



# III CONGRESSO BRASILEIRO DE PRÁTICAS COLABORATIVAS

25 a 27 de Novembro de 2021



3º CONGRESSO BRASILEIRO DE

# PRÁTICAS COLABORATIVAS

O poder da colaboração

1ª EDIÇÃO - 2021

 **CONGRESSE.ME**

**ANAIS**

ISBN: 978-65-81152-36-9

**ANAIS DO 3º CONGRESSO  
BRASILEIRO DE PRÁTICAS  
COLABORATIVAS: o poder da  
colaboração**



3º CONGRESSO BRASILEIRO DE

**PRÁTICAS**

**COLABORATIVAS**

O poder da colaboração

1ª EDIÇÃO - 2021

 **CONGRESSE.ME**

Revisão e diagramação: Gabriella Andréa Pereira

P8875 III Congresso Brasileiro de Práticas Colaborativas: o poder da colaboração. [3 : 2021 : Macaé : RJ].  
Anais: 3º Congresso brasileiro de práticas colaborativas: o poder da colaboração. - Online de 25 a 27 de novembro de 2021/ Gabriella Andréa Pereira (organizadora). - Macaé - RJ : CONGRESSE –ME, 2021.  
117 p  
Disponível online: <https://eventos.congresse.me/práticas/ediçõespraticss>

1. Práticas colaborativas - Congressos 2. Processo colaborativo. 3. Solução de conflitos I. Título

CDD 342.16  
CDU. 347.925



**3º Congresso Brasileiro de Práticas Colaborativas:**  
*o poder da colaboração | 2021*

## **Intituições apoiadoras do 3º Congresso Brasileiro de Práticas Colaborativas**

*International Academy of Collaborative Professionals – IACP*

Instituto dos Advogados de São Paulo - AASP

Instituto Mediare

Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos – ICFML

Comissão Especial De Práticas Colaborativas da OAB Nacional

## **Instituições parceiras do 3º Congresso Brasileiro de Práticas Colaborativas**

Associação Gaúcha de Terapia Familiar - AGATEF

Associação Portuguesa de Profissionais Colaborativos no Divórcio e Sucessões

Associação de Terapia de Família do Rio de Janeiro – ATF-RJ

Conselho Nacional das Instituições de Mediação e Arbitragem

Gfai Planejamento Financeiro

Instituto Brasileiro de Direito de Família – IBDFAM

Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil – IMAB

Instituto D'Accord

Instituto Jusdialogus Gestão de Conflitos

Mediar é Somar

Mediativa – Instituto de Mediação Transformativa

*ODR Foundations Training*



**3º Congresso Brasileiro de Práticas Colaborativas:**  
*o poder da colaboração | 2021*

**Comissão Científica do 3º Congresso Brasileiro de Práticas Colaborativas**

Prof. Adolfo Braga Neto

Profa. Renata Vilela Multedo

Prof. Agenor Lisot

Profa. Ana Paula Araújo de Holanda

Profa. Cristiane Dutra Figueiredo Marin

Profa. Gleiciane Van Dam

Profa. Mônica de Vicq Lobo

Profa. Rafaella Malta

**Comissão Organizadora do 3º Congresso Brasileiro de Práticas Colaborativas**

Giordano Bruno Soares Roberto – Presidente

Carolina Streit Morsch

Fernanda Francisca Veras Carvalho

Gabriella Andréa Pereira

Isabella de Souza Barros da Costa

Janaína Maria de Castro Prates

Marilia Campos Oliveira e Telles



## APRESENTAÇÃO

*Marília Campos Oliveira e Telles<sup>1</sup>*

### RESUMO

Discurso escrito especialmente para Abertura do 3º Congresso Brasileiro de Práticas Colaborativas, a ser proferido em nome da Diretoria e do Conselho Deliberativo do Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, pela sua Presidente.

**Palavras-chave:** Congresso. Encontro. Missão.

Bom dia a todas e todos presentes!

Cumprimento a todos colegas de mesa, de janela, na pessoa do Presidente do Congresso, Dr. Giordano Bruno.

É com imensa alegria que participo da Abertura Solene do nosso grande encontro, o 3º Congresso de Práticas Colaborativas, representando o Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas. E começo lembrando nossa Missão:

O IBPC, instituição interdisciplinar, diversa e criativa, tem por missão difundir as Práticas Colaborativas e seus princípios éticos, cultivar redes de relacionamentos, capacitar e estimular a educação continuada de profissionais para atuação não adversarial e extrajudicial com perspectiva multifatorial do conflito, por meio do diálogo respeitoso, responsável e transparente.

Nossa Missão foi co-construída a partir da identificação de nossos Valores:

Colaboração: trabalhamos de forma conjunta, somando esforços para criar soluções que sejam factíveis e sustentáveis ao longo do tempo.

---

<sup>1</sup>Advogada Colaborativa. Presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas. Mediadora de conflitos certificada pelo ICFML. Especialista em Direito de Família e Sucessões pela EPD/SP. Membro do GEMEP/CBar. Docente certificada pela *International Academy of Collaborative Professionals – IACP*. Membro da Comissão de Mediação do IBDFAM. Membro da Comissão de Práticas Colaborativas e de Meio Ambiente da OAB/SP. Coordenadora da obra conjunta “Problemas da Família no Direito”. Autora de artigos jurídicos e contos de ficção, docente e palestrante. E-mail: mmarilia@uol.com.br.



**Interdisciplinaridade:** valorizamos a cooperação, o diálogo e a integração entre diferentes campos do saber, com interação que possibilite alcançar visão mais ampliada do que a soma das percepções individuais.

**Responsabilidade:** propomos a prática onde cada um possa se comprometer, conhecer seu papel, criar soluções por meio de ações concretas e empáticas, visando interesses individuais e/ou coletivos.

**Respeito:** acolhemos diálogos sobre as diferenças, sabedorias e pensamentos, trabalhando com liberdade e autonomia no caminho do consenso.

**Transparência:** disponibilizamos de forma clara e acessível informações que permitam o exercício das Práticas Colaborativas dentro dos preceitos éticos do instituto e de seus associados.

**Diversidade:** consideramos a multiplicidade dos indivíduos da nossa sociedade, trazendo representatividade para dentro do nosso Instituto, oportunizando recursos para todas/os.

**Criatividade:** estimulamos a curiosidade e a liberdade do pensar com a convicção de que a comunicação aberta é transformadora.

Assim, nossa Visão é:

Seguir como instituição norteadora das Práticas Colaborativas no Brasil, presente em todos os Estados, reconhecida internacionalmente, com profissionais colaborativos capacitados e atuantes em suas redes de trabalho e estudos, sempre atenta à qualidade da metodologia e incentivadora da pacificação social.

O Programa do 3º Congresso também foi uma construção de equipe, valorizando os princípios e valores do nosso instituto e o “Poder da Colaboração”, tema escolhido para esta edição, aparece em cada detalhe, fazendo a conexão das comissões do IBPC com o Congresso – cito como exemplo os benefícios para Associados na inscrição; as publicações com lançamento de livro, tradição que é mantida. Importante lembrar que este ano tivemos publicações com conteúdo sobre Práticas Colaborativas vindas de parceiros, mostrando que metodologia vem conquistando espaço e sendo reconhecida para além do nosso Instituto.

Esta edição do Congresso inaugura a apresentação de artigos e publicação dos anais – que certamente deverá ser mantida nas próximas edições, pois estamos criando material bibliográfico e nos aproximando da academia, sendo fundamental este contato para mudarmos a formação dos futuros profissionais. Como sabemos, cá entre nós, ainda formamos advogados para o século XIX...

Os workshops ministrados pelos profissionais colaborativos brasileiros foram um sucesso em 2019 e certamente serão novamente, possibilitando a troca direta de saberes entre profissionais e o compartilhamento com a rede colaborativa.



Desta vez com a vantagem de que poderemos assistir a todos! Teremos cinco workshops que serão ministrados simultaneamente e que ficarão gravados e disponíveis por seis meses para que todos e todas as participantes possam assistir.

Se lamento não poder abraçar cada um de vocês, alguma compensação existe neste mundo on-line (além da economia com hotel, deslocamento e emissão de gás carbônico)!

Desta forma também pudemos chegar mais longe e o Congresso nos permitiu conectar pessoas em locais distantes geograficamente (Alô, Portugal, Angola, França e EUA!!!) mas muito próximas e unidas pelo interesse na resolução consensual de conflitos.

Parcerias estabelecidas seguem firmes e fortes: profissionais como Pauline Tesler, que esteve conosco no 1º Congresso, no Rio de Janeiro, e Cláudio Thebas, que participou de um Encontro, fez a curadoria de três eventos e agora encerrará o Congresso com o Esquadrão Antizoom – ao passo que novos convidados se juntam a nós, ampliando nossa rede e furando nossa bolha. EVOÉ!

Que sigamos ampliando nossas conexões para mais gente conhecer as Práticas Colaborativas! Que borbulhemos!

Nesta edição até nos percebemos maduros o suficiente para falarmos sobre Perrengues sem constrangimentos!

O IBPC completou sete anos, um ciclo de vida. Está aprendendo a ler, escrever, trocando os dentes e ampliando suas fontes de manutenção. Fico contente de anunciar que estamos inaugurando hoje a LOJINHA DO IBPC para vender nossos famosos moleskines, pins, copos e, claro, nossos livros!

A cada Congresso temos a alegria de encontrar os companheiros que iniciaram esta jornada – como os queridos Olivia Furst, Adolfo Braga, Tania Almeida, Monica Andrade Gama, Helena Mandelbaum - e conhecer os que estão chegando agora, nos ensinando com o frescor de seu olhar.

Ressalto a importância do programa Alma Mater nesta construção, possibilitando que os profissionais mais antigos, com carreiras mais sólidas, patrocinem a participação dos mais jovens. Agradeço aos escritórios que ofereceram seu suporte e nos brindaram com a presença de sete bolsistas. Este programa foi criado pelo Comitê de Jovens Profissionais Colaborativos do Instituto em 2019, junto com a Organização do 2º Congresso, com o objetivo de buscar patrocínio para garantir as inscrições de



estudantes universitários e recém-formados, de forma que estes possam participar do maior evento de Práticas Colaborativas do Brasil -e agora, lusófono – e se engajar em um método inovador e multidisciplinar de resolução de conflitos. O objetivo é propiciar o acesso e, conseqüentemente, o engajamento de jovens profissionais com o Direito Colaborativo, permitindo a troca de ideias, experiências e o amplo aprendizado dos participantes.

Nosso Instituto valoriza a diversidade e tem trabalhado para que haja inclusão, e as bolsas tanto nas Capacitações quanto aqui no Congresso são uma forma de diminuir esta assimetria. Ainda somos um instituto de pessoas majoritariamente brancas, hétero e cis, porém aprendendo individualmente e abertos para aprender como COMUNIDADE a desconstruir nosso racismo, nosso machismo, nossa homofobia estruturais.

Uma das três bolsas da Diversidade foi resultado das doações feitas pelos participantes do Encontro dos Grupos de Estudos, que ocorreram semestralmente. Isto é, a comunidade colaborativa vem demonstrando estar atenta à necessidade das contribuições individuais para gerar uma transformação da coletividade.

Por fim, teremos daqui a pouco a posse das primeiras Diretorias Estaduais do Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, representando os estados de Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, dando sequência ao projeto da atual Diretoria de nos espalharmos Brasil adentro. Esperamos que outros Estados se encorajem para compor suas Diretorias e participar de mais esta construção.

Aproveito a oportunidade para agradecer em público pela confiança das Conselheiras e Conselheiros deste Instituto, que me elegeram Presidente e apoiaram a vinda de Wal Dal Molin e Miriam Bobrow para compor nossa Diretoria Executiva, mantendo a representatividade de diferentes Estados e disciplinas na gestão do Instituto. Importante dizer que não seria possível ter feito tudo que fizemos sem o trabalho incansável da nossa Diretora Operacional Carolina Morsch. Divido todos os créditos – e críticas - com estas três mulheres maravilhosas.

Falando em mulheres maravilhosas, gostaria de oferecer um poema para abriremos nossos trabalhos. Me valho da beleza de Maya Angelou em “Sozinha”<sup>2</sup>:

---

<sup>2</sup> ANGELLOU, Maya. **Poesia Completa**. Tradução de Lubi Prates. Bauru, SP: Astral Cultural, 2020. p.88-89.



Deitada, pensando  
Na noite passada  
Como minha alma pode encontrar um lar  
Onde a água não cause sede  
E o pão não seja de pedra  
Eu pensei em algo  
E não acredito que esteja errada:  
Que ninguém,  
Ninguém mesmo  
Se dá bem por aqui sozinho.

Sozinho, sozinho  
Ninguém, ninguém mesmo  
Se dá bem por aqui sozinho.

Tem muitos milionários  
Com tanto dinheiro que não conseguem usar  
Com suas esposas andando por aí como almas penadas  
Seus filhos cantam o blues  
Eles vão em médicos caros  
Para curar seus corações de pedra.  
Mas ninguém,  
Ninguém mesmo,  
Se dá bem por aqui sozinho.

Sozinho, sozinho  
Ninguém, ninguém mesmo  
Se dá bem por aqui sozinho.

Agora, se você me ouvir  
Eu te conto o que eu sei  
Nuvens de tempestade estão se formando  
E o vento vem em golpes  
A raça humana está sofrendo  
E eu posso ouvir o gemido  
Porque ninguém,  
Ninguém mesmo  
Se dá bem por aqui sozinho.



**3º Congresso Brasileiro de Práticas Colaborativas:**  
*o poder da colaboração | 2021*

Sozinho, sozinho  
Ninguém, ninguém mesmo  
Se dá bem por aqui sozinho.

Termino com uma confissão: se não fosse pelo Giordano ter acendido a chama do desejo, este Congresso não teria sido realizado. Muito obrigada, Giordano, por estar junto.

São Paulo, 24 de novembro de 2021.

É primavera.

## SUMÁRIO

### **PAINÉIS**

A COLABORAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA.....13

PERRENGUES COLABORATIVOS.....15

### **ARTIGOS CIENTÍFICOS**

ODR E PRÁTICAS COLABORATIVAS: SERIA A 5ª DIMENSÃO NA MUDANÇA DE PARADIGMA?.....27

PRÁTICAS COLABORATIVAS – DA TEORIA À PRÁTICA: ALGUNS DOS DESAFIOS ENCONTRADOS PARA A ADOÇÃO DO PROCESSO COLABORATIVO COMO MÉTODO DE SOLUÇÃO DE CONFLITO.....39

ADVOGANDO NA RECUPERAÇÃO EXTRAJUDICIAL: APONTAMENTOS PARA UMA DISCUSSÃO EM TORNO DA PRESERVAÇÃO DA ATIVIDADE VIÁVEL COM UTILIZAÇÃO DE PRÁTICAS COLABORATIVAS.....52

### **MINI WORKSHOPS**

O ATENDIMENTO COLABORATIVO DE FAMÍLIAS RACIALIZADAS.....73

UM OLHAR COLABORATIVO PARA AS FAMÍLIAS GLOBALIZADAS.....85

COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA NA PRÁTICA.....90

MODELOS REMUNERATÓRIOS EM PRÁTICAS COLABORATIVAS: COMO COBRAR DOS NOSSOS CLIENTES?.....98

A IMPORTÂNCIA DA ÉTICA PARA A INTEGRIDADE DO PROCESSO COLABORATIVO.....105



3º CONGRESSO BRASILEIRO DE

# PRÁTICAS COLABORATIVAS

O poder da colaboração

## PAINÉIS



## 1º painel – COLABORAÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA

### O Poder da Colaboração nas Práticas Colaborativas

*Tânia Almeida da Silva*<sup>3</sup>

#### RESUMO

A colaboração nas Práticas Colaborativas se traduz no trabalho interdisciplinar da Equipe de Especialistas e nas atitudes que estes demandam dos clientes que participam das Práticas.

**Palavras-chave:** colaboração; contemporaneidade; interdisciplinaridade.

Recebi o convite para falar sobre Colaboração na abertura do 3º Congresso Brasileiro de Práticas Colaborativas. Tenho a satisfação renovada por ser uma entusiasta das Práticas Colaborativas e por ter inaugurado, com a ajuda de Olivia Fürst, o primeiro Grupo de Estudos de Práticas Colaborativas no Brasil, em 2011.

Co-laborar foi tema que reuniu todos nós por ocasião da pandemia, neste ano de 2021 – cuidando de nós estávamos cuidando do outro, e vice-versa. Co-laborar é tema em destaque no mundo contemporâneo – se falamos sobre meio ambiente, parcerias empresariais, dos movimentos migratórios de refugiados dos últimos anos, ou do desfazimento de sociedades empresariais ou conjugais, co-laborar é atitude mandatória.

Nas Práticas Colaborativas, co-laborar integra o seu DNA. Dos envolvidos na discordância, ou na controvérsia, as Práticas Colaborativas demandam: (i) o exercício da autoria na identificação de soluções, viabilizando que sejam customizadas; (ii) que tenham por meta o benefício mútuo, colocando cada um a cuidar de todos; (iii) não maximizar resultados pessoais porque o outro precisa ser considerado como legítimo em seus pleitos; e (iv) que todos à mesa cuidem dos ausentes, aqueles que serão impactados pelos resultados dos acordos coconstruídos. As Práticas Colaborativas viabilizam que seus participantes concretizem atitudes co-laborativas em 100% do tempo do seu exercício e os convidam para preservar esse parâmetro de negociação de diferenças em situações futuras. Aprendizado para a prevenção.

---

<sup>3</sup>Mestre em Mediação de Conflitos, pós-graduada em Sociologia e Gestão Empresarial. Médica. Diretora presidente do Instituto MEDIARE e autora do livro Caixa de ferramentas na mediação: Aportes práticos e teóricos.



Nas Práticas Colaborativas, co-laborar caracteriza o trabalho da Equipe Profissional. O trato dos conflitos, considerando que são multifatoriais – tangenciam aspectos legais, sociais, emocionais, financeiros –, é o que justifica a conversa interdisciplinar dos diferentes profissionais que atuam nas Práticas Colaborativas. O mosaico de percepções dos distintos olhares dos especialistas da Equipe Colaborativa contribui, pela soma e pela interação de suas versões parciais, para o tratamento sistêmico das controvérsias.

Por sua jovialidade, as Práticas Colaborativas reúnem parâmetros contemporâneos prestigiados na convivência humana – diversidade, apreço pelas diferenças, colaboração –, e concretizam os parâmetros também contemporâneos de Boas Práticas na Resolução de Controvérsias: prevenir, evitar a escalada do conflito, resolver e preservar as relações.



## 2º painel – PERREGUES COLABORATIVOS

*Carlos Augusto Azevedo Ferreira dos Santos*<sup>4</sup>

*Gleiciane Mary Teles Carvalho Van Dam*<sup>5</sup>

*Marília Campos Oliveira e Telles*<sup>6</sup>

### RESUMO

Os autores apresentaram situações que desafiaram profissionais colaborativos que atuaram juntos em Equipes Profissionais, a partir de depoimentos que lhes foram encaminhados anonimamente com objetivo de compartilhar com a comunidade estes casos e os aprendizados que puderam extrair destes “perregues colaborativos”. O artigo é apresentado na forma do roteiro preparado para sua apresentação durante o Congresso.

**Palavras-chave:** aprendizados; desafios; equipe.

### 1. INTRODUÇÃO

Nossa ideia aqui é trazer uma parte importante das Práticas Colaborativas, os “*behind the scenes*”, as cenas cortadas que não aparecem no filme. Aquelas coisas que saíram do script, que nos enervaram, angustiaram, nos deixaram morrendo de ódio. Mas que depois que passaram e a poeira assentou, conseguimos olhar pra trás, entender o que aconteceu para aprender o possível. E até dar risada!

---

<sup>4</sup>Administrador de empresas pela FEA/USP. MBA em Finanças, pela mesma instituição. Planejador financeiro com certificação CFP®, especialista em Planejamento Patrimonial e Sucessório, professor em MBAs da PUCRS e de metodologia de planejamento financeiro e empreendedorismo na Academia GFAL. Capacitado em Práticas Colaborativas e cursando formação em Mediação. Autor de artigos e livros e ampla atuação na área comercial e de planejamento financeiro.

<sup>5</sup>Mestranda em Mediação e Gestão de Conflitos Multidisciplinares pela Universidade Europeia Miguel de Cervantes, na Espanha, Pedagoga e Psicóloga pela Universidade de Fortaleza (UNIFOR), psicoterapeuta Clínica com Especialização em Neuropsicologia pela Universidade Unichristus. Possui Formação em Terapia de Casal e Família pelo Instituto de Terapia Familiar de Minas Gerais (ITF-MG). Certificada em Comunicação não-violenta pelo The Center for Nonviolent Communication (Centro Internacional de Comunicação Não-Violenta). Capacitada em Práticas Colaborativas pelo Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas – IBPC. Atua como mediadora na gestão de conflitos, é instrutora em conciliação e mediação judicial pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e professora da Especialização em Psicologia Jurídica da Universidade de Fortaleza (UNIFOR).

<sup>6</sup>Advogada Colaborativa. Presidente do Conselho Deliberativo do Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas e Presidente do Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas. Mediadora de conflitos certificada pelo ICFML. Especialista em Direito de Família e Sucessões. Membro do GEMEP/CBar; Docente certificada pela International Academy of Collaborative Professionals – IACP; Membro da Comissão de Mediação do IBDFAM e da Comissão de Práticas Colaborativas e de Meio Ambiente da OAB/SP. Autora de artigos jurídicos e contos de ficção, docente e palestrante.



Por isso estamos muito felizes de estar aqui para apresentar alguns desses casos, os PERRENGUES COLABORATIVOS.

Aproveitamos para agradecer a generosidade e confiança de todos os profissionais que nos enviaram contribuições, seja por meio de textos, partilha em reuniões ou mensagens. Demos muita risada e aprendemos bastante com eles!

Entretanto, para começar é preciso fazer alguns anúncios para prevenir nossa audiência:

- a) todos os casos que serão apresentados são reais;
- b) obviamente precisamos preservar a confidencialidade não só dos casos, mas também de todas as pessoas envolvidas, clientes e profissionais e, para tanto, narraremos todas as histórias em primeira pessoa;
- c) respeitada a confidencialidade, nos permitimos caricaturizars, carregar um pouco na tintas para evidenciar o tamanho que o perrengue foi percebido na hora por quem nos contou; e, por fim,
- d) escolhemos casos para discutir aqui buscando diferentes facetas de nossas atuações e aprendizados que podemos tirar deles.

Pra começar, nada melhor do que a forma como tudo começa num procedimento colaborativo. Marília conta pra gente o perrengue sobre criação de protocolos de comunicação entre a equipe.

## 2. OS PERRENGUES COLABORATIVOS

MARILIA: Formada a Equipe Profissional Colaborativa, a primeira coisa que precisamos fazer é criar os protocolos de comunicação dentro da equipe: teremos gerente da equipe? Alguém vai centralizar a agenda? E qual será nosso meio preferencial de comunicação – e-mail, whatsapp? Qual é o tempo que esperamos por uma resposta? Tem que ser na mesma hora, no mesmo dia, até o dia seguinte?

Enfim, o time profissional precisa estar alinhado para entrar em campo!

Eu vou ter que fazer uma confissão aqui que todo mundo que trabalha comigo na verdade já sabe: eu detesto de receber áudio de WhatsApp. Porque o WhatsApp é uma ótima maneira de alguém não entender o que eu estou querendo dizer! É uma sucessão de monólogos! Eu falo uma coisa, cê manda um recado, eu respondo com outro recado,



você me treplica... Isto se no meio do caminho uma das pessoas não entrar no banheiro, numa reunião, atender o telefone e parar toda a conversa sem mais nem menos!

Enfim, já seria confuso suficiente com texto - que é um jeito brilhante de comunicar mal o que eu sinto e interpretar errado o que os outros querem me dizer.

Mas aí inventam o áudio...

E o quê acontece? A pessoa vai lá e grava um monólogo pra explicar o seu ponto de vista pra você; aí você tem que parar tudo o que você está fazendo para escutar. Sim, porque se eu acredito em diálogo, eu vou parar pra escutar e refletir sobre o que o outro está falando. Gente, não é mais fácil pegar o telefone resolver de uma vez e fim, “está bom/ beijo/ tchau”?! Mas a pessoa mandou, portanto escuto o monólogo, reflito sobre o quê responder, como responder, escolho as palavras, escrevo de volta. E... não conseguimos resolver!

Mensagem de texto é para combinar agendamento e passar informações de pagamento, não dá para discutir a relação.

Bom, mas aí estamos em uma negociação e eu e a outra advogada resolvemos nos estranhar, com divergências sobre como conduzir a negociação. Como se já não estivesse suficientemente complicado manejar o casal de clientes... Bom, sei que chega um dia em que precisávamos resolver alguma coisa, não estávamos conseguindo, eu cada vez mais irritada, a profissional de saúde mental se abaixando no meio do fogo cruzado, entrei em um compromisso, saí correndo do escritório para pegar filho na escola, quando chego em casa e vejo meu celular.... TEM UM ÁUDIO DE 08 OITO MINUTOS!!!Maior Perrengue!!!

CACO: Um outro perrengue intra-equipe, se podemos dizer assim, também tem a ver com comunicação e combinações de comunicação – ou sobre a falta delas...

Imagina um caso complexo, com equipe completa, em que um dos profissionais neutros da equipe acostuma mal os clientes e responde a mensagens de whatsapp a qualquer hora do dia, da noite, do fim-de-semana, o que seja.

Bom, isso pode ser um problema desta profissional, né? Poderia não transbordar para toda a equipe. Mas não!! É daí que vem o perrengue!!

Porque não só essa profissional estava 24/7 disponível para os clientes, como fazia questão de repassar à toda a equipe TODAS as mensagens. Sem filtro, sem resumo, sem noção até... E não só isso, com uma cereja no bolo, depois de todas as



mensagens dos clientes incluía as SUAS conclusões, pensamentos, sugestões, em áudios longos e divagantes, a qualquer hora do dia ou da noite. Imagina se fosse com a Marília!!

Claro que só posso imaginar que fazia isso com a melhor das intenções, entendo até que para preservar a transparência total do que estava sendo discutido com os clientes, etc. Mas isso foi incomodando tanto outros profissionais que o conflito NA equipe por pouco não ficou maior que o que os clientes tinham trazido de início!!

Felizmente uma profissional percebeu essa tensão, incorporou Marshal Rosenberg com todas as técnicas de comunicação não violenta e trouxe o tema à pauta, resolvendo juntos que seria melhor que a coisa fosse feita de maneira diferente.

E viveram todos felizes para sempre....

MARILIA: Bom, entre a equipe a gente pode dizer que “roupa suja se lava em casa”, mas e quando precisamos combinar com os clientes, Gleiciane?!

GLEICIANE: Estavam a psicóloga e advogada em uma primeira seção colaborativa de um caso familiar, quando de repente começa um barulho na sala ao lado, a sala da Psicologia, onde estava acontecendo um atendimento com a equipe interdisciplinar do escritório e o filho da cliente. Ocorre que o barulho foi se intensificando e causando um incômodo na sala do atendimento colaborativo.

Inesperadamente a pedagoga que estava na sala ao lado chama a PSM e a diz que a criança não está realizando as atividades do atendimento, que a criança não parava um minuto e que não conseguia se concentrar. A Profissional de Saúde Mental EM-PO-DE-RA-DA então se levanta e anuncia que resolverá rapidamente a situação.

Chegando na sala, ao interagir com a criança, esta imediatamente agarra os cabelos da psicóloga, puxando de um lado para outro e sacudindo-a. Diante da demora, a advogada e a mãe vão até sala de atendimento e se deparam com essa situação constrangedora... A mãe pega a criança, consegue acalmá-la e a criança finalmente solta os cabelos da psicóloga.

Perrengue contornado, a mãe se diz confortável para continuar a reunião e explica que seu filho tem autismo. Então a PSM pergunta se ela tinha prestado atenção ao formulário que lhe foi enviado e a mãe responde que ocultou essa informação por vergonha. A PSM consegue acolher a mãe e explica que diante da peculiaridade da situação iria elaborar um protocolo de atendimento diferenciado. Maior Perrengue!!!



MARILIA: Por mais que a Equipe se prepare, é preciso contar com a preparação dos clientes! Como dizia meu avô, tem que combinar com os russos! Por mais que a gente faça simulações, traga os relatos de casos reais, a vida como ela é, é bem diferente – não é, Caco?

CACO: Até porque “treino é treino e jogo é jogo”, dizia o meu avô! Durante a capacitação eu adorava as simulações. Davam um gostinho de como é lidar com um caso, como a equipe trabalha, etc. O interessante é que nas simulações as pessoas são sempre alunos imbuídos do espírito colaborativo. Então eu sempre achei interessante a sogra que falava pra ex-nora que “tudo bem eu ir pegar seu filho na escola quando você não puder”, e falas sempre buscando um consenso rápido (no tempo da simulação dentro da aula).

Daí saio feliz e pimpão num primeiro caso real. Fato pré-perrengue: quando as advogadas relatam o caso para nós, os neutros recém-chegados na equipe, demoro uns minutos para que a ficha caia de que elas estão falando de pessoas de verdade, problemas reais, não é role-play!! Tenho que prestar atenção redobrada!

Reunião a 6,0 novato ali dando seu melhor, empatia, escuta ativa, perguntas abertas, tudo como no curso. Só que daí o casal começa a quebrar o pau, falar alto, se interromper. Ué, cadê aquele “espírito colaborativo” que eu vi na capacitação? Reunião sai completamente do script e do controle. Ou, como disse uma vez Mike Tyson, “todo mundo tem um plano até que toma o primeiro soco na cara”.

Olho pras advogadas e percebo que deixam o barco correr por um tempinho, até que uma puxa a responsabilidade, interrompe a discussão e vai baixando a febre com uma voz calma, acolhimento, sensibilidade. Maior Perrengue!!!

MARILIA: Muito obrigada pelo relato, Batatinha! (voz afetada, caricatural)  
Mary, Batatinha não está ótimo como palestrante?! Ah, eu adoro os programas que ele apresenta com a Silvinha no Instagram! Acho que nem na Holanda você encontra uma coisa deste nível! Gleeei, e como a Livia tá fofa! Que delícia! Seu Instagram tá bombando, que maravilha!

(tom normal de voz) Os profissionais colaborativos formam grupos de estudo para se conhecer e criar uma rede de trabalho de confiança. Então é comum que procuremos profissionais já conhecidos para formar as nossas equipes; entretanto acontece de encontrarmos profissionais que ainda não conhecemos ou não temos intimidade.



Costumo brincar que o mundo é grande mas a renda é concentrada, portanto acabamos conhecendo as mesmas pessoas nas cidades onde moramos, até porque muitas vezes somos indicados por amigos dos amigos para fazer alguns trabalhos e pode acontecer de algum cliente acabar sendo conhecido ou já ter ouvido falar de alguém da equipe colaborativa - não é mesmo, Batatinha?

CACO: Isso mesmo, Fofucha. E esse foi mais um perrengue colaborativo trazido aqui para nós.

Um caso onde eram todos muito amigos (e as PC tem isso, muita amizade). Cada um numa hora diferente se referindo a outras pessoas de modo super informal. Quem nos trouxe esse caso até comentou de uma frase ótima: “Fale dos outros como se eles estivessem presentes”. Assim pode-se manter o profissionalismo apesar da intimidade.

Mas não era o que estava acontecendo. A advogada era muito amiga do cliente (marido) e só o chamava pelo apelido. Mas os profissionais de saúde e financeiro não se sentiam com essa intimidade para tratá-lo da mesma forma. Isso foi criando um desconforto na equipe, inclusive para a esposa, que começou a achar que o marido estava recebendo um tratamento melhor do que ela. Que era Batatinha pra cá, Batatinha pra lá, mas na hora de falar com ela era quase com nome e sobrenome, super formal.

Mais uma daquelas coisas de comunicação que a gente estuda tanto... Felizmente isso apareceu numa conversa, o desconforto foi trazido à tona e todos passaram a se tratar pelo nome de batismo, da mesma forma.

MARILIA: Tem que combinar, não é, Carlos Augusto? (tom provocativo)

CACO: E aqui eu preciso fazer um aviso: quem for trabalhar comigo e me chamar de Carlos ou, pior ainda, Carlos Augusto, terá problemas, porque daí não sei que sou eu. Foi minha mãe quem deu o apelido Caco, que adotei pra vida: cartão de visitas, email, LinkedIn... Então considerem-me Caco, e não Batatinha, e tudo vai correr bem!

Mas nem sempre vai tudo bem, né, Gleiciane?

GLECIANE: E uma advogada que surtou no meio do procedimento?!

Mandava áudios e mais áudios para Equipe, dizendo que aquilo não ia dar em nada, que não ia dar certo, que nunca chegariam num acordo. Foi até contra a cliente,



que fazia tudo ao contrário do que a advogada falava pra ela, proibiu o marido de visitar os filhos e tudo mais.

Até que a Profissional de Saúde Mental e a outra advogada a chamaram para um call e disseram “Fulana, calma! Se acalma, vai dar tudo certo. Fica tranquila. Volta pra casinha”. Aí ela foi respirando e se colocando de volta no equilíbrio.

E olha que doido: uma semana depois dessa conversa o acordo foi assinado! Tiraram foto dos 5 da equipe, tudo lindo maravilhoso.

CACO: O quê estes PERRENGUES têm em comum?

Fomos salvos pelo gongo dos parceiros profissionais da equipe!

Trabalhar em equipe é sensacional. Importantíssimo confiarmos uns nos outros, cada um desempenhar seu papel, se apoiar, entender o momento um do outro.

MARILIA: Que trabalhar em equipe é sensacional a gente já sabe; que nos ajuda a sair dos perrengues colaborativos. Porém para trabalhar em equipe a gente tem que contar com aquela pecinha que fica do outro lado da mesa... que é o cliente!

E nós que estamos aqui no nosso terceiro Congresso, com sete anos de Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, sabemos que se trata de uma metodologia relativamente nova, as pessoas aqui no Brasil não conhecem e temos que explorar isso com muito cuidado com os nossos clientes para que eles queiram contratar as práticas colaborativas.

Os clientes podem chegar pelo consultório do profissional de saúde mental, através de atendimento com o consultor financeiro e eles chegam também nos nossos escritórios, cabendo então a nós explicar a importância da equipe interdisciplinar, a participação de cada um deles e esperar a famosa pergunta: “Mas, doutora, quanto é que vai custar tudo isso???”.

Numa tentativa de incluir a equipe interdisciplinar - que eu entendo como sendo imprescindível - comecei a fazer experiências com relação ao contrato de honorários. Minha primeira experiência foi: “profissional de saúde mental está incluída nos meus honorários” e ponto. Propus trabalhar com a profissional de saúde mental, uma profissional única para o casal. Vocês vão ver só, vocês vão recomendar, todo mundo vai conhecer, nunca mais um divórcio será feito sem uma parceria multidisciplinar!

Então, vamos começar a negociação. Bacana: consultar o profissional de saúde mental; reunião conjunta; reunião individual; reunião com a advogada e com o



profissional de saúde mental, lindo, maravilhoso, fecha o acordo - e eu me achando a rainha da cocada, tinha encontrado a solução.

Chega o próximo casal, eu vou lá *bunita* e falo “só trabalho em equipe multidisciplinar, faço questão de uma profissional da saúde mental e está incluso no custo dos honorários advocatícios”. E no caso deles ainda por cima falei “você vão precisar de um profissional de finanças colaborativo - só que o profissional de finanças vocês vão contratar separadamente. Mas a profissional de saúde mental é por minha conta!”

Começamos. Ele já fazia análise, ela já fazia análise, estavam muito céticos mas concordaram em experimentar esse negócio. Começam: uma reunião conjunta; reunião individual; fazem outra rodada de individual com cada um, surge mais uma pendência da individual; fazem uma conjunta; começam a fazer o plano de parentalidade, surge uma dúvida, marcam mais uma individual; aí queriam uma conjunta da profissional de saúde mental com advogada, vamos lá... Entrada do profissional de finanças colaborativo, fico achando que resolverão com ele, mas o casal argumenta que é importante a presença da profissional de saúde mental junto com o financeiro em TODAS as reuniões!

Olha, tudo bem, o procedimento colaborativo foi ótimo, um sucesso, mas eu vou ter que confessar que foi um prejuízo esse profissional de saúde mental! (risadas) Maior Perrengue!!!

GLEICIANE: Sobre remuneração eu ainda não cheguei num modelo, acho que a gente está experimentando, mas é muito importante que a gente experimente e que a gente tente formas de incluir o profissional de saúde mental e o profissional financeiro neutro na nossa equipe, e desde o início.

A gente também vai ajeitando, vai fazendo parcerias, um chamando o outro. a gente sabe que numa determinada um caso a remuneração pode ficar diferente do esperado, mas que em outros casos ela pode vir de uma outra forma. mas o importante é realmente que a gente como profissionais colaborativos afirme a importância e a necessidade de a gente trabalhar em equipe multidisciplinar.

MARILIA: Isso me lembra um outro caso colaborativo e com uma equipe multidisciplinar, que chegou pela profissional de saúde mental.

A profissional de saúde mental estava fazendo a mediação quando percebeu que o casal precisava da orientação jurídica; eles vieram procurar procedimento colaborativo



muito ressabiados, porque eles tinham muito medo de brigar. Foram fazer mediação porque eles não queriam brigar, eles queriam cuidar dos filhos, então eles tinham muito medo de advogado.

Porque lamentavelmente a má fama nos precede - e acho que as práticas colaborativas estão aqui também para mudar isso, para mostrarmos como um advogado pode ser um assessor e como o próprio advogado pode te ajudar a sair dos perrengues da vida ou pelo menos estar junto de mão dada para atravessar esses momentos de tormenta.

E esse casal tinha uma peculiaridade interessante do ponto de vista jurídico: o casal era casado com separação total de bens e o cliente homem tinha a maior parte do patrimônio - como ainda é acontece na maioria das famílias: é o homem quem costuma deter o poder econômico. Entretanto ele tinha muita clareza da sua responsabilidade pela mulher - que foi a mulher que ele escolheu, pelo cuidado com a família que eles constituíram, com os filhos e ele falava que “se alguém tem que ajuda-la a caminhar com as próprias pernas, a se recompor financeiramente, esse sou eu, a responsabilidade é minha”.

E eu achando um abuso da mulher querer pedir que ele pagasse sozinho as despesas dos filhos sozinho, sem que ela participasse e ainda pagasse TODAS as despesas de moradia e plano de saúde dela, pelo resto da vida!

Numa reunião com ele, junto com a PSM, falei “você sabe que você não precisa, não é? Você não tem a obrigação de seguir dando suporte financeiro para sua ex-mulher para o resto da vida”. Pois, como advogada, entendia que tinha que colocar claramente a moldura legal, mostrar os limites para ele. Avisei em tom de arauto que “a partir do momento que você assinar este acordo de divórcio passará a ser uma obrigação, que você está assumindo pelas próximas décadas”.

Ao avaliarmos esta reunião, a profissional de saúde mental, com toda delicadeza, sozinha comigo, apontou que o meu cliente estava confortável com a situação. Que quem estava com viés, olhando a mulher de lado era eu mesma. E a PSM ainda foi muito solidária, dizendo que para ela também era difícil lidar com esta situação, pois tinha passado por um divórcio e não tinha encontrado esta solidariedade no ex-marido.

E ela acertou na mosca! Eu não tinha me dado conta do meu próprio incômodo em ver uma mulher da minha idade, que tinha profissão, recebendo suporte do ex-marido pelo resto da vida. Para o meu cliente estava tudo bem, porque era um cuidado



com a família, com o bem estar da mãe dos filhos, com quem ele estaria em parceria eternamente.

Então é bacana quando podemos trabalhar com confiança, com liberdade, com criatividade para para criar saídas – e sair dos Perrengues Colaborativos!!!

GLEICIANE: Afinal, quanto vale a sua saúde mental? Noites de sono, harmonia... Precisamos mostrar aos clientes os diferentes pesos dos valores envolvidos, como a pacificação e o financeiro, pois os custos, sabemos, são de várias ordens.

### 3. CONSULÃO

CACO: Muito bacana ouvirmos todos esses relatos, agradeço de novo a todas as profissionais que nos mandaram seus perrengues. E os ensinamentos que ficam pra mim aqui é que o conflito vem dos clientes, e quando montamos uma equipe estamos colocando vários seres humaninhos ali interagindo.

As pessoas reais chegam muito mais inflamadas com o conflito do que os alunos colaborativos encenam! Por mais que tenham comprado a ideia da colaboração, vêm com toda a bagagem emocional, rancores, machucados, e é nada mais que humano que esse vapor escape em algum momento.

Vocês todos já estão cansados de ver a representação de todas as conexões que fazemos numa equipe, e essa é a beleza do nosso processo. Mas também é a complexidade, porque em cada relação dessas há uma chance de um novo conflito, de um curto-circuito qualquer, de aparecer algum perrengue.





E tudo bem, faz parte, somos todos humanos lidando com humanos. Cada um com suas bagagens, experiências, conhecimentos, agendas, expectativas, emoções, necessidades, sentimentos...

E para nós a mágica acontece aqui: sabendo que esses Perrengues Colaborativos podem aparecer, vamos confiar no processo, confiar na equipe, na sua preparação, na missão em que estamos imbuídos e de que somos, juntos e nos apoiando colaborativamente, capazes de superar qualquer perrengue.

Muito obrigado e boa noite!



3º CONGRESSO BRASILEIRO DE

# PRÁTICAS COLABORATIVAS

O poder da colaboração

## ARTIGOS CIENTÍFICOS



**ODR E PRÁTICAS COLABORATIVAS:**  
seria a 5ª dimensão na mudança de paradigma?

*Felícia Zuardi<sup>7</sup>*

**RESUMO**

O presente artigo trata da mudança de paradigma enfrentada pelos profissionais colaborativos, modificando ou excluindo velhos hábitos e comportamentos, por outros que se identificam com as Práticas Colaborativas. Entretanto, esta mudança deve não só abarcar mudanças internas, mudanças na forma de se relacionar com o cliente e a equipe e de lidar com a atividade desempenhada, mas também com a modificação da prática para o ambiente online. O presente artigo traz uma proposta de inclusão, de mais uma dimensão na mudança de paradigma. – Trabalho proposto pela autora Pauline Tesler.

**Palavras-chave:** mudança de paradigma; Pauline Tesler; práticas colaborativas; ODR.

**1. INTRODUÇÃO:**

Desde a promulgação da legislação<sup>8</sup> que não só legitimou, como também, estimulou o uso dos meios adequados de resolução de conflitos, é possível perceber o crescimento na procura por formação de profissionais. Não foi diferente com as Práticas Colaborativas.

Em todo este processo de evolução dos meios consensuais de solução de disputas, também ganharam corpo em nosso país os meios de resolução de conflitos com o emprego de tecnologia, os conhecidos ODRs (*On Line Dispute Resolution*).

As ODRs vêm para ampliar o conceito de acesso à justiça, garantindo uma verdadeira democratização, pelos mais variados meios. Se é possível dizer que nos anos 70 percebeu-se a necessidade de um sistema multiportas e de novas formas de resolução de conflitos, na década de 90, percebeu-se a importância de que tais meios estivessem disponíveis nos mesmos moldes em que as relações de consumo poderiam ocorrer, incluindo, dessa forma, a possibilidade de resolução de conflitos por caminhos também online.

---

<sup>7</sup> Mediadora e advogada colaborativa. É membro e docente do Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas. Secretária Geral da Comissão de Práticas Colaborativas da OAB-RJ e membro da Academia Internacional de Práticas Colaborativas (IACP).

<sup>8</sup> Resolução CNJ nº 125/2010, que previu a utilização dos meios adequados da Resolução de Conflitos, da promulgação da Lei nº 13.105, que alterou o Código de Processo Civil e a Lei nº 13.140/05, que instituiu a Mediação Judicial e ainda instituiu regras gerais para Mediação Extrajudicial são exemplos, dentre tantas outras legislações, que estimular o uso dos meios consensuais.



Vale dizer que não se trata apenas da busca por sistemas que consigam atingir quantitativamente as demandas, com mais agilidade e menores custos, mas de possibilidades para a resolução efetiva e profunda dos conflitos, desde que entendidos os desafios enfrentados na mudança do ambiente presencial para o ambiente virtual.

Não há dúvida que o cenário imposto pelo isolamento social, por conta da pandemia da COVID-19, trouxe um novo impulso para o uso de videoconferência e o manejo de conflitos em ambiente virtual.

Assim, na certeza de atuarmos com responsabilidade e eficiência, cabe indagar que cuidados devem ser tomados pelos profissionais colaborativos, ao migrarem para o ambiente digital.

Fato é que tanto as Práticas Colaborativas quanto as ODRs, implicam em conhecimento, responsabilidade e engajamento profissional para que a sua aplicação tenha mais chances de ser bem sucedida.

A perspectiva do presente trabalho é a de trazer a reflexão sobre a importância de ferramentas que têm sido exploradas no campo das ODRs, para a transição do processo colaborativo presencial para ambiente digital.

## 2. A MUDANÇA PARA O PARADIGMA COLABORATIVO

O crescimento das Práticas Colaborativas vem acontecendo no Brasil de forma impressionante. De 2011, quando foram criados os primeiros grupos de estudos, para cá, diversos avanços foram conquistados. Dentre os mais recentes, as publicações, que trazem doutrina para estruturar o método, os congressos brasileiros e regionais, contribuindo para a disseminação de boas ideias e *networking* de profissionais, o reconhecimento por instituições como o Conselho Federal da Ordem dos Advogados Federal e seus Conselhos Seccionais de diversos Estados, como também a Defensoria Pública do Estado do Rio de Janeiro, que incluiu a advocacia colaborativa, no programa do concurso para carreira de defensor público.<sup>9</sup>

Entretanto, para o desenvolvimento das Práticas Colaborativas não basta a chegada de boas ideias nas fronteiras brasileiras. É preciso mais. É preciso compreender a essência do método e fazer uma transição na forma de atuar, abandonar velhos hábitos

---

<sup>9</sup>Está previsto no Ponto II, alínea “a” do edital, disponível em: <<https://www.defensoria.rj.def.br/uploads/arquivos/3a89b83d09184b07ba85759e9dce7494.pdf>>, acesso em 17/08/2021.



e adquirir novas habilidades. Sob este aspecto, Nancy Cameron (2019, p.115) de maneira assertiva comenta:

Um dos aspectos mais difíceis não é aprender novas habilidades, mas desaprender velhas formas de ser. Para aqueles que se identificam muito com seu papel profissional, desaprender como ser advogado no modelo litigioso pode ser um golpe de identidade [...].

Como já advertia Pauline Tesler (2016, p.27), as Práticas Colaborativas não são para todos. Decidir pelas Práticas Colaborativas é fácil, fazer bem feito, nem tanto.

Neste sentido, a advogada californiana esclarece que, sem comprometimento de tempo, energia e reflexão, há muitas chances da entrega de um serviço inacabado. É preciso o exame da carreira profissional, com exame de hábitos conscientes e inconscientes e requer uma reconstrução de comportamentos que praticamos. Para tanto, é essencial que todos nos tornemos iniciantes<sup>10</sup>.

Cabe então o questionamento, por qual razão um profissional bem sucedido<sup>11</sup> iria querer se tornar um iniciante? Essa pergunta também é respondida brilhantemente por Pauline Tesler (2016, p.28-29). A primeira delas é porque é desafiador, aprender e adquirir novas habilidades, não adquiridas na faculdade, para executar o trabalho colaborativo.

A segunda razão para que os profissionais queiram se tornar principiantes e aprender um novo paradigma de atuação é porque o trabalho colaborativo é recompensador. As pessoas envolvidas em um conflito adversarial, mesmo quando saem vitoriosas<sup>12</sup>, normalmente não saem satisfeitas. Já nos casos colaborativos é comum que os clientes vejam benefícios na sua condução e que ao terminar fiquem gratos, reconhecendo o trabalho desempenhado pela equipe.

Além disso, Pauline acentua que é prudente se tornar um iniciante, buscando a mudança de paradigma. O mercado está mudando e cada vez mais as pessoas querem

---

<sup>10</sup> TESLER, Pauline, 2016, p. 27.

<sup>11</sup> Pauline Tesler trata especificamente dos advogados, no livro “Collaborative Law”. Ele é direcionado para advogados, contudo, a autora deste artigo considera que: (i) o livro traz conhecimentos para profissionais colaborativos com as mais diversas formações; e (ii) que a mudança de paradigma deve acontecer para todos os profissionais colaborativos, algumas são mais radicais, outras menos.

<sup>12</sup>Vale registrar que essa foi uma das percepções que fez com que Stuart Webb buscasse uma nova forma de atuação. Para maiores informações, sugere-se a leitura do livro **O caminho colaborativo para o divórcio** (WEBB, 2017) (grifou-se).



ter o controle de suas vidas, querem participar das decisões, com menos stress e com maior privacidade.

Por fim, a advogada colaborativa registra que o trabalho é socialmente útil. O trabalho colaborativo é uma forma de atuação em que se preserva toda a comunidade dos impactos catastróficos que podem advir de um conflito belicoso.

## 2.1. Das 4 perguntas para as 4 dimensões para mudança de paradigma de Pauline Tesler

Para enfrentar a mudança de paradigma, deixando comportamentos adversariais de lado e incorporando novas habilidades, Pauline (2016, p. 30) sugere a divisão em quatro dimensões. Todas as dimensões juntas, fundamentam a fundação de uma advocacia colaborativa competente<sup>13</sup>. As dimensões são guiadas por perguntas que ajudam a desconstruir um *mindset* combativo e ajudam a construir o perfil colaborativo. São elas:

Quem sou eu?  
Quem é o cliente?  
Qual é a tarefa?  
Como eu executo a tarefa?<sup>14</sup>

Refletir sobre quem somos, nos leva a sair do automático e nos abre para a compreensão de como responder aos comportamentos excessivamente agressivos e desarrazoados de outros profissionais. Também nos leva a considerar que habilidades precisam ser desenvolvidas e como reagimos em momentos de estresse, cansaço.

Assim, a primeira dimensão na mudança de paradigma de Pauline Tesler, se refere a pensar, a agir, a sentir e a falar como um profissional colaborativo. A 1ª. dimensão cuida do trabalho interno do profissional: da autorreflexão e do autoconhecimento, verificando a sua confiança no método, assim como sua compreensão do papel do profissional colaborativo, da sua responsabilidade, linguagem e comportamento. Inclui também a aprendizagem de novos conceitos e habilidades de diversas disciplinas.

Compreender quem é o cliente vai muito além de entender o assunto trazido por ele. Na verdade, o trabalho colaborativo tem por perspectiva oferecer um olhar

---

<sup>13</sup>Mais uma vez, a autora do presente artigo insiste e deixa para reflexão, se as quatro dimensões propostas para a mudança de paradigma também não seriam aplicáveis aos demais colaborativos.

<sup>14</sup>TESLER, Pauline (2016, p. 31).



sistêmico, buscar soluções sustentáveis e que efetivamente atendam aos interesses e necessidades dos participantes. Por isso, é de extrema relevância compreender quem é o participante do processo colaborativo, que vive e convive em um momento de comprometimento da razão, em função das emoções.

A tarefa também precisa ser corretamente assimilada. É preciso ouvir atentamente, ser cuidadoso e curioso, assimilar seus verdadeiros interesses. O profissional colaborativo deve mostrar as expectativas irreais dos participantes. As orientações dos profissionais colaborativos também implicam em estimular uma visão prospectiva, factível e sustentável ao longo do tempo.

Em uma segunda dimensão, Pauline sugere que os profissionais se comportem como profissionais colaborativos desde os primeiros instantes com os clientes, desfazendo as concepções tradicionalmente impostas da função dos advogados, estimulando um novo comportamento em conflito (ambiente de negociação *versus* batalha), instruindo o cliente sobre a qualidade da escuta, sobre a busca de soluções de benefício mútuo, sobre o seu engajamento e participação na construção de um acordo.

Na terceira dimensão, o profissional colaborativo se reequipa para se relacionar com os outros membros atuantes no caso colaborativo. Vale dizer que o trabalho colaborativo será sempre um trabalho em equipe, ainda que sejam apenas os clientes e os advogados colaborativos.

Neste sentido, a maneira como pensamos e nos comportamos em relação aos demais membros da equipe, importa. É necessário desenvolvermos formas de trabalho em equipe que sejam funcionais.

Por fim, mas não menos importante, a quarta dimensão da mudança de paradigma, se refere ao manejo do conflito e a orientação das negociações. Ou seja, cuidados com o planejamento e a preparação de agendas das reuniões, evitando surpresas dos participantes, encontros preparatórios antecedentes e de *debriefing* depois das reuniões, ou seja, é o recomeçar, com uma nova caixa de ferramentas e comportamentos para manejar de forma eficiente e transparente as negociações.

Essa valiosa lição de Pauline Tesler é essencial para a formação e o desenvolvimento dos profissionais colaborativos. É importante mencionar que, a autora adverte que a simples leitura das dimensões não é suficiente para a transição do paradigma.



### 3. ODR (*online dispute resolution*)

Na década de 90, Ethan Katsh, Janet Rifkin e Colin Rule, contribuíram para a criação e implementação de um sistema para resolução de disputas online, para trabalhar com eBay<sup>15</sup>, no manejo de conflitos entre compradores e vendedores. A perspectiva era resolver problemas de compras realizadas na plataforma do eBay entre vendedores e compradores. Este sistema popularizou o desenvolvimento das ODRs.

Segundo a definição de Colin Rule<sup>16</sup>, ODR é o uso de tecnologias de informação e comunicação para ajudar as partes a resolverem seus conflitos. Com isso, o que se quer dizer, sublinhe-se, é que ODR não é sinônimo de internet. A internet é uma das tecnologias de informação e comunicação, mas não a única.

Na visão de Colin Rule, as ADRs (*Alternatives Dispute Resolutions*) e as ODRs são fundamentalmente a mesma coisa. Não se trata de criar uma atividade, mas de adicionar novas ferramentas na caixa do resolvidor de disputas. Tanto assim, que Colin Rule esclarece que grandes nomes responsáveis pelo refinamento das ODRs, como Jim Melamed, começaram no campo dos meios adequados de resolução de conflitos. Ele ressalta que os objetivos destes campos de resolução de conflitos, sejam presenciais, sejam online, são os mesmos<sup>17</sup>.

Fato é que o uso da tecnologia neste campo traz desafios éticos que terão que ser enfrentados. Para atuar neste cenário os profissionais precisam aprender novas habilidades e ferramentas, para tornar o processo efetivo.

Informação valiosa a ser considerada é que a tecnologia da comunicação e informação funciona como mais uma parte no processo de resolução de disputas, é a “quarta parte”<sup>18</sup>. Daniel Rainey (2014, p. 11), explica que três aspectos são especialmente afetados com a presença da quarta parte: (1) a confidencialidade/privacidade; (2) o acesso ao processo; (3) a competência. Questões como a garantia ou não da confidencialidade, do conforto equânime das partes com o manejo e a ambiência da tecnologia e a expertise do mediador<sup>19</sup>, para lidar com a

---

<sup>15</sup>*In Is ODR ADR?* De Carrie Menkel-Meadow, 2016, p.4.

<sup>16</sup>*in Is ODR ADR? A Response to Carrie Menkel-Meadow*, (2016, p. 8).

<sup>17</sup>Acesso à Justiça, eficiência, transparência, qualidade da solução, satisfação e justiça.

<sup>18</sup>Para maiores informações, sugere-se a leitura do artigo *Mediator Ethics and Technology*, RAINEY, (2014, p. 10-12).

<sup>19</sup>O espectro das ODRs vai muito além do uso nas mediações online. Daniel Rainey aqui, fala expressamente do mediador. Entretanto, a presente autora entende cabível a mesma lógica para casos colaborativos realizados online.



tecnologia e para alertar as partes quantos aos riscos envolvidos com o uso da tecnologia.

Com o crescimento e expansão do uso das ODRs e ainda, com a perspectiva de zelar pela qualidade e eficiência do meio, o Nacional Center for Technology and Dispute Resolution (<https://odr.info/ethics-and-odr/>), publicou princípios éticos que regem os meios de resolução de disputas online. São 17 princípios que dão contorno para a atividade.

Além disso, boas práticas vêm sendo desenvolvidas ao longo dos anos. Com efeito, a transição das Práticas Colaborativas para o ambiente online gera o questionamento sobre a necessidade de adequação às boas práticas das ODRs.

### 3.1. O desenvolvimento do processo colaborativo online

As Práticas Colaborativas correspondem ao método de manejo de disputas pelo qual as partes e profissionais assumem o compromisso de não litigância. Enquanto para os clientes, o compromisso assumido perdura de forma circunstancial, ou seja, enquanto estiverem participando do processo colaborativo, para a equipe profissional constitui um dever de retirada do caso em definitivo. A ideia é que seja possível a troca de informações e o estudo de opções, sem a preocupação com truques ou com armadilhas pela outra parte. Nesse sentido, cria-se um ambiente de confiança e de segurança a fim de que os participantes usem suas potencialidades e energia voltadas para a busca da convergência dos interesses, através do diálogo.

Além disso, já se fez menção à importância da escuta ativa para o processo colaborativo. Para além da escuta, a construção de *rapport* e a empatia são elementos muito relevantes no processo colaborativo.

Nesse contexto, o exercício das Práticas Colaborativa no ambiente digital requer que todos os participantes estejam cientes dos seus pilares e de como acontecem as reuniões por videoconferência, com a assunção de alguns compromissos para o seu desenvolvimento: (i) sobre o ambiente físico em que se realiza a reunião; (ii) sobre a não gravação das reuniões; (iii) sobre a conexão de internet; (iv) sobre o respeito ao momento de fala de cada participante.

No que tange ao ambiente físico, a experiência dos já atuantes tem mostrado que não é evidente para todos que o espaço deva ser isolado, privado, sem a presença de não participantes do processo. Quando realizadas presencialmente, é mais fácil o controle



daqueles que participam das reuniões. Ainda assim, não é incomum a advertência de doutrinadores no sentido da preparação dos encontros, informando a pauta e quem serão as pessoas participantes da reunião.

Isto acontece com base no cuidado exigido nas Práticas Colaborativas de se criar um ambiente protegido, de confiança. Para que ele seja efetivamente protegido, não deve ser dividido com outras pessoas estranhas ao processo.

Desta forma, vale destacar a importância ao tema também no ambiente remoto, sabendo-se que o controle é improvável, mas o assunto deve ser abordado, garantindo compromisso e responsabilidade de todos.

Mantendo este espectro, de segurança e sigilo, as videoconferências não devem ser gravadas, da mesma forma que as reuniões presenciais não são.

Já no que tange a conexão de internet, ela deve ser capaz de permitir uma imagem clara do espaço em que cada participante está e permitir que o som seja audível por todos. A imagem clara tem por objetivo visualizar quais as pessoas que estão participando da reunião, mas em especial, permite uma comunicação visual entre os participantes. Permite também a percepção das reações e do gestual capturado pelas câmeras.

O som, por sua vez, é essencial para que se compreenda a fala de todos e se possa manter um diálogo fluido e produtivo. Com efeito, o uso de fone de ouvido pode contribuir para a melhora da escuta, e ainda tem o condão de garantir maior privacidade ao encontro.

Além disso, cabe destacar que para a realização de boas reuniões online é ainda mais importante que se dê atenção e se respeite ao que foi combinado no que tange a ordem de fala e pedido da palavra. O desafio, para uma perfeita dança, em que todos tenham vez e possam colocar seus pontos. Quando os participantes se manifestam através de seus computadores, podem ser maiores as chances de ruídos na comunicação e, por isso mesmo, todos devem estar atentos, cumprindo as regras estabelecidas desde o início.

Também é recomendável que não se utilize wi-fi de redes abertas ou públicas, como forma de cuidar da confidencialidade das videoconferências e dados circulados no curso do processo. A busca de uma plataforma de videoconferência com sistema de



proteção robusto é muito importante. Cabe aqui registrar que existem protocolos internacionais<sup>20</sup> que tratam da segurança das videoconferências.

Sobre os dados e documentos circulados no processo e armazenados também vale fazer referência a Lei de Proteção de Dados e as exigências de adequação.

Além disso, é recomendado que a equipe colaborativa escolha uma plataforma com a qual tenha familiaridade, de preferência com a possibilidade de criação de salas privadas, caso haja necessidade.

E mesmo com toda preparação e planejamento para o uso da tecnologia, tudo pode acontecer de maneira diferente, como a internet pode cair, as plataformas podem apresentar erros e outras tantas situações inesperadas com as quais não se estava contando. Por isso mesmo, ter um “plano B” é sempre uma boa opção.

Enfim, nas linhas acima foram trazidos apenas alguns elementos de atenção que têm sido cuidados, para atuação no ambiente online. Muitas outras considerações podem ser feitas. A ideia aqui foi chamar a atenção para a necessidade de conhecimento e preparação para a atuação com a introdução da tecnologia.

### **3.2. Da proposta de inclusão da 5ª dimensão na mudança de paradigma: a inclusão do trabalho online**

Como visto, a conjunção dos recursos de tecnologia e informação com as Práticas Colaborativas, gera o questionamento a respeito dos conhecimentos e cuidados necessários.

É certo que muitos profissionais não se adaptarão ou não se sentirão confortáveis para a prática colaborativa online. Seja por que razão for, deve ficar muito claro que o trabalho colaborativo online não se trata de simplesmente “ligar o computador” e “se conectar pela internet”.

---

<sup>20</sup>Seoul Protocol on Video Conference in International Arbitration do Korean Commercial Arbitration Board, (disponível em: <[http://www.kcabinternational.or.kr/user/Board/comm\\_notice\\_view.do?BBS\\_NO=548&BD\\_NO=169&CURRENT\\_MENU\\_CODE=MENU0025&TOP\\_MENU\\_CODE=MENU0024](http://www.kcabinternational.or.kr/user/Board/comm_notice_view.do?BBS_NO=548&BD_NO=169&CURRENT_MENU_CODE=MENU0025&TOP_MENU_CODE=MENU0024)>, acesso em 3 /10/2021), bem como o e o 2020 Cybersecurity Protocol for International Arbitration, do International Institute for Conflict Prevention & Resolution Working Group (<[https://cdn.arbitration-icca.org/s3fs-public/document/media\\_document/Report-6-icca-nyc\\_bar-cpr\\_cybersecurity\\_protocol\\_for\\_international\\_arbitration.pdf](https://cdn.arbitration-icca.org/s3fs-public/document/media_document/Report-6-icca-nyc_bar-cpr_cybersecurity_protocol_for_international_arbitration.pdf)>, acesso em 03/10/2021) são exemplos de protocolos de segurança para videoconferência.



Desta forma, pensando na atuação dos profissionais colaborativos, a autora vem propor uma 5ª. dimensão, no trabalho de Pauline Tesler, sobre a mudança de paradigma. A ideia é repensar a atuação do profissional colaborativo, repensando e desautomatizando hábitos e comportamentos adquiridos para atuação presencial e que precisam ser cuidados para a atuação remota.

Nessa linha, é preciso a aquisição de conhecimentos de ODR, a preparação pessoal do profissional, da equipe e dos clientes para execução do trabalho remoto.

Vale, inclusive a compreensão que a imagem do profissional importa e que não basta ligar o computador. A adequação do local de onde participa, sua postura e vestimentas também importam e fazem parte de um sistema que gera credibilidade.

Ainda se faz necessário verificar se os clientes se sentem confortáveis para o desenvolvimento do trabalho remoto. É imprescindível que se sintam bem, que compreendam como se dará o processo colaborativo remoto, mantendo a essência perseguida por Stuart Webb, da criação de um ambiente de confiança apto a gerar a conexão entre os participantes, para que a negociação ocorra sem pressões e ameaças.

Ademais, vale atenção aos princípios norteadores das ODRs no curso do processo colaborativo.

Oportuno pontuar que o termo de participação é o documento que rege o processo colaborativo. Se assim é, e se as boas práticas das ODRs indicam o registro do consenso quanto ao uso de procedimentos remotos para resolução da disputa e sobre a plataforma que será utilizada, talvez valha considerar a inclusão de cláusula no referido documento. A confidencialidade, a proibição de gravação das reuniões e o tratamento de dados também podem ser tratados no referido documento, reiterando os pontos benéficos e os riscos envolvidos com a introdução da “quarta parte” no processo colaborativo.

#### **4. CONCLUSÃO**

Como exposto, a escolha do método colaborativo, por si só, não é suficiente. A mudança de paradigma se faz necessária. Mudanças internas dos profissionais que já exercem suas profissões, o entendimento de como devem atuar, se portar e se relacionar com a equipe e com os clientes.



Este processo de transformação é desafiador e instigante ao mesmo tempo. E neste cenário de mudanças tem-se a possibilidade (ou necessidade) de incorporar mais: sair da atuação presencial para o ambiente digital.

Entender a importância dessa transformação paradigmática é essencial para o exercício pleno e bem sucedido das práticas colaborativas. Essa relevância se dá em diferentes aspectos: (i) para o profissional colaborativo, garante excelência do seu trabalho; (ii) para os clientes, é a garantia da qualidade e estabilidade das relações; (iii) para as Práticas Colaborativas, como método de resolução de conflitos que vem se firmando no Brasil, significa credibilidade e uma aceitação cada vez maior.

## REFERÊNCIAS

CAMERON, Nancy J., **Práticas Colaborativas: aprofundando o diálogo**. Contribuição de Susan Gamache et al. Tradução de Alexandre Martins. São Paulo: Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2019.

INTERNATIONAL INSTITUTE FOR CONFLICT PREVENTION & RESOLUTION WORKING GROUP, disponível em: <[https://cdn.arbitration-icca.org/s3fs-public/document/media\\_document/Report-6-icca-nyc\\_bar-cpr\\_cybersecurity\\_protocol\\_for\\_international\\_arbitration.pdf](https://cdn.arbitration-icca.org/s3fs-public/document/media_document/Report-6-icca-nyc_bar-cpr_cybersecurity_protocol_for_international_arbitration.pdf)>. Acesso em: 03 out 2021.

KOREAN COMMERCIAL ARBITRATION BOARD, disponível em: <[http://www.kcabinternational.or.kr/user/Board/comm\\_notice\\_view.do?BBS\\_NO=548&BD\\_NO=169&CURRENT\\_MENU\\_CODE=MENU0025&TOP\\_MENU\\_CODE=MENU0024](http://www.kcabinternational.or.kr/user/Board/comm_notice_view.do?BBS_NO=548&BD_NO=169&CURRENT_MENU_CODE=MENU0025&TOP_MENU_CODE=MENU0024)>. Acesso em: 03 out 2021.

MENKEL-MEADOW, Carrie, *Is ODR ADR?* International Journal on Online Dispute Resolution (IJODR), 2016, vol.3, Issue 1, p.7.

RAINEY< Daniel, **Mediator Ethics and Technology**, AC Resolution Magazine, 2014, p. 10-12.

RULE, Colin. **Is ODR ADR? A Response to Carrie Menkel -Meadow**, International Journal on Online Dispute Resolution (IJODR), Vol. 3, 2016, p. 4.

TESLER, Pauline H., **Collaborative Law: achieving effective resolution in divorce without litigation**, 3a. ed. Chicago, IL: American Bar association, 2016.

\_\_\_\_\_  
THOMPSON, Peggy. Tradução Claudia Abraham Chueke.  
**Divórcio colaborativo – A maneira revolucionária de reestruturar sua família, resolver problemas legais e seguir adiante**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2017.



WEBB, Stuart G., OUSKY, Ronald D. **O caminho colaborativo para o divórcio.**  
tradução de Alexandre Martins São Paulo: Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas,  
2017.



## **PRÁTICAS COLABORATIVAS – DA TEORIA À PRÁTICA: alguns dos desafios encontrados para a adoção do processo colaborativo como método de solução de conflito**

*Mariama Rocha de Farias Pieratti<sup>21</sup>*

### **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo apontar desafios a uma maior adoção das Práticas Colaborativas como método de solução de conflito no Brasil. O primeiro desafio relaciona-se à necessidade de mudança de paradigma que a escolha pelo processo colaborativo impõe ao advogado, geralmente treinado para a atuação contenciosa; o segundo se refere à resistência muitas vezes demonstrada pelos potenciais clientes no momento da opção pelo método, diante da explicação de que será preciso confiança entre os envolvidos e dedicação ao processo para que ele realmente funcione. Busca-se expor o problema tendo em vista o cenário que temos hoje no país, de forma provocativa, com intuito de fomentar o debate e a busca por possíveis soluções.

**Palavras-chave:** colaboração; desafios; processo colaborativo.

### **1. INTRODUÇÃO**

Quando se iniciam os estudos sobre Práticas Colaborativas, um dos aspectos mais enfatizados – e, muitas vezes, um dos mais atraentes – diz respeito ao poder transformador de uma atuação colaborativa não apenas na vida dos clientes como também na dos profissionais que decidem praticá-la. Afinal, trabalhar em busca de soluções que atendam ao interesse de todos os envolvidos, sustentáveis a longo prazo, preservando-se relações, já seria por si só muito positivo. Construir tais soluções em equipe, permitindo, muitas vezes, que os envolvidos aprendam uma forma mais madura e saudável de lidar com novos conflitos, torna o método absolutamente encantador e,

---

<sup>21</sup>Advogada. Mestre em Direito Privado (Master II en Droit Privé Général) pela Universidade de Paris 1/Panthéon-Sorbonne, pós-graduada em Direito do Estado e Regulação pela FGV-Rio, graduada pela Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Capacitada em Práticas Colaborativas pelo IBPC, conta ainda com certificação em negociação pela Harvard Law School (Program on Negotiation – Executive Education). Iniciou sua carreira na área de contencioso cível, lidando com litígios diversificados e de alta complexidade. Após anos de experiência com litígios, percebeu que poderia oferecer outras opções aos seus clientes além do recurso ao Judiciário. Atualmente, atua prioritariamente com métodos extrajudiciais de solução de conflitos, com destaque para a advocacia colaborativa nos âmbitos cível e empresarial. Idiomas: Português, Inglês e Francês.



mesmo, revolucionário<sup>22</sup>. O que explicaria, então, a ainda tímida adoção do método no país? É essa a reflexão proposta pelo presente artigo, onde serão apresentados alguns dos obstáculos enfrentados pelos profissionais colaborativos, levantando-se possíveis causas, com o objetivo de fomentar o debate e a busca por soluções.

A primeira das dificuldades levantadas é a formação acadêmica recebida pelos advogados. Embora seja esperado que estes estimulem o consenso entre os litigantes, evitando-se uma desnecessária judicialização de demandas<sup>23</sup>, na prática, o estudo sobre métodos extrajudiciais<sup>24</sup> de solução de conflitos ainda é tímido no país, sendo ainda mais incipiente quanto aos métodos não adversariais<sup>25</sup>. É comum que o advogado conclua a faculdade sem sequer ter sido apresentado ao Processo Colaborativo.

Além disso, há ainda os protagonistas: as partes envolvidas. Seria maravilhoso se o mesmo entusiasmo que os profissionais colaborativos experimentam quando apresentados ao Processo Colaborativo fosse compartilhado por aqueles que buscam resolver seus problemas. Em teoria, essa deveria ser a premissa adotada, afinal, o método busca uma solução que atenda ao melhor interesse de todos. Contudo, a prática se mostra diferente. Pessoas envolvidas em um conflito dificilmente estarão, em um primeiro momento, abertas a um processo que envolva confiança, transparência, autorresponsabilização, colaboração, compromisso de não litigar – justamente com o suposto causador do seu sofrimento.

É diante desse cenário, somado a uma sociedade polarizada e beligerante e a um Poder Judiciário assoberbado<sup>26</sup> e cercado de limitações, que se faz imperativo o estudo

---

<sup>22</sup>Diz-se revolucionário porque por mais que seja esperado que tais ideias e princípios pautem a atuação de todo advogado, na prática, ainda somos ensinados nas faculdades de direito a “defender o direito de nossos clientes” em vez de “ajudá-los a encontrar uma solução para o seu conflito”. Essa diferença de abordagem parece sutil, mas altera bastante a maneira como lidamos com os problemas que nos são apresentados.

<sup>23</sup>Código de Ética e Disciplina da OAB:

“Art. 2 (...) Par. Único: São deveres do advogado: (...)”

II – atuar com destemor, independência, honestidade, decoro, veracidade, lealdade, dignidade e boa-fé; (...)

VI – estimular a conciliação entre os litigantes, prevenindo, sempre que possível, a instauração de litígios; VII – aconselhar o cliente a não ingressar em aventura judicial; (...).”

<sup>24</sup> É inegável que o estudo da arbitragem ganhou bastante espaço ao longo dos últimos anos, mas, embora seja uma forma extrajudicial de solução de conflito, é ainda um processo adversarial.

<sup>25</sup> Em se tratando de métodos **não adversariais**, temos visto um forte movimento pela ampliação do estudo e utilização da **mediação de conflitos**, mas outros métodos ainda são negligenciados.

<sup>26</sup> De acordo com relatório “Justiça em Números 2021”, elaborado pelo CNJ de 2020, o número de processos pendentes em dezembro de 2020 era de 75,4 milhões. O total de casos novos ingressados em 12 meses: 25,8 milhões. CNJ. Justiça em Números 2021. Sumário Executivo. Disponível em:



do poder da colaboração. Mais que isso, é preciso aprofundar o debate sobre o que ainda impede a ampla adoção de um método capaz de alcançar resultados que efetivamente representem soluções de mútuo benefício, duradouras e que preservem ao invés de destruir relações.

O presente artigo tem por objetivo, portanto, analisar esses dois importantes desafios enfrentados para uma maior adoção das Práticas Colaborativas como método de solução de conflitos, apontando suas possíveis causas. Para tanto, será feita a seguinte divisão: (i) exposição de um breve panorama acerca da origem das Práticas Colaborativas, com seus principais pilares e princípios; (ii) identificação de onde estamos, no Brasil, em termos de difusão e utilização do método; (iii) apresentação dos principais desafios encontrados na prática para uma maior adoção do método e; (iv) conclusão.

## 2. BREVE PANORAMA ACERCA DA ORIGEM DAS PRÁTICAS COLABORATIVAS

As Práticas Colaborativas foram criadas nos Estados Unidos, nos anos 90, por um advogado familiarista chamado Stuart Webb. Após anos de advocacia litigiosa clássica, Webb se deu conta de que conflitos de família não deveriam ser tratados como uma mera questão jurídica, mas sim como uma questão de relacionamento que envolve consequências jurídicas. Portanto, a proposta foi a de se criar um ambiente em que as partes pudessem se sentir suficientemente seguras para construir acordos a “quatro mãos”: cada parte instruída pelo seu advogado, mas trabalhando como uma equipe e não como adversários.

Para tanto, algumas regras foram estabelecidas: (i) o processo seria **voluntário e não adversarial**. Ninguém estaria obrigado a participar e todos poderiam desistir do processo a qualquer momento, mas aqueles que decidissem participar assumiriam o compromisso de adotar um comportamento não litigioso e de negociar com base em interesses<sup>27</sup>; (ii) haveria um **compromisso de não litigância com cláusula de retirada**: as partes se comprometeriam a agir como um time e os profissionais que atuassem no

---

<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/09/justica-em-numeros-sumario-executivo.pdf> . Acesso em: 11 de out. de 2021.

<sup>27</sup>Sobre negociação baseada em interesses ver: FISHER, Roger; URY, Willian. *Getting to Yes: negotiating an agreement without giving in*. Second Edition. Randon House Business Books, 1991.



processo colaborativo estariam vedados de participar do litígio, devendo se retirar do processo, caso as partes não chegassem a um acordo; (iii) o processo seria **confidencial**: as partes não poderiam utilizar as informações ali obtidas em um eventual futuro processo litigioso; (iv) existiria o dever de **transparência** e de **compartilhamento de informações**: toda informação relevante para a solução da questão deveria ser trazida pelos participantes.

Webb, então, passou a pautar sua atuação com base nesses princípios e a divulgar o que fazia. A ideia foi bem aceita por parte da comunidade jurídica e cada vez mais advogados aderiam às práticas.

Anos mais tarde, a psicóloga Peggy Thompson agregou à ideia de Webb uma inovação que se tornaria uma das características mais marcante das Práticas Colaborativas: a possibilidade de se incluir na equipe de trabalho profissionais de outras áreas, além da jurídica, tais como psicólogos e especialistas financeiros. Isso permitiu uma abordagem mais completa e multidisciplinar dos problemas postos, envolvendo questões fundamentais à sua solução e que escapavam da competência do advogado. Tinha-se, finalmente, meios para se buscar uma saída realmente adequada para o conflito:

Surge, então, como resultado das concepções de Webb e Thompson, a ideia de uma prática que vai ao encontro deste novo olhar sobre o conflito, na medida em que propõe (i) uma abordagem multidisciplinar, e (ii) a sua administração adequada, encarando-o como uma fase de transição não necessariamente marcada pela adversarialidade, e que pode ter – a despeito de todas as dificuldades – um efeito construtivo para as pessoas envolvidas, na medida em que possibilita a transição de uma situação disfuncional para outra mais funcional, com a qual as pessoas possam efetivamente conviver. (FURST, 2013, p. 2).

Durante os primeiros anos, as Práticas Colaborativas eram utilizadas apenas em conflitos envolvendo o Direito de Família. Com o passar do tempo, contudo, viu-se que o método poderia ser utilizado em outros conflitos cíveis, os quais também se beneficiariam – e muito – das suas vantagens. Outro equívoco comum era o de se imaginar que as Práticas Colaborativas se aplicariam apenas a conflitos que envolvessem relações continuadas. Embora seja inequívoca a sua vantagem em tais hipóteses, isso não seria um pré-requisito, já que há inúmeras demandas que podem se beneficiar de um processo capaz de auxiliar as partes a redefinir e corrigir o curso do seu negócio, além de seus relacionamentos pessoais (ABNEY, 2011).



A adoção das Práticas Colaborativas, assim, representaria uma verdadeira mudança de paradigma:

Advogados que fizeram a mudança de paradigma adotaram uma nova definição de vitória. Vencer não mais significa conseguir para seus clientes mais dinheiro e bens, não é passar horas tentando reunir provas de que a outra parte é a culpada pela disputa. Vencer em um processo colaborativo é ser capaz de criar um ambiente que permita às partes, seus advogados e assistentes técnico trabalharem juntos para alcançar os interesses e objetivos de cada parte na maior extensão possível. Vencer também pode incluir a construção de pontes entre as partes de pontos onde sua relação se deteriorava para pontos de acordo e entendimento. (ABNEY, 2011, tradução do autor<sup>28</sup>).

Ver-se-á, a seguir, a situação do Brasil em termos de difusão e aplicação das Práticas Colaborativas.

### 3. PRÁTICAS COLABORATIVAS NO BRASIL

Em 2011, foi criado, no Rio de Janeiro, o primeiro Grupo de Estudos de Práticas Colaborativas do país<sup>29</sup>. No mesmo ano, outra iniciativa teve lugar, dessa vez em São Paulo. A partir de então, tais grupos de estudo passaram a interagir e atuar de forma alinhada e a adesão e o interesse de inúmeros profissionais só fez crescer.

Em 2013, as Práticas Colaborativas receberam o Prêmio Innovare na categoria Advocacia<sup>30</sup>. Já no ano seguinte, foi realizada a 1ª Capacitação em Práticas Colaborativas no país, formando, à época, mais de 150 profissionais<sup>31</sup>. Também em 2014, foi criado o Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas – IBPC, o qual, cerca de sete anos após a sua criação, já realizou 25 capacitações em todo o país e realiza, em

---

<sup>28</sup> *Lawyers who have made the paradigm shift adopt a new definition for winning. Winning is no longer getting clients the most money or property, nor is it spending hours trying to accumulate mountains of evidence to prove that the other parties are to blame for the quarrel. Winning in the collaborative process is being able to create an environment which allows the parties, their advocates, and expert advisors to work together to realize the interests and goals of each party to the greatest possible extent. Winning may also include the parties building bridges from points where their relationships deteriorated to points of agreement and understanding. All too often the focus of litigation and the adversarial process is about the attorneys and the law. The collaborative process is all about the parties and satisfaction of their needs. Changing the focus is not always easy for lawyers who have been trained to participate in litigation.* Civil Collaborative Law: The Road Less Travelled (Locais do Kindle 1244-1251). Trafford Publishing. Edição do Kindle.

<sup>29</sup> Após a capacitação no método colaborativo de três profissionais brasileiras, Tânia Almeida, Fernanda Paiva e Flavia Soeiro nos Estados Unidos.

<sup>30</sup> Texto premiado: Furst, Olívia. “Práticas Colaborativas no Direito de Família”.

<sup>31</sup> IBPC. Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas. Quem Somos. História. Disponível em: <<https://ibpc.praticascolaborativas.com.br/quem-somos/#historia>>. Acesso em 11 de out. de 2021.



2021, o 3º Congresso Brasileiro de Práticas Colaborativas, sem contar os muitos livros que traduziu, tudo a fim de difundir e democratizar o uso das Práticas pelo país.

A atuação do Brasil, em termos de divulgação das Práticas Colaborativas, é internacionalmente reconhecida. O trabalho árduo desenvolvido pelo IBPC ao longo dos últimos anos rendeu inclusive um assento na Diretoria da *International Academy of Collaborative Professionals – IACP* à advogada Olívia Furst, uma das principais vozes das Práticas Colaborativas do país, presidente do IBPC à época, o que foi uma grande conquista para toda a comunidade colaborativa brasileira.

Como consequência de todos esses esforços, o número de profissionais que se interessam por conhecer e aprender o método só fez aumentar. Uma vez capacitados, a busca pela utilização do método é muito grande. Há redes de profissionais colaborativos em todo o país, cada vez mais interconectadas, troca que é fundamental para a ampliação da utilização das Práticas. Hoje, há grupos de estudos e grupos de trabalhos voltados tanto para a área de Família quanto para as áreas Cível e Empresarial e o entusiasmo dos envolvidos só cresce.

E é na medida em que o conhecimento e a vontade de utilização das Práticas Colaborativas aumentam no país que os desafios começam a aparecer. Afinal, por que um método tão inovador, pautado na busca por uma atuação conjunta, em que se pretende alcançar o melhor resultado possível para todos os envolvidos, ainda encontra barreiras à sua adoção no país?

#### **4. DESAFIOS ENCONTRADOS PARA A ADOÇÃO DAS PRÁTICAS COLABORATIVAS COMO MÉTODO DE SOLUÇÃO DOS CONFLITOS**

Neste capítulo, serão apontadas duas hipóteses causais para o problema apresentado acima e esboçadas possíveis soluções:

(III.1) Formação do advogado no país ainda muito voltada para a atuação contenciosa: necessidade de mudança de paradigma já na formação acadêmica e de uma abordagem mais inclusiva quando da apresentação do método ao longo da carreira e;

(III.2) Emoções que envolvem o potencial cliente no momento de escolha do método de solução do seu conflito dificultam uma tomada de decisão ponderada: necessidade do profissional ser capaz de separar a emoção dos reais interesses do seu



cliente e de demonstrar qual o melhor caminho para que tais interesses sejam alcançados.

#### ***4.1.1. Advocacia treinada para o litígio: Como apresentar as Práticas Colaborativas ao advogado treinado para o contencioso***

Com frequência, o foco do litígio e do processo adversarial são os advogados e a lei. O processo colaborativo é sobre pessoas e a satisfação de seus interesses. Mudar o foco nem sempre é fácil para advogados que têm sido treinados para participar de litígios. (ABNEY. 2011. Tradução do autor<sup>32</sup>).

O exercício da advocacia voltada para a solução de conflitos ainda está, na maioria dos casos, associado a uma prática litigiosa. Entende-se que o advogado é aquele que vai defender os interesses do seu cliente contra a outra parte, quando os esforços para se alcançar uma solução amigável parecem ter chegado ao seu limite. Tal entendimento, infelizmente, não faz parte apenas do senso comum, mas permeia também a forma como o direito é ensinado nas universidades.

A nossa formação jurídica ainda é muito centrada na prática adversarial. Somos treinados para preparar uma ação bem fundamentada, com vasto respaldo probatório, tudo a fim de conseguir uma decisão judicial ou arbitral favorável. Somos igualmente ensinados a construir uma defesa capaz de afastar os argumentos aduzidos pela outra parte, bem como o direito por ela invocado. Estudamos exaustivamente o processo civil e, muitas vezes, não temos sequer uma aula sobre teoria do conflito ou teoria da negociação.

Até um passado recente, métodos não adversariais de solução de conflito eram disciplinas eletivas e, embora seja inegável que tenhamos evoluído bastante na disseminação de alternativas ao judiciário, ainda é incomum que sejamos igualmente preparados para buscar soluções não adversariais como somos para as soluções litigiosas.

Esse cenário tem um reflexo imenso na prática da advocacia. Afinal, é muito comum que o profissional que foi, insista-se, treinado para as posições de “ataque-defesa” tenha alguma resistência a um método o qual impõe que ele (i) peça ao seu cliente para apresentar a outra parte tudo o que for necessário para a solução do conflito

---

<sup>32</sup>*All too often the focus of litigation and the adversarial process is about the attorneys and the law. The collaborative process is all about the parties and satisfaction of their needs. Changing the focus is not always easy for lawyers who have been trained to participate in litigation.* Civil Collaborative Law: The Road Less Travelled (Locais do Kindle 1249-1251). Trafford Publishing. Edição do Kindle.



(o que muitas vezes inclui fatos que prejudicariam a posição do seu cliente em um litígio) e (ii) deixe de representar o seu cliente caso o processo colaborativo não resulte em um acordo.

Para tornar a situação ainda mais delicada, é comum que, em alguns textos, ao se apresentar o processo colaborativo, as atuações litigiosa e colaborativa sejam colocadas de maneira antagônica, permitindo a interpretação de que o advogado de contencioso muitas vezes age de má-fé ou falta com o respeito aos princípios da transparência e lealdade, enquanto o advogado colaborativo sempre busca o melhor interesse de todos, pautado pela confiança mútua entre envolvidos.

Explique-se melhor: ponto largamente defendido pelos advogados colaborativos é o de que as Práticas Colaborativas não são para todos. Isso significa que nem todo profissional tem o perfil de atuação no Processo Colaborativo (assim como nem todo cliente, como se verá a seguir). E, embora essa afirmação pareça bastante correta, é preciso afastar uma confusão comum, porém equivocada, de que o profissional que não tenha perfil colaborativo não atua segundo os princípios da boa-fé.

Antagonizar as atuações do advogado de contencioso versus advogado colaborativo parece-nos pouco contribuir para a ampliação do diálogo e para a democratização das Práticas. Há espaço para ambos os profissionais, ambos podem e devem agir de acordo com os princípios morais e éticos que norteiam a nossa profissão e ambos devem conhecer e respeitar a atuação do outro. Maus profissionais existem em toda e qualquer área, essa adjetivação só não pode decorrer de uma escolha pela forma de atuação.

E por que a insistência nessa discussão? Porque, embora a advocacia colaborativa não seja para todos, ela certamente é para muito mais profissionais do que aqueles que hoje a conhecem e utilizam. Caso o processo colaborativo nos fosse ensinado desde a graduação, como mais uma opção entre muitas, certamente a adesão a essa forma de resolução de conflito seria muito maior.

Além disso, na hipótese do profissional se deparar pela primeira vez com o processo colaborativo já durante os seus anos de prática profissional, melhor seria se este lhe fosse apresentado como mais uma alternativa, uma ampliação do leque de opções à sua disposição para solucionar o conflito do seu cliente, sem que lhe fosse sugerido que a sua atuação litigiosa, na maioria dos casos feita até ali, seria uma atuação



menos nobre ou menos confiável. As chances de aproximação desse profissional com o processo colaborativo seriam muito maiores.

A reflexão que se propõe é a seguinte: para que o profissional descubra se as Práticas Colaborativas são ou não para ele, é preciso que se conheça o processo. E para que ele seja capaz de avaliar o que lhe é apresentado sem ressalvas ou defesas, é fundamental acolhermos e respeitarmos a atuação desse profissional até ali.

#### ***4.1.2. Escolha do método que melhor se adequa à solução do seu conflito geralmente feita em momento de grande envolvimento emocional pelas partes.***

O segundo dos desafios ora abordados diz respeito à escolha informada pela adoção do método de solução de controvérsia a ser feita pelo cliente.

Sabe-se que uma das premissas do processo colaborativo é a de que ele é voluntário. As partes escolhem adotar o método por opção própria e seguem no processo pelo tempo que julgarem conveniente. Ninguém é obrigado a dar início ao Processo Colaborativo, tampouco a nele permanecer.

Antes mesmo dessa escolha pelas partes envolvidas, a doutrina costuma ser enfática, também, quanto ao fato de que o advogado colaborativo deve fazer uma espécie de triagem para checar se o cliente em questão é ou não um candidato ao processo colaborativo. Alguns autores inclusive dedicam capítulos inteiros ao tema (ABNEY. 2011). Também para os clientes, vale a máxima de que o Processo Colaborativo não é para todos.

No entanto, o que se pretende abordar aqui é como apresentar o processo colaborativo a um cliente, em princípio elegível para tanto, de modo que ele entenda que aquilo é a melhor opção na mesa. Em outras palavras: por que muitas vezes é tão difícil que um cliente, para o qual o Processo Colaborativo se encaixaria perfeitamente, opte por elegê-lo como o método de solução da sua disputa?

Uma das possíveis respostas pode estar nas implicações que a escolha pelo Processo Colaborativo tem para os envolvidos:

Embora flexível o suficiente para atender às necessidades de uma série de situações que surgem nas separações e processos de divórcio, o direito colaborativo não é para todos. Ele exige o compromisso de ambas as partes de trabalhar de forma honesta e íntegra. Também exige que haja o desejo de trabalhar com seus advogados para resolver os problemas, ao invés de depender de um terceiro (um juiz) para tomar as decisões por eles. Sem esses



compromissos, o processo não funciona (CAMERON, 2014. Traduzido pelo autor<sup>33</sup>).

O processo colaborativo exige dos envolvidos confiança e dedicação, requisitos raramente preenchidos pelos clientes em uma primeira abordagem. Ora, quando alguém procura o advogado pela primeira vez, em geral, está frustrado, aborrecido e busca alguma reparação da outra parte. É comum que a frustração venha acompanhada também de decepção, de modo que é pouco provável que esta pessoa já venha pré-disposta a confiar e a colaborar com a outra parte na construção da solução.

O desafio de colaborar é que, para avançar, devemos trabalhar com outras pessoas, inclusive aquelas de quem discordamos, não gostamos ou em quem não confiamos. E, para evitar a traição, não devemos trabalhar com elas (KAHANE. p. 30. 2018).

Na realidade, em situações de conflito, é incomum que as partes queiram colaborar. O esperado é que essas pessoas não queiram trabalhar juntas. Entender e esclarecer para o potencial cliente que a colaboração não é a única alternativa à sua disposição é fundamental para o sucesso de uma decisão bem informada.

De acordo com Kahane (2018), há quatro alternativas em uma situação de conflito: colaborar, forçar, adaptar-se ou retirar-se. O autor defende que, diante de uma situação conflituosa, é natural que os envolvidos se perguntem se podem mudar aquela situação. Se a resposta for não, abrem-se duas possibilidades: a) caso seja possível suportar a situação como ela está, a alternativa é se adaptar; b) caso não seja possível, a alternativa é se retirar. Ambas as opções são decisões unilaterais. No entanto, se a resposta à pergunta for sim – ou seja, é possível mudar a situação –, outras duas possibilidades surgem: c) se for possível promover a mudança unilateralmente, a tendência é a de que a escolha seja por forçá-la; d) se não for possível promover a mudança de forma unilateral, a solução é tentar colaborar.

---

<sup>33</sup>“Although flexible enough to meet the needs of a variety of situations that arise in the separation and divorce process, collaborative law is not for everyone. It requires a commitment on the part of both parties to work together honestly and with integrity. It also requires a desire to work with their lawyers to resolve the issues, instead of relying on an outside third party (a judge) to make decisions for them. Without this commitment, the process won’t work.” Collaborative Practice. Deepening the dialogue (locais do Kindle 256-257).



Tentamos colaborar sempre que queremos mudar a situação na qual nos encontramos e achamos que é possível fazer isso apenas se trabalharmos em parceria com outras pessoas (multilateralmente). Acreditamos que não é possível saber o que precisa ser feito sozinhos ou que, mesmo que saibamos, não é possível fazer isso isoladamente. Podemos ou não querer colaborar, mas achamos que, dadas as circunstâncias, é o necessário (KAHANE. p. 42. 2018).

Assim, é importante que o cliente conheça quais são as opções que existem para a solução do seu problema, com as suas vantagens e desvantagens.

Nessa linha, não há dúvidas de que é papel do advogado – seja ele colaborativo ou não - apresentar ao seu potencial cliente as alternativas jurídicas que existam à sua disposição. No caso do profissional colaborativo, contudo, entendemos que o seu papel deveria ir além: também seria parte do seu trabalho propor ao cliente uma reflexão acerca das perguntas que Kahane levanta.

Afinal, a decisão pelo Processo Colaborativo exige, além da confiança, a dedicação dos envolvidos para com o processo. É preciso, então, que se tenha muita clareza do porquê se fez essa opção, de modo que possamos relembrar tal razão aos envolvidos nos momentos em que a negociação se torne especialmente desafiadora ou trabalhosa.

Sabemos também que outra premissa do Processo Colaborativo é a de que a negociação busque atender aos interesses e não às posições das partes. Os profissionais colaborativos devem, portanto, estar sempre atentos aos reais interesses das partes envolvidas.

E esta atenção deve estar presente desde o primeiro contato com o potencial cliente. Já durante a entrevista de triagem, o profissional colaborativo deve separar as emoções dos seus interesses desse cliente. *“Em vez de se deixar levar pelas emoções (tanto suas quanto das outras pessoas), concentre-se na causa delas”* (FISHER; SHAPIRO. p. 15 2019).

Isso porque, na maioria das vezes, aqueles diretamente envolvidos no conflito estão tão imersos no seu próprio problema que são incapazes de enxergar que a sua posição pode não refletir o seu real interesse.

Quando os clientes abordam os advogados pela primeira vez, eles estão geralmente perturbados, com medo e com raiva, e eles dirão coisas que



realmente não querem dizer [...].(ABNEY, SHERRIE. 2011<sup>34</sup>, tradução autor)

Não se pretende, com isso, diminuir a autonomia da parte ou a sua responsabilidade na escolha pelo procedimento – outros pilares das Práticas Colaborativas. Pelo contrário, acredita-se que é justamente para garantir que a parte fez a escolha tendo clareza do seu real interesse que o profissional colaborativo deve fazer uma análise detida do que esse potencial cliente está lhe trazendo e que lhe apresente o que vê de forma cuidadosa, porém, objetiva.

Logo, não se advoga aqui por um processo de convencimento, de tomada de decisão no lugar do cliente. O que se defende é que o advogado tenha uma postura que vá além da mera apresentação de métodos de solução de disputa disponíveis, mas que tente identificar, junto com a parte interessada, o que efetivamente ela busca resolver, afastando emoções que a impedem de fazer uma escolha isenta, e, então, apresentar os caminhos possíveis.

Sem essa noção de realidade, não haverá escolha e tomada de decisão realmente informadas.

## 5. CONCLUSÃO

Desde o primeiro grupo de estudos criado no Brasil, em 2011, impressiona o avanço alcançado pelas Práticas Colaborativas. Em apenas 10 anos, são milhares de profissionais formados no país, 25 cursos de capacitação ministrados, três congressos nacionais realizados, criação de Comissões de Práticas Colaborativas nas OABs tanto federal quanto regionais, inclusão da disciplina em concursos para a Defensoria Pública em alguns Estados. É um trabalho pulsante e em expansão e há a clara sensação de que é só o começo de uma longa e rica jornada.

Diante desse cenário tão fértil, é esperado que haja uma ansiedade dos profissionais colaborativos para colocar em prática um método capaz de contribuir para construção de soluções de ganho mútuo, duradouras e sustentáveis, com potencial inclusive de restaurar relações muito desgastadas e proporcionar um resultado que

---

<sup>34</sup> When clients first approach lawyers, they are often distraught, fearful and angry, and they will say things that they do not really mean. A prospective client may go so far as to say that he or she wishes that the other parties would have to suffer the same way that he or she has suffered. This person is probably more interested in the other parties understanding the pain and suffering that he or she has endured rather than having someone else actually experience the same physical or emotional losses. *Civil Collaborative Law: The Road Less Travelled* (Locais do Kindle 2159-2162). Trafford Publishing. Edição do Kindle.



melhor atenda aos envolvidos, garantindo-lhes escuta ativa e individualizada, autonomia quanto ao processo e controle das soluções.

Para tanto, impõe-se que sejam feitas reflexões acerca de alguns dos entraves encontrados para exercício das Práticas Colaborativas atualmente.

Tratou-se, especificamente, do desafio da mudança de paradigma que a escolha pelo processo colaborativo representa para o advogado que trabalha com conflito, geralmente treinado para atuação contenciosa.

Levantou-se, ainda, a questão da resistência de potenciais clientes à adoção do Processo Colaborativo ao se depararem com o fato de que o método exige confiança entre os envolvidos e dedicação ao processo para que ele realmente funcione.

O presente artigo se propôs a apresentar o problema diante do cenário que temos hoje no país, levantando suas possíveis causas, bem como sugerindo algumas soluções. Não se pretende, contudo, esgotar o tema. Espera-se que a comunidade colaborativa siga discutindo tais questões de modo que se possa, em breve, superá-las.

## REFERÊNCIAS

ABNEY, Sherrie R.. **Civil Collaborative Law: the road less travelled**. Indiana: Trafford, 2011.

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

FISHER, Roger; SHAPIRO, Daniel. **Além da razão: a força da emoção na solução de conflitos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

FISHER, Roger; URY, Willian. **Getting to Yes: negotiating an agreement without giving in**. Second Edition. Randon House Business Books, 1991.

FURST, Olívia. **Práticas Colaborativas no Direito de Família**. Prática vencedora do Prêmio Innovare em 2013 – categoria advocacia. Disponível em: <https://www.premioinnovare.com.br/pratica/praticas-colaborativas-no-direito-de-familia/8495> . Acesso em 11 de out. 2021.

KAHANE, Adam. **Trabalhando com o inimigo: como colaborar com pessoas das quais você discorda, não gosta ou desconfia**. São Paulo: Editora Senac, 2018.



**ADVOGANDO NA RECUPERAÇÃO EXTRAJUDICIAL:  
apontamentos para uma discussão em torno da preservação da  
atividade viável com utilização de práticas colaborativas**

*Felicia Zuardi<sup>35</sup>  
Juliana Biolchi<sup>36</sup>*

**RESUMO**

O presente trabalho tem como tema a aplicação das Práticas Colaborativas em casos de recuperação extrajudicial. Trata-se de estudo cujo objetivo geral é analisar o cenário em que vem se desenvolvendo e transformando o ambiente de negociação da crise empresarial, no sentido de promover uma reflexão sobre a atuação dos advogados segundo primados de boas práticas de negociação, convergindo para a utilização dos métodos adequados de solução de conflitos. O problema de pesquisa é a extensão da transformação em curso e como ela impacta a atuação dos advogados especializados, no sentido de gerar rompimento com uma cultura de litígio. Trabalha-se com a hipótese de que existe a Lei 14.112/2020, que reformou a Lei 11.101/2005, ao consolidar a concepção de acesso à justiça segundo um sistema de múltiplas portas, incentiva comportamentos que mudarão a dinâmica da negociação em situações de *distress*, abrindo espaço para a utilização de métodos não adversariais, dentre os quais as Práticas Colaborativas. O método de pesquisa é da revisão bibliográfica e o de abordagem é o dedutivo, ampliando-se situações específicas, para generalizações.

**Palavras-chave:** Boas práticas de negociação; Práticas Colaborativas; Recuperação extrajudicial.

## 1. INTRODUÇÃO

Ainda que as Práticas Colaborativas tenham sido criadas no campo do direito de família, em especial do divórcio, com seu desenvolvimento ficou clara sua aplicabilidade em conflitos de naturezas diversas. Por essa razão, temos advogado<sup>37</sup> que podem ser agregadas como método adequado para manejo dos instrumentos legais contidos na Lei de Recuperação de Empresas e Falência (LREF), a Lei 11.101/2005, porque aportam a ambiência necessária para a construção de acordos tendentes a tornar possível a preservação da atividade econômica viável, com sua manutenção no mercado (recuperação judicial ou extrajudicial)<sup>38</sup>.

---

<sup>35</sup> Já qualificada anteriormente.

<sup>36</sup> Advogada. Diretora Geral da Biolchi Empresarial. Mestre em Direito pela UFPR. Mestre em Direitos Humanos e Desenvolvimento pela UPO. Especialista em Direito Público e em Direito Tributário. E-mail: juliana.biolchi@biolchi.com.br

<sup>37</sup> Vide nosso: BIOLCHI, Juliana Della Valle; ZUARDI, Felicia. A aplicação das práticas colaborativas nas recuperações extrajudiciais. **Revista Consultor Jurídico**, 18 de junho de 2021. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2021-jun-18/opiniao-aplicacao-praticas-colaborativas-recuperacoes-extrajudiciais>> Acesso em 30 de agosto de 2021.

<sup>38</sup> Observe-se que a LREF tem como princípio fundante a manutenção da atividade viável, o que pode acontecer pela manutenção da empresa no mercado (com uso da recuperação judicial ou extrajudicial), ou pela realocação eficiente de recursos na economia (falência).



No contexto da macrotransição social<sup>39</sup> que vivemos, o direito recuperacional<sup>40</sup> também se encontra em profunda transformação. Está evoluindo de maneira rápida e irreversível, absorvendo tecnologias que mudam a forma como seus operadores se comportam e interagem. É nesse contexto que se desenvolvem experiências de sucesso no uso dos métodos adequados de solução de conflitos em processos judiciais<sup>41</sup> de superação de crise; consolida-se, no microssistema, a concepção de acesso multiportas à justiça<sup>42</sup>; incentiva-se o uso de canais técnicas autocompositivos pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), conforme a Resolução n. 71, de 05/08/2020<sup>43</sup>; fomenta-se a desjudicialização da crise, com a criação da negociação antecedente (art. 20-B, § 1º, LREF) e o aprimoramento do instituto da recuperação extrajudicial (Lei 14.112/2020); o Banco Mundial veicula recomendações para criação de soluções *out-of-court* (OCWs), reforçadas pelo cenário trazido pela Covid-19; a INSOL declina princípios que se convertem em boas práticas<sup>44</sup>; e são incorporadas novas abordagens e ferramentas<sup>45</sup>.

Esse é o pano de fundo de uma nova realidade que se descortina para os *stakeholders* dos processos de recuperação extrajudicial, dentre os quais os advogados, que são incentivados a gerenciar os conflitos que surgem quando a permanência, no mercado, da atividade econômica está ameaçada.

---

<sup>39</sup>Segundo Laszlo, “Uma macrotransição [...] é um processo de mudança rápida e irreversível”. Ela é acionada por “[...] inovações tecnológicas que não poderão ser dominadas a menos que as pessoas desenvolvam sua consciência e atualizem a cultura de sua sociedade.” O que estamos vivendo é a “macrotransição das sociedades industriais clássicas para um mundo globalmente interdependente, porém localmente diverso.” (LASZLO, Ervin. **Macrotransição: o desafio do terceiro milênio**. São Paulo: Axis Mundi, 2001, p. 25, 27 e 37)

<sup>40</sup>Assim designado o conjunto de normas que, no espectro do regime jurídico empresarial, oferece regras para o tratamento das ameaças à continuidade dos agentes econômicos empresariais.

<sup>41</sup>Como nos casos de aplicação da mediação, que aconteceram nas recuperações judiciais da Saraiva e Siciliano S/A (1119642-14.2018.8.26.0100); da Oi (0203711-65.2016.8.19.0001); da Sete Brasil (0142307-13.2016.8.19.0001); da Isolux Corsán (1072469-28.2017.8.26.0100); da Superpesa Cia de Transportes Especiais e Intermodais (0346534-33.2014.8.19.0001), entre outros.

<sup>42</sup>Pela recente reforma introduzida na LREF pela Lei 14.112/2020, que reformou a LREF, introduzindo a Seção II-A, Das Conciliações e das Mediações Antecedentes ou Incidentais aos Processos de Recuperação Judicial, que compreende os arts. 20-A a 20-D.

<sup>43</sup>Nos termos da Recomendação n. 71, de 5 de agosto de 2020, que dispõe sobre a criação de Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania, Cejusc Empresarial, e fomenta o uso de métodos adequados de tratamento de conflitos de natureza empresarial. (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução n. 71. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/original142428202008265f46709ce1319.pdf>> Acesso: 15/10/2021)

<sup>44</sup>INSOL INTERNATIONAL. *Statement of Principles For a Global Approach to Multi-Creditor Workouts II*. Disponível em: <[https://original.insol.org/\\_files/Publications/StatementOfPrinciples/Statement%20of%20Principles%20II%2018%20April%202017%20BML.pdf](https://original.insol.org/_files/Publications/StatementOfPrinciples/Statement%20of%20Principles%20II%2018%20April%202017%20BML.pdf)>. Acesso em 10/10/2021.

<sup>45</sup>Tais como plataformas *on-line*, *visual law*, *design thinking*, entre outros.



A presente pesquisa pretende questionar até que ponto a mudança cultural, impulsionada pela macrotransição, impacta na forma de atuar dos advogados especializados em situações de *distress* e, ainda, se pode abrir espaço para as Práticas Colaborativas, como método viável de trabalho. O trabalho texto está dividido em 4 seções: a primeira, trazendo esta introdução; a segunda, com a discussão sobre evolução do contexto normativo, com a alteração do tratamento dado ao devedor, a partir da Lei 11.101/2005; a terceira, tratando a respeito da atuação do advogado; e quarta, com as conclusões. Para tanto, a pesquisa é desenvolvida segundo o método de abordagem dedutivo e de procedimento da pesquisa bibliográfica.

## 2. BREVE CONTEXTO LEGAL E AS PREMISSAS TRAZIDAS PELA LEI Nº 11.101/2005 EM SEU TEXTO ORIGINAL

No direito romano, como destaca Salomão<sup>46</sup>, o devedor respondia com o próprio corpo pela dívida. Contudo, com passar dos tempos, modifica-se a ideia de responsabilização corporal e se passa à escravidão. O instituto falimentar<sup>47</sup> como meio expropriatório de bens para satisfação do credor nasce entre os séculos XIII e XV. O patrimônio passa a responder pelas dívidas. Ainda que já não seja mais mutilado ou escravizado, o devedor ainda é considerado um fraudador, um delinquente<sup>48</sup>.

Entretanto, esta visão criminalizada do sujeito que enfrenta dificuldades econômico-financeiras vai se modificando. Nesta perspectiva, o Código Comercial Francês é considerado um marco no processo de mudanças, para um novo tratamento ao devedor. A falência ganha um caráter econômico-social, sublinhando-se a existência de devedores honestos. É feita a diferenciação entre os devedores honestos e não honestos, com a concessão de alguns favores legais aos primeiros. Este movimento, no sentido da

---

<sup>46</sup> SALOMÃO, Luis Felipe. A Nova Lei De Recuperação De Empresas – A Declaração Judicial da Falência e a Quebra Requerida pelo Próprio Devedor (Lei Nº 11.101, de 9 De fevereiro De 2005); In: SANTOS, Paulo Penalva (Coord. et al). **A nova Lei de Falências e de Recuperação de Empresas – Lei nº11.101/05**, Rio de Janeiro: Forense, 2006, p. 185.

<sup>47</sup> Campinho menciona que a origem da palavra “falência “vem do latim, “*fallere*”, sinônimo de enganar, faltar com o prometido (CAMPINHO, Sergio. **Falência e Recuperação de Empresa**. O novo Regime da Insolvência Empresarial. 2ª. edição. Rio de Janeiro: Renovar, 2006, p. 3)

<sup>48</sup> Vale registrar, como menciona Salomão, (Ob. Cit., p. 185), que no direito português das ordenações, aplicável ao Brasil quando colônia, uma das penas graves para o falido era exílio para a colônia brasileira.



preservação das empresas, ganha especial impulso após a grande depressão de 1929 e após a segunda guerra mundial<sup>49</sup>.

A partir daí, a mudança de perspectiva percorre algumas direções, como destaca Silva Pacheco<sup>50</sup>. A primeira delas e, em caráter excepcional, foi a eliminação da empresa inviável e incompatível com a ordem econômica. Por outro lado, é garantida a proteção a empresa viável, favorecendo sua continuidade, enquanto unidade, o que prioriza o sistema produtivo como um todo. Tem-se, também, o afastamento do dirigente que comete atos fraudulentos.

Essa nova visão sobre a insolvência ganhou o mundo e modificou o tratamento das empresas em crise nos ordenamentos jurídicos de diversos países, inclusive no Brasil. Nesse sentido, foi disciplinada por alguns textos normativos até que, no final de 1945, foi promulgado o Decreto-Lei nº 7661. Regulava-se a falência, como execução coletiva, instrumento liquidatório de assumida centralidade no diploma legal, cujo objetivo era o encerramento da personalidade jurídica, com o pagamento dos credores como prioridade; e por duas espécies de concordata, preventiva e suspensiva, ambas qualificadas segundo sua relação com a ação falimentar (a primeira, para evitar; a segunda, para encerrar, em hipóteses em que a empresa novamente se viabilizava), pensadas como meios de superação da crise.

Com o passar do tempo, o aumento da complexidade da economia brasileira (superando a perspectiva do comerciante como agente primordial econômico, que era a pedra de toque do DL 7661/1945), a insuficiência do regime previamente formatado (a concordata consistia em uma moratória, seguida de um parcelamento dos créditos quirografários) e movimentos internacionais de melhora nos diplomas legais, passa-se a reconhecer a necessidade de reforma legal, em meados dos anos 1990.

Forma-se consenso no sentido de que seria necessário oferecer instrumentos para oportunizar o soerguimento de empresas, considerando que a manutenção da atividade empresarial guarda interesse social relevante, como narra Bezerra Filho<sup>51</sup>:

---

<sup>49</sup> SILVA PACHECO. “Das disposições Preliminares e das Disposições Comuns à Recuperação Judicial e à Falência”, In: SANTOS, Paulo Penalva (Coord. et al). **A nova Lei de Falências e de Recuperação de Empresas – Lei nº11.101/05**. Rio de Janeiro: Forense, 2006, p. 2.

<sup>50</sup> SILVA PACHECO, Ob. Cit., p. 2.

<sup>51</sup> BEZERRA FILHO, Manoel Justino. **Nova Lei de Recuperação e Falências comentada - Lei 11.101 de 9 de fevereiro de 2005, comentado artigo por artigo**. 3ª. edição. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005, p. 36.



[...] com a mudança do foco falimentar brasileiro, afastando a antiga preocupação primordial de liquidação e pagamento dos credores, para partir-se para uma busca de mecanismos que viessem a privilegiar a manutenção da empresa e a preservação do emprego e dos inúmeros benefícios sociais que a empresa propicia.

Desde a necessidade de oferecer meios que pudessem socorrer a empresa em crise, já nos seus primeiros sinais, hábeis a salvaguardar a atividade econômica viável e preservar a produção e empregos, viabilizando o pagamento de todos os seus credores, cria-se o ambiente ideal para uma profunda mudança no direito recuperacional, que culminou, em 2005, com a promulgação da Lei 11.101, de 9 de fevereiro daquele ano (após pouco mais de dez anos de tramitação).

Dentre outras alterações, a preservação da empresa (entendida como atividade) viável assume a centralidade do sistema, ao lado da negociabilidade. Sai de cena o realinhamento pré-formatado e forçado do endividamento, segundo o modelo fixo da concordata, e se adota a reestruturação a partir de fórmulas livremente ajustadas e construídas pelo devedor com seus credores, vertidas em planos, homologados por meio de procedimentos de jurisdição voluntária, com menor ou maior intervenção judicial, que podem tomar a forma de recuperação extrajudicial ou judicial, respectivamente.

A falência seguiu sendo o meio liquidatório para extinguir o empreendimento economicamente inviável, pretendendo dar meios de realocação célere dos ativos na economia, mantendo o objetivo realizar os direitos do devedor, que não tem condições de se recuperar, garantindo o tratamento isonômico de credores e o seu pagamento.

O novo regime foi, ao seu tempo, uma enorme ruptura com o anterior. Trouxe uma mudança cultural gigantesca, colaborando para transformar, inclusive, o mercado de crédito brasileiro. O avanço foi inegável, mas ainda havia espaço para polimento, o que sobreveio recentemente, a partir da constatação de que o Brasil tem se desconectado daqueles modelos legais que o inspiraram (países avançados), principalmente no distanciamento da razão liquidação/resolução, criando, como qualificam Coelho e Nunes<sup>52</sup>, um desmonte de empresas, que não entrega os efeitos esperados.

O cenário que se formou foi de abominação da falência e de recuperações judiciais que não geram negociação genuína entre devedor e seus credores, tardando para serem concluídas. A dinâmica de baixa possibilidade de recebimento de crédito na

---

<sup>52</sup> COELHO, Fabio Ulhoa; NUNES, Marcelo Guedes. **Alterações da Lei de Falências: uma avaliação da Reforma de 2020.** Associação Brasileira de Jurimetria, Aug. 17, 2021, disponível em: <<https://lab.abj.org.br/posts/2021-08-17-alteracao-falencias/>>. Acesso em 29 de agosto de 2021.



falência, assimetria informacional entre devedor e seus credores, suspensão da exigibilidade por tempo indefinido e falta de clareza do que é abuso do direito de voto, cuja premissa é a má-compreensão do princípio da preservação de empresas, acabam comprometendo o aparelho.

Noutro eixo de mudança normativa, a partir da promulgação do Novo Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/2015) e a Lei de Mediação (Lei nº 13.140/2015), passou-se a discutir com mais ênfase o uso de meios adequados de resolução de disputas em processos de insolvência, como instrumental à disposição dos profissionais atuantes na área.

Além do Enunciado nº 45<sup>53</sup>, na I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios, do Conselho da Justiça Federal<sup>54</sup>, a prática de meios adequados em casos repercussão nacional como o do Grupo Oi e da Livraria Saraiva, deram legitimidade aos referidos métodos no contexto das insolvências<sup>55</sup>.

Como marco de convergência dessas duas realidades (imperiosidade da mudança da insolvência e aprimoramento de meios adequados de resolução de litígios, ante o reconhecimento da concepção de acesso à justiça por múltiplas portas), não obstante críticas<sup>56</sup>, a reforma da Lei 11.101/2005, levada a cabo pela Lei 14.112/2020, incentiva que devedor e seus credores cheguem à autocomposição fora da corte, a uma, revigorando a recuperação extrajudicial; a duas, criando a negociação antecedente<sup>57</sup>; e, a

---

<sup>53</sup>Enunciado 45 - A mediação e conciliação são compatíveis com a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária, bem como em casos de superendividamento, observadas as restrições legais”, (CENTRO DE ESTUDOS JUDICIÁRIOS DO CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **I Jornada Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios**. 22 e 23 de agosto de 2016. Brasília, DF. Disponível em: <file:///C:/Users/julia/AppData/Local/Temp/Enunciados%20Aprovados%20I%20JPS-revisado.pdf>. Acesso: 10/10/2021).

<sup>54</sup>Vide NR n. 7, acima.

<sup>55</sup>Além de muitos outros casos práticos, citados em NR 5.

<sup>56</sup>Coelho e Nunes enumeram aspectos que consideram negativos: a obrigatoriedade de conciliação e mediação, porque não representaria ganho efetivo de negociação; a positividade da constatação prévia, que incentivaria o aumento dos deferimentos movidos pelo interesse na condução da administração judicial; a maior dificuldade na venda de ativos não circulantes, com a necessidade de participação dos credores na tomada da decisão; o aumento da interferência dos credores na contratação de financiamento ao devedor, pela disciplina do *DIP financing*; e o aumento da complexidade e duração do processo com a criação do plano alternativo dos credores (COELHO, NUNES, **Alterações...**).

<sup>57</sup>Aqui vale trazer a crítica de Coelho e Nunes, quando expõem: “Referimo-nos ao art. 20-B, § 1º, que possibilita ao devedor que atende aos requisitos para a obtenção da recuperação judicial o pedido de uma tutela de urgência cautelar para suspender as execuções por até 60 dias, sob a alegação de que irá tentar se compor com os credores por meio de conciliação ou mediação judicial. Há o risco de esse dispositivo se tornar a regra: toda recuperação judicial passaria a contar com essa fase cautelar apenas para fins de alongamento do stay period, porque a regra do desconto tende a não ter efetividade. Neste



três, firmando que, na tecitura legal renovada, ambas devem ser utilizadas como alternativas para evitar (ou anteceder) o procedimento de recuperação judicial.

Ademais, traz a previsão expressa dos “meios alternativos” como instrumentos compatíveis com os processos que regula, evidenciando os contornos de uma nova cultura para viabilizar a continuação empresarial com negociações estruturadas e ancoradas em métodos e técnicas cada vez mais sofisticados, desafiando advogados envolvidos em casos reais, principalmente naqueles que se desenvolvem quase que totalmente fora da ambiência judicial, como a recuperação extrajudicial, transformando seu modo de atuar, como abordamos no tópico que segue.

### **3. ADVOGAR NA RECUPERAÇÃO EXTRAJUDICIAL: DAS BOAS PRÁTICAS AOS MÉTODOS ADEQUADOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS**

Como contextualizamos no breve histórico acima, a forma como se encara a figura da empresa devedora já não é a mesma do passado e vem cambiando rapidamente nos últimos tempos. O tratamento legal foi paulatinamente alterado, garantido um novel prisma, com caminhos aprimorados (institutos como a recuperação extrajudicial, judicial e a falência) que buscam apresentar repostas satisfatórias à vida real. Adicione-se a este panorama o advento de ferramentas úteis para o gerenciamento das disputas entre credores e devedor, e chegamos a um momento em que o papel dos advogados é integralmente novo, com oportunidades jamais encontradas.

Desde a promulgação da Lei 11.101/2005, já se sabia que o texto da então nova legislação seria insuficiente para efetivar o princípio da preservação da atividade viável e que os resultados que se esperava não seriam entregues<sup>58</sup>. Como é próprio do processo legislativo – mais ainda quando se trata de um corpo legal que congrega diversos interesses, muitas vezes em conflito – jamais se atinge a perfeição. Faz-se o possível para as circunstâncias da ocasião, principalmente em termos de representatividade e

---

*cenário, ver-se-á um aumento de complexidade (e, portanto, da duração) do processo de recuperação judicial sem nenhuma justificativa ou proveito.” (COELHO, NUNES, Alterações...).*

<sup>58</sup>Observe-se que o Projeto de Lei 6229, que acabou resultando na Lei 14.112/2020, foi protocolado em 23/11/2005 e pretendia abranger os créditos fiscais, que ficaram de fora do original, como dizia a ementa: “Altera o § 7º do art. 6º da Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, que 'Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária', para submeter todos os créditos tributários à recuperação judicial”.



conformação do parlamento e, em uma marcha que é determinada pelo sistema democrático, avança-se na toada da realidade.

Ainda que obra imperfeita, ao longo dos anos de sua vigência, a LREF amadureceu em sua aplicação no senso de se consolidar em alguns aspectos, criando um sistema relativamente estável, mas que, sujeito a métricas, demonstrou a necessidade de aperfeiçoamento<sup>59-60</sup>. Nos últimos anos, iniciativas legislativas nesse sentido foram arranjadas e ganharam a força necessária para serem convertidas em lei com a pandemia da Covid-19.

O receio de que as medidas sanitárias adotadas como estratégia de redução das contaminações levassem a uma ampliação no número de casos de recuperação judicial e falência acabou motivando a apresentação de projetos de lei, de natureza emergencial e transitória<sup>61</sup>, que logo foram substituídos pela conclusão de que a reforma que já estava em curso seria a melhor alternativa. Mais ampla e sistêmica, incorporou algumas das ideias formatadas no contexto do estado de calamidade pública<sup>62</sup> da Covid-19, e redundou na aprovação de alterações que já vinham sendo discutidas há alguns anos, como explicam Costa e Melo<sup>63</sup>:

No cenário brasileiro, a ocorrência de grandes crises econômicas, culminado na recente crise decorrente da pandemia de Covid-19 – chamada de *'The Great Lockdown'*, ou, de 'crise do confinamento' –, tornou evidente a necessidade de modernizar ou acrescentar novos institutos à Lei 11.101/2005, aplicando-se, também, o aprendizado e a inspiração de outros sistemas de insolvência, notadamente o norte-americano e os europeus.

---

<sup>59</sup>Como, por exemplo, no que diz respeito à liquidação formal de pessoas jurídicas inviáveis (falência), que não é a escolha majoritária entre empresários, conclusão a que chegam Coelho e Nunes, quando comparam os números brasileiros a de economias maduras, asseverando: *"A disparidade sugere fortemente que estamos caminhando na direção oposta à das economias tomadas por paradigma e a existência de um mercado paralelo de liquidações irregulares no país, que pode montar de 4 a 10 vezes a quantidade de liquidações formais e regulares."* (COELHO, NUNES, **Alterações...**)

<sup>60</sup>Aqui vale, ainda, pontuar os dados levantados pela Associação Brasileira de Jurimetria, que mantém observatórios dos casos de insolvência no Brasil, e divulga informações relevantes relacionadas às ações previstas na Lei 11.101/2005, cuja análise escapa ao objeto do presente estudo (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE JURIMETRIA. **Observatórios ABJ**. Disponível em: <<https://obs.abj.org.br/projetos/>> Acesso: 15/10/2021).

<sup>61</sup>São exemplos os Projetos de Lei 1397/2020; 1781/2020 e 2067/2020, todos da Câmara dos Deputados, que traziam medidas emergenciais e transitórias. O primeiro foi, inclusive, aprovado na casa legislativa e encaminhado ao Senado Federal, onde foi arquivado.

<sup>62</sup>Especialmente no que pertine aos instrumentos de pré-insolvência, introduzidos a partir do art. 20-A.

<sup>63</sup>COSTA, Daniel Carnio; MELO, Alexandre Correa Nasser de Melo. **Comentários à Lei de Recuperação de Empresas e Falência** - Lei 11.101, de 09 de fevereiro de 2005 - de acordo com a Lei 14.112, de 24/dez/2020. Curitiba: Juruá Editora, 2020, p. 26.



Dentre as muitas mudanças que vieram com a reformadora Lei 14.112/2020, merecem destaque, nesse trabalho, aquelas que focaram no instituto da recuperação extrajudicial, porque se trata do instrumento recortado pelo problema de pesquisa, e que consolidaram a adoção de mediação e conciliação nos processos recuperacionais. Em uma breve análise, passamos ao seu destaque, ao lado de conceitos elementares, imprescindíveis para a construção do objeto de estudo.

Primeiro, no que pertine aos procedimentos recuperacionais, previstos na Lei 11.101/2005 (LRE), em amplo senso (judicial ou extra), deve-se ponderar que se revestem da natureza voluntária. Pretendem, por meio da expressão da vontade dos interessados (devedor e credores), que poderá ser decorrente do consenso (recuperação extrajudicial de homologação facultativa ou recuperação judicial não objetada) ou da imposição da maioria (recuperação judicial aprovada em assembleia de credores ou extrajudicial de homologação obrigatória), trazer eficácia ao plano, desde que preenchidos requisitos objetivos (validade). Não há dúvidas de que o resultado jurídico não acontece sem a intervenção do Poder Judiciário<sup>64</sup>, de cujo papel nos ocuparemos mais adiante.

A recuperação extrajudicial, em específico, em qualquer de suas modalidades (impositiva ou facultativa<sup>65</sup>), é

[...] a composição privada celebrada entre o devedor e uma parte ou totalidade de seus credores de uma ou mais classes [sic] ou grupos, qual é condicionada à homologação judicial e que permite a produção de seus efeitos em relação a todos os credores aderentes ou, desde que preenchidos requisitos legais, a vinculação da minoria dissidente às condições contratuais anuídas pela maioria dos credores.

A homologação do plano é o objeto da recuperação extrajudicial. Ele é um negócio jurídico complexo, um contrato comutativo (porque enseja concessões mútuas), plurilateral (em que, já dissemos, vige o princípio da maioria) e cuja justa causa é a

---

<sup>64</sup>GONTIJO, Vinicius Jose Marques. A Natureza de Jurisdição Voluntária da Recuperação Judicial de Empresas. **Revista da Faculdade de Direito Milton Campos**. Nova Lima. V. 28. P. 1-11. 2014.

<sup>65</sup>“Na lei, há duas hipóteses distintas de homologação em juízo do plano de recuperação extrajudicial. A primeira hipótese, que denomino aqui facultativa, é a homologação do plano que conta com a adesão da totalidade dos credores atingidos pelas medidas previstas. [...] Ao lado [...] prevê a lei também a homologação obrigatória. Trata-se da hipótese na qual o devedor conseguiu obter adesão de parte significativa dos seus credores ao plano de recuperação, mas uma pequena minoria destes resiste a suportar suas consequências.” (COELHO, Fabio Ulhoa. **Comentários à Lei de Falências e de Recuperação de Empresas**. 14. Edição revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021. p. 488-489).



preservação da empresa. Como negócio jurídico, percorre a escada ponteana, devendo superar os planos da existência e da validade, para, por fim, ter eficácia, que é consolidada, para os dissidentes, na modalidade obrigatória, pela chancela judicial<sup>66</sup>.

Estão sujeitos ao plano de recuperação extrajudicial todos os créditos existentes à data do pedido (vencidos ou não), salvo as exceções do art. 49, §3º (créditos de proprietário fiduciário, arrendador mercantil, proprietário ou promitente vendedor de imóvel com cláusula de irrevogabilidade ou irretratabilidade, ou de proprietário em contrato de venda com reserva de domínio), do art. 86, II (créditos por adiantamento a contrato de câmbio para exportação), ambos da LREF, e as dívidas fiscais. Isso implica que os créditos trabalhistas (novidade da reforma), desde que haja negociação coletiva com o sindicato da respectiva categoria profissional,<sup>67</sup> poderão ser incluídos.

Com já apontamos, existem duas modalidades de recuperação extrajudicial: de homologação facultativa (quando se obtém a adesão de todos os credores) e a obrigatória (quando a adesão é parcial). A última, por ocasião da homologação judicial, impõe aos credores dissidentes a sujeição ao plano, desde que tenha sido aprovada por mais da metade dos abrangidos – o que foi alterado pela reforma, à medida que na redação anterior se exigia 3/5, ou 60% de adesões.

Em qualquer das modalidades, a recuperação extrajudicial viabiliza que os credores sujeitos ao plano sejam reunidos em duas configurações<sup>68</sup>: ou por espécie de crédito (utilizando-se da classificação da falência)<sup>69</sup> ou por grupos de interesse (quanto o critério agrupador é a natureza e a as condições de pagamento do crédito). São formas

---

<sup>66</sup>DIDIER JUNIOR, Fredie; BRAGA, Paula Sarno; BATISTA, Felipe Vieira. A recuperação judicial como jurisdição voluntária: um ponto de partida para a estruturação do procedimento. **Revista de Processo** | vol. 310/2020 | p. 237 - 262 | Dez / 2020 DTR\2020\14340.

<sup>67</sup>Exigência que tem gerado incertezas e polêmica, mas que não abordaremos aqui.

<sup>68</sup>Conforme determina o art. 163, § 1º, que diz: “§ 1º O plano poderá abranger a totalidade de uma ou mais espécies de créditos previstos no art. 83, incisos II, IV, V, VI e VIII do caput, desta Lei, ou grupo de credores de mesma natureza e sujeito a semelhantes condições de pagamento, e, uma vez homologado, obriga a todos os credores das espécies por ele abrangidas, exclusivamente em relação aos créditos constituídos até a data do pedido de homologação”.

<sup>69</sup>Observe-se que o artigo 83, da LREF, também foi alterado e as espécies sujeitas à recuperação extrajudicial são, após supressões dos incisos IV e V, as que constam nos incisos II, VI e VIII, a saber: “II - os créditos gravados com direito real de garantia até o limite do valor do bem gravado; [...] VI - os créditos quirografários, a saber: a) aqueles não previstos nos demais incisos deste artigo; b) os saldos dos créditos não cobertos pelo produto da alienação dos bens vinculados ao seu pagamento; e c) os saldos dos créditos derivados da legislação trabalhista que excederem o limite estabelecido no inciso I do caput deste artigo; [...] VIII - os créditos subordinados, a saber: a) os previstos em lei ou em contrato; e b) os créditos dos sócios e dos administradores sem vínculo empregatício cuja contratação não tenha observado as condições estritamente comutativas e as práticas de mercado; [...]”.



distintas de estruturar a sujeição, com consequências práticas bastante interessantes, mas cuja análise ora não se mostra compatível com as limitações desse artigo.

Há, ainda, a possibilidade de se apresentar pedido de homologação, em caráter provisório, com 1/3 de credores aderentes (art. 163, § 7º), desde que se chegue ao quórum de aprovação de mais da metade dos créditos sujeitos, em 90 dias. Cerezetti e Souza<sup>70</sup> denominam essa modalidade de solicitação de consentimento, entendendo que se trata de “[...] etapa adicional e opcional para que os devedores em crise possam contar com maior estabilidade para obter as últimas anuências necessárias à satisfação do quórum mínimo para requerer a homologação do plano de recuperação extrajudicial impositivo”, o que se arranja pela concessão da suspensão de exigibilidade das dívidas abrangidas (*stay period*), pelo prazo assinalado.

Ainda no rol das principais alterações, merece registro a irrevogabilidade da alienação ou outorga de garantia de bens autorizada judicialmente ou prevista no plano de recuperação extrajudicial, nos termos do art. 66-A, LREF, o que veio para, como explica Bezerra Filho<sup>71</sup>, trazer “segurança ao adquirente, que tem a garantia de que os atos praticados não serão invalidados ou declarados ineficazes”.

Finalmente, a mudança que tem pertinência direta com o tema desse texto, é a inclusão, na LREF, do incentivo à utilização de meios adequados de solução de conflitos antes e durante os processos que regula, do que cuidam o art. 20-A e seguintes.

Já mencionamos que a utilização da mediação em ações de recuperação judicial não é uma novidade: antes mesmo da reforma, iniciativas nesse sentido vinham sendo experimentadas em diversos processos judiciais<sup>72</sup>, já havia ocorrido a aprovação do Enunciado 45, da I Jornada do CJF<sup>73</sup>, e, inclusive, a Resolução n. 71, do CNJ. Agora, há menção expressa à mediação e à conciliação que poderão ser aplicadas em complementariedade à negociação direta. Não é demais dizer que o rol não é taxativo: ambas são espécies de um gênero que comporta outras técnicas, dentre as quais as Práticas Colaborativas, o que se resgatará mais adiante.

---

<sup>70</sup> CEREZETTI, Sheila C. Neder; SOUZA, Ana Elisa Laquimia. Procedimento Antigo, Novas Ferramentas: o processo de solicitação de consentimento na recuperação extrajudicial (art. 163, § 7º, da Lei 11.101/2005). In: VASCONCELOS, Ronaldo et. al (Coord.). **Reforma da Lei de Recuperação e Falência – Lei 14.112/2020**. São Paulo: Editora Iasp, 2021, p. 1168.

<sup>71</sup> BEZERRA FILHO, Op. Cit., p. 320.

<sup>72</sup> Vide NR 5, acima.

<sup>73</sup> Vide NR 18, acima.



Por isso, a alteração legislativa deve ser interpretada em um sentido mais abrangente: de consolidação da utilização, ao lado da negociação, de técnicas mais pujantes, que se mostrem adequadas à solução das controvérsias que porventura surjam no curso dos procedimentos ou antes deles, promovendo-se o incentivo à desjudicialização da crise, nos exatos termos do Enunciado 222, aprovado após a promulgação da reforma, na II Jornada Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios, ocorrida em agosto de 2021, que diz:

ENUNCIADO 222 - O juiz incentivará, com o auxílio do administrador judicial, a desjudicialização da crise empresarial, seja nos processos de recuperação judicial, seja extrajudicial, como forma de encontrar a solução mais adequada ao caso e, com isso, concretizar o princípio da preservação da atividade viável <sup>74</sup>.

Em resumo, já em 2005, uma nova sistemática foi implementada<sup>75</sup>. Recentemente, ela foi aprimorada, abrindo espaço para a criação de oportunidades de diálogo e entendimento entre os envolvidos, em claro incentivo à autocomposição e, portanto, à desjudicialização de conflitos e, no contexto específico da LREF, da crise.

Com efeito, assim como ocorreu e vem ocorrendo em outros campos do direito (a exemplo do direito de família), determinadas posturas, habilidades e competências dos profissionais envolvidos são recrutadas, merecendo reflexão.

O Código de Ética e Disciplina da Ordem dos Advogados do Brasil<sup>76</sup> estabelece que o advogado é defensor da paz social, complementando com o esclarecimento de que é seu dever estimular a conciliação e prevenir, sempre que possível, a instauração de litígio. Com isso, verifica-se que ao papel que efetivamente se espera que desempenhe não corresponde à imagem que comumente lhe é atribuída, como alguém combativo, guerreiro, belicoso, ou agressivo.

---

<sup>74</sup>CENTRO DE ESTUDOS JUDICIÁRIOS DO CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **II Jornada Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios**. 26 e 27 de agosto de 2021. Brasília, DF. Disponível em: <[https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/prevencao-e-solucao-extrajudicial-de-litigios/?\\_authenticator=60c7f30ef0d8002d17dbe298563b6fa2849c6669](https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/prevencao-e-solucao-extrajudicial-de-litigios/?_authenticator=60c7f30ef0d8002d17dbe298563b6fa2849c6669)>. Acesso: 10/10/2021.

<sup>75</sup>Antes da criação da recuperação extrajudicial, era considerado ato de falência (viabilizava sua decretação) a ação do devedor que convocasse seus credores para negociação coletiva (nos termos do art. 2º., III, do DL 7661/1945)

<sup>76</sup>ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Código de Ética e Disciplina**. Disponível em: <[https://oabrj.org.br/arquivos/files/Novo\\_Codigo\\_de\\_Etica\\_e\\_Disciplina.pdf](https://oabrj.org.br/arquivos/files/Novo_Codigo_de_Etica_e_Disciplina.pdf)> Acesso em 15 de outubro de 2021.



O desempenho do advogado – seja em que área for –, é voltado a auxiliar na resolução do conflito, da maneira que melhor atenda aos interesses dos clientes, seja pela via judicial ou não. Neste contexto, mister voltar à essência da atividade e refletir como a advocacia vem sendo praticada. O advogado é o profissional que acode, que ajuda a solucionar os problemas, a reduzir o nível de estresse, buscando caminhos factíveis e sustentáveis.

Neste sentido, advogados que atuam no contexto da crise de empresas, assim como os advogados de outras áreas, inclusive de família, não são ou não devem ser apenas ajuizadores de ações. A procura do acolhimento dos interesses de seus clientes não acontecerá de forma revanchista, punitiva ou expropriatória.

É por isso que o profissional deve estar compromissado com negociações colaborativas<sup>77</sup>, aderentes aos princípios que compõem o projeto de negociação de Harvard<sup>78</sup>, pautando-as por interesses, na busca da convergência; ao invés de se basearem em posições, que limitam as negociações; aplicando a criatividade para trazer opções para superar o conflito, aliviando a dinâmica fundada na barganha e na concorrência.

Nos veículos recuperacionais, previstos na LREF, o não-litígio é premissa. São procedimentos de jurisdição voluntária, através dos quais os cidadãos recorrem ao juiz para obter “[...] *permissões, autorizações, convalidações de certos atos a respeito dos quais é mais grave o perigo de injustiça*”<sup>79</sup>. A jurisdição voluntária é uma

[...] atividade estatal de integração e fiscalização. Busca-se do Poder Judiciário a integração da vontade, para torná-la apta a produzir determinada situação jurídica. Há certos efeitos jurídicos decorrentes da vontade humana, que somente podem ser obtidos após a integração dessa vontade perante o Estado-juiz, que o faz após a fiscalização dos requisitos legais para a obtenção do resultado almejado.<sup>80-81</sup>

<sup>77</sup> WEBB, Stuart G., OUSKY, Ronald D. tradução de Alexandre Martins. **O caminho colaborativo para o divórcio – o método revolucionário que, sem recorrer ao Tribunal, resulta em menos estresse, custos menores e crianças mais felizes**, São Paulo: Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2017, P. 163.

<sup>78</sup> FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce, tradução Ricardo Vasques Vieira. **Como Chegar ao Sim- Como negociar acordos sem fazer concessões**. Rio de Janeiro: Solomon, 2014

<sup>79</sup> CARNELUTTI, Francesco. **Como se faz um processo**. São Paulo: Pílares, 2015, p. 25.

<sup>80</sup> DIDIER JUNIOR, Fredie; BRAGA, Paula Sarno; Ob. Cit.

<sup>81</sup> Não se desconhece a existência de uma discussão em torno da jurisdição voluntária como atividade jurisdicional genuína ou como administração pública de interesses privados. Os limites do presente texto não permitem resgatar esse embate, que é trazido por Didier Junior, Braga e Batista, aos quais se remete (DIDIER JUNIOR; BRAGA,; BATISTA, idem)



A recuperação extrajudicial se inscreve, pela reduzida intervenção judicial, no que o Banco Mundial classifica como procedimento híbrido<sup>82</sup>, porque o Poder Judiciário é angariado apenas em momentos pontuais do percurso tomado pelo devedor e seus credores na construção do plano. No caso brasileiro, aportando a chancela de legalidade necessária à perfectibilização do ato.

Sob o auspício da voluntariedade, marcado pela negociação concretizada fora do ambiente judicial (aspecto no qual se distingue da recuperação judicial), tem um escopo reduzido de litigiosidade (é exceção<sup>83</sup>), o que leva a uma reflexão em torno da definição dos papéis, dos comportamentos e das dinâmicas a partir das quais foi idealizado, especialmente no que atine ao papel do advogado.

Cabe às partes, por si e por seus assessores técnicos, auxiliares e mandatários, inclusive os profissionais com formação jurídica, estabelecer o ambiente necessário para a negociação, inclusive e em especial na etapa que se processa fora da corte, criando as condições para que possam chegar ao entendimento. Aliás, se houver consenso, a recuperação extrajudicial poderá ser de homologação facultativa, o que a converte em um verdadeiro *out-of-the-court workout* (OCW)<sup>84</sup>.

Nesse cenário, de autocomposição, a conveniência de métodos adequados de solução de conflitos é reconhecida não só na legislação brasileira, mas em documentos internacionais, dentre os quais editados pelo próprio Banco Mundial<sup>85</sup>, quando pontua:

---

<sup>82</sup>Na definição oferecida pela instituição: “*Hybrid procedures as the name suggests, combine informal out-of-court restructuring arrangements (that is, privately negotiated restructuring contracts) with elements of formal court or institutional procedures and supervision. The importance of the hybrid procedure is that it benefits from the most salient features of both OCWs and reorganization processes: it is a fast and flexible procedure that can enhance the efficiency of an otherwise lengthy formal process and can also be binding on other creditors. Moreover, it might be used before the enterprise is actually in insolvency to stave off further corporate distress.*” (WORLD BANK. **A Toolkit For Out-of-Court Workouts.** Disponível em: <

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28953/121753-WP-PUBLIC-OCWToolkitFINALENGLISHWEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>> Acesso: 10/10/2021, p. 4).

<sup>83</sup>Tal qual decidiu o Superior Tribunal de Justiça no REsp 1924580/RJ.

<sup>84</sup>Na definição do Banco Mundial: “*OCWs are nonjudicial, private contractual arrangements between the debtor and its creditors (all or just some of the creditors). OCWs workouts are not typically provided for in insolvency legislation, but are instead the result of consensual negotiations, which is why many workouts are considered “informal.” In OCWs, parties are free to negotiate the terms of their restructuring agreement without involving the court. This typically means that workouts are flexible, fast, and less expensive than litigation. Generally, the only formal requirement of OCWs is that the negotiations must ultimately result in a valid, binding contract. The major drawback of OCWs is that they are only binding among the parties to the agreement, lacking the cramdown feature of a court-supervised sanctioned reorganization.*” (WORLD BANK, Op. Cit., p. 6)

<sup>85</sup>WORLD BANK, Op. Cit., p. 36.



*Workouts succeed when there is open dialogue and good-faith negotiations between the debtor and its creditors. At times, these intangible elements may be missing. Mediators or conciliators are a means of support. They can be used in a variety of restructuring models, but are particularly beneficial in workouts.*

No contexto da adoção de técnicas de negociação que ajudem à superação dos impasses criados pela situação de dificuldade econômico-financeira, entendemos que as Práticas Colaborativas também podem ser uma opção aos envolvidos. Elas são entendidas como método não-adversarial e extrajudicial de solução de conflitos que se caracteriza pela assunção de compromisso de agir de boa-fé e com transparência, vertido em um Termo de Participação<sup>86</sup>, no qual clientes e equipes se vinculam à não-litigância enquanto perdurar o caso colaborativo e acertam a retirada da equipe, caso não se chegue a um acordo<sup>87</sup>.

Podem ser de extrema relevância no cenário de reestruturação empresarial porque aportam aos profissionais outro referencial comportamental, como ficou destaque na justificativa do Enunciado 171<sup>88</sup>, também aprovado na II Jornada do CFJ, antes mencionada.

Outrossim, esse método é absolutamente aderente ao que preconiza a INSOL International, instituição formada por advogados especializados em *turnaround* e insolvência, que, em 2017, revisou suas recomendações de melhores práticas de

---

<sup>86</sup>Sobre o Termo de Participação, Tesler esclarece seu significado, na hipótese de um divórcio: “Os termos de participação têm um propósito totalmente diferente dos acordos de honorários, pois estipulam o modo como o processo colaborativo irá se desenvolver. Especificam responsabilidades e compromissos de cada profissional e cada cônjuge em relação ao trabalho do divórcio colaborativo”. (TESLER, Pauline. H., **Divórcio Colaborativo. A maneira revolucionária de reestruturar sua família, resolver problemas legais e seguir adiante**. Tradução Cláudia Abraham Chueke, São Paulo: Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2017, p. 93).

<sup>87</sup>Neste sentido é a definição constante no Código de Ética, do Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas (INSTITUTO BRASILEIRO DE PRÁTICAS COLABORATIVAS. **Código de Ética**. Disponível em: <<https://ibpc.praticascolaborativas.com.br/wp-content/uploads/2020/09/PADROES-ETICOS-IBPC-FINAL.pdf>>, acesso em 14/09/2021)

<sup>88</sup>ENUNCIADO 171 - É recomendada aos advogados a adoção de práticas colaborativas que consistam no processo de negociação estruturado, com enfoque não adversarial e interdisciplinar na gestão de conflitos, por meio do qual as partes e os profissionais assinam um termo de participação, comprometendo-se com a transparência no procedimento e a não litigância. Justificativa: [...] É preciso que os juristas abandonem a postura combativa, beligerante e adotem práticas cooperativas, primando sempre que possível por resolver as demandas conflitivas de forma extrajudicial, por meio de sessões de conciliação, mediação, do procedimento de advocacia colaborativa e até mesmo utilizando-se de mecanismos disponíveis em serventias extrajudiciais, como é o caso do usucapião, inventário e divórcio extrajudicial. (CJF, Ob. Cit.). Para que aconteça uma mudança de paradigma e principalmente um acesso mais célere e humanizado à justiça, é preciso que todos os atores do direito atuem de forma colaborativa.



negociação de dívidas e editou o *Statement of Principles For a Global Approach to Multi-Creditor Workouts II*<sup>89</sup>.

No documento, foram consolidados princípios que são basilares na atuação profissional, voltados para o momento do *stand still*, em que há uma trégua para a empresa em dificuldade, fora da corte (o que coincide com a negociação antes da homologação do plano de recuperação judicial, mesmo na espécie impositiva). Dos oito princípios aprovados, seis reforçam valores que correspondem aos pilares das Práticas Colaborativas, a saber: o primeiro, que enfatiza a colaboração<sup>90</sup>; o segundo, a coordenação entre credores e tratamento preventivo de conflitos<sup>91</sup>; o terceiro, a não-adversarialidade do devedor<sup>92</sup>; o quarto, a formação de comitês e envolvimento colaborativos dos credores<sup>93</sup>; o quinto, a transparência do devedor<sup>94</sup>; e o sétimo, a confidencialidade das informações<sup>95</sup>. Os princípios que não são diretamente coincidentes com os pilares das PCs – mas que, ainda assim, harmonizam com eles –

---

<sup>89</sup> INSOL INTERNATIONAL. *Statement of Principles For a Global Approach to Multi-Creditor Workouts II*. Disponível em: <  
[https://original.insol.org/\\_files/Publications/StatementOfPrinciples/Statement%20of%20Principles%20II%2018%20April%202017%20BML.pdf](https://original.insol.org/_files/Publications/StatementOfPrinciples/Statement%20of%20Principles%20II%2018%20April%202017%20BML.pdf)>. Acesso em 10/10/2021.

<sup>90</sup>“FIRST PRINCIPLE: Where a debtor is found to be in financial difficulties, all relevant creditors should be prepared to co-operate with each other to give sufficient (though limited) time (a “Standstill Period”) to the debtor for information about the debtor to be obtained and evaluated and for proposals for resolving the debtor’s financial difficulties to be formulated and assessed, unless such a course is inappropriate in a particular case.” (INSOL, Ob. Cit.)

<sup>91</sup>“SECOND PRINCIPLE: During the Standstill Period, all relevant creditors should agree to refrain from taking any steps to enforce their claims against or (otherwise than by disposal of their debt to a third party) to reduce their exposure to the debtor but are entitled to expect that during the Standstill Period their position relative to other creditors and each other will not be prejudiced. Conflicts of interest in the creditor group should be identified early and dealt with appropriately.” (INSOL, Ob. Cit.)

<sup>92</sup>“THIRD PRINCIPLE: During the Standstill Period, the debtor should not take any action which might adversely affect the prospective return to relevant creditors (either collectively or individually) as compared with the position at the Standstill Commencement Date.” (INSOL, Ob. Cit.)

<sup>93</sup>“FORTH PRINCIPLE: The interests of relevant creditors are best served by co-ordinating their response to a debtor in financial difficulty. Such co-ordination will be facilitated by the selection of one or more representative co-ordination committees and by the appointment of professional advisers to advise and assist such committees and, where appropriate, the relevant creditors participating in the process as a whole.” (INSOL, Ob. Cit.)

<sup>94</sup>“FIFTH PRINCIPLE: During the Standstill Period, the debtor should provide, and allow relevant creditors and/or their professional advisers reasonable and timely access to, all relevant information relating to its assets, liabilities, business and prospects, in order to enable proper evaluation to be made of its financial position and any proposals to be made to relevant creditors.” (INSOL, Ob. Cit.)

<sup>95</sup>“SEVENTH PRINCIPLE: Information obtained for the purposes of the process concerning the assets, liabilities and business of the debtor and any proposals for resolving its difficulties should be made available to all relevant creditors and should, unless already publicly available, be treated as confidential.” (INSOL, Ob. Cit.)



são o sexto (que trata do respeito à legislação aplicável<sup>96</sup>) e o oitavo (que destaca a prioridade no financiamento feito ao credor em crise, no caso de insolvência<sup>97</sup>).

Dito isso, chega-se ao ponto em que as Práticas Colaborativas se mostram impecavelmente compatíveis com os cenários de crise, segundo as melhores práticas de negociação internacionais, reforçando o arsenal dos métodos adequados de solução e superação de conflitos que podem surgir, principalmente na recuperação extrajudicial, onde os comportamentos esperados das partes e seus advogados precisam atender a *standards* alinhados com a solução das controvérsias sem a supervisão do juiz.

#### 4. CONCLUSÃO

A partir das modificações legais, que são fruto de uma profunda transformação no sistema de insolvência, impulsionadas pelo momento de adversidade que atravessa a economia mundial, o direito brasileiro passa a contar com um veículo de recuperação extrajudicial renovado e com potência para servir às partes como oportunidade de gerarem o entendimento por si próprias.

A colaboração é premissa de negociações nas quais se tem claro o interesse comum, que é a manutenção da atividade econômica viável, a bem de toda a sociedade. Porém, depois de muitos anos de prevalência de posições sobre interesses, a mudança cultural não é tarefa singela. Trazer os profissionais que assessoram o devedor e os seus credores para um patamar colaborativo pode ser bastante desafiador. Comportamentos arraigados, resultantes de cenários em que se privilegiou a divergência e o litígio, em detrimento da colaboração, não desaparecem espontaneamente.

Por isso, o método pode ser uma forma de realizar os ajustes necessários e acelerar a transformação que o momento exige. Por conseguinte, para romper com a cultura da lide, as Práticas Colaborativas estruturam, por seus pilares, o ambiente que auxilia na superação de alguns gargalos, viabilizando a recuperação extrajudicial, auxiliando não só na negociação do plano, mas também em outros momentos do

---

<sup>96</sup>“*SIXTH PRINCIPLE: Proposals for resolving the financial difficulties of the debtor and, so far as practicable, arrangements between relevant creditors relating to any standstill should reflect applicable law and the relative positions of relevant creditors at the Standstill Commencement Date.*” (INSOL, Ob. Cit.)

<sup>97</sup>“*EIGHTH PRINCIPLE: If additional funding is provided during the Standstill Period or under any rescue or restructuring proposals, the repayment of such additional funding should, so far as practicable, be accorded priority status as compared to other indebtedness or claims of relevant creditors.*” (INSOL, Ob. Cit.)



procedimento, dentro ou fora do Poder Judiciário, em que acordos precisam ser assumidos.

Quando a LREF abre a porta para a mediação e a conciliação, outras técnicas também podem ser incorporadas. Por isso, estando em alinhamento com as melhores práticas, reconhecidas internacionalmente, as PCs ampliam o repertório à disposição dos operadores jurídicos, em especial advogados, para o soerguimento empresarial, aportando elementos de suma importância para a evolução da economia nacional.

## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE JURIMETRIA. **Observatórios ABJ**. Disponível em: <<https://obs.abj.org.br/projetos/>> Acesso em: 15 out 2021.

BEZERRA FILHO, Manoel Justino. **Nova Lei de Recuperação e Falências comentada - Lei 11.101 de 9 de fevereiro de 2005, comentado artigo por artigo**. 3ª edição. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2005.

BIOLCHI, Juliana Della Valle; ZUARDI, Felicia. A aplicação das práticas colaborativas nas recuperações extrajudiciais. **Revista Consultor Jurídico**, 18 de junho de 2021. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2021-jun-18/opinio-aplicacao-praticas-colaborativas-recuperacoes-extrajudiciais>> Acesso em: 30 agost 2021.

CAMERON, Nancy J., **Práticas Colaborativas: Aprofundando o diálogo**. Contribuição de Susan Gamache et al. Tradução de Alexandre Martins. São Paulo: Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2019.

CAMPINHO, Sergio. **Falência e Recuperação de Empresa – O novo Regime da Insolvência Empresarial**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Renovar, 2006.

CARNELUTTI, Francesco. **Como se faz um processo**. São Paulo: Pilares, 2015.

CENTRO DE ESTUDOS JUDICIÁRIOS DO CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **I Jornada Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios**. 22 e 23 de agosto de 2016. Brasília, DF. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/prevencao-e-solucao-extrajudicial-de-litigios/enunciados-aprovados/>>. Acesso em: 10 out 2021.

\_\_\_\_\_. **II Jornada Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios**. 26 e 27 de agosto de 2021. Brasília, DF. Disponível em: <[https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/prevencao-e-solucao-extrajudicial-de-litigios/?\\_authenticator=60c7f30ef0d8002d17dbe298563b6fa2849c6669](https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/prevencao-e-solucao-extrajudicial-de-litigios/?_authenticator=60c7f30ef0d8002d17dbe298563b6fa2849c6669)>. Acesso em: 10 out 2021.



CEREZETTI, Sheila C. Neder; SOUZA, Ana Elisa Laquimia. Procedimento Antigo, Novas Ferramentas: o processo de solicitação de consentimento na recuperação extrajudicial (art. 163, § 7º, da Lei 11.101/2005). In: VASCONCELOS, Ronaldo et. al (Coord.). **Reforma da Lei de Recuperação e Falência – Lei 14.112/2020**. São Paulo: Editora Iasp, 2021.

COELHO, Fábio Ulhôa. Curso de Direito Comercial. 13ª. ed. São Paulo. Saraiva, 2012. V.3, p.251, *apud in* SOUZA NETTO, Antônio Evangelista de Samantha Mendes Longo, **A recuperação empresarial e os métodos adequados de solução de conflitos**. 1ª. edição. Porto Alegre: Paixão, 2020.

\_\_\_\_\_. **Comentários à Lei de Falências e de Recuperação de Empresas**. 14. Edição revista, atualizada e ampliada. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2021.

COELHO, Fabio Ulhoa; NUNES, Marcelo Guedes. **Alterações da Lei de Falências: uma avaliação da Reforma de 2020**. Associação Brasileira de Jurimetria, Aug. 17, 2021, disponível em: <<https://lab.abj.org.br/posts/2021-08-17-alteracao-falencias/>> Acesso em: 29 agost. 2021.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução n. 71**. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/files/original142428202008265f46709ce1319.pdf>>. Acesso em: 15 out 2021.

COSTA, Daniel Carnio; MELO, Alexandre Correa Nasser de Melo. **Comentários à Lei de Recuperação de Empresas e Falência - Lei 11.101, de 09 de fevereiro de 2005 - de acordo com a Lei 14.112, de 24/dez/2020**. Curitiba: Juruá Editora, 2020.

DIDIER JUNIOR, Fredie; BRAGA, Paula Sarno; BATISTA, Felipe Vieira. A recuperação judicial como jurisdição voluntária: um ponto de partida para a estruturação do procedimento. **Revista de Processo** | vol. 310/2020 | p. 237 - 262 | Dez / 2020 DTR\2020\14340.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce, tradução Ricardo Vasques Vieira. **Como Chegar ao Sim- Como negociar acordos sem fazer concessões**. Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

GONTIJO, Vinicius Jose Marques. A Natureza de Jurisdição Voluntária da Recuperação Judicial de Empresas. **Revista da Faculdade de Direito Milton Campos**. Nova Lima. V. 28. P. 1-11. 2014.

INSOL INTERNATIONAL. **Statement of Principles For a Global Approach to Multi-Creditor Workouts II**. Disponível em:

<[https://original.insol.org/\\_files/Publications/StatementOfPrinciples/Statement%20of%20Principles%20II%2018%20April%202017%20BML.pdf](https://original.insol.org/_files/Publications/StatementOfPrinciples/Statement%20of%20Principles%20II%2018%20April%202017%20BML.pdf)>. Acesso em 10/10/2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE PRÁTICAS COLABORATIVAS. **Código de Ética**. Disponível em: <<https://ibpc.praticascolaborativas.com.br/wp-content/uploads/2020/09/PADROES-ETICOS-IBPC-FINAL.pdf>>. Acesso em: 14 set. 2021.



LASZLO, Ervin. **Macrotransição**: o desafio do terceiro milênio. São Paulo: Axis Mundi, 2001, p. 25-27.

ORDEM DOS ADVOGADOS DO BRASIL. **Código de Ética e Disciplina**. Disponível em: <[https://oabrij.org.br/arquivos/files/Novo\\_Codigo\\_de\\_Etica\\_e\\_Disciplina.pdf](https://oabrij.org.br/arquivos/files/Novo_Codigo_de_Etica_e_Disciplina.pdf)>. Acesso em: 10 5out 2021.

SALOMÃO, Luis Felipe. A Nova Lei De Recuperação De Empresas – A Declaração Judicial da Falência e a Quebra Requerida pelo Próprio Devedor (Lei Nº 11.101, de 9 De fevereiro De 2005). In: SANTOS, Paulo Penalva (Coord. et al). **A nova Lei de Falências e de Recuperação de Empresas – Lei nº11.101/05**, Rio de Janeiro: Forense, 2006.

SILVA PACHECO, José. “*Das disposições Preliminares e das Disposições Comuns à Recuperação Judicial e à Falência*”, In: SANTOS, Paulo Penalva (Coord. et al). **A nova Lei de Falências e de Recuperação de Empresas – Lei nº11.101/05**, Rio de Janeiro: Forense, 2006.

TESLER, Pauline H., **Collaborative Law**: achieving effective resolution in divorce without litigation, 3a. ed. Chicago, IL: American Bar association, 2016.

\_\_\_\_\_. THOMPSON, Peggy. Tradução Claudia Abraham Chueke. **Divórcio colaborativo – A maneira revolucionária de reestruturar sua família, resolver problemas legais e seguir adiante**. São Paulo: Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2017.

WEBB, Stuart G., OUSKY, Ronald D. tradução de Alexandre Martins. **O caminho colaborativo para o divórcio** – o método revolucionário que, sem recorrer ao Tribunal, resulta em menos estresse, custos menores e crianças mais felizes, São Paulo: Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, 2017.

WORLD BANK. **A Toolkit For Out-of-Court Workouts**. Disponível em: <<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/28953/121753-WP-PUBLIC-OCWToolkitFINALGLISHWEB.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 10 out 2021.



3º CONGRESSO BRASILEIRO DE

# PRÁTICAS COLABORATIVAS

O poder da colaboração

## MINI WORKSHOPS



## O ATENDIMENTO COLABORATIVO DE FAMÍLIAS RACIALIZADAS

*Gabriella Andréa Pereira*<sup>98</sup>

*Izabel Carmen de Andrade Ramos*<sup>99</sup>

### RESUMO

O paradigma do eu hegemônico colonial, no processo de formação e desenvolvimento da personalidade, sobretudo de pessoas negras, contraposto sob o paradigma do “não-eu”, aventado por Sueli Carneiro, em sua tese de doutorado, foi o ponto de partida para a proposta de mini workshop ofertada, que teve por objeto, através da análise bibliográfica, filosófica e decolonial, atravessada pelos constituintes de raça, gênero e classe, verificar como o atendimento de uma família marcada pelo estigma da raça precisa ser sopesado pelos enfrentamentos sociais que a permeiam. Isso porque, o recorte racializado para a adequada leitura e aplicação de quaisquer técnicas de atendimento, torna-se imprescindível, tendo em vista a evidente diversidade brasileira. Assim, intentou-se analisar qual tem sido e, verdadeiramente, qual é a atenção dispensada ao oferecimento da garantia de isonomia material e resolução pacífica e extrajudicial de conflitos, para fins de proteção de famílias, num contexto de atendimento colaborativo racializado.

**Palavras-chave:** atendimento colaborativo; famílias negras; isonomia; racismo estrutural; resolução de conflitos.

### 1. INTRODUÇÃO

O presente resumo expandido é fruto do mini workshop ofertado no III Congresso Brasileiro de Práticas Colaborativas, com o tema “O poder da colaboração”, ocorrido entre 25 e 27 de novembro de 2021 e, alia-se ao objetivo de cumprir a missão e a visão do instituto, na construção de práticas colaborativas possíveis e verdadeiramente aplicáveis à realidade brasileira.

A aula ofertada, pelo aplicativo *Zoom*, teve como base a exposição do conteúdo, nos termos dos tópicos que serão aqui delineados, sendo pausado por atividades

---

<sup>98</sup>Graduada em Direito pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, pós-graduanda em Direito de Família Aplicado pelo Instituto de Educação Continuada da mesma instituição. Presidente da Comissão de Direito de Famílias e Sucessões da 83ª Subseção da Ordem dos Advogados do Brasil, seção Minas Gerais (triênio 2019-2021). Diretora Adjunta de Eventos na Comissão de Direito de Família da Ordem dos Advogados do Brasil, seção Minas Gerais (triênio 2019-2021). Associada e Capacitada em práticas colaborativas pelo Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas (IBPC). Membro do Instituto Brasileiro de Direito de Família (IBDFAM). Advogada. E-mail: gabriella.andrea@hotmail.com

<sup>99</sup> Advogada, pós-graduada em Direito das Famílias e Sucessões pela Puc-Rio, mediadora, Coordenadora da Comissão de Práticas Colaborativas do Instituto Mediare, Vice-Presidente da Comissão de Violência Doméstica do IBDFamRJ,. Membro da Comissão de Diversidade e Inclusão do IBPC. E-mail: izabel@abrlicalhoadvogados.com



interativas para que as presentes – e, os demais congressistas, que assistiriam ao evento remotamente – participassem do processo de construção do conhecimento, de forma a externalizar uma aprendizagem ativa, dialogal e horizontalizada.

Importante mencionar que, em que pese as práticas colaborativas compreendam profissionais das áreas jurídica, da saúde mental e financeira, não haviam profissionais financeiros presentes e nem representantes masculinos, o que permite inferir, ou melhor, questionar, sobre os interesses profissionais de cada gênero.

Uma das primeiras atividades da aula foi responder, intimamente, “Quem é você?” e, externamente “Como você chega aqui hoje?”. Tais questionamentos são importantes pois, a partir da compreensão das posições de cada uma das participantes, seria possível enxergar as expectativas para o encontro. Mais que isso, para um atendimento verdadeiramente colaborativo, o profissional precisa sentir-se parte do processo, enxergando-se ali, para que assim veja, entenda e atenda o seu cliente da melhor forma. Aliás, qual seria esta melhor forma de atendimento?

Essa pergunta norteará toda a conversa e o delinear de cada um dos tópicos a seguir expostos, pois a melhor forma de atendimento as famílias, em especial àquelas racializadas – tendo em vista ser esse o recorte pretendido para esta aula, começa por uma pergunta chave: “de que família estou falando?”

## **2. LUGAR DE FALA?**

A Constituição da República de 1988, em seu art. 226, estabelece um local de centralidade da família na sociedade, conferindo a essa maior proteção, por parte do Estado, na pessoa de cada um de seus membros. Todavia, tal proteção é materialmente conferida a todas as famílias de maneira igualitária?

É importante fazer uma leitura racializada e, portanto, plural do supracitado artigo, vez que se trata de uma cláusula geral e a orientação máxima ao estudo dos direitos das famílias e de seus membros, afinal, tem-se que “a família, base da sociedade, tem especial proteção do Estado” (BRASIL, 1988). Todavia, de que família está-se referindo? E, qual é o teor da proteção estatal a elas destinada: a proteção, no sentido de cuidado, ou a proteção que oriunda da vigilância?

O paternalismo protetivo é, por si só, objeto de questionamento, mas, ainda mais questionável seria a natureza da proteção vigilante, a la 1984 (ORWELL, 1949/2019),



promovida pelo Ministério da Verdade ou diuturnamente lobotomizada pela Polícia das Ideias, desenhada na clássica distopia de George Orwell (1949/2019).

O braço – ou olhos, como do Grande Irmão – da proteção estatal é bem-vinda se tida como fonte real e efetiva de proteção, de serviço, apoio, mas há de se repudiar o vizez controlador e totalitário dessa pretensa cobertura, haja vista que “quem controla o passado, controla o futuro; quem controla o presente, controla o passado” (ORWELL, 1949/2019, p. 48) e quem pensa em um futuro livre, clama por um presente dotado de autonomia de agir, isento de controle verticalizado autoritário.

Desta forma, a diferenciação contida na análise da proteção, entre cuidado e vigilância, é de suma importância, pois a linha interpretativa escolhida contribui para os processos de fundamentação e conformação dessas pessoas, que são objeto de tal proteção – ou vigilância. Diz-se isso, pois a linguagem é um signo de poder, desde os primórdios e, por meio dela, na Carta Maior, há o estabelecimento de – ou a tentativa de se estabelecer – um ponto para pensar-se famílias de um lugar de proteção comum.

Assim, “[...] quando falamos de pontos de partida, não estamos falando de experiências de indivíduos necessariamente, mas das condições sociais que permitem ou não que esses grupos acessem lugares de cidadania” (RIBEIRO, 2020, p. 60), afinal “[...] o lugar social ocupado por certos grupos restringe oportunidades” (RIBEIRO, 2020, p. 60).

A partir dessa consciência é que deve ser pensado e estudado o conceito de lugar de fala, cunhado pela professora Djamila Ribeiro, que carrega em si, a necessidade de entendimento do lugar do indivíduo no mundo, pois dependendo de onde se está na pirâmide social, talvez possam existir pontos cegos que obstruam a sua visão do todo.

Esse foi, inclusive, o motivo pelo qual o presente workshop iniciou-se com as perguntas “como você chega aqui hoje?” e “quem é você?”, pois o Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas ainda é composto majoritariamente por pessoas brancas, as quais também possuem lugar de fala quando se trata de uma perspectiva racializada.

E, qual seria este? O lugar de fala da pessoa branca deve ser o lugar de capacitação e, constante letramento racial, para que o seu local de privilégio faça ecoar a voz daqueles que são silenciados socialmente, na promoção de um antirracismo prático. Assim, não é devido enxergar a pessoa branca num lugar de culpa, pois não se trata de atos por essas cometidos, mas sim da responsabilidade pela reparação da dívida



histórica ainda existente, que dá lugar ao mito da democracia racial e a um falso universalismo, que se materializam no racismo estrutural.

Significa, então, dizer que não se pode ignorar a existência da estrutura racista, na construção e na efetivação da proteção estatal, uma vez que tal cenário faz com que o direito – ou as ciências, de modo mais amplo – se perca das relações, criando muros cercados de vigilância no lugar em que deveriam existir pontes com barreiras apenas de proteção.

### **3. SIGNIFICADOS E SIGNIFICANTES DO RACISMO ESTRUTURAL, NO CONTEXTO BRASILEIRO**

Tendo ciência da função da linguagem como forma de exercício de poder social, após apresentado o conceito de lugar de fala – que pode ser refletido conjuntamente com o conceito de “lugar de cala”, ou seja, o lugar de silêncio assumido pela pessoa branca, diante de uma situação de racismo, é necessário entender, mesmo que brevemente, como o racismo estrutural é materializado diariamente e, sobretudo ao se pensar relações de afeto e relações familiares.

Nessa perspectiva, quais são os significados e os significantes assumidos pelo racismo, no Brasil contemporâneo? A iniciar, quando se diz “significado” trata-se do conceito, do conteúdo e do signo abstrato, já o “significante” refere-se ao elemento tangível e materialmente perceptível do signo (a exemplo, quando um indivíduo menciona o termo “racismo”, é comum a associação lógica e rápida com as desigualdades sociais).

Tais acepções quando entendidas em conjunto, corroboram para o descortinamento de uma situação que marginaliza milhares de famílias, desde a infância até à velhice, pois “[...] o racismo, enquanto processo político e histórico, é também um processo de constituição de subjetividades [...] (ALMEIDA, 2020, p. 63).

E, um dos primeiros significantes, que também pode ser considerado um atravessamento opressivo gerado pelo racismo estrutural ainda na infância é o silenciamento, não só da palavra falada, mas também dos sentimentos e das emoções, como expressões de afetos.

Por meio da estrutura racista, a criança negra aprende que precisa ser forte, desde a tenra idade. Essa força, por sua vez, significa destituir-se de quaisquer dos afetos necessários ao seu desenvolvimento e, essa destituição acontece pelos



enfrentamentos sociais que a violência ocasiona, criando-se contradições e não compreensões acerca de quem se é, afinal, como afirma Spivak (2010), pode o subalterno falar?

O silenciamento provocado pelo estado de subalternidade que alcança a pessoa negra, em toda a sua existência, sobretudo no seu primeiro período de desenvolvimento, qual seja, a infância, faz com que seja implantado um espectro de auto-ódio, por si e pelos seus, que em muitos casos, aflora-se na idade adulta, pela destruição do senso de comunidade e pelo apagamento da negritude, pela branquitude, o que fortalece a ideia de seres incompletos, destituídos de humanidade.

“A reflexão fundamental a ser feita é perceber que, quando pessoas negras estão reivindicando o direito a ter voz, elas estão reivindicando o direito à própria vida” (RIBEIRO, 2020, p. 42), porque quando a estrutura silencia todas vozes passíveis de serem ouvidas, por maiores e mais abrangentes que sejam os sistemas de proteção, eles não serão suficientes, afinal há aqueles que nunca foram entendidos como sujeitos.

Em uma sociedade que valoriza *status*, poder e riqueza, os homens negros, em piores condições que os homens brancos e mulheres brancas, buscam estratégias de sobrevivência. Crescendo muitas vezes em contextos de pobreza, a sobrevivência pode vir pela força. A sala de aula não parece atrativa o suficiente, pois adquirir o jeito de falar das camadas médias, que tendem a ser impostas na educação por meio do “português padrão”, o deixaria em posição de ameaça aos valores de masculinidade que circulam entre os homens negros de periferia. Para sobreviver é preciso demonstrar força (SANTOS, 2018, p. 279).

E, nesse sentido, é necessário ressaltar, sobretudo ao pensar relações familiares num contexto colaborativo, que não há como se pensar consciência de classe e de gênero, sem a consciência do problema racial, pois tais fatores caminham juntos na conformação da personalidade dos indivíduos, que é protegida constitucionalmente, como direito fundamental.

#### **4. INTERSECCIONALIDADE COMO FERRAMENTA ANALÍTICA DE ATENDIMENTO**

Devido aos significantes que o racismo estrutural assume, os quais foram apenas citados acima, enfatizando a infância negra, faz-se primordial entender o conceito de interseccionalidade, cunhado por Kimberlé Crenshaw, para “[...] dar instrumentalidade



teórico-metodológica à inseparabilidade estrutural do racismo, capitalismo e cisheteropatriarcado [...]” (AKOTIRENE, 2020, p. 19).

As opressões impostas em razão de cada um desses grandes *locus* acima citados, não devem ser compreendidas e, muito menos combatidas de maneira apartada e sim interseccional, pois cada uma delas influem entre si e reciprocamente, produzindo e reproduzindo violências diversas em corpos diversos que não são recortados por tais esferas, mas sim constituídos.

Interseccionalidade é, em breves palavras, um termo criado para lidar com a problemática das opressões e desigualdades, em busca de compreender os problemas e as dinâmicas sociais amplos, a partir de múltiplos eixos, tornando-os articulados para o fim de serem melhor trabalhados. Então, além de se tratar de um conceito acadêmico, é também um conceito que, por sua natureza cambiante, pode ser entendido como uma ferramenta de enfrentamento político, por meio de uma identidade coletiva. Ou, simplesmente e como é comumente entendido, uma forma de nomear opressões.

Uma visão interseccional refere-se a um entendimento não hierarquizado ou suprimido de cada uma das opressões que constituem a subjetividade individual, sobretudo em sua existência no seio familiar, significando dizer que a proteção conferida constitucionalmente deve ser materializada em observância a tal realidade, a fim de assegurar uma existência digna e segura, em todas as instâncias, sejam elas públicas ou privadas.

Quanto a essas últimas, ou seja, as instâncias privadas, sobretudo quando se propõe um atendimento colaborativo racializado e verdadeiramente voltado à proteção integral de todos os membros familiares ali envolvidos, é dever do profissional atentar-se para tais constituintes que atravessam cada um dos envolvidos, para que o processo colaborativo possa ser conduzido de maneira fluída e em respeito ao real interesse dos participantes, ressaltando-se sempre que “quem está em partes, não está inteiro”, isto é, se ocorrem microagressões no processo de construção de um possível acordo, este não contemplará a livre vontade dos membros familiares ali representados.

## 5. BRANQUITUDE E NEGRITUDE NO BRASIL CONTEMPORÂNEO

Em uma segunda metade do workshop ofertado, pela ciência da realidade dos membros participantes do Congresso, bem como daqueles que compõem o Instituto



Brasileiro de Práticas Colaborativas, que são majoritariamente brancos, optou-se por trazer o que seria a branquitude e a negritude no Brasil, com base nos estudos de Robin DiAngelo (2020), professora norte-americana, que aborda em seu livro “Não basta não ser racista: sejamos antirracistas”, como se dá a fragilidade branca, que também pode ser entendida como esse “local de cala” em que a pessoa branca já se vê conformada.

Isso porque, a pessoa branca não se entende como racializada, afinal o “padrão humano” e socialmente aceito já é branco e, através disso, tal identidade é tida como a norma padrão e, somente a partir daí é que os outros grupos poderão ser constituídos e por eles nomeados. Dessa forma, o branco é quem cria a outridade.

Nesse sentido, fundamental é pensar, sob uma perspectiva filosófica negra, o lugar de invisibilidade – e, a bem da verdade, subalternidade – assumido pela família negra, em tal processo de outridade. Perceba que assim como a construção do ser parte – ou passa – pelo outro, para a constituição de uma subjetividade branca, ou seja, de seu eu, que é o “eu hegemônico”, tem-se o contraponto de uma família negra que não se vê representada e, devido ao racismo estrutural, encontra a sua negação no outro – e não a sua conformação, fortalecendo o avanço do “não ser” e não do “ser” em si considerado, o que promove à construção de uma imagem flagelada em suas emoções, viciando ainda mais a formação de sua autoimagem. Nas palavras de Carneiro,

[...] no caso da negritude, a sua irredutibilidade consiste no seu deslocamento para uma alteridade que a institui como a dimensão do não-ser do humano. Se o Outro é aquele através do qual o eu se constitui, o Outrem será aquele intrinsecamente negado pelo ser, o limite de alteridade que o ser concede reconhecer e se espelhar. De que nos serviria essa distinção? Para compreender pactos em que houve oportunidade para que algum e qualquer Outro, pudesse ser incluído na sociedade brasileira, e que recorrentemente o negro é rejeitado, situação da qual a nossa história é prenhe de exemplos (2005, p. 27).

Assim, ao pensar o outro a partir de interesses próprios, a pessoa branca, não raro, parte do pressuposto de que suas necessidades serão as mesmas necessidades e interesses do outro – e, também desse “não-outro”, lugar ocupado pela pessoa negra, afinal a norma geral é quem cria a realidade dominante e também o estereótipo (entendido aqui como simplificação cognitiva exagerada) dominante.

É necessário perceber que esse padrão hierárquico também funciona como criador e fomentador de narrativas sociais dominantes, que se baseiam no



individualismo e na meritocracia (DIANGELO, 2020), sendo percebidos e materializados pela falsa valorização da diversidade – “tenho muitos amigos de cor” – e pelo daltonismo, que é um “não querer enxergar”. Assim, o interesse real não é a inclusão do outro, para que esse torne-se parte na narrativa ali construída, mas sim liberar-se a si mesmo da situação de desconforto gerada e produzir uma autoimagem positiva.

O grande problema é que tal posição é baseada numa filosofia maniqueísta que induz o indivíduo a erro, bem como a falsear a realidade que lhe envolve, pois: se esse não enxerga cor nas pessoas, logo ele não é racista e, nesse sentido ele é bom. Ocorre que, essa afirmação além de falsa é problemática, pois em uma sociedade racialmente estruturada, é – quase – impossível que qualquer indivíduo seja imune ao racismo, em qualquer idade de sua vida.

Assim, ao não se apropriar de sua branquitude, tais narrativas isentam o interlocutor branco da responsabilidade, mencionada no tópico anterior, acerca do problema racial. Nesse lugar, inclusive, é que a fragilidade branca é percebida.

E, nesse sentido é que foi desenvolvida atividade interativa entre as participantes a saber com que frequência você recebeu um feedback, sobre o inconsciente, mas inevitável racismo que estrutura a sociedade? Por meio desse questionamento maior, três perguntas foram estruturadas, quais sejam: (i) quais sentimentos você sentiu, diante desse feedback? (ii) Qual foi o seu comportamento diante dele? e; (iii) qual(is) foi(ram) sua(s) justificativa(s) para essa atitude?

Quão importante foi, para a construção do estudo proposto, a realização dessas dinâmicas, que permitiram uma autorreflexão orientada, conduzindo as participantes a um pensamento crítico sobre o seu local de privilégio social e, o que pode ser feito a partir dele, como será a atuação profissional – e colaborativa – diante de situações como essas.

## **6. PILARES DO ATENDIMENTO ANTIRRACISTA**

Diante de toda a exposição feita pelas orientadoras, durante o workshop, já foi possível elencar algumas atitudes que precisam ser repensadas para uma verdadeira mudança rumo a um atendimento colaborativo e racializado, capaz de abraçar todas as famílias dispostas ao procedimento das práticas colaborativas.



Assumindo-se, assim, o seu local de privilégio é possível enxergar valor nas propostas de intervenção crítica que visem ofertar igualdade material, assim como disposto no texto constitucional.

Nesse sentido é que foi proposta uma penúltima atividade, a fim de uma construção coletiva dos pilares essenciais a um atendimento antirracista – o qual está sempre em estado de aperfeiçoamento, afinal, embora as angústias sejam individuais as lutas pela efetivação de direitos devem ser coletivas, pelo que foram apresentados os seguintes pilares:

- a) Capacitação permanente, com o objetivo de letramento racial;
- b) Coragem, humildade e escuta verdadeiramente ativa;
- c) Aceitação dos privilégios e de seu local de branquitude;
- d) Não agir em desconhecimento do evidente racismo estrutural;
- e) A implementação de programas reais de diversidade;
- f) Denúncias de situações de racismo e;
- g) Não revitimização da pessoa negra.

## **7. CONCLUSÃO: NÃO REVITIMIZAÇÃO DE FAMÍLIAS NEGRAS NO ATENDIMENTO COLABORATIVO**

A partir de toda a narrativa coletivamente construída por meio deste workshop é possível considerar e, não simplesmente concluir, que muitas vezes, a família inicia o processo colaborativo com todas as suas respostas emboladas e cheias de nós. Assim, o dever do profissional é atuar auxiliando no processo de desembolar tais nós para a construção de laços, a fim de oportunizar a continuidade da relação.

Todavia, esse procedimento de “desembolo” somente acontece de maneira segura, quando todos os envolvidos se sentem parte da narrativa ali exposta, ou seja, sentem-se acolhidos, em toda a sua subjetividade.

Esse acolhimento, por sua vez, apenas acontece quando os constituintes de subjetividade dos indivíduos participantes são levados em consideração, isto é, quando a integralidade de sua humanidade é respeitada.

Nesse sentido, falar sobre esse tema é falar de direito à humanidade que, por consequência, também é falar sobre direito à família, à comunidade, não em sentido restrito, mas em sentido amplo, como determina o art. 227, da Constituição da República de 1988.



Eis o objetivo aqui tentado: promover reflexões críticas capazes de fomentar a construção de um antirracismo prático, afinal “é na rua que nossas lutas se encontram” e, nas palavras recitadas pelo Padre Henrique Vieira (2019), na canção “Principia”, utilizada para o encerramento do workshop é esse trabalho também é finalizado.

Vejo a vida passar num instante  
Será tempo o bastante que tenho pra viver?  
Não sei, não posso saber  
Quem segura o dia de amanhã na mão?  
Não há quem possa acrescentar um milímetro a cada estação  
Então, será tudo em vão? Banal? Sem razão?  
Seria, sim seria, se não fosse o amor  
O amor cuida com carinho  
**Respira o outro, cria o elo**  
O vínculo de todas as cores  
Dizem que o amor é amarelo

É certo na incerteza  
Socorro no meio da correnteza  
Tão simples como um grão de areia  
Confunde os poderosos a cada momento

**Amor é decisão, atitude**

**Muito mais que sentimento**

Alento, fogueira, amanhecer  
O amor perdoa o imperdoável

**Resgata a dignidade do ser**

É espiritual  
Tão carnal quanto angelical  
Não tá no dogma ou preso numa religião  
É tão antigo quanto a eternidade  
Amor é espiritualidade  
Latente, potente, preto, poesia  
Um ombro na noite quieta  
Um colo pra começar o dia

Filho, abrace sua mãe

Pai, perdoe seu filho

Paz, é reparação

Fruto de paz

**Paz não se constrói com tiro**

**Mas eu miro, de frente**

**A minha fragilidade**

**Eu não tenho a bolha da proteção**

Queria eu guardar tudo que amo  
No castelo da minha imaginação  
Mas eu vejo a vida passar num instante  
Será tempo o bastante que tenho pra viver?

Eu não sei, eu não posso saber

**Mas enquanto houver amor, eu mudarei o curso da vida**

**Farei um altar pra comunhão**

**Nele, eu serei um com o mundo até ver**

**O ponto da emancipação**

**Porque eu descobri o segredo que me faz humano**

**Já não está mais perdido o elo**



**O amor é o segredo de tudo**  
E eu pinto tudo em amarelo (EMICIDA, VIEIRA, 2019).

## REFERÊNCIAS

- AKOTIRENE, Carla. **Interseccionalidade** – São Paulo: Sueli Carneiro; Editora Jandaíra, 2020.
- ALMEIDA, Silvio Luiz de. **Racismo estrutural** – São Paulo: Sueli Carneiro; Editora Jandaíra, 2020.
- BEAUVOIR, Simone. **O segundo sexo: a experiência vivida**. Rio de Janeiro: Ed. Nova Fronteira, 1980.
- BERNARDES, Márcia Nina. Questões de raça na luta contra a violência de gênero: processos de subalternização em torno da Lei Maria da Penha. **Revista Direito GV**, v. 16, n° 3, 2020. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/revdireitogv/article/view/83270/79073>>. Acesso em: 10 agost. 2021.
- BERTH, Joice. **Empoderamento** – São Paulo: Sueli Carneiro; Editora Jandaíra, 2020.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 20 nov. 2021.
- CARNEIRO, Aparecida Sueli. Mulheres em movimento. **Estudos Avançados**, [S. l.], v. 17, n. 49, p. 117-133, 2003. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/eav/article/view/9948>>. Acesso em: 9 ago. 2021.
- CARNEIRO, Aparecida Sueli. **A construção do outro como não-ser como fundamento do ser**. 2005. Tese (Doutorado em Educação). Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005. Disponível em <<https://negrasoulblog.files.wordpress.com/2016/04/a-construc3a7c3a3o-do-outro-como-nc3a3o-ser-como-fundamento-do-ser-sueli-carneiro-tese1.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2021.
- COMBAHEE RIVER, C.; PEREIRA, S.; GOMES, L. S. Tradução: Manifesto do Coletivo Combahee River. **Plural**, [S. l.], v. 26, n. 1, p. 197-207, 2019. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/plural/article/view/159864>>. Acesso em: 26 jul. 2021.
- DIANGELO, Robin. **Não basta não ser racista: sejamos antirracistas**. Editora: Faro Editorial, 2020.
- GONZALEZ, Lélia. Por um feminismo afro-latino-americano. Caderno de formação política do círculo palmarino n° 1. Batalha de ideias, p. 12-20. 2011. Disponível em: <



[https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/271077/mod\\_resource/content/1/Por%20um%20feminismo%20Afro-latino-americano.pdf](https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/271077/mod_resource/content/1/Por%20um%20feminismo%20Afro-latino-americano.pdf)>. Acesso em: 09 agost. 2021.

HOOKS, Bell. **Vivendo de amor**. Disponível em:  
<<https://www.geledes.org.br/vivendo-de-amor/>>. Acesso em 23 nov. 2021.

KILOMBA, Grada. **Memórias da plantação**: episódios de racismo cotidiano. Rio de Janeiro: Cobogó, 2019.

ORWELL, George. **1984**. Tradução Alexandre Hubner, Heloisa Jahn; apresentação e organização Marcelo Pen. – 1. ed. – São Paulo: Companhia das Letras, 2019.

RIBEIRO, Djamilla. **Lugar de fala** – São Paulo: Sueli Carneiro; Editora Jandaíra, 2020.

SPIVAK, Gayatri. **Pode o subalterno falar?**. Tradução de Sandra Regina Goulart Almeida, Marcos Pereira Feitosa e André Pereira Feitosa – Belo Horizonte: Editora UFMG, 2010. Disponível em:  
<<https://joacamillopenna.files.wordpress.com/2013/10/spivak-pode-o-subalterno-falar.pdf>>. Acesso em 16 dez. 2021.



## UM OLHAR COLABORATIVO PARA AS FAMÍLIAS GLOBALIZADAS

Ana Claudia Paranagua<sup>100</sup>

Cristiane Martins<sup>101</sup>

### RESUMO

Diante de um novo cenário mundial, no qual as fronteiras se tornaram cada vez mais tênues e o respeito ao multiculturalismo, a inclusão e a diversidade precisam ser observados, encontram-se as famílias globalizadas. Estas famílias, devido às suas diferenças sociais e culturais, tentam manter os costumes e as tradições de seus países de origem, enfrentando grandes desafios. Com uma abordagem entusiasta e reflexiva, este mini workshop tem o objetivo de trazer para discussão o tema e demonstrar como as Práticas Colaborativas podem ser fundamentais para apoiar essas famílias a encontrar uma solução equilibrada e adequada para os seus conflitos.

**Palavras-chave:** famílias globalizadas; cultura; práticas colaborativas.

### 1. INTRODUÇÃO

Os objetivos desse workshop foram convidar a comunidade colaborativa a refletir sobre os desafios encontrados por famílias compostas por pessoas com culturas distintas que vivem em países diversos; apresentar um olhar colaborativo, empático e atento à realidade dessas pessoas e famílias, considerando a complexidade do tema e seus aspectos culturais e sociais e, construir, diante dos impasses, soluções mais sustentáveis, que garantam respeito às diferenças e a qualidade nas decisões.

Pierre Bourdieu<sup>102</sup>, filósofo francês que desenvolveu o construtivismo estruturalista, afirma que a família é responsável por transmitir a seus filhos, mais por

---

<sup>100</sup> Advogada Colaborativa. Mediadora de Conflitos Judicial e Extrajudicial, certificada pelo ICFML. Especialista em Direito Público, em Mediação Empresarial e em Mediação Escolar. Formação em Mediação Familiar, Práticas Restaurativas, Negociação e Direito Sistemico. *Coach. Trainner* em PNL. Consteladora Sistemica. Docente do IBPC. Coordenadora do Subgrupo de Parcerias Internacionais. Membro da Comissão de Práticas Colaborativas e da Comissão de Mediação e Métodos Consensuais, ambas da OAB/RJ.

<sup>101</sup> Advogada graduada e pós-graduada pela PUC/SP. Mediadora de Conflitos Judiciais (TJ/SP) e Extrajudiciais no Brasil e Mediadora Familiar na Flórida, Estados Unidos, registrada junto à *Supreme Court of Florida*. Capacitada em Práticas Colaborativas pelo IBPC. Membro do Subgrupo de Parcerias Internacionais do IBPC. Membro da Comissão de Práticas Colaborativas da OAB/SP. Membro da Comissão de Advocacia na Mediação e na Conciliação da OAB/SP.

<sup>102</sup> <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/pierre-bourdieu.htm>, Acesso em 18/11/2021.



vias indiretas que diretas, um *ethos*, portanto, um capital cultural e um sistema de valores implícitos que contribuem para definir suas atitudes.

É importante ressaltar que cada família é um sistema dinâmico e complexo e seus membros são frutos da interação de diversos sistemas, pois como acentua Stephen Madigan, terapeuta canadense, não há como excluir ou separar o indivíduo, desconectando-o do meio. Assim, o berço da família costuma ser uma zona de conforto para o indivíduo e tudo aquilo que lhe parece diferente, a princípio, pode lhe causar estranhamento, ou, até mesmo resistência.

Partindo de um conceito tradicional, baseado numa relação parental, patriarcal e patrimonial, fomos, felizmente, evoluindo para um conceito atual e moderno, em que a família se estrutura pelas relações de afeto. O conceito de família moderno é um conceito dinâmico, no qual, considerando aspectos culturais, sociais, étnicos, raciais, de gênero, dentre outros, não nos é possível colocar todas as famílias numa mesma moldura.

Considerando os aspectos apontados e os mais variados cenários que o mundo possui, podemos definir Famílias Globalizadas como aquelas famílias, integradas por membros com nacionalidades diferentes ou não, que se formam ou passam a viver em outros países, deixando o seu lugar de origem, por motivos profissionais, acadêmicos, sentimentais, de segurança, de melhores condições de vida, de guerra, ou outros.

Sair da zona de conforto, da sua cultura e estar longe das suas referências traz a estas famílias, inúmeros desafios diários, tais como: a necessidade de acolhimento, a falta de pertencimento, a busca por um olhar mais empático, inclusivo e respeitoso em relação aos seus costumes, hábitos, valores, crenças e tradições, o desconhecimento dos aspectos culturais e sociais do lugar em que estão, o domínio do idioma, o medo de acessar a justiça e de buscar seus direitos.

Um dos aspectos mais importantes para compreendermos as famílias globalizadas é o cultural. Isto porque a “cultura é o complexo que inclui conhecimento, crenças, arte, morais, leis, costumes e outras aptidões e hábitos adquiridos pelo homem como membro da sociedade” como define Pierre Bourdieu, num dos conceitos mais difundidos no mundo sobre o que é cultura.



Complementando o conceito, Pierre Lévy<sup>103</sup>, filósofo, pesquisador e sociólogo francês nos esclarece que as diferenças individuais e locais são riquezas e que o diálogo entre elas e o respeito às singularidades, associados ao pensamento reflexivo e crítico formam a inteligência coletiva da humanidade.

## 2. DIMENSÕES CULTURAIS

Para compreender variadas perspectivas, negociar e apoiar indivíduos e famílias com diversas nacionalidades, é importante que os operadores do consenso, conheçam a Teoria das Dimensões culturais do psicólogo holandês Geert Hofstede<sup>104</sup>.

Influenciado pelo conceito do antropólogo americano Clyde Kluckhohn, para quem a cultura significa “modo de pensar, de sentir e de reagir de um grupo humano, recebida e transmitida por símbolos, e que representa sua identidade específica” e, baseado num estudo realizado com diversos grupos pela IBM, Geert Hofstede<sup>105</sup> criou seis critérios para identificar o perfil de grupos, sociedades e países. São eles:

- a) Distância do Poder (PDI) – em que se mede a distância em que cada povo se considera em relação aos seus governantes. Países com alto PDI tendem a ver seus governantes como hierarquicamente superiores e como norteadores de suas decisões, já os com baixo PDI, se veem de maneira igualitária e consideram as mudanças como uma evolução de sua sociedade;
- b) Aversão à incerteza (UAI) – verifica a capacidade que determinados grupos possuem em tolerar o risco. Países com baixo UAI, por exemplo, são mais flexíveis, enquanto os com alta, apostam em situações controladas, para evitar a ansiedade;
- c) Individualismo *versus* Coletivismo (IDV) – nos países individualistas, o indivíduo toma decisões que beneficiam a si e ao seu grupo familiar, nos coletivistas, as famílias e os grupos são mais fortes;
- d) Masculinidade *versus* Feminilidade (MAS) – países com alto MAS possuem um perfil competitivo e focam nos resultados, enquanto países com baixo MAS, privilegiam a qualidade de vida e as relações.

---

<sup>103</sup> <https://mundoeducacao.uol.com.br/informatica/inteligencia-coletiva.htm>, Acesso disponível 20/11/2021

<sup>104</sup> [https://pt.wikipedia.org/wiki/Geert\\_Hofstede](https://pt.wikipedia.org/wiki/Geert_Hofstede), Acesso em 18/11/2021

<sup>105</sup> <https://d22dvi4pfop3.cloudfront.net/wp-content/uploads/sites/27/2019/02/13111039/DimensoesCulturaisdeHofstede...paraamigosdoAFS.pdf>, Acesso em 21/11/2021



- e) Curto prazo *versus* Longo prazo (LTO) – sociedades com alto LTO, tendem a incentivar o investimento a longo prazo, a respeitar os mais idosos e a valorizar as relações e as tradições. Aquelas com baixo LTO, porém, incentivam o gasto e aos lucros imediatos e prestigiam as relações que podem lhes atribuir vantagens.
- f) Indulgência *versus* Restrição (IND) – busca analisar a relevância que a felicidade e o controle de vida têm para a sociedade e o quanto as necessidades básicas e os desejos dos seus indivíduos são satisfeitos. Alto IND revela normas sociais restritivas e pessoas menos livres e mais pessimistas, enquanto de baixo IND, pessoas livres, que concretizam seus projetos.

A proposta de utilizar esta teoria tem por escopo proporcionar aos profissionais que trabalham com a consensualidade, critérios que lhes permitam entender os perfis dos indivíduos e de seus países de origem.

Quando numa situação de conflito as diferenças culturais e as necessidades específicas dessas famílias globalizadas não são observadas e acolhidas, as consequências podem ser extremamente dolorosas e traumáticas para todos os membros da família, acarretando situações como a alienação parental, o sequestro internacional, a violência doméstica, as questões migratórias que podem impedir os envolvidos de se relacionar com os filhos ou geram um *status* de apátrida, e ainda, decisões que não reflitam os reais interesses daquelas pessoas que integram o conflito.

Diante do contexto apresentado, indagamos: como a atuação do profissional colaborativo pode ser um diferencial para essas famílias?

Sob a nossa ótica, é imprescindível que essas famílias sejam amparadas de forma colaborativa; que se utilize ferramentas de acolhimento, de escuta empática, inclusiva e ativa; que se busque o real interesse de compreensão e o mapeamento do conflito.

É preciso entender os idiomas dessas famílias, estar atento aos seus costumes, aos seus hábitos e às suas tradições, e, quando necessário regatar suas histórias, estabelecendo-se, desse modo, uma relação de confiança, transparência, boa-fé, segurança, de sigilo e confidencialidade.

É fundamental que os profissionais colaborativos se esforcem por conhecer as culturas envolvidas no conflito e respeitem às diferenças, tendo sensibilidade para entender o contexto e valorizar as peculiaridades das famílias globalizadas. Neste



sentido, a interdisciplinaridade será sempre de grande valia, podendo-se, inclusive, pensar em uma equipe que seja composta por profissionais colaborativos de diversos países, dependendo da complexidade da questão.

### **3. CONCLUSÃO**

Os profissionais que atuam com métodos consensuais, como as Práticas Colaborativas, podem apoiar as famílias globalizadas, evitando situações de alta vulnerabilidade e proporcionando soluções acolhedoras e equilibradas.



## COMUNICAÇÃO NÃO VIOLENTA NA PRÁTICA

*Ingrid Emmerich<sup>106</sup>*

### RESUMO

A Comunicação Não Violenta (CNV) é uma abordagem de comunicação e comportamento criada pelo psicólogo Marshall Rosenberg, cujo objetivo é a reconexão dos seres humanos através da linguagem, por meio de ferramentas que tem como fim uma expressão honesta e autêntica com respeito ao próximo. Através dessa metodologia de comunicação, pretende-se atingir uma realidade colaborativa, em que um resultado de benefício mútuo seja alcançado e as necessidades de todos os envolvidos na demanda sejam consideradas. Com princípios como o não-julgamento, identificação de sentimentos e necessidades, empatia e ferramentas práticas, a aplicação da CNV contribui significativamente para a eficiência e harmonia na resolução dos mais diversos conflitos.

**Palavras-chave:** Comunicação; empatia; não-violência.

### 1. INTRODUÇÃO

A Comunicação Não Violenta (CNV) é uma metodologia que vem sendo muito utilizada pelos mais diversos profissionais que atuam na área de gestão de controvérsias. De mediadores a advogados colaborativos, a CNV tem se mostrado uma abordagem eficiente e assertiva na resolução de controvérsias dentro dos mais variados tipos de relações.

O presente trabalho tem como objetivo apresentar as principais considerações trazidas no Mini Workshop “Comunicação Não Violenta na Prática” do III Congresso Brasileiro de Práticas Colaborativas e as conclusões obtidas pelas experiências compartilhadas neste evento. Além de contar com os fundamentos teóricos da CNV, também são apresentadas reflexões e ferramentas voltadas para a aplicação dessa abordagem de comunicação no dia-a-dia profissional e pessoal. Pretende-se, portanto, apresentar e analisar a base teórica e as ferramentas práticas compatíveis com a metodologia da Comunicação Não Violenta.

---

<sup>106</sup>Advogada e treinadora de comunicação não-violenta.



## 2. DESENVOLVIMENTO

Na prática profissional, ou até mesmo na vida pessoal, muitos experenciam a sensação de falar o óbvio, mas o ouvinte ainda assim não entender. Às vezes, de uma pior maneira, não só não compreende como também ainda se chateia com a fala trazida. Essa é uma realidade muito comum e a Comunicação Não Violenta surge como uma forma de minimizar os impactos da fala, fornecendo ferramentas para possibilitar uma expressão com autenticidade, honestidade e, ao mesmo tempo, respeito.

### 2.1. Surgimento da Comunicação Não Violenta

A Comunicação Não Violenta surge com o objetivo de viabilizar a estrutura para uma linguagem autêntica, assertiva e respeitosa, considerando as necessidades de todos envolvidos na relação. A CNV foi sintetizada por Marshall Rosenberg, psicólogo estadunidense, que enfrentou na sua infância diversos episódios violentos e teve a sua jornada profissional motivada por 2 perguntas principais:

“O que acontece conosco que, por vezes, nos desligamos nossa natureza compassiva e então passamos a acreditar em caminhos violentos e de coerção pra alcançar o que buscamos?” e “O que permite que algumas pessoas permaneçam conectadas com essa natureza compassiva, mesmo em situações extremas?”. A CNV nasce, assim, com a intenção de reconectar as pessoas através da linguagem e, então, alcançar uma realidade colaborativa que permita a convivência harmônica nos mais diversos tipos de relacionamentos.

### 2.2. Denominação: Por que "Não Violenta"?

Marshall Rosenberg se inspirou durante a sua trajetória em alguns profissionais, principalmente Carl Rogers (e seu conceito de empatia), Martin Luther King e Mahatma Gandhi. Do último, veio a inspiração das seguintes palavras em sânscrito, cujas traduções estão em parênteses: *Ahimsa* (não causar danos a nenhum ser) e *Satyagraha* (força da verdade).

Como não há tradução literal e direta dessas palavras para o inglês (ou português), Marshall Rosenberg entendeu que "Não Violência" seria uma boa denominação para essa nova abordagem de comunicação e comportamento, uma vez que o caminho da violência surge de uma percepção distorcida do que é a verdade.



### 2.3. Estrutura

A comunicação, em si, é composta pela fala e pela escuta. Na CNV, a fala tem como objetivo que seja atingida a honestidade, ou seja, a clareza de qual é experiência do enunciador e o que ele mais quer preservar. Assim, irá comunicar-se com o outro de forma a aumentar a probabilidade com que ele o compreenda e entenda as suas necessidades.

A escuta não violenta, por sua vez, tem como objetivo a empatia: receber uma fala distorcida de maneira a traduzir aquelas palavras e escutar, na verdade, o que a pessoa está querendo preservar quando ela se expressa dessa forma. O objetivo, aqui, é tirar o foco da ofensa e se conectar com a humanidade por trás daquela fala.

### 2.4. Pilares

Além da fala e da escuta, a Comunicação Não Violenta conta com alguns pilares que a sustentam e que são essenciais para a sua aplicação prática. O primeiro deles é o pilar da consciência, que convida o interlocutor a, antes de aplicar a CNV por meio da linguagem, fazer uma avaliação honesta de como tem sido sua comunicação interna e externa, tendo como guias a colaboração, compaixão, autenticidade e não-julgamento.

Além da consciência, temos, como esperado, o pilar da linguagem. Seja ela verbal ou não verbal, ela tem o poder de unir ou afastar as pessoas, de gerar ou solucionar conflitos, e viabiliza a transmissão de uma mensagem e a troca de informações. Na CNV, a linguagem será estruturada da maneira como o posicionamento é verbalizado, de forma a respeitar o interlocutor.

Apresenta-se também como pilar da CNV a própria comunicação. Este pilar convida o interlocutor a se perguntar se está, de fato, ouvindo, ou apenas esperando a sua vez de falar e tentar convencer os demais de que determinado ponto de vista é o correto. Por último, tem-se o pilar da influência. Muitos conflitos não terminam porque há a predominância do paradigma da dominação, ou seja, pretende-se dominar o outro com a própria verdade e perspectiva perante uma situação em específico.

Ao contrário disso, a CNV é regida pelo paradigma da parceria, que preza pelo foco nos resultados de benefício mútuo, em que cada um dos envolvidos age com autorresponsabilidade e, junto aos demais, constrói uma solução viável àquela controvérsia.



#### 2.4. Comunicação Não Violenta Formal

Marshall Rosenberg divide a CNV em formal e informal. Comunicação Não Violenta informal seria, como mencionado acima, a simples adoção do paradigma da parceria, isto é, uma postura de colaboração com os demais envolvidos na relação. Já a chamada Comunicação Não Violenta formal revela-se na própria estrutura frasal a ser utilizada na conversa, que é composta de quatro fases (ou componentes), sendo eles: observação, sentimento, necessidade e pedido.

A primeira fase, da observação, tem como objetivo que seja estruturada uma fala objetiva e descritiva, sem julgamentos e/ou avaliações pessoais. Sendo assim, ao invés de descrever como certa ação lhe afetou ou rotular a outra pessoa com adjetivos, o enunciador deve narrar tal situação para o ouvinte de forma mais objetiva possível, deixando de lado suas percepções pessoais, seus juízos de valor e as suas avaliações sobre a situação que se apresenta. Aqui, a CNV convida o enunciador a deixar de lado os rótulos e adjetivações da pessoa ou situação e colocar em foco o fato ocorrido, ou seja, a realidade compartilhada.

Logo após observar a situação objetivamente, deve-se mencionar o sentimento que surgiu no enunciador perante aquela situação. Para isso, é essencial que quem utilize a CNV como ferramenta de comunicação esteja familiarizado com os sentimentos e que tenha um vocabulário ampliado quando a eles.

Essa é uma importante parte da CNV formal, pois ela não se resume a enunciar o sentimento presente no momento, e sim a comunicá-lo com autorresponsabilidade. Portanto, ao invés de dizer, por exemplo, “você me causa muita raiva”, a CNV entende que é mais vantajoso dizer “eu fico com raiva pois algo que é importante para mim não estava presente”.

Isso porque todo sentimento é mensageiro de uma necessidade humana universal, que pode estar presente ou não nas situações, e é a presença ou ausência dessas necessidades a verdadeira causa dos sentimentos. A partir dessa constatação, entende-se que a Comunicação Não Violenta é a linguagem da autorresponsabilidade.

A respeito das necessidades, terceiro componente da CNV, elas se constituem em tudo aquilo que é importante para que os seres humanos sobrevivam bem em sociedade, desde necessidades físicas (como água, alimento e sono), até necessidades emocionais (como amor, acolhimento e conexão). Importante ressaltar que, por serem universais, são comuns a todos os seres humanos.



Sendo assim, Marshall Rosenberg nos diz que todas as ações humanas estão a serviço das necessidades. Isto é, tudo que um ser humano faz é direcionado, em última instância, ao atendimento de necessidades humanas universais.

Para que essas necessidades sejam atendidas, por muitas vezes será preciso a colaboração de outra pessoa. Por isso, a quarta fase da CNV informal revela-se na formulação de um pedido, que deve, de maneira ideal, ser positivo, claro e específico. Portanto, deve-se evitar pedidos negativos, indiretos e generalistas.

Adotando a estrutura composta pela observação, sentimento, necessidade e pedido, o interlocutor aumenta suas chances de escuta e, conseqüentemente, de ter sua necessidade atendida – ou, ao menos, entendida pelo ouvinte. É importante ressaltar, contudo, que nem toda fala baseada na Comunicação Não Violenta será acompanhada dos quatro componentes, podendo algum deles ser omitido a depender da situação que se apresenta.

## **2.5. Empatia**

A Comunicação Não Violenta apresenta um conceito disruptivo de empatia. Ao contrário do senso comum, que traz que empatia é se colocar no lugar do outro, a CNV convida o comunicador a ter um novo olhar para o tema. Assim, essa metodologia não vê a empatia como se colocar no lugar do outro, sentir com o outro, tirar o outro daquele estado emocional e muito menos resolver o problema alheio.

Para a Comunicação Não Violenta, a empatia possui um sentido mais sensível à presença e ao ato de acompanhar. Ela consiste na oportunidade de dar ao outro um espaço de escuta atenta, com curiosidade genuína, voltada à compreensão de quem fala.

É sempre bom lembrar, contudo, que empatia não pressupõe concordância e que, para exercer uma escuta empática, é possível a interrupção da fala alheia - sempre a interrupção tiver por objetivo retomar a conexão ali existente, mas que começa a se perder pela fala do outro.

Portanto, a CNV apresenta a empatia como um estado de presença curiosa quanto aos sentimentos e necessidades alheios. Sendo assim, ela pode se materializar apenas com a postura empática baseada na escuta em silêncio ou também pode se externalizar através do que Marshall denominou de Tradução Empática.

Esta é uma forma de demonstrar empatia verbal, baseada na seguinte estrutura: “Você está sentindo X porque Y é importante para você?”. Dessa maneira, um



interlocutor leva ao outro maior clareza e consciência acerca dos seus sentimentos e necessidades, sem precisar de ter a obrigação social de falar de si ou cessar o estado emocional alheio.

No Mini Workshop “Comunicação Não Violenta na Prática”, apresentado no III Congresso Brasileiro de Práticas Colaborativas, os participantes foram convidados a uma prática de empatia em duplas. Na prática, lhes foi orientado que, ao ouvirem o desabafo do interlocutor, não tentassem resolver o problema alheio, sentir com o outro ou tentassem tirar o outro daquele estado emocional.

Ao contrário, foram os participantes convidados a praticarem, primeiramente, a escuta empática em silêncio. Caso percebessem que havia espaço, o praticante era guiado a aplicar a tradução empática, de maneira a trazer clareza para o outro acerca dos seus sentimentos e necessidades através de sugestões. Ao final, invertiam-se os papéis e, quem escutou com empatia teve a oportunidade de receber empatia, e vice-versa. A experiência foi bastante proveitosa e os participantes tiveram a oportunidade de colocar a Comunicação Não Violenta na prática através deste breve, mas valioso exercício.

### **3. CONCLUSÃO**

A Comunicação Não Violenta se mostra como uma abordagem de grande apoio na gestão de controvérsias, especialmente naquelas em que as verdadeiras necessidades dos envolvidos parecem, num primeiro momento, colidirem entre si. Ao incitar a adoção do paradigma da parceria, a CNV coloca os envolvidos em uma posição de colaboração, escuta e empatia em que resultados de benefício mútuo tem maior chance de tomarem lugar. Através de uma linguagem estruturada no não-julgamento, autorresponsabilidade e formulação de pedidos claros, tem-se relações fluidas e um posicionamento mais harmônico.

Por isso, quando conversas e interações humanas são baseadas na adoção da CNV, há grande fluidez nas interações e potente validação dos sentimentos e necessidades alheios. Isso porque o propósito final dessa abordagem deve ser, sempre, cuidar da qualidade da conexão nas relações para levar os interlocutores a uma realidade colaborativa.



## REFERÊNCIAS

- BOHM, David. **Diálogo: comunicação e redes de convivência**. São Paulo: Palas Athenas, 2005.
- CAPPELLARI, Jéferson. ABC do Girafês: **Aprendendo a ser um comunicador emocional eficaz**. Volume Único. Curitiba: Multideia, 2012.
- D'ANSEMBOURG, Thomas. **Como se relacionar bem usando a Comunicação Não Violenta**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.
- GABBAY, Dabiela Monteiro. **Meios alternativos de solução de conflitos**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2013.
- GANDHI, M.K. **Non-violent resistance (Satyagraha)**. Nova York: Schocken Books, 1961.
- HABERMAS, J. **Consciência moral e agir comunicativo**. Rio de Janeiro: Tempo Universitário, 1989.
- MOORE, C. W. **O processo de mediação: estratégias práticas para a resolução de conflitos**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 1998.
- MORRISON, Jean. **A linguagem da girafa: um passeio divertido pelos fundamentos da Comunicação Não Violenta**. São José dos Campos: Colibri, 2019.
- MULLER, Jean-Marie. **O princípio de não-violência: uma trajetória filosófica**. São Paulo: Palas Athenas, 2007.
- RESENDE, Helena Lara. **Comunicação Não Violenta ajuda a resolver problemas de forma pacífica: empresas, governos e ONGs adotaram esse método**. Disponível em <<http://g1.globo.com/como-sera/noticia/2017/04/comunicacao-nao-violenta-ajuda-resolver-problemas-de-forma-pacifica.html>>. Acesso em: 20 de nov. 2021.
- Rocha, C. R. (2017). **Manual de comunicação não violenta para organizações**. Brasília: Universidade de Brasília.
- ROSENBERG, Marshall B. **A linguagem, da Paz em Um Mundo de Conflitos**. São Paulo: Palas Athena, 2019.
- \_\_\_\_\_. **Criar filhos compassivamente: maternagem e paternagem na perspectiva da Comunicação Não Violenta**. São Paulo: Palas Athena, 2009.
- \_\_\_\_\_. **Comunicação Não-Violenta. Técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. 3. ed. São Paulo: Ágora, 2006.
- \_\_\_\_\_. **The Surprising Purpose of Anger**. 1ª ed. California: PuddleDancer, 2005.



\_\_\_\_\_. **Vivendo a comunicação não violenta: Como estabelecer conexões sinceras e resolver conflitos de forma pacífica e eficaz.** Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

ROGERS, Carl. **Carl Rogers On Encounter Groups.** 8ª ed. São Paulo: Martins Fontes, 2002.



## MODELOS REMUNERATÓRIOS EM PRÁTICAS COLABORATIVAS: como cobrar dos nossos clientes?

*Cassio Bernardes*<sup>107</sup>

*Leticia Camargo Pereira da Cunha*<sup>108</sup>

*Mônica Ribeiro de Andrade Gama*<sup>109</sup>

### RESUMO

O workshop de modelos remuneratórios em Práticas Colaborativas trouxe um pouco da realidade financeira deste tipo de procedimento. Abordou-se as modalidades existentes de apresentação dos honorários dos profissionais colaborativos, em consonância, tanto com a justa remuneração diante da contratação dos serviços destes profissionais, quanto com o que o cliente / mercado está disposto a pagar. Balizando esta relação, estão os respectivos conselhos profissionais e órgãos de classe de cada um dos profissionais, regidos por suas regras e estatutos, os quais, principalmente no caso dos advogados, apresentam sugestões indicativas neste quesito. A ideia foi apresentar, de forma prática, modelos que possam ser ajustados a cada caso concreto, e demonstrar que a remuneração deve estar em linha com os princípios e padrões éticos das Práticas Colaborativas, com a ideia de valorizar o procedimento, preservando a remuneração de cada Profissional Colaborativo em suas respectivas funções. Fomentando um ambiente de diálogo com os participantes, pretendeu-se, a partir de uma discussão interativa, inclusive por meio de exemplos e casos concretos, que germinassem soluções para aparelhar os profissionais colaborativos com ideias novas nesta área.

**Palavras-chave:** modelos; remuneração; valorização.

---

<sup>107</sup>Mestrando em Sistemas Alternativos de Resolução de Conflitos pela Universidad Nacional de Lomas de Zamora - AR. Pós-graduado em Direito de Família Contemporâneo, Sucessão e Mediação e Especialista em Liderança e Formação de Sucessores ambas pela FADERGS. Graduado em Direito pela FADERGS. Capacitado em Práticas Colaborativas pelo IBPC- Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, Conciliador e Mediador Cível, Empresarial e Familiar Privado e Judicial certificado pelo TJRS. Coordenador da Comissão de Práticas Colaborativas do IBDFAM-RS. Membro do Núcleo de Estudos em PRATICARE. Coordenador do Grupo de Trabalho de Práticas Colaborativas da Comissão Especial de Direito de Família e Sucessões OAB-RS. Membro da Comissão Especial de Práticas Colaborativas da OAB-SP. Membro da Comissão Nacional de Práticas Colaborativas da OAB-Nacional. Membro da Diretoria Regional do IBPC no RS.

<sup>108</sup>Pós-graduada no MBA em finanças pelo IBMEC, graduada em economia pela PUC-Rio, vem cursando vários cursos em ciências comportamentais aplicadas e capacitada em Práticas Colaborativas pelo IBPC- Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas. Planejadora financeira certificada CFP®, palestrante e professora de finanças. Possui mais de 20 anos de experiência profissional tendo atuado no mercado financeiro e há 10 anos auxilia as famílias a cuidarem de suas finanças pessoais.

<sup>109</sup>Advogada familiarista, negocial e cível, formada pelo Largo São Francisco em 1989, Bacharel em Psicologia pela USP, a sócia fundadora da Andrade Gama Advocacia também é pós graduada em Direito de Família e Mediação de Conflitos. Instituidora, em 2014, além de Docente do Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas (IBPC), atualmente é Diretora da Comissão de Mediação e Práticas Colaborativas do Instituto Brasileiro de Direito de Família – SP (IBDFAM/SP) e Presidente da Comissão de Práticas Colaborativas da OAB - São Paulo. Desenvolve atividades também no Instituto de Advogados de São Paulo, do qual é membro efetiva.



O início do workshop foi marcado pela apresentação de um caso concreto, a partir do qual, verificando-se a necessidade de trazer, além dos advogados, profissionais na área de finanças e saúde mental, foi requerido dos participantes que pensassem em ideias de remuneração para aquela equipe e cada um dos profissionais ali envolvidos.

Após o trabalho em grupo, os participantes apresentaram suas propostas e os palestrantes discorreram sobre suas análises e conclusões.

A apresentação dos facilitadores partiu da clássica definição do conceito das Práticas Colaborativas, a partir do qual destacam-se alguns pontos: ser o procedimento extrajudicial, estruturado e voluntário; a sua interdisciplinaridade e não adversarialidade e a ideia do termo de compromisso enredando os profissionais e partes, através do qual todos se comprometem a negociar soluções para um conflito concreto, com base na transparência e boa fé, levando em conta os interesses de todos os participantes do conflito, sem recorrer à um tribunal ou terceiro que imponha uma decisão.

As Práticas Colaborativas, de forma clara e concreta, inauguram um novo modelo de advocacia, em oposição ao velho método que foi sempre a base dos nossos aprendizados nas faculdades de direito, por meio do qual passamos a trabalhar com uma mentalidade colaborativa, em conjunto com profissionais de outras disciplinas, os quais vêm a se agregar à equipe para realizar um trabalho interdisciplinar e focado nos mais diversos aspectos de um conflito (social, emocional, financeiro, patrimonial, entre outros).

Dentro de um modelo totalmente novo de trabalho há que se estudar também um novo formato de honorários, já que o tradicionalmente conhecido método de cobrança, a exemplo dos baseados em percentuais de êxito, não mais se coaduna com o novo formato de advocacia que está em ascensão, além de trazer insegurança quanto aos valores que, de fato, serão despendidos pelas partes contratantes.

Dentro do mundo colaborativo, além de se ter mais clareza quanto aos períodos onde estarão concentrados os gastos, é possível ter uma estimativa bem mais clara dos custos, despesas e honorários dos profissionais envolvidos para tratar do conflito.

Baseado na oralidade, o procedimento é estimulado para ser conduzido em reuniões entre as partes e os profissionais envolvidos, podendo-se estimar, ainda que de forma aproximada, o número de reuniões e encontros necessários com a equipe e quantidade de trabalho interno a ser desenvolvido para o deslinde daquele determinado caso concreto. Não se fala em percentuais atrelados a ganho e nem em sucumbência,



como era o caso dos modelos adversariais, onde os custos envolvidos tendem a ser muito mais altos, não só pela falta de controle em relação ao número de atos que serão necessários nos processos, mas também por dependerem de movimentos e atitudes de terceiros operadores que são estranhos ao conflito (juízes, promotores, peritos, entre outros).

É fácil de se imaginar que o modelo da colaboração traz em si uma forte quebra de paradigmas e a mudança é grande para todos os profissionais que virão a fazer parte da equipe colaborativa, mas, em especial para os advogados, os quais devem passar por um forte processo de redefinição de papéis.

Pauline Tesler discorre em seu livro sobre as mudanças paradigmáticas pelas quais o advogado deve passar para se tornar um profissional colaborativo, passando por uma definição de quem é este advogado e como ele deve repaginar-se para atuar colaborativamente, o que envolve um pensar, sentir, agir e falar com o foco voltado à colaboração. Com relação ao cliente, o conceito de representação dá lugar ao conceito de assessoramento, onde o advogado assessora o cliente em seu protagonismo para ser o resolvidor de seus próprios conflitos, dando a este cliente a base legal necessária para negociações e tomadas de decisões informadas e consentidas.

A tarefa do advogado colaborativo passa a ser, neste novo formato, construir objetivos compartilhados, seja dentro da própria equipe, seja com a equipe dos outros participantes do conflito em questão, com a colaboração como tônica em todos os atos do processo. Esta tarefa é realizada sempre com os advogados atuando como verdadeiros guias nas negociações a serem realizadas pelos próprios clientes, redefinindo seu papel de atuação para uma ação sempre secundária e acessória ao protagonismo da parte envolvida naquele determinado conflito.

Todos estes movimentos de mudança paradigmática, permeados pelo conceito de colaboração, devem ser transmitidos ao cliente desde o momento da entrevista inicial do advogado com seu *prospect*, passando pela futura contratação deste profissional, até o desenvolvimento e finalização do trabalho advocatício, chegando-se a um possível, e desejado, acordo.

No momento de uma eventual contratação é claro que os honorários são um ponto importante, talvez o ponto chave para efetivar o início dos trabalhos por aquela equipe, portanto algumas dicas e diretrizes são bem vindas neste novo processo que está por vir.



Forrest Mostern, em seu livro de bolso (Mostern, 2009) acerca do método revolucionário das práticas colaborativas, um dos grandes guias deste modelo colaborativo, lista alguns pontos e dicas bem importantes, tais como a importância da clareza e da especificação correta dos serviços pelos quais se está cobrando naquela proposta de trabalho, bem como a dica de que a antecipação na cobrança de valores, deixando-se claro, desde o início, o quanto e como serão realizadas as cobranças é um excelente ponto de partida para uma relação colaborativa eficiente e bem sucedida.

Quanto mais cedo houver a discussão sobre os honorários a serem cobrados, segundo Mostern, mais cedo e com calma as partes vão se entender sobre suas respectivas obrigações e fazer os combinados necessários para que se pague pelos serviços de forma adequada.

Ainda em relação à cobrança de honorários dentro do modelo colaborativo, boa parte dos valores incluem um modelo de cobrança baseado em carga horária dedicada ao cliente, tanto no que diz respeito às reuniões a serem travadas entre os clientes e respectivos profissionais, quanto no tocante às reuniões realizadas entre os profissionais, mesmo quando não envolvem a participação dos clientes (partes do conflito). Mas é importante que se acrescente a estas horas de reuniões um tanto de trabalho administrativo a ser realizado fora do âmbito das reuniões, seja no tocante a preparo de comunicações, minutas, documentos, planilhas ou outros instrumentos que se façam necessários para o bom andamento do trabalho colaborativo.

Um último ponto é ressaltado por Mostern no que diz respeito às reuniões conjuntas, principalmente quando envolve a participação dos clientes. Estes últimos sempre tendem a imaginar que as reuniões conjuntas com sua presença, onde é necessária a participação de ambos os lados do caso colaborativo e seus respectivos profissionais que os acompanham, tendem a envolver um custo maior dentro do processo, mas, na maior parte das vezes, é o contrário que assistimos nas reuniões que contam com a presença de ambas as partes. Se os encontros forem encarados de forma colaborativa e participativa eles podem otimizar, e muito, os custos gerais do procedimento, já que estas reuniões encurtam conversas que seriam travadas, outrossim, em várias etapas.

Os honorários devem ser determinados de acordo com a especificidade de cada profissional envolvido e a responsabilidade pelo pagamento é de cada uma das partes



envolvidas, sendo necessários contratos individuais para cada cobrança, a serem celebrados entre as partes e cada um dos profissionais ali envolvidos.

É quase uma unanimidade que o sistema de cobrança dos profissionais de saúde mental seja feito com base na hora atendida, enquanto os advogados podem tomar como base, via de regra, as tabelas de honorários de cada estado.

No tocante aos profissionais de finanças, da mesma forma que no caso dos profissionais de saúde mental, a cobrança também costuma ser feita com base em horas trabalhadas. Pode-se estimar um número de horas de trabalho e definir ainda um desconto no valor a ser cobrado por hora excedente.

Se levarmos em conta a tabela de honorários da Seção São Paulo da Ordem dos Advogados do Brasil, a qual norteou a apresentação do grupo, pode-se citar diferentes meios de cobrança, quando se fala dos mais diversos serviços advocatícios, conforme envolva um ou outro tópico a ser contratado, a exemplo dos seguintes:

- a) Consulta genérica acerca dos benefícios e características da utilização dos métodos autocompositivos de solução de conflitos;
- b) Consulta para identificação do método autocompositivo adequado à solução do conflito, observando o caso concreto com análise detalhada de documentos;
- c) Hora técnica e intelectual para análise dos elementos do conflito e assessoria jurídico-estratégica;
- d) Acompanhamento em sessão ou reunião de Práticas Colaborativas, Mediação, Conciliação, Negociação ou qualquer método autocompositivo (por ato);
- e) Elaboração e/ou revisão de Termo de Acordo total ou parcial resultante do encerramento de Práticas Colaborativas, Mediação, Conciliação, Negociação ou qualquer método autocompositivo;
- f) Requerimento de homologação de acordo realizado em esfera extrajudicial perante o Poder Judiciário ou órgão administrativo;
- g) Assessoria Jurídica exclusivamente para procedimento de método autocompositivo de solução de conflitos, especialmente Práticas Colaborativas, Mediação, Conciliação e Negociação, em qualquer matéria, considerando todas as etapas.



Como também já colocado, os tipos de cobrança podem e devem variar de acordo com os itens que serão cobrados, envolvendo: a cobrança de horas individuais relacionadas a procedimentos internos; cobrança das horas de reuniões com cliente; cobrança das horas de reuniões com a equipe e cobrança das horas de reuniões com os clientes e equipe.

## CONCLUSÃO

Apesar do assunto remuneração, de certa forma, sempre ter sido algo velado, a apresentação de um exercício simulado oportunizou aos participantes que pensassem em novas ideias para cobrança de valores dos serviços dos diversos profissionais colaborativos envolvidos. As Práticas Colaborativas instituem um modelo totalmente novo de trabalho e, portanto, com boa-fé, transparência e colaboração, há que se aplicar também um novo formato de honorários. Neste novo modelo, que põe a nova advocacia em oposição aos velhos modos, não se fala em percentuais atrelados aos ganhos de quinhão e nem em sucumbência, como era o caso dos modelos adversariais, visto que a cobrança baseada em percentuais de êxito não mais se coaduna com o novo formato da advocacia colaborativa que está em ascensão.

Apresenta-se uma verdadeira quebra de paradigmas, fortemente quando se trata dos advogados, os quais devem passar por um importante processo de redefinição de papéis, que passa por um processo de descoberta acerca de quem é este advogado e de como ele deve repaginar-se para atuar colaborativamente, de modo que o conceito de representação cede espaço ao conceito de assessoramento. A reafirmação dessa nova conduta deve ser repassada ao cliente desde o momento da entrevista inicial com clareza e especificação correta dos serviços pelos quais se está cobrando naquela proposta de trabalho, sendo um excelente ponto de partida para uma relação colaborativa eficiente e bem sucedida.

Os honorários devem ser determinados de acordo com a especificidade de cada profissional colaborativo com contratos individuais, celebrados entre os clientes e cada um dos profissionais ali envolvidos. Um modelo apontado de cobrança é baseado em carga horária dedicada a reuniões com os clientes, e as que ocorrem entre a equipe, aliadas às horas técnicas intelectuais para análise e ou elaboração de documentação. Os advogados também têm por hábito trabalhar com um aporte, pré determinado, inicial ou



final, referente a elaboração da minuta de acordo, ou também existe a possibilidade de se cobrar à parte a homologação judicial, nos casos em que ela se faz necessária.

Sem sombra de dúvidas a metodologia inaugura um novo modelo de gestão de conflitos, principalmente para o advogado, em oposição ao método tradicionalmente conhecido no mercado, o qual vem a se agregar à uma equipe para realizar um trabalho interdisciplinar e focado nos mais diversos aspectos de um conflito e, sendo assim, a remuneração deve ser adequada e diferenciada, além de ser condizente com o propósito de estar a altura desse desafio.

### REFERÊNCIAS

*"Collaborative Divorce (Handbook) - helping Families without going to court"* - Mostern, Forrest S., 2009, publicado por Jossey-Bass, em São Francisco, Califórnia, Estados Unidos da América.

*"Collaborative Law - achieving effective resolution in divorce without litigation"* - Tesler, Pauline, publicado pela American Bar Association, em 2016, Chicago, IL, Estados Unidos da América.

**Tabela de Honorários** - OAB/SP de Práticas Colaborativas publicada em Novembro de 2021.



## A IMPORTÂNCIA DA ÉTICA PARA A INTEGRIDADE DO PROCESSO COLABORATIVO

*Carlos Augusto Azevedo Ferreida dos Santos*<sup>110</sup>

*Grasiela Thomsen Giorgi*<sup>111</sup>

*Katy Ziegler Hias*<sup>112</sup>

**Palavras-chaves:** ética; integridade; processo colaborativo.

### 1. INTRODUÇÃO

Este breve artigo parte do conceito de ética, englobando não só o campo teórico, mas também a nossa atuação como profissionais colaborativos. A própria palavra colaboração, quando separada em sílabas, remete a uma conduta, “ação”<sup>113</sup>. *Ethos* tem origem grega e significa o conjunto de costumes, hábitos e valores de uma determinada sociedade, nos convidando à permanente reflexão sobre o desenvolvimento do nosso trabalho, de como agimos na interação com o outro, estando a liberdade margeada e pautada por princípios consagrados nos Padrões Éticos, para atender às expectativas comuns dos profissionais e dos participantes.

O presente artigo pretende informar e demonstrar o quanto é necessário o profissional colaborativo estabelecer o compromisso de criar os componentes do processo de forma colaborativa, definir parâmetros para negociação de boa-fé, e construir habilidades de comunicação em consonância com os Padrões Éticos.

O texto está estruturado em três itens. O primeiro versa sobre as questões éticas sob as lentes do profissional de saúde mental colaborativo, o segundo sobre a importância da Ética para a integridade do processo colaborativo sob a ótica dos

---

<sup>110</sup>Já qualificado anteriormente.

<sup>111</sup>Advogada Colaborativa e Mediadora Extrajudicial, formada em Ciências Jurídicas e Sociais pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos UNISINOS em 1993; Especialista em Direito Público; Mestre em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul UFRGS 2013, Vice Coordenadora da Comissão de Ética do Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas, Secretária-Geral da Comissão Especial de Mediação e Práticas Restaurativas da OAB/RS.

<sup>112</sup>Psicóloga clínica, psicoterapeuta sistêmica individual, familiar e de casais, profissional de saúde mental colaborativa. Membro da diretoria do conselho científico da AGATEF (Associação Gaúcha de Terapia Familiar) e membro do comitê de ética do IBPC.

<sup>113</sup>“Co-labor-ação”.



profissionais do direito e o terceiro da ética sob as lentes dos profissionais de finanças colaborativos.

## 2. QUESTÕES ÉTICAS SOB AS LENTES DO PROFISSIONAL DE SAÚDE MENTAL COLABORATIVO

O grego possui duas palavras para designar o sentido etimológico da palavra ética:

- *Ethos*: modo ou maneira de ser, ou usos e costumes que são patrimônio de um determinado grupo. Nos povos primitivos, os costumes têm uma influência decisiva na direção da conduta humana.

- *Éthikos*: significa morada, domicílio. A literatura grega utilizou para designar os espaços dos animais e os ninhos onde habitualmente moram as feras.

Para os gregos o homem vive em busca de seu *ethos*, de seu abrigo protetor. *Ethos* é regido pelo seu *logos*, ou seja, pela linguagem. Aristóteles realizou uma obra prima da filosofia moral. “Dizemos que conhecemos cada coisa somente quando julgamos conhecer sua primeira causa” E a noção do “Bem”, Aristóteles chamou como virtude humana.

Desse entendimento se deduz que a ética, segundo ele, serve para conduzir as ações humanas a respeito das boas ações (virtudes), ou das não éticas, as más (vícios). Aristóteles (384-322 A.C), ainda classifica as virtudes em intelectuais (conhecimento teórico) e morais (conhecimento prático adquirido pelos hábitos). E define ética como a ciência dos costumes. Ele diz ainda: “A moral é a matéria prima da ética, pois é o estudo da moralidade do agir humano, ou seja, as concepções sobre o ser humano e a existência que os sustenta” (ARISTOTELES, 1984, pp. 3.718-3745).

Existe uma concordância na filosofia, desde a antiguidade grega até filósofos do século 20, como Jean Paul Sartre e Habermas, de que a ética é universal. Porém, para Singer a ética fundamenta em um ponto de vista universal, mas adverte: “Isto não significa que um juízo ético particular deva ser universalmente aplicável”. Então torna-se necessário que nós, profissionais da saúde mental, tenhamos claro que a noção de ética é atravessada constantemente pela noção de cuidado de si e com o outro (SINGER, 1994).

Morin diz: “Todo o olhar sobre a ética deve levar em consideração que a sua exigência é vivida subjetivamente.” E todo o olhar sobre a ética deve perceber que o



ato moral, é um ato individual de religação: com o outro, com uma comunidade, com uma sociedade, e, no limite com a espécie humana”. Existe, na verdade, um conflito inerente e muito profundo no seio da finalidade ética, pois, segundo Morin, a realidade humana comporta estas três instâncias: indivíduo, sociedade e espécie, isto é, a finalidade da ética é trinitária (MORIN, 2017).

### **3. DIMENSÃO ÉTICA NA RELAÇÃO INTERPROFISSIONAL**

A ética é muito importante nas relações entre os profissionais, em especial, os que integram a equipe colaborativa porque pressupõe o cuidado com o outro, principalmente no que diz respeito à comunicação. Em outras palavras, a equipe deve estar alinhada sob o espírito da colaboração e do cuidado com o outro, compartilhando e dividindo o conhecimento e principalmente, tendo a consciência da necessidade do respeito à ética pessoal, em especial no que se refere aos clientes do processo colaborativo.

A passagem do paradigma científico tradicional, para o pensamento sistêmico, nos traz uma visão mais ampla, muitas vezes, difícil de ser compreendida e experienciada. Passamos de certezas e verdades absolutas para um mundo de possibilidades, significados e incertezas. Possuímos não mais uma única versão da história, mas múltiplas visões do mesmo tema. Quanto a afirmações, começamos a realizar perguntas.

Os critérios de validação para um conhecimento, não estão mais fundamentados, apenas nas leis da ciência, mas sim no diálogo, na busca do consenso e principalmente, na ética. A ética sob a perspectiva pós-moderna, é baseada na revisão constante dos efeitos de nossos relacionamentos na vida das pessoas e em nossas próprias vidas. Nas práticas pós-modernas há uma valorização da experiência das pessoas que estão no centro, como protagonistas de suas vidas.

A transparência é observada, na medida em que omitimos opinião ou nos posicionamos, sendo estes posicionamentos relacionados a experiências pessoais. Atitudes de curiosidade em relação ao outro, já que não somos capazes de prever o que vai acontecer na vida da pessoa. Importante o posicionamento de humildade epistemológica, pois não somos conhecedores das histórias das pessoas e estas são únicas. Existe uma intenção de desenvolver nos indivíduos um sentimento de interrelação e reciprocidade.



Há o engajamento das pessoas em constantes revisões sobre suas imagens, sobre o que podem ser e como podem viver suas vidas. O estímulo a constante crítica a respeito da noção de identidade, sem noções padronizadas, pois assim proporcionamos a exploração das múltiplas possibilidades, desengajando das práticas estanques e sim exercitando um “continuum” de crescimento e de desenvolvimento. A importância da apreciação dos pequenos eventos diários e por fim, a promoção da colaboração.

Acreditamos que Morin abre algumas reflexões importantes, para linkarmos com o nosso saber científico. A interdisciplinaridade é aqui a virtude que escuta a verdade do outro, abrindo-se para novas ideias e criações de soluções. A ética encontra o ser humano, dentro da perspectiva sistêmica, nas práticas colaborativas. Vale ressaltar que estamos permanentemente tendo que conviver com dilemas éticos, partindo do pressuposto que convivemos com pessoas. Além disso, no que se refere ao processo colaborativo, as pessoas buscam nas práticas colaborativas uma saída construtiva do conflito.

É importante salientar que, quando imersos na própria dor e nas próprias crenças, o conflito toma uma proporção mais intensa. Neste momento, a percepção do outro e o cuidado com o sofrimento alheio, perde espaço para o reconhecimento. Os conflitos surgem justamente a partir das múltiplas visões dos diferentes sujeitos envolvidos no processo. A riqueza desta diversidade de olhares deve ser levada em conta, quando compomos uma solução construída, pois é através desta multiplicidade de diferenças que devemos embasar uma melhor solução, que contemple estes mundos com significados tão distintos.

O trabalho das práticas colaborativas, pensamos ser justamente este, tentar unir os diversos olhares e múltiplas vozes, encontrando as escolhas possíveis, para uma qualidade maior de relacionamento, tanto a nível familiar, quanto organizacional.

Consideramos necessário que o PSMC possa fazer uma avaliação inicial, usando critérios norteadores para as práticas colaborativas, mas tendo em mente, que seus clientes estão vivenciando um momento de intensa dor e que é impossível qualquer previsão sobre a trajetória de um caso colaborativo, pois como Tania Almeida diz: cada Prática Colaborativa é customizada. A premissa básica é que, frente à conflitos, estamos diante de uma nova ordem e consequentemente, esta irá gerar múltiplas possibilidades para uma nova caminhada.



Maturana diz: “Seremos sempre éticos se, efetivamente aceitarmos o outro, como legítimo outro, na convivência”. Essa emoção de aceitação, decorre exatamente da convicção de que cada sujeito, em sua relação com o mundo, faz emergir uma realidade e de que, não havendo um critério de verdade, a única alternativa é a convivência na conversação e no respeito pela verdade do outro (MATURANA, 2001).

O conceito de ética mostra-se de formas diferentes, através de pensamentos diferentes, por pensadores diferentes. Mas, acima de tudo, é um princípio a ser seguido.

#### **4. A IMPORTÂNCIA DA ÉTICA PARA A INTEGRIDADE DO PROCESSO COLABORATIVO**

Quando nas práticas colaborativas nos referimos à boa-fé, estamos assentados na crença aristotélica de que é possível aos seres humanos prescindirem de leis externas para pautarem suas condutas de forma a considerar o outro como legítimo em suas necessidades, que devem ser atendidas tanto quanto as próprias, na justa medida (ALMEIDA, 2014). Nesse sentido, na exposição de motivos dos Padrões Éticos do IBPC, encontramos a seguinte afirmação: “*Importa ressaltar que a ética profissional independe da lei e os profissionais devem se guiar eticamente por sua autodeterminação, mesmo na ausência de códigos de conduta. A obrigação do agir ético se dá em múltiplas relações: com os participantes, com os outros profissionais envolvidos, com público em geral e com o IBPC*” (IBPC, 2020).

O conceito de processo colaborativo está intrínseco ao conceito de práticas colaborativas, porque essas “*consistem em um processo estruturado e voluntário, com enfoque não adversarial e interdisciplinar na gestão de conflitos, no qual as partes e os profissionais assinam um Termo de Participação se comprometendo a negociar de boa-fé, levando em consideração os interesses de todos, sem recorrer a um tribunal ou terceiro que imponha uma decisão, e, no caso de não chegarem a um acordo ou decidirem encerrar a negociação, os profissionais devem finalizar sua prestação de serviços....*” (IBPC, 2020).

Através da definição acima, percebemos que o processo colaborativo vai mais além do significado de colaborativo como um adjetivo, pois trata-se de um processo estruturado, um método de autocomposição que tem as suas regras próprias, e que foram sendo elaboradas a partir da experiência prática iniciada há mais de trinta anos por Stuart G. Webb, nos EUA. Ao passar dos anos, vários outros profissionais foram



adotando o mesmo modelo revolucionário para resolver conflitos de forma extrajudicial, que corre totalmente fora dos tribunais, nas diversas áreas, de família, cível, empresarial e criaram instituições que estabeleceram padrões, regras a serem observadas visando proteger a integridade do processo colaborativo a partir de suas experiências práticas.<sup>114</sup>

As Práticas Colaborativas foram transplantadas para o Brasil em 2011, e o Instituto Brasileiro de Práticas Colaborativas aproveitou a experiência americana e brasileira aprovando em 11.09.2020 seus próprios Padrões Éticos adaptados à realidade brasileira<sup>115</sup>.

Ainda que o IBPC não seja um órgão regulador, mas norteador e educador, os critérios que são estabelecidos pela instituição são válidos e devem ser cumpridos pelos profissionais colaborativos e pelos participantes por serem o resultado da experiência prática.

O Direito não é apenas a lei escrita. Há normas implícitas, que não decorrem de textos normativos, assim como há o costume. Um negócio jurídico também é fonte de Direito.

Os Padrões Éticos do IBPC têm como objetivo promover os elementos essenciais das práticas colaborativas e estabelecer os princípios e requisitos mínimos para o desenvolvimento de um processo consistente com um alto nível de integridade em benefício dos participantes (IBPC, 2020).

Integridade é um substantivo feminino com origem latina, *integritate* que significa a qualidade ou estado do que é íntegro ou completo, sendo sinônimo de honestidade, retidão, imparcialidade (SIGNIFICADO, 2021). Destaca-se, dentre os deveres dos advogados o de proteger a integridade do processo colaborativo, conforme previsto nos Padrões Éticos.

---

<sup>114</sup> Referimos alguns outros profissionais colaborativos que foram pioneiros, Ronald D. Ousky, Pauline Tesler, Sherrye Abney, Peggy Thompson, Nancy J. Cameron, dentre outros. As instituições fundadas e que criaram seus Padrões Éticos foram o IACP INTERNATIONAL ACADEMY COLLABORATIVE PROFESSIONALS. Phoenix, AZ, EUA, 2020. Disponível em <https://www.collaborativepractice.com/> Acesso em 03 out. 2021; GLOBAL COLLABORATIVE LAW CONCIL. Carrollton, TX, EUA, 2020. Disponível em <https://globalcollaborativelaw.com/> Acesso em 03 out. 2021.

<sup>115</sup> As Práticas Colaborativas chegaram ao Brasil em 2011, após a advogada Olívia Furst fazer uma capacitação no IACP. Quando voltou ao Brasil, fundou um grupo de estudos para pesquisar e difundir o método ao lado da médica e mediadora Tania Almeida, no Rio de Janeiro. Em São Paulo, o trabalho se desenvolveu a partir do advogado, mediador e árbitro, Adolfo Braga Neto. As Práticas Colaborativas foram vencedoras em 2013 do Prêmio Innovare e desde lá houve um impulsionamento. No Brasil, contamos com mais de dez anos de experiência e fazemos essa referência não pelo contexto histórico em si, mas em razão de que durante esses anos, houve um amadurecimento e a soma dessas experiências permitiram que criássemos os Padrões Éticos para o Brasil e não meramente um transplante jurídico imposto em bloco.



Os Padrões Éticos além de definir as práticas colaborativas, identificam os princípios norteadores do processo, seu conceito, a terminologia empregada e seu funcionamento (IBPC, 2020). Os princípios a serem observados são: Colaboração, Boa-fé, Transparência, Confidencialidade, Informação, Consensualidade, Autonomia da Vontade, e Interdisciplinaridade (IBPC, 2020).

O documento também estabelece os deveres dos profissionais colaborativos a serem cumpridos por todos, de uma forma geral, bem como os específicos de cada profissional, Advogado Colaborativo, Profissional de Saúde Mental Colaborativa, Profissional de Finanças Colaborativo, quanto à preparação do procedimento, durante o procedimento e após o procedimento.

Tanto o processo judicial quanto o extrajudicial devem observar o devido processo. Devido e justo são palavras correspondentes e que significam processo íntegro.

A Constituição Federal se traduz na principal norma do Direito brasileiro. Traz ela uma série de princípios que devem ser respeitados por quaisquer outras normas. Humberto Ávila leciona que os princípios são normas imediatamente finalísticas, estabelecem um fim a ser atingido (ÁVILA, 2015, p. 102).

É importante observar que os princípios do processo colaborativo estão em consonância com os princípios constitucionais e devem ser cumpridos não de forma facultativa, mas sim como uma condição obrigatória.

O processo colaborativo é uma das portas do sistema multiportas de acesso à justiça. A escolha sobre o método e o esclarecimento sobre as diferenças é um dever dos profissionais colaborativos, para garantir o princípio da informação, do consentimento informado e por consequência viabilizar a autonomia da vontade. Consta, expressamente, nos Padrões Éticos, que os profissionais colaborativos em conjunto com seus clientes, devem refletir as circunstâncias do conflito e avaliar a aplicabilidade e pertinência do processo colaborativo ou a indicação de outro método de gestão de conflitos que se adequar melhor a situação (IBPC, 2020). A advocacia Colaborativa não pode ser aplicada em qualquer caso e para qualquer pessoa!

Observa-se uma significativa mudança de paradigma, em que há uma atuação genuína e não ingênua do advogado colaborativo. Espera-se que os advogados do processo colaborativo se orientem por padrões bem diferentes dos advogados litigantes.



Os múltiplos saberes dos profissionais colaborativos oferecem as melhores condições e conforto aos participantes, para decidirem suas questões e resolverem seus conflitos com apoio interdisciplinar.

Embora a formação de uma equipe colaborativa, composta por vários profissionais, como PSMC, PFC, além do advogado colaborativo, seja multidisciplinar, a essência do trabalho que a equipe realiza em conjunto se caracteriza como um processo interdisciplinar, e por isso, o IBPC adotou o princípio da interdisciplinaridade ao invés da multidisciplinariedade (IBPC, 2020). Ainda que parecidos, são conceitos diferentes, e é importante que todos os profissionais colaborativos adotem a mesma terminologia “interdisciplinar” a fim de trazer fortalecimento, compreensão e integridade ao processo colaborativo.

A interdisciplinaridade propõe a capacidade de dialogar entre diversas ciências, fazendo entender o saber como um todo, e não como partes ou fragmentações. Trata-se da interação entre disciplinas de maneira complementar ou suplementar que possibilita a formulação de um saber crítico-reflexivo, construindo um diálogo entre estas, relacionando-as entre si para a compreensão da realidade (IBPC, 2020). Na advocacia colaborativa, as partes escolhem conjuntamente os profissionais colaborativos (MAZIERO, 2016, pp. 144-145).

Uma das questões importantes referentes à integridade do processo colaborativo deve-se à expectativa do tempo de duração. Os profissionais colaborativos somente devem aceitar a incumbência para atuar em casos nos quais se sintam capazes e competentes, e que tenham disponibilidade de tempo e conhecimento da matéria objeto do processo, de modo a melhor atender às expectativas dos participantes (IBPC, 2020).

## **5. DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA – SOBREPRINCÍPIO CONSTITUCIONAL**

A dignidade da pessoa humana é garantida também pela proteção da privacidade e da intimidade, que ficam em melhor situação quando o indivíduo faz suas próprias escolhas. A advocacia Colaborativa encontra neste princípio forte fundamentação, pois está embasada na boa-fé, na autonomia da vontade, na consensualidade, na transparência e na confidencialidade.



A Autonomia da Vontade consiste na manifestação de vontade de participar do procedimento de Práticas Colaborativas, assegurada a liberdade de contratar ou não e escolher livremente o que deseja, visando administrar o conflito (IBPC, 2020).

A prática do processo colaborativo, embora seja fora dos tribunais, se mostra plenamente possível no ordenamento jurídico brasileiro, contanto que se observe a integridade do Processo Colaborativo através das condutas éticas, bem como sejam cumpridas as regras estabelecidas no Termo de Participação em consonância com as orientações do IBPC dispostas nos seus Padrões Éticos.

Caso haja violação aos Padrões Éticos acima expostos, devem os profissionais colaborativos optar pela finalização do processo colaborativo, como previsto na cláusula de retirada, pois são deveres dos profissionais colaborativos: Perceber que algum participante está agindo de maneira inconsistente e desleal com qualquer disposição do termo de participação, que impeça a continuidade ou de alguma forma venha a prejudicar a integridade do procedimento colaborativo e prevenir sobre as possíveis consequências de manter a referida conduta (IBPC, 2020).

A Retirada da Equipe consiste no ato conjunto ou separado dos Profissionais Colaborativos subsequente à declaração expressa de finda a Prática Colaborativa não reunir elementos para sua continuidade. Implica a descontinuidade profissional da equipe no caso findo, conforme o Termo de Participação (IBPC, 2020).

## **6. ÉTICA SOB AS LENTES DOS PROFISSIONAIS DE FINANÇAS COLABORATIVOS**

Estávamos em um cafezinho no intervalo de um grupo de estudos em São Paulo e, conversando com um advogado, ouvimos: “Deve ser fácil ser financeiro em uma prática colaborativa. Você fica com a parte mais fácil, de lidar só com os números.” Nós temos essa fama de sermos os racionais, os lógicos, os frios, aquela coisa de que “os números não mentem jamais”.

Mas o que muita gente não vê é que as pessoas sempre vêm antes de números. Em qualquer discussão de partilha, de alimentos, de discussão entre sócios, de irmãos, enfim, qualquer coisa que venha para uma prática colaborativa que envolva algum valor financeiro, a gente sempre deve lembrar que as pessoas ali estão em conflitos. A gente não vai resolver nada se não olhar pra todos os sentimentos, pra todas as sensações, pra



tudo aquilo que fez com que as pessoas tivessem algum conflito e que de alguma forma os números estejam envolvidos nisso.

Dentre as questões éticas mais importantes em relação ao financeiro colaborativo, destacamos:

- a) A posição de neutralidade no processo. Como não defendemos nenhuma das partes, a ética já aparece ao darmos um tratamento equitativo às partes, sem tratar um melhor do que o outro. Isso é fundamental não só levando em consideração as experiências, bagagem, expectativas e necessidades dos clientes, mas também as nossas próprias, enquanto lentes pelas quais enxergamos cada situação trazida. Temos que ser capazes de separar nossos julgamentos para focarmos exclusivamente no que é trazido pelo processo, exercitando nossas habilidades de empatia e escuta ativa.
- b) Durante o procedimento colaborativo aconselhamos as partes em diversos aspectos financeiros pontualmente, ainda que os impactos de decisões possam ocorrer em prazos diferentes. Ao analisar partilha, alimentos e outros aspectos financeiros, temos que cuidar daquele momento e do futuro próximo. Não nos cabe, por exemplo, discutir aposentadoria, que é um tema que deve ser trabalhado a posteriori por cada um em seus planejamentos financeiros próprios.
- c) Temos que nos assegurar de que os clientes tenham informação suficiente para tomar suas decisões de modo informado, cuidando de sua auto responsabilização. Afinal, cada opção tomada trará consequências (para si, para a outra parte e para os filhos, se houver) com as quais deverá arcar ao longo do tempo.
- d) Financeiro Colaborativo retira-se ao final do procedimento, conseqüentemente não participa da execução de outras decisões financeiras que possam advir deste processo. É normal que as partes precisem de aconselhamento para investir recursos recebidos na partilha, contratar seguros, lidar com previdências e temas afins. Ainda que tenha esse conhecimento e potencial de atuação, é vedada sua participação posterior com qualquer das partes em temas que não sejam diretamente ligados ao procedimento colaborativo.
- e) Neste sentido, é vedado ainda ao financeiro colaborativo vender qualquer produto financeiro durante ou após a finalização do procedimento colaborativo.
- f) Além dos Padrões Éticos do IBPC, o profissional financeiro colaborativo observa ainda o Código de Conduta Ética e Responsabilidade Profissional da Planejar –



Associação Brasileira de Planejamento Financeiro. Os oito princípios elencados naquele código são totalmente aderentes ao processo colaborativo: Cliente em primeiro lugar, Integridade, Objetividade, Imparcialidade, Profissionalismo, Competência, Confidencialidade e Diligência.

- g) Destes, vale ressaltar o Princípio da Competência, que determina que o profissional deve ter “a sabedoria e maturidade para conhecer suas limitações e situações em que a consulta ou o encaminhamento para outro(s) profissional(is) seja apropriado” (PLANEJAR, 2021, Princípio 6). A observância deste princípio é fundamental no trabalho interdisciplinar num processo colaborativo, uma vez que o profissional financeiro não necessariamente detém todo o conhecimento detalhado de questões legais, tributárias, fiscais nele envolvidas, ainda que tenham cunho financeiro. Utilizando-se do Princípio da Competência, irá envolver os advogados, profissionais de saúde mental e eventualmente outros especialistas para suas análises ou mesmo para participar na construção de soluções.

## 7. CONCLUSÃO

Espera-se garantir aos participantes e às suas redes sociais de pertinência e à sociedade como um todo, a segurança de que a opção pelas práticas colaborativas possui eficácia moral, jurídica, econômica, social, psicológica etc.

A sustentabilidade no tempo e a eficácia esperada de soluções co-criadas, auto compostas, é o que se espera e que está diretamente correlacionado com o cumprimento dos Princípios Norteadores das Práticas Colaborativas e dos Padrões Éticos.

Ainda que os profissionais que integram o processo colaborativo sejam oriundos de áreas diferenciadas, multidisciplinar, o que caracteriza em essência o trabalho da equipe é a interdisciplinaridade desses profissionais porque além de se comunicar entre si em tempo real, há uma ação coordenada objetivando a realização de um acordo com benefícios mútuos.

O impacto positivo sobre a cultura, o respeito à ética e ao Direito é fundamental para assegurar as Práticas Colaborativas como uma porta eficaz de acesso à Justiça.

Acredita-se que as práticas colaborativas são uma das portas a serem abertas, para a administração das diferenças, percepções e mundos em conflitos. É através da colaboração entre os envolvidos, com seus múltiplos saberes, que se criam novos olhares, oportunizando, em momentos de crise, grandes mudanças.



Quando não for possível garantir a integridade do processo colaborativo pelos profissionais e participantes, o processo deverá ser encerrado.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Tânia. **Caixa de Ferramentas em Mediação**: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Sílvio César Ribeiro ed., 2014, livro-eletrônico.
- ARISTOTELES. Nicomachean Ethics. In: \_\_\_\_\_. **The Complete Works of Aristotle**. Princeton, NJ, EUA, 1984, pp. 3.718-4.009.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO – PLANEJAR. **Código de Conduta Ética e Responsabilidade Profissional da Planejar**. São Paulo, 9 de agosto de 2.021. Disponível em [https://planejar.org.br/wp-content/uploads/2021/01/planejar\\_codigo\\_etica\\_ed001-1-1\\_correto.pdf](https://planejar.org.br/wp-content/uploads/2021/01/planejar_codigo_etica_ed001-1-1_correto.pdf). Acesso em: 13 dez. 2021.
- ÁVILA, Humberto. **TEORIA DOS PRINCÍPIOS**. 16ª ed. São Paulo: Malheiros, 2015.
- CAMERON, Nancy J. **Práticas Colaborativas: Aprofundando o Diálogo**. Tradução Alexandre Martins. São Paulo: IBPC, 2019.
- GLOBAL COLLABORATIVE LAW CONCIL. Carrollton, TX, EUA, 2020. Disponível em <https://globalcollaborativelaw.com/> Acesso em 03: out. 2021.
- IACP INTERNATIONAL ACADEMY COLLABORATIVE PROFESSIONALS. Phoenix, AZ, EUA, 2020. Disponível em <https://www.collaborativepractice.com/> Acesso em: 03 out. 2021.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE PRÁTICAS COLABORATIVAS – IBPC. **Padrões Éticos do IBPC**. São Paulo, IBPC, 2020. Disponível em <https://ibpc.praticascolaborativas.com.br/wp-content/uploads/2020/09/PADROES-ETICOS-IBPC-FINAL.pdf>. Acesso em: 13 dez. 2021.
- MAGALHÃES, Maria da Penha Costa. **Ética Profissional, A visão Pós-moderna do Mundo**. 1ª edição, s.l.: E.S., 2000, pp.03 a 16.
- MALDONADO, Maria Tereza. **O Bom Conflito**. São Paulo: Integrare, 2008, pp. 17-65.
- MATURANA, Humberto R. & VARELLA, Francisco J. **A árvore do conhecimento, as bases biológicas da compreensão humana**. 8ª ed. São Paulo: Palas Athena, 2001.
- MAZIERO, Franco Giovanni Mattedi. **Manual da Advocacia Colaborativa**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2016.



MORIN, Edgar. **O Método 6: O Pensamento da Ética e a Ética do Pensamento.** Tradução Juremir Machado da Silva. 5ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2017, pp. 19 a 50 e pp. 103-143.

SANTOS, Ernesto & SILVA NETO, Norberto Abreu. **II – Ética.** 1ª ed. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000a, pp. 12 a 22.

\_\_\_\_ & \_\_\_\_\_. **IV - A Dimensão Ética na Relação Interprofissional,** São Paulo: Casa do Psicólogo, 2000b.

SIGNIFICADO de integridade. *In:* Significados, [2021]. Disponível <https://www.significados.com.br/integridade/>. Acesso em: 13 dez. 2021.

SINGER, Peter. **Ética Prática.** Tradução Jefferson Luiz Carmargo. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

TESLER, Pauline & PEGGY, Thompson. **Divórcio Colaborativo.** Tradução Claudia Abraham Chueke. São Paulo: IBPC, 2017.

VASCONCELLOS, Maria José Esteves de. **Pensamento Sistêmico: O Novo Paradigma da Ciência.** Campinas e São Paulo: Papirus, 2003, partes I, II e III.