre sentimentos e a sombra: sessões de perguntas de Winterthur. 2.ed. Petrópolis: Vozes, 2015.

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

MCGOLDRICK, Monica; CARTER, Betty. As mudanças no ciclo de vida familiar: uma estrutura para a terapia familiar. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 1995.

_____; GERSON, Randy; PETRY, Sueli. Genograms: assessment and intervention. 3rd. ed. New York: W. W. Norton Company, 2007.

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

_____. Collaborative Divorce handbook: helping families without going to court. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2009.

OUSKY, Ronald D. Developing a Range of Collaborative Models: One Size does not fit all. in MOSTEN, Forrest S; CORDOVER, Adam B. Building a successful collaborative family law practice. Chicago, IL: American Bar Association, 2018, p. 117-124.

TELLES, Marília Campos Oliveira e; Um Olhar Multidisciplinar Sobre Cuidado Na Resolução De Conflitos: Mediação E Práticas Colaborativas. Disponível no endereço eletrônico: https://www.linkedin.com/pulse/um-olhar-multidisciplinar-sobre-cuidado-na-resolu%C3%A7%C3%A3o-mar%C3%ADlia-campos?trk=related_artice_%20

UM%20OLHAR%20MULTIDISCIPLINAR%20SOBRE%20CUIDADO%20NA%20RESOLU%C3%87%C3%83O%20DE%20CONFLITOS%3A%20MEDIA%C3%87%C3%83O%20E%20PR%C3%81TICAS%20COLABORATIVAS_article-card_title. Acesso em 02/11/2018.

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

_____; THOMPSON, Peggy. Divórcio Colaborativo: amaneira revolucionária de reestruturas sua família, resolver problemas legais e seguir adiante. São Paulo: Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2017.

TRAUM, Lara. Fine-Tuning your Collaborative Team. in MOSTEN, Forrest S; CORDOVER, Adam B. Building a successful collaborative family law practice. Chicago, IL: American Bar Association, 2018. p. 105-115.

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

WINSLADE, John; MONIK, Gerald. Mediação narrativa: uma abordagem diferenciada para a resolução de conflitos. Revista Nova Perspectiva Sistêmica, Rio de Janeiro, n. 54, abril 2016, p. 7-16.



A VIABILIDADE DA UTILIZAÇÃO DOS MÉTODOS ADEQUADOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO ÂMBITO DA SAÚDE PRIVADA

_Kátia O'Donnell¹

_RESUMO

o artigo objetiva trazer informações acerca das relações pessoais e comerciais existentes na saúde privada brasileira, de forma a se pensar na viabilidade de utilização das técnicas de negociação e de comunicação como parâmetros para a solução de diversas formas de conflitos existentes dentro de um cenário tão denso e intenso, como o que ocorre sempre que o assunto envolve a saúde ou a falta dela para um ente querido ou para nós mesmos. Para tanto, abordar-se-á alguns conceitos e normas ligados ao setor de saúde privada, bem como possíveis situações onde a identificação de um método adequado poderia ser utilizada para a solução do conflito.

INTRODUÇÃO

O tema saúde, por si só, provoca no leitor uma sensação de tensão, na verdade a sensação surge não da palavra saúde, mas sim, da sua ausência.

Por mais independentes que as pessoas gostem ou procurem ser, no momento em que se perde a saúde, essa independência se torna distante, pois os sentimentos de medo, insegurança, incerteza as tornam frágeis e, por conseguinte, necessitadas de outrem para ampará-las, auxiliá-las, medicá-las, tratá-las, acolhê-las e, acima de tudo, esclarecer o que as levou a determinada enfermidade ou a necessitar de determinado tratamento.

Essa sensação surge às vezes ainda mais forte quando se refere a um ente querido e amado. A sensação de impotência, os sentimentos de indignação, revolta, medo são capazes de dominar e de deixar qualquer pessoa, ou pelo menos a maioria, em estado latente de desesperança.

Diante de um cenário o qual praticamente todos nós já passamos ou iremos passar, percebe-se uma situação típica e recorrente: a falta de informação ou a impropriedade em passá-la aos envolvidos nesse contexto, levando-nos às seguintes reflexões: até que ponto os responsáveis e detentores das informações estão preparados para transmiti-las aos atores principais, sem trata-los como coadjuvantes? Até que ponto as Operadoras de Planos de Saúde estão preparadas para negarem um procedimento médico pelo fato do mesmo ainda estar, por exemplo, em caráter experimental e, por isso, representar um risco ao seu beneficiário? Até que ponto a família do beneficiário é acolhida ao receber

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.



a notícia de uma enfermidade mais grave de um ente querido? Até que ponto os Hospitais e prestadores de serviços estão envolvidos e dispostos a ampararem todos os impactados em um momento de tamanha fragilidade e medo? Até que ponto todos os atores envolvidos estão dispostos a restabelecerem o diálogo e a relação, que, por inúmeras vezes se protrairá no tempo?

São sobre essas e outras reflexões que o presente trabalho ousará discorrer, pois se trata de um tema ainda novo e sem muita fonte de pesquisa.

1. A RELAÇÃO ENTRE AS OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE E SEUS BENEFICIÁRIOS

Trata-se de uma relação contratual, onde o beneficiário espera ter a seu alcance, sempre que solicitar, uma prestação de serviços adequada, justa e satisfatória; em contrapartida, a Operadora de Plano de Saúde se obriga a prestar os serviços solicitados, quando pertinentes, tendo em vista a contraprestação paga pelo beneficiário.

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. Trata-se de relações humanas, de saúde ou enfermidade, de vida ou morte e, sob esse ponto de vista, o diálogo passa a ser uma ferramenta de suma importância para todos os envolvidos.

A dúvida é algo que perpassa pela mente de todos nós diariamente e se, de alguma forma, puder ser eliminada por meio de uma resposta que mesmo que não seja satisfatória, seja suficiente para minimizar

a angústia que a incerteza nos causa, inferir-se-á que, pelo menos, o acolhimento, a atenção e o respeito foram observados dentro das relações humanas.

As Operadoras deveriam ter em seus quadros de colaboradores pessoas qualificadas e habilitadas para dialogarem com seus beneficiários, áreas que visassem facilitar o diálogo e restabelecer relacionamentos por ventura estremecidos. Deveriam incentivar a prática da solução dos conflitos de forma pacífica, tendo em vista se tratar de uma relação contínua. O presente mercado poderá se utilizar de vários meios adequados para solucionar esses conflitos, principalmente da mediação e da negociação.

A título de ilustração, tem-se constatado uma procura muito grande por parte dos beneficiários de planos de saúde, para a realização da cirurgia bariátrica, que ao contrário dos que muitos imaginam, é uma cirurgia com elevados riscos e consequências, e por isso, há uma série de requisitos denominados de diretrizes de utilização médica – DUT, para que a mesma possa ser realizada no paciente, conforme disposto no anexo II, da Resolução Normativa nº 428/17 da Agência Nacional de Saúde Suplementar.²

A citada normativa traz todos os procedimentos que são de cobertura obrigatória pelas Operadoras, mas também traz, quando necessário,

2 RN 428/17 27. GASTROPLASTIA (CIRURGIA BARIÁTRICA) POR VIDEOLAPAROSCOPIA OU POR VIA LAPAROTÔMICA. 1. Cobertura obrigatória para pacientes com idade entre 18 e 65 anos, com falha no tratamento clínico realizado por, pelo menos, 2 anos e obesidade mórbida instalada há mais de cinco anos, quando preenchido pelo menos um dos critérios listados no Grupo I e nenhum dos critérios listados no Grupo II: Grupo I a. Índice de Massa Corpórea (IMC) entre 35 Kg/m² e 39,9 Kg/m², com co-morbididades (doenças agravadas pela obesidade e que melhoram quando a mesma é tratada de forma eficaz) que ameacem a vida (diabetes, ou apneia do sono, ou hipertensão arterial, ou dislipidemia, ou doença coronariana, ou osteo-artrites, entre outras); b. IMC igual ou maior do que 40 Kg/m², com ou sem co-morbididades. Grupo II a. pacientes psiquiátricos descompensados, especialmente aqueles com quadros psicóticos ou demenciais graves ou moderados (risco de suicídio); b. uso de álcool ou drogas ilícitas nos últimos 5 anos.



os casos em que os procedimentos não devem ocorrer ou quando os beneficiários ainda não estão prontos para serem submetidos a determinado feito, como no caso da bariátrica citada a título de exemplo, pois se o paciente for um menor com 13 anos de idade ou um idoso com 75 anos; ou caso o paciente ainda não possua o IMC dentro do número indicado pela sociedade médica; ou ainda, se o mesmo não tiver tentado qualquer tratamento menos agressivo, como reeducação alimentar ou atividade física a cirurgia não é recomendada por questões de segurança e riscos inerentes ao procedimento.

Fato é que quando a Operadora nega a realização da cirurgia bariátrica para o seu beneficiário o mesmo imediatamente ameaça ingressar com uma ação judicial e, nesse momento surge a seguinte reflexão: como essa negativa está sendo transmitida ao cliente? De que forma ele foi acolhido? Foram prestados todos os esclarecimentos necessários a ele, inclusive dos riscos decorrentes de uma cirurgia desse porte? Foram oferecidas alternativas, como por exemplo, um tratamento com uma equipe multidisciplinar composta por endocrinologista, nutricionista, psicólogo, etc.?

Partindo-se do exemplo supracitado, facilmente um mediador, advogado ou qualquer outro profissional que conheça as técnicas de negociação, seria capaz de mapear o presente conflito e elencar uma série de elementos que certamente seriam eficazes para a resolução do mesmo. E, mais uma vez, indaga-se: por que esse trabalho não é realizado?

Provavelmente por que a mediação ainda é recente quando o assunto envolve temas mais sensíveis como a saúde e principalmente por desconhecimento das próprias empresas de planos de saúde, que ainda

não perceberam a mediação e a negociação como grandes aliadas na busca do restabelecimento de uma relação de confiança e de respeito.

2. A RELAÇÃO ENTRE AS OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE E A FAMÍLIA DO BENEFICIÁRIO

O mercado de planos de saúde abrange aproximadamente 48 milhões de brasileiros³ e com o envelhecimento da população, constatou-se um aumento de 62% dos clientes dos planos de saúde com mais de 80 anos de idade, conforme matéria publicada no *site UOL.economia*⁴, ou seja, pessoas que, quase sempre, dependem de alguém para administrar suas vidas e, por vezes, responder por elas, o que consequentemente traz a reflexão da importância em se estreitar o relacionamento com os familiares dos usuários dos planos de saúde e as Operadoras de Planos de Saúde, já que quase todos os tipos de conflitos registrados por esse público são levados à Operadora através da família.

Ademais, como o idoso tende a utilizar mais o plano, seria interessante que as Operadoras criassem células de atuação com atendimento exclusivo aos idosos visando uma forma diferenciada de diálogo, ou seja, a utilização de uma comunicação mais acolhedora e clara, evitando-se assim o surgimento ou a ampliação de um conflito que tem grande potencial de ser levado ao Judiciário.

Dessa forma, sugere-se uma reflexão no atuar preventivo das empresas, tendo em vista que a comunicação adequada, a informação correta e o

3 Disponível no endereço eletrônico <<http://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-e-indicadores-do-setor/sala-de-situacao> 21/10/2018> Acesso em: 21/10/2018

4 Disponível no endereço eletrônico <<https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2018/07/01/numero-de-clientes-de-planos-de-saude-com-mais-de-80-anos-aumenta-62.htm> 21/10/2018> Acesso em: 21/10/2018



direcionamento bem orientado constituem ações de pacificação social.

Outras demandas que têm sido recorrentes quando o assunto é saúde se refere à solicitação de autorizações de procedimentos multidisciplinares para o tratamento de crianças autistas e novamente a família do paciente volta a ser o foco de um possível estreitamento das relações, pois os pais, muitas vezes, recorrem a formas de tratamentos que ainda não são fáceis de serem encontradas no Brasil, como os métodos Bobath e Pedituit, tendo em vista a ausência de prestadores aptos a realizarem tais tratamentos, o que nos leva novamente a reflexão sobre a necessidade de esses pais serem acolhidos e ouvidos por setores estratégicos das Operadoras de Planos de Saúde.

3. A RELAÇÃO ENTRE AS OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE E O TRATAMENTO PRESCRITO AO BENEFICIÁRIO

É pacífico que o tratamento a ser dispensado ao enfermo deve ser prescrito pelo médico, sendo esse o profissional apto a orientá-lo. Assim sendo, não cabe à Operadora de Plano de Saúde indicar o tratamento médico ao seu beneficiário, ela até pode discordar e questionar algumas técnicas, materiais ou procedimentos adotados, configurando a chamada “divergência técnica” que, nesse caso, deverá ser solucionada através de uma junta médica, conforme preceitos estabelecidos na Resolução Normativa da ANS nº 424/17⁵.

No contexto apresentado, não é incomum o tratamento prescrito pelo médico não encontrar amparo legal e/ou técnico, pelo contrário, é recorrente a indicação de técnicas, por vezes agressivas ou indicações

cirúrgicas para beneficiários que ainda não se enquadram nas Diretrizes de Utilização estabelecidas pela própria ANS, conforme Anexo II da RN 428/18 (Rol de Procedimentos) e, nesse momento, é de suma importância que a comunicação realizada pela Operadora com o beneficiário ou seu familiar seja a mais assertiva possível, caso contrário, abrir-se-ão as portas para as inúmeras ações judiciais e liminares.

Dessa forma e antevendo a necessidade do estabelecimento de uma comunicação clara e eficaz, a ANS, por meio da Resolução Normativa nº 395/16⁶, garante ao beneficiário que tiver a sua solicitação de cobertura negada, o direito a uma justificativa por parte da Operadora de Plano de Saúde, ou seja, abriu a possibilidade de às partes envolvidas em um possível conflito esclarecerem o que foi solicitado – por parte do beneficiário -, e o porquê não foi atendida a sua solicitação – por parte da Operadora.

É indubitável o fato de que o paciente, ao ter ciência de uma enfermidade grave, agirá, na maioria das vezes, imbuído de forte carga emocional, deixando de lado as questões racionais e por vezes financeiras. Nesse momento, a única coisa que importa é o pronto restabelecimento da saúde, sua ou de um ente querido.

Sem qualquer demagogia, sabe-se que as empresas de planos de saúde são entidades comerciais que visam lucro, como qualquer outra empresa prestadora de serviços, mas o objeto que está em jogo nessa prestação de serviço tem um viés mais frágil, sendo esse a saúde! Esse viés traz um conflito que já se origina de um turbilhão de emoções e,

⁵ RN 424/17 - dispõe sobre critérios para a realização de junta médica ou odontológica formada para dirimir divergência técnico-assistencial sobre procedimento ou evento em saúde a ser coberto pelas operadoras de planos de assistência à saúde

⁶ RN 395/16 - Art. 10. Havendo negativa de autorização para realização do procedimento e/ou serviço solicitado por profissional de saúde devidamente habilitado, seja ele credenciado ou não, a operadora deverá informar ao beneficiário detalhadamente, em linguagem clara e adequada, o motivo da negativa de autorização do procedimento, indicando a cláusula contratual ou o dispositivo legal que a justifique.



se não for bem administrado, terminará no Judiciário.

Diante do presente cenário, origina-se a difícil tarefa de adotar o meio mais adequado para eliminar ou abrandar um conflito que coloca em risco a vida do paciente, bem como a forma mais adequada e menos dolorosa de se conviver com a enfermidade e seu tratamento e, mais uma vez, as ferramentas e técnicas utilizadas para a solução desses conflitos poderá ser extremamente útil.

4. A RELAÇÃO ENTRE AS OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE E OS PRESTADORES HOSPITALARES

Em que pese a Agência Reguladora ANS não regular os prestadores hospitalares diretamente, há normativas do setor que regem algumas cláusulas contratuais que deverão vir dispostas nos contratos estabelecidos entre Hospitais e Operadoras (RN 363/14)⁷. Dentre essas cláusulas, seria interessante a existência de uma cláusula compromissória de acesso aos meios adequados de solução dos conflitos antes das partes recorrerem às vias judiciais.

Os contratos celebrados deveriam levar em consideração que qualquer descumprimento ou desavença entre os contratantes prejudicará diretamente o usuário do plano de saúde, tendo em vista a suspensão dos serviços oferecidos quando uma das partes der causa à suspensão ou até mesmo à rescisão do contrato.

A utilização da cláusula compromissória permitiria o restabelecimento do diálogo e da prestação do serviço de forma pacífica e saudável, considerando nesse momento uma abordagem mais amena a respeito

dos motivos que os levaram a pensar em uma rescisão contratual, desfecho mais drástico dentro de uma relação contratual de prestação de serviços.

5. A RELAÇÃO ENTRE OS PRESTADORES HOSPITALARES E OS PACIENTES

O ambiente hospitalar costuma ser um local que muitos preferem evitar, seja por uma recordação ruim, pelo clima em si ou pelo fato de ser desconfortante presenciar ou observar a dor alheia.

Quem já ficou internado ou visitou um ente querido, sabe da dificuldade encontrada para se obter informações sobre os horários das visitas médicas, da medicação que está sendo aplicada, do que o seu plano de saúde cobre ou não durante a internação, do por que da demora de um resultado de exame, do tempo que se demora em se chegar a um diagnóstico, etc., ou seja, inúmeras situações que geram desconforto, angústia, medo, insegurança, revolta e uma sensação de abandono.

Fato é que qualquer assunto relacionado à saúde de um paciente internado deveria ser tratado com atenção, respeito, zelo e acolhimento, pois não são raros os momentos em que as reclamações levadas ao Judiciário, PROCON, Defensorias e Ministérios Públicos se pautam no descaso com que as pessoas se sentem tratadas, ou melhor, destratadas.

O preparo dos profissionais que trabalham em qualquer estabelecimento de saúde deveria começar pela disseminação das técnicas de comunicação, tendo em vista que por muitas vezes eles são considerados “portadores das más notícias”. Ocorre que uma “má notícia” sendo “bem transmitida” pode minimizar o sofrimento e o impacto do seu receptor.

⁷ RN 363/14 Dispõe sobre as regras para celebração dos contratos escritos firmados entre as operadoras de planos de assistência à saúde e os prestadores de serviços de atenção à saúde e dá outras providências.



Quantas vezes nós já fomos portadores de más notícias e refletimos antes sobre a melhor forma de transmiti-la? Quantas vezes desejamos que uma má notícia chegasse até nós através de alguém de quem gostássemos, respeitássemos e sabíamos que nos acolheria? Isso muda o fato real, ou seja, a notícia? Não, mas com certeza minimiza a dor.

Partindo-se das premissas supramencionadas, por que não se pensar em uma forma dos prestadores hospitalares criarem núcleos ou áreas destinadas ao acolhimento dos pacientes e de seus familiares voltados para a gestão dos conflitos gerados internamente?

Por que não qualificar as pessoas que trabalham nos hospitais transformando-as em multiplicadores do conhecimento, munindo-as de ferramentas da mediação? Por que não criar ou disponibilizar um canal direto entre o acompanhante ou o familiar do paciente e esse núcleo de acolhimento?

Enfim, inúmeras reflexões, poucas aplicações práticas, até o momento, e muitas formas de se começar a pensar em utilizar os meios adequados de solução dos conflitos na área da saúde privada.

6. ALGUMAS FERRAMENTAS PROCEDIMENTAIS QUE PODEM SER UTILIZADAS PARA A SOLUÇÃO DOS CONFLITOS ELENCADOS

6.1 Observar os limites da ética e do Direito

De suma importância é a observância aos limites da ética e do Direito quando o tema do conflito tiver por base a saúde que, como já mencionado, é considerado um direito fundamental pela nossa Constituição, merecendo destaque o trecho reproduzido abaixo:

Os direitos fundamentais assegurados pela Constituição, como dignidade da pessoa humana, liberdade, igualdade e integridade psicológica, certamente não podem ser desconsiderados em face de desejos pessoais e deverão ser igualmente respeitados por mediandos, mediadores, advogados e defensores público.⁸

6.2 Promover reuniões privadas - caucus

A realização de reuniões privadas (caucus) pode ser útil para que os mediandos relatem de fato aquilo que tanto os afligem. É um momento de grande valia também para que o mediador identifique, com mais clareza, do que, por exemplo, uma operadora de plano de saúde não quer abrir mão ou entende não ser certo ser divulgado ou informado ao beneficiário; em contrapartida, esse poderá esclarecer, por exemplo, que tem receio de uma retaliação no futuro, caso venha a solicitar novamente de alguns serviços do plano de saúde, pois não são raras às vezes em que o beneficiário tem receio de retaliações futuras, preferindo não relatar tudo que o agrada.

6.3 Sugerir a procura de técnicos e /ou especialistas

Tendo em vista a sensibilidade e as peculiaridades que o tema exige, por vezes, a oitiva de técnicos e/ou especialistas poderá fazer toda a diferença para a solução do conflito, pois é comum o beneficiário desconfiar, por exemplo, de um médico indicado pela própria Operadora de Saúde com o intuito de ser ouvida uma segunda opinião para determinado tratamento ou procedimento cirúrgico.

⁸ ALMEIDA, Tania. Caixa de Ferramentas: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash Editora, 2017, p. 55.



CONCLUSÃO

Importante salientar que a saúde é considerada um direito social, conforme art. 6º da Constituição Federal e, por isso, um direito fundamental. Diante desse enquadramento pode parecer estranho se pensar em mediação na área da saúde, no entanto, mister esclarecer que a proposta não é mediar sobre o direito à vida, à morte digna, ao aborto e outros tantos temas que acabam se relacionando com a saúde, mas sim de se pensar na utilização das técnicas de mediação, negociação, conciliação, etc., dentro das relações contratuais existentes entre Operadoras de Planos de Saúde e Beneficiários e entre Operadoras de Plano de Saúde e Prestadores de Serviços Hospitalares.

Outra questão de extrema relevância também é o conceito que se dá a palavra SAÚDE.

Para Leonardo Vizeu Figueiredo⁹, saúde é um “conjunto de ações prestadas ao indivíduo com fito de resguardar e restabelecer sua compleição psíquica e física”.

Mais abrangente ainda o conceito trazido pela Organização Mundial de Saúde – OMS¹⁰: “um estado de completo bem-estar físico, mental e social e não somente ausência de doença ou de enfermidades”.

É com base no conceito da própria OMS que se vislumbra a aplicação das técnicas de negociação e de comunicação na área da saúde, pois o bem-estar mental e o social acabam sendo os verdadeiros ganhadores durante esse processo de restabelecimento das relações, do convívio em harmonia e da verdadeira pacificação social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FIGUEIREDO, Leonardo Vizeu. Curso de Direito de Saúde Suplementar - Manual Jurídico de Planos e Seguros de Saúde. 2ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2006.

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

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar. Disponível no endereço eletrônico <<http://www.ans.gov.br/perfil-do-setor/dados-e-indicadores-do-setor/sala-de-situacao>>. Acesso em 09/10/18.

OMS – Organização Mundial de Saúde. Disponível no endereço eletrônico <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/OMS-Organiza%C3%A7%C3%A3o-Mundial-da-Sa%C3%BAde/constituicao-da-organizacao-mundial-da-saude-omswho.html>>. Acesso em 20/10/18.

Site UOL. Disponível no endereço eletrônico <<https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2018/07/01/numero-de-clientes-de-planos-de-saude-com-mais-de-80-anos-aumenta-62.htm>>. Acesso em 09/10/18.

REFERÊNCIAS LEGISLATIVAS

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar RN 363/15. Disponível no endereço eletrônico <<http://www.ans.gov.br/index.php/legislacao/busca-de-legislacao>>. Acesso em 10/10/18.

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar RN 397/16. Disponível no endereço eletrônico <<http://www.ans.gov.br/index.php/legislacao/busca-de-legislacao>>. Acesso em 10/10/18.

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar RN 428/17. Disponível no endereço eletrônico <<http://www.ans.gov.br/index.php/legislacao/busca-de-legislacao>>. Acesso em 10/10/18.

Resolução CFM – Conselho Federal de Medicina nº 1942/10. Disponível no endereço eletrônico <http://www.portalmedico.org.br/php/pesquisa_resolucoes.php>. Acesso em 19/10/18.

⁹ FIGUEIREDO, Leonardo Vizeu. Curso de Direito de Saúde Suplementar - Manual Jurídico de Planos e Seguros de Saúde. 2ª ed, Rio de Janeiro: Forense, 2006, p. 106.

¹⁰ Disponível no endereço eletrônico: <<http://www.direitoshumanos.usp.br/index.php/OMS-Organiza%C3%A7%C3%A3o-Mundial-da-Sa%C3%BAde/constituicao-da-organizacao-mundial-da-saude-omswho.html>>. Acesso em 21/10/2018.



GOVERNANÇA, CIBERNÉTICA E MEDIAÇÃO

_Gilberto Martins de Almeida¹

_RESUMO

Cada vez mais, a Governança é implantada por meio de plataformas eletrônicas, que se prestam a maior eficiência porém embutem potenciais conflitos. A Cibernética aproximou a Governança Corporativa da Governança de Tecnologia da Informação. Ambas, Governança e Cibernética, descendem de “governo”, e podem ter na Mediação um denominador comum para a resolução de conflitos.

“Governança” e “Cibernética” descendem de *gubernare*, governo. Essa raiz comum veio recentemente a aproximar a Governança Corporativa e a Governança de Tecnologia da Informação, em torno das realidades da Cibernética, que servem tanto a uma quanto à outra. Em mais um traço de identidade, para ambas a Mediação se apresenta como elemento importante de preservação de operacionalidade e adequação. Esse artigo se propõe a apontar a correlação entre as instâncias da Governança (em suas duas modalidades apontadas), da Cibernética e da Mediação.

Cibernética, a mais antiga dessas dimensões, foi definida como ciência de comunicação e controle², portanto ela se desdobra em facetas que dizem respeito especialmente à Mediação (eis que comunicação traduz diálogo) a à Governança (pois controles são da essência da boa gestão e da transparência).

Por algum tempo, quando a tônica na sociedade e nas organizações era a da especialização, a Governança Corporativa e a Governança da Tecnologia da Informação caminharam em paralelo. Mas quando a modernidade deu lugar à contemporaneidade, a diluição de fronteiras característica desta última provocou naturalmente zonas de confluência e pontos de intersecção entre elas, fossem temas de gestão como os PDTI (Planos Diretores de Tecnologia da Informação), ou plataformas tecnológicas como os ERP (programas de automação empresarial).

Desde então, o avanço proporcionado pela Ciência dos Dados, Robótica, Inteligência Artificial, Computação Cognitiva, *Big Data*, Internet das Coisas, *Data Analytics* e outras inovações, que se apresentam

¹ Advogado, mediador, professor de Direito da Informática e da Internet na PUC/RJ, pesquisador e consultor das Nações Unidas em temas ligados a legislação de Internet; consultor, palestrante e instrutor em seminários e congressos sobre Compliance e sobre Ética Corporativa.

² Disponível no endereço eletrônico: <<http://history-computer.com/ModernComputer/thinkers/Wiener.html>>. Acesso em: 11 de dezembro de 2018.



como o conjunto de fenômenos mais transformador na história das sociedades, repercutiu enquanto introdução de modelos econômicos que suscitam conflitos ao contraporem aos meios convencionais os métodos disruptivos de produção, distribuição e consumo.

Nesse passo, a Mediação é chamada à cena, como ingrediente que pode azeitar essas engrenagens, na medida em que abre janela para a entrada de componentes vitais como motivação ética, aspirações compartilhadas, redes de pertinência, enfim, tudo aquilo que pode - e deve – inspirar e pautar equações e regras tais como algoritmos e *smart contracts*.

Visto por esse prisma, é compreensível que casos como o do conflito entre o governo de vários Estados norte-americanos e a Microsoft tenha sido solucionado via Mediação. Chega um ponto em que as discussões sobre tecnologia esgotam a abordagem técnica sem que se possa identificar com exatidão o que é apropriado ou não e passam a requerer que as soluções considerem também aspectos culturais e organizacionais, cuja subjetividade ou objetividade, respectivamente, se prestam a melhor configurar as especificações e funcionalidades de gestão, e de sua cara-metade, a sistematização.

Nessa esteira, a governança se espalhou para a esfera da Administração Pública, inclusive pelo lado da tecnologia, primeiro enquanto “Governo Eletrônico”, e ultimamente, como a variante que advém da sua evolução, o “Governo Digital”. Significa dizer que a governança adquire um raio de alcance substancialmente maior, na proporção da capilaridade com que os programas governamentais se aliam à sociedade como um todo.

É fácil constatar, pois, que o “radar” da Mediação deve agora manter sensores que captem tais novos fenômenos e se debruce sobre eles para

que esteja preparada para dar conta dessas novas realidades³. Sem a absorção de conhecimentos e terminologias presentes em tais setores, a Mediação corre o risco de descompasso, limitando-se a acompanhá-los apenas adjetivamente, como ferramenta automatizada, como é o caso dos sistemas de ODR, em vez de adentrar o campo substantivo das novas vertentes.

Nesse sentido, plataformas tecnológicas como os *blockchain* têm se irradiado para as mais diversas áreas, inclusive para estruturar criptomoedas, e carecem de Governança para gerar credibilidade e confiança, porém essa pressupõe, em contrapartida, que se domine as noções básicas da Governança de *blockchain*, como as prerrogativas de nós e super-nós, e as funções do *ledger*.

Simultaneamente, essa convergência entre Governança Corporativa e Governança de Tecnologia da Informação potencializa dissonâncias, como ocorre com as políticas de privacidade e de segurança da informação, que não de refletir valores e princípios de gestão, nem sempre “pametrizáveis” do ponto de vista tecnológico. A Mediação pode operar a ponte de tradução entre gestão e sistema, reaproximando esses universos.

Similarmente, o progresso da tecnologia traz consigo dilemas difíceis de serem superados sem que um amplo espaço para informação e comunicação esteja disponível. Por exemplo, o uso de RPA (automação robotizada de processos) por veículos da Mercedes-Benz houve de

³ “Nunca antes as mudanças das técnicas, da economia e dos costumes foram tão rápidas e desestabilizantes. Ora, a virtualização consiste justamente a essência, ou a ponta fina, da mutação em curso. Enquanto tal, a virtualização não é nem boa nem má, nem neutra. Ela se apresenta mesmo como o movimento do “devir outro” do humano. Antes de temê-la, condená-la ou lançar-se às cegas a ela, proponho de que se faça o esforço de apreender, de pensar, de compreender em toda a sua amplitude a virtualização.” Lévy, Pierre. *O que é o virtual*, São Paulo: Editora 34, 1999, p. 12.



se deparar com a seguinte questão: em caso de iminente acidente, o carro deve privilegiar a segurança de quem: dos que estão dentro do automóvel, ou dos pedestres que podem ser colhidos pelo carro numa colisão ou atropelamento? Evidentemente, adotar essa moldura para decisão importaria em ceder a uma polarização, em vez de encarar procedimento de diálogo que ampliasse o leque de alternativas.

Em verdade, a Cibernética tem sido utilizada há décadas e seus desenvolvimentos mais recentes permitem que os serviços acompanhem o volume crescente de demandas sociais, porém a complexidade de instrumentos como a Inteligência Artificial e a Computação Cognitiva exige prudência e incorporação de padrões legais e éticos para implantação respectiva com segurança e razoabilidade, o que demanda processo de amadurecimento mais factível quando resultante da prática aperfeiçoada de diálogo.

Um exemplo dessa nova conjuntura é o das chamadas análises preditivas, traçadas a partir de dados estatísticos compilados com base em pesquisas comportamentais. A ênfase em prevenção, que assume como premissa os custos sociais exponencialmente superiores caso fossem adotadas práticas reativas, tem levado governos e outras organizações a “julgar” empresas e indivíduos antes que os fatos respectivos aconteçam. A acurácia de tais julgamentos prévios nem sempre pode ser garantida de modo absoluto, portanto, a legitimidade de tratamentos apriorísticos estaria melhor respaldada caso a eleição de regras de operacionalização fosse precedida de diálogo entre as várias partes interessadas - provavelmente as mesmas que estariam imbricadas em prováveis conflitos que a prevenção visa evitar.

De forma semelhante a como a sociedade tem procurado se antecipar na solução de conflitos (criando sucessivamente alternativas mais céleres, como a arbitragem o foi em relação ao Judiciário, e como a mediação costuma ser em relação à arbitragem), ela tem procurado se antecipar à geração de conflitos (como tenta fazer mediante programas de vigilância nas cidades e nas estradas, etc). Portanto, a Mediação sobre origens e não apenas sobre efeitos pode vir a se tornar uma possibilidade cada vez mais oportuna, procurando abordar causas e juízos de probabilidade e não apenas a reparação de problemas ocorridos.

Essa visão prospectiva não carece de se apoiar em vaticínios ou em otimismo entusiasmado. No passado, houve um período, iniciado por volta do ano de 1975, em que o otimismo alimentado por profecias ligadas ao desenvolvimento da Inteligência Artificial foi seguido por longa fase de ceticismo⁴, em vista de que naquela época não se conseguia vislumbrar como as novas tecnologias poderiam dar conta de subjetividades inerentes a questões como direitos de privacidade dos indivíduos e certas questões de lógica.

A oportunidade que se abre no presente é de a Mediação vir a ser abraçada por dirigentes de empresas e por autoridades governamentais para que a diversidade e o volume esperável da multiplicação de relações sociais em redes possam ser categorizados e tratados com base no diálogo mais do que na definição arbitrária de regras de operação.

4 Segundo Mario Losano, citado por Gilberto Martins de Almeida em “Identidade e Aplicação do Direito da Informática”, originalmente publicado na Revista da EMERJ, v. 11, nº 42, 2008, e disponível também no endereço eletrônico http://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista42/Revista42_280.pdf, ib., p. 282, escrito em coautoria com Leonardo de Campos Melo.



A chamada *cultura colaborativa* aí está para semear a compreensão de que é viável adotar procedimentos de compartilhamento e de diálogo como estratégia de construção de parâmetros coletivamente aceitos.

Nesse particular, a disseminação de Mediação *intra-corporate* é uma das possibilidades para que os processos de diálogo confirmem novo sabor à Governança Corporativa, ao promover a discussão entre diversas áreas interessadas em determinado aspecto relevante de funcionamento da empresa ou de interação com o público interno. Exemplificativamente, no momento em que se populariza a expressão “*privacy by design*”, e em que o país passa a contar com legislação de proteção de dados pessoais, maximizando o potencial de conflitos a respeito, a Mediação corporativa pode ajudar a definir um denominador comum daquilo que corresponde à visão dos diferentes *stakeholders* sobre a proteção da privacidade e dos dados pessoais.

Portanto, a missão tanto da Governança Corporativa quanto da Governança de Tecnologia da Informação é de escolher e formalizar regras procedimentais de sistemas que sejam legitimamente destinadas a garantir a ação esperada, pois assim garantem a pertinência e integridade dos sistemas e facilitam a integração com outros sistemas, num círculo virtuoso.⁵

A Mediação pode ser empregada como estratégia no âmbito de uma empresa ou em caráter institucional, e um dos temas que podem ilustrar essa possibilidade é o das controvérsias e potenciais conflitos

nos embates entre segurança e privacidade. Tanto no setor privado quanto no setor público, o monitoramento de sistemas usados por pessoas pode implicar, por tabela, em monitorá-las. Neste ponto, a Cibernética precisa proteger a segurança de sistemas sem sacrificar a privacidade dos cidadãos e dos usuários dos sistemas, de modo geral. Devendo proteger segurança da privacidade e privacidade da segurança, acima do virtual antagonismo entre privacidade e segurança⁶, a Cibernética deve fomentar zonas de convergência entre elas, e para que essa meta possa ser alcançada, harmonizando privacidade e segurança em sistemas cibernéticos, a Governança é a disciplina viabilizadora, como expressão dos compromissos de sigilo e segurança veiculados em regras informáticas de operação, adequadamente especificadas, conforme sejam concordadas entre as partes - por exemplo, em um ambiente de Mediação.⁷

Na sociedade em que vivemos, cada vez mais as relações, e os conflitos, se dão por meio eletrônico. E quanto mais “tecnológicos” são a comunicação e os controles implantados nas organizações, maior a necessidade de introdução de valores e princípios, e por via de extensão, maior a conveniência de um canal estruturado de mediação das arestas e conflitos remanescentes.

5 Como no caso do Governo Digital: “La confluencia de estos desarrollos, por un lado el institucional y por otro el tecnológico, permite que la interacción entre ciudadanos y Estado se redefinan o por lo menos se replantee. (...) La correcta utilización de la tecnología permite que el Estado esté donde está el ciudadano. Se cierra la distancia entre el Estado y el ciudadano. El Gobierno se hace muy cerca de la gente.” (Ogilvie-Browne, Diego Alejandro Beltrán. “Iniciativas de un Estado más cercano a la gente”, in “Gobierno Digital – tendencias y desafíos”, Useche, Marco Peres (compilador), Bogotá, Externado, 2003, p. 38).

6 Sugestivamente, o Decreto instituidor da Governança Digital na Administração Federal elenca dentre os princípios da Política respectiva os da “segurança e privacidade” de forma conjunta.

7 “Information systems are increasingly important to the efficient operation of government, corporations and society in general. With that importance has come an increasing risk of information security breaches, compounded by the increasingly networked nature of systems. That makes effective information security a public policy issue of far broader impact than technical information technology (IT) policy.” (Brown, Ian e outros, “Information Security and Cybercrime”, in “Law and the Internet”, Edwards, Lilian e Waelde, Charlotte (org.), Oxford, Hart, 2009, pg. 671)



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALMEIDA, Gilberto Martins de e MELO, Leonardo Campos, Identidade e Aplicação do Direito da Informática, In. Revista da EMERJ, v. 11, nº 42, 2008, p. 282.

BROWN, Ian et al. Information Security and Cybercrime, In. EDWARDS, Lilian e WAELDE, Charlotte (org.), Law and the Internet, Oxford: Hart, 2009.

LÉVY, Pierre. *O que é o virtual*, São Paulo: Editora 34, 1999.

OGILVIE-BROWNE, Diego Alejandro Beltrán. “Iniciativas de un Estado más cercano a la gente”, in “Gobierno Digital – tendencias y desafíos”, Useche, Marco Peres (compilador), Bogotá, Externado, 2003, p. 38.

Artigo disponível no endereço eletrônico: <<http://history-computer.com/ModernComputer/thinkers/Wiener.html>>, acessado em 11/12/18> Acesso 11/12/2018.

GRADE DE ATIVIDADES 2018

	SETOR	ATIVIDADES	EVENTO	PUBLICAÇÃO (ANUÁRIO)
	ARTE, CULTURA E ENTRETENIMENTO			_ Breves notas sobre conflitos em torno de obras de artistas falecidos - Gabriela Codorniz e Gilberto Martins de Almeida PÁG. 06
	CÍVEL	_ Reuniões mensais nas quais um dos integrantes do setor se responsabilizou por distintos assuntos: responsabilidade civil, erro médico, contratos societários. As conexões desses temas com a mediação, provocou reflexões e debate.	_ Palestra “A Mediação no Direito Imobiliário”, no IAB - Instituto dos Advogados Brasileiros, com participação de Edison Balbino, dentre outros, e moderação de Tania Almeida, dando continuidade ao trabalho de divulgação da mediação no setor imobiliário, o que vem sendo feito desde o ano passado, quando foram promovidas palestras na ABAMI – Associação Brasileira dos Advogados do Mercado Imobiliário.	_ Uma breve reflexão sobre a mediação como possibilidade de inclusão da pessoa portadora de deficiência no Brasil - Mônica Salles PÁG. 12
	COMUNIDADES	_ Leitura e discussão de artigos sobre Mediação Comunitária, dando seguimento à Pesquisa de Mapeamento de Projetos de Mediação Comunitária no Brasil - finalização da etapa de compilação das respostas do questionário enviado a diversas instituições e redação do conteúdo da pesquisa.	_ Visando a Pesquisa de Mapeamento de Projetos de Mediação Comunitária no Brasil, em andamento, foram realizadas Entrevistas e Encontros com profissionais protagonistas de Projetos em Mediação Comunitária no Brasil e/ou exterior: Juan Carlos Vezzulla, Glauca Falsarella Foley, Flavio Grocce e Andrea Sepulveda.	_ Mapeamento da Mediação Comunitária no Brasil: Observações Preliminares - Barbara Musumeci Mouão e Silvia Naidin PÁG. 19
	DOCÊNCIA	_ “Foram temas de trabalho: o aperfeiçoamento e o desenvolvimento de competências deste campo de atuação, assim como o desenvolvimentos de Projetos correlatos. Optou-se pela identificação de temas que, livremente pesquisados por todos, gerariam material para reflexão. A fórmula se mostrou exitosa, proporcionando exame dos seguintes assuntos: Design thinking, Neurociência e Inteligência Emocional”		_ Roda de Mapeamento do Conflito: uma ferramenta para Coaching de Conflitos, Práticas Colaborativas, Facilitação de Diálogos e Mediação de Conflitos - Philippe Lantos e Sergio Harari PÁG. 24 _ Afinando a pessoa do mediador: o tom que harmoniza equipe, advogados e partes - Maria do Céu Battaglia PÁG. 36

	SETOR	ATIVIDADES	EVENTO	PUBLICAÇÃO (ANUÁRIO)
	EMPRESARIAL	<p>_ A agenda do Setor contemplou leituras e discussão de textos, assim como apresentação de casos. Um dos casos apresentados - dissenço entre duas empresas - resultou em artigo publicado neste Anuário e marca a distinção de atuação feita por advogado norteado pelo viés exclusivo do Direito ou tendo como base os princípios da mediação.</p>	<p>_ Seus coordenadores - Tania Almeida e Gilberto Martins de Almeida - participaram de evento dedicado ao tema, que também promoveu o lançamento de livro que contemplou artigo por eles escrito - Prevenção e Resolução de Conflitos Empresariais: mediação e outros procedimentos -, traduzido para a língua inglesa, visando divulgação internacional. Participaram também de palestras sobre mediação empresarial em eventos do IBGC, GEMEP, e em escritórios de advocacia, enfocando mediação empresarial e combinação de procedimentos de solução de disputas.</p>	<p>_ O uso das técnicas de mediação nos conflitos empresariais - estudo de caso - Solange Jones PÁG. 45</p>
	EMPRESAS FAMILIARES	<p>_ O Setor teve sua agenda dedicada a leituras e discussão de textos, assim como apresentação de casos, todos voltados especialmente aos conflitos inerentes aos processos sucessórios e à governança nas empresas familiares. O tema da governança foi explorado em artigo escrito por uma integrante do grupo, a ser publicado, enfocando a identidade de empresas familiares.</p>	<p>_ Seus coordenadores - Tania Almeida e Gilberto Martins de Almeida - participaram do lançamento de livro que contemplou artigo por eles escrito - Mediação em Empresas Familiares - uma prática que pode ajudar a mudar o curso de histórias, e fizeram palestra com foco em mediação em empresas familiares em clube no Rio de Janeiro.</p>	<p>_ “O olhar multidisciplinar do mediador e suas implicações na facilitação de diálogo - Luisa Tavares e Tania Almeida” PÁG. 54</p>
	ESCOLAR	<p>_ Desenvolvimento de propostas de trabalhos junto à Creche Santa Rita no Vidigal (encontros com responsáveis e professores já realizados e outros já agendados para os próximos meses), junto à Escola Mello Mattos no Jardim Botânico (proposta em construção) e junto à Escola Batutinhas (em fase de articulação).</p>	<p>_ Oficinas com pais e responsáveis e com a equipe docente da Creche Santa Rita - Vidigal. _ Oficina com pais, responsáveis e com a equipe docente da Educação Infantil da Escola Mello Mattos - Jardim Botânico _ Oficina em Mediação Escolar com a equipe da Peace Flow.</p>	<p>_ Cuidando e Ajudando a Crescer - Ana Carolina Couri e Renata Ferrara Pessoa de Brito Chaves PÁG. 62</p>
	FAMÍLIA E SUCESSÕES	<p>_ O Setor Família e Sucessões vem discutindo os textos propostos como bibliografia para o ano e conversado sobre casos pertinentes aos temas estudados.</p>		<p>_ Família, democracia e relações de poder: o papel da mediação de conflitos na construção de novos paradigmas familiares - Ana Paula Agra e Izabel Ramos PÁG. 67</p>



SETOR

ATIVIDADES

EVENTO

PUBLICAÇÃO (ANUÁRIO)

PRÁTICAS COLABORATIVAS

_ Reuniões de trabalho mensais, que tem por objetivo a discussão de casos reais (funciona como uma supervisão de grupo, onde as pessoas trazem suas experiências na atuação de casos colaborativos e as colocam em discussão com o grupo); e reuniões bimensais do grupo de estudos, quando foram trabalhados textos diversos.

_ Palestra do Terapeuta de Família Moisés Groisman na reunião do grupo de trabalho.

_ O Enfoque Multidisciplinar nas Práticas Colaborativas com o aporte da Visão Sistêmica e da Consciência do Sentimento - Carolina Streit Morsch **PÁG. 77**



SAÚDE

_ O Setor se dedicou à leitura e à discussão de textos relativos ao tema e recebeu convidados para falarem de seu cenário de atuação, articulando suas práticas com a mediação. Elaborou uma minuta de projeto e um questionário que será apresentado à ANAHP (Associação Nacional de Hospitais Privados) visando o mapeamento dos conflitos existentes nesses contextos e a oferta de projeto-piloto gratuito com o objetivo de fortalecer a cultura do diálogo e convidar essas instituições a irem em direção ao que sugerem as acreditadoras internacionais.

_ Foi oferecido curso teórico visando à capacitação em mediação para uma seguradora do Setor e realizadas visitas a players do âmbito privado, sensibilizando-os para o tema. Uma palestra no Humanidades - GE do Hospital Samaritano, sobre qualidades do processo de escuta, a partir de ferramentas e suportes teóricos da mediação foi realizada.

_ A viabilidade da utilização dos métodos adequados de resolução de conflitos no âmbito da saúde privada - Kátia O'Donnell **PÁG. 87**



TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

_ Governança, Cibernética e Mediação - Gilberto Martins de Almeida **PÁG. 94**

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

Ana Cláudia Lima

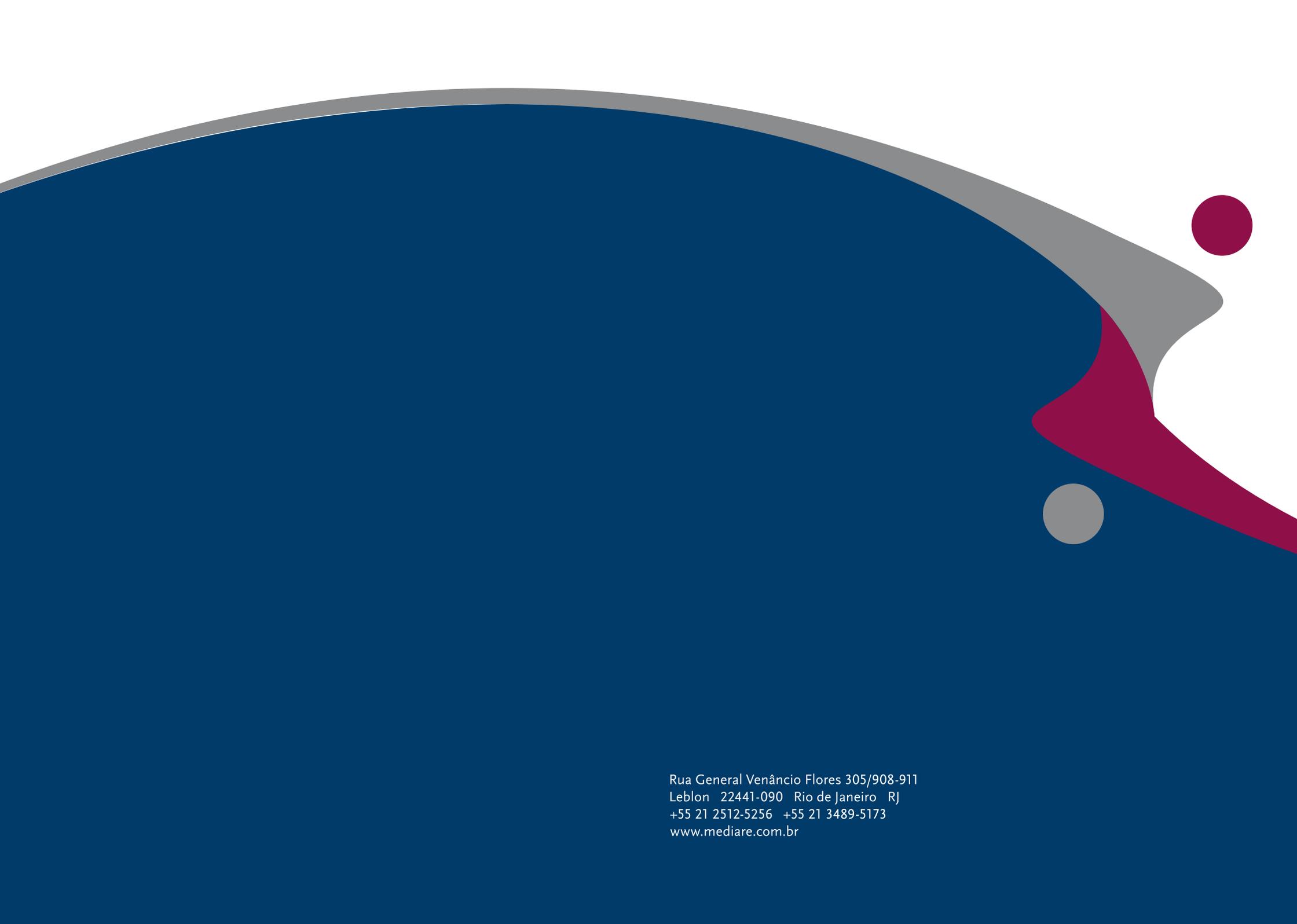
AUTOR CORPORATIVO

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