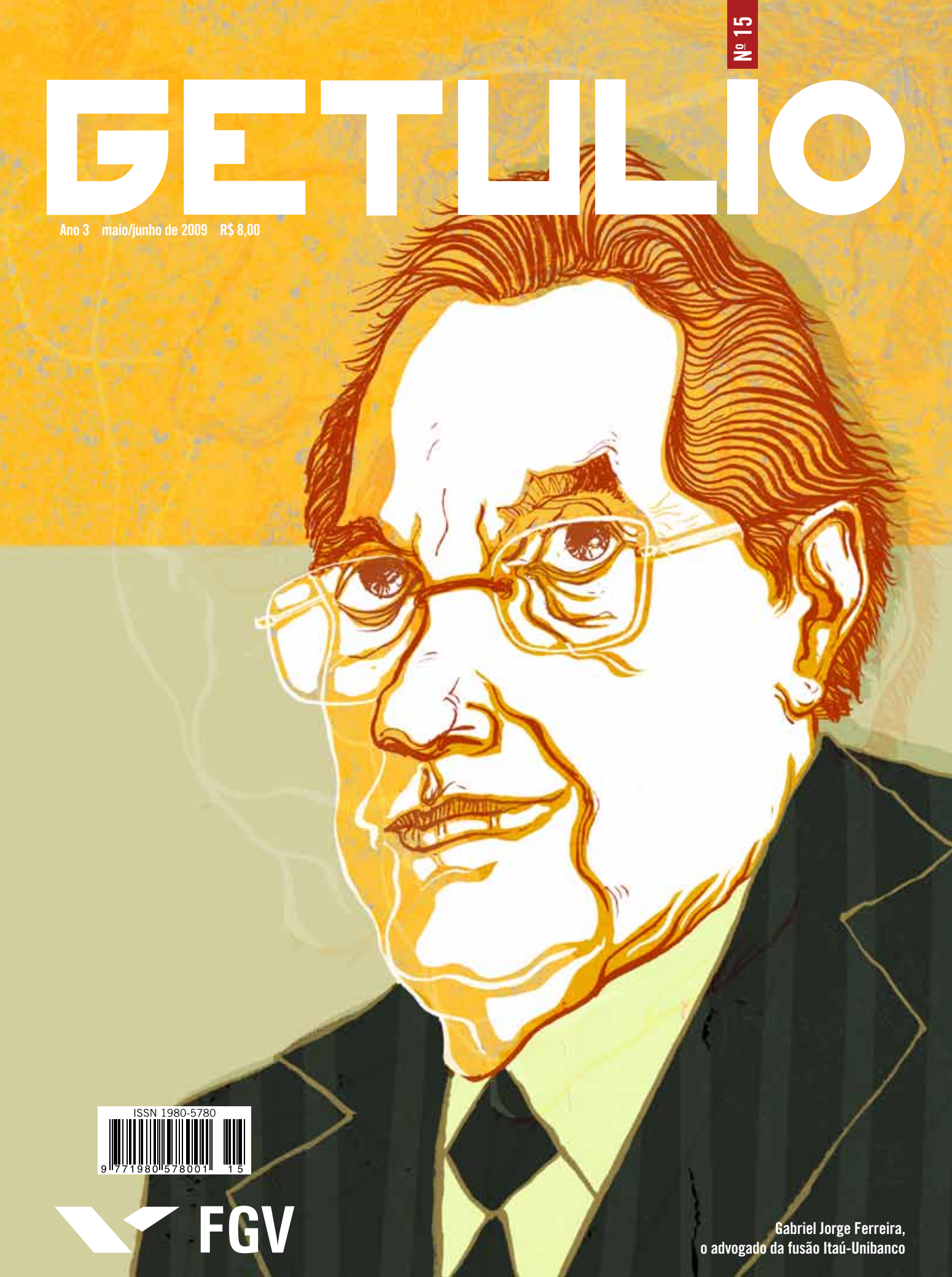
Nº 15

GETULIO

Ano 3 maio/junho de 2009 R$ 8,00



ISSN 1980-5780

FGV

Gabriel Jorge Ferreira,
o advogado da fusão Itaú-Unibanco

em Direito e Administração
Graduação

Dupla Graduação Direito GV+



O tempo a seu favor.

A partir deste ano, a FGV oferece a seus alunos de Direito e Administração a dupla graduação. Os alunos da Direito GV poderão se inscrever para a seleção do Programa de Dupla Graduação a partir do 7º semestre. Os selecionados cumprirão a grade curricular prevista dos dois cursos e poderão colar grau em cada curso, obtendo, assim, a dupla graduação em Direito e Administração na GV.

DUPLA GRADUAÇÃO em **Direito e em Administração na FGV.**

www.fgv.br/**direitogv**

FGV
DIREITO GV

O PAPEL DO ADVOGADO NA VIABILIZAÇÃO DA ECONOMIA

Caro leitor, você começa a ler agora um número especial da *Getulio*, pois tem a virtude de haver reunido três grandes advogados e um eminente jurista para falarem da atuação do profissional do Direito na criação de um ambiente seguro e protegido por leis bem urdidas que estimulem o surgimento e a consolidação de novos negócios.

Esse cardápio de boas leituras começa com a entrevista concedida por Gabriel Jorge Ferreira. Presidente da Confederação Nacional das Instituições Financeiras (CNF), ele foi o articulador do contrato que selou a maior operação bancária realizada no país, consolidando a criação do 17º maior conglomerado financeiro do mundo, Itaú Unibanco Holding S.A. A conversa de Gabriel é uma lição sobre o papel estratégico do advogado na viabilização de novos negócios e na garantia da lisura de empreendimentos financeiros: "Um banco trabalha com recursos de terceiros, com a poupança da sociedade, e a segurança do negócio não depende apenas da qualidade do crédito ou do investimento, mas principalmente da qualidade dos instrumentos jurídicos contratuais que embasam essas operações", ensina. Ao contar a história da participação dos juristas na criação de leis que consolidaram nosso mercado financeiro e os negócios que iam surgindo na segunda metade do século passado, quando a economia deslanchava com a industrialização, Gabriel na realidade faz o melhor elogio da profissão.

A atuação dos departamentos jurídicos e dos grandes escritórios na prospecção e desenvolvimento das empresas é tema das duas entrevistas seguintes. Com mestrado em Direito e propriedade intelectual pela Universidade de Harvard, Laura Fragomeni passou por um grande escritório e hoje é responsável pelo departamento jurídico do MercadoLivre, maior site de e-commerce da América Latina. Diretor do departamento jurídico da Light, Luiz Cláudio Cristofaro, com a experiência de haver atuado em um grande escritório especializado em avaliação e recuperação de empresas, participou da compra e da reestruturação bem-sucedida da principal distribuidora de energia elétrica do Estado do Rio. Os dois analisam a importância da rotina do jurídico numa grande empresa e do papel estratégico dos escritórios como parceiros na condução de bons negócios.

Esse bloco fecha com a entrevista de Joaquim de Arruda Falcão Neto, membro do Conselho Nacional de Justiça e diretor da Escola de Direito do Rio de Janeiro da FGV. Mestre em Direito pela Universidade de Harvard e doutor em Educação pela Universidade de Genebra, Joaquim Falcão fala sobre o trabalho do CNJ na retomada da credibilidade por parte do Judiciário, sobre a formação encharcada de realidade nacional da escola que dirige, e sobre a pesquisa de confiabilidade conduzida pelo CNJ e que apontou no topo as Forças Armadas.

Para saber das repercussões dessa pesquisa do CNJ no Exército, o repórter Jéferson Melo ouviu em Brasília o general Adhemar da Costa Machado Filho, chefe do Centro de Comunicação Social do Exército. A conversa mostra a dinâmica em que se insere hoje a atuação do Exército.

Há ainda outras leituras muito boas. O jurista e ex-ministro da Justiça José Gregori faz uma entusiasmada homenagem ao militar, engenheiro, jornalista e escritor Euclides da Cunha, pela inovação de mostrar ao Brasil o outro Brasil. O psicanalista Claudio Castelo comenta a trajetória de leituras e de busca de uma sabedoria com saber sertanejo, cultivada pelo apreço à poesia popular do sertão: "Eu ficava fascinado ouvindo aquilo, ao mesmo tempo em que esse traço sertanejo continua marcante em mim", garante Claudio. Em "A linguagem do silêncio", Maria Rita Drummond celebra o fato de que finalmente ganha aceitação e reconhecimento póstumo a delicadeza da criação de Mira Schendel, alma gêmea de Clarice Lispector, embora tantas vezes identificada com o neoconcretismo de Helio Oiticica e Lygia Clark.

Tem mais: o repórter Fabio Fujita fala da vitalidade do cinema francês a partir do sucesso de *Entre os Muros da Escola*, símbolo de uma cinematografia regular e consistente, cuja melhor expressão é dada por Alain Resnais, que tendo encantado os espectadores dos anos 50 com *Hiroshima, Mon Amour*, continua há dois anos em cartaz em São Paulo com seu recente *Medos Privados em Lugares Públicos*. O diretor geral da FGV Francisco Sílvio de Oliveira Mazzucca fala sobre o papel do professor como o grande motivador e Adelina de Oliveira Novaes aponta a importância da avaliação para o crescimento de um projeto de ensino baseado na qualidade. Até julho

Leandro Silveira Pereira

FGV

Fundação Getulio Vargas
Instituição de caráter técnico-científico, educativo e filantrópico, criada em 20 de dezembro de 1944, como pessoa jurídica de direito privado, tem por finalidade atuar no âmbito das ciências sociais, particularmente economia e administração, bem como contribuir para a proteção ambiental e o desenvolvimento sustentável

Sede: Praia de Botafogo, 190 – cep 22250-900 – Rio de Janeiro – RJ
ou Caixa Postal 62.591 – cep 22257-970 – Tel.: (21) 2559-6000

Primeiro-Presidente e fundador: Luiz Simões Lopes
Presidente: Carlos Ivan Simonsen Leal
Vice-Presidentes: Francisco Oswaldo Neves Dornelles, Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque e Sergio Franklin Quintella

Conselho diretor
Presidente: Carlos Ivan Simonsen Leal
Vice-Presidentes: Francisco Oswaldo Neves Dornelles, Marcos Cintra Cavalcanti de Albuquerque e Sergio Franklin Quintella
Vogais: Armando Klabin, Carlos Alberto Pires de Carvalho e Albuquerque, Ernane Galvêas, José Luiz Miranda, Lindolpho de Carvalho Dias, Manoel Pio Corrêa Jr., Marcílio Marques Moreira e Roberto Paulo Cezar de Andrade.
Suplentes: Alfredo Américo de Souza Rangel, Antonio Monteiro de Castro Filho, Cristiano Buarque Franco Neto, Eduardo Baptista Vianna, Jacob Palis Júnior, José Ermírio de Moraes Neto, José Julio de Almeida Senna, Marcelo José Basílio de Souza Marinho e Nestor Jost.

Getulio
ISSN: 1980-5780
revistagetulio@fgvsp.br

Publisher: Leandro Silveira Pereira
Editor: Carlos Costa
Editor de arte: Marcos Ribeiro
Editor assistente: João de Freitas
Design gráfico e editoração eletrônica: André Spinelli
Coordenação editorial: Daniel de Oliveira Sales
Colaboraram neste número: José Batista Carvalho (revisão), Weberson Santiago (ilustrações e imagem da capa), Gustavo Scatena, Jefferson Dias, Ivone Perez e Rodrigo Farhat (fotografia), Adelina de Oliveira Novaes, Adhemar da Costa Machado Filho, Aline Magalhães, Ana Paula de Deus, Francisco Claudio Castelo Filho, Francisco Silvio de Oliveira Mazzucca, Daniel Babinski, Emerson Fabiani, Fábio Fujita, Gabriel Jorge Ferreira, Gabriella de Lucca, Helder Junior, Jeferson Melo, Joaquim de Arruda Falcão Neto, José Eduardo Faria, José Geraldo de Oliveira, José Gregori, Juliana Schumann, Laura Fragomeni, Luiz Cláudio Cristofaro, Maria Rita de Carvalho Drummond, Mario Kano, Sidnei Gonzalez, Sílvio Crespo.

Jornalista responsável: Carlos Roberto da Costa (MTPS 11.862)

Publicidade – Representantes
São Paulo – Bernardo Leschziner (11) 8926-1415 e Mônica Carboni (11) 8104-1632
Rio de Janeiro – Ricardo Luttigardes (21) 9217-3931
Brasília – Charles Marar Filho (61) 3321-0305
Minas Gerais – Álvaro Rocha e Rosina Bernardes (31) 3261-3854
Porto Alegre – Roberto Gianoni (51) 3388-7712
Norte e Nordeste – Luciano Moura (81) 3466-1308

Direito GV
Diretor: Ary Oswaldo Mattos Filho
Vice-Diretor acadêmico: Antonio Angarita
Vice-Diretor administrativo: Paulo Goldschmidt

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
DIREITO GV
ESCOLA DE DIREITO DE SÃO PAULO

FGV GVlaw

GVlaw
Diretor Executivo: Leandro Silveira Pereira

Endereço Direito GV:
Rua Rocha, 233 – 01330-000
São Paulo – SP
Tel.: 3281-3330
www.fgv.br/direitogv/gvlaw

INSTITUTO VERIFICADOR DE CIRCULAÇÃO

Impressão e Acabamento:
Log & Print Gráfica e Logística S.A.

SUMÁRIO

03 O papel do advogado na viabilização da economia
Por Leandro Silveira Pereira

06 Cartas: comentários, críticas e correções

08 Notas curtas: notícias do mundo do Direito

10 Vida acadêmica: teses que apontam novos caminhos

12 Periscópio: De volta, os piratas atacam na Somália
Por Sílvio Crespo

16 O trabalho do advogado é viabilizar negócios
Entrevista com Gabriel Jorge Ferreira

24 Falar a língua do cliente
Entrevista com Laura Fragomeni

28 Participar e entender o negócio
Entrevista com Luiz Claudio Cristofaro

32 A reforma da Justiça e a atuação do advogado
Entrevista com Joaquim de Arruda Falcão Neto

37 Pesquisa do CNJ revela em quem o brasileiro confia
Infográfico por Mario Kano

38 Forças Armadas: o Brasil confia
Entrevista com Adhemar da Costa Machado Filho

42 Homenagem: Euclides da Cunha e os dois brasis
Por José Gregori

44 Avaliar para crescer com qualidade
Por Adelina de Oliveira Novaes

48 O professor é um motivador
Por Francisco Silvio de Oliveira Mazzucca

52 A cultura da conciliação
Por Helder Junior e Ana Paula de Deus

56 Biblioteca: os títulos que fizeram minha cabeça
Por Claudio Castelo

58 A vitalidade do cinema francês
Por Fábio Fujita

63 Mira Schendel, a linguagem do silêncio
Por Maria Rita Drummond

63 Sobre o jornalismo de antecipação
Por Carlos Costa



Capa. O advogado Gabriel Jorge Ferreira, presidente da Confederação Nacional das Instituições Financeiras (CNF) e articulador da transação que selou a megaoperação bancária unindo o Itaú e o Unibanco, é o personagem da matéria de capa desta edição, retratado pelo traço do ilustrador Weberson Santiago a partir de foto de Jefferson Dias.

agência3

NO MUNDO DOS NEGÓCIOS,
CONTAR COM O CONHECIMENTO
DA FGV PROJETOS
É UMA EXCELENTE SOLUÇÃO.

FGV Projetos. Todo o conhecimento da FGV a seu favor.

Contar com a FGV Projetos é contar com o conhecimento gerado nas Escolas e Institutos da Fundação Getulio Vargas e ter à disposição os melhores profissionais do país. Afinal, a FGV não só forma os melhores profissionais, como também ajuda a formar as melhores organizações.

www.fgv.br/fgvprojetos

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
FGV PROJETOS

Mais conteúdo,
melhores soluções.

CARTAS

O autor pede correção

Prezados Senhores: a revista *Getulio,* em seu número 14, de março/abril de 2009, sob o título "*bebate*" – deve ser "*debate*" – publica matéria no bojo da qual, em pergunta formulada a debatedores, afirma-se que em meu livro *Ensaio e discurso sobre a interpretação/aplicação do direito* digo que o direito é uma arte. Isso não é verdadeiro. É certo que nele faço uma distinção entre as artes autográficas e as artes alográficas – e não *halográficas*, como incorretamente grafado nessa matéria – para afirmar que o direito é alográfico, na medida em que o texto normativo não se completa no sentido nele impresso pelo legislador e de modo a distinguir *texto* e *norma*. Mas não que o direito seja uma arte. Bem ao contrário, inúmeras vezes, no livro, sustento que *o direito é uma prudência*, além de, no seu item 24, página 105 [5ª edição], dizer, literalmente, que *"a prudência não é ciência nem arte"*. A matéria publicada distorce o meu pensamento, razão pela qual peço a Vossas Senhorias corrijam o equívoco que intelectualmente me molesta.

Eros Roberto Grau,
professor titular da Faculdade de Direito da USP
Brasília, DF

O entrevistado agradece 1

Tenho recebido muitos e-mails de estudantes (PUC-SP, vários da USP, Campinas, Rio, sem contar os de gente mais próxima, aqui do Rio Grande), comentando a entrevista concedida por mim e pedindo orientação, indicação de bibliografia. Inclusive comentando tópicos do debate, pois parece que o tema DireitoxArte está na moda... Lendo a entrevista, no contexto das outras reportagens – o debate, o artigo, os depoimentos – é que vejo o quão fundamental foi o trabalho preciso, articulado e importante de edição. É como se todas as pessoas envolvidas tivessem – para além do anunciado tema comum, "arte e direito" – se sintonizado em questões específicas e importantes, previamente combinadas (e as diversas leituras de circunstâncias conceituais só fazem valorizar esse aspecto). Isso dá ao conjunto das falas e dos textos uma qualidade que transcende os discursos individuais. O resultado é uma publicação realmente "temática", no sentido de que se concentra em um tema e busca discuti-lo a partir de vertentes fundamentais para o avanço da discussão proposta. Ao final, ainda que resguardadas as especificidades dos discursos e o lugar onde são construídos – a formação e a prática de cada pesquisador –, pode-se ler um texto no outro e todos como um conjunto de sentidos ora entrelaçados, ora paralelos, mas sempre complementares. A fala final do professor José Garcez Ghirardi, no debate, bem resume essa qualidade e a importância do trabalho realizado. Parabéns.

João Manuel dos Santos Cunha,
professor da Universidade Federal de Pelotas
Pelotas, RS

O entrevistado agradece 2

Acabo de receber exemplar do último número da *Getulio,* de março de 2009. Primeiro, parabéns pela qualidade da revista, tanto gráfica quanto editorial. Gostei de particular da reportagem gerada a partir da entrevista que fizemos aí no GV*law* em janeiro último. Seria possível ter uma versão pdf da matéria e cópias digitais das fotos (com o usual crédito do fotógrafo e/ou da revista)? Forte abraço.

Aluisio de Lima-Campos,
coordenador do Programa de Capacitação em Política Comercial da Embaixada do Brasil em Washington
Washington, Estados Unidos

Elogio ao debate

A FGV mais uma vez demonstra o seu compromisso com a excelência ao nos brindar com a publicação da revista *Getulio*, cuja última edição abordando as imbricações entre Arte e Direito para uma estudante em final de curso, como eu, foi uma leitura fascinante. Como bem apontado nas páginas do debate central, existe um elemento na Arte que extrapola o aprendizado técnico. E embora não saibamos precisá-lo, devemos sempre buscá-lo em toda atividade humana. É o que nos faz melhores, e mais justos. Parabéns à equipe da revista. Sempre uma ótima leitura!

Ivy Cristina Faria dos Santos,
estudante de direito, PUC-SP
São Paulo, SP

A vigência de Wittgenstein

Algumas vezes de a gente sente uma forte identificação com uma revista, criando com a publicação uma espécie de sintonia. Foi o que aconteceu recentemente com a revista *Piauí* e, mais recentemente, com a *Getulio*. Parece que algumas idéias são captadas pelas duas antes de outras revistas. Foi assim com a investigação da primeira sobre o cidadão americano que enfrenta problemas de ter o pátrio poder sobre um filho brasileiro. Essa mesma sensação me veio ao ler o debate sobre arte e direito e o belo artigo publicado na última *Getulio*: as reflexões suscitadas pelo filósofo Leonel Lucas Azevedo acerca dos textos de Ludwig Wittgenstein (1889-1951) são de profundidade e beleza arrebatadoras. Como diz o título, *É Feliz Quem Contempla o Belo*. Como leitor, sinto-me feliz por encontrar na *Getulio* uma publicação que traz à tona ponderações dessa envergadura. "O sujeito feliz não teme perder nada, porque a sua felicidade não se assenta sobre algo que possa perder". O bem seguro deste nosso mundo é certamente o Conhecimento. Saúdo a FGV por acreditar nisso. Parabéns à revista.

Valdemiro Batista de Oliveira,
advogado aposentado, especialista em direito da família
São Paulo, SP

Internet e o direito criminal

A propósito da entrevista com o sociólogo Sergio Amadeu da Silveira publicada na última edição da revista *Getulio*, quero registrar o meu apreço pela sobriedade com que as ideias foram expostas, mas também fazer uma ressalva: a internet pode não ser diretamente culpada pelos crimes, porém está se tornando uma nova arma nas mãos de criminosos. Todos os dias surgem novos vírus de computador que capturam senhas de bancos, apagam dados e causam aborrecimentos a cidadãos de bem. Sem contar a questão dos direitos autorais. Artistas de todo o mundo são prejudicados pela divulgação indevida de suas obras na rede, músicas, filmes e livros. O fenômeno da pirataria cresce cada vez mais em todo o mundo. Não se trata de sensacionalismo, são fatos. Por isso, penso que a legislação precisa ser mais rígida nesse primeiro momento para punir com severidade os crimes eletrônicos. Quando a sociedade brasileira investir maciçamente em educação para todos, aí sim poderemos falar em normas mais brandas, inclusive em outras questões. Até lá, é melhor contar com amparo legal para protegermos nossas famílias. De qualquer forma, uma entrevista interessante e esclarecedora, com perguntas e respostas inteligentes. Aliás, toda a revista está ótima. Muito obrigada.

Maria Célia Nogueira Pinto e Borgo,
mestranda em direito, Universidade Estadual de Londrina
Londrina, PR.

Mais conciliação

Muito corajosa e lúcida a participação da juíza Maria Lucia Pizzotti no debate sobre usos e eficácia da arbitragem, tema da capa de *Getulio* 13. Pena que a participação da magistrada não teve mais destaque, até para ela ter espaço de contar a criação do sistema de conciliação que introduziu no fórum da capital paulista, tendo um dentista como um de seus melhores conciliadores. Teria sido um importante aprendizado para nós de outros estados ter mais informações a respeito.

Dra. Derly Marcondes Barbosa
juíza, Corregedoria do Tribunal de Justiça de Mato Grosso
Cuiabá, MT

A doutora Maria Lucia Pizzotti e a experiência de conciliação desenvolvida no fórum da capital paulista são tema de reportagem desta edição – veja a partir da página 52.





NOTAS CURTAS

Por Gabriella de Lucca

Professor da Direito Rio lança livro em inglês sobre bitributação

Sérgio André Rocha, professor da Escola de Direito do Rio de Janeiro, da FGV, lançou seu primeiro livro fora do Brasil, *Interpretation of Double Taxation Conventions: General Theory and Brazilian Perspective*, que fala sobre a bitributação e seu impacto na economia brasileira e internacional, publicado pela editora Kluwer. O trabalho foi sua tese de doutorado.

O professor teve a ideia de contratar um tradutor para passar o texto para o inglês e, a partir daí, decidiu buscar uma editora para publicação no exterior. A Kluwer, principal editora em tributação internacional no mundo, gostou do trabalho e decidiu lançá-lo. Segundo Sérgio, são poucos os estudos acadêmicos sobre a tributação internacional e o tema de sua tese é o único do Brasil. "A pesquisa de assuntos relacionados à tributação internacional é imprescindível para que possamos superar a distância que hoje existe no estudo da matéria entre o Brasil e outros países, principalmente os europeus", afirma.

Para ele, a falta de reconhecimento dos acadêmicos brasileiros na área jurídica é devida, em parte, a acanhamento. "Muitos se contentam em publicar suas pesquisas no Brasil e em português, o que praticamente impede o acesso de pesquisadores estrangeiros ao trabalho desenvolvido aqui. Em outras áreas acadêmicas a publicação de artigos em inglês já é regra, mas no direito continuamos publicando essencialmente em português", considera. Ele acredita que para o Brasil ganhar reconhecimento internacional é preciso derrubar a barreira da língua. "Na medida em que aceitemos o desafio de traduzir nossos trabalhos e buscar sua publicação fora do país, certamente participaremos de forma mais ativa no debate mundial de temas jurídicos".

Advogado, indispensável em ação judicial

Mesmo que haja previsão em acordos internacionais dos quais o Brasil é signatário, ninguém pode recorrer à Justiça sem a ajuda de um advogado, exceto em reclamação trabalhista ou para pedir habeas corpus, segundo firmado pelo Plenário do STF. Essa medida reafirma a supremacia da Constituição Federal sobre os tratados internacionais celebrados pelo Estado brasileiro.

Para a coordenadora de Prática Jurídica da Direito GV, Camila Duran Ferreira, a decisão do STF traz uma questão importante: qual é o papel do profissional do direito na sociedade contemporânea? Segundo ela, o advogado deve ser capaz de formular estratégias jurídicas em um ambiente altamente complexo, marcado pelo processo de internacionalização de capitais e atividades econômicas, e de repensar instituições para o desenvolvimento nacional socioeconômico, combinando consistência jurídica e adequação social. "Os desafios são ainda maiores se pensarmos a atuação desse profissional em um país periférico. O operador do direito deve sensibilizar o sistema jurídico para as necessidades sociais", avaliou a coordenadora.

Autoridades resistem à aplicação da Lei Maria da Penha

Na abertura da 3ª Jornada da Lei Maria da Penha, promovida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), realizada no dia 30 de março, em Brasília, a farmacêutica e bioquímica Maria da Penha Maia Fernandes, que deu nome à lei, afirmou que, três anos após sua promulgação, ainda há resistência para a sua efetiva aplicação. Segundo ela, ainda existem autoridades que atribuem à lei a responsabilidade pelo caos do sistema carcerário e de que ela viola o direito constitucional de que todos são iguais perante a lei.

Apesar disso, no entanto, a violência contra a mulher vem diminuindo. "No meu Estado, o Ceará, depois da lei, houve uma redução de 50% de atendimentos de mulheres feridas nos pronto-socorros de Fortaleza", explicou Maria da Penha. "Também é comum ouvir as mulheres dizerem que, depois que o marido foi preso, nunca mais a vizinha apanhou".

A ministra Cármen Lúcia Antunes Rocha, do Supremo Tribunal Federal, que falou sobre a efetividade da Lei Maria da Penha, lembrou que esse instituto legal foi uma grande conquista, mas que as mulheres precisam denunciar para mostrar que a violência contra elas existe. "As mulheres não podem ser mansinhas, calminhas e silenciosas, pois enquanto continuarem invisíveis para a sociedade a violência irá prosseguir. Se não mudarmos, não vamos atingir um estado de paz social, ainda distante do que almejamos", disse.

Entretanto, o Poder Judiciário brasileiro possui 150.532 processos tramitando nas varas especializadas em Violência Doméstica e Familiar contra a mulher. Os dados referem-se a informações prestadas por 23 tribunais de Justiça à Comissão de Acesso à Justiça e Juizados Especiais do Conselho Nacional de Justiça. Esses números não revelam estatísticas dos tribunais de Rondônia, Roraima, Rio Grande do Norte e Paraíba, que não repassaram as informações.

A conselheira Andréa Pachá ressaltou que os 1.801 casos de prisão revelados pelos tribunais que responderam à consulta do CNJ não dizem respeito à totalidade de punições. "Resta uma sensação de que os casos em que não há condenação com prisão não são efetivos, o que não é verdade", afirmou. Segundo ela, a aplicação da lei não se refere apenas a casos de prisão, mas também a medidas alternativas, como prestação de serviços à comunidade e encaminhamento a grupos de ajuda.

Mais 5 títulos inéditos com a produção acadêmica do GV*law*



Os novos volumes da série GV*law*, resultado da pesquisa e do ensino desenvolvidas pelos professores e pesquisadores do programa de educação continuada, foram lançados no final de março. Dos 11 títulos, cinco são inéditos: *Direito e Economia na Regulação Setorial*, organizado pelo professor Mario Gomes Schapiro; *Política Fiscal*, com coordenação do professor Roberto Vasconcellos; *Tipos Societários*, preparado pelos professores Maria Eugênia Reis Finkelstein e José Marcelo Martins Proença; *Direito Penal Econômico – Análise Contemporânea*, organizado pelos professores Theodomiro Dias Neto, Flávia Rahal e Celso Vilardi, e *Responsabilidade Civil nas Relações de Consumo*, coordenado pela professora Regina Beatriz Tavares da Silva.

A série também reeditou, em 2008, o já clássico *Direito e Conjuntura*, escrito pelo professor José Eduardo Faria, que trata da cadeia de relações existente entre as instituições econômicas e jurídicas em um mundo globalizado.









VIDA ACADÊMICA

Teses e dissertações que apontam novos caminhos

DIREITO, ENERGIA E TECNOLOGIA

Para discutir a complicada relação entre energia, tecnologia e direito, Rafael Lazzarotto Simioni elaborou sua tese de doutorado "Direito, Energia e Tecnologia: A Reconstrução da Diferença entre Energia e Tecnologia na Forma da Comunicação Jurídica", orientada pelo professor Leonel Severo Rocha. A tese foi defendida em novembro de 1998, na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos), em São Leopoldo, RS. Participaram da banca os professores Gustavo Ferreira Santos, Celso Campilongo, Lênio Luiz Streck, José Luis Bolzan de Moraes, além do orientador.

Dividida em sete partes, a tese aborda a energia, sua função e as formas de comunicação, o poder da energia no sistema político, a relação entre direito, tecnologia e energia e os conflitos gerados pela globalização tecnológica e a regionalização energética. Rafael Simioni teve dois motivos que o fizeram escolher o tema. O primeiro foi a vontade de trabalhar com algo que estivesse dentro da teoria dos sistemas de Niklas Luhmann, sem cair em clichês. O outro motivo foi de ordem empírica, já que a questão proposta pelo autor é um problema atual, complexo, transnacional, que ultrapassa as possibilidades de solução local e que exige formas mais sofisticadas de entendimento. "O que eu procurei foi um casamento entre uma teoria interessante para o direito e um problema empírico importante para a sociedade", considera.

No início do trabalho ele procurou se concentrar na observação das formas de comunicação da energia, da tecnologia e do direito da energia, que se consolidavam historicamente no âmbito da doutrina jurídica do direito da energia, desde a Europa do final do século XIX até os dias de hoje. "Muitas questões interessantes surgiram aí. E eu procurei demonstrar como a doutrina jurídica introduzia valores exteriores ao direito para assimetrizar paradoxos até então insolúveis", conta Rafael. Um deles está na necessidade de autonomia sistemática ao direito da energia, já que somente o aprovisionamento energético poderia justificar a desapropriação da propriedade privada e inclusive da pública – que no final do século XIX não admitia exceções baseadas em interesse público. "[O jurista] Carvalho de Mendonça se colocava contra a desapropriação para fins de construção de barragens hidrelétricas e de linhas de transmissão, no Brasil", diz.

A segunda etapa do desenvolvimento da tese foi descrever o modo pelo qual a sociedade produz comunicação sobre a energia e a tecnologia. Para essas pesquisas Rafael utilizou muitas referências bibliográficas raras, antigas, estrangeiras, esgotadas e também uma grande quantidade de referências na área da energia e da tecnologia. Com tantos dados, o passo seguinte foi organizar a discussão dentro de um script teórico linear. Nesse período assumiu o cargo de professor e pesquisador no Ceulji/Ulbra, em Ji-Paraná, Rondônia, na Amazônia ocidental brasileira, onde a questão das hidrelétricas é muito delicada. "Foi o ambiente ideal para o desenvolvimento dessa terceira etapa, especialmente em razão do clima político local, de muita expectativa com os empreendimentos de energia que estão se instalando lá. A combinação de comunicações políticas sobre altas tecnologias de produção de energia em um ambiente até certo ponto nativo foi inspiradora", avalia.

O professor Celso Campilongo, que participou da banca, afirma que o trabalho chamou bastante a sua atenção por enfrentar os novos desafios do direito de modo exemplar. "Na trilha de outros bons trabalhos que começam a consolidar elevação da qualidade da pesquisa jurídica no Brasil, a tese de Rafael Simioni retrata e confirma a excelência da orientação de teses e do esforço na formação de docentes", comenta. Segundo ele, Rafael se arrisca em campos perigosos. A partir de sólida referência à teoria dos sistemas de Luhmann, ele desenvolve uma particular e original diferença entre energia e tecnologia. Tenta explicar, de forma "criativa, precursora e, por isso mesmo, controvertida, como a energia é um meio de comunicação que se constitui sob a forma da tecnologia".

Para Campilongo, a distinção entre tecnologia e energia é utilizada pelo autor para redescrever desde a relação entre o sistema social e o ambiente que o envolve até o próprio direito da energia. "Tecnologia, por seu termo, só funciona com base em provisionamento de energia. Sem dúvida, esta foi uma empreitada ambiciosa", conclui o professor.

Rafael Simioni acredita que as principais contribuições de sua tese para o Direito brasileiro estão na descrição da relação entre energia e tecnologia como uma forma de diferença importante para a comunicação da sociedade. "Ver a energia e a tecnologia como forma de comunicação significa vislumbrar nelas a simbolização de diversos valores constitucionalmente garantidos e também uma série de justificativas políticas e econômicas", explica. De acordo com ele, essa perspectiva é nova para o direito e o autor tem consciência de que abriu terreno virgem ao reconstruir o sentido da energia e da tecnologia como formas de comunicação da sociedade, diante das quais a ciência, a política, a economia e também o direito as reconstroem sobre sua própria lógica. "Talvez a principal contribuição da tese tenha sido demonstrar como o direito, por sua vez, reconstrói essa multiplicidade política, científica e econômica do sentido da energia e da tecnologia dentro da forma particular de comunicação jurídica", pondera Rafael Lazzarotto Simioni

(Por Gabriella de Lucca)

EDITORA FGV

Lançamentos



Outros títulos



Publicações de Direito



Publicações FGV Management

Muito mais que série de livros, um projeto de sucesso do FGV Management e da Editora FGV, construído com o conhecimento e a excelência de nossos professores.



1.000.000
DE LIVROS VENDIDOS

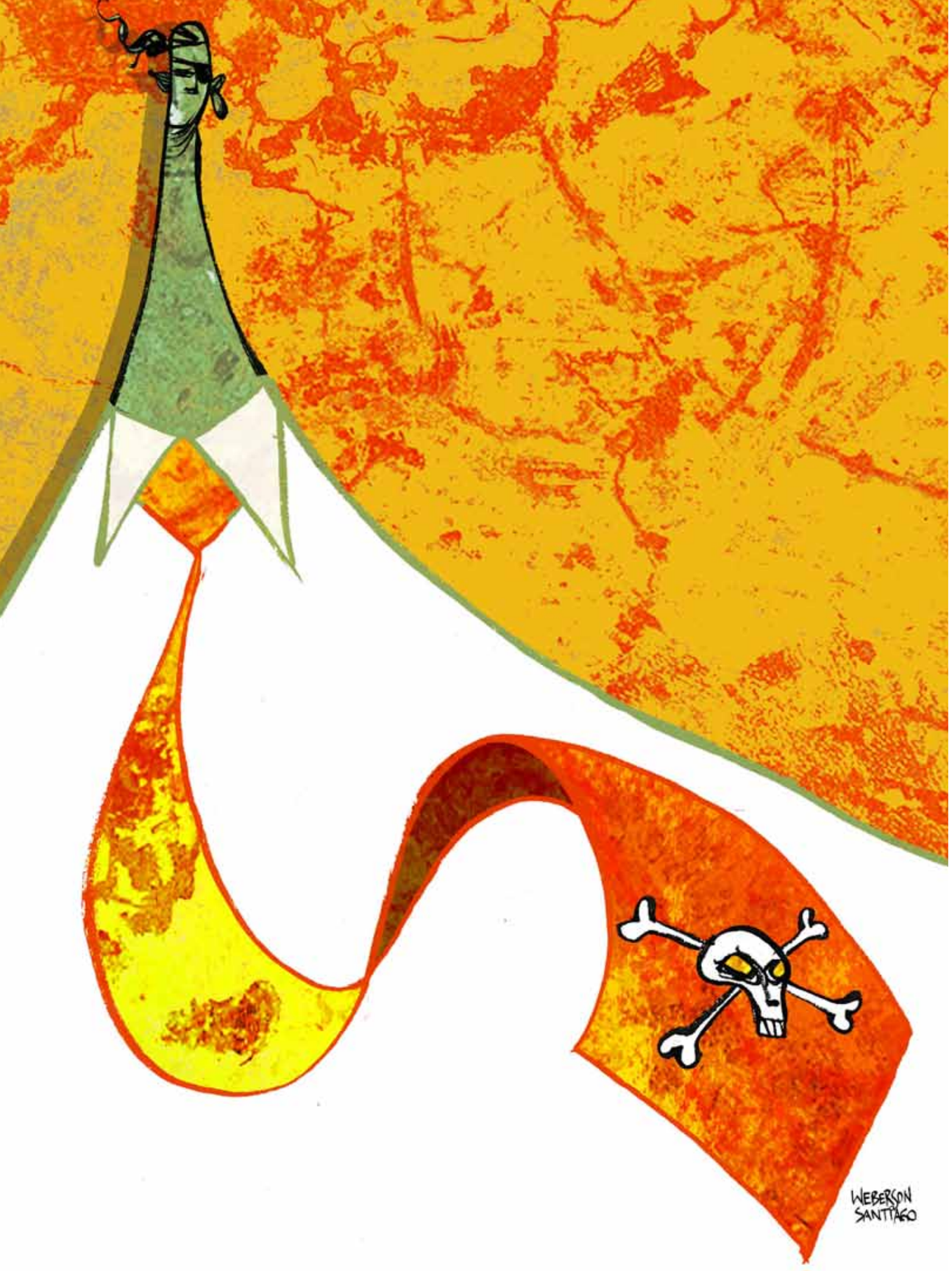
A Editora FGV oferece publicações de excelência em diversas áreas do conhecimento.
São mais de 250 títulos de autores brasileiros e estrangeiros, fundamentais para a formação intelectual e o debate no campo das ciências sociais - história, economia, administração, direito, marketing e negócios, entre outros.

Desconto Especial
A Editora FGV está concedendo um desconto de 25% para pedidos acima de 20 exemplares.* Pagamento facilitado, parcelado em até 6x sem juros nos cartões de crédito.
(*) Exceto nas promoções, Coleção Digital e revistas

Coleção digital



www.fgv.br/editora Tel.: 0800 21 7777 | E-mail: pedidoseditora@fgv.br FGV EDITORA



DE VOLTA, OS PIRATAS ATACAM NA SOMÁLIA

Eles nunca deixaram de existir, mas nos últimos anos, a pirataria passou não apenas a saquear navios, mas a capturar a tripulação e a exigir resgates cada vez mais altos. O problema não está no mar, mas em terra, dizem os especialistas

Por Sílvio Crespo

"Mais segurança em terra significará menos pirataria nos mares." Com essa declaração de seu secretário-geral, Ban Ki-moon, a Organização das Nações Unidas assume que precisará encarar um trauma sofrido há 16 anos. Os grupos que vêm atacando em proporção cada vez maior embarcações americanas e europeias na região do oceano Índico encontraram terreno fértil em um país desgovernado por dentro e abandonado pelos de fora. A Somália, que desde 1991 não tem um governo central único, estava praticamente esquecida pela comunidade internacional desde 1993, ano em que tropas dos Estados Unidos e da ONU deixaram o país após uma desastrosa intervenção. Agora, o país conhecido pela fome volta a chamar atenção do mundo, desta vez sob a curiosa fantasia do pirata.

"Numa sociedade em que o direito e as instituições estão ausentes há quase duas décadas, a passagem de uma atitude de defesa dos interesses do país e de suas populações para uma atividade, de alto risco, que apresenta a possibilidade de escapar da pobreza extrema e talvez transformar o próprio futuro se dá quase naturalmente", analisa o professor Salem Nasser, da Escola de Direito de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas. A falta de perspectiva de se livrar da miséria, por si só, poderia ser um fator forte o bastante para que a população se sentisse propensa a buscar uma alternativa ilícita de vida. A ausência de instituições políticas minimamente estruturadas, por sua vez, abriria mais espaço para atividades ilegais. Somam-se a esses, no entanto, outros fatores. A população costeira, que via na pesca um raro meio de sobrevivência, teve sua atuação reduzida depois que embarcações europeias passaram a praticar a pesca em larga escala na região. Ainda, há denúncias de que navios estrangeiros têm despejado lixo tóxico nas proximidades da Somália. Tudo isso num país por cuja costa passa "a principal rota do comércio marítimo mundial", segundo Nasser.

"Com toda essa riqueza tão perto, não espanta que (parte da população somali) acabasse indo para esse crime (da pirataria), assim como o narcotráfico acaba utilizando uma população muito pobre que não tem alternativa econômica", avalia Gunther Rudzit, coordenador do curso de Relações Internacionais da Faap (Fundação Armando Álvares Penteado). "O Estado não impõe suas leis e não dá uma condição de crescimento econômico, e a população tenta sobreviver de alguma forma."

Ele ressalta, no entanto, que a pirataria nunca deixou de existir, mas só chamou atenção da mídia depois de uma mudança de estratégia. Nos últimos dois ou três anos esses grupos passaram a atuar "não apenas saqueando navios, mas capturando-os e exigindo resgates cada vez mais altos". Segundo Rudzit, as notícias começaram a correr o mundo depois que os piratas passaram a focar suas ações nos passageiros. "Quando o sequestro envolve cidadãos, principalmente de países da Europa Ocidental, tem uma repercussão muito grande", afirma Rudzit.

Em linhas mais amplas, o aumento da atividade da pirataria é uma "questão sistêmica", ligada a uma tensão entre países desenvolvidos e países pobres, de acordo com o professor Marcio Pugliesi, da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. "Essas atividades, como descargas de dejetos e até práticas ambientalmente inaceitáveis, permeiam toda a atividade de países civilizados que descartam seu excedente indesejável sobre o hemisfério sul, basicamente." De outro lado, no continente africano, especificamente na Somália, o que se encontra é uma "tentativa de sobrevivência de um sistema produtivo antiquado, que não tem capacidade de concentração de recursos e não consegue ser competitivo. Ou seja, só sobrevive servindo-se do que é excessivo no outro lado", segundo Pugliesi.

É consenso entre os entrevistados por *Getulio* que o caso dos piratas so-

malis não pode ser tratado meramente como uma questão de polícia, como vinha ocorrendo. A solução de longo prazo para o problema deve passar pela reconstrução do Estado da Somália, ou seja, pela recuperação da capacidade do governo de impor suas leis. "As instituições da ONU já têm toda a infraestrutura necessária. Mas faltam dois componentes vitais: a vontade de despender grandes quantias de recursos e a disposição em ver seus soldados morrendo por uma causa que não tem interesse nacional diretamente envolvido", avalia Rudzit.

Em relação ao dinheiro que seria consumido por uma missão desse tipo, a ONU, em 23 de abril, anunciou que doadores internacionais prometeram repassar à Somália US$ 250 milhões; só a operação de emergência para oferecer alimentos à população deve custar US$ 168 milhões até o final do ano, informou Ban Ki-moon em discurso em Bruxelas. Além da ajuda humanitária imediata, a proposta das Nações Unidas para a Somália é baseada em três outros pilares: o estabelecimento da autoridade do governo no país, a reconstrução das instituições do Estado e a criação de condições para a recuperação econômica.

Já no tocante à disposição dos países em ver seus soldados morrendo na Somália, o problema parece ainda mais fundo, a julgar pelo histórico de fracassos das tentativas de intervenção da comunidade internacional na região. Até agora, não há sinais de que as forças militares ao redor do mundo estejam dispostas a entrar em um novo atoleiro. Ki-moon já declarou que a ONU não tem intenção de enviar forças à Somália em breve. Em lugar disso, a saída imediata ainda é pela opção policial. Autoridades da União Europeia disseram que têm o objetivo de criar uma força policial de cerca de 10 mil homens e uma de segurança de 5 mil, segundo notícia divulgada pela agência de informações Reuters em 23 de abril.

O trauma da Somália

"Só os Estados Unidos têm alcance global para pôr uma grande força de segurança na região e assim salvar milhões de inocentes da morte", afirmou o presidente George Bush, o pai, em 4 de dezembro de 1992, a poucos dias do final de seu governo. Ele anunciava, naquele momento, uma tentativa de intervenção na Somália, depois de a televisão local ter mostrado imagens de uma população que literalmente morria de fome. "Enterrávamos 300 ou 400 pessoas por dia", conta o agente da Cruz Vermelha Khalil Dale, no documentário *Emboscada em Mogadíscio*, do norte-americano William Cran.

Naquele momento, 14 grupos armados disputavam o território da Somália. A guerra civil deixava a maior parte da população sem acesso a alimentos. Bush decidiu enviar 25 mil homens ao país para uma missão de ajuda humanitária. O objetivo declarado era oferecer comida à população. Os militares não

Os militares não contavam, no entanto, que a distribuição de alimentos acabaria provocando tensão entre as forças americanas e grupos locais. Comida era poder

contavam, no entanto, que a distribuição de alimentos acabaria provocando tensão entre as forças americanas e grupos locais. Segundo o filme, as milícias usavam alimentos para comprar armas e pagar os combatentes. "Comida era poder; a injeção de comida afetou o balanço de poder na Somália", diz o documentário.

Diante da situação, o sucessor de Bush, Bill Clinton, optou por dividir com a ONU as atividades militares de intervenção na Somália. Em março de 1993, 21 países enviaram contingentes à região, com um objetivo mais amplo: não apenas oferecer comida, mas construir a nação. O país, no entanto, não era uma tábula rasa. Havia, já, certo controle por parte de grupos armados, ainda que nenhum deles tivesse o monopólio legítimo do uso da força. Um líder local, particularmente, chamou atenção por sua capacidade de resistência às tropas internacionais: Mohamed Aidid, que comandava parte da capital, Mogadíscio. Insatisfeito com a atuação dos estrangeiros, ele organizou uma revolta contra tropas da ONU que resultou na morte de militares. Em resposta, o Conselho de Segurança da instituição determinou que os revoltosos deveriam ser presos, e passou a considerar Aidid como um criminoso. As tropas americanas, especificamente, tomaram uma atitude mais forte e destruíram uma rádio e um armazém locais, segundo o documentário. A partir daí, as tropas estrangeiras estavam, na prática, envolvidas na guerra civil. "Percebemos que não eram uma força neutra; escolhiam lados entre as facções", afirma, no filme, o então ministro da Defesa de Aidid.

Em 14 de agosto de 1993, os EUA decidem capturar Aidid e, para isso, enviam à Somália alguns de seus melhores contingentes – os "rangers", que tiveram importante atuação no chamado "Dia D" da Segunda Guerra. A operação contou com 17 helicópteros e 115 homens, e estava programada para durar 90 minutos. O saldo foi desastroso: levou 17 horas e resultou em 18 americanos mortos, mais de 80 feridos e dois helicópteros do tipo "Falcão Negro" abatidos, além da chocante imagem do corpo de soldados sendo arrastados pelas ruas de Mogadíscio. Apesar de as baixas terem sido muito maiores no lado inimigo (mil somalis mortos, segundo a Cruz Vermelha, e 350, segundo a milícia), a sensação de fracasso atingiu em cheio o orgulho das Forças Armadas americanas, o que ficou patente nas palavras do sargento Randy Ramaglia, que participou da batalha: "Quando eu vi o Falcão Negro abatido, pensei: 'Espere aí. Não deveria ser assim. Nós somos americanos. Somos nós que ditamos o jogo aqui'".

A partir de então, o governo americano entendeu que reconstruir a Somália não seria tarefa fácil, e que não valeria a pena gastar dinheiro e vidas com essa questão. "Nossa missão, de hoje em diante, é aumentar nossa força, fazer nosso trabalho, resgatar nossos soldados e trazê-los de volta para casa. Obrigado, e Deus abençoe a América", afirmou o presidente Clinton, despedindo-se da Somália. Nesse momento, a comunidade internacional desistiu de sua tentativa de reconstrução do Estado e "o país acabou mergulhando de vez nesse caos", analisa Rudzit.

Saída prática

Os países tendem a optar pela solução mais rápida e prática para lidar com a pirataria, e não a mais adequada, na opinião de Pugliesi. "Caso se for agir pelos mecanismos do direito internacional, vai demorar muito tempo para resolver o problema. Então, qual é a tendência? É resolver pela via prática: primeiro captura o pirata, expatria e depois discute diplomaticamente as condições de acertar a situação com a Somália, para que esta, inclusive, tome medidas internas de contenção desses atos." Na visão de Pugliesi, trata-se de uma saída mais rápida do que, por exemplo, recorrer a cortes arbitrais, pedindo uma condenação por um tribunal internacional de justiça, contra o mandatário da Somália, por não tomar nenhuma medida de contenção. Outra forma de iniciar uma reação seria, como prevê a Carta da ONU, por meio de um bloqueio comercial forte, "o que já é bastante violento", diz Pugliesi. "De toda sorte, não vejo nada que seja suficientemente ágil para pôr um paradeiro na situação", acrescenta. "Então, vai acabar acontecendo alguma coisa bastante forte se não se convencer diplomaticamente o governo da Somália a tomar alguma postura".

Apesar de não ter controle sobre todo o país, o governo somali poderia contribuir com o combate à pirataria se ao menos impedisse a entrada de mercadorias roubadas no país, comenta Pugliesi. "O crime organizado não se combate com força policial. Combate-se com inteligência, impedindo a circulação do fluxo financeiro decorrente da atividade criminosa. No mesmo caso, essa pirataria não precisa ser combatida com a caça aos piratas, e sim impedindo a circulação da mercadoria pilhada. Quer dizer, a mercadoria não pode entrar no território sem documento", analisa Pugliesi.

O jornalista Heródoto Barbeiro, autor de *O Novo Relatório da CIA – Como será o amanhã?*, afirma que, para combater o problema, é necessária uma sensibilização internacional, de modo que se busque uma saída coletiva. "Esse inimigo não tem pátria. A base é a Somália, mas poderia ser outra região da África. Então, eu creio que a solução para isso seria um grande tratado, um pacto internacional de segurança, em que obviamente os Estados Unidos vão estar presentes, mas podem estar também a Arábia Saudita, a Índia, a China, a África do Sul e outros", defende Barbeiro. Segundo ele, os casos de pirataria podem se espalhar se os problemas socioeconômicos e políticos de alguns países persistirem. "Não é só a Somália. Ali são vários: o Sudão, o Chade, até Moçambique, que agora está mais estável, mas mesmo assim não tem uma

Nasser aponta que a comunidade internacional não discute as denúncias de pesca ilegal e despejo de lixo tóxico na Somália com a ênfase que faz com a pirataria

construção de um Estado."

Para Rudzit, "enquanto a situação da Somália não envolver nenhum grupo terrorista, que leve maior ameaça, dificilmente a comunidade internacional vai ter interesse" em resolver a questão da falência do Estado somali e da pobreza extrema. "Ainda mais que os grandes armadores acabam quase que aceitando essa situação de pagar resgate, porque sai mais barato do que perder o navio inteiro."

"Eu estou bastante pessimista", afirma Rudzit. "Gostaria muito de estar errado, mas as condições de vida da população da Somália só estão piorando. Eu não consigo perceber um interesse de eleitores, no mundo desenvolvido, em querer gastar algumas centenas de milhões de dólares e algumas vidas de soldados para recuperar aquele país." Rudzit chama atenção, contudo, para o fato de que o problema não resulta apenas de fatores internacionais. "Acredito que o problema da Somália é uma mistura de situações econômicas externas, mas principalmente de grande dose de corrupção dos governantes. A causa para a falência de um Estado como esse é uma corrupção endêmica em seus governos." Ele lembra, no entanto, o fato de que "várias empresas acabam se aproveitando dessa situação".

Salem Nasser chama atenção para o fato de que a comunidade internacional não discute, com a mesma ênfase que a pirataria, as denúncias de pesca ilegal e despejo de lixo tóxico próximo à Somália. "É interessante notar que, apesar de tudo indicar que ambas as coisas são verdadeiras, apesar de não haver nenhuma negativa contundente, o tema passa praticamente despercebido na cobertura dos ataques piratas." De acordo com Nasser, mais importante do que a questão da segurança é a necessidade de melhorar as instituições "para enfrentar desafios mais substanciais que o incremento de ataques piratas; por exemplo, o problema dos Estados falidos como a Somália, e a tragédia que disso decorre para a população".

Em tempos mais remotos, Santo Agostinho descreveu um diálogo entre Alexandre, o Grande, e um pirata, que Norberto Bobbio desta forma reproduziu em seu livro *Estado, Governo, Sociedade*: "Tendo-lhe perguntado o rei por qual motivo infestava o mar, o pirata respondeu-lhe com uma audaciosa liberdade: 'Pelo mesmo motivo pelo qual infestas a terra, mas como eu o faço com um pequeno navio, sou chamado de pirata, enquanto tu, por fazê-lo com uma grande frota, és chamado de imperador'". Nasser lembra que, desde então, algumas coisas mudaram, outras não. "Um imperador de nossos dias não poderia sair por aí infestando a Terra, como o fez Alexandre, mas um imperador de nossos dias pode pilhar e apropriar-se de riquezas de outros, e por vezes o faz legalmente. (...) Hoje, cabe perguntar aos piratas da Somália por quais motivos infestam o mar, e algumas respostas poderão nos surpreender."



ENTREVISTA

GABRIEL JORGE FERREIRA

O TRABALHO DO ADVOGADO É VIABILIZAR NEGÓCIOS

Para o responsável pelo contrato da maior fusão financeira do hemisfério sul, a atuação criativa do advogado também gera condições para alavancar a economia

Por Carlos Costa e João de Freitas
Fotos Jefferson Dias

No dia 4 de novembro de 2008 o mercado financeiro amanheceu em polvorosa no Brasil. Não, não era mais um desdobramento da momentosa crise internacional deflagrada meses antes nos Estados Unidos, mas a megaoperação bancária sem precedentes no país: naquela segunda-feira, após 15 meses de negociações, o presidente do Unibanco, Pedro Moreira Salles, e o presidente do Itaú, Roberto Egydio Setubal, anunciavam a fusão das duas instituições, criando o maior conglomerado financeiro do hemisfério sul, Itaú Unibanco Holding S.A. Também pudera: totalizando mais de R$ 575 bilhões em ativos, a nova empresa já nascia líder, superando com ampla margem o bicentenário Banco do Brasil (R$ 450 bilhões) e projetando-se internacionalmente entre os 20 maiores bancos do mundo. Para desenhar tamanha reorganização societária, complexa e bilionária, os executivos convocaram um ás da advocacia empresarial, Gabriel Jorge Ferreira, o articulador da transação e do contrato. E personagem de capa desta *Getulio* que você tem nas mãos.

Nascido em Jaborandi, a 419 km de São Paulo, Gabriel Ferreira iniciou a carreira em 1958 no então incipiente mercado de capitais brasileiro, momento de transformações no cenário político e econômico do país. Já trabalhava na área jurídica de uma companhia de investimentos quando, em 1963, ingressou na Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, a do Largo São Francisco. Não era a primeira tentativa. "Prestei o concurso em 1959, mas estava ocupado demais no trabalho", conta. "Quase cheguei lá, mas não foi daquela vez. E olha que passei em latim *[risos]*", diz bem-humorado à reportagem. O mercado foi sua outra escola.



Era preciso libertar o país de um marco regulatório retrógado, pois a economia deslanchava com a industrialização. Nisso foi importante a atuação do advogado

Ao longo de 50 anos na área jurídica do Unibanco, testemunhou e participou de ao menos uma centena de fusões empresarias. Foi consultor do banqueiro Walther Moreira Salles por mais de 30 anos, presidente da Federação Brasileira de Bancos (Febraban) e ao longo dessa trajetória vem participando ativamente de incontáveis discussões sobre o aprimoramento da legislação econômico-financeira do país. Atualmente preside a Confederação Nacional das Instituições Financeiras (CNF). E elaborou o contrato assinado no domingo, dia 3 de novembro de 2008, pelos presidentes de Unibanco e Itaú. O instrumento da megafusão.

Certa vez pediram ao então embaixador Walther Moreira Salles para compartilhar o segredo de seu sucesso empresarial. A resposta? "Só há um segredo", ele disse. "Saber escolher as pessoas". Nas próximas páginas, o advogado Gabriel Jorge Ferreira.

Como o senhor adquiriu tanta expertise em fusões e atos societários?

Gabriel Jorge Ferreira Toda a minha formação profissional se deu no Unibanco. No dia 1º de agosto de 1958 ingressei na Deltec, antecessora do grupo. Era uma companhia americana de investimentos, pioneira em mercado de capitais e negócios corporativos. À época, o nosso marco regulatório ainda era pobre, tínhamos um sistema financeiro restrito no país. Os bancos públicos concentravam o maior volume das operações. E o Banco do Brasil ainda exercia a função de autoridade monetária, pois não tínhamos o Banco Central. Mas a década que se seguiu foi um período muito rico em termos de inovação e movimentação política, econômica e social. Havíamos saído do governo JK, o Brasil ganhara a Copa de 1958, os primeiros carros fabricados aqui começavam a circular nas ruas. Nesse cenário, eu havia chegado a São Paulo com o objetivo de conseguir trabalho para ajudar a família, simples e humilde. E, apesar de ter começado com assuntos jurídicos na Deltec, era apenas um aspirante a advogado. Só entraria para a escola de direito em 1963, cinco anos mais tarde.

Cursar direito já era uma vontade?

Gabriel Ferreira Naquele tempo, o sonho de todo rapaz do interior era vir para São Paulo. Nasci na pequena Jaborandi, mas fui criado e estudei em Barretos, onde vivi dos 7 aos 20 anos. Lá fiz o curso normal, de formação de professores. Na época essa era uma profissão de respeito e admiração. Fiz também o curso de técnico em contabilidade, que oferecia uma disciplina de prática judiciária interessante, com noções gerais de direito civil, comercial, até fiscal e tributário. Sem dúvida, isso despertou meu interesse para as questões econômicas. Quando cheguei em São Paulo, em janeiro de 1957, fui trabalhar numa empresa de serviços jurídicos e contabilidade. A Consyl tinha clientes com necessidades específicas em sociedades anônimas e contratos mercantis. Assim, desde o início, fiquei exposto a fusões e negócios, participando de reuniões e observando a atuação do meu chefe, o grande contabilista Silvio Feliciano Soares, dono de uma visão moderna dos processos contábeis. Aproveitei para desenvolver o raciocínio contábil, que mais tarde seria importante na profissão de advogado. Deixei a Consyl em julho de 1958, convidado por um dos seus clientes, a Deltec. Assim, já envolvido em questões contratuais e regulatórias, a opção por direito se impôs.

Muitos princípios estavam se delineando nessa época.

Gabriel Ferreira Ah, claro. A Deltec, por exemplo, fundada por americanos, tinha problemas jurídicos complicados, entre eles o de não conseguir regularização para a filial em São Paulo. Então ela trabalhava informalmente. Enquanto banco de investimentos, se associou a vários outros, como o Mercantil de São Paulo, o Comercial do Paraná e o Província do Rio Grande do Sul, que tinham interesse em adquirir experiência em mercado de capitais (até então os bancos brasileiros se destinavam apenas a depósitos). E também procuravam desenvolver o crédito de longo prazo, que não existia à época. Para mim foi um período extremamente rico. Nem era estudante de direito e já me envolvia em questões legais, chefiando o departamento legal da empresa.

Aprendi com Walther Salles: o papel do advogado é o de tirar os espinhos para que as partes se aproximem de forma harmônica e concluam a negociação



A convivência com profissionais da área foi a melhor escola, não é?

Gabriel Ferreira Sim, pois trabalhei com Paulo Sergio Coutinho Galvão, por exemplo, diretor administrativo, grande amigo e figura extraordinária. A empresa também contava com os serviços de um grande consultor, o professor de direito comercial Sylvio Marcondes, com quem convivi bastante, pois acompanhava quase todas as reuniões que ele realizava com meus chefes. Aliás, ele e outro grande jurista, Oscar Barreto Filho, foram consultados nessa época para pensar um instrumento financeiro que possibilitasse a concessão de crédito a longo prazo. Ora, a economia começava a deslanchar com a industrialização, e, no entanto, não existiam Conselho Monetário Nacional ou Banco Central com estruturas normativas voltadas para o mercado financeiro. O país precisava se libertar de um marco regulatório retrógado. A Lei de Usura *[decreto nº 22.626/1933]*, ainda hoje em vigor, não permitia que o negócio financeiro funcionasse com as regras de mercado. Ninguém podia cobrar mais de 12% de juros ao ano. Esse ambiente tolhia o desenvolvimento das operações e requeria mudanças. Daí a necessidade de recorrer a advogados de notória competência para amparar a formação de instrumentos legais. Por obra desses grandes juristas, instrumentos de captação de recursos foram lançados no mercado. O crédito de aceitação, por exemplo, foi uma revolução – feita a partir dos estudos de Sylvio Marcondes e Oscar Barreto Filho. Era uma forma de contornar a rigidez da Lei de Usura, possibilitando a captação de recursos com segurança por parte da entidade captadora, além de oferecer uma renda diferenciada ao investidor. Esse é um exemplo de quanto o trabalho do advogado é importante para o desenvolvimento da economia.

Sua formação, portanto, coincide com a origem do moderno sistema financeiro brasileiro. Daí a necessidade de procurar a academia?

Gabriel Ferreira Tanto o Sylvio Marcondes como o Oscar Barreto Filho eram professores e juristas renomados. Eles ajudaram a criar o primeiro fundo de investimentos – e hoje existem centenas – como forma democrática e pulverizada de captar recursos, utilizando a legislação de condomínios. Ora, o Código Civil já tinha essa legislação de condomínio, que só era utilizada para edifícios. Veja que ideia maravilhosa: criar e lançar um investimento coletivo em regime de condomínio. Esse primeiro fundo de investimento, o Fundo Crescinco *[1957]*, pertencia à Internacional Basic Economic Corporation *[IBEC]*, do Grupo Empresarial Rockefeller. A reforma bancária é outro exemplo da atuação de advogados criando novas oportunidades de negócios. Essa reforma foi discutida ainda no período presidencialista do Governo João Goulart. Havia dois instrumentos importantes: 1) a Lei de Capital Estrangeiro *[nº 4.131/1962]*, depois modificada na fase pós 1964; e 2) a Lei do Sistema Financeiro Nacional *[nº 4.595/1964]*, com a criação do Conselho Monetário Nacional e do Banco Central. Grandes inovações que exemplificam como o jurista ajuda a criar legislação para alavancar a economia. Assim surgiram as condições para o desenvolvimento do nosso sistema financeiro. Sistema esse que deu grandes poderes a um colegiado, o CMN, e criou um banco central com caráter independente.

Como essa independência foi garantida?

Gabriel Ferreira Primeiro, os mandatos dos diretores não coincidiam com os mandatos do Poder Executivo. Segundo, cada membro do Banco Central tinha assento e direito de voto no CMN. E, terceiro, não podiam ser demitidos "ad nutum" *[com um simples aceno de cabeça]*: a demissão dependia de processo submetido ao Senado Federal. O primeiro presidente do Banco Central, Denio Chagas Nogueira (1965-1967), também fez um trabalho muito interessante ao promover o primeiro concurso para recrutar funcionários: os candidatos já precisavam ter formação mais complexa para trabalhar com princípios de moeda, supervisão bancária e questões normativas do sistema financeiro.

E essa legislação continuou evoluindo.

Gabriel Ferreira Em seguida, veio a Lei do Mercado de Capitais *[nº 4.728/1965]*, que disciplinou o setor e

estabeleceu medidas para seu desenvolvimento, complementando a lei bancária. Essa nova lei criou outros instrumentos financeiros, como os depósitos com prazos fixos e correção monetária, com ou sem emissão de certificado. E reordenou todo o sistema de valores mobiliários, mudando a organização das corretoras de valores, numa estruturação mais independente. Também criou regras modernas para o funcionamento das bolsas de valores em sintonia com exigências do mercado, como transparência e governança. E ainda as sociedades de investimentos, convalidando os fundos do ponto de vista legal, até então regidos dentro daquele marco regulatório precário.

É nesse cenário que entram os escritórios de advocacia?

Gabriel Ferreira Sim. Todo esse arcabouço jurídico provocou uma demanda enorme no uso dos escritórios de advocacia, que precisavam estar preparados para instrumentalizar esses novos produtos. No final dos anos 1960, quando o setor financeiro começou a ganhar corpo, as áreas jurídicas também ganharam força. Antes estavam muito restritas a micro questões bancárias, sobre como pagar ou devolver cheques, se protestava ou não protestava, se existia ou não alguma cláusula contratual ferindo a legislação. Em geral, os departamentos jurídicos eram pequenos. Agora, começavam a se estruturar de forma pensada, com métodos e organização. Nesse momento, as financeiras tinham departamentos jurídicos embrionários. Talvez eu fosse uma exceção, pois havia começado cedo, aprendendo com pessoas como Sylvio Marcondes, Mauro Brandão e Helio Rodrigues. Tive também a felicidade de estar muito próximo do grande jurista José Luiz Bulhões Pedreira, o responsável por toda a legislação econômico-financeira surgida depois dos anos 1960. A Lei do Sistema Financeiro Nacional, a Lei do Mercado de Capitais, a Lei de Valores Mobiliários *[nº 6.385/1976]*, que criou a Comissão de Valores Mobiliários, entre outras, esse arcabouço legislativo foi lavra do Bulhões Pedreira, advogado e jurista que imprimiu um contorno inteiramente novo para a legislação econômica do país. Nesse período, come-



O apoio de assessorias externas, em qualquer área, sempre traz boas contribuições. Até pela experiência de conhecer um novo olhar sobre nosso próprio negócio

çaram a se formar os departamentos jurídicos dos conglomerados financeiros, que ainda recorriam aos escritórios de grande porte, como o Pinheiro Neto Advogados. O Pinheiro Neto, aliás, talvez seja nosso primeiro escritório de âmbito internacional, com presença reconhecida interna e externamente.

Uma safra de grandes nomes.

Gabriel Ferreira Sem dúvida. Convivi por algum tempo com o dr. José Pinheiro, um homem amável e muito simples, de grande visão. Conheci também diversos colaboradores dele, ainda no começo de suas carreiras, como Antonio Mendes e Celso Cintra Mori. A essa altura eu já havia concluído o curso de direito, em 1968. Tive como colegas de turma grandes companheiros, hoje trilhando o caminho da magistratura ou o caminho político, caso de Aloysio Nunes Ferreira Filho, secretário de Estado do Governo José Serra, ou o José Antônio Barros Munhoz, presidente da Assembléia Legislativa do Estado de São Paulo. Fui calouro do Ary Oswaldo Mattos Filho, que se formou um ano antes de mim, mas foi meu contemporâneo.

A essa altura, como estava o seu trabalho na Deltec?

Gabriel Ferreira Em meados da década de 1960 a Deltec fez uma associação com o IBEC, do grupo Rockefeller, e com o Grupo Moreira Salles para formar um banco de investimentos. Além do Fundo Crescinco, o IBEC tinha uma financeira no Brasil, a Codival. A Deltec, por sua vez, tinha um fundo de investimentos chamado Condomínio Deltec, e praticava aceite cambial para capital de giro, realizando lançamentos de ações para grandes companhias, como a CPFL, Arno, Gávea e Estrela, entre outras. A União de Bancos Brasileiros, o Unibanco, tinha a financeira Credibras. Dessa associação nasceu um banco de investimentos muito famoso na época, o BIB (Banco de Investimento do Brasil), que passou a ser muito competitivo em lançamentos de ações e operações de crédito. O BIB foi pioneiro ao fazer as primeiras grandes operações de *under rating* sob essa nova legislação. E cresceu rapidamente, adquirindo uma dimensão extraordinária. Eu chefiei o recém-criado departamento jurídico do BIB, organizando os primeiros contratos de financiamentos de ações e as primeiras emissões de debêntures com cláusulas de correção monetária.

Fazia isso sozinho?

Gabriel Ferreira Não. Em 1968, fui autorizado a recrutar mais dois colegas de turma. Trazia sempre os melhores. Em 69, já contava com cinco advogados de primeira linha, desenvolvendo comigo esse trabalho pioneiro no mercado de capitais. E fui transmitindo a eles certas contribuições da minha convivência com aqueles grandes juristas. Com o tempo, esse departamento foi crescendo e se tornou uma estrutura de suporte essencial dentro do BIB. Por causa da minha especialização no negócio financeiro, até recebi convites para me associar a escritórios independentes. E olha que foram muitos! *[risos]* Mas o fascínio de criar sempre me motivou. Muito. Para mim, é mobilizador ter um desafio nas mãos. E o Unibanco sempre me apresentou belos desafios. Afinal, o trabalho do advogado consiste em viabilizar negócios e produtos de forma segura e responsável. O advogado tem que aproximar as partes, não afastá-las. Aprendi com Walther Moreira Salles, com Sylvio Marcondes e com José Luiz Bulhões Pedreira que o papel do advogado é tirar os espinhos, limpar as arestas para que os envolvidos num contrato se aproximem de forma harmônica, a fim de concluir a transação. O Sylvio Marcondes sempre me dizia: "O advogado existe para ajudar aquele que o procura a alcançar seus objetivos. Não para atrapalhar". Ou seja, o advogado é um viabilizador de negócios.

E o que aconteceu com o BIB?

Gabriel Ferreira Em 1972 houve uma dissidência entre os sócios. A economia brasileira estava em mudança, vivíamos o período do "milagre brasileiro". O então ministro da Fazenda, Delfim Netto, queria mudar o modelo econômico e propôs medidas muito inteligentes. Para ele, os bancos brasileiros precisavam crescer para desenvolver a economia nacional, tornando-se instituições especializadas. À época, falava-se em "bancos múltiplos". Para prosperar, o BIB precisaria de uma rede de agências para a captação no varejo. E os sócios não viam essa ideia com bons olhos por causa do alto custo operacional. Preferiam continuar com uma estrutura pequena. Então, houve a separação. O Grupo Moreira Salles comprou a posição dos outros dois sócios, Deltec e IBEC. Quem fez a operação em nome do Grupo Moreira Salles foi o Bulhões Pedreira; e eu, em nome da Deltec. O meu entusiasmo ao participar de todos os atos societários levou o Walther Salles a gostar da minha atuação, pois ele acabava de me conhecer. Ao final, me disse: "Gabriel, você fez um trabalho brilhante, seguro e isento. O Bulhões Pedreira elogiou a sua atuação, e disse que, se não fosse você, esse negócio não teria saído com tanta velocidade. Por isso, quero te convidar para ser o advogado do novo



Hoje existem áreas do direito que não existiam há quinze anos: ambiental, autoral... É muita complexidade para um departamento jurídico, sozinho, dar conta

conglomerado". Disse a ele que a minha empresa era aquela em que já trabalhava, e que agora era o Unibanco: "Então, a menos que o senhor não me queira, vou continuar aqui". E fiquei.

E o passo seguinte foi integrar os departamentos jurídicos?

Gabriel Ferreira Os diretores do Unibanco tinham perfis diferentes dos diretores que vinham do mercado de capitais – estes sem a experiência com bancos de rede. Eu tinha essa experiência por ser advogado, os outros executivos, não. Nas primeiras reuniões, comecei a ter certa ascendência técnica sobre os diretores de rede, que eram mais de atuação de campo, o que chamamos de micronegócio. Antes dessa operação de compra do BIB, a União de Bancos Brasileiros tinha realizado duas grandes aquisições, o Banco Agrícola Mercantil, em 1967, e o Banco Predial do Estado do Rio de Janeiro, em 1970. Havia ainda resquícios de problemas jurídicos nessas fusões. Nessa fase de integração, o Dr. Walther pediu que cuidasse desses resquícios. Assim, fui me impondo em relação aos advogados do departamento jurídico, advogados mais tradicionais, acostumados a operações sedimentadas, sem visão macro do negócio financeiro. Adquiri o respeito dos meus pares sem qualquer arrogância. Com humildade. Com diálogo. E mostrando o que é ser parceiro. Tanto que, quando houve a reorganização do jurídico, foram eles que sugeriram o meu nome para a chefia.

Como se deu essa reorganização?

Gabriel Ferreira Em 1973, o Dr. Walther me indicou para estruturar o novo jurídico da empresa. Foi a partir daí que o departamento ganhou grandes dimensões. Existiam diferentes e independentes jurídicos nas empresas do grupo. A seguradora tinha um próprio, as companhias de crédito imobiliário também, e assim por diante. O trabalho consistiu em unificar todos eles, tomando cuidado para não estilhaçar a sinergia, sempre estimulando nossos profissionais. Não podíamos correr o risco de ferir a sensibilidade deles, causando um boicote ao trabalho do banco. Foi um trabalho de imensa negociação, que durou cerca de três anos, até organizarmos toda a área.

Sem dúvida, um belo desafio *[risos]*.

Gabriel Ferreira *[risos]* Exato. Como diretor executivo, trabalhei sempre com a filosofia de que o departamento jurídico não é infalível ou dono da verdade. A nossa missão é assegurar que a empresa não cometa ilegalidades nem irregularidades. Como empresa financeira, trabalhamos com recursos de terceiros, e a segurança do nosso negócio não depende apenas da qualidade do crédito ou do investimento realizado, mas principalmente da qualidade dos instrumentos jurídicos contratuais que embasam essas operações. A empresa trabalha com a poupança da sociedade, portanto a segurança dessas operações está em nossas mãos. E assim surgiram outros desafios – mudanças na economia, planos econô-

micos, confiscos, quebras de contrato, e o próprio despreparo do Poder Judiciário para atender as necessidades do país, até em função dos poucos investimentos realizados na modernização da Justiça. Todos esses fatores criaram um ambiente de alerta em relação ao posicionamento da área jurídica. Era preciso estar cada vez mais conscientes da nossa capacidade de atuação. Portanto, às vezes buscávamos aconselhamento externo. Ao longo dos meus 50 anos de Unibanco, completados no dia 1º de agosto de 2008, participei de centenas de fusões, não só nas de interesse do grupo como também nas de clientes, na área de investimentos. Sob o comando da minha equipe, foram realizados grandes negócios corporativos. O mais recente foi essa fusão do Unibanco com o Itaú.

E nessas centenas de operações, o jurídico recorreu a escritórios de fora?

Gabriel Ferreira Sem dúvida! O apoio externo, em qualquer área, traz boas contribuições. Até pela experiência de conhecer um novo olhar sobre nosso negócio. O departamento jurídico de uma empresa tem a função fundamental de atender as necessidades cotidianas, está ali para assegurar que a companhia exerça bem sua atividade nas relações com terceiros. E precisa fazer com qualidade e segurança jurídica, para que contratos não sejam questionados nem negócios interrompidos. Mas, embora preste esse atendimento interno, o jurídico sozinho não é suficiente para atender todas as demandas de uma instituição. Os escritórios de advocacia não são concorrentes, antes complementam nossas atividades. Essa é uma questão extremamente importante: ninguém em sã consciência pode prescindir de uma opinião externa diante da complexidade maior ou menor de um negócio.

Que exemplos de escritórios o senhor daria?

Gabriel Ferreira Na área de contencioso, o Wald Associados Advogados, que se destacou nos anos 1960/70 nas questões de indexação e correção monetária. Ainda hoje é um escritório muito ativo na área de contencioso. Na área de auditoria jurídica, praticamente todos os escritórios brasileiros estão muito bem preparados. A lista é grande, inclui Mattos Filho, Tozzini Freire, Nelson Eizerick, Sergio Bermudes, Paulo Aragão. Na área criminal, José Carlos Dias Neto (a área criminal também é importante no setor financeiro). Tem o escritório do Ives Gandra Martins, grande constitucionalista. E ainda o Pinheiro Neto, sempre muito completo, pois começou cedo com a visão de que o escritório tinha de atender o cliente em todas as suas necessidades. Ele é um escritório que serviu de embrião a muitos outros. Ora, hoje existem áreas do direito que não existiam há quinze anos: direito ambiental, autoral, de consumo, de concorrência.

Ou seja, são muitas frentes novas de trabalho, certo?

Gabriel Ferreira Exatamente. Assim como aconteceu com o sistema financeiro, o marco regulatório passa agora por grandes transformações. Como não estão comprometidos com o cotidiano operacional da empresa, os escritórios externos olham o conjunto, e possuem um radar interessante sobre as oportunidades de novos negócios. O departamento jurídico de uma empresa só tem a ganhar com essa proximidade. É uma sinergia importante. Quem tem visão jamais deixa de manter essa relação de proximidade, como sempre mantive, com grandes escritórios. Ainda hoje tenho uma amizade muito estreita com muitos dos nomes que citei aqui.

Historicamente a aglutinação ocorre em momentos de desequilíbrio. A fusão Itaú-Unibanco teve a crise como inspiração, mas o foco nos negócios da economia global

Qual a sua percepção sobre os novos advogados?

Gabriel Ferreira Não acompanhei muito de perto a atividade das escolas de direito, mas há experiências inovadoras, como os cursos da FGV e da FAAP, que investem na formação de um advogado menos litigioso e mais voltado para o mundo dos negócios. De modo geral, os advogados são mal preparados para prestar serviços jurídicos de natureza corporativa – aqueles que permitem à empresa se utilizar dos instrumentos modernos para se capitalizar, se desenvolver, usando diferentes tipos de associação ou organização. Portanto, acho que algumas escolas – e o exemplo mais nítido é o curso da DireitoGV – vão em bom caminho. Estive lá algumas vezes, participando de debates. Também conheço algum material didático que me pareceu de excelente qualidade. É sem dúvida uma combinação feliz com a formação do administrador, daquele homem de negócios que não pode se afastar da visão jurídica. Afinal, isso fará com que o aluno trilhe um caminho de atuação seguro quando for um dirigente empresarial ou dono de um negócio. A Faculdade de Direito da USP também tem se encaminhado nessa direção, há alguns anos conta com um departamento de mercado de capitais, de estudos corporativos, realizando bons seminários. A própria Ordem dos Advogados, ao menos a seccional de São Paulo, tem comitês voltados para as áreas de direito bancário e financeiro.

Se tivesse que assessorar um curso de direito, que ênfase daria?

Gabriel Ferreira Como dirigente classista – presido ainda por alguns dias a Confederação Nacional das Instituições Financeiras –, tive um discurso muito consistente sobre a importância de aprimoramento de nosso sistema legislativo. É importante que as faculdades e os estudantes discutam essa questão. Durante certo período, juristas legislavam; depois, outros setores passaram a legislar, com foco no resultado, em detrimento dos princípios do direito. Isso tem gerado insegurança jurídica e um imenso contencioso. As escolas e seus centros de pesquisa deveriam fazer um acompanhamento legislativo, estimular o debate com seminários e publicação de artigos para mostrar os equívocos ocorridos quando se legisla casuisticamente. O país, em vez de avançar em termos de marco regulatório, está andando para trás. Quando um setor é atingido por essas mudanças, e sai em defesa de uma postura diferente, essa atitude é vista como lobby, e não como algo de interesse para a sociedade. A academia, com a isenção que tem, deveria dar ênfase a esse aspecto: debater mais a necessidade de inovar em matéria de instrumentos para a economia. Seria importante também que os exames de ordem dessem ênfase para o direito empresarial, da mesma forma que valorizam o contencioso.

A fusão do Unibanco com o Itaú foi um passo de olho na crise global ou tem a ver com a profissionalização de bancos familiares?

Gabriel Ferreira Essa crise trouxe como lição a necessidade de reformular. Nesse momento, é importante olhar os escombros e ver como é possível evitar novos terremotos econômicos. O Brasil até que se saiu melhor que o resto do mundo, porque mostrou mais competência na regulação de seu sistema financeiro. Mas, sem dúvida, haverá um reagrupamento de forças econômicas e, consequentemente, empresariais. Se olharmos historicamente, o fenômeno da aglutinação sempre ocorreu em momentos de desequilíbrio. A fusão Itaú-Unibanco teve a crise como inspiração na medida em que bancos internacionais tradicionais mostravam fragilidade ou desmoronavam, enquanto os nossos demonstravam uma solidez ímpar. É curioso observar a força e o interesse com que grandes bancos como HSBC e Santander entraram no Brasil – vieram para cá porque seus clientes também virão. No mundo globalizado, as empresas vão para lugares onde entendem haver oportunidades de crescimento e retorno. Com o Brasil não será diferente, o país precisará ir além das fronteiras para buscar novos espaços.

Isso é ter olho aberto para o mercado global?

Gabriel Ferreira Sem dúvida, porque temos empresários competentes e empresas com plenas condições de competir fora do país. Mas para viabilizar esse processo será preciso o suporte financeiro de bancos nacionais. Assim, empresas brasileiras não ficarão reféns de bancos internacionais que não as conhecem. Claro, bancos internacionais não vão discriminar, mas serão sempre mais ágeis com empresas conhecidas porque já saberão dos riscos. Então, essa era de fato a oportunidade para criar um megabanco, o 17º do mundo. E nos próximos rankings, considerando as perdas ocorridas lá fora, essa classificação do Itaú-Unibanco sem dúvida irá melhorar.

Quanto tempo será necessário para a integração?

Gabriel Ferreira Algo em torno de três anos. Estamos indo muito bem porque nossas culturas são parecidas. Essa fusão trouxe um novo contexto: empresas brasileiras precisarão se preparar para buscar novos espaços. E o trabalho jurídico é fundamental. Os escritórios de advocacia estão se internacionalizando. No Brasil, já chegaram alguns. O Pinheiro Neto, por sua vez, já está nos EUA. Esse movimento faz parte da globalização.

É verdade que o senhor só soube da fusão num almoço com o Setúbal?

Gabriel Ferreira É verdade. Mas as negociações entre os dois presidentes aconteciam há mais de um ano. É assim que os negócios amadurecem. Quando duas empresas desse tamanho começam a discutir uma fusão, na qual cada uma abrirá mão de uma fatia do poder em nome de um empreendimento comum, do qual serão coadministradoras, é natural precisarem de tempo. São grupos familiares, duas empresas formadas por dois grandes empresários, Olavo Setubal e Walther Salles, homens que acompanharam a evolução da nossa economia e desempenharam funções públicas importantes – Walther Salles foi embaixador e ministro da Fazenda; Olavo Setubal, ministro das Relações Exteriores e prefeito de São Paulo. Ambos tiveram muita visibilidade e foram muito bem-sucedidos nos negócios, sedimentados em torno da ética, da transparência, do respeito à diversidade e à comunidade. Essa fusão nasce de forma emblemática para chegar ao seu objetivo: criar uma empresa nacional que atenda às necessidades das empresas brasileiras interna e externamente. E também prestar serviços financeiros de qualidade para seus clientes, seja no Brasil ou no exterior.





FALAR A LÍNGUA DO CLIENTE

A dinâmica do mundo dos negócios exige respostas rápidas dos escritórios de advocacia: saber com quem (e para quem) se fala é essencial para garantir boa prestação

Por Carlos Costa
Fotos Tiana Chinelli

"Se a prestação de serviços jurídicos se tornou mais dinâmica foi por causa da necessidade dos executivos de tomar decisões mais rapidamente", afirma a advogada Laura Fragomeni, mestra em direito pela Universidade Harvard e responsável hoje pelo departamento jurídico do MercadoLivre, o maior site de e-commerce da América Latina. Em seu currículo, passagens por grandes empresas, como a Fundação Roberto Marinho, e também por grandes escritórios, como o Barbosa, Müssnich & Aragão Advogados, permitiram à especialista em propriedade intelectual conhecer bem os dois lados do balcão. "Quando busca assessoria externa, a empresa não quer um parecer erudito com reprodução de leis, mas a interpretação das leis para tomar a melhor decisão", diz Laura Fragomeni, que deu aulas na Escola de Direito do Rio, da FGV, e é membro da Internacional Trademark Association (INTA). "O advogado precisa conhecer a linguagem do cliente", ensina.

Sua atuação em empresa e em escritório trouxe uma visão privilegiada da atuação do advogado, certo?

Laura Fragomeni Sim, e sempre conciliei a vida acadêmica com a profissional, estudando e trabalhando ao mesmo tempo. Logo depois de me formar na PUC-Rio, em 1998, fiz MBA em Direito e Economia na FGV *[2000]* e, posteriormente, mestrado em Harvard *[2003]*. Comecei carreira na Globosat, como estagiária. Depois fui para a Fundação Roberto Marinho como gerente de negociação jurídica. Deixei o cargo quando recebi a proposta do BMA-Barbosa, Müssnich & Aragão Advogados para montar a área de propriedade intelectual do escritório. Como tinha acabado de ser aceita em Harvard, trabalhei apenas um mês lá. No retorno ao Brasil retomei o projeto no BMA. Trabalhar com aquela equipe foi uma grande oportunidade, os três sócios são pessoas fantásticas. Saí de lá recentemente, no final de 2008, para assumir a área jurídica do MercadoLivre, desafio interessante porque envolve questões de inovação e regulamentação – essa proposta me encantou.

O seu mestrado em Harvard foi sobre propriedade intelectual?

Laura Fragomeni Cursei várias disciplinas, entre elas uma específica de propriedade intelectual. Minha dissertação foi sobre download de músicas na internet.

Aí está uma mudança radical: a partir de 2006, o aumento de downloads foi tão significativo que a indústria fonográfica praticamente desapareceu.

Laura Fragomeni Claro, essa questão vem sendo discutida há muito tempo nos EUA.

Hoje, olhando para trás, o que mais fez diferença na sua formação?

Laura Fragomeni A formação acadêmica é muito importante, mas, para ser bom, é preciso trabalhar com aquilo de que se gosta. Sempre soube que queria direito, adorava estudar as matérias. Claro que existem outros fatores, como professores competentes que estimulam nossa criatividade. Mas, na realidade, de nada adianta cursar uma excelente universidade se não houver interesse pessoal na área. Ouvi muitos estudantes dizerem que faziam o curso porque não sabiam com certeza o que queriam ou porque "a minha família é de advogados". Ora, isso não é bom. O interesse tem de ser pessoal. Portanto, acredito ter sido esta a maior diferença: mistura de interesse pessoal com uma escola séria.

A senhora passou por uma empresa, a Fundação Roberto Marinho, depois por um grande escritório, o BMA. O que acumulou de experiência nessa transição?

Laura Fragomeni Esse movimento foi importante porque, dentro da empresa, eu era cliente de escritório. E, desse modo, aprendi o que o *cliente* espera do escritório. O advogado hoje precisa conhecer a fundo o funcionamento dos negócios, além de ter uma visão mais criativa do business. Assim como os escritórios de grande porte, as empresas têm setores especializados dentro do departamento jurídico. No MercadoLivre, por exemplo, tenho advogados focados nas áreas tributária e societária. Embora seja responsável pelo departamento, também sou especialista em propriedade intelectual. Enquanto empresa, buscamos sempre assessoria jurídica de ponta, ou seja, escritórios que conheçam bem o nosso negócio.

Essa tem sido uma tendência das empresas, não?

Laura Fragomeni É importante existir não só a parceria, mas a sintonia entre empresa e escritório. Hoje as empresas não querem mais o advogado que cita expressões em latim. Tudo hoje é mais dinâmico, principalmente no mundo dos negócios. Quando o cliente precisa tomar uma decisão, quer ter acesso imediato ao advogado. Uma das coisas que aprendi nessa mudança de empresa para escritório, e agora novamente para empresa, é a importância da linguagem. Ou seja, o advogado precisa saber com quem (e para quem) está falando. O executivo de uma empresa, por exemplo, não é necessariamente advogado. Portanto, requer um parecer diferenciado. Numa petição, a linguagem obedece a certas liturgias porque é direcionada a um juiz. Mas num e-mail, ao expor uma opinião para o empresário, ele tem de ser claro e direto. O advogado precisa aprender a linguagem do cliente.

No trabalho em escritório, a demanda exige a abordagem mais horizontal, ou seja, o advogado acaba resolvendo de tudo?

Laura Fragomeni Sim e não. Num escritório de advocacia também existe a possibilidade de realizar abordagens mais verticais, de aprofundar determinados temas. Mas existe, claro, a abordagem mais horizontal, aquele conhecimento de superfície. Nas empresas, atualmente, a área jurídica se aprofunda cada vez mais em temas específicos, ou seja, busca na legislação as informações que possam afetar direta ou indiretamente os negócios e atividades da companhia. Nesse sentido, a criatividade e a inovação são importantes.

Novamente, a importância da linguagem,

Laura Fragomeni Claro. Quando busca assessoria, a empresa não quer receber um parecer verborrágico e erudito com a reprodução de leis ou de artigos. A empresa espera mais. Por isso o escritório tem de inovar, oferecer a lei interpretada para o negócio do cliente, informar aquilo que o empresário precisa saber para tomar a melhor decisão. Por exemplo, como a jurisprudência tem se manifestado? Como o mundo tem caminhado nesse sentido?



É importante existir não só parceria, mas sintonia entre empresa e escritório: as companhias não querem mais o advogado que faz relatório com expressões em latim

Para o MercadoLivre o mundo hoje é globalizado. As empresas não são mais brasileiras, nem os negócios nacionais. Agora são mundiais. Portanto, espera-se que o advogado esteja atento ao que está acontecendo no mundo em termos de discussão legislativa. A tendência hoje é haver convergências, o que acontece nos EUA e Europa provavelmente tem repercussão no Brasil. Muitas vezes recebo e-mails de advogados perguntando se li determinada reportagem e fico muito contente, pois demonstra interesse do escritório pelo cliente. Esse advogado não está necessariamente vendendo um serviço. Está efetivando uma parceria.

E demonstrando que não se dedica à empresa apenas com hora marcada.

Laura Fragomeni Perfeitamente. O cliente fica satisfeito ao perceber que o escritório está atento às informações que podem afetar os negócios de sua empresa.

No caso do MercadoLivre, que tipos de necessidade existem?

Laura Fragomeni O MercadoLivre cresceu muito desde a sua criação há dez anos. O grande desafio que enfrentamos é a falta de regulamentação na internet. Nesse sentido, procuramos trabalhar com a advocacia preventiva, criando medidas para evitar conflitos. Assim, foi criado o PPPI, o Programa de Proteção à Propriedade Intelectual. Se as empresas tiverem suas marcas colocadas no site e eventualmente identificarem violações, podem aderir ao programa e a irregularidade é retirada do ar automaticamente. Essa foi a forma preventiva que o MercadoLivre encontrou para atuar com donos de marcas e titulares de bens de propriedade intelectual. Os resultados têm sido muito positivos.

O esforço para normatizar esse espaço exige a contratação de escritórios específicos?

Laura Fragomeni Sim. O MercadoLivre contrata escritórios para demandas específicas. Internamente, nosso departamento jurídico trabalha sob demanda. Em 2007, por exemplo, fizemos o IPO *[Initial Public Offering]*, abertura de capital no mercado acionário. Nossas ações foram negociadas na Nasdaq. Naquele momento contratamos um escritório para auxiliar nesse projeto. Quando temos de registrar nossas marcas, também contratamos. Conforme as demandas surgem, buscamos um escritório com perfil adequado para aquele negócio.

Nessas áreas específicas existe um networking forte?

Laura Fragomeni No mercado todo mundo se conhece. Existem os escritórios de grande porte e os escritórios-butique – e, como estes são especializados, presume-se que a qualidade dos serviços seja muito boa. O responsável pela área jurídica de uma empresa precisa ficar atento à demanda de cada caso e procurar o escritório que mais bem atenda àquela necessidade. Quando precisamos de alguém especializado em comércio eletrônico, por exemplo, já temos referências de atendimento. Mas um aspecto fundamental no relacionamento empresa/escritório é a confiança. A empresa busca um escritório com o qual sinta a confiança de estar recebendo o melhor serviço, com ética e qualidade.

É possível, a priori, dizer que o escritório-butique é melhor que o grande?

Laura Fragomeni Não existe regra, depende muito do caso. Quando um escritório cresce demais, por exemplo, corre o risco de não manter a qualidade dos serviços. Mas, se são criados mecanismos de controle e capacitação de seus advogados, o grande escritório é sim de enorme valia para o cliente. No escritório-butique existe a certeza de ser atendido pelo sócio, pois nesse caso não se contrata o escritório, mas o dono.

A Raquel Otranto, sócia de um escritório, reclamou num debate da *Getulio* que às vezes o preço é o mais importante quando se contratam serviços jurídicos.

Laura Fragomeni O MercadoLivre está atento à questão do preço, sem dúvida. Mas preço e qualidade têm de andar juntos. Não adianta contratar por um preço vantajoso se a necessidade da empresa não for atendida. O preço, sozinho, não é determinante. A minha função como gestora da área jurídica é buscar o melhor serviço, com o melhor preço, para determinada situação. No mercado jurídico há ótimos escritórios em diversas áreas e há concorrência. Mas, nesse sentido, o vínculo de confiança pesa. Quando se estabelece tal vínculo, mudar de escritório pode ser ruim para a própria empresa, mesmo que haja preços mais convidativos.

Seria começar tudo do zero.

Laura Fragomeni Sim, porque o escritório com o qual o cliente trabalha já conhece bem o negócio, o histórico da empresa. O MercadoLivre, por exemplo, nesses dez anos, comprou outras empresas, fez aquisições e lançou ações na bolsa. Ora, passar essas questões para um novo escritório seria começar toda a história outra vez. O desafio é encontrar um escritório inovador, de acesso fácil, cujo preço dos serviços seja compatível. Por ter trabalhado em escritório e em empresa, tenho condições de avaliar os dois lados.



O preço, sozinho, não é determinante. Quando se estabelece um vínculo de confiança, mudar de escritório pode ser ruim, mesmo que haja preços mais convidativos

Qual sua percepção sobre a nova geração de advogados?

Laura Fragomeni Muita gente fala que advogado gosta de papel. Não é mais verdade. O advogado de hoje está ligado às novas mídias e aprendeu a trabalhar com BlackBerry, acessa e-mails online. Pode até gostar de papel, mas já faz petições e contratos pela internet. Hoje se fala em audiência eletrônica, por exemplo. Os escritórios realizam videoconferências, as empresas usam Skype. O advogado acompanha essas mudanças até para prestar assessoria mais dinâmica, por causa da necessidade do executivo de tomar decisões mais rapidamente num mercado global. Antes o executivo recebia um parecer externo de 20 páginas e precisava de um advogado da empresa para traduzir tudo aquilo *[risos]*. Hoje seria impensável.

As escolas estão atentas para essa nova realidade do mercado?

Laura Fragomeni Sim, algumas universidades estão antenadas. Nesse sentido, a FGV caminha bem. Como professora na área de direito civil, dei aula muito tempo na Escola do Rio, e também na pós-graduação, na área de direito intelectual. É possível perceber claramente que a FGV ensina o aluno a pensar, a ter visão crítica e a contextualizar determinado problema para encontrar soluções alternativas. Não se busca mais decorar leis, mas interpretá-las e aplicá-las a determinado problema.

A senhora percebe essa mudança nos escritórios de advocacia?

Laura Fragomeni Já deparei com excelentes escritórios, que prestam serviços com bastante eficiência, mas também com situações nas quais não fiquei satisfeita.

A definição clássica diz que crise é soma de risco e oportunidade. Como a senhora encara a crise?

Laura Fragomeni Prefiro falar em *desafios* e oportunidades. Todo início de ano é momento de as pessoas se repensarem – e o mesmo acontece nas empresas. É momento para fazer avaliações do que foi bom e do que poderia ser melhor. Os escritórios de advocacia têm muitas oportunidades este ano, e também a possibilidade de inovar. Em momentos de crise, as empresas que tiverem garra e criatividade seguramente se destacarão. Não gastar dinheiro em questões pouco interessantes e investir mais no prioritário fará toda a diferença. No nosso departamento jurídico, por exemplo, trabalhamos sempre de forma preventiva, evitando conflitos e traçando soluções de parcerias como o PPPI, um sucesso na empresa. Por isso é difícil afirmar que o escritório X é melhor que o escritório Y. Melhor seria falar em escritórios que têm expertise ou não para atender às necessidades dos clientes. Essa é a questão.



ENTREVISTA

LUIZ CLÁUDIO CRISTOFARO

PARTICIPAR E ENTENDER O NEGÓCIO

À frente do departamento jurídico do Grupo Light, Luiz Cláudio Cristofaro fala da reestruturação da companhia e da relação constante com escritórios externos

Por Carlos Costa
Fotos Ivone Perez

Formado em Direito pela PUC-RJ em 1989, o advogado Luiz Cláudio Cristofaro já começou a carreira militando na advocacia empresarial. Como diretor jurídico da Myrurgia, empresa espanhola de cosméticos, coube a ele reestruturar a dívida da companhia para depois vendê-la no Brasil. Essa experiência o levaria adiante na prestação de serviços jurídicos. Trabalhou por dez anos no escritório Motta, Fernandes Rocha Advogados, pelo qual assessorou em 2006 a aquisição da Light S.A. pelo consórcio brasileiro Rio Minas Energia Participações S.A. (RME), hoje controlador dessa que é a principal distribuidora de energia elétrica do Estado do Rio de Janeiro, atendendo quase 4 milhões de clientes em 31 municípios. A convite, passou a integrar o quadro da companhia com nova missão: participar da reestruturação da empresa e do departamento jurídico. Hoje a Light está entre as líderes do setor, exibindo excelente saúde financeira. Professor de Direito da Empresa na PUC-RJ, Luiz Cláudio Cristofaro compartilha a seguir um pouco de sua trajetória e a experiência de chefiar um departamento desse porte com os leitores de *Getulio*.

Como foi o início da sua carreira?

Luiz Cláudio Cristofaro Logo depois de formado comecei a trabalhar numa multinacional, a Myrurgia, na época a maior empresa de cosméticos da Espanha. O meu trabalho ia um pouco além da área jurídica, pois também a representava no Brasil. Estive em Barcelona por um ano e, na volta, cumpri duas missões: reestruturar a dívida da empresa, depois vendê-la. Em seguida, fui convidado a trabalhar no Motta, Fernandes Rocha Advogados, tradicional escritório do Rio de Janeiro. Por volta de 2005, assessorei o grupo brasileiro RME *[Rio Minas Energia Participações S.A.]* na compra do Grupo Light, a distribuidora de energia elétrica do Estado do Rio de Janeiro, até então nas mãos de um grupo estrangeiro, a EDF *[Electricité de France]*. Concluída a operação, o presidente da Light, José Luiz Alquéres, me convidou para assessorar a reestruturação da empresa. E cá estou.

Reestruturação é sempre um processo delicado, não?

Luiz Cristofaro Sempre. Nesse caso, as circunstâncias foram até boas para a empresa. A operação se deu em março de 2006, mas dependia de uma aprovação do BNDES, no Brasil, e de outra do governo francês, já que a EDF é estatal. Em resumo, a aprovação final saiu em agosto daquele ano. Nesse intervalo, aproveitamos para elaborar o "plano de transformação", uma espécie

Pelo porte, a Light tem atendimento diferenciado, mesmo nos mega-escritórios. Nas poucas vezes que não tivemos, não renovamos o contrato ou substituímos

de cartilha com a nova missão da companhia e as etapas de reestruturação.

Em que consistia esse plano?

Luiz Cristofaro Em linhas gerais, aproveitar o que havia de melhor na companhia e introduzir novos processos, de modo a melhorar o atendimento ao cliente, garantir a qualidade dos serviços e a agilidade na solução de problemas. Além, é claro, de alterações administrativas e organizacionais. No jurídico, a modificação foi muito importante, pois o departamento estava disperso na companhia, com advogados em diversos núcleos, repetindo tarefas e sem uma diretriz muito clara. Uma das primeiras medidas do plano foi reunir o serviço jurídico em uma só diretoria.

E quantos advogados são?

Luiz Cristofaro São cerca de quarenta, com forte utilização de escritórios externos. O serviço jurídico da Light é enorme, principalmente em função de questões relacionadas ao consumidor e ao combate ao furto de energia, um dos problemas cotidianos de qualquer distribuidora de eletricidade. Tanto que, no plano de transformação, a prevenção foi um dos focos: o que podíamos fazer para diminuir o número de processos e ações. O departamento hoje cuida de cerca de 30 mil processos. Todo mês, há um giro de mais ou menos 1.500 processos, entre novos e encerrados. A maior parte no juizado especial, relacionada a dívidas não pagas e processos subsequentes de ações de corte. Por exemplo, quando a companhia corta o fornecimento por fraude, inadimplência ou outra irregularidade, e o cliente questiona na Justiça. Também acontece quando a companhia envia os nomes dos devedores aos órgãos de proteção de crédito.

E deu resultado?

Luiz Cristofaro Tem dado resultado. São várias linhas de ação. A empresa não só agilizou como também melhorou a prestação dos serviços, o que fez diminuir o contencioso, pois agora o cliente está mais satisfeito. Além disso, houve um trabalho de revisão nos procedimentos internos. Antes, havia certo descuido na documentação. Quando identifica uma fraude, por exemplo, a companhia precisa se munir de provas para sustentar o corte no fornecimento. A regulação do setor elétrico garante esse direito à distribuidora, desde que comprovada a irregularidade. Em muitas situações, depois do corte de energia, o próprio fraudador entra em juízo contra a empresa. Ou seja, se a companhia não tiver provas bem estruturadas, terá problemas mais à frente. Foi preciso melhorar esse sistema de produção de provas.

Até porque, no juizado especial, a tendência é proteger o mais fraco.

Luiz Cristofaro A partir dessa revisão de procedimentos internos, criamos novos instrumentos de prova, com fotografias, relatórios mais detalhados, laudos de engenheiros, mostrando a fraude e o histórico de consumo do cliente. São rotinas que nos permitem estar mais bem preparados para enfrentar essa questão em juízo.

Quantos empregados há na companhia hoje?

Luiz Cristofaro Cerca de 6 mil funcionários, não são muitos.

A Light atende 31 cidades do Estado do Rio, certo?

Luiz Cristofaro O peso maior é a região metropolitana do Rio de Janeiro. No interior, Nova Iguaçu e Vale do Paraíba. São 4 milhões de clientes mais ou menos. E a Light vem crescendo, a companhia tem trabalhado mais e melhor. Houve racionalização de custos e um trabalho forte de readequação da estrutura. Nos últimos dois anos e meio, os resultados têm sido bem satisfatórios. A Light contabilizou quase R$ 1 bilhão de lucro anual e voltou a pagar dividendos, com boa rentabilidade. Este ano, manteremos o crescimento.

Esse resultado se explica pela expertise trazida da nova controladora?

Luiz Cristofaro Quando a RME assumiu, a reestruturação financeira foi uma das frentes mais importantes. Nesse sentido, o jurídico atuou fortemente junto com a área financeira, sob o comando de Ronnie Vaz Moreira *[vice-presidente executivo]*, que tem muita experiência nessa área, com passagens pela Petrobras e Globopar. Essas medidas, como a redução drástica do endividamento em moeda estrangeira, são responsáveis pelos bons resultados de hoje. Em todo esse processo, o departamento jurídico contou com o apoio de escritórios externos. Além disso, o nosso presidente, José Luiz Alquéres, é um dos grandes especialistas do mercado de energia – foi secretário nacional de Energia, presidiu a Eletrobras e já havia sido diretor da própria Light.

Os 10 anos de escritório o ajudaram nessa empreitada?

Luiz Cristofaro Sem dúvida. Sempre trabalhei na área de direito societário, em operações de fusões e aquisições. O Motta, Fernandes Rocha Advogados é um escritório voltado para a área societária, embora também tenha contencioso. E já participou da recuperação de muitas empresas importantes. Aprendi muito lá.

Como por exemplo?

Luiz Cristofaro O advogado que trabalha com fusões e aquisições deve estar muito atento aos negócios do cliente, por exemplo. E essa é uma característica forte do escritório: participar, entender o negócio. O advogado da área societária acaba tendo uma visão mais ampla nesse sentido: embora conserve o olho no mercado de capitais, fusões e aquisições, também cultiva uma visão mais generalista, até para operar numa avaliação de empresa, se for o caso. Ou seja, se não conhecer bem outras áreas, acaba não auxiliando o cliente como deveria. Essa visão de negócio foi importante na minha atuação aqui na

As coisas mudam, e com elas a forma de atuação. Não é apenas questão de geração: os bons advogados são os que acompanharam as mudanças com o passar dos anos

Light. O advogado com essa formação mais ampla acaba se saindo melhor. O que acontece com um especialista em processo civil se tiver de enfrentar um desafio de gestão? A experiência de escritório é interessante para a empresa. E a trouxemos para o departamento jurídico da Light.

No relacionamento com escritórios externos, quais os critérios de escolha?

Luiz Cristofaro É um tema interessante. A Light usava um número elevado de escritórios, às vezes com poucos processos em cada um. Decidimos concentrar, porque assim o escritório teria a oportunidade de conhecer mais a empresa e de prestar um serviço mais próximo. Na área do juizado especial, onde se concentra o maior volume, a Light operava com mais de uma dezena de escritórios. Então, fizemos um processo de seleção, vários escritórios apresentaram propostas, e tivemos consultoria externa para ajudar nessa escolha. A questão não foi apenas concorrência de preço, mas uma mistura de preço com *qualificação técnica*. Desse modo, com um critério mais rigoroso, reduzimos para três ou quatro escritórios, simplificando o trânsito de informações. O mesmo na área trabalhista: os escritórios se apresentaram, e contratamos um grupo reduzido. Fizemos essa racionalização também em outras áreas, tributário, contencioso, societário. Concentramos porque muitas vezes são serviços que têm uma continuidade, uma operação tem relação com outra, por isso a tendência de manter um mesmo escritório. Em algumas situações ainda fazemos cotações de preço, mas sempre com os de primeira linha.

O que pesa mais na qualificação do escritório?

Luiz Cristofaro Como a Light tem um cardápio completo de serviços jurídicos, é preciso buscar os melhores para cada situação. Para o serviço de volume, como os processos de juizado especial, um dos critérios foi não trabalhar com escritórios que tivessem montado uma estrutura só para atender a Light. O trabalho com juizado especial é de um volume quase industrial, por isso procuramos identificar os bons escritórios que já tinham aptidão para esse tipo de serviço. No tributário, o critério foi excelência técnica, profissionais com condições efetivas de responder às indagações da companhia no planejamento fiscal. Ou seja, não vamos apostar no incerto se temos no mercado um Ulhôa Canto, Rezende e Guerra Advogados, um Paulo Cezar Carneiro Associados ou um Pinheiro Neto. São escritórios atuantes e conhecedores da matéria tributária, com boa atuação também no contencioso – defendem bem, preparam bem as peças e fazem sustentação oral quando preciso.

Há diferença entre os grandes escritórios e aqueles considerados "butiques"?

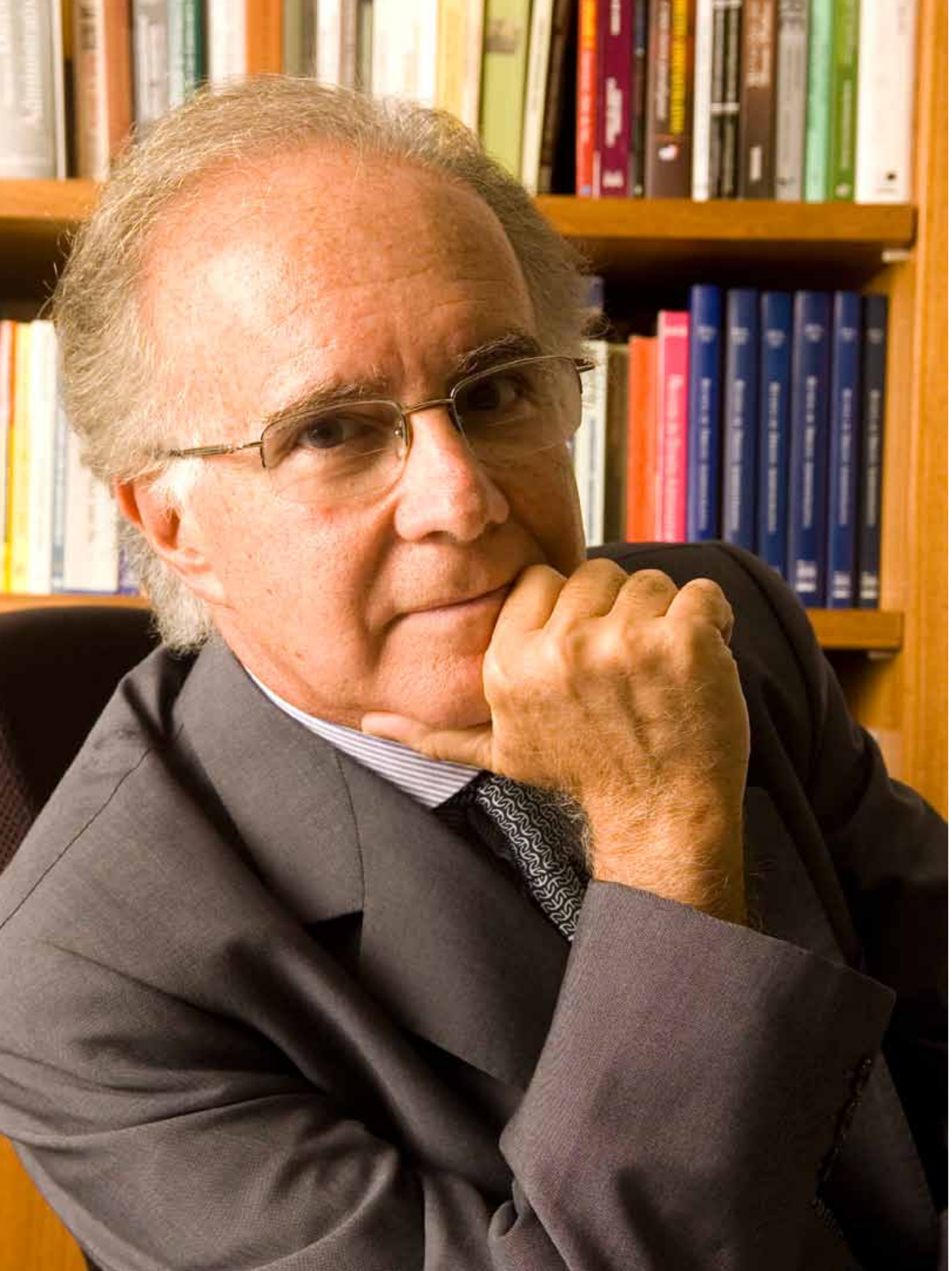
Luiz Cristofaro Até pelo seu porte, a Light tem atendimento diferenciado, mesmo nos mega-escritórios. Quem nos atende são os principais profissionais, os fundadores. Acho importante, sim, o atendimento pessoal do principal sócio, que se dedica e conhece a companhia. Hoje, apesar de serem chamadas de escritórios-butique, essas empresas contam com ao menos 20 advogados – salvo um parecerista muito específico, que é uma estrela solitária. Considerando os casos da Light, nas poucas vezes que sentimos não ter a atenção devida do escritório, o contrato não foi renovado ou fizemos a substituição.

Como vê essa nova geração de advogados?

Luiz Cristofaro As coisas mudam, e muda também a forma de atuar. A formação dos profissionais ganhou novos contornos. Mas não é apenas uma questão de geração: os bons advogados de hoje, independentemente da idade, são aqueles que acompanharam essas mudanças com o passar dos anos. Grandes advogados pareceristas, por exemplo, ainda atuando com brilhante desempenho, contam com estruturas modernas de atendimento, usam toda a sua experiência dentro de um contexto informatizado. Os jovens profissionais também se destacam. E há uma geração jovem bastante atuante e bem preparada, tanto nos escritórios tradicionais como em seus próprios escritórios. Hoje o número de jovens que aprimoraram conhecimentos no exterior é muito maior do que na minha geração. O desafio é ousar, inovar, aprender. Sem dúvida, há excelentes jovens advogados. E existem escritórios novos, com menos de dez anos, muitos bem estruturados, com alto padrão de qualidade.

E os advogados de seu departamento jurídico?

Luiz Cristofaro São jovens, na maioria, com nível de formação muito bom. Veja, em qualquer ambiente, é possível identificar quem se dedica e quem não se dedica à carreira. Os que estão aqui são os que se dedicam, estudam, fazem cursos independentemente de patrocínio da companhia. Em relação à estrutura em si, tenho um superintendente, Fábio Amorim, com alta experiência no setor elétrico. Aliás, veio de um escritório. Ele conta com cinco gerentes divididos por áreas. Além de contencioso, de contratos, assuntos estratégicos e questões tributárias, há um gerente de prevenção. Essa é uma novidade que desenvolvemos no plano de transformação. O responsável não é um advogado, mas um gerente com perfil de analista – interpreta, sobretudo, estatísticas e entrelinhas da informação para converter esses dados e repassá-los a outras áreas da companhia, num trabalho preventivo. Se, em determinada região, aumenta o número de ações devido à interrupção no fornecimento, esse profissional estuda a área para levantar o que houve, gerando relatórios e sugestões de mudança no procedimento para resolver o problema. E, assim, baixamos a demanda contenciosa. Aqui, nosso trabalho está sempre em andamento, em busca de novas frentes e desafios. Essa estrutura, claro, foi evoluindo. Mas quem para regride. É preciso olhar para a frente.



JOAQUIM DE ARRUDA FALCÃO NETO

A REFORMA DA JUSTIÇA E A ATUAÇÃO DO ADVOGADO

Com a nova lei orgânica da magistratura será dado um passo importante na reforma do Judiciário, com consequências na atuação dos advogados

Por Carlos Costa e João de Freitas
Fotos Ivone Perez

"Estamos vivendo um processo de retomada da credibilidade na Justiça", aponta um jurista do time dos notáveis, Joaquim de Arruda Falcão Neto, membro do Conselho Nacional de Justiça e diretor da Escola de Direito do Rio de Janeiro da Fundação Getulio Vargas. Mestre em direito pela Universidade Harvard e doutor em Educação pela Universidade de Genebra, Joaquim Falcão acredita no fortalecimento das práticas judiciárias como consequência da consolidação democrática no país. "Quanto mais eficiente for a Justiça, maior será a demanda da sociedade", afirma, comentando o resultado de uma pesquisa segundo a qual o Brasil – hoje – confia mais nos juízes do que na instituição do Judiciário. A crítica faz sentido, diz o professor. E o motivo é óbvio: falta de agilidade na resolução de conflitos. "Quando um tribunal é ineficiente, não só estimula outros sistemas consensuais, mas também sistemas paralelos em que a violência substitui o juiz", pontua. Ele aposta na nova Lei Orgânica da Magistratura para desencadear o processo de aperfeiçoamento dos tribunais, além do estreitamento das relações entre o cidadão e a Justiça. "A partir dessa lei", diz, "a atuação do magistrado com a sociedade e com a própria administração judicial pode mudar. E muito". Autor de *Democracia, Direito e Terceiro Setor* e *A Favor da Democracia* (ambos de 2004) e de inumeráveis artigos sobre ensino jurídico e reforma do judiciário, Joaquim Falcão analisa a formação atual do advogado e fala do compromisso da FGV com o desenvolvimento do Brasil. Afinal, como diz, "não interessa produzir conhecimento sem implantá-lo".

O senhor é hoje um de nossos grandes juristas. Com que tema gostaria de iniciar esta conversa?

Joaquim Falcão Como conselheiro do CNJ, acho interessante focar em como o futuro da Justiça afetará ou não a prática da advocacia. Este ano, por exemplo, será enviada ao Congresso uma nova Lei Orgânica da Magistratura Nacional *[Loman]*, que será a espinha dorsal do Judiciário no Brasil *[lei complementar nº 35]*. Recentemente a FGV realizou uma pesquisa sobre o acesso do cidadão comum à Justiça e o resultado mostra que, em 2008, ao menos um em cada cinco brasileiros foi autor ou réu em processos judiciais. Ou seja, 20% da população do país. É a judicialização da vida cotidiana, um fenômeno que tende a crescer, até por uma questão de democracia. Ou seja, os judiciários ficam fortes nas democracias, e a procura por justiça aumenta.

A própria Constituição de 1988 abriu espaço para essa busca por direitos.

Joaquim Falcão Sim, a Constituição abriu esse espaço absolutamente legítimo. O Judiciário é um poder da República. E, quanto mais eficiente for, maior será a demanda da sociedade. Segundo nossas pesquisas, 52% dos brasileiros que tiveram casos na Justiça estão satisfeitos – com o atendimento e com os resultados. Esse é um fato inédito. Veja, a reforma fiscal não foi feita, a reforma previdenciária não foi feita, a reforma trabalhista não foi feita, a reforma política não foi feita, mas a reforma judiciária está a caminho. E não só está sendo realizada como repercute. Começou há cinco anos, com a criação do CNJ e da súmula vinculante pela emenda constitucional nº 45 *[de 30 de dezembro de 2004]*. Desde então há uma procura crescente pelo Judiciário. O maior indicador é o sucesso dos juizados especiais. Ou seja, Justiça rápida é estímulo para novas demandas. E as pesquisas mostram: o povo está percebendo essa melhora nos últimos anos. Quando perguntamos se a Justiça está igual, melhor ou pior nos últimos cinco anos, exatamente o período de criação do CNJ, 44% dos brasileiros dizem estar melhor. Menos de 20% dizem estar pior. É um avanço expressivo, que consequentemente traz aumento da demanda global pela Justiça.

Qual é a natureza dessa demanda?

Joaquim Falcão Em geral é das classes populares, de menor renda. Tanto que as justiças mais bem avaliadas são a do Trabalho e os juizados especiais. É um movimento de retomada de credibilidade e confiança na Justiça. Isso é que importa. Este ano o presidente do STF e do CNJ, ministro Gilmar Mendes, mandará para o STF essa nova lei, a estrutura óssea da magistratura. Essa lei diz quais são os objetivos do Judiciário, as garantias dos juízes, promoções, férias, licenças, aposentadorias, deveres, punições, orçamentos. A partir dela, a atuação do magistrado com a sociedade e com os advogados, com a própria administração da justiça, pode mudar. E muito.

Como por exemplo?

Joaquim Falcão Questões como a dos mandatos nos tribunais em todo o país. Hoje a substituição dos presidentes se dá de dois em dois anos. Já imaginou uma empresa que, de dois em dois anos, muda sua presidência?

No Executivo, por exemplo, são quatro anos, renováveis.

Joaquim Falcão Em dois anos um presidente praticamente só administra um orçamento. Ou seja, assume com um orçamento, faz o dele e não cumpre o segundo, pois sai. Isso gera descontinuidade administrativa. Outra questão, por exemplo, é a dos tribunais dos Estados, que estabelecem unilateralmente medidas, como essa da abertura dos fóruns às 7 horas. Isso irá prejudicar a vida dos advogados e do Ministério Público, pois, abrindo às 7 horas, fechará às 13 horas e fim de expediente, todos para casa. Ou ainda a questão das férias. O juiz hoje tem 60 dias de descanso remunerado, com mais 15 de recesso. Ou seja, são 75 dias. Em Portugal tinham dois meses de férias e recentemente reduziram para 30 dias. Houve um aumento de eficiência de 9,5%. Ganho semelhante, no caso brasileiro, seria um avanço extraordinário, pois estamos falando de 63 milhões de processos.

Alguns tribunais parecem campeões em licenças. São Paulo é preocupante.

Joaquim Falcão São Paulo é anacrônico. Aqui no Rio, por exemplo, a distribuição para a segunda instância é imediata. Temos várias câmaras cujo processo é decidido em 23 dias. Em São Paulo leva até três anos. É a Justiça com a mais grave crise de gestão, colocando os indicadores nacionais para baixo. E adota uma postura curiosa em relação ao CNJ, uma espécie de atitude de amor e ódio. Nas últimas eleições, por exemplo, as partes procuraram o CNJ para resolver conflitos internos. Ou seja, os tribunais de São Paulo não deixam de procurar o CNJ quando têm disputas, pois precisam que o CNJ decida. Por outro lado, mantêm uma atitude de recusa. Mas é um processo normal, de acomodação. Os tribunais já reconhecem o CNJ. Em reunião com representantes de tribunais de todo o país, baixamos resoluções estabelecendo a obrigatoriedade de planejamento estratégico e de metas. Todos, inclusive o de São Paulo, terão de se adaptar às resoluções. É questão de tempo.

Quando não há Justiça ágil, aumenta a violência. O povo não quer aumento de policiais ou repressão, quer leis mais rigorosas que sejam efetivamente cumpridas

E talvez até de geração, não?

Joaquim Falcão Sem dúvida, a nova geração está mais ciente, quer participar intensamente das decisões e domina mais as novas tecnologias do que a geração anterior. Alguns líderes de mais idade demoram a entender a pressa que se impõe. Com eles, a instituição está ficando antiga em termos de modernização administrativa. Nesse sentido, o impacto para o exercício da advocacia é enorme: para não recorrer à Justiça, que é lenta e em descompasso, os advogados começam a imaginar outras estratégias para atender seus clientes.

Estratégias como a arbitragem, a conciliação...

Joaquim Falcão Sim, as formas alternativas estão em alta, principalmente a arbitragem, a conciliação, a mediação, a negociação. Mas a violência também está em alta. É a lei do mais forte, seja econômica ou física. Quando um tribunal é ineficiente, não só estimula o surgimento de outros sistemas de resolução, pacíficos e consensuais, como cria sistemas paralelos de resolução de conflitos em que a violência é o juiz, é o mais forte quem decide. É a violência do produtor sobre o consumidor, do mais rico sobre o mais forte, do patrão sobre o operário. Quando não é a violência física, urbana. O crescimento da violência é um dos indicadores da ineficiência da Justiça – que não é a única responsável, evidentemente, mas esse é um indício. Penso nos resultados de uma pesquisa recente realizada pelo CNJ sobre a confiança nas instituições. As Forças Armadas aparecem em primeiro lugar, enquanto a Justiça fica em nono. Em relação aos profissionais, os professores estão em primeiro e os juízes em quinto. Ou seja, o Brasil confia mais nos juízes do que na instituição do Judiciário *[veja quadro na página 35]*.

A que se deve esse resultado?

Joaquim Falcão O Brasil critica o desempenho do Judiciário por um motivo óbvio: falta de agilidade. Quais as ações mais importantes para melhorar a instituição? Ora, 59% dizem ser a agilidade, além da ampliação do acesso à população de baixa renda e o combate às irregularidades. A questão dos presos é a última prioridade. Quando se pergunta para o povo qual é a ação mais eficaz de combate à violência, a resposta é a criação de leis mais rigorosas e uma justiça mais ágil. Claro, quando não há justiça ágil há aumento de violência. O povo não quer aumento de policiais ou de repressão, quer leis mais rigorosas e que sejam efetivamente cumpridas.

O professor Rolf Kuntz escreveu na *Getulio* sobre a insegurança judiciária: o roubo de cargas acontece porque a probabilidade de o ladrão ser preso e condenado é baixíssima, tornando esse crime um negócio interessante.

Joaquim Falcão Todos fazem esse cálculo. Afinal, os tribunais continuam atulhados. E quem mais ocupa o tempo do TJSP é o Executivo de São Paulo. Recife tem 800 mil processos fiscais, dos quais 400 mil são de valores abaixo de R$ 1.000. É improvável que o devedor dessa quantia vá se defender e pagar, portanto esses processos se perpetuam. A judicialização, o uso patológico da Justiça pelo Executivo, é um dos fatores importantes desse processo de insegurança jurídica, pois atinge a eficiência e a agilidade do Judiciário. Não se trata apenas de produzir mais sentenças, mas de controlar essa demanda patológica. Hoje há mais conflitos do que sentenças. Qualquer estratégia para equilibrar essa questão passa dos recursos e protelações. Todas essas questões irão desembocar agora na discussão da Loman, será um momento crucial. E aí a questão básica: quem irá participar da elaboração dessa lei? Qual o grau de consulta à sociedade? O anteprojeto de lei é uma iniciativa do STF. Depois irá para o Congresso Nacional. Então, esse jogo está invertido, porque, em geral, quem tem a última palavra é o Supremo. Mas, no caso da lei de interesse maior dos juízes, quem tem a última palavra será o Congresso.

Mas é ao Congresso que cabe legislar, não é?

Joaquim Falcão Sim, mas quero voltar um pouco atrás. A esse exemplo de Recife, em que a Prefeitura tem 800 mil ações de cobrança fiscal, 50% das quais se referem a valores abaixo de R$ 1.000. Ora, estima-se que o custo da Prefeitura para levar adiante cada uma dessas ações deva ficar acima de R$ 1.000/ano, sendo que há ainda o custo do Judiciário, calculado em R$ 800/ano. Portanto, se o caso for resolvido em apenas um ano, o tesouro público terá gasto R$ 1.800 para cobrar R$ 1.000! Uma cobrança no mínimo irreal.

Se a cobrança demorar dois anos, terá custado R$ 3.600.

Joaquim Falcão Ou mais. É esse tipo de raciocínio que deve permear a elaboração da nova Loman, ou seja, não cair nessas armadilhas ridículas, do contrário...

Em termos de futuro, com essa visão prática, o que o senhor projeta para a escola que dirige?

Joaquim Falcão A Escola de Direito do Rio de Janeiro está inserida no contexto maior da Fundação Getulio Vargas, que tem como missão contribuir para o desenvolvimento e a solução dos problemas brasileiros. Desse modo, o primeiro compromisso da escola é com o Brasil; o segundo, com soluções para os problemas do país. Ou seja, a Escola de Direito do Rio se estrutura a partir daí, com os pés encharcados de Brasil...

...pisando na lama *[risos]*.

Joaquim Falcão E também nas pedras portuguesas das calçadas de Copacabana *[risos]*. A pesquisa realizada



quando se criou a escola mostrou que o mercado associava à FGV a formação de líderes em direito de empresa. Temos tradição em administração e finanças. Mas o mercado está aberto às profissões que chamamos públicas – magistrados, defensores públicos, advogados da União. Portanto, a escola se estruturou em três ciclos, o básico, o profissional e o de especialização. Assim, aqueles que querem ser juízes ou procuradores vão para o curso de profissões públicas, e os que querem atuar em empresas vão para a advocacia empresarial.

Isso na graduação?

Joaquim Falcão Sim, na graduação. E com grande dose de interdisciplinaridade, assim como na Escola de Direito de São Paulo. O compromisso com o Brasil, por exemplo: temos aqui a disciplina chamada Interpretações do Brasil, onde o peso são as leituras de Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda, Caio Prado. Para o aluno conhecer não apenas esses pensadores, mas chegar à sua própria interpretação, entender o país. O compromisso da FGV com o desenvolvimento do Brasil é também com a criação de instituições democráticas. O currículo do MEC, por exemplo, fala em Teoria Geral do Estado; aqui damos Teoria Geral da Democracia, pois acreditamos que o aluno será um construtor da democracia. Ora, o modelo clássico faz com que as faculdades de direito, e hoje são mais de 1.200, não tenham linhas específicas de pesquisa institucional, é deixado a cada professor escolher a sua. Aqui criamos centros vinculados a problemas brasileiros contemporâneos, como o Centro de Justiça e Sociedade, cujo compromisso é com a reforma do Judiciário.

Esse núcleo de pesquisa está vinculado também à graduação?

Joaquim Falcão Esse núcleo produz conhecimento que vai para a graduação, uma vez que os professores-pesquisadores dão aula na graduação e também nos MBA's para juízes de todo o Brasil, além de ministrar cursos no mestrado profissionalizante, o primeiro aprovado pelo MEC na área do Judiciário. Esse mestrado tem reconhecimento acadêmico, ou seja, o aluno pode depois cursar o doutorado, com um enfoque mais voltado para a resolução de problemas do Judiciário, como a instituição pode ser mais justa, imparcial e eficiente ou como o juiz pode ser também um bom gestor. Essas questões são pesquisadas em nossos centros.

Pelo que parece, o senhor vê esses centros com carinho.

Joaquim Falcão Neste momento, sim *[risos]*. É mais ou menos como gostar muito de um quadro, depois você gosta mais de uma música... A escola é assim, graduação, pós-graduação e esses três centros de produção de conhecimento. Na pesquisa, além do Centro de Justiça e Sociedade, temos o Centro de Direito e Economia e o de Tecnologia e Sociedade – porque a tecnologia é o futuro.

Este centro pesquisa desde questões de direito autoral na relação com as novas tecnologias da informação até questões de inclusão digital, direito e privacidade na internet. São pesquisas pragmáticas, voltadas para a ação. Ou seja, atuamos muito no que chamo de pesquisas mobilizadoras. Neste momento há projetos de lei na Câmara dos Deputados que contrariam a tendência global sobre crimes na rede. Portanto, atuamos fortemente junto às associações e ao Congresso Nacional, porque não interessa produzir conhecimento sem implantá-lo.

É produzir conhecimento para mudar realidades.

Joaquim Falcão Exato. A Escola de Direito do Rio está voltada não só para a preparação de líderes, mas para a produção de conhecimentos pragmáticos com base na realidade do país. Estamos num momento feliz: várias teses tidas antes como irrelevantes, como as das agências reguladoras, se mostraram muito mais que relevantes. A regulamentação do nosso Banco Central, por exemplo, se mostrou melhor do que a dos outros países no contexto da crise atual. Ou ainda a discussão da independência do STF – discutia-se se os ministros indicados pelo presidente Lula seriam "lulistas". Ora, essa é uma questão americana, porque lá sim há bipartidarismo – o indicado é de um ou de outro partido. Como o Brasil não tem bipartidarismo, essa questão é importada dos EUA. Não há nenhum voto no STF influenciado por partidarização política ou ideológica de nenhum de seus membros. Confio mais na independência substantiva do STF de hoje do que na da Suprema Corte. Esse é um avanço na nossa democracia. Voltando às agências, o nosso Centro de Direito e Economia, por exemplo, foi criado em 2008 para trabalhar com marcos reguladores que irão ocorrer em 2009, como o da aviação civil, entre outros. Estamos focando nas agências reguladoras, que produzem um número altíssimo de documentos normativos. Em 2007, por exemplo, o Congresso Nacional criou 198 leis, enquanto as agências produziram 1.965 resoluções normativas. Ou seja, hoje não somos mais regulados pelo Congresso, mas pelas agências. Tanto que conflitos envolvendo agências crescem cada vez mais no Judiciário, elas não querem tratar dos conflitos do dia-a-dia, quando deveriam. A agência reguladora só se justifica se o serviço ao consumidor for um direito de cidadania.

Como o senhor vê a evolução do ensino do direito e como são preparados os egressos desses 1.200 cursos?

Joaquim Falcão Hoje a oferta de bacharéis para determinado tipo de prática é altamente excessiva, enquanto há carência enorme para outro perfil de profissional. A tese para abrir uma escola, portanto, é diferenciar o profissional que ela irá colocar no mercado. O aluno da Escola de Direito do Rio é um profissional preparado para atender a uma enorme carência de mercado. Veja, os concursos para juiz e promotor não preenchem as vagas, pois os candidatos não têm formação adequada para essa atuação. Às vezes são 3 mil candidatos para 200 vagas e, terminado o processo, boa parte das vagas continua em aberto. Nos exames da OAB a reprovação é crescente (e São Paulo é campeão em reprovação). Isso significa que a maioria das faculdades não forma profissionais que respondam às demandas específicas do mercado. Os grandes escritórios, impacientes com a reforma de ensino que não chega, assumem a função de faculdade e recrutam estagiários cada vez mais cedo para formá-los dentro da empresa. Em função disso, enfrentamos um problema concreto aqui na escola: até o terceiro ano nosso aluno segue o curso em tempo integral, mas sofre constante assédio dos escritórios. Exigimos que permaneçam em sala para garantir a formação básica adequada. O estágio é desaconselhado antes. Aliás, ele não tem tempo nem condições de estagiar antes do quarto ano.

Não há voto no Supremo influenciado por partidarização política ou ideológica. Confio mais na independência do STF hoje do que da Suprema Corte

Com isso, sai com melhores condições de entrar no mercado.

Joaquim Falcão Sim, e todos fazem o estágio em seu adequado tempo. A demanda hoje é por um profissional como o que estamos formando. E alguns fatores confirmam essa tese: 1) os escritórios tomam para si a responsabilidade que seria da faculdade, ou seja, oferecer aprendizado moderno, interdisciplinar, argumentativo, com base em raciocínio, não em decoreba de fórmulas; 2) a reprovação crescente nos exames da OAB; e 3) os concursos não preenchem as vagas em grande parte do Brasil. Portanto, existe oferta em excesso de bacharéis inadequados e carência real de advogados bem preparados e adequados. Quando um bom egresso é colocado no mercado, é altamente disputado. A Escola de Direito do Rio cresceu sistematicamente, desde a sua fundação, no share das instituições privadas aqui no Rio. Em quatro anos, somos a escola privada que mais tem candidatos por vaga.

Voltando à pesquisa do CNJ, houve aumento da percepção de confiabilidade na Justiça?

Joaquim Falcão Existe um movimento de retomada de confiança. São dois os fatores dessa ascensão: o Ministério Público e a Polícia Federal. O MP ascendeu em função da Constituição de 1988, está claro. Quando comparados com os juízes, em todas as pesquisas, os promotores estão na frente. O fato novo é a valorização da PF, por causa da mídia e de algumas ações espetacularizadas. A sociedade precisa se sentir segura. Agora, quando comparamos Forças Armadas e Poder Judiciário nas pesquisas, ocorre uma inversão: enquanto as Forças Armadas têm mais prestígio do que o militar propriamente dito, o juiz tem mais prestígio do que o Poder Judiciário em si. Claro, essa questão também envolve um elemento histórico, a sensação de segurança reflete o fato de as Forças Armadas estarem nesse patamar. Isso porque a sociedade sente tanta necessidade de segurança quanto de justiça.

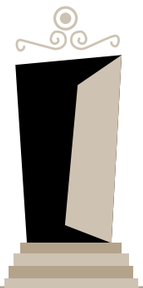
QUESTÃO DE CONFIANÇA

Pesquisa realizada pelo Conselho Nacional de Justiça aponta em quem o cidadão brasileiro confia mais

Infografia de Mario Kato



CONFIANÇA NAS INSTITUIÇÕES (%)



	Instituição	Confia	Não confia	NS/ NR*	SALDO
1º	Forças Armadas	82	12	6	+70
2º	Escola	82	14	4	+68
3º	Polícia Federal	72	22	6	+50
4º	Igreja Católica	65	28	7	+37
5º	Ministério Público	63	29	8	+34
6º	Imprensa	58	33	10	+25
7º	Sindicados de Trabalhadores	58	33	9	+25
8º	Governo Federal	59	35	6	+24
9º	Poder Judiciário (Justiça)	55	37	8	+18
10º	Igreja Evangélica	51	39	10	+12
11º	Governo do Estado	52	41	7	+11
12º	Prefeitura	48	44	8	+4
13º	Assembléia Legislativa	35	56	10	-21
14º	Senado	30	63	8	-33
15º	Câmara de Vereadores	26	66	9	-40
16º	Câmara dos Deputados	24	68	8	-44
17º	Partidos Políticos	16	75	8	-59

CONFIANÇA NOS PROFISSIONAIS (%)



	Profissionais	Confia	Não confia	NS/ NR*	SALDO
1º	Professores	89	7	4	+82
2º	Policiais federais	71	22	7	+49
3º	Promotores de Justiça	71	22	7	+49
4º	Presidente da República	71	26	4	+45
5º	Juízes	67	25	7	+42
6º	Jornalistas	66	26	8	+40
7º	Militares	66	26	7	+40
8º	Prefeito de sua cidade	57	36	7	+21
9º	Padres	55	36	8	+19
10º	Governador de seu Estado	56	39	5	+17
11º	Empresários	51	37	12	+14
12º	Advogados	49	40	10	+9
13º	Sindicalistas	45	44	11	-1
14º	Pastores evangélicos	39	51	11	-12
15º	Senadores	29	63	8	-34
16º	Deputados Estaduais	29	63	8	-34
17º	Deputados Federais	28	63	9	-35
18º	Vereadores	27	65	8	-38
19º	Políticos em geral	14	77	9	-63

*Não sabe/não respondeu



FORÇAS ARMADAS: O BRASIL CONFIA

O responsável pelo Centro de Comunicação Social do Exército comenta o resultado da pesquisa do Conselho Nacional de Justiça que apontou as Forças Armadas como campeãs de confiabilidade

Por Jeferson Melo
Fotos Rodrigo Farhat

O Brasil confia nas Forças Armadas. É o que revela pesquisa de opinião realizada pelo Conselho Nacional de Justiça. O resultado coloca as forças militares, ao lado da escola, como as instituições detentoras dos mais elevados índices de confiabilidade entre os brasileiros. Ambas alcançaram 82% de aprovação (sendo que a escola perde pontuação no índice de não-confiança: 14% contra 12% das Formas Armadas).

O resultado coincide com a postura dos militares de dedicação às questões estratégicas envolvendo a segurança nacional, consolidada nos últimos 24 anos, desde que o poder retornou às mãos civis. Os números também contrastam com tentativas de segmentos da mídia de buscar uma revisão ideológica do período da ditadura e mostram que os brasileiros estão satisfeitos em contar com as Forças Armadas cumprindo suas funções constitucionais.

Na avaliação do general Adhemar da Costa Machado Filho, chefe do Centro de Comunicação Social do Exército (Cecomsex), a aprovação é fruto de uma postura das Forças Armadas no processo de integração e desenvolvimento do Brasil. "Sem dúvida nenhuma, a sociedade identifica o trabalho diuturno que a gente realiza. Nossa dedicação, profissionalismo, discrição e apartidarismo", avalia. Na entrevista a seguir, o responsável pela comunicação do Exército e pelo relacionamento da instituição com a sociedade fala da imagem da corporação e da atuação dos militares em diferentes ações no país.

Como o senhor avalia o resultado da pesquisa do CNJ e que fatores levaram as Forças Armadas a ocupar essa posição?

Adhemar da Costa Machado Filho Nos últimos dois anos tive acesso a duas pesquisas de confiabilidade. Uma feita pela Associação dos Magistrados do Brasil e outra pelo Instituto Sensus. Este ano essa pesquisa do CNJ veio corroborar os resultados anteriores e mostra o elevado índice de confiabilidade nas Forças Armadas. A sociedade vê e identifica o trabalho do Exército. Atribuo tal aprovação à postura que as Forças Armadas adotam no processo de integração e desenvolvimento do país.

As Forças Armadas viveram um período *low profile* nos últimos anos, após a redemocratização ocorrida na segunda metade dos anos 80. Foi um tempo de purgação após o regime 64-85?

Machado Filho É preciso contextualizar os acontecimentos. Se analisarmos o passado, sem considerar o momento em que ocorreram aqueles feitos, corremos o risco de errar na avaliação. Aquele período se encerrou em 1985, toda a sociedade brasileira, as Forças Armadas e o Exército sentiram que era o momento de mudança, de vencer uma etapa e recomeçar outra. Naquele período da história do Brasil houve uma participação política mais forte das Forças Armadas e, com um sentimento generalizado, todos concordaram que era hora de mudar. O Brasil viveu um novo cenário político-econômico e o Exército rapidamente se inseriu nele. Deixou de ser um protagonista mais forte na política e se voltou basicamente para uma maior preparação profissional, ciente de que o país está seguindo seu caminho. E estamos plenamente ajustados às mudanças que ocorrem e que ocorreram no mundo.

O senhor fala em profissionalização do Exército? Qual a abrangência desse trabalho e qual sua relação com as novas funções estratégicas que o Exército desempenha?

Machado Filho É a busca por tornar o Exército cada vez mais capacitado a desempenhar bem o seu papel. É entender a evolução da doutrina militar mundial, entender o seu contexto e se inserir nele. Não se pode ter hoje um exército que pauta sua doutrina pela Segunda Guerra Mundial. O mundo mudou muito e, caso seguisse ainda aqueles parâmetros, o país teria um exército defasado. O Brasil, pelo papel que vem ocupando no conselho das nações, precisa dispor de um poder militar ajustado à sua estatura. A diplomacia – e a nossa força maior é a diplomacia – só tem condições de realizar bem o seu trabalho se houver, por trás dela, o respaldo do poder militar. Pela dimensão do país, pelo potencial das nossas riquezas, do nosso solo, do subsolo, do nosso mar, precisamos de Forças Armadas adequadas à importância que o Brasil tem no mundo.

Pelo papel que vem ocupando, por suas dimensões, pelo potencial de nossas riquezas, o Brasil precisa de um poder militar ajustado à sua estatura

Ao longo da história, o Exército ocupou um papel protagônico na condução dos destinos do país após a participação na Guerra do Paraguai (1864-1870) e culminou com o movimento que levou à República. Desde então passou a ser parte do poder dirigente. Como isso ficou após o final do regime militar de 1964-1984?

Machado Filho O sentimento de Exército, que está intimamente ligado ao início da formação da nacionalidade, surgiu com a Batalha de Guararapes. Para nós, militares, ela teve uma importância muito grande porque a alma do Exército nasceu ali. Ao longo da nossa história ele inevitavelmente foi protagonista de destaque. Então, depois de Guararapes vem a Independência, com D. Pedro I. Que instrumento ele teve para concretizar a independência? O Exército. O Brasil viveu aquelas convulsões, com movimentos separatistas e a grande força disponível para impedir a desagregação da nação foi o Exército. Depois, a Guerra do Paraguai: o Exército retornou trazendo os ideais republicanos. A participação na Guerra do Paraguai teve como consequência a queda da monarquia. E então veio a República e em todos os seus grandes momentos, nas convulsões de República jovem, imatura, o Exército esteve presente. Por ser uma força viva, por contar com pessoas que, no contexto da época, tinham mais preparação cultural e técnica, o Exército era incitado a participar. Depois, na Segunda Guerra Mundial, o Brasil, naquela época bastante periférico, aceita o desafio de enviar uma tropa para a Europa e lutar pela democracia, realizando uma bela missão. Então, o Exército foi intimamente participante da vida da nação. Em 1964, as cabeças pensantes que tinham a responsabilidade de conduzir o Exército, fizeram opções que naquela circunstância julgaram as mais adequadas.

E hoje, como os militares se colocam politicamente?

Machado Filho A geração atual está plenamente sintonizada com a nova realidade do Brasil. Um país que se projeta, que está se integrando cada vez melhor, uma sociedade que participa mais. Então, nesse aspecto, o papel do Exército diminuiu. Porque hoje já temos segmentos plenamente aptos a conduzir a Nação, não precisa mais daquela figura do militar que, ao longo da história, era o mais preparado. Eu parto do princípio de que, se queremos construir bem o presente, temos que olhar para o futuro. Ninguém constrói o presente olhando para o passado. Hoje o Exército está imbuído desse espírito.

O Exército privilegia agora ações estratégicas, voltadas para a defesa do país. Qual o foco dessa atuação?

Machado Filho Houve um passo muito importante dado pela Presidência da República no final do ano passado: o lançamento da Estratégia Nacional de Defesa. Esse documento abre um novo cenário para as Forças Armadas e insere o tema da defesa na sociedade. Muitos problemas que tivemos na convivência entre militares e civis se deve ao fato de os civis sempre desconsideraram esse tema. O mérito que vejo na Estratégia Nacional de Defesa é trazer o tema para a sociedade. Percebo que cresce o número de brasileiros, principalmente do meio acadêmico, estudando o tema da defesa. O civil passa a entender melhor o militar e o militar passa a entender melhor o civil. E quem ganha é a nação, que amadurece e passa a conduzir os seus destinos numa sintonia melhor.

O que é a Estratégia Nacional de Defesa?

Machado Filho São três grandes marcos. O primeiro é um incremento maior da participação do Exército na guarda da fronteira. Mas não é só presença física. Ela agrega a essa presença os meios tecnológicos indispensáveis para cumprir bem a missão. O segundo, sem dúvida de grande alcance, é o incremento da indústria nacional de defesa. Não adianta comprar produtos prontos de fora, pagar caro para ter material que logo se torna obsoleto. Precisamos desenvolver a capacidade para criá-los aqui. E o terceiro é a intenção de estender o serviço militar, permitindo que mais jovens de todos os extratos sociais venham conviver no Exército fazendo cursos de preparação de oficiais da reserva. Assim poderão levar para o resto da vida a noção de participação no processo de defesa da nação.

O senhor acredita que a percepção da população sobre a confiabilidade das Forças Armadas terá impacto na procura dos jovens pela carreira? Como tem sido a demanda nos períodos de alistamento?

Machado Filho Servi grande parte da minha vida em tropa preparando soldados e 99,9% dos jovens que passam pelas Forças Armadas levam para o resto da vida um sentimento de orgulho e gratidão. Isso está refletido nessa pesquisa, que é feita em toda a sociedade brasileira. Um segmento grande que opina é formado por quem conhece o Exército porque passou por ele. O serviço militar é obrigatório, mas, em média, 92% dos jovens que se alistam são voluntários. Isso para nós é bom, porque permite selecionar melhor o jovem que vem servir. Existem também os jovens que veem o Exército como uma oportunidade. Todos que prestam o serviço militar alcançam melhor inserção no mercado de trabalho, porque retornam mais amadurecidos.

Como se dá a formação do militar hoje?

Machado Filho Um dos vetores mais fortes que temos é o ensino militar. O Exército tem uma norma que acho genial: por maior que seja a crise, e se, por causa dela, for preciso sacrificar a compra de novos armamentos, de novos veículos blindados, nós o fazemos. Mas não sacrificamos a área de ensino. A preparação intelectual e profissional do nosso militar é muito boa porque dispõe de um sistema de ensino exemplar. Destaco o Instituto Militar de Engenharia, os colégios militares, os cursos de políticas e estratégias, a Escola de Comando do Estado-Maior, a Escola de Aperfeiçoamento e a Academia Militar das Agulhas Negras. O Exército nunca descuidou da qualidade do ensino e o militar é preparado permanentemente ao longo da vida. E esse fato chama a atenção quando nosso soldado tem a oportunidade de conviver com exército de outros países, como, por exemplo, em missões de paz. A ONU considera hoje o perfil do militar brasileiro, do general ao soldado, como o mais ajustado para as missões de paz. Recentemente o Brasil esteve em Moçambique, Angola, Timor Leste e, agora, no Haiti. Em todos esses países a ONU reconhece nossa participação como exemplar.

Se por causa da crise for preciso cortar a compra de novos armamentos, nós o faremos. Mas o Exército não sacrifica a área de ensino

O Exército tem sido acionado para trabalhos de engenharia e preservação ambiental. Como isso se desenvolve?

Machado Filho Um dos orgulhos do Exército é a engenharia de construção. Ela já escreveu páginas importantes da história do Brasil. A linha ferroviária que liga o Rio Grande do Sul e o Paraná, para escoamento de grãos, foi feita pela engenharia militar, pelos chamados batalhões ferroviários. Estamos trabalhando no aeroporto próximo a Natal. Inúmeras BRs. A BR 367, Cuiabá–Santarém, que foi a grande indutora do progresso na região Oeste. Atualmente estamos duplicando trechos da BR 101 e trabalhando também no projeto de integração do rio São Francisco. Esse trabalho não se resume a levar água para o semi-árido do Nordeste. O Exército realiza um trabalho de revitalização das margens do São Francisco, onde a destruição da vegetação ciliar provocou o assoreamento do rio.

E quanto à presença na Amazônia? Ela está sendo ampliada a partir de uma ação estratégica de garantia das fronteiras?

Machado Filho A Amazônia é a região de grande relevância no mundo e está na agenda internacional. O Brasil tem um relacionamento muito bom com todos os países, mas nós sabemos o que a Amazônia representa. Ela guarda 1/3 da água doce do mundo, uma biomassa como aquela, um potencial de floresta, recursos minerais no subsolo. Então, é lógico que aquela tem de ser uma região prioritária. Mas, desde a década de 70, o Exército tem a região como prioridade estratégica e se esforça para melhor se fazer representar no local. Levamos a brigada de Santo Ângelo, lá do Rio Grande do Sul, para Tefé. Levamos a brigada de Petrópolis para Boa Vista. Estamos levando a de Niterói para São Gabriel da Cachoeira, na Cabeça do Cachorro, fronteira com a Colômbia. Logisticamente, significa tirar um quartel do Rio de Janeiro, com toda a sua estrutura, com os profissionais de carreira, e levar para São Gabriel da Cachoeira. Trata-se de um batalhão de infantaria com três companhias com 700 homens e mais algumas organizações agregadas, como a companhia de comando, hospital, saúde. Nós vamos agora construir um batalhão em Barcelos, que fica próxima à Cabeça do Cachorro, a sudeste de São Gabriel. Depois que esse batalhão se instalar na cidade, a maior empresa de Barcelos será o quartel de infantaria. A existência desse batalhão ali dará vida à comunidade. Haverá um impacto econômico que dinamizará a cidade.

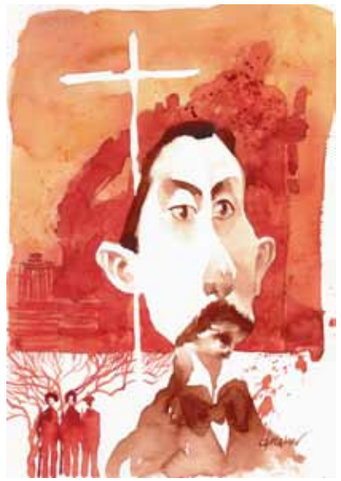
O Exército participa, com o Instituto Oboré, do Descobrir a Amazônia–Descobrir-se Repórter. Que retorno o Exército busca com essa atividade?

Machado Filho Nesse projeto com o Instituto Oboré, que congrega universidades como a PUC, Mackenzie e escolas de ponta como a Cásper Líbero, levamos estudantes para conhecer a Amazônia. O Instituto Oboré realiza um trabalho importante antes da viagem, com palestras, visando preparar o estudante que irá vivenciar a Amazônia. São alunos de Jornalismo, Relações Públicas, Marketing e Ciência Política. Com esse projeto, está se plantando uma sementinha que terá uma importância no futuro do profissional. O cunho estratégico é levar o jovem que está em processo de amadurecimento para conhecer a Amazônia, pois ele será, no futuro, político, empresário, juiz, delegado.

O Exército realiza um bom trabalho de divulgar seus projetos e sua ação?

Machado Filho O Exército vem melhorando sua comunicação social e conta com boa estrutura: uma rádio que, aqui em Brasília, é a segunda mais acessada. Tem uma WebTV. O site do Exército soma 1,1 milhão de acessos mensais. Isso mostra o esforço que é feito para ampliar a comunicação, com ótimo retorno. O público tem perfil variado. Inclui o cidadão em geral, parentes dos militares, estudantes em busca de subsídios para seus trabalhos. Nosso relacionamento com a mídia é bom, muito cordial e bastante profissional. Nós nos respeitamos.

Na chefia do Cecomsex há dois anos, Adhemar da Costa Machado Filho é general desde 2003. Ingressou no Exército em 1970, foi Oficial da Infantaria e instrutor da Academia Militar das Agulhas Negras, da Escola de Aperfeiçoamento de oficiais e da Escola de Comando do Estado-Maior do Exército. Formado em Políticas Estratégicas, com MBA na FGV, comandou um batalhão de Força de Paz em Angola. Foi Comandante da 11ª Região, em Brasília.



EUCLIDES DA CUNHA E OS DOIS BRASIS

O jurista e político José Gregori, ex-ministro da Justiça, fala sobre o profundo diagnóstico realizado pelo autor de *Os Sertões*, revelando o país que existia além do litoral

Por José Gregori

Um dos meus alumbramentos foi a descoberta do Euclides da Cunha, porque eu gostava de falar e um dos meus exercícios era ler em voz alta, como se estivesse me imaginando numa tribuna. O estilão do Euclides, com aquelas palavras que só ele utilizou, com construções faiscantes, era o melhor exercício que eu poderia fazer. Depois, à medida que fui me entendendo como brasileiro, passei a entender que ele teve lampejos a respeito do Brasil verdadeiro, não do Brasil que, como o caranguejo, estava só no litoral, de costas para o interior. Esse era apenas o país das grandes capitais. Ele foi o homem que disse "ou descobrimos esse Brasil ou ele vai nos engolir". Nessa função de diagnosticar o Brasil verdadeiro, Euclides também foi descobrindo aos poucos, partindo de teorias, de leituras e depois pisando na carne viva deste país. *Os Sertões* é a obra máxima dessa descoberta. Ele não escreveu o livro num apartamento de Copacabana, foi fazendo aos poucos, mas sobretudo depois de pisar o solo, vendo as coisas descritas acontecendo.

Foi a partir da minha adolescência que seu estilo e o assunto que abordava me marcaram. Sempre me inclinei mais para o verbo falado. Mas ele foi fundamental em minha formação, embora não tenha tido uma vida acadêmica intensa, foi mais advocacia e depois vida pública. E a vida pública é tudo e nada. Do ponto de vista intelectual as solicitações são muito concretas, e a vida acadêmica e intelectual necessita de um tipo de resguardo para você poder manter as suas reflexões sem as pressões que qualquer homem público sofre. É claro que, numa vida em que se mistura o aspecto público com a advocacia, é preciso ler muita coisa em função daquilo que ajuda a resolver o dia-a-dia como ele se apresenta.

Além do monumento que ele esculpiu, que é *Os Sertões*, chamou-me a atenção desde sempre dois livros que reúnem artigos dele, *Contrastes e Confrontos* e *À Margem da História*. Neste último, que é uma obra póstuma, Euclides faz uma síntese da Monarquia até a República, um painel sobre o que se passou naquele período de transição, e esse livro é dos mais bem-feitos da historiografia brasileira. Diria que é como um Caravaggio, com grandes cores, marcas plásticas, mas também tem traços do pintor holandês Vermeer, explorando detalhes. Essa obra é a explosão e a minúcia.

Euclides, naturalmente, não gostava do marechal Floriano Peixoto, então, quando se refere a ele, o autor diz que ele avançava a carreira, mas isso significava o seu avanço e o atraso do Brasil. Se não me engano, a frase era "Não é o Brasil que avança, é a carreira do Peixoto, que significa apenas o avanço dele, mas a regressão do Brasil".

Joias euclidianas e a vida conturbada

Ele era um escritor genial, portanto fazia a boa literatura, que é sempre uma manifestação de temperamento. Uma obra-prima literária não é um tratado ou uma defesa de tese, então tem muita coisa que evidentemente não se sustenta. A verdade é que o Brasil, nas suas vertentes mais profundas, foi revelado por ele. E interessante é que ele encanta tanto a direita como a esquerda e isso, a meu ver, é prova não só das boas ideias que defendeu, mas de sua incrível força literária.

A joia de sua obra, a meu ver, é esse estudo de painel, *À Margem da História*. Nesses artigos, ele fala muito sobre sua experiência no Amazonas, sobre a selva deprimida e, de repente, intui o que hoje a gente chama de ambientalismo, quando diz que a selva precisa processar as suas energias. Ele dá essa ideia da selva como organismo vivo. Poderia dizer, sem exagero, que ele foi o primeiro ambientalista do Brasil.

É claro que o temperamento dele, explosivo, conturbado, mais o drama conjugal – sua esposa era amante de um jovem tenente, Dilermando de Assis, com quem teve dois filhos, sendo que um deles morreu de inanição ainda bebê, porque Euclides trancou-o em um quarto e não deixou que Ana o alimentasse – e finalmente a tragédia – quando foi à casa de Dilermando para matá-lo, mas o tenente reagiu em legítima defesa –, deu força, sem dúvida, à sua literatura. Uma pena que tenha diminuído a sua possibilidade de produção. Ele deixou algumas obras inconclusas, algumas poesias. E morreu menino, aos 43 anos.

No tempo de estudante, era orador do centro acadêmico XI de Agosto, da Faculdade de Direito da USP, e fui à Semana Euclidiana, em 1954, em São José do Rio Pardo, onde existe uma ponte metálica que o Euclides fiscalizou.



Essa cidade é um dos centros euclidianos e todo ano, acredito que até hoje, eles realizam essa semana. Do lado da ponte há várias comemorações. Depois, já homem feito, na condição de deputado estadual, fui convidado para voltar e participar da semana e fiz uma conferência ali, em 1983. Na visão daquela época, quando relia a obra de Euclides, revendo suas descrições de Canudos, do povo que vivia ali, percebi que ele dá muito a ideia do que é hoje a periferia de nossas grandes cidades. Então, nessa conferência, disse que Canudos hoje está na periferia de toda grande cidade brasileira. Mas penso agora que nesses 26 anos que se passaram daquela palestra muita coisa tem sido feita, seria irrealismo achar que se reproduz exatamente na periferia o que se vivia em Canudos. Mas o que dá o Bolsa Família senão a ideia de dizer, "agora pelo menos ninguém mais passará fome".

Para mim, a maior contribuição de Euclides da Cunha para o Brasil foi chamar a atenção de uma sociedade litorânea, que imitava Paris na Rua do Ouvidor, no centro do Rio de Janeiro, para que soubesse que existia um outro Brasil. Profundo e miserável, um país que estava se rebelando não porque queria ser monarquista no começo da República, mas por causa da miséria e da fome.

[Depoimento recolhido por Gabriella de Lucca].

SEM PAPAS NA LÍNGUA

Em março, o ex-ministro da Justiça, José Gregori, lançou sua autobiografia *José Gregori - Os Sonhos Que Alimentam a Vida*, em que expõe sua trajetória em defesa da democracia e principalmente dos Direitos Humanos. Ele recorda também sua infância, livros, filmes e músicas que influenciaram sua formação. "Este é meu primeiro livro, que eu estou fazendo no outono. Pela vida, em função de cargos, campanhas, protestos tive sempre uma atividade mais de discurso. Sempre gostei de falar", conta o autor.

Na obra estão relatados os grandes momentos de sua vida, como o capítulo em que fala sobre sua passagem como líder estudantil contra Getúlio Vargas e o encontro com Carlos Lacerda. "Ele era um orador fabuloso. Precisávamos de alguém como ele na época do mensalão, assim talvez o presidente Lula estivesse hoje na Albânia", comenta.

José Gregori também ilustra no livro o cenário claustrofóbico do regime militar. Foi nessa época que passou a batalhar pelos Direitos Humanos, a partir dos episódios de tortura nos porões da repressão. Participou ativamente do caminho para a redemocratização do país, apoiando as greves de São Bernardo ou por seu trabalho intenso na Comissão de Justiça e Paz. Conta suas primeiras impressões sobre Lula, a relação com Fernando Henrique Cardoso e Ulysses Guimarães. O autor afirma que os homens públicos que escrevem memórias, por prudência, dizem que elas só devem ser abertas 20 anos depois de sua morte: "A sinceridade na vida pública é um artigo de luxo, que você só pode usar em poucas ocasiões". Sem papas na língua, Gregori abre sua vida política narrando os acontecimentos que deixaram marcas em sua trajetória. "Eu queria que meus netos soubessem o porquê da minha ausência durante tantos anos, este livro foi escrito para eles", conclui.



AVALIAR, PARA CRESCER COM QUALIDADE

A experiência com grupos focais tem mostrado que a preocupação constante com o aperfeiçoamento da avaliação institucional tem razão de ser: o aluno é quem aprende mais

Por Adelina de Oliveira Novaes
Foto João de Freitas

Avaliação. Em geral essa palavra provoca afastamento à simples menção. Afinal, ninguém gosta de ser avaliado – muito menos cotidianamente. As mulheres, por exemplo, nunca concordam com a balança *[risos]*. É uma sensação natural. Todo mundo reage de alguma forma à avaliação médica, à avaliação física etc. Isso porque estamos acostumados a associar a prática da avaliação com imagens negativas – como se atrás de uma crítica viesse uma punição. Evidentemente existe a dimensão regulatória, mas a avaliação tem um caráter mais relevante a destacar: o da formação. Nesse sentido o GV*law*, desde o surgimento, vem se preocupando com a avaliação contínua de seus processos educativos, abordando não só o rendimento dos estudantes, mas também o desempenho docente. E, à medida que cresce, aumenta a preocupação com a garantia da excelência. Daí a importância da avaliação.

Sou psicóloga, formada na Universidade Federal do Rio de Janeiro, mas não cheguei a clinicar. O meu foco sempre foi a pesquisa. Tanto que, ainda no Colégio Pedro II, no Ensino Médio, participei de um projeto de iniciação científica, numa parceria com a Fundação Oswaldo Cruz. Desde aquela época venho trabalhando como pesquisadora. Durante o mestrado não foi diferente. Mas, embora tenha sido aceita em Saúde Pública na UFRJ, decidi não ir adiante. Já havia estudado muitos temas da medicina na graduação. Queria, dessa vez, trabalhar com educação. Ou melhor, com pesquisa em educação. E assim vim para São Paulo, selecionada para o programa da PUC-SP em Psicologia da Educação, no qual hoje estou me doutorando. Também trabalhei como assistente de pesquisa na Fundação Carlos Chagas, num projeto internacional sobre representações sociais de Brasil, até que ingressei na Fundação Getulio Vargas para compor a equipe de avaliação institucional.

A princípio desenvolvemos um projeto para a Escola de Direito de São Paulo, seguindo as diretrizes do Sistema Nacional de Avaliação da Educação Superior, o Sinaes (criado pela lei nº 10.861/2004). Montamos um projeto diferenciado que agrupou as propostas do Ministério da Educação de uma nova forma. E recebemos a aprovação do MEC. Na sequência, comecei a trabalhar com o GV*law*. E, desde então, temos aperfeiçoado nossos processos avaliativos.

A avaliação é uma postura

A avaliação institucional também tem um caráter formativo. Ou seja, com fase em seus resultados, cada um dos atores envolvidos no processo pode assumir uma nova postura diante de uma situação, ou enxergar com mais clareza características profissionais que podem ser aperfeiçoadas ou mesmo corrigidas. Quando se trata de uma instituição como a Fundação Getulio Vargas, cuja preocupação com a excelência é constante, esse processo se torna ainda mais essencial.

O programa GV*law* é muito grande e requer acompanhamento rápido e contínuo. Para dar conta desse amplo universo, incluindo as dimensões em sala de aula, é preciso uma metodologia bastante específica. Por isso desenvolvemos em 2006 uma avaliação alternativa, na qual cada ator envolvido no processo de ensino-aprendizagem avaliava a própria atuação e a dos demais pares – tentativa de garantir uma visão mais completa da realidade, ao combinar diversos olhares. Mas, como são muitos os professores, os coordenadores, os alunos e os funcionários, o resultado também ficou muito extenso. E, apesar de rico e interessante, esse material era demasiadamente complexo. Não conseguíamos processar as informações de imediato para dar um *feedback* adequado. Assim, partimos para um novo modelo.

Construímos questionários que contemplavam não só o acompanhamento em sala de aula, mas tudo aquilo que envolve o GV*law*, a secretaria, a monitoria, a infraestrutura. Nesse processo, também introduzimos conversas constantes com coordenadores e professores. Além disso, para buscar um contato ainda maior com os estudantes, o GV*law* criou uma ouvidoria em 2007, uma forma de comunicação constante de alunos e colaboradores com o programa.

A ouvidoria é um canal direto de comunicação entre o público do GV*law* e a instituição. Evidentemente, os alunos recorrem mais, até porque os professores têm um contato mais direto com a equipe. Mas esse mecanismo

tem sido importante não só para os cursos da casa, pois o público externo também se beneficia. Como? Nos cursos corporativos, por exemplo, ou nos cursos da rede conveniada, todos podem recorrer. É uma forma de garantir a comunicação a qualquer tempo. E já mostra resultados. Os apontamentos e observações recebidos têm reflexo imediato nas atividades da escola. Aliás, toda avaliação deve primar pelo *feedback*, preferencialmente imediato – respeitando, claro, a dinâmica de uma instituição de ensino. Do recebimento das informações à sistematização dos dados e retorno ao professor, o processo na ouvidoria cumpre apenas o caminho estabelecido na metodologia, justamente para oferecer o retorno em tempo mínimo. A partir daí, são tomadas as devidas medidas.

É importante ressaltar: a ideia não é a de medidas punitivas. Ao contrário: a avaliação tem caráter formativo, insisto. Quando apresentamos os resultados para o interessado – um professor, por exemplo –, é ele próprio quem re-significa as informações e cria novas estratégias de atuação. Portanto, a avaliação não envolve só o método, mas uma série de outros aspectos. Não são apenas questões políticas, mas afetivas também. Ora, não é agradável receber críticas negativas sobre a sua atuação. Daí a importância de trabalharmos cuidadosamente na sensibilização dos envolvidos.

A avaliação não envolve só questões institucionais, mas afetivas. Não é agradável receber críticas sobre a própria atuação, é preciso sensibilizar os envolvidos

A avaliação institucional também é uma postura, ou seja, é estar receptivo para críticas e informações que podem contribuir efetivamente para o próprio aperfeiçoamento. Nesse sentido, o GV*law* assumiu o compromisso e já tem colhido frutos. Afinal, quando se tem um panorama do curso nas mãos, fica mais fácil desenhar com precisão estratégias de ação para a melhoria do programa. A receptividade dos professores, e dos envolvidos em geral, tem sido positiva. E os alunos agradecem.

Em 2008 o GV*law* deu um passo ambicioso ao propor um projeto avaliativo mais complexo, que contou com os pesquisadores dos nove eixos de especialização do programa, com a Assessoria de Avaliação e com a Coordenadoria Acadêmica. Buscando inovar na maneira como avaliamos nossos cursos, começamos a coletar informações de modo mais abrangente e qualitativo. Os pesquisadores e a coordenadora acadêmica, Mônica Pinhanez, entrevistaram os coordenadores dos eixos de especialização e sistematizaram esses dados, constituindo a primeira parte de um relatório de auto-avaliação: a percepção dos coordenadores. Todo esse processo resultou em dossiês avaliativos, um para cada curso de especialização.

A finalidade desse dossiê é servir de parâmetro para os coordenadores dos eixos, que não só o receberam bem como ficaram felizes por ter mãos um trabalho de pesquisa tão cuidadoso sobre o curso de cada um. É uma maneira interessante de estabelecer metas e envolver o curso como um todo. Como o dossiê foi entregue no início deste ano, pela própria Mônica Pinhanez, os coordenadores ainda estão analisando, mas já montaram seus cursos pensando nesse material. Na realidade, a maioria dos cursos foi muito bem avaliada, mas certamente haverá mudanças para o segundo semestre deste ano – pois já houve tempo para trabalhar os dados.

Grupos focais: resultados qualificados

Outra inovação do GV*law* foi adotar o grupo focal como método – estratégia à qual a pesquisa de opinião costuma recorrer com frequência. Trata-se de uma discussão em profundidade, na qual reunimos pessoas com determinado perfil para falar sobre determinado objeto. No caso, alunos debatendo cursos do GV*law*. Fui mediadora desses encontros. Cada um durou cerca de duas horas e meia. Os participantes apresentaram e discutiram visões sobre os programas dos módulos, a qualidade das aulas, o domínio dos conteúdos pelos professores, a metodologia de ensino, o material didático, o atendimento pela secretaria, a infraestrutura etc.

Qual é a diferença de um grupo focal para um questionário? No questionário, as informações são individualizadas, ou seja, um indivíduo fala sobre a sua percepção pessoal, sobre a sua aula, sobre o seu professor. No grupo focal não. Não se trata mais de uma percepção individual, mas de uma negociação coletiva sobre a percepção do grupo. É um consenso negociado. Obviamente, muitos aspectos abordados nos grupos focais coincidem com as informações dos questionários, mas o resultado do grupo focal é mais qualificado: existe a reflexão no momento da discussão.

Além disso, temos a liberdade de abordar outros temas e aspectos durante esses encontros. Por mais que tenhamos um roteiro de perguntas, a espontaneidade se sobrepõe no decorrer das discussões. Talvez seja esse o dado mais positivo do grupo focal. Novas propostas e abordagens surgem espontaneamente, sem a interferência do mediador. Em vários momentos os alunos esquecem o gravador e debatem livremente sobre questões de suma importância para o aperfeiçoamento do programa GV*law*.

Embora o trabalho de análise desses grupos seja muito mais extenso, o resultado também é muito mais significativo. Nesse sentido, os grupos focais cumprem outra função: sensibilizam os alunos para a importância da avaliação como processo de formação. Ali os estudantes têm a oportunidade de falar diretamente, e não por meio de uma folha de papel ou e-mail. Em alguma medida, os grupos focais reproduzem o ambiente cotidiano da instituição, as conversas entre os alunos etc. (de maneira não direcionada). Ou seja, essa espontaneidade é legítima porque está nos corredores da escola. Assim esses grupos reforçam o sentimento de pertença do estudante – o aluno sai da posição passiva de recebedor de informação. Agora é um participante integrado da instituição. E não só como aluno, mas como alguém que reflete sobre o todo e ajuda a construir estratégias pedagógicas.

Quando participam de um grupo focal os alunos não são obrigados a se identificar. Os estudantes da foto abaixo, inclusive, foram avisados sobre a publicação dessa imagem. Mas, como professora, além de mediadora, acabo identificando muitos alunos em sala. Talvez seja uma percepção tendenciosa de minha parte, mas eles costumam se envolver mais depois de participarem dos grupos focais (prestam mais atenção nas aulas, debatem mais abertamente e até nos buscam em outras situações). Não conseguiríamos avaliar se o mesmo acontece em todos os cursos. Afinal, os alunos não são identificados. Mas, como professora, sinto essa aproximação em sala de aula. De uma coisa não há dúvida: a partir da experiência do grupo focal, é estabelecida uma relação diferenciada entre aluno e escola.

Por isso os grupos focais são a grande inovação do nosso processo avaliativo.

O programa GV*law* tem uma estrutura modular – alguns cursos podem ser bimestrais, outros semestrais. Portanto, os alunos circulam por módulos diferentes ao longo da especialização. Quando se matriculam no semestre seguinte, já estarão recombinados com outros alunos. Então, não faria sentido retornar ou recuperar esses dados dos grupos focais em sala de aula. Eventualmente os coordenadores de eixo discutem alguns aspectos com os alunos, mas fica a critério deles.

Já na graduação esse tipo de retorno é possível, pois a turma em geral é a mesma. Como são menos professores, em tempo integral, e alunos também em tempo integral, a relação estabelecida é diferente. Também trabalhamos com grupos focais na graduação, além da coleta regular por meio de questionário. Mas como esses estudantes ainda não ingressaram no mundo do trabalho, a percepção deles também é outra. No GV*law* os alunos já têm um repertório do mercado, por isso pensam a instituição de ensino de forma diferente. Mas, embora os resultados sejam distintos, a preocupação com a qualidade e os métodos avaliativos são similares, tanto na graduação quanto no GV*law*.

Para nós, como professores, e para a FGV, como instituição, é fundamental ter esse *feedback* dos alunos. Existe uma relação muito direta entre o trabalho docente e a falta. Sempre fica a sensação de que poderíamos ter ensinado mais, ter abordado mais temas etc. Da mesma forma, também nunca sabemos se o aluno trabalhou as informações ofertadas como de fato poderia ter trabalhado. Portanto, como diz a psicóloga e também professora Clarilza Prado de Sousa, o trabalho da educação é sempre o trabalho da falta. Nesse sentido, o processo de avaliação vem preencher algumas lacunas, pois aproxima e estabelece vínculos. Avaliar também é educar, por isso acreditamos no aperfeiçoamento contínuo desse processo.

Adelina de Oliveira Novaes é coordenadora do Módulo de Planejamento de Pesquisa do programa GV*law e responsável pela Avaliação Institucional da Direito GV.*

[Depoimento transcrito de entrevista a João de Freitas]

Os grupos focais reforçam um sentimento de pertença: o aluno como participante integrado, que ajuda a construir estratégias pedagógicas



Foto/Tiana Chinelli

O PROFESSOR É UM MOTIVADOR

Seja na atividade docente, seja na função administrativa, a experiência mostra que o estímulo ao trabalho em equipe é a melhor maneira de alcançar bons resultados

Por Francisco Sílvio de Oliveira Mazzucca
Foto Tiana Chinelli

Não me considero nenhum gênio, mas um homem de time. Por isso a minha contribuição com este texto não é acadêmica, mas são digressões de caráter mais administrativo. Sou tataraneto de italianos por parte de pai e nasci numa família simples, no bairro do Bexiga, em São Paulo. Desde o primário até o colegial, estudei no Colégio Santo Alberto, ao lado da Igreja do Carmo, na Martiniano de Carvalho – escola que já não existe. Prestei vestibular para a Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas e cursei a graduação entre 1963 e 1967.

Quando ingressei, o curso ainda não tinha reconhecimento oficial. A escola era mais reconhecida pelo mercado do que por órgãos do governo. Mas o reconhecimento do diploma veio alguns anos depois. Tive um grupo extraordinário de professores, responsáveis pela importância que a EAESP teve e continua a ter para o país até os dias de hoje. Entre eles, Gustavo Sá e Silva, Antônio Angarita, Ivan Pinto Dias, João Carlos Hopp, todos grandes figuras.

Naquela época bastava o curso superior para seguir a carreira de professor. No meu último ano como aluno, passei num concurso para a própria EAESP e iniciei minha carreira acadêmica, em 1967. Quando comecei a lecionar, descobri o que realmente queria fazer na vida, pois me apaixonei pela profissão. Não fui apenas um professor-pesquisador, mas um professor de aulas, ou seja, gosto de estar em sala com os alunos. Para mim, participar do crescimento e desenvolvimento de uma pessoa é algo verdadeiramente extraordinário. O professor nesse sentido é um ativador. Ou melhor, o professor é um grande motivador, pois está ali para apontar caminhos, não apenas ensinar um ofício, a executar determinada atividade. Claro, entre os milhares de alunos que um professor possa formar, alguns serão bem-sucedidos, outros nem tanto. Mas a proposta é sempre a mesma: mostrar as mil maneiras diferentes de pensar a respeito de um mesmo tema.

Ensinar também é aprender

Ao longo desses anos, aprendi tanto quanto ensinei. Ou talvez tenha aprendido mais, porque a troca de experiências com os alunos é sempre rica. Às vezes, por exemplo, o professor se acostuma com uma determinada visão e, de repente, um rapazinho no início da vida pode pensar de maneira totalmente diferente. Essa situação desencadeia um estalo de pensamento, uma nova luz. Um exemplo para ilustrar: almoçando com um amigo outro dia me lembrei de um ex-aluno que, mais tarde, também veio a se tornar amigo. Nunca me esqueço do primeiro dia em que fui dar aula naquela classe e ele estava dormindo. Literalmente. Fiquei incomodado com a situação, pensei até em expulsá-lo da sala. Mas, repentinamente, ele ergueu a mão e fez uma pergunta altamente elaborada que me deixou sem ação. Ora, esse tipo de aluno, moças e rapazes brilhantes com um tom blasé, também tem todas as condições de aprendizado porque está à vontade em sala de aula, não está com o nervosismo típico de quem tem medo de errar. Eis aí o aprendizado do professor: a convivência, a troca de experiências e a construção do conhecimento com outras pessoas. O aspecto humano talvez seja o fator mais apaixonante da profissão.

Em 1970 fui para os Estados Unidos fazer mestrado. Quando voltei, continuei lecionando e, paralelamente, a prestar consultoria em empresas, trabalhando com treinamento para executivos. Acabei não fazendo o doutorado e fiquei na vida de professor muitos anos. Dava aulas como um doido. Além da minha carga regular na escola, ensinava em cursos para gestores. Como as minhas especialidades são Contabilidade e Finanças, as empresas encomendavam, por exemplo, cursos de matemática financeira para preparar o pessoal de marketing e produção. E também cursos de análise de projetos e investimentos. Em muitas empresas acabei me envolvendo no setor de produção para propor soluções. Na Coca-Cola, por exemplo, depois de um curso genérico, visitei várias fábricas para aprender detalhes de custeio e orçamento, ou seja, para aprender todo o processo produtivo e montar um curso específico para os executivos da companhia. Também dei consultoria para a Dupont, IBM, Bradesco, Itaú, entre outras.

Na EAESP criei o curso Modelos Financeiros no Microcomputador. À época foi um verdadeiro desafio. Uma amiga me propôs esse módulo e disse: "Do que você precisa?" Respondi: "Seis meses para aprender a ligar um computador!" *[risos]* Nunca tinha ligado um. Consegui um micro emprestado e logo aprendi. Quando comecei o curso, perdia praticamente dois terços do tempo ensinando o básico da planilha, ou o Basic ou o Visicalc, a primeira planilha eletrônica. Por volta de 1999 os alunos já conheciam bem o ferramental e me colocavam no bolso *[risos]*. Assim, todo ano eles me davam ideias muito mais inteligentes, e eu sempre pedia permissão para incorporar aos meus programas. Essa troca, rica, ainda me motiva e encanta.

Até hoje muitos alunos me procuram. Tenho representado a EAESP junto a uma entidade chamada LIDE (Grupo de Líderes Empresariais). Além de reuniões mensais com políticos e empresários, o grupo promove reuniões com executivos de grandes corporações, eventualmente com a presença de governadores e ministros. Percebo que um número considerável de altos executivos hoje atuantes foi aluno da EAESP. E mantêm uma relação de cordialidade comigo, pois a escola foi um bom momento em sua vida. Então, quando acontecem esses encontros, é sempre uma festa. E depois, a certa altura da vida, já não se é apenas um professor, mas um companheiro de profissão, um amigo.

Voltando à minha trajetória na FGV, no final da década de 1970 fui chefe do departamento de Finanças e depois coordenador do CEAG (Curso de Especialização em Administração para Graduados). Quando assumi a direção da EAESP em 1999 parei de lecionar. Portanto, estou praticamente há 10 anos sem dar aulas. Mesmo assim não consigo esconder a paixão pela profissão. Penso em voltar.

Reconhecimento internacional

Tive muita sorte porque, no meu mandato, a EAESP recebeu os grandes credenciamentos internacionais de qualidade. E se digo sorte é porque o reconhecimento não veio pelo fato de ser eu o diretor, mas pela história da própria instituição. Coincidiu ser no meu mandato, mas poderia não ter sido. Como disse, sou homem de equipe. Por isso, assim que recebi a confirmação, reuni todos os ex-diretores num almoço e entreguei a cada um deles uma miniatura do credenciamento. Afinal, a responsabilidade era de todos. E o mérito também.



Esse primeiro credenciamento veio de uma entidade americana, a AACSB (Association to Advance Collegiate Schools of Business), um importante órgão dos Estados Unidos. Os avaliadores examinaram a escola profundamente para verificar se atendíamos a todos os padrões de qualidade exigidos numa boa escola de Administração. E passaram quatro dias analisando a EAESP "da cabeça aos pés", por assim dizer, mesmo depois de enviarmos um relatório imenso sobre as nossas atividades. Enfim, nos credenciaram. E a partir daí me entusiasmei.

São dois os credenciamentos internacionais de reconhecida qualidade: um americano, o da AACSB; e outro europeu, o da EFMD (European Foundation for Management Development). Na minha gestão começamos e terminamos esse processo de credenciamento na Europa. No meu entender, foi algo bastante relevante porque abriu portas extremamente importantes, pois, se a entidade americana credenciava apenas o curso, a europeia credenciava a escola como um todo.

Além disso, já tínhamos uma boa vivência internacional. Nesse sentido, pode-se dizer que a EAESP já nasceu internacional, pois foi criada pela Michigan State University. Uma missão americana veio ao Brasil para essa fundação. Portanto, havia bagagem. Nos anos 1970 a escola se filiou a um grupo internacional chamado PIM (Partnership in International Management), espécie de clube de escolas – hoje são cerca de 60 instituições – que se reúne todo ano para fazer intercâmbio de alunos. Essa iniciativa deu aos nossos alunos uma visão internacional, ao mesmo tempo que tornava nossa instituição mais visível lá fora. Quando surgiram os credenciamentos, fomos uma das primeiras escolas fora dos Estados Unidos (e a primeira sul-americana) a obtê-los: nossos alunos já eram conhecidos nos programas de intercâmbio e os alunos de fora já haviam estado aqui. A EAESP também foi a primeira escola da América Latina a conseguir o credenciamento europeu.

De avaliado a avaliador

Nesse ínterim, surgiu o CEMS (Community of European Management Schools), um consórcio entre 17 escolas europeias com um curso em comum – um mestrado de um ano e meio. O primeiro semestre era cursado na escola de origem, os seguintes em mais duas escolas do grupo. Quando decidiram ampliar a experiência internacional, convidaram três escolas não europeias para participar. Por uma questão de gentileza, também abriram assentos no conselho para as instituições convidadas. E fui o primeiro membro do conselho a representar uma escola não europeia. Fiz parte desse conselho por dois anos, substituído depois por um mexicano. À época, como queriam expandir o grupo para o leste europeu, participei de congressos em Praga, Budapeste e Varsóvia. Na Suécia houve um congresso que começou em Estocolmo, e às cinco da tarde houve uma pausa para descanso. Em seguida fomos para o hotel, pegamos as malas e, às seis e meia, embarcamos num navio, onde a reunião continuou. No dia seguinte estávamos em Helsinque, na Finlândia, para a formatura. Embora o curso seja em vários países, a formatura é realizada num único lugar. Seiscentos alunos de todas as escolas se reúnem ao final desse congresso. É algo bem organizado. Como o programa é patrocinado por empresas privadas, no dia da formatura elas montam *stands* para entrevistar os 600 formandos, já com propostas de trabalho.

Tive sorte: no meu mandato, a EAESP recebeu credenciamento internacional. Digo sorte, pois isso não foi mérito meu, mas da equipe que me precedeu

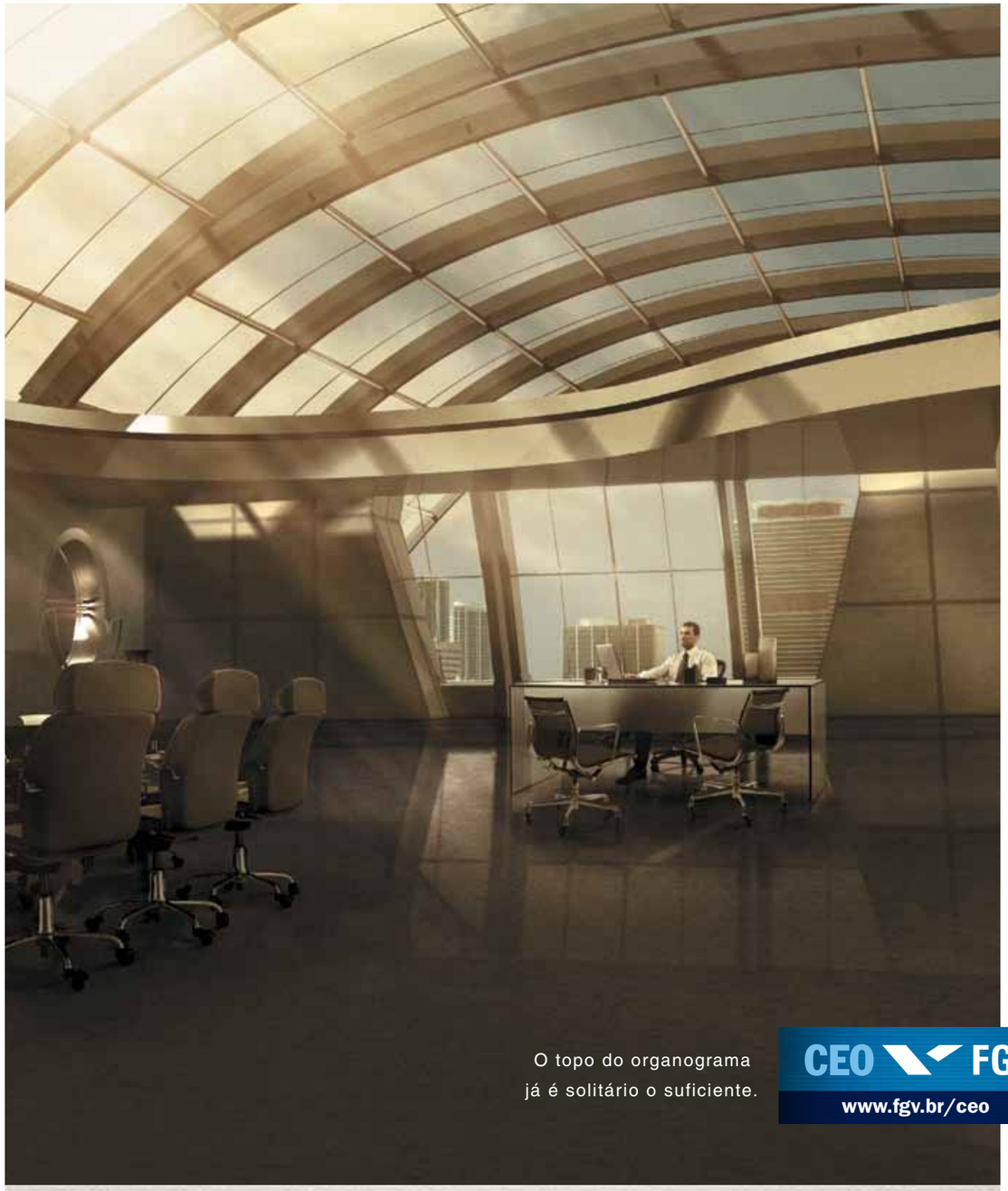
Participo ainda do Equis Awarding Body (European Quality Improvement System), da EFMD. É o mais prestigiado sistema internacional de certificação para escolas de gestão. Funciona assim: em todo o mundo as escolas que requerem o credenciamento produzem um relatório de umas 300 páginas, analisado por um grupo de três professores e um executivo, convidados pela associação. Esse time, além de estudar o processo, passa alguns dias na escola requerente, para avaliação. O relatório produzido por eles vai para o Equis, que, por sua vez, se reúne três vezes por ano e delibera se aceita ou não a indicação. Como membro do grupo, faço muitas viagens para avaliar escolas. Mas é cansativo: uma semana intensa de reuniões. Ultimamente sou mais convidado para avaliações na América Latina, até pela questão de custos, mas ainda quero conhecer alguma escola na China.

Trabalho em equipe = realizações

Sempre fui fascinado por música popular, até por ser filho e irmão de músicos. O meu pai era o maestro Silvio Mazzucca; cresci escutando músicas do Braguinha. Já meu único irmão, dezesseis anos mais novo, é um contrabaixista de respeito – trabalhou com Ivan Lins e hoje toca com Maria Rita. Também gosto de jazz. E tenho uma vontade enorme de aprender a ouvir ópera – só agora estou querendo levar a sério esse lado italiano *[risos]*. Quanto às leituras, me dedico mais às técnicas, principalmente economia. Mas adoro romances policiais. Estou lendo um livro engraçadíssimo de Andrea Camilleri. Escreve sobre a Sicília e criou o detetive Salvo Montalbano, que adora ópera e sanduíches. As histórias costumam se passar numa cidade fictícia, mas abordam uma Itália dominada pelo fascismo.

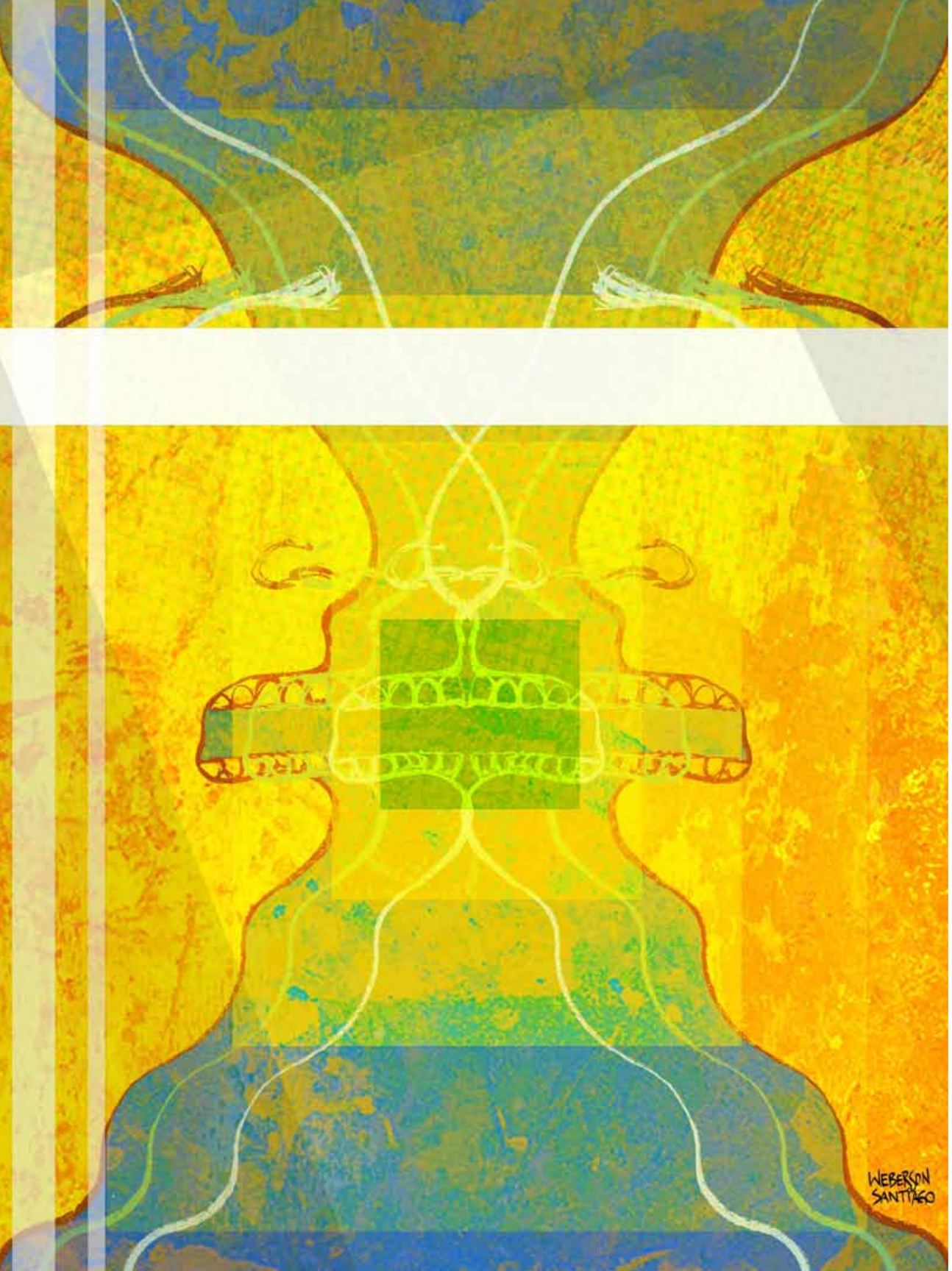
Ao longo desses anos adotei uma filosofia (e uma postura como diretor) que acredito importante na administração: ser um estimulador. A EAESP é hoje uma entidade com cerca de 300 professores, pessoas criativas, com muitos projetos. Como diretor, fiz esforço para não deixar ninguém sem oportunidade de desenvolver trabalhos. Hoje a presidência da FGV está nas mãos de Carlos Ivan Simonsen Leal, homem extremamente competente. Por isso sei que os projetos continuarão vicejando com força na FGV. E novas realizações certamente surgirão – pois elas são, sempre, resultado de um trabalho de equipe.

Francisco Sílvio de Oliveira Mazzucca é diretor-geral da Fundação Getulio Vargas. [Depoimento transcrito de entrevista a Carlos Costa].



CEO FGV. VOCÊ E OUTROS LÍDERES TROCANDO OPINIÕES, EXPERIÊNCIAS E CONHECIMENTO.
Reunindo os maiores CEOs do País, o Programa promove estudo de casos, debates e troca de experiências, com conteúdo totalmente adaptado à realidade brasileira.

PRÓXIMO MÓDULO NACIONAL: POLÍTICO-SOCIAL – SETEMBRO/2009. Confira a programação no site e agende uma entrevista.



A CULTURA DA CONCILIAÇÃO

Em menos de cinco anos, o Setor de Conciliação do Fórum João Mendes Júnior supera preconceitos para se tornar alternativa eficaz aos custos e à morosidade do Judiciário

Por Helder Júnior e Ana Paula de Deus

Com mais de duas décadas de experiência na magistratura, a juíza Maria Lúcia Pizzotti Mendes ainda não se acostumou com uma cena comum às audiências de conciliação que acompanha no Fórum João Mendes Júnior. Os litigantes chegam ao 21º dos 23 andares do prédio situado no centro da cidade de São Paulo e encontram sala, mesa e cadeira diferentes das habitualmente utilizadas no trâmite processual. Entreolham-se e apresentam-se em seguida: "Boa tarde, muito prazer". Maria Lúcia, então, pensa com indignação: "Como assim 'muito prazer'? Vocês estão litigando há anos e nunca sequer se sentaram para conversar?"

A revolta da juíza com as deficiências do método convencional de resolução de conflitos impulsionou a idealização do Setor de Conciliação do Fórum João Mendes Júnior, em 2004. Um provimento avalizou o projeto, importado dos Estados Unidos, no dia 30 de agosto daquele ano. Menos de uma semana depois, Maria Lúcia Pizzotti coordenou o primeiro dia de trabalho dos conciliadores paulistanos. "Começamos em caráter experimental, até porque se tratava de um novo modelo alternativo para a Justiça, com mediadores e conciliadores ocupando uma posição que teoricamente seria de juízes", comenta.

Na conciliação, profissionais das mais diversas áreas de atuação conduzem uma tentativa de acordo entre as partes, antes ou depois da existência do processo judicial, em audiência com duração aproximada de 40 minutos. Somados aos cerca de 40 dias de prazo para agendar a reunião, é possível findar em pouco mais de 960 horas um litígio que levaria anos no Judiciário. Sem a necessidade de advogados (embora não estejam proibidos de acompanhar o caso) e restando ao juiz somente a incumbência de homologar a resolução. Em caso de fracasso na conciliação, apela-se para a ação comum.

Segundo Maria Lúcia Pizzotti, no entanto, advogados e magistrados sentiram-se desprestigiados quando ela implantou a inovação em São Paulo. "Desconfiar do novo faz parte da natureza humana", constata. "A resistência começou na magistratura, no momento em que juízes não queriam delegar autoridade a outras pessoas. Consideravam a conciliação uma subtração de poder, o que é uma visão tacanha e obtusa. A segunda forte barreira partiu da OAB e de alguns advogados, também preocupados em perder espaço", acrescenta.

Enquanto trabalhava para convencer a comunidade jurídica e transformava desconfiança em apoio, Maria Lúcia estruturava o Setor de Conciliação do Fórum João Mendes Júnior. Os então juízes das 20ª, 22ª, 29ª, 32ª e 37ª Varas locais se interessaram pelo projeto e aceitaram abastecê-lo com processos, de maneira experimental. "Quando a gente muda um paradigma, não se pode impor nada. Esses juízes aceitaram nos ajudar, escolhendo os litígios que achavam mais fáceis de fazer conciliação, no estágio correto para isso, com base em suas experiências", recorda-se a magistrada.

O procedimento surtiu efeito rapidamente. Em cerca um ano, Maria Lúcia Pizzotti conseguiu aumentar o número de conciliadores de cerca de 20 para mais de 200, total de audiências diárias que o Setor de Conciliação realizava. Foram 13.168 processos recebidos nesse período, com índice de 27% de acordos. No campo pré-processual, quase 75% da demanda foi resolvida sem a necessidade de ação. Tamanha eficiência rendeu à coordenadora o *II Prêmio Innovare: O Judiciário do Século XXI*, na categoria juiz individual. "Isso nos deu uma satisfação muito grande. Estávamos falando de uma premiação desenvolvida pelo Supremo, pelo Ministério da Justiça, pelo CNJ, pela FGV, todos instituições respeitadíssimas que reconheceram algo extraordinário. O nosso trabalho virou realidade", lembra-se com satisfação.

Para quem era cético, estava provada a eficácia daquele método alternativo de resolução de conflitos. Em março de 2005, o provimento nº 953 do Conselho Superior da Magistratura autorizou e disciplinou a criação, instalação e funcionamento de setores de conciliação e de mediação nas comarcas e foros de São Paulo. O que era experimental se transformou em definitivo, e não só no Fórum João Mendes Júnior. "Hoje já são mais de uma centena de setores de conciliação espalhados por todo o Estado", sorri a pioneira Maria Lúcia.

Para ser conciliador

Ao mesmo tempo que se empolga ao contar o histórico do Setor de Conciliação do maior Fórum Cível da América Latina, com mais de 400.000 processos em andamento, Maria Lúcia Pizzotti se preocupa com as palestras que tem para proferir no mesmo dia. Coordenadora dos cursos de formação de mediadores da Escola Paulista da Magistratura, a juíza define a capacitação de atuais e futuros conciliadores como fundamental para o sucesso do sistema.

"Os conciliadores são voluntários, mas você não pode selecioná-los simplesmente porque estão com vontade de fazer algo diferente. É preciso exigir o mínimo deles, dando alguma base de conceitos teóricos, treinamento, workshops, dinâmicas de grupo", menciona. "Eles devem ser pessoas muito interessadas, abnegadas e com vontade de mudar esse paradigma. Recebemos psicólogos, engenheiros, dentistas, professores, operadores do direito, enfim, gente de todas as áreas", complementa.

No material de apoio a conciliadores oferecido pelo Tribunal de Justiça de São Paulo, são listados alguns dos deveres e métodos que lhes cabem em audiências: estabelecer confiança; escutar ativamente – deve-se deixar as pessoas falarem, sem interrompê-las antes de ouvir o que efetivamente pretendem dizer; reconhecer sentimentos; fazer perguntas abertas (que não contenham atribuição de culpa); ser isento de julgamentos e avaliações; separar as pessoas dos problemas; criar padrões objetivos; buscar nas partes a autonomia de vontade; intervir com parcimônia; confidencialidade; educar as partes para que resolvam conflitos; quebrar a polarização e humanizar o relacionamento.

Em geral, um conciliador inicia uma audiência com uma apresentação pessoal, explica as suas funções e as do advogado e dá abertura para as partes se pronunciarem passados cerca de cinco minutos. Em seguida, investiga o conflito em questão e orienta a discussão de todas as possibilidades para solucioná-lo. Agiliza, por fim, a negociação de um acordo, confeccionado para posterior homologação quando bem-sucedido.

De 2004 a 19 de março de 2008, data em que deixou a coordenadoria do Setor de Conciliação do João Mendes Júnior, Maria Lúcia Pizzotti selecionou profissionais com aptidão para a condução desse procedimento. Inicialmente, seus voluntários adquiriam experiência como espectadores de audiências e aprendiam as diferenciações entre os métodos alternativos de resolução de conflitos. "Temos ações mais palpáveis para a conciliação, como as de relações de consumo, danos morais, cobranças em geral e questões de locação. Os condomínios, as concessionárias de serviço elétrico e de telefonia e os bancos representam 65% dos processos na área cível. É razoável que se invista nesse campo, de litigantes tão repetitivos", ensina a juíza.

O investimento também foi acentuado no Direito de Família. Como a mediação era amplamente indicada nesses casos e havia necessidade de maior privacidade, Maria Lúcia desmembrou o Setor de Conciliação. "Assim que acabou aquela coisa experimental, levamos esses processos para o 4° e 5° andar do Fórum, onde estão as Varas de Família. Esse campo é muito fértil e foi importante que se tornasse paralelo", afirma.

Não foi apenas no Fórum João Mendes Júnior que a cultura da conciliação ganhou corpo. O Poder Judiciário passou a incentivar mutirões de acordos

Hoje o Setor de Conciliação Cível do João Mendes Júnior é coordenado por Roberto Maia Filho, juiz da 35ª Vara do Fórum. Ele substitui interinamente Ricardo Cunha Chimenti, convocado para atuar no Conselho Nacional de Justiça em Brasília, e está encarregado de mais de 250 conciliadores. "Temos toda uma escala de trabalho elaborada pelo cartório no 21º andar. Não há nenhum tipo de sanção caso o conciliador não possa cumpri-la algum dia, até porque ele é voluntário. Mas aqueles que faltam reiteradas vezes sem justificação acabam afastados do sistema", avisa o magistrado, menos falante em relação à sua antecessora.

A aculturação do processo

Roberto Maia Filho era juiz do Fórum de Santo Amaro quando a conciliação foi implementada no João Mendes Júnior. "Sempre aplaudi essa inovação. Tenho 20 anos de magistratura e trabalhei muito tempo nos Juizados Especiais Cíveis, em que a conciliação é bastante exercitada. Isso desenvolve no juiz uma habilidade e um conhecimento para tentar fazer as partes chegarem a um denominador comum", diz.

Com essa filosofia, o magistrado conseguiu manter o Setor de Conciliação, o qual assumiu em setembro do ano passado, em constante modernização após a saída de Maria Lúcia Pizzotti da coordenadoria. "Nosso sistema pré-processual é todo informatizado. Temos dois anexos cuidando disso. Quando há um acordo, posso homologá-lo à distância, através da internet ou da intranet do Tribunal. As partes já imprimem suas cópias na hora", comenta.

As estatísticas comprovam o crescimento do setor. De setembro de 2004 até março de 2009, segundo dados fornecidos pela diretora Helena Batista Segalla, as Varas Cíveis já haviam remetido 65.129 processos ao 21º andar do João Mendes Júnior, com 36.693 audiências realizadas e 7.172 acordos homologados (19,40%). Os expedientes extraprocessuais foram 21.476, sendo 7.020 audiências e 4.994 acordos (71,14%). "Os índices de acordo são mais altos nos casos pré-processuais porque o comparecimento na audiência não é obrigatório, embora recomendável. Isso não impede que o processo continue a tramitar", explica Maia Filho.

Não foi apenas no Fórum João Mendes Júnior que a cultura da conciliação ganhou corpo. O Judiciário passou a incentivar com frequência mutirões de acordos. Na última Semana Nacional da Conciliação, de 1º a 5 de dezembro do ano passado, o Tribunal de Justiça de São Paulo registrou um total de 41.797 pessoas atendidas, 21.562 audiências realizadas e 9.001 acordos obtidos.

Feliz com os resultados atuais, Maria Lúcia Pizzotti lembra que o Judiciário não foi o único beneficiado pelos métodos alternativos de resolução de conflitos. "Quanto antes um processo terminar, menor será o prejuízo de uma empresa. Por causa de uma execução, pode-se ficar com a imagem arranhada na praça, com os fornecedores, enfrentar problemas trabalhistas, ver negada a participação em licitações. Dos problemas para as pessoas físicas, então, nem se fala. Em 15 anos, o envolvido pode ir à falência. A decisão judicial dá um final à história, mas não necessariamente a resolve", argumenta.

Por sua vez, Roberto Maia Filho prega o fim da cultura do processo para desafogar as pautas de seus colegas. "A conciliação é até obrigatória antes de se procurar o Poder Judiciário. Ela é a maneira mais rápida e barata de resolver uma questão. Fora isso, os juízes estão muito sobrecarregados. Com o sucesso da conciliação, eles terão mais tempo para analisar os casos em que manifestadamente não houve acordo", conclui o magistrado.

Caminho até a mediação

Que habilidades fizeram de um engenheiro eletrônico eadministrador de empresas um mediador de conflitos judiciais

Por Ana Paula de Deus

José Pio Tamassia Santos, apesar de não ser formado em direito – cursou engenharia eletrônica e administração de empresas –, vive constantemente envolvido com assuntos jurídicos – litígio, petições e sentenças são palavras usuais do seu vocabulário. Isso porque Pio tem um escritório de perícia judicial nas áreas de sistemas de informação e telecomunicações, é membro de câmaras de arbitragem e recentemente passou a mediar processos judiciais.

Em 1993, após 17 anos na Ericsson Telecomunicações, Tamassia foi convidado a trabalhar como perito judicial. "Os tribunais de Justiça estavam começando as primeiras ações na área de informática e telecomunicações", lembra-se, "ainda não existiam peritos para esses temas." Tempos depois, em 1995, ele passou a se interessar por arbitragem, movimento que ainda engatinhava no Brasil, o que o fez buscar na Organização Mundial de Propriedade Intelectual-WIPO (World Intellectual Property Organization) workshops de treinamento para árbitros. A organização havia criado uma câmara para decidir controvérsias a respeito de nomes de domínio .com e .org, registrados nos Estados Unidos e, em 2000, Tamassia tornou-se um dos cinco primeiros membros brasileiros da WIPO Atualmente são oito árbitros do país – sete advogados, apenas Pio é engenheiro. Hoje, além da WIPO, Pio Tamassia é árbitro da Câmera de Mediação e Arbitragem de São Paulo (Fiesp) e da Câmara de Arbitragem de São Paulo.

As atividades como perito judicial e árbitro não restringiram a trajetória de Tamassia; haveria mais, porém no terreno da mediação. "Com quinze anos de trabalho como perito judicial e todo esse processo de 1995 para cá, em que venho me treinando como árbitro e mediador, adquiri conceitos de Justiça, do direito, e os juízes acabaram me dando uma atribuição nova nos últimos quatro anos, a de administrador provisório", conta. Como administrador provisório, Pio intervém, sob ordem de um juiz, em partes específicas de um processo judicial.

O caso do condomínio

Em outubro de 2007, Pio Tamassia foi designado administrador provisório da diretoria de um condomínio residencial de alto padrão em Campinas, a 90 km de São Paulo. Sua tarefa era conferir com os 1.500 condôminos se era necessário destituir a diretoria do conjunto residencial e, caso sim, convocar os moradores para uma nova eleição. Pio só deixaria o condomínio quando uma nova direção fosse instituída. "Eram catorze membros mais o presidente na diretoria e eu fiquei sozinho para administrar", lembra-se.

Dois pontos precisavam de solução: o primeiro era que uma pequena parte dos moradores se interessava pelo que acontecia na administração do condomínio; o segundo era o envolvimento emocional dos condôminos mais ativos que tinham mais de 100 ações judiciais entre eles. Em relação ao primeiro fato, a entrada de um interventor na diretoria já despertou o interesse dos moradores: Pio Tamassia lembra que muitos procuraram por ele para saber o que havia acontecido. Junto a isso, ele usou a revista interna do condomínio para se comunicar com as pessoas e tratar das novas eleições. "Na revista eu dizia qual era o meu papel ali, o que imaginava do perfil dos novos candidatos e novas chapas", conta. "Achei que tinha de falar com todo mundo para ter uma eleição mais representativa. O resultado foi a participação dos condôminos: por volta de 500 pessoas votaram, o que nunca havia acontecido. As eleições anteriores tinham contado com 80 votantes, no máximo."

O outro fato que requeria atenção era o nível de estresse dos que eram da antiga administração ou questionavam a autoridade destes. Foi então que Tamassia tirou da manga as técnicas do que ele chama de "administrador com perfil de mediador", ou seja, alguém que não só resolva o conflito propriamente, mas que o faça acalmando a situação. "É isso que está interessando aos juízes e que é uma postura nova porque a figura do interventor existe desde o começo do Código [*do Processo Civil*], mas o interventor que tenha habilidade para mediar acalma as partes e cria confiança", explica. Por razão da intervenção no condomínio, o número de ações posteriores diminuiu e a nova direção eleita foi formada por membros isentos dos problemas anteriores, as partes que brigavam ficaram fora do processo, o que acalmou a comunidade.

Transportadora

A característica de "administrador com perfil de mediador" de Tamassia foi posta à prova em outro caso, o de uma transportadora em que havia um litígio entre os sócios. Pio foi o segundo interventor no caso, o primeiro fora destituído pelo juiz pois tomara partido de uma das partes, causando ainda mais conflito. "Uma das definições básicas do mediador é ser equidistante das partes, não tomar partido e ter a habilidade de entender os dois lados".

A intervenção judicial na transportadora aconteceu depois de 38 anos de existência da empresa e foi desse ponto que Tamassia começou a mediar a situação. "Eles iniciaram do nada, com um caminhãozinho, era uma história de família da qual tentei resgatar os pontos positivos", lembra-se. Na primeira rodada de conversas havia mais de 30 pontos de conflitos entre os sócios; depois de certo tempo, apenas quatro e, ao final da mediação, as partes pediram ao juiz que encerrasse o processo, não havia mais litígio. "O interessante é que os aspectos são jurídicos, técnicos, as decisões são de administração, mas o maior mote do administrador com perfil de mediação é 'o que consegue acalmar ou redimensionar as emoções'", concluiu.



Foto/Gustavo Scatena – Diálogos&Debates

LEITURAS E IDÉIAS QUE FIZERAM **MINHA CABEÇA**

O psicanalista Claudio Castelo lembra-se de suas origens com a literatura de cordel, a formação técnica e discorre sobre o fascínio pela filosofia e pela história medieval

Por Claudio Castelo

Nasci em Cedro, no interior do Ceará, numa família tradicional, rural, comandada pela estrutura patriarcal. Vivi nessa cidade do interior até os 10 anos, quando fomos morar em Fortaleza, que nessa época era uma cidade pequena, tranquila, com cerca de 250 mil habitantes. Comecei o estudo ginasial em um colégio religioso, dirigido por padres. A gente tinha muita orientação dos jesuítas e eu tive muita influência de um jesuíta, o padre Torres, que antes do sacerdócio era engenheiro e deixou a profissão. Já muito garoto, com 13 ou 14 anos, tive cursos de filosofia com ele, sob um viés cristão. Minhas primeiras leituras foram livros de filósofos católicos como Jacques Maritain, Tristão de Athaíde, de alguma forma Machado de Assis, mas principalmente Santo Tomás de Aquino e Santo Agostinho. Vimos todos eles de maneira genérica, já que éramos estudantes de um curso ginasial. Foi nessa época que li escritores brasileiros, toda a obra de Machado de Assis, que teve uma presença fortíssima no meu interesse, José de Alencar – como um bom cearense – e Humberto de Campos, que não me deu muita motivação. Sempre gostei de biografias, principalmente as escritas por Luiz Viana Filho e Pedro Calmon, um historiador da época. Fiz várias tentativas de ler Euclides da Cunha, comecei diversas vezes, mas achava muito difícil de ir em frente.

Na minha adolescência, tive muita influência de um primo meu, o professor José Aderaldo Castelo. Ele leciona literatura brasileira na USP. Quando ele veio para São Paulo, mandava sempre sugestões de livros. Peguei aquela época da turbulência da volta do Brasil à democracia, contra o getulismo, e começamos pela forte presença das idéias de esquerda, que ficaram abafadas durante a ditadura Vargas e voltou com a legalização do Partido Comunista. Foi então que li autores como o Caio Prado Jr., o Graciliano Ramos, a Rachel de Queiroz, o Américo de Almeida.

Mudei-me para a Bahia para estudar medicina, e ali vivi uma nova etapa, passando a me dedicar totalmente à formação médica, em uma escola realmente muito boa e com professores com um grande diferencial de cultura médica e intelectual. Entre eles, o Fernando São Paulo foi muito importante para mim, por sua visão humanista sobre a medicina. Ele havia tido contato direto com Rui Barbosa, nós ficávamos fascinados com suas histórias. Foi nessa época que conheci Pedro Calmon, ele esteve sempre na Bahia, era da Universidade de Brasília. Quem tinha grande presença no movimento estudantil era o Carlos Lacerda, mas eu estava ligado à esquerda católica. Dediquei-me bastante à medicina, mas sem deixar de lado meu interesse pela filosofia. Nessa época também tomei contato com uma figura importante, um padre francês, filósofo jesuíta, chamado Camilo Torran. Cientista e antropólogo, era uma pessoa simples, apesar de muito rigoroso em sua metodologia de investigação. Ele foi importante em minha formação, na percepção da seriedade da investigação científica.

A minha geração queria alguma coisa libertadora, tínhamos sonhos de mudança no Brasil. Com essa proposta, li russos como Dostoievski, Tolstoi. Samuel Beckett também e Érico Veríssimo, o grande escritor gaúcho. Na literatura francesa, chamou minha atenção Vitor Hugo. Lia-se muito Sartre naquela época, mas nunca tive muita simpatia pelo seu trabalho e pelo existencialismo, fui mais um curioso. A leitura lúdica de Stefan Zweig também me fascinou.

Interesse por história medieval

Em 1958, depois de formado, vim para São Paulo fazer residência médica no Hospital das Clínicas e me aproximei de figuras muito importantes na minha vida, pessoal e profissional, sobretudo José Fernandes Pontes. Para mim, foi o primeiro médico com uma visão humana, pelo viés da influência da psique sobre o somático, foi o início da medicina psicossomática que se expandia no Brasil e tinha uma oposição sistemática do grupo ortodoxo, que achava que a psique era coisa só de loucos e medicina era apalpar e examinar. Eu diria que o professor Pontes foi meu grande mestre e talvez pela pressão dele me dirigi para a área psíquica e fiz minha formação em psiquiatria, no próprio Hospital das Clínicas, e em seguida parti para a psicanálise.

Era um grupo pequeno aqui em São Paulo, que trabalhava dessa forma, liderado pelo professor Durval Marcondes e também por Virgínia Bicudo, Darcy Uchôa, Judite Andrealt. Minha dedicação foi para as obras do Freud e todo o acervo que dizia respeito à obra freudiana. As *Obras Psicológicas Completas - Standard Edition*, de Freud, traduzidas do alemão para o inglês, foram fundamentais. Nesse período havia muitos argentinos aqui no Brasil, por cusa da dificuldade econômica que o país vizinho passava. Eles tiveram uma influência muito forte na formação desse grupo psicanalítico. Outra autora fundamental foi Melanie Klein, uma seguidora de Freud, que introduziu novos vieses na teoria freudiana.

Tudo isso coincidia com minhas leituras voltadas para a psicanálise e a psicossomática. Então comecei a formação em psicanálise pelo Instituto Brasileiro de Psicanálise de São Paulo. Era um curso de cinco anos, uma espécie de pós-graduação, e era preciso se submeter a certas regras de seleção e histórico pessoal. Pertenço a essa sociedade desde 1970. Convivi com grandes nomes, como Edmundo Vasconcellos, Alípio Correia Neto. Eles tinham uma visão humana ampla e o mistério humano começou a me fascinar cada vez mais. Isso aconteceu depois da passagem de um psicanalista inglês por São Paulo, Wilfred Bion, que criou uma verdadeira revolução na visão psicanalítica, não só na Inglaterra e nos Estados Unidos, mas na Europa e no Brasil. Foi uma bomba, os tradicionalistas estavam presos ao viés freudiano clássico e o grupo bioniano, baseado em Freud e Klein, partiu para uma visão em que a psicanálise se abria como uma investigação, a partir da experiência emocional com o paciente, em busca de alguma coisa além de resoluções científicas. Independentemente de tudo isso, sempre tive fascínio por livros, com interesse enorme pelo período medieval. Tento devorar tudo o que aparece de Jacques Le Goff. Meu maior interesse é filosofia, atualmente tenho me dedicado a um grupo coordenado do professor Franklin Leopoldo e Silva, da USP, em que estudamos a obra de Henri Bergson. Gosto de autores franceses como Michel Foucault, mas também leio filósofos como Friedrich Nietzsche.

Acervo cultural, cordel e o sertão

A literatura de cordel esteve muito presente na minha infância, o Patativa do Açaré, pseudônimo do poeta popular cearense Antônio Gonçalves da Silva. Tenho todas que foram escritas por Leonardo Mota, advogado, promotor, jornalista e escritor cearense que recolheu muito dessa poesia popular. Eu ficava fascinado ouvindo aquilo, ao mesmo tempo que esse traço sertanejo continua marcante em mim. Costumo dizer que faz parte de meu acervo cultural pois, na minha visão, o ser humano é produto da genética e da cultura que vai incorporando desde que nasce. Onde nasceu, em que família, em que escola estudou? Isso vai formando aquele acervo que está no fundo da personalidade e, às vezes, o sujeito nem sabe. Nesse sentido a análise é importante, porque mostra aspectos do inconsciente que determinam comportamentos que fazem com que a pessoa funcione por impulso e não por reflexão.

Tenho quatro filhos. Dois homens e duas mulheres. Tentei transmitir a eles isso que tenho inerente em mim, que é uma cultura cearense, inclusive a literatura de cordel, dos cangaceiros. Eu tive uma experiência real com cangaceiros, não é tão poética como se vê. O Lampião tinha dito várias vezes que ia a essa cidade onde eu morava. A cidade ficara toda preparada para a invasão dele, felizmente nunca apareceu. Dizem que foi por influência do Padre Cícero, eles tinham uma espécie de acordo, de que ele nunca invadiria. De qualquer forma, havia muitos lampiões locais, cangaceiros da região que faziam serviços para as forças coronelescas do Ceará.

História e cinema italiano

Estou lendo vários livros. Entre eles, *A Filosofia na Idade Média*, de Etienne Gilson, *Uma Breve História do Futuro*, de Jacques Attali, *O Nascimento da Clínica*, de Michel Foucault, e *Uma Vida para a História*, de Jacques Le Goff. Adoro ler sobre história, sobretudo a medieval. Jacques Le Goff me fascina.

Também aprecio muito cinema. Costumava frequentar mais. Meu diretor preferido é Ingmar Bergman e seus filmes *Morangos Silvestres*, *Sonata de Outono* e *O Sétimo Selo*. Este último é realmente muito bom, conta a história de um cavaleiro que retorna das cruzadas e encontra o país devastado pela peste negra. Ele fica com a fé em Deus abalada e recebe a visita da morte. Para ganhar tempo, a convida para um jogo de xadrez, se ganhar fica, se perder vai com ela. É fantástico. Luchino Visconti também me encanta. Tenho uma preferência pelo cinema italiano de maneira geral.

A leitura da obra completa de Freud foi parte do aprendizado psicanalítico. Nietzsche entra no rol de suas leituras de filosofia, onde se destacaram os clássicos gregos. Mas a paixão são os autores e livros de história medieval, como os de Jacques Le Goff. No cinema, Ingmar Bergamn e O Sétimo Selo.











A VITALIDADE DO CINEMA FRANCÊS

O êxito de *Entre os Muros da Escola* é simbolo de uma cinematografia regular e consistente, feita por realizadores que cativam gerações de pais e filhos e por políticas de subsídios que blindam (e valorizam) a produção local

Por Fábio Fujita

Na primeira cena de *Os Sonhadores*, seus protagonistas masculinos – Louis Garrel e Michael Pitt – dialogam à porta da Cinemateca, em Paris, fechada pelo governo francês no mítico ano de 1968. Estudantes e cinéfilos – mais cinéfilos do que estudantes –, eles discutem Nicholas Ray. O jovem francês quer saber se o colega americano sabe o que Jean-Luc Godard dissera sobre o diretor de *Johnny Guitar* e *Juventude Transviada*. Diante da negativa do interlocutor, Garrel anuncia solenemente, como se revelasse o próprio mistério do Big Bang: "Nicholas Ray é o cinema". Não, Ray não se tornaria ao longo do tempo o melhor sinônimo para a sétima arte pelo viés grandioso embutido na definição. O que importava, ali, era que o entusiasmo dos dois pelo cinema de Ray tinha o respaldo de Godard, o cineasta que revolucionou os padrões da realização cinematográfica. No fundo, Bernardo Bertolucci – diretor de *Os Sonhadores* – queria dizer que "Godard é o cinema". Não à toa, a protagonista feminina (Eva Green), que forma o terceiro vértice do triângulo amoroso proposto na trama (referência a *Jules e Jim*?), aparece numa cena subsequente para revelar que as primeiras palavras que aprendeu a falar, quando criança, teriam sido "New York Herald Tribune". É uma referência, evidente, a Jean Seberg vendendo o jornal americano nas ruas de Paris, no clássico *Acossado* – de Godard.

A recente repercussão do fenômeno *Entre os Muros da Escola*, de Laurent Cantet, parece simbólica de uma inquebrantável vitalidade do cinema francês. O filme teve mais de 2 milhões de espectadores na terra de Carla Bruni, além de arrebatar a Palma de Ouro no Festival de Cannes. Muito do êxito do filme remonta, naturalmente, aos valores consagrados por Godard em seu início de carreira, em especial a autoralidade, que faz o filme esquivar-se de simplismos conceituais. Afinal, *Entre os Muros da Escola* é uma ficção ou um documentário? Trata-se, em suma, de uma ficção baseada num romance biográfico, protagonizada pelo autor do livro, num filme que se apropria dos recursos de realização próprios do documentário. Tal explanação se faz necessária para dizer que a proposta do filme é acompanhar a danação de um professor no exercício de seu ofício, numa escola da periferia francesa, formada, portanto, por alunos tão eclético quanto problemáticos.

Se é possível imaginar que numa vertente mais convencional (ou comercial) estaríamos diante do velho clichê do professor que coloca uma turma de baderneiros "nos eixos", definitivamente não é o caso aqui. Cantet levanta o debate sobre a crise do sistema educacional, estendendo uma discussão sobre os efeitos nocivos da globalização, na medida em que a figura do estrangeiro é vista não como o emigrante subempregado, mas pela perspectiva de seus filhos. Em *Entre os Muros da Escola*, a sala de aula transforma-se, portanto, na metáfora do mundo moderno. Tema caro ao cinema de Cantet, que já havia "combatido" o liberalismo econômico contemporâneo em filmes como *A Agenda* (2001) e *Em Direção ao Sul* (2005).

Jean-Pierre Léaud em cena de *Os Incompreendidos*: obra-prima de Truffaut 'inaugurou' nouvelle vague

Nouvelle vague, a referência

O que Cantet faz no filme é, de certa forma, um curioso contraponto a determinadas premissas que levaram Godard e sua turma, no final dos anos 50, a idealizar o movimento amplamente difundido como *nouvelle vague*, que repensou o cinema como meio de expressão. Embora não se tratasse de uma vanguarda de preceitos fechados tal como o *Dogma* de Lars Von Trier em anos recentes, a *nouvelle vague* teve em *Os Incompreendidos* (1959), de François Truffaut, o seu marco zero. Sua proposta sinalizava, para além do já mencionado "cinema de autor", a iconoclastia narrativa, ou seja, a quebra de convenções para contar uma história – a história daquela geração. Godard, que por *Acossado* teria o segundo trabalho mais saudado do movimento, gostava de dizer que todo filme tem um começo, um meio e um fim, "mas não necessariamente nessa ordem". Preconizava uma linguagem nova, mais anárquica na montagem, daí o assombro, para a época, do que *Acossado* trazia: planos repetidos, cortes inesperados, diálogos aparentemente desprovidos de sentido.

Mais: ajudado pelo surgimento de câmeras menores, mais práticas, os filmes passavam a se adaptar à luz natural, realizando um movimento de saída das locações fechadas, pela ausência da limitação da câmera estática. Todas essas novidades trouxeram um frescor, um refrigério artístico em relação ao cinema que se praticava até então – destaque para o plano final de *Os Incompreendidos*, em que o protagonista, um jovem infrator, foge de um reformatório e alcança o mar. Em *Entre os Muros da Escola* acompanhamos um sentido contrário, de retorno a um cenário claustrofóbico, numa linguagem que, de alguma maneira, se aproxima da dos *reality shows*, tão em voga nos nossos dias e cujo boom não é outra coisa senão uma sequela da pasteurização generalizada vista na ficção. A proximidade da câmera junto a cada um dos alunos potencializa a sensação de "sublimação da verdade", respaldada por elementos de improvisação e da escalação de atores-estudantes no elenco, que espelham, na tela, realidades de suas próprias vivências.

Truffaut, Godard, Resnais...

As supracitadas menções a *Os Incompreendidos* e *Acossado*, dobradinha que sintetiza com propriedade a essência da cinematografia francesa, servem também para entender os caminhos trilhados por seus respectivos diretores. Como em nenhum outro país em que o cinema tem papel similar como arte de formação, não de entretenimento, a França teve em Truffaut e Godard dois egressos da crítica que viraram cineastas – e dos maiores da história. Sepultaram, assim, a velha noção de que críticos seriam, no limite, diretores frustrados. Ex-colaboradores da *Cahiers du Cinéma*, mais prestigiada publicação sobre cinema do mundo, os dois foram amigos por anos, mas o rompimento viria por ocasião das propostas estéticas contraditórias, já esboçadas naqueles trabalhos de estreia.

Enquanto Godard interessava-se pelas urgências políticas próprias da transição dos anos 60 para os 70, Truffaut preocupava-se com questões mais pessoais, criando, já a partir de *Os Incompreendidos*, o personagem Antoine Doinel, seu alterego. Em 1968, quando a França de ambos sucumbia às barricadas de seu famoso maio estudantil, Godard havia acabado de lançar *A Chinesa*, que viraria um hit contestador das telas, na esteira da Guerra do Vietnam, da Guerra Fria e de outros marcos políticos. Por sua vez, Truffaut rodava seu etéreo *Beijos Proibidos*, segundo episódio da "cinessérie Doinel", em que o personagem realiza seu ritual de passagem à idade adulta, entre angústias existenciais e paixões juvenis.

A despeito das divergências, ambos tocaram, cada um ao seu modo, suas carreiras de forma regular e longeva. Truffaut nem tanto, surpreendido pela morte precoce em 1983, aos 52 anos. Godard, hoje com 78 anos, segue na ativa, embora seus últimos trabalhos tenham se verificado cada vez mais herméticos e "difíceis". Mas a longevidade é uma marca dos principais diretores franceses e corrobora para forjar a mínima noção sobre o tipo de cinema que sempre se realizou no país. Alain Resnais, que desenvolveu sua carreira de forma bastante autônoma a partir da década de 50, mais que Godard foi visto (e apreciado) por mais de uma geração. Com *Hiroshima, Mon Amour* (1959), foi fundo na sensibilidade do público ao falar do horror da guerra por meio de uma história de amor marcada pela dificuldade de comunicação.

Por ter sido contemporâneo do surgimento da *nouvelle vague*, Resnais acabou incorporado ao movimento, notadamente por levar ao limite as elipses de difícil assimilação no trabalho seguinte: *O Ano Passado em Marienbad*. Às obras-primas do início de carreira soma-se o recente *Medos Privados em Lugares Públicos*, que, em São Paulo, está próximo de completar dois anos em cartaz no cinema Belas Artes (estreou em 13 de julho de 2007). De narrativa mais convencional, o filme acompanha uma série de personagens errantes, que sentem a solidão se amplificar sob as nevascas do rigoroso inverno francês. É o melhor trabalho de Resnais de sua última fase.

Do núcleo central da *nouvelle vague*, outro remanescente ativo é Claude Chabrol, também ex-crítico da *Cahiers du Cinéma*, visto recentemente em *Uma Garota Dividida em Dois*. Em São Paulo, até o fechamento do cinema Top Cine, em maio de 2006, os filmes de Eric Rohmer – que dirigiu dez episódios de uma série truffautiana que ele intitulou de *Contos Morais* – eram sistematicamente vistos, revistos e discutidos, em ciclos regulares.

Blindagem e influências

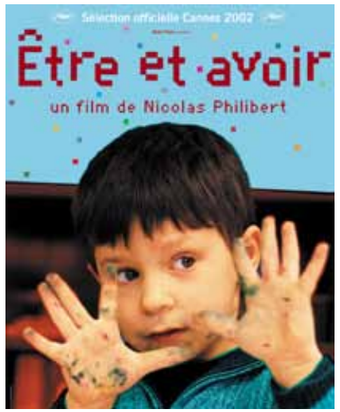
Muito da integridade e da saúde da produção francesa tem a ver com as políticas protecionistas e de subsídios do governo quanto à valorização de seus produtos culturais, de modo a blindar sua população da influência, alienante, dos blockbusters ianques (que dominam 95% da indústria do entretenimento no mundo). O que acontece é

Cena de *Acossado* (à esq.) e Truffaut com Léaud na filmagem de *Os Incompreendidos*: movimento de saída das locações fechadas

















Diversidade estética: no topo, *Os Sonhadores* e *Ser e Ter*; no centro, *Medos Privados em Lugares Públicos*, *O Fabuloso Destino de Amélie Poulain* e *Beijo na Boca, Não*; ao lado, *Os Cavaleiros do Ar*

como a Itália, têm participações irrelevantes. Aliás, tem sido baixa a visibilidade do atual cinema italiano no cenário internacional, consequência de sua produção hesitante.

Também é interessante assinalar que, nos anos 50, em paralelo ao desenvolvimento da *nouvelle vague*, outros realizadores franceses, bastante originais, inventavam suas formas de fazer cinema, determinando influências que reverberam até hoje. A própria experiência de tornar nebulosas as fronteiras entre ficção e documentário, como em *Entre os Muros da Escola*, não é, ao contrário do que se pensa, um fenômeno exatamente recente. Em 1957, um documentarista francês, Jean Rouch, já tentava esse caminho. Com *Eu, Um Negro*, Rouch repensava a ideia clássica de Roland Barthes, a de que a autenticidade é comprometida quando se está diante de uma câmera ligada. Rouch, ao contrário, postulava que a câmera instiga as fantasias e os mitos que as pessoas criam sobre si próprias. Mesmo que mintam, as mentiras dirão mais sobre elas do que qualquer outro recurso para buscar a sinceridade.

Para ele, portanto, só um dispositivo ficcional seria capaz de trazer à tona alguma verdade. Assim, os atores de *Eu, Um Negro* criam personas de si próprios, para contar a trajetória de uma trupe de amigos na Costa do Marfim que, desempregados, precisam sobreviver fazendo pequenos biscates. Por tais ideias, Rouch é considerado o pai do *Cinema-verité*, em que se busca aquilo que o diretor entende como "a verdade do cinema". Ecos desse legado podem ser vistos em trabalhos tão disparatados como *Entre os Muros da Escola*, em que o professor exorciza, numa pseudo ficção, aspectos de sua biografia; e no nacional *Jogo de Cena*, de Eduardo Coutinho, em que o diretor põe na tela, numa geleia geral, pessoas dando depoimentos reais sobre sua vida com atores disfarçados repetindo os mesmos depoimentos. Aqui, trata-se de um exercício cênico em que descobrir quem está interpretando e quem não está torna-se interesse secundário, porque "a verdade do cinema" sensibiliza e desconcerta. Também cabe menção como "filhote" brasileiro desse movimento *FilmeFobia*, de Kiko Goifman, em que pessoas fóbicas são confrontadas com seus objetos de ojeriza.

Outro marco do documentarismo francês, e que instigou debates globais acerca do tema da autoria no documentário, foi *Ser e Ter* (2002), de Nicolas Philibert. Como *Entre os Muros da Escola*, o filme também foca suas lentes para a seara da educação, mais precisamente para um modelo de escola que junta, na mesma sala de aula, alunos de idades diferentes, de modo a estimular o sentido de responsabilidade nos mais velhos em relação aos colegas menores. *Ser e Ter* virou uma espécie de "filme de formação" para educadores não só na França, por propor uma forma de ensino-aprendizagem mais lúdica na comparação com os sistemas tradicionais, muito em função do carisma do professor-protagonista, George Lopez. O filme foi visto por cerca de 2 milhões de espectadores na França.

Assim como é naturalmente uma forte vitrine de tendências em nível mundial, o cinema francês também se deixa assimilar por elementos de outras cinematografias, o que só o fortalece. Em 2001, quando estourou o fenômeno *O Fabuloso Destino de Amélie Poulain*, seu diretor, Jean-Pierre Jeunet, reconheceu ter incorporado influências do que o brasileiro Jorge Furtado fizera doze anos antes, no curta *Ilha das Flores*, notadamente a edição lépida e bem-humorada. A França, aliás, sempre viu com bons olhos o cinema feito nos trópicos, e seu Festival de Cannes chegou a coroar, com sua premiação máxima, uma produção brasileira, *O Pagador de Promessas*, de Anselmo Duarte, em 1962. Fernanda Torres e Sandra Corveloni, respectivamente por *Eu Sei Que Vou Te Amar* (1986) e *Linha de Passe* (2008), também tiveram suas performances reconhecidas com prêmios no mais importante dos festivais.

Entre os Muros da Escola: filme Palma de Ouro em Cannes faz a sala de aula transformar-se na metáfora do mundo globalizado







A LINGUAGEM DO SILÊNCIO

A criação delicada de Mira Schendel (alma gêmea de Clarice Lispector), muito próxima do verbal e da poesia concreta, ganha reconhecimento póstumo como importante referência da produção contemporânea brasileira

Por Maria Rita Drummond

Uma arte-escritura/ De cósmica poeira de palavras/ Uma semiótica arte de ícones índices símbolos/ Que deixa no branco da página seu rastro numinoso/ Esta arte de mira schendel/ Entra no planetarium onde suas composições/ Se suspendem desenhos estelares/ E ouvir o silêncio como um pássaro de avessos/ Sobre um ramo de apenas/ Gorjear seus haicais absolutos

Haroldo de Campos

O poema de Haroldo de Campos oferece uma perfeita apresentação ao trabalho de Mira Schendel, a artista que soube como poucos capturar o silêncio. Seu sentido de vazio, uma constante em sua obra, inaugurou uma nova forma de espacialidade. As quatro décadas de atividade artística traduzem sua incansável busca existencial, refletindo, sempre de modo coerente, seu sentimento de interioridade e introspecção. Seu traço fraco, fino e delicado preserva a expressividade mínima, registrando algo efêmero, mais próximo do ar do que da matéria. A suavidade de suas obras, a maioria realizada em papel japonês, parece registrar os próprios pensamentos da artista, por meio da leveza do vazio e das letras e palavras soltas.

Myrrha Dagmar Dub nasceu em Zurique, no dia 7 de junho de 1919, estudou na Itália e se mudou para o Brasil com 30 anos. Inicialmente se instalou em Porto Alegre, mudando-se depois para São Paulo, onde passou a assinar seus trabalhos como Mira Schendel, sobrenome de seu então marido, Knut, pai de sua única filha.

Ainda que a produção da artista tenha se desenvolvido no Brasil, já aqui chegou fortemente influenciada por Giorgio Morandi, Kasimir Malevitch e Paul Klee. Considera-se que Klee seja o artista moderno de quem Mira está mais próxima. É comum encontrar referências em sua obra às abstrações geométricas de Klee realizadas entre os anos 20 e 30. De todo modo, a importação de uma tradição visual europeia marcou imensamente seus trabalhos e fez com que despontassem em ousadia e originalidade no Brasil dos anos 50.

Quando aqui chegou, depois de mudar várias vezes de país para fugir do nazismo, Mira viveu isolada alguns anos, distante dos movimentos artísticos e políticos que aconteciam na época. Assim, trabalhou sem desvios, afastada de influências, tendências e críticas. Daí uma característica marcante de sua coerente obra: nunca ter cedido a movimentos ou a necessidade de pertencer a uma escola artística.

Ainda de Porto Alegre, Mira resolveu se inscrever na 1ª Bienal de São Paulo. Seu trabalho *As Paisagens*, figurativo fortemente influenciado por Morandi, foi escolhido. Essa participação na 1ª Bienal foi importante para apresentar seu trabalho em São Paulo, romper o isolamento e conhecer as obras de artistas nacionais e internacionais. Ao longo de sua vida artística, Mira participou de nove edições da Bienal de São Paulo.

Sua subjetividade e assimetria fizeram com que a identificassem com o neoconcretismo de Helio Oiticica e Lygia Clark, sendo considerada com eles a "santíssima trindade" da arte moderna brasileira. Apesar de sua obra se relacionar em determinados aspectos com os neoconcretos, Mira não pertenceu ao movimento. Ainda no auge do concretismo paulista, sua obra nunca se aproximou do racionalismo desse movimento. Sua estrutura de linguagem não cabia nas cores primárias do concretismo e sua busca não passava pela afirmação do principio da racionalidade e da crença no progresso. Diferentemente dos concretos, seu interesse era pela esfera não racional da existência, uma indagação sobre o Ser, uma busca pela essência. A artista, com modestia, discrição e sublime delicadeza, viveu para a arte e sua obra tem um compromisso inabalável com sua própria reflexão intelectual, sempre umbilicalmente ligada à sua prática artística.

A espiritualidade – o corpo e a alma

Ainda que não seguisse uma religião

(foi batizada pela mãe católica e criada pelo pai judeu), Mira tinha obsessão por estudar e entender a vida espiritual. Desde cedo demonstrara uma ligação com a filosofia e as questões metafísicas e religiosas, e isso permeia sua obra. O sentimento de espiritualidade é fortemente presente, sendo objeto de estudo de Geraldo Souza Dias, em seu livro intitulado *Mira Schendel - Do Espiritual à Corporeidade*. O autor analisa os diários da artista e suas cartas para filósofos europeus e brasileiros. Entre os mais importantes estão os alemães Jean Gebser e Hermann Schmitz, que, segundo Souza Dias, influenciou a artista com sua teoria que nega tanto o dualismo platônico, que dividiu o ser humano em corpo e alma, como o entendimento positivista da ciência.

A percepção ontológica e metafísica é intensa em seus trabalhos: a palavra não tem somente a função de significar. Ela se mistura à imagem anulando a dialética da mesma forma que a criadora acredita na anulação do dualismo entre corpo e alma.

Depois das naturezas-mortas dos anos 50, Mira partiu para a série *Monotipias*, obras em acrílico e instalações realizadas nos anos 60, com desenhos e estruturas instáveis, em formação, na busca de direções verticais e horizontais, como se a artista desenhasse no ar. Em várias *Monotipias* surgem letras, símbolos, caligrafias, palavras e até mesmo frases. Já nos anos 70, faz algo novo, num trabalho batizado por sua filha de *Droguinhas*. A artista produz esculturas de papel de arroz, criando algo prosaico e efêmero. Em seguida, em *Objetos Gráficos*, seus trabalhos em papel arroz são realizados em grandes dimensões, com letras impressas ou coladas. Não há possibilidade de leitura textual, mas o trabalho foi desenvolvido com sensibilidade. Suas palavras apresentam um significado gráfico que causa sensações e percepções variadas.

"Já que se há de escrever, que pelo menos não se esmaguem com palavras as entrelinhas." Esta frase de Clarice Lispector demonstra a interseção entre sua obra literária e os trabalhos de Mira. As duas nasceram fora do Brasil, mas aqui desenvolveram suas trajetórias. Não foram amigas, nem se considera que tenham se influenciado. No entanto, foram mestras do experimentalismo, da vida dedicada à arte, da busca incessante por significado e pela verdade. Seus trabalhos foram verdadeiras multiplicações de temas recorrentes, embora sem repetições. O vazio e o silêncio eram presentes em suas obras: "Há um grande silêncio dentro de mim. E esse silêncio tem sido a fonte de minhas palavras. E do silêncio tem vindo o que é mais precioso que tudo: o próprio silêncio", escreveu Clarice. Já a pintura de Mira parece capturar o ritmo lento e o silêncio da criação na serenidade de suas composições. A artista acreditava que "o que importa na minha obra é o vazio, o vazio em atividade".

Cada uma, de sua maneira, tratava da linguagem e da visualidade, mostrando que desenho e poesia partilham da mesma lógica. Clarice busca uma linguagem intuitiva que chega a ser uma verdadeira não-linguagem. "Sinto que já cheguei quase à liberdade. A ponto de não precisar mais escrever. Se pudesse, deixava meu lugar nesta página em branco: cheio do maior silêncio. E cada um que olhasse o espaço em branco o encheria com seus próprios desejos". As obras de Mira Schendel são muito próximas do verbal, da poesia concreta, permeando em seu trabalho alfabetos, letras e elementos textuais.

Mira sempre trabalhou de forma discreta, isolada e solitária – pintar era uma questão de vida ou de morte. Como para Clarice a escrita era uma necessidade de tentar dizer o indizível. Para Mira a pintura era forma de refletir o que parecia ser visível somente para ela. A urgência em expressar suas indagações e a forma de compreender o mundo é comum às duas. "O que me preocupa é captar a passagem de vivência imediata, com toda sua força empírica, para o símbolo, com sua memorabilidade e relativa eternidade", dizia Mira.

Retrospectiva no MoMA

A exposição *Tangled Alphabets* (alfabetos entrelaçados), mostra conjunta de Mira Schendel e do argentino León Ferrari, em cartaz desde 5 de abril no Museu de Arte Moderna (MoMA), em Nova York, reúne obras que exploram a escrita, seja no manuseio da palavra no papel ou nas incursões em busca da criação de uma espécie de alfabeto novo. Os dois artistas não se conheciam bem e só tinham apresentado seus trabalhos juntos uma única vez, em uma coletiva com mais artistas.

A reunião dos dois na retrospectiva do MoMA tenta criar um diálogo entre suas obras e capturar o mais importante da produção modernista da America do Sul. Apesar de os dois terem vivido em São Paulo na mesma época, de terem trabalhado com papel, utilizado letras e alfabetos, tinham questionamentos e sensibilidades diferentes. Muitos trabalhos têm em comum referência clara, como a temática de protesto religioso. A instalação *Ondas Paradas de Probabilidade*, de Mira, é constituída por uma enorme estrutura de fios de nylon translúcidos que vão do chão ao teto, com um quadro de acrílico com um texto do Antigo Testamento, que representa a "voz de Deus". Ferrari tem ao lado *Juízo Final*, uma colagem da imagem criada por Michelangelo na Capela Sistina colocada ao fundo de uma gaiola de pombos.

É uma alusão ao retorno de Aquiles da batalha que travou e serve de prelúdio à volta de uma artista que morreu sem atingir o reconhecimento internacional que hoje tem. No Brasil, somente a partir da década de 80, pouco antes da morte de Mira, sua obra passou a ser reconhecida como importante referência da produção contemporânea brasileira. Atribui-se o reconhecimento tardio ao fato de o público não ter tido acesso às obras de Mira de forma sintetizada. A exposição, no 6° andar do museu, reúne cerâmica, pinturas, esculturas, instalações e desenhos trazidos de coleções públicas e privadas de São Paulo, Buenos Aires, Londres e EUA. Várias fazem parte do acervo do MoMA e algumas estão sendo expostas no país pela primeira vez. Além de *Tangled Alphabets*, a galeria Millan abriu, em São Paulo, mostra individual com vinte *Monotipias* de Mira. Agora em maio a galeria Stephen Friedman, de Londres, também inaugura uma individual da artista.

FOTOS/CORTESIA GALERIA MILAN





O reconhecimento de Mira Schendel: exposição no MoMA, em Nova York, e com vinte de suas *Monotipias* (página à direita) na Galeria Millan, em São Paulo

SOBRE O JORNALISMO DE ANTECIPAÇÃO

Por Carlos Costa

Desde a década de 90 a tendência de "armar o circo" para incrementar a receita se intensificou nos meios de comunicação. De olho nas vendas e no lucro, jornais, mesmo os mais tradicionais, e emissoras de TV foram deixando de lado a tradicional missão de filtrar e dar informações confiáveis e úteis, necessárias para o cidadão tomar decisões, seja do caminho a fazer para evitar congestionamento, seja de como aplicar suas economias. E, em vez disso, passaram a apostar no exagero, seguindo o que deveria ser a receita das revistas de entretenimento – aquelas em que casamentos de astros esportivos com modelos em busca de fama se tornam "acontecimentos da década", ou do século, que afinal qualquer exagero vale. A velha regra, dos tempos do *Repórter Esso*, era a notícia enxuta, sem adjetivos.

Como resultado dessa tendência, os jornais foram abrindo espaço para o que se poderia chamar de "jornalismo de antecipação". A partir daquela década de 90, os cadernos de cultura, em vez de analisar criticamente espetáculos apresentados ou livros publicados, passaram a privilegiar os lançamentos a acontecer. Virou rotina lermos, na véspera de estreias, que um novo episódio de *Star Wars* seria o acontecimento do ano. Na semana seguinte, sem que o filme tivesse provocado maiores frissons por parte dos espectadores, o jornal silenciava: nenhum comentário crítico – afinal, a atenção já estava posta na próxima novidade. De algum modo, o jornalismo cultural se transformou em boa parte na reprodução de releases – e a linguagem enxuta do jornalismo de informação foi substituída pela linguagem enfática dos textos publicitários, aqueles que prometem que "você faz maravilhas com o Leite Moça", com todo o respeito pelo tradicional produto da Nestlé.

O problema é que essa trajetória ladeira abaixo não ficou por aí. E a prática do "jornalismo de antecipação" acabou contaminando também os cadernos de política e de economia e negócios. E essa tendência vale para qualquer assunto, da gripe suína à queda das exportações, como consequência da crise que afeta hoje a economia mundial. Trabalha-se mais com a previsão – e ninguém fica de plantão para conferir, depois, o que realmente aconteceu. Sem considerar que, muitas vezes, o desejo da desgraça concretiza a desgraça, como Lévy-Strauss exemplificou muito bem em seu ensaio sobre "O feiticeiro e sua magia": o que realmente produz a cura não é a magia praticada pelo xamã, mas a crença ou fé da tribo e do enfermo nos poderes do feiticeiro.

Chama a atenção que, nesse jogo, a Fiesp (a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) jogue suas fichas no desastre. Num estudo, divulgado em março, a federação afirma que o Brasil é o segundo país mais prejudicado pela crise internacional (e poucos analistas se detiveram a entender os dados do estudo apresentado pela entidade). No mês seguinte, antecipava que as "exportações brasileiras de produtos industrializados devem cair 38,5% no primeiro semestre deste ano", a partir de um levantamento realizado naquele mês com 78 empresas selecionadas entre as 250 maiores exportadoras do país.

Nesses prognósticos, no entanto, a Fiesp está em muito boa companhia, a dos analistas, consultores, economistas e calculadores de risco que nos últimos anos distribuíram estrelas classificatórias a papéis e a países. Não faltaram nunca prognósticos sobre o que estava acontecendo ou o que iria acontecer. Basta exemplificar com os famosos índices de risco que os jornais divulgavam quase todo dia às vésperas das eleições presidenciais de 2002. Afinal, o Brasil atingia às vésperas da eleição do presidente Luís Inácio Lula da Silva altíssimas taxas de cotação de risco. Mesmo que em nosso dia-a-dia não tivéssemos a percepção de que o país se encaminhasse em corrida desabalada para o colapso.

Criada ao final de 1993 pelo banco de investimentos norte-americano J.P. Morgan, a taxa de risco era como um trunfo exibido pelos que temiam o governo do PT. Em 30 de setembro de 2002, a *Gazeta Mercantil* publicava a manchete "Soros diz que o Brasil pode quebrar". No corpo da notícia, o jornal informava que, em entrevista concedida à emissora de TV americana ABC, o megainvestidor George Soros comentara que, com a taxa de risco chegando a quase 2.500 pontos e a provável eleição do candidato do PT à Presidência, o governo brasileiro seria obrigado a dar o calote em sua dívida pública.

Hoje, diante dos fatos, pode soar até como uma piada. Mas é uma boa amostra, pois vimos no que deu essa prática do jornalismo de antecipação. Foi a falta de seriedade de muitas dessas agências classificadoras e de analistas de risco que levou a economia mundial ao desastre.

Diante disso, vem em boa hora a informação dada por José Roberto Guzzo, do Conselho Editorial da Abril, de que na revista *Exame* "os jornalistas hoje têm instruções de resistir ao máximo à inclinação, ou ao vício profissional, de prever seja lá o que for no mundo da economia, dos negócios e de quaisquer outras questões".

É claro que trabalhar com previsões e construir cenários faz parte do ferramental de um bom gestor, mas no celeiro das lições aprendidas convém não ir com tanta sede ao pote. E isso serve tanto para o jornalista, que deve aprender a se ater a fatos concretos e a não apostar nas previsões, como a analistas econômicos ao construir cenários e dar elementos para essas previsões. Prudência e caldo de galinha, como se dizia nos tempos do *Repórter Esso*, não fazem mal a ninguém.

FIM

agência3

TUDO O QUE VOCÊ APRENDER PODERÁ SER USADO A SEU FAVOR.

CURSOS GVLAW. O PROGRAMA DE ESPECIALIZAÇÃO E EDUCAÇÃO CONTINUADA DA ESCOLA DE DIREITO DA FGV.

Aliando o ensino jurídico à experiência do mercado em Economia, Finanças, Contabilidade e Administração, o GVLAW oferece especialização em diversas áreas do Direito.

PROCESSO SELETIVO 2º SEMESTRE 2009
PERÍODO DE INSCRIÇÃO: 11/05/2009 A 06/07/2009

Mais informações:
3281 3330

fgv.br/direitogv/gvlaw
gvlaw@fgv.br

FGV
GVlaw