

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS
Programa de Pós-graduação em Direito

Washington Eduardo Borrére

**A NEUROLINGUÍSTICA NA MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL REALIZADA
PERANTE O MINISTÉRIO PÚBLICO**

Belo Horizonte

2025

Washington Eduardo Borrére

**A NEUROLINGUÍSTICA NA MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL REALIZADA
PERANTE O MINISTÉRIO PÚBLICO**

Dissertação apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa e de Pós-graduação da PUC Minas como requisito ao título de mestre.

Área de concentração: O Processo na Construção do Estado Democrático de Direito (Linha 1; Área 2).

Orientador: Prof. Dr. Vitor Salino de Moura Eça.

Belo Horizonte

2025

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

B737n Borrére, Washington Eduardo
A neurolinguística na mediação extrajudicial realizada perante o Ministério Público / Washington Eduardo Borrére. Belo Horizonte, 2025.
205 f. : il.

Orientador: Vitor Salino de Moura Eça
Dissertação (Mestrado) - Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais.
Programa de Pós-Graduação em Direito

1. Ministério Público. 2. Mediação (processo civil) - Brasil. 3. Mediação e conciliação. 4. Resolução de conflitos. 5. Direitos fundamentais. 6. Programação neurolinguística. I. Eça, Vitor Salino de Moura. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Direito. III. Título.

SIB PUC MINAS

CDU: 347.965.42

Ficha catalográfica elaborada por Fabiana Marques de Souza e Silva - CRB 6/2086

Washington Eduardo Borrére

**A NEUROLINGUÍSTICA NA MEDIAÇÃO EXTRAJUDICIAL REALIZADA
PERANTE O MINISTÉRIO PÚBLICO**

Dissertação apresentada à Pró-Reitoria de Pesquisa e de Pós-graduação da PUC Minas como requisito ao título de mestre.

Área de concentração: O Processo na Construção do Estado Democrático de Direito (Linha 1; Área 2).

Prof. Dr. Vitor Salino de Moura Eça – PUC Minas (Orientador)

Prof. Dr. Lucas de Alvarenga Gontijo – PUC Minas (Banca Examinadora)

Prof. Dr. Cleyson de Moraes Mello – UERJ (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 30 de maio de 2025.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida; a Cristo, pela inspiração diária no propósito de servir com amor.

Aos meus pais, Vera e Edson — exemplos de retidão e sabedoria —, expresso minha eterna gratidão e amor, por me conduzirem pelos caminhos do conhecimento, da ética e da fé.

À minha esposa, Camilla, por construirmos juntos um caminho de amor, apoio, escuta e transformação e, especialmente, por me apresentar o valor da pacificação como caminho de transformação e justiça.

Aos meus filhos, Ravi e Ísis, que diariamente me revelam o mais profundo significado do amor e da vida, inspirando-me a ser melhor a cada jornada.

Aos meus irmãos, Wellington, Wallace e Wanessa, e à minha avó Cida (*in memoriam*), pelo amor constante, pelo apoio incondicional e pela confiança que sempre depositaram em mim.

Ao meu estimado orientador, Prof. Dr. Vitor Salino de Moura Eça, pela orientação segura, pela escuta generosa e pelas valiosas contribuições que enriqueceram profundamente este trabalho. Seu comprometimento acadêmico e humano foi essencial para a realização desta dissertação.

Ao Ministério Público do Estado de Mato Grosso, pela estrutura institucional que possibilitou a realização deste estudo e pelo estímulo contínuo à formação e à pesquisa como instrumentos de aprimoramento da justiça.

Aos colegas do curso MINTER, pelo aprendizado conjunto, pelas discussões enriquecedoras e pelo espírito de colaboração que marcaram nossa trajetória.

Aos professores da PUC Minas, pelo conhecimento transmitido, pela dedicação ao ensino e pelo exemplo de excelência acadêmica que levarei comigo.

A todos e todas que, de alguma forma, contribuíram para a construção deste caminho, deixo aqui minha sincera gratidão.

RESUMO

Esta pesquisa propõe-se a examinar o papel do Ministério Público na defesa dos direitos fundamentais sob uma nova abordagem: a transformação dos conflitos. O estudo visa analisar a relevância da atuação da Instituição no estímulo à participação cidadã ativa, superando a visão do indivíduo como sujeito passivo e reconhecendo-o como agente legítimo na construção de alternativas para a transformação de conflitos. Busca-se demonstrar que o Ministério Público, enquanto defensor da ordem jurídica e dos interesses sociais, deve exercer a função de mediador institucional, atuando como elo de comunicação entre as partes envolvidas, a fim de promover um espaço de diálogo igualitário voltado à efetivação dos direitos fundamentais. Nesse contexto, destaca-se a potencialidade da mediação extrajudicial como mecanismo eficaz para a resolução transformadora dos conflitos, ao oferecer um ambiente de comunicação empática e promover uma compreensão holística das controvérsias. Adicionalmente, o estudo propõe que a Programação Neurolinguística (PNL) pode constituir uma ferramenta metodológica relevante para a capacitação de membros e servidores do Ministério Público, aprimorando sua atuação em sessões de mediação por meio da facilitação de uma comunicação mais eficiente, segura e sensível às múltiplas dimensões do conflito. Em síntese, a PNL pode contribuir para a construção de um ambiente dialógico e empático, no qual as partes envolvidas ampliem sua percepção da realidade conflituosa, favorecendo a visualização de soluções consensuais e a reconstrução do diálogo propositivo voltado à garantia de direitos fundamentais. O objetivo central deste projeto de dissertação é investigar a viabilidade da utilização, pelo Ministério Público, da Programação Neurolinguística aplicada à mediação extrajudicial como instrumento de promoção da empatia, do diálogo e da transformação dos conflitos. A metodologia adotada consistirá em uma revisão bibliográfica, com foco no Processo Civil Democrático, na mediação extrajudicial como mecanismo de acesso à Justiça, na Programação Neurolinguística e na atuação do Ministério Público.

Palavras-chave: Ministério Público; Direitos Fundamentais; Transformação de Conflitos; Mediação Extrajudicial; Programação Neurolinguística..

ABSTRACT

This research aims to examine the role of the Public Prosecutor's Office in defending fundamental rights from a new perspective: conflict transformation. The study aims to analyze the relevance of the institution's role in encouraging active citizen participation, overcoming the view of the individual as a passive subject and recognizing him/her as a legitimate agent in the construction of alternatives for conflict transformation. It seeks to demonstrate that the Public Prosecutor's Office, as a defender of the legal order and social interests, should exercise the role of institutional mediator, acting as a communication link between the parties involved, in order to promote a space for egalitarian dialogue aimed at the realization of fundamental rights. In this context, the potential of extrajudicial mediation stands out as an effective mechanism for transformative conflict resolution, by offering an environment for empathetic communication and promoting a holistic understanding of controversies. Additionally, the study proposes that Neuro-Linguistic Programming (NLP) can be a relevant methodological tool for training members and employees of the Public Prosecutor's Office, improving their performance in mediation sessions by facilitating more efficient, safe and sensitive communication regarding the multiple dimensions of the conflict. In short, NLP can contribute to the construction of a dialogical and empathetic environment, in which the parties involved broaden their perception of the conflict reality, favoring the visualization of consensual solutions and the reconstruction of the propositional dialogue aimed at guaranteeing fundamental rights. The main objective of this dissertation project is to investigate the feasibility of the use, by the Public Prosecutor's Office, of Neuro-Linguistic Programming applied to extrajudicial mediation as an instrument for promoting empathy, dialogue and conflict transformation. The methodology adopted will consist of a bibliographic review, focusing on the Democratic Civil Procedure, extrajudicial mediation as a mechanism for access to Justice, Neuro-Linguistic Programming and the performance of the Public Prosecutor's Office.

Keywords: Public Prosecutor's Office; Fundamental Rights; Conflict Transformation; Extrajudicial Mediation; Neurolinguistic Programming.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Inquéritos Civis no ano de 2023 no Brasil.....	137
Figura 2 - Inquéritos Civis no ano de 2022 no Brasil.....	138
Figura 3 - Procedimentos preparatórios no ano de 2023 no Brasil	139
Figura 4 - Procedimentos preparatórios no ano de 2022 no Brasil	140

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADR	<i>Alternative Dispute Resolutions</i>
CEJUSC	Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania
CR88	Constituição da República
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CNMP	Conselho Nacional do Ministério Público
CPC	Código de Processo Civil
IC	Inquérito Civil
LIA	Lei de Improbidade Administrativa
MP	Ministério Público
ODS	Objetivos de Desenvolvimento Sustentável
ONU	Organização das Nações Unidas
PNL	Programação Neurolinguística
TAC	Termo de Ajustamento de Conduta

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	CONFLITO: SIGNIFICAÇÃO E APLICAÇÃO.....	17
2.1	Teoria do Conflito	17
2.1.1	<i>Definição e conceituação do conflito.....</i>	18
2.1.2	<i>Evolução do conceito de conflito.....</i>	20
2.1.3	<i>O conflito pode ser positivo.....</i>	22
2.1.4	<i>Dimensões e complexidades do conflito.....</i>	24
2.1.5	<i>Perspectivas filosóficas e psicológicas.....</i>	26
2.1.6	<i>Tratamento e transformação do conflito</i>	28
2.1.7	<i>Impactos sociais e evolução do conflito</i>	30
2.1.8	<i>Reflexões sobre o papel social do conflito</i>	32
2.2	Resolução e transformação de conflitos	34
2.2.1	<i>Responsabilidade estatal e o papel da doutrina clássica</i>	34
2.2.2	<i>Categorias de composição</i>	35
2.2.3	<i>Formas de atuação do terceiro.....</i>	36
2.3	Desafios e benefícios da transformação de conflitos	37
2.4	Abordagem holística na transformação do conflito	39
2.5	Desafios e benefícios da transformação de conflitos	41
3	ACESSO À JUSTIÇA E MEDIAÇÃO	45
3.1	Moderna visão do direito de acesso à Jurisdição.....	45
3.1.1	<i>A releitura do acesso à justiça</i>	49
3.1.2	<i>Conotações do acesso integral à ordem jurídica justa</i>	51
3.1.3	<i>Acesso à justiça e os outros poderes.....</i>	52
3.1.4	<i>Efeitos da sobrecarga do Judiciário</i>	54
3.2	<i>A pacificação social e o papel democrático dos cidadãos</i>	56
3.2.1	<i>A pacificação é incumbência de todo cidadão.....</i>	56
3.2.2	<i>A Jurisdição não é atividade exclusiva do Poder Judiciário</i>	57
3.3	A limitação e eficácia do acesso ao Judiciário	58
3.4	Resolução multifacetada dos conflitos.....	60
3.5	Tratamento adequado do conflito	62
3.5.1	<i>Conflito como fenômeno funcional.....</i>	63
3.5.2	<i>Riscos da busca da autocomposição a todo custo.....</i>	65
3.5.3	<i>Relevância da negociação como habilidade</i>	65
3.6	Mediação.....	69
3.6.1	<i>Conceito de Mediação</i>	69
3.6.2	<i>Finalidades e propósitos da mediação</i>	71
3.6.3	<i>Apontamentos históricos sobre a mediação.....</i>	73
3.6.4	<i>Princípios da mediação</i>	76
3.6.5	<i>Modelos de mediação.....</i>	81
3.6.6	<i>Diferenças entre Mediação e Conciliação.....</i>	84
3.6.7	<i>Mediação e Comunicação</i>	85
3.6.8	<i>A mediação e a transformação do conflito.....</i>	87
3.7	Sistema Multiportas	89
3.7.1	<i>Conceito.....</i>	89
3.7.2	<i>Fundamentos e vantagens dos meios alternativos</i>	94
3.7.3	<i>O papel do cidadão como protagonista – mudança cultural</i>	96

3.7.4	<i>A interdisciplinaridade no Sistema Multiportas</i>	98
3.7.5	<i>Critérios para a escolha das técnicas de resolução</i>	100
3.7.6	<i>Sistema Multiportas e a Mediação</i>	103
4	O MINISTÉRIO PÚBLICO E A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL	106
4.1	O papel constitucional e institucional do Ministério Público	106
4.1.1	<i>O MP na Constituição e sua vocação transformadora</i>	107
4.1.2.	<i>Os desafios da transformação institucional</i>	109
4.1.3	<i>Modelos de Ministério Público</i>	113
4.2	Legitimação do MP para mediar	116
4.2.1	<i>Previsões legislativas</i>	116
4.2.2	<i>O papel do Conselho Nacional do Ministério Público</i>	117
4.2.3	<i>Manual de Negociação e Mediação do CNMP</i>	120
4.2.4	<i>O Guia de Mediação e Conciliação do CNMP</i>	122
4.3	O Ministério Público como agente de transformação social	123
4.3.1	<i>Promoção de justiça e concretização de direitos</i>	124
4.3.2	<i>O acesso à justiça e sustentabilidade social</i>	126
4.4	Instrumentos Ministeriais para Resolução de Conflitos	144
4.4.1	<i>Inquérito Civil</i>	144
4.4.2	<i>A mediação dentro do IC</i>	144
4.4.3	<i>Termo de Ajustamento de Conduta</i>	145
4.4.4	<i>Execução de Título de Compromisso</i>	148
4.4.5	<i>Ação Civil Pública</i>	149
4.4.6	<i>Acordos de Não Persecução</i>	151
4.5	O Ministério Público como mediador e pacificador	152
5	A PNL E A TRANSFORMAÇÃO DOS CONFLITOS	155
5.1	Noções Introdutórias à PNL	156
5.2	Pressupostos básicos	159
5.2.1	<i>O mapa não é o território</i>	160
5.2.2	<i>Vida e 'mente' são processos sistêmicos</i>	161
5.3	O conflito sob a ótica da PNL	162
5.3.1	<i>A aplicação da PNL na Mediação</i>	164
5.3.2	<i>Comunicação e o papel do Ministério Público</i>	165
5.3.3	<i>A PNL oferece uma perspectiva única sobre os conflitos</i>	168
5.3.4	<i>Identificação dos processos internos das pessoas</i>	169
5.3.5	<i>Modelagem de comportamentos de sucesso no MP</i>	172
5.4	Ferramentas de PNL aplicáveis à Mediação no âmbito do MP	175
5.4.1	<i>Empatia ou Rapport</i>	176
5.4.2	<i>Escuta ativa</i>	179
5.4.3	<i>Identificar sistemas representacionais</i>	182
5.4.4	<i>Estados emocionais</i>	184
5.4.5	<i>Reenquadramento ou Reframing</i>	186
5.4.6	<i>Metáforas</i>	189
5.5	A PNL como Ferramenta de Transformação pelo MP	192
6	CONCLUSÃO – O MINISTÉRIO PÚBLICO, A MEDIAÇÃO E A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA: CAMINHOS PARA A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL	194
	REFERÊNCIAS	197

1 INTRODUÇÃO

A Constituição da República (CR88) de 1988, ao instituir um modelo de Estado Democrático de Direito, atribuiu ao poder público a função de garantir os direitos fundamentais ali afirmados. Para viabilizar este desiderato, a CR88 elencou valores centrais, como a promoção da cidadania e o respeito à dignidade humana, conferindo ao Estado a responsabilidade de garantir as condições para o desenvolvimento pleno dos cidadãos. Nesse contexto, o Ministério Público (MP) foi incumbido de um papel singular: a defesa dos interesses metaindividuais e a prevenção de condutas lesivas ao convívio social.

Contudo, a prática ministerial na proteção desses interesses coletivos e, em especial, dos direitos fundamentais, muitas vezes se concentra em uma atuação *a posteriori*, com ênfase na demanda judicial após a ocorrência de danos. Esse perfil eminentemente reativo tem se mostrado, em muitos casos, insuficiente para a efetivação célere e eficaz desses direitos, especialmente diante de questões complexas que atendem, por vezes, a interesses restritos de grupos privilegiados no plano político e econômico.

Considerando que a sociedade contemporânea e a doutrina processual de vanguarda exigem mecanismos mais ágeis para a resolução de conflitos, torna-se essencial que o Ministério Público adote uma postura proativa. Para tanto, deve a Instituição fomentar práticas que neutralizem acontecimentos lesivos aos direitos coletivos e individuais, sempre que possível, antes mesmo da judicialização da questão. Em outras palavras, propõe-se que o MP adote uma atuação proativa e preventiva, antecipando-se à materialização dos conflitos que impliquem violação de direitos fundamentais.

Essa perspectiva resolutiva do Ministério Público pode ser comprovada por meio de diferentes abordagens ao longo da história institucional no Brasil. A primeira delas envolve a adoção de uma postura ativa por parte dos membros do MP, voltada não apenas para a promoção dos direitos fundamentais, mas também para a mitigação de abusos, especialmente contra os mais vulneráveis. Um exemplo dessa atuação proativa se encontra nos Planejamentos Estratégicos Institucionais promovidos pelo MP. Nesse sentido, o Planejamento Estratégico Nacional de 2010-

2015¹, editado pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) com ampla participação dos membros e servidores da instituição². Embora louvável, tal abordagem apresenta uma limitação: os direitos e áreas prioritárias de atuação foram definidos pela própria Instituição, o que nem sempre reflete as necessidades específicas de uma sociedade diversa e de dimensões continentais como a brasileira.

Uma segunda abordagem reside na ampliação da interlocução entre o MP e a sociedade, permitindo que a Instituição atue com base nas demandas identificadas pela própria população. A Resolução nº 159/2017 do CNMP³ exemplifica essa iniciativa, ao prever o uso de audiências públicas para a “identificação de demandas sociais que exijam a instauração de procedimentos, elaboração e execução de Planos de Ação e Projetos Estratégicos”. Esse mecanismo constitui um avanço no reconhecimento da importância de uma atuação preventiva, conferindo maior proximidade entre o MP e a sociedade. No entanto, ainda que represente um avanço significativo, esta abordagem tende a relegar a figura do cidadão ao papel de colaborador passivo, em vez de protagonizar a definição das políticas públicas e a resolução dos seus próprios conflitos.

Visando superar essa limitação, uma terceira abordagem enfatiza o fortalecimento do controle social direto, que se materializa na capacitação de grupos sociais para que exerçam a atuação de seu poder constitucional, por exemplo, fiscalizando a atuação do gestor público e contribuindo para a formulação de políticas públicas. Nesse modelo, o MP assume um papel de fomentador, promovendo a

¹ Em que pese, atualmente, a atuação ministerial em todos o país tenha como embasamento o Planejamento Estratégico 2020-2029 do CNMP, o Planejamento Estratégico 2010-2015 merece destaque no presente trabalho não apenas pelo pioneirismo na atuação resolutiva, mas também por ter sido o alicerce do Plano Nacional de Incentivo à Autocomposição instituído pela Resolução 118/2014.

² BARROS, Rodrigo Janot Monteiro. Prefácio. *In*: Conselho Nacional do Ministério Público (Brasil). **Manual de negociação e mediação para Membros do Ministério Público**. 2. ed. Brasília. 2015, p. 10.

³ Conselho Nacional do Ministério Público (Brasil). **Resolução nº 159/2017**, art. 1º. “Compete aos Órgãos do Ministério Público, nos limites de suas respectivas atribuições, promover audiências públicas para auxiliar nos procedimentos sob sua responsabilidade, na identificação de demandas sociais que exijam a instauração de procedimento, para elaboração e execução de Planos de Ação e Projetos Estratégicos Institucionais ou para prestação de contas de atividades desenvolvidas. §1º As audiências públicas serão realizadas na forma de reuniões organizadas, abertas a qualquer cidadão, representantes dos setores público, privado, da sociedade civil organizada e da comunidade, para discussão de situações das quais decorra ou possa decorrer lesão a interesses difusos, coletivos e individuais homogêneos, e terão por finalidade coletar, junto à sociedade e ao Poder Público, elementos que embasem a decisão do órgão do Ministério Público quanto à matéria objeto da convocação ou para prestar contas de atividades desenvolvidas”.

formação de cidadãos para o exercício de sua cidadania de maneira plena e direta, sem desconsiderar o seu papel constitucional de garantidor do Estado Democrático de Direito.

Ainda assim desafios significativos se apresentam à execução dessa atuação popular, sendo o acesso à informação um dos principais. A superação dessas barreiras exige a adoção de um mecanismo mais condizente com o princípio democrático consagrado na Constituição da República, capaz de promover o envolvimento de interesses na construção de soluções jurídicas. De acordo com Rodrigo Janot⁴ isso implica em uma maior participação dos interessados na elaboração de soluções jurídicas que impactam suas vidas e um investimento crescente em alternativas ao processo judicial. Estas alternativas devem ser mais rápidas, informais e implementáveis.

Nesse sentido, o art. 127 da CR88, tido como arquétipo da atuação ministerial, reforça a defesa do regime democrático e da ordem jurídica como fundamentos da atuação do MP. Logo, qualquer ação institucional deve estar alinhada a essas diretrizes, sendo fundamental que o Ministério Público atue na promoção de mecanismos que fortaleçam a participação cidadã e a mediação de conflitos sociais. Em consonância, Almeida, Beltrame e Romano destacam que a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis forma a base das funções do Ministério Público⁵.

Diante da complexidade dos conflitos contemporâneos e da relevância de ferramentas de pacificação social, propõe-se que o MP estabeleça espaços específicos para o resgate da comunicação entre os cidadãos em situação de conflito. A criação de tais espaços, que privilegiam uma atuação extrajudicial, além de propiciar uma atuação que preceda à judicialização dos litígios, alinha-se com o papel constitucional do MP como efetivo defensor da ordem jurídica e promotor de justiça social. A mediação, neste contexto, é concebida como um instrumento eficaz para o

⁴ BARROS, Rodrigo Janot Monteiro de. Prefácio. *In*: Conselho Nacional do Ministério Público (Brasil). **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público**. 2. ed. Brasília. 2015, p. 11.

⁵ ALMEIDA, Gregório A. de; BELTRAME, Marthe S.; ROMANO, Michel B. **Novo perfil constitucional do Ministério Público: Negociação e Mediação e a postura resolutiva e protagonista do Ministério Público na resolução consensual das controvérsias e problemas**. 2015, p. 115.

tratamento e a prevenção de conflitos, permitindo ao MP atuar como um facilitador entre as partes, sejam eles indivíduos, grupos sociais ou órgãos administrativos.

Para que esta proposta seja viável, é fundamental que à implementação de espaços estruturados, some-se o fomento da capacitação contínua dos servidores e membros do MP, de modo que estejam aptos a empregar técnicas eficazes para o resgate da comunicação entre os envolvidos. Esse preparo não se limita à formação técnica em mediação extrajudicial, mas envolve o desenvolvimento de abordagens empáticas que permitam equilibrar as relações entre as partes, especialmente quando estas possuem pouca representação econômica ou social.

É fato que o tema ainda se mostra “desafiador para muitos membros e servidores e envolve uma mudança de mentalidade”⁶. No entanto, em um cenário social em constante transformação, a modernização das práticas ministeriais não é apenas voluntária, mas necessária, de modo a garantir uma atuação preventiva e eficaz.

Nesse contexto, a Programação Neurolinguística (PNL) apresenta-se como uma metodologia promissora para auxiliar o MP no desenvolvimento de uma mediação extrajudicial mais eficiente e humanizada.

A PNL fornece técnicas que permitem às partes envolvidas que ampliem sua percepção sobre o conflito, incentivando uma reavaliação de suas posições e facilitando o diálogo. Ao promover uma comunicação empática e estratégica, ela contribui para transformar os espaços de mediação em verdadeiros campos de diálogo, onde os conflitos podem ser compreendidos sob novas perspectivas e os direitos fundamentais consagrados.

A aplicação da PNL permite que o MP atue proativamente em conflitos que envolvam direitos fundamentais, especialmente aqueles cuja natureza essencial exija uma proteção eficaz.

Segundo Dilts⁷, o conflito emerge como um “estado de desarmonia entre pessoas, ideias ou interesses incompatíveis ou opostos”. Essa desarmonia, em muitos

⁶ BARROS, Rodrigo Janot Monteiro de. Prefácio. *In*: Conselho Nacional do Ministério Público (Brasil). **Manual de negociação e mediação para Membros do Ministério Público**. 2. ed. Brasília. 2015, p. 10.

⁷ DILTS, Robert. **Resolvendo conflitos com a PNL**. Disponível em: <https://golfinho.com.br/artigo/resolvendo-conflitos-com-a-pnl.htm>. Publicado em 08 jul. 2006. Acesso em: 06 ago. 2024.

casos, está enraizada em representações mentais inconscientes e subjetivas, fruto das experiências individuais de cada um. A PNL possibilita que essas representações, ou “mapas mentais”, sejam compreendidas, revelando as percepções diferenciadas que as partes têm da realidade. Em consequência, as “turbulências” que emergem das interações são mais facilmente administradas quando as partes aprendem a reagir de maneira criativa às diferenças.

O processo de mediação extrajudicial, apoiado pela PNL, pode ajudar na redução das disputas ao fomentar uma comunicação que ultrapassa as divergências iniciais e permite a criação de um espaço de entendimento mútuo. Técnicas de PNL ajudam a conduzir a mediação com maior sensibilidade, promovendo a identificação e a interpretação adequada das necessidades e expectativas das partes. Isso reforça o papel do MP na transformação de conflitos, passando a ser um facilitador de práticas de comunicação e de resolução que promovem a autocomposição e o protagonismo das partes na busca por soluções consensuais.

Além de promover o desenvolvimento de habilidades como empatia e negociação, a PNL permite que os envolvidos ampliem sua perspectiva sobre questões sociais, culturais e econômicas em conflito. Ao valorizar os diversos “mapas representacionais” e promover a autoavaliação e a autorreflexão, o MP pode garantir que as partes outrora marginalizadas sejam ouvidas e possam contribuir na construção das soluções para os conflitos.

Este estudo se amolda à linha de pesquisa "O processo na construção do Estado Democrático de Direito", se inserindo em uma perspectiva teórica que valoriza a mediação e o diálogo comunitário como instrumentos para a pacificação social e a promoção da justiça. A mediação extrajudicial, fundamentada em princípios de comunicação empática e orientada pela PNL, oferece um modelo de intervenção que visa o fortalecimento do protagonismo cidadão no tratamento de conflitos. A metodologia adotada é dedutiva, partindo de conceitos gerais para a compreensão detalhada dos temas propostos.

A pesquisa utilizará técnicas bibliográficas e documentais, baseando-se na análise de normas, doutrinas e fontes multidisciplinares que abordam temas como mediação de conflitos, o papel do Ministério Público no acesso à justiça e a aplicação da Programação Neurolinguística no tratamento de controvérsias. Dessa forma,

busca-se fornecer um arcabouço teórico sólido que justifique e fundamente a importância de uma abordagem preventiva e multidisciplinar dos conflitos no contexto do Ministério Público.

2 CONFLITO: SIGNIFICAÇÃO E APLICAÇÃO

Metaforicamente, na tradição mítica da Grécia Antiga, Ares e Atena personificam duas visões distintas do conflito. Ares⁸, o deus da guerra, simboliza o confronto direto, a violência e o caos que emergem dos conflitos não controlados.

Por outro lado, Atena⁹, deusa da sabedoria e da estratégia, representa a abordagem racional e o potencial transformador dos embates, quando guiados pela inteligência e pela negociação.

Assim como o mito apresenta esses dois arquétipos, têm-se os conflitos como fenômenos inevitáveis da interação humana, porém, podendo ser vistos sob diferentes óticas: ora desestruturadores, ora catalisadores de mudança e evolução social.

2.1 Teoria do Conflito

O conflito é uma realidade inerente à sociedade¹⁰. Em contextos atuais, onde o dinamismo das relações e o estilo de vida moderno acentuam as interações sociais, a presença do conflito torna-se quase inevitável. Tal fenômeno, longe de ser uma anomalia ou uma força puramente destrutiva, pode assumir um papel construtivo e contribuir para o desenvolvimento humano e para a evolução das estruturas sociais.

Sob uma perspectiva mais ampla, o conflito é uma manifestação natural e normal da vida em sociedade. Conforme elucidado por Robbins¹¹:

⁸ Graves descreve Ares como um sendo um deus belicoso e impulsivo, retratando-o como um amante da batalha pelo simples prazer do combate. GRAVES, Robert. **Os mitos gregos**. Tradução Fernando Klabin. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2018, capítulo 19. v. 1 e v. 2. [Recurso eletrônico].

⁹ Segundo Graves, a deusa Atena é representada como alguém que não encontra prazer na batalha, ao contrário de Ares, pois sua preferência recai sobre a pacificação de disputas e a aplicação da lei por meios pacíficos. GRAVES, Robert. **Os mitos gregos**. Tradução Fernando Klabin. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2018, capítulo 25. v. 1 e v. 2. [Recurso eletrônico].

¹⁰ Jiménez conceitua conflito da seguinte maneira: “Podemos definir conflicto como aquellas situaciones de disputa o divergencia en las que existe una contraposición de intereses, necesidades, sentimientos, objetivos, conductas, percepciones, valores y/o afectos entre individuos os grupos que definen sus metas como mutuamente incompatibles”. JIMENEZ, Jisé Ángel Ruiz. Conflicto. *In: Enciclopedia de Paz y Conflictos A-Z*. Eirene. Instituto de la Paz y Conflictos. Universidade de Granada. 2023, p. 149.

¹¹ ROBBINS, Steffens P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 326.

O conflito precisa ser percebido pelas partes envolvidas; a existência ou não do conflito é uma questão de percepção. Se ninguém tiver noção da existência do conflito, há um acordo geral de que ele não existe. Outros aspectos comuns nas definições são a oposição ou incompatibilidade e alguma forma de interação. Esses fatores estabelecem as condições que determinam o ponto inicial do processo de conflito.

Robbins complementa sua análise afirmando que o conflito se instaura no momento em que uma das partes percebe que a outra parte atinge, de forma efetiva ou potencial, algo que considera relevante. Essa percepção subjetiva é central para o desenvolvimento do conflito, pois configura o “choque” de interações, indo desde *atos explícitos e violentos até as formas mais sutis de desacordo*¹².

Além disso, há uma corrente de pensamento que não apenas aceita a inevitabilidade dos conflitos, mas reconhece sua essencialidade para o desenvolvimento humano¹³. Segundo essa visão, os conflitos contribuem para experiências enriquecedoras ao longo da vida, promovendo o crescimento pessoal e social. Ao enfrentar e resolver conflitos, os indivíduos são desafiados a desenvolver habilidades sociais, emocionais e cognitivas, fundamentais para seu amadurecimento e para a construção de suas identidades.

Para a sociedade, o conflito é funcional, pois impulsiona mudanças e inovações. Situações de conflito nos âmbitos social, político e econômico frequentemente desafiam o *status quo*, promovendo reformas e transformações que visam a justiça social, a igualdade e a eficiência.

Ao confrontar ideias e interesses divergentes, a sociedade é forçada a se adaptar, evoluir e buscar novas formas de organização e convivência. Esse processo gera avanços significativos, resultando em um maior bem-estar coletivo.

2.1.1 Definição e conceituação do conflito

A tarefa de definir o conflito apresenta desafios consideráveis, principalmente por envolver contextos variados e complexos que podem revesti-lo de diferentes formas. Segundo Tartuce, o conflito pode ser descrito como um “desacordo, uma contradição ou uma incompatibilidade entre posições apresentadas a partir da

¹² ROBBINS, Steffens P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 326.

¹³ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 16.

incompatibilidade entre objetivos, cognição e emoções”¹⁴. Tal entendimento ressalta que o conflito surge de uma oposição significativa entre partes, englobando tanto os aspectos racionais quanto emocionais que permeiam as interações humanas.

Em uma abordagem mais ampla, o significado léxico de conflito abrange “falta de entendimento grave ou oposição violenta entre duas ou mais partes; [...] discussão veemente ou acalorada; altercação; encontro de coisas que se opõem ou divergem”¹⁵.

Já na perspectiva jurídica, o conflito tende a ser descrito como um “choque ou embate violento de várias pessoas que entram em luta”¹⁶, enfatizando um caráter de confronto entre interesses opostos

A distinção entre os termos "conflito" e "controvérsia" também merece consideração, especialmente no contexto de resolução de disputas. Inclusive, essa amplitude conceitual encontra eco na doutrina nacional. Tartuce¹⁷, por exemplo, define o termo "conflito" como uma crise experienciada pelas partes envolvidas, sendo a "disputa" uma de suas manifestações, caracterizada por uma controvérsia. Nesse particular, é importante notar que a Lei de Mediação brasileira trata os termos “conflito” e “disputa” como sinônimos¹⁸ o que também é observado no Código de Processo Civil nos artigos 3º, § 2º¹⁹, e 694²⁰.

Para o CNMP, no entanto, o conflito é caracterizado como uma situação de *antagonismo* entre *interesses ou posições*, onde há uma *resistência* perceptível de uma das partes envolvidas.

Por outro lado, a controvérsia refere-se a uma mera *divergência*, onde a resistência é ausente; em outros casos, ainda, sequer há que divergência, ocasião em

¹⁴ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 4.

¹⁵ **Dicionário Michaelis On-line**. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>. Acesso em: 11 fev. 2024.

¹⁶ **Dicionário Jurídico On-line**. Disponível em: <https://vademecumbrasil.com.br/dicionario-juridico>. Acesso em: 11 dez. 2024.

¹⁷ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 4.

¹⁸ Lei nº 13.140/2015, art. 1º. “Esta Lei dispõe sobre a mediação como meio de solução de controvérsias entre particulares e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública”.

¹⁹ CPC, art. 3º. § 2º. “O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos”.

²⁰ CPC, art. 694. “Nas ações de família, todos os esforços serão empreendidos para a solução consensual da controvérsia, devendo o juiz dispor do auxílio de profissionais de outras áreas de conhecimento para a mediação e conciliação. Parágrafo único. A requerimento das partes, o juiz pode determinar a suspensão do processo enquanto os litigantes se submetem a mediação extrajudicial ou a atendimento multidisciplinar”.

que se estaria diante de um simples *problema*²¹. O Colegiado Nacional reforça essa diferenciação ao sugerir que, na ausência de controvérsia, o Ministério Público poderia adotar uma atuação preventiva, aplicando mecanismos de mediação antes da instalação de um conflito ou controvérsia²².

Ainda que a legislação brasileira trate ambos os termos como sinônimos — como se observa no Código de Processo Civil, art. 3º, §2º, e no art. 694, acima mencionados, bem como na própria Lei nº 13.140/2015, já em seu artigo inaugural, se mencionam os termos solução consensual do "conflito" e da "controvérsia" de forma intercambiável —, o CNMP destaca a importância de diferenciar esses conceitos, pois reconhece o papel da mediação como ferramenta proativa.

No presente trabalho, sem afastar a didática distinção feita pelo CNMP, a qual contribui para uma visão mais abrangente e preventiva no tratamento de questões intersubjetivas, se utilizará os termos conflito e controvérsia como sinônimos em respeito à legislação em vigor.

2.1.2 Evolução do conceito de conflito

A definição e conceituação do conflito evoluíram ao longo do tempo, revelando diferentes abordagens que influenciaram o entendimento contemporâneo. Segundo Robbins²³, a visão tradicional, predominante nas décadas de 1930 e 1940, entendia o conflito como algo prejudicial e associado a violência e irracionalidade. Essa

²¹ “A palavra resistência, portanto, é que estabelece a distinção. Ainda usamos o conceito de “problema”, pois em várias situações da atuação Institucional não existem conflitos a resolver. Por exemplo, na atuação preventiva do Ministério Público em que é feito trabalho objetivando a implementação dos Planos de Prevenção Contra Incêndio – PPCI em condomínios, casas de espetáculo, bares, restaurantes, hotéis etc., pode não haver conflito, o que acontecerá se os instados a cumprir as exigências legais aceitarem imediatamente implementar o que determina a lei. Nessa situação, apenas haverá um “problema”, que será resolvido por intermédio de uma negociação direta entre os membros da Instituição e aquele que precisava regularizar a segurança do estabelecimento ou do condomínio” (BRASIL. Corregedoria Nacional do Ministério Público. **Guia de Negociação/Corregedoria Nacional do Ministério Público**. Brasília: Conselho Nacional do Ministério Público, 2023, p. 13).

²² Longe de configurar aparente fetichismo, tal entendimento é suma relevância por reconhecer que mecanismos como a mediação podem ser utilizados antes mesmo da ocorrência de formal resistência (ou conflito, nos termos apresentados). A propósito: “Um segundo exemplo seriam convênios entre o Ministério Público e outras instituições públicas. Para a formalização do documento, seriam utilizadas técnicas de negociação para solucionar o “problema”, não se falando em conflito, pois, na maior parte das vezes, ele não existe” (BRASIL. Corregedoria Nacional do Ministério Público. **Guia de Negociação/Corregedoria Nacional do Ministério Público**. Brasília: Conselho Nacional do Ministério Público, 2023, p. 13).

²³ ROBBINS, Steffens P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 326.

perspectiva sustentava que a eliminação do conflito, por meio de uma comunicação eficaz e de confiança mútua, resultaria em melhorias para os grupos e organizações. Apesar de hoje ser amplamente contestada, essa abordagem ainda influencia avaliações de conflitos em algumas esferas, especialmente de potencial escalada.

Com o surgimento da visão de relações humanas entre o final dos anos 1940 e meados da década de 1970, o conflito passou a ser visto como uma ocorrência inevitável nas interações sociais e organizacionais. Essa nova abordagem introduziu a ideia de que o conflito pode ter efeitos positivos, como contribuir para o desempenho grupal, desde que gerido adequadamente.

A partir da década de 1970, a visão interacionista consolidou a aceitação do conflito e até o incentivou em determinados contextos. Ao invés de apenas reconhecer o conflito, essa visão defende que um certo nível de conflito é essencial para manter a inovação e a autocrítica dentro dos grupos²⁴. A principal contribuição dessa visão é a recomendação de se manter um nível mínimo de conflito para assegurar que o grupo permaneça viável, autocrítico e criativo. Dessa forma, a visão interacionista destaca que o conflito não é inerentemente bom ou ruim; sua natureza e o contexto em que ocorre determinam seu impacto positivo ou negativo.

A harmonia absoluta poderia gerar estagnação, tornando os grupos insensíveis à necessidade de mudança e adaptação. O conflito, assim, é visto como um estímulo à criatividade e à renovação.

A abordagem interacionista de Robbins, embora focada inicialmente em ambientes organizacionais, pode ser aplicada a relações interpessoais, reconhecendo o conflito como uma manifestação natural e até mesmo necessária para a coexistência de interesses em uma sociedade plural.

Essa percepção adquire ainda mais relevância a partir do instante em que se percebe o conflito sob a ótica das hodiernas dinâmicas sociais, “dado que a existência de divergência de interesses é inerente a uma sociedade formada por indivíduos autônomos”²⁵.

²⁴ ROBBINS, Steffens P. **Comportamento organizacional**. Tradução técnica de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 326.

²⁵ COSTA, Alexandre Araújo. Cartografia dos métodos de composição de conflitos. *In*: AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**. v. 3. Brasília: Brasília Jurídica, 2002, p. 162.

Com efeito, reforça-se a ideia de que o conflito não é inerentemente positivo ou negativo; seu impacto dependerá do contexto e das estratégias empregadas para seu manejo.

2.1.3 O conflito pode ser positivo

O conflito, em suas diversas manifestações, pode ser compreendido como um fenômeno construtivo que desempenha um papel vital na dinâmica social. De acordo com Deutsch, o conflito pode ser visto como um catalisador de transformação e crescimento, uma vez que ele “previne estagnações, estimula interesse e curiosidade, é o meio pelo qual os problemas podem ser manifestados e no qual chegam as soluções, é a raiz da mudança pessoal e social”²⁶.

Essa perspectiva sugere que o conflito é parte integrante do processo de interação social, permitindo não apenas a identificação de problemas, mas também a busca ativa por soluções. Além disso, o conflito pode ser uma força unificadora, pois “demarca grupos e, desta forma, ajuda a estabelecer uma identidade coletiva e individual; o conflito externo geralmente fomenta coesão interna”²⁷.

A visão construtiva do conflito possibilita a construção de um ambiente em que o diálogo se torna não apenas viável, mas enriquecido, prevenindo a cristalização da discussão e oportunizando mudanças sociais e pessoais.

Nesse contexto, os conflitos desempenham um papel crucial na construção da identidade pessoal. Ao vivenciar experiências de conflito, os indivíduos são desafiados a refletir sobre seus valores, crenças e comportamentos, um processo que é fundamental para o crescimento pessoal e para a formação de uma identidade forte e coerente.

Portanto, enquanto alguns consideram o conflito humano um obstáculo a ser eliminado, uma perspectiva crescente reconhece-o como uma oportunidade para o desenvolvimento pessoal e social. E isso, especialmente, por seu potencial de fomento à construção de competências essenciais, à reflexão pessoal e ao

²⁶ DEUTSCH, Morton. A resolução do conflito: processos construtivos e destrutivos. In: AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**, v. 3. Brasília. Universidade de Brasília - Grupos de Pesquisa, p. 34.

²⁷ DEUTSCH, Morton. A resolução do conflito: processos construtivos e destrutivos. In: AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**. v. 3. Brasília. Universidade de Brasília - Grupos de Pesquisa, p. 34.

fortalecimento das relações interpessoais, possibilitando a resolução de problemas, a negociação, a comunicação eficaz e a empatia. Essas habilidades são cruciais para o desenvolvimento tanto pessoal quanto profissional, contribuindo para relações mais saudáveis e produtivas.

Além disso, o conflito pode atuar como um catalisador para a autorreflexão e a autoavaliação, permitindo que os indivíduos examinem suas crenças, valores e comportamentos, e façam os ajustes necessários para seu crescimento.

Por fim, o conflito pode ser saudável para a evolução da própria personalidade humana, pois possibilita novas experiências. Tal perspectiva adquire ainda mais destaque a partir do instante em que se considera o conflito não como algo a ser resolvido ou dissolvido, mas transformado. Essa transformação é essencial para a adaptação e o aprendizado contínuo do indivíduo em suas relações interpessoais em seu ciclo de vida²⁸.

Sob uma ótica mais ampla, o conflito pode ser transformado em um motor de mudança positiva, promovendo a paz e a cooperação na sociedade. Tartuce²⁹ defende que o conflito não deve ser eliminado, mas tratado, pois, ao considerar que a controvérsia é formada pela percepção da relação vivida, uma mudança na forma de enxergar os fatos controvertidos pode levar a alterações no comportamento, impactando o desenvolvimento do conflito e transformando-o em uma nova experiência.

Não obstante muitas pessoas percebam o conflito como algo negativo, em uma sociedade dinâmica, ele se revela não apenas inevitável, mas frequentemente necessário como instrumento evolutivo. Destarte, o enfrentamento de conflitos pode levar ao fortalecimento das relações interpessoais, à medida que as pessoas aprendem a resolver suas diferenças de forma construtiva e a estabelecer um entendimento mútuo. Essa dinâmica não apenas promove uma convivência mais harmoniosa, mas também contribui para a construção de laços sociais mais fortes e significativos.

²⁸ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 16.

²⁹ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 16.

2.1.4 Dimensões e complexidades do conflito

Os conflitos surgem de uma multiplicidade de fatores, que incluem valores, posições e a dinâmica relacional entre as partes. A falta de respeito em relação a questões fundamentais, como *valores* e papéis exercidos por cada um na relação, bem como recursos financeiros e poder, contribui significativamente para o surgimento de conflitos. Além disso, o nível de informação disponível também desempenha um papel crucial na maneira como os conflitos se manifestam e se desenvolvem³⁰.

De acordo com Deutsch³¹, diversas questões devem ser levadas em consideração durante a análise e o tratamento de um conflito. Entre elas, destacam-se:

- a) características das partes em conflito: elementos como valores pessoais, motivações individuais, e recursos físicos, cognitivos e sociais são cruciais para compreender o conflito, especialmente suas particularidades e a extensão da divergência. Esses fatores não apenas ajudam a entender o conflito, mas também são fundamentais para a sua prevenção e para a busca de meios adequados para seu tratamento;
- b) existência e natureza das relações anteriores entre os envolvidos: nesse aspecto, surgem expectativas formadas a partir de uma "pré-leitura", que muitas vezes é equivocada e impregnada de subjetivismo;
- c) natureza da questão controvertida que originou o embate: elementos como a extensão do conflito, seu tempo de duração, a relevância emocional e a reiteração são de especial importância;
- d) ambiente em que se desenvolve o conflito: fatores como a acessibilidade aos meios de tratamento do conflito e a interferência do contexto social e cultural são determinantes na dinâmica do conflito;
- e) terceiros interessados: o comportamento e as expectativas de terceiros que se relacionam com as partes em conflito podem interferir na atuação destes;
- f) estratégias e táticas utilizadas pelos envolvidos: estas influenciam na avaliação do conflito e na formulação de caminhos apropriados para seu tratamento;

³⁰ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 5.

³¹ DEUTSCH, Morton. A resolução do conflito: processos construtivos e destrutivos. *In*: AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**, v. 3. Brasília. Universidade de Brasília - Grupos de Pesquisa, 2004, p. 31-32.

- g) consequências do conflito para os envolvidos, direta e indiretamente: aspectos como perdas e ganhos, evolução pessoal e reputação são fundamentais para a compreensão do impacto do conflito sobre as partes.

Sob uma perspectiva sociopsicológica, conforme Deutsch, em toda interação social, os participantes agem com base em suas percepções e cognições sobre os demais envolvidos³². Mesmo ao reconhecer as individualidades do outro, os indivíduos são fortemente influenciados por suas expectativas e motivações pessoais, bem como pelo ambiente social em que estão inseridos.

Assim, não apenas uma percepção equivocada sobre a natureza de um relacionamento ou sobre o papel desempenhado por um indivíduo pode resultar no surgimento de um conflito. Fatores diversos como valores pessoais, condições psicológicas (incluindo o estado emocional) e necessidades básicas podem ser determinantes, evidenciando que os conflitos podem surgir de questões subjetivas ou objetivas, internas ou externas.

Nesse particular, tocante aos aspectos subjetivos, identificar o que constitui a satisfação de um interesse pode ser um desafio, uma vez que a busca por essa satisfação, em muitas situações, revela-se essencialmente egóica. Esse fenômeno se torna ainda mais complexo em uma sociedade plural, sob a ótica do Estado Democrático.

A insatisfação com as formas tradicionais de resolução de conflitos tem demonstrado que suas abordagens podem não ser adequadas, ou, pelo menos, não são suficientes como soluções exclusivas para todas as espécies de controvérsias.

Elementos que têm colaborado para o aumento do número de conflitos incluem³³:

- a) ritmo acelerado da vida e a modernização de uma *sociedade convulsionada*;
- b) a coexistência de variados *valores éticos*;
- c) o aumento do acesso à *informação*, especialmente sobre os direitos individuais.

³² DEUTSCH, Morton. A resolução do conflito: processos construtivos e destrutivos. *In*: AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**, v. 3. Brasília. Universidade de Brasília - Grupos de Pesquisa, p. 29-98. 2004, p. 33.

³³ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 9-10.

Essas dinâmicas complexas revelam que os conflitos são fenômenos multifacetados, exigindo uma compreensão profunda e uma abordagem estratégica para sua resolução.

2.1.5 Perspectivas filosóficas e psicológicas

A análise dos conflitos muitas vezes se fundamenta em conceitos que refletem uma visão dual ou binária das relações humanas. Essa perspectiva é limitada, pois diversos fatores podem estar envolvidos em um determinado conflito. Aspectos como as características pessoais de cada interessado — incluindo capacidade cognitiva, personalidade, poder e inteligência emocional — bem como experiências anteriores entre as partes, seja de maneira direta ou indireta, podem influenciar tanto o desenvolvimento quanto o desfecho da disputa.

Além disso, como visto, elementos como a questão em si, a relevância das motivações (considerando a ótica valorativa de cada um) e a forma de exteriorização do conflito são igualmente cruciais na análise da discussão³⁴. Esses fatores tornam cada conflito um evento singular, repleto de nuances específicas que desafiam interpretações simplistas.

Em consequência dessa visão dualista, a concepção tradicional do conflito tende a restringir as opções de resolução a apenas duas alternativas, gerando uma percepção polarizada de “ganha-perde”. Buttoni³⁵ critica essa perspectiva ao afirmar que o sistema jurídico, embora baseado em um princípio binário, não reflete a multifacetada realidade da experiência humana:

De fato, o sistema jurídico é baseado, essencialmente, no princípio binário, enquanto a realidade da existência humana é no mínimo ternária, é multifacetada. [...] Reduzir tudo ao dualismo do lícito, ilícito, permitido/proibido, inocente/culpado [...] é mutilar as infinitas possibilidades do comportamento humano. A mente humana tem inúmeras possibilidades de argumentar e avaliar as situações comportamentais, muito além do raciocínio binário do direito.

Essa crítica sugere que a mente humana possui um leque vasto de possibilidades para argumentar e avaliar situações que vão muito além do raciocínio

³⁴ DEUTSCH, Morton. A resolução do conflito: processos construtivos e destrutivos. *In*: AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**, v. 3. Brasília. Universidade de Brasília, Grupos de Pesquisa, 2004, p. 31.

³⁵ BUTTONI, Ademir. A ilusão do normativismo e a mediação. **Revista do Advogado - AASP**, set./2006, n. 87, p. 3.

binário. Isso rende ensejo a uma visão voltada à funcionalidade do conflito quando explorada a plena potencialidade da criatividade humana.

A ideia de que o conflito pode ser funcional encontra respaldo em diversas correntes psicológicas e filosóficas. A perspectiva dos conflitos construtivos³⁶, por exemplo, defende que os conflitos, quando gerenciados de maneira adequada, podem resultar em soluções criativas e inovadoras. Essa visão está alinhada com a ideia positiva do conflito, conforme discutido anteriormente, onde o enfrentamento das divergências pode promover mudanças sociais e individuais.

Além disso, a tese da resiliência reforça essa perspectiva ao destacar que a superação de adversidades, incluindo conflitos, pode fortalecer a capacidade de adaptação e recuperação dos indivíduos. Nesse sentido, ganha corpo a tese de que a resolução de conflitos pode ser entendida como uma oportunidade para crescimento e desenvolvimento, tanto no âmbito pessoal quanto social. Assim, o conflito, longe de ser um obstáculo, pode se transformar em um motor para a inovação e a transformação positiva.

Sob tais enfoques, acrescenta Tartuce que “a interdisciplinaridade se revela um importante instrumento para a compreensão adequada da ocorrência conflituosa”³⁷. Essa abordagem reconhece que os conflitos não podem ser analisados de forma isolada, exigindo uma colaboração entre diferentes áreas do conhecimento para uma interpretação mais profunda e eficaz.

A importância da intervenção de diversos ramos do saber para a resolução de um conflito, inclusive na área do Direito, é algo estimulado até mesmo em nosso ordenamento jurídico. Exemplos disso podem ser encontrados no Código de Processo Civil e na Lei nº 11.340/06, que incentivam uma abordagem multidisciplinar e integrada no tratamento das controvérsias.

Assim, o estudo do conflito vai muito além dos aspectos jurídicos, envolvendo uma variedade de disciplinas e áreas de conhecimento. Para um entendimento

³⁶ Como pontua Deutsch: “[...] um conflito tem consequências produtivas se todos os participantes estão satisfeitos com os efeitos e sentem que, resolvido o conflito, ganharam. [...] O ponto não é como eliminar ou prevenir o conflito, mas, em vez disso, como fazê-lo ser produtivo” (DEUTSCH, Morton. A resolução do conflito: processos construtivos e destrutivos. *In*: AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**, v. 3. Brasília. Universidade de Brasília - Grupos de Pesquisa, 2004, p. 41).

³⁷ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 8.

completo e uma abordagem eficaz, é essencial que o estudioso busque compreender o conflito sob uma ótica holística. Essa perspectiva proporciona uma compreensão mais rica e um tratamento mais adequado das situações conflituosas.

A necessidade de uma abordagem abrangente do conflito não passou despercebida pelos estudiosos. Diversas visões sobre o conflito permitem sua releitura, não apenas quanto ao seu desenrolar, mas também sobre as possíveis estratégias de tratamento. Tal flexibilidade na análise do conflito possibilita a identificação de soluções mais criativas e efetivas, promovendo assim um ambiente mais propício para a resolução pacífica das divergências. A respeito dessa temática, voltar-se-á mais adiante, no item referente ao tratamento multidisciplinar do conflito.

2.1.6 Tratamento e transformação do conflito

A complexidade das controvérsias contemporâneas exige um tratamento cada vez mais eficiente e eficaz, sob pena de que a resolução se resuma a uma abordagem superficial que não adentra as causas reais do conflito. Para isso, é imprescindível a existência de uma ordem jurídica célere, bem como a adoção de métodos de resolução de controvérsias que sejam ágeis, atualizados e idôneos à pacificação³⁸. Essa necessidade de tratamento adequado não se restringe ao âmbito jurídico, mas abrange uma visão holística que considera as particularidades de cada situação.

Para alcançar esse tratamento adequado, é necessário que o conflito seja abordado por meio de mais de um mecanismo, reconhecendo a diversidade de formas que a resolução pode assumir. Essa multiplicidade de abordagens se justifica na complexidade dos conflitos, que muitas vezes não se restringem a uma única causa ou solução.

Reconhecendo que o conflito é um fenômeno inevitável e, em certo grau, imprescindível, surge a necessidade de que ele seja, ao menos, controlado. Isso implica que as divergências, apesar de serem catalisadores da evolução humana, devem ser tratadas adequadamente para que resultem em um objetivo salutar para as partes envolvidas. O controle do conflito não visa suprimir a divergência, mas sim canalizar a comunicação e embate para um desfecho construtivo.

³⁸ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 9-10.

A comunicação no âmbito jurídico, frequentemente marcada por jargões e terminologias específicas, pode tornar-se incompreensível para aqueles que não pertencem a essa esfera de conhecimento. Apesar de a adoção de um linguajar técnico ser importante para o progresso do entendimento jurídico, notadamente para entendimento recíproco e compartilhamento de experiência³⁹, como se verá adiante, a implementação de uma comunicação mais acessível é fundamental em diversos momentos do tratamento de um conflito. Desde os primeiros contatos com as partes, estabelecendo *rapport*, até as tratativas que se desenvolvem durante as atividades de mediação, uma linguagem clara e compreensível é essencial para facilitar o diálogo e a resolução pacífica.

No âmbito das relações, é natural que diferentes pontos de vista conduzam a comportamentos variados. Isso também evidencia a importância da *transformação do conflito*, que envolve a adoção de mecanismos que permitam a reavaliação dos fatos controvertidos a partir de *novas percepções*.

Essa transformação é crucial para elevar os relacionamentos a um novo patamar. Como afirma Tartuce, “importa, portanto, a noção de conflito como possível objeto de transformação, mudança e, quiçá, evolução do ser humano, razão pela qual sua abordagem deve se dar da forma mais adequada possível”⁴⁰.

Em uma sociedade plural, que valoriza o respeito à democracia, é imperativo aprender a lidar com a existência constante de conflitos de diversas matizes. Tradicionalmente, o conflito era encarado pelos profissionais da área jurídica como algo a ser *combatido*, considerando-se que uma das principais funções do direito é *resolver os conflitos sociais*.

Contudo, essa visão tem se transformado, reconhecendo-se que o conflito não deve ser anulado. Como afirma Costa⁴¹, as relações humanas possuem uma dimensão conflitiva que integra a diversidade de percepções e experiências. As tensões entre as partes não se restringem a interesses divergentes, mas refletem

³⁹ BARBOSA MOREIRA, José Carlos. Sobre a multiplicidade de perspectivas no estudo do processo. **Revista de Direito da Procuradoria-Geral de Justiça**, Rio de Janeiro. 1990, p. 55.

⁴⁰ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023.p. 16.

⁴¹ COSTA, Alexandre Araújo. Cartografia dos métodos de composição de conflitos. *In*: AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**, v. 3. Brasília: Brasília Jurídica, 2002, p. 163.

diferentes maneiras de perceber o mundo. Essas diferenças não podem ser desconsideradas sem ferir o direito de cada um à sua própria identidade.

Felizmente, a ordem jurídica nacional tem avançado nesse sentido, mormente a partir da instituição da “Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado de Conflitos de Interesse” por meio da Resolução nº 125/2010, do Conselho Nacional de Justiça⁴² e, no âmbito do Ministério Público, com a edição da Resolução nº 118/2014, do Conselho Nacional do Ministério Público⁴³. Essas iniciativas representam passos importantes rumo a uma abordagem mais integrada e respeitosa no tratamento dos conflitos.

Nesse particular, a mediação e outras práticas de tratamento de conflitos possibilitam transformar situações desafiadoras em oportunidades de desenvolvimento pessoal e progresso social. Esse processo contribui para a construção de uma sociedade mais justa, equitativa e harmoniosa. Por meio de um tratamento adequado e transformador dos conflitos, é possível não apenas resolver as divergências, mas também promover a pacificação e a construção de relacionamentos mais saudáveis e sustentáveis.

2.1.7 Impactos sociais e evolução do conflito

O ritmo acelerado da vida moderna, amplamente impulsionado pelo avanço tecnológico, criou uma demanda por respostas rápidas aos anseios sociais. Contudo, o Poder Judiciário tem enfrentado dificuldades para atender a essas demandas de maneira ágil, o que desafia o direito constitucional à duração razoável do processo. Além disso, o sistema jurisdicional tradicional, centrado em um julgador externo, muitas vezes se limita a resolver as disputas sem fomentar a harmonização das relações e a pacificação social.

⁴² Conselho Nacional de Justiça, Res. 125/2010, art. 1º. “Fica instituída a Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses, tendente a assegurar a todos o direito à solução dos conflitos por meios adequados à sua natureza e peculiaridade” (em redação dada pela Resolução nº 326, de 26.6.2020).

⁴³ Conselho Nacional do Ministério Público, Res. 118/2014, art. 1º. “Fica instituída a POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO À AUTOCOMPOSIÇÃO NO ÂMBITO DO MINISTÉRIO PÚBLICO, com o objetivo de assegurar a promoção da justiça e a máxima efetividade dos direitos e interesses que envolvem a atuação da Instituição”.

Esse cenário gerou, na comunidade jurídica, a necessidade de desenvolver métodos de tratamento de conflitos que efetivamente promovam a pacificação, resgatando a essência da Justiça como mediadora social.

Dessa necessidade, surge o movimento da Justiça Restaurativa, inspirado em antigas tradições que valorizam a construção de espaços de diálogo, nos quais as relações possam ser reparadas e transformadas. Tal ideal se estabelece dentro de um novo paradigma, que inclui práticas como a negociação, a conciliação e, especialmente, a mediação, todas voltadas a oferecer uma abordagem restaurativa e construtiva.

Por outro lado, Tartuce⁴⁴ destaca que o crescente acesso à informação intensifica a conflituosidade, pois os indivíduos, cada vez mais cientes de seus direitos e *posições de vantagem*, tornam-se menos dispostos a aceitar injustiças de forma passiva. Esse fortalecimento da cidadania gera uma maior disposição para questionar e, muitas vezes, desafiar situações percebidas como injustas, incentivando a busca por soluções junto aos órgãos competentes de distribuição da Justiça.

Entretanto, essa nova conscientização vem acompanhada por uma diminuição na disposição para o diálogo em uma sociedade onde as relações estão cada vez mais mediadas por distâncias e plataformas digitais. Tal contexto reforça a necessidade de métodos eficazes de resolução e transformação de conflitos que respondam a essa nova dinâmica social e cultural.

Tal panorama, contudo, apresenta-se como excelente oportunidade evolutiva. A história humana fornece múltiplos exemplos nos quais o conflito desempenhou um papel transformador, possibilitando avanços e novos paradigmas. Os ciclos históricos, muitas vezes, refletem momentos de ruptura seguidos por progressos sociais, culturais e tecnológicos, o que sugere que o conflito, longe de ser meramente destrutivo, pode servir como um catalisador de mudanças.

Essa visão reforça a ideia de que o conflito não deve ser simplesmente combatido, mas tratado de maneira construtiva, reconhecendo-o como uma manifestação natural das relações humanas que, quando bem administrada, pode promover o desenvolvimento individual e coletivo.

⁴⁴ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023. p. 10.

A partir dessa compreensão multifacetada do conflito, torna-se claro que as relações humanas não são regidas por um determinismo rígido, imposto por fatores externos e imutáveis.

Deutsch⁴⁵ aponta que a complexidade dos conflitos revela que eles podem ter origem em mal-entendidos, percepções distorcidas ou informações imprecisas sobre o estado emocional ou as intenções das partes envolvidas. Assim, a presença ou ausência de conflito não é determinada exclusivamente pelas condições objetivas, mas pode ser significativamente influenciada por fatores psicológicos, como a valorização individual e as convicções pessoais.

Esse exemplo ilustra a importância do *processo psicológico de percepção e avaliação*, que possibilita que um cenário objetivamente desfavorável se transforme em uma oportunidade para *ressignificar* o conflito.

Em última análise, a ressignificação do conflito e seu impacto na evolução das relações humanas dependem, em grande medida, da capacidade das partes de reinterpretar a situação e de identificar pontos em comum ou valores compartilhados. Esse processo de transformação envolve uma reavaliação interna que não apenas redefine a relação com o conflito, mas também contribui para o amadurecimento emocional e a resiliência dos envolvidos.

Assim, os conflitos podem ser compreendidos não como pontos finais, mas como pontos de partida para uma convivência mais harmônica e evolutiva. Tal processo de ressignificação será mais explorado no capítulo cinco.

2.1.8 Reflexões sobre o papel social do conflito

Ao final desta análise sobre a conflitolgia, seus fundamentos e as diversas perspectivas para sua compreensão, evidencia-se que o conflito é um fenômeno social complexo, dinâmico e inerente às relações humanas. Longe de ser um

⁴⁵ “Dessa forma, a presença ou a ausência de conflito nunca é rigidamente determinada pelo estado de ânimo objetivo. Além da possibilidade de má-percepção, fatores psicológicos entram na determinação do conflito ainda de outra maneira crucial. O conflito é também determinado sobre o que é valorizado pelas partes conflitantes. Mesmo o exemplo clássico de puro conflito – dois homens famintos em um bote com comida suficiente para a sobrevivência de apenas um – perde seu impacto se um ou os dois homens tiverem valores religiosos e sociais que podem tornar-se psicologicamente mais dominantes que a necessidade da fome ou o desejo pela sobrevivência” (DEUTSCH, Morton. A resolução do conflito: processos construtivos e destrutivos. *In*: AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**, v. 3. Brasília. Universidade de Brasília - Grupos de Pesquisa, p. 29-98. 2004, p. 36).

problema a ser erradicado, o conflito se apresenta como um importante elemento para o desenvolvimento pessoal e coletivo, proporcionando novas experiências e ampliando o repertório social dos indivíduos.

Conforme discutido nos itens anteriores, o conflito pode servir como um catalisador para a evolução individual. Ao enfrentar desafios, os indivíduos são convidados a explorar novas perspectivas e a ampliar seus limites pessoais, enriquecendo suas experiências e promovendo a resiliência. Esse processo de enfrentamento e superação é fundamental para o desenvolvimento da personalidade, uma vez que oferece oportunidades para o crescimento pessoal. Ao invés de ser simplesmente dissolvido ou resolvido, o conflito se transforma, trazendo consigo novas aprendizagens e possibilidades de amadurecimento.

Outro aspecto fundamental explorado é o potencial do conflito para fortalecer as relações interpessoais. No processo de transformação de conflitos, as partes são incentivadas a trabalhar juntas para superar as divergências, o que pode levar ao estabelecimento de uma compreensão mais profunda e ao fortalecimento dos laços. Essa capacidade de tratar as diferenças de maneira construtiva contribui para o desenvolvimento de uma cultura de respeito e empatia, promovendo a coesão e a harmonia social.

Assim, ao conectar as perspectivas filosóficas, psicológicas e sociais discutidas, torna-se evidente que o conflito, ao invés de ser meramente evitado, deve ser compreendido e tratado de forma adequada. Ele não apenas representa um desafio, mas também uma oportunidade para o fortalecimento das capacidades humanas de adaptação, negociação e transformação. Desse modo, o conflito desempenha um papel central na evolução das relações humanas, incentivando a criação de um ambiente social mais cooperativo, resiliente e atento às necessidades dos indivíduos.

Essa visão integradora sugere que o verdadeiro potencial do conflito está na sua abordagem construtiva e transformadora, onde ele se torna um elemento positivo na construção de uma sociedade mais justa e equitativa. Em última análise, compreender e valorizar o papel social do conflito é essencial para promover a paz e a estabilidade nas relações, contribuindo para um ambiente em que os desafios e as diferenças possam se traduzir em crescimento e harmonia social.

2.2 Resolução e transformação de conflitos

2.2.1 Responsabilidade estatal e o papel da doutrina clássica

A resolução de conflitos, embora essencial para a convivência humana e presente no direito desde suas origens, é um tema que apenas recentemente começou a receber a atenção devida no campo jurídico. Costa⁴⁶ argumenta que a resolução de conflitos tem, de fato, um desenvolvimento relativamente novo na seara jurídica, apontando para a necessidade de uma abordagem mais profunda e refletida sobre o papel dos conflitos nas interações sociais e nas relações interpessoais⁴⁷.

Tradicionalmente, o direito limitou-se a intervir nos conflitos para evitar danos maiores, sem explorar suas potencialidades transformadoras ou a forma como a gestão adequada pode propiciar crescimento e entendimento. Isso evidencia uma nova perspectiva na qual o conflito passa a ser percebido não como um elemento unicamente negativo, mas como uma oportunidade de transformação e desenvolvimento humano.

No contexto contemporâneo, em que o conflito é reconhecido como um fenômeno complexo e multifacetado, a responsabilidade estatal na promoção da resolução pacífica de controvérsias adquire uma dimensão fundamental. Como descrito anteriormente, a resolução e a transformação de conflitos demandam novas abordagens e perspectivas que vão além de um mero discurso de pacificação. Esse papel do Estado na promoção de meios pacíficos de resolução encontra respaldo direto no próprio preâmbulo da Constituição, que define como um de seus objetivos essenciais a busca pela efetiva resolução pacífica dos conflitos, promovendo a paz social e a harmonia nas relações.

⁴⁶ COSTA, Alexandre Araújo. Cartografia dos métodos de composição de conflitos. *In*: AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**, v. 3. Brasília: Brasília Jurídica, 2002, p. 161.

⁴⁷ Diversamente da seara jurídica, socialmente a resolução consensual de conflitos é antiga. Nesse sentido, aponta Silva que: “Na verdade, a resolução consensual e comunitária de disputas é historicamente mais antiga do que o processo judicial conduzido pelo Estado. Mecanismos privados e informais de justiça já eram praticados quando o Estado e a jurisdição oficial ainda ganhavam corpo. É razoável supor, inclusive, que nunca deixaram de ser praticados e sempre estiveram em desenvolvimento no tecido social” (SILVA, Paulo Eduardo Alves da. Resolução de disputas: métodos adequados para resultados possíveis e métodos possíveis para resultados adequados. *In*: SALLES, Carlo Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia; SILVA, Paulo Eduardo Alves da (Coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem**. 5. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense. 2023. p. 15).

Tal princípio se concretiza, por exemplo, no Código de Processo Civil, cujo artigo 3º, parágrafos 2º e 3º, estabelece que o Estado e seus agentes, incluindo magistrados, membros do Ministério Público, advogados e defensores públicos, têm o dever de incentivar soluções pacíficas de controvérsias⁴⁸. Esses dispositivos reforçam o compromisso estatal em transcender a mera solução litigiosa, promovendo o diálogo e a mediação como instrumentos preferenciais para alcançar uma legítima cultura de pacificação genuína e duradoura.

Sob a ótica jurídica, a doutrina clássica utiliza a terminologia "composição", que engloba as diversas formas de tratamento de controvérsias.

O termo "composição" é definido como o ato ou efeito de compor, ou seja, de ajustar ou solucionar conflitos de interesses. No âmbito jurídico, refere-se aos métodos e processos pelos quais as partes envolvidas em um conflito buscam resolver suas disputas de maneira consensual ou com a intervenção de um terceiro imparcial.

Assim, a composição é entendida como o ato de ajustar ou solucionar conflitos de interesses de maneira consensual ou por meio de decisão de um terceiro imparcial, como ocorre, respectivamente, nos processos de mediação e arbitragem.

2.2.2 Categorias de composição

Dando sequência à responsabilidade estatal e à adoção da doutrina clássica na promoção da resolução pacífica de controvérsias, o Estado e os sistemas jurídicos contemporâneos têm valorizado uma abordagem estrutural das formas de composição dos conflitos, dividindo-as em autocomposição e heterocomposição. Esses métodos são aplicáveis conforme a natureza do conflito, a disposição das partes e as necessidades de intervenção de um terceiro.

Na autocomposição⁴⁹, as partes envolvidas chegam a uma solução consensual sem que um terceiro determine o resultado, ou seja, a resolução depende

⁴⁸ CPC, art. 3º. "Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito. [...] § 2º O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos. § 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial".

⁴⁹ Costa subdivide a autocomposição em direta e assistida: "Chamamos de autocomposição direta o modo de enfrentamento de conflitos no qual as partes envolvidas buscam o consenso sem que haja a intervenção de um terceiro imparcial. [...] autocomposição assistida é aquela em que há a intervenção de um terceiro imparcial, ou seja, de uma pessoa que não está envolvida diretamente no conflito nem representa os interesses de alguma das partes envolvidas" (COSTA, Alexandre Araújo. Cartografia dos

exclusivamente da vontade e do compromisso dos envolvidos. Este modelo pode ocorrer com o auxílio de um facilitador (como ocorre na mediação, em que o papel do mediador ou facilitador é limitado à orientação e à criação de um ambiente favorável ao diálogo) ou diretamente pelas partes. A autocomposição privilegia a autonomia das partes, buscando restaurar o equilíbrio e a confiança mútua sem a imposição de uma decisão externa⁵⁰.

Em contrapartida, a heterocomposição envolve a presença de um terceiro imparcial que, ao contrário do facilitador na autocomposição, tem o poder de impor uma solução final e vinculativa. Esse método é comum em instâncias como a arbitragem e o processo judicial, onde o árbitro ou o juiz exerce uma função mais intervencionista, aplicando o direito de forma coercitiva e garantindo que os interesses das partes sejam analisados e resolvidos de acordo com a lei.

2.2.3 Formas de atuação do terceiro

No amplo espectro de métodos de resolução de conflitos, a atuação do terceiro pode variar de um papel essencialmente facilitador, como na mediação, a um papel avaliativo e decisório, como na jurisdição.

No modelo facilitador, o terceiro assume uma postura neutra, buscando promover o entendimento e a cooperação entre as partes, mas sem lhes impor qualquer decisão. Segundo Riskin⁵¹, parte-se da premissa que as partes envolvidas possuem plena capacidade de tomarem decisões no processo de tratamento do conflito. O objetivo aqui é criar um espaço de comunicação em que as próprias partes construam uma solução viável e mutuamente benéfica. Como consequência, os envolvidos possuem condições de desenhar melhores soluções que qualquer outro

métodos de composição de conflitos. In: AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**, v. 3. Brasília: Brasília Jurídica, 2002, p. 171-173). No presente trabalho se tratará especificamente da mediação como mecanismo de autocomposição assistida.

⁵⁰ Em que pese livre de imposições externas, como destaca Tartuce, mencionando Antonio Rodrigues Freitas Júnior, a autocomposição não é completamente independente de supervisão legal; o controle da legalidade se apresenta como uma etapa posterior, assegurando que os acordos firmados respeitem as normas e os direitos fundamentais. Esse controle legal é essencial para que as decisões autocompositivas possuam validade e se alinhem aos princípios do Estado de Direito (TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 17).

⁵¹ Tratando especificamente da mediação, Riskin identifica o papel do terceiro facilitador como sendo aquele que: “considera que as partes são inteligentes, aptas a trabalharem entre si, e capazes de entender suas situações melhor que o mediador e, talvez, melhor do que os seus advogados” (RISKIN, Leonard L. **Compreendendo as orientações, estratégias e técnicas do mediador**: um padrão para perplexos, p. 30).

terceiro alheio ao conflito. São exemplos de métodos facilitadores a mediação, a conciliação e a negociação⁵².

Já no modelo avaliativo, como no caso da arbitragem e do processo judicial, o terceiro intervém de maneira mais ativa, avaliando os argumentos, os fatos e as provas apresentadas e, ao final, determinando a solução que será aplicada ao conflito. De acordo com Riskin, em tal modelo, o terceiro “considera que as partes querem e precisam de orientação para chegarem a uma situação propícia ao acordo”⁵³. Este papel exige uma atuação mais intervencionista, refletindo a necessidade de controle e segurança jurídica quando as partes não conseguem chegar a um acordo por meios próprios.

Assim, a divisão entre autocomposição e heterocomposição, bem como os diferentes papéis que um terceiro pode desempenhar, demonstra a diversidade de abordagens no tratamento de conflitos e a adequação de cada método a diferentes tipos de controvérsia. Ao promover a coexistência de várias formas de composição, o Estado e a doutrina reconhecem a importância de atender às demandas sociais e aos interesses das partes de forma mais abrangente e humanizada.

2.3 Desafios e benefícios da transformação de conflitos

Com o avanço para formas de resolução pacífica, é inegável que a transformação de conflitos encontra desafios, especialmente considerando a cultura jurídica profundamente enraizada na litigiosidade e na resolução adversarial de conflitos. Esse panorama, além de criar resistência a métodos pacíficos, frequentemente leva a um ciclo de disputas infundáveis, refletindo no impacto social e individual dos processos litigiosos.

No sistema jurídico brasileiro, a estrutura de distribuição de justiça historicamente favorece uma abordagem litigiosa, onde o conflito é tratado de forma adversarial, e o julgamento é realizado por um terceiro imparcial que impõe uma solução às partes.

Essa tradição gera, por um lado, segurança ao garantir uma resolução formal, mas, por outro, alimenta uma resistência considerável à adoção de instrumentos de

⁵² Como se verá adiante, a par de ser um método de tratamento de conflito, a negociação é, também, legítima estratégia de administração de conflitos.

⁵³ RISKIN, Leonard L. **Compreendendo as orientações, estratégias e técnicas do mediador**: um padrão para perplexos, p. 29.

pacificação, como a mediação e a conciliação. Muitos profissionais do Direito resistem a essas práticas, acreditando que apenas o julgamento litigioso pode garantir os direitos das partes e preservar a integridade do processo.

Contudo, hodiernamente tem-se denotado importante alteração em tal perspectiva, fruto da *insatisfação popular* com as instituições encarregadas da distribuição da justiça e com as promessas não cumpridas de *rapidez e redução de custos*, bem como da postura reativa do próprio Poder Judiciário em face do aumento das demandas⁵⁴.

Mancuso⁵⁵ observa que o litígio tende a *deixar resíduos*, ou seja, gera conflitos secundários que, se não resolvidos, alimentam novas disputas em um *perverso círculo vicioso*. Esse fenômeno é particularmente comum quando as partes, em vez de alcançar uma compreensão mútua, apenas trocam um resultado processual. O ambiente contencioso do litígio muitas vezes não considera as causas *subjacentes* dos conflitos e, como resultado, as partes permanecem insatisfeitas, o que pode levar ao surgimento de disputas periféricas e ao desgaste contínuo das relações.

Em contraste com o processo litigioso, a adoção de mecanismos autocompositivos que busquem o tratamento do conflito, como é o caso da mediação, oferece um ambiente no qual as partes envolvidas têm a oportunidade de expressar suas perspectivas, explorar as causas reais de seus conflitos e construir uma solução que atenda às suas necessidades de maneira personalizada.

Esse método não apenas promove o protagonismo das partes, mas também tende a consolidar os acordos de maneira mais estável, pois o compromisso é construído conjuntamente, ao invés de ser imposto externamente. Além disso, quando as partes participam ativamente da construção da solução, a probabilidade de cumprimento espontâneo dos acordos é substancialmente maior⁵⁶.

Dessa forma, a transformação dos conflitos por meio de métodos pacíficos como a mediação pode superar as limitações do sistema contencioso e, ao mesmo

⁵⁴ SILVA, Paulo Eduardo Alves da. Resolução de disputas: métodos adequados para resultados possíveis e métodos possíveis para resultados adequados. In: SALLES, Carlo Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia; SILVA, Paulo Eduardo Alves da (Coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem**. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Forense. 2023. p. 17).

⁵⁵ MANCUSO, Rodolfo Camargo, In: TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. XIV.

⁵⁶ MANCUSO, Rodolfo Camargo, In: TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. XIV.

tempo, reduzir a perpetuação dos “resíduos” mencionados. A transformação de conflitos, portanto, não apenas facilita a resolução de um problema específico, mas também fortalece a base para relações futuras, contribuindo para um cenário de pacificação social mais abrangente e efetivo.

2.4 Abordagem holística na transformação do conflito

Os mecanismos autocompositivos destacam-se como processos não apenas eficientes para lidar com disputas imediatas, mas também essenciais para fortalecer e preservar relações. Em oposição ao ambiente adversarial do processo litigioso, os instrumentos não adversariais permitem uma abordagem colaborativa que vai além das questões formais, proporcionando um espaço no qual os envolvidos têm a oportunidade de explorar suas necessidades e perspectivas de forma integral. Essa característica torna os meios tidos como alternativos especialmente relevantes para aqueles conflitos que não podem ser “encerrados” com uma decisão pontual, pois exigem soluções sustentáveis e que considerem o futuro das relações.

Esse ganho proporcionado pelos mecanismos pacificadores se torna ainda mais claro nas relações continuativas como, por exemplo, relativos a vizinhança⁵⁷. Em tais relações, onde o contato entre as partes tende a se prolongar após o desfecho do conflito (como ocorre também em questões familiares, empresariais ou comunitárias), institutos como a mediação e a negociação oferecem um diferencial ao permitir que os envolvidos construam conjuntamente uma solução que atenda não só aos aspectos do momento presente, mas também às necessidades de continuidade e equilíbrio nas interações futuras. O ambiente dialógico, portanto, se apresenta como um método especialmente útil nesses contextos, pois permite que os participantes ampliem o escopo das discussões para questões que podem não ter sido abordadas formalmente no início do processo, mas que são essenciais para a harmonia relacional.

⁵⁷ Lorencini sustenta que: “Questões de vizinhança e família clamam a aplicação de uma justiça coexistencial, expressão cunhada por Capelletti para se referir a conflito no qual as partes envolvidas têm uma relação continuada, e o conflito não evitará que elas continuem a se encontrar ou se relacionar” (LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes. Sistema Multiportas. *In*: SALLES, Carlos Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia; SILVA, Paulo Eduardo Alves da (Coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem**. 5. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Ed. Forense. 2023. p. 58).

Para o alcance desse objetivo, conforme ensina Bacellar⁵⁸, o uso de técnicas de um modelo consensual como a mediação possibilita uma investigação profunda e abrangente dos conflitos, oferecendo um espaço onde é possível distinguir entre o que se denomina *conflito processado* e o *conflito real*. Esse diferencial do processo de mediação é indispensável para trazer à tona todos os aspectos do conflito, indo além das informações limitadas a uma petição inicial ou contestação. Apenas em um ambiente mediado é possível explorar questões latentes e interesses subjacentes, que, se ignorados, podem comprometer a efetividade e a durabilidade da solução.

Por adotar uma abordagem holística⁵⁹, o modelo consensual promove o *conhecimento global da causa* e facilita a resolução integral do conflito, além de preservar o relacionamento entre as partes envolvidas. Em contrapartida, o modelo adversarial tradicional frequentemente se limita a uma resolução pontual, onde o foco reside na questão processual, e não nos interesses mais amplos das partes. Nesse contexto, a mediação se posiciona como um caminho para alcançar não apenas o desfecho do conflito, mas uma compreensão completa dos fatores que o originaram e das necessidades para prevenir sua recorrência.

Por essas razões, a mediação também se alinha ao objetivo maior de transformação e pacificação social, ao mesmo tempo em que respeita e valoriza a individualidade das partes. Assim, ao oferecer um espaço para que os envolvidos tragam à luz todos os aspectos de sua divergência, tal mecanismo reforça seu papel como um meio de resolução que não apenas responde ao conflito, mas cria condições para que ele se transforme em uma oportunidade de entendimento e de desenvolvimento mútuo.

⁵⁸ BACELLAR, Marcelo Portugal. **Mediação e arbitragem**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2012, p. 112. Em tal obra, o autor correlaciona a noção de conflito processado com as posições sustentadas pelas partes (lide processual); por outro lado, o conflito real referir-se-ia aos verdadeiros interesses das partes (lide sociológica).

⁵⁹ Como afirma Crespo: “Uma solução sistêmica elevaria os esforços de reforma um patamar acima, ao tratar das questões subjacentes mais amplas que afetam todas as partes envolvidas nos sistemas de resolução de conflitos” (CRESPO, Mariana Hernandez. *Perspectiva sistêmica dos métodos alternativos de resolução de conflitos na América Latina: aprimorando a sombra da lei através da participação do cidadão*. In: ALMEIDA, Rafael Alves de; ALMEIDA, Tânia; CRESPO, Mariana Hernandez (orgs). **Tribunal Multiportas**: investindo no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2012, p. 68).

2.5 Desafios e benefícios da transformação de conflitos

Seguindo com a perspectiva de uma resolução que transcenda o litígio e as soluções impositivas, observa-se que a solução cooperativa em ambientes de consenso gera uma dinâmica transformadora entre os envolvidos. Ao propiciar um espaço de comunicação aberta e o reconhecimento mútuo das partes, possibilita-se um ambiente de respeito e colaboração, o que fortalece a convivência e a confiança. Essa abordagem evidencia que o conflito, longe de ser uma disfunção a ser eliminada, configura-se como um elemento estrutural das relações humanas e sociais, suscetível a transformações positivas quando devidamente compreendido e manejado.

Em contraste com o ambiente adversarial, que muitas vezes amplia as divergências, a solução cooperativa incentiva o cultivo de atitudes amigáveis e construtivas. O conflito transcende seu caráter adversarial e destrutivo, podendo se tornar um importante instrumento de desenvolvimento pessoal, social e institucional. Dessa forma, a visão contemporânea do conflito, ao superar sua interpretação como mero entrave, amplia o entendimento de seu potencial transformador, especialmente em ambientes colaborativos como os promovidos pela mediação e outros métodos pacíficos.

A adoção de mecanismos cooperativos no tratamento de controvérsias confere inúmeros benefícios, especialmente no que tange à qualidade das interações e dos acordos alcançados. A comunicação entre as partes deixa de ser apenas uma troca de argumentos e passa a constituir um espaço de expressão genuína e de entendimento recíproco, possibilitando o esclarecimento de situações, a recuperação de uma comunicação direta e sem ruídos, e até mesmo o aprimoramento de relacionamentos pré-existentes⁶⁰.

Esse ambiente facilita a compreensão dos interesses e das necessidades de cada um, promovendo um tratamento que vai além da disputa pontual e que se alicerça em valores de reconhecimento e respeito mútuo. Desta forma, a abordagem consensual não só resolve o conflito, mas também previne novos embates, ao criar uma cultura de convivência pacífica. Ao se integrar diferentes saberes – psicológicos, filosóficos e jurídicos –, a gestão de conflitos se torna mais holística e humanizada, promovendo soluções mais eficazes e perenes.

⁶⁰ BACELLAR, Marcelo Portugal. **Mediação e arbitragem**. São Paulo: Ed. Saraiva, 2012, p. 109.

Nesse sentido, Watanabe⁶¹ ressalta que o tratamento de conflitos precisa ir além de uma simples solução; é preciso alcançar a pacificação. Ele observa que, em situações onde as partes possuem uma convivência continuada, como nas relações familiares ou de negócios, a pacificação é essencial para evitar que as partes retornem ao tribunal em disputas futuras.

A pacificação, ao contrário da mera solução, envolve um processo de aceitação e compromisso com a convivência. Essa diferenciação é ilustrada pelo autor com o exemplo de um acidente de trânsito, onde a resolução do problema geralmente ocorre com o pagamento de uma indenização; contudo, em situações que exigem relações continuadas, a solução isolada do conflito é insuficiente sem uma pacificação subjacente. Tal entendimento reforça a relevância de tratar o conflito não como obstáculo à convivência, mas como propulsor de evolução individual e coletiva.

O tratamento de conflitos, ao conferir autonomia aos envolvidos, permite que se construam alternativas que transcendem a simples aplicação da lei, buscando soluções dinâmicas, personalizadas e que refletem os valores e necessidades das partes. Além disso, por tratar dos reais motivos do conflito – muitas vezes não abordados em um processo estritamente litigioso – o tratamento de conflitos facilita uma abordagem mais profunda e abrangente do problema, incentivando uma visão colaborativa. Dessa forma, as partes deixam de ser vistas como adversárias e passam a atuar como colaboradoras, compartilhando o objetivo comum de transformar o conflito em uma oportunidade de aprendizado e entendimento. Essa abordagem holística amplia a compreensão das dinâmicas conflituosas e contribui para a construção de um ambiente social mais justo e equitativo, alinhado aos valores de um Estado Democrático de Direito.

O terceiro, igualmente, assume um papel de facilitador, com um olhar ampliado para a composição do presente conflito e a prevenção de disputas futuras. Nesse

⁶¹ “Se as partes não forem pacificadas, se não se convencerem de que elas devem encontrar uma solução de convivência, isto é, se a técnica não for a da pacificação dos conflitantes, e sim a da solução dos conflitos, as mesmas partes retornarão ao tribunal outras vezes. Então, existe diferença no tratamento de conflitos entre duas pessoas em contato permanente e entre aquelas que não se conhecem. Numa batida de carro numa esquina qualquer, por exemplo, o problema, muitas vezes, resolve-se no pagamento de uma indenização; nessa hipótese, a solução do conflito resolve o problema, mas em outras nas quais as partes necessitem de uma convivência futura, continuada, há necessidade muito mais de pacificação do que de solução de conflito” (WATANABE, Kazuo. Modalidade de Mediação. In: DELGADO, José *et al* (coord.). **Mediação**: um projeto inovador. Série Cadernos do CEJ, v. 22. Brasília: Centro de Estudos Judiciários - CJF, 2003, p. 50).

particular, sobleva-se a importância da noção de que o tratamento de conflitos tem o potencial de restabelecer e fortalecer a comunicação entre as partes, auxiliando na construção de um ambiente colaborativo em que os envolvidos possam se comunicar de maneira saudável e eficaz para prevenir litígios⁶². Segundo Tartuce, trata-se de uma lógica de consensualidade, também denominada de *coexistencial ou conciliatória*.

Em oposição ao enfoque de subsunção característico do direito, que busca ajustar as demandas a uma solução normativa, a lógica consensual no tratamento de conflitos prioriza o diálogo e o consentimento. Nesse ambiente colaborativo, a comunicação torna-se o alicerce para uma compreensão profunda das questões, e a resolução não se limita ao âmbito jurídico, mas abrange também as dimensões pessoais e emocionais do conflito.

Outro ponto de destaque é a capacidade do ambiente consensual de tratamento de conflitos de orientar as partes para o presente e o futuro, em vez de concentrar-se apenas nos eventos passados. Esse enfoque é essencial, pois permite que os envolvidos visualizem novos rumos para suas relações.

Como enfatiza Tartuce⁶³, a lógica coexistencial ou conciliatória amplia a perspectiva das partes, levando-as a considerar o impacto de suas decisões no futuro, o que contribui para a estabilidade e a durabilidade dos acordos. Reconhecer a relevância dos conflitos e manejá-los adequadamente, assim, é fundamental para a promoção de uma convivência pacífica e produtiva.

Em síntese, a lógica consensual aplicada no tratamento de conflitos facilita a construção de relações baseadas no respeito, na compreensão e na cooperação. Ao oferecer um espaço para que as partes expressem suas necessidades e aspirações, o tratamento de conflitos não apenas resolve o conflito presente, mas também estabelece as bases para uma convivência pacífica e produtiva, promovendo uma cultura de paz e entendimento mútuo.

Essa perspectiva, voltada para a autonomia e para o fortalecimento das relações entre os envolvidos, possui uma relevância direta na promoção do acesso à Justiça, tema que será aprofundado no capítulo a seguir. Ao abrir portas para métodos

⁶² TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 76.

⁶³ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 76.

de resolução de controvérsias menos adversariais e mais colaborativos, o sistema de Justiça amplia a acessibilidade e a inclusão dos cidadãos nos processos de tratamento de conflitos, cumprindo o papel de torná-lo mais acessível e eficaz.

3 ACESSO À JUSTIÇA E MEDIAÇÃO

Segundo os mitos que moldaram a cultura helênica, Hermes, o deus mensageiro⁶⁴, simboliza a habilidade de construir pontes e facilitar o diálogo entre mundos distintos, enquanto Themis⁶⁵, a deusa da justiça, representa o equilíbrio, a equidade e a ordem universal. Juntos, eles inspiram o conceito de mediação como um mecanismo que promove não apenas o diálogo, mas também a transformação dos conflitos em oportunidades de evolução e reconciliação. Assim como Hermes oportuniza diálogo entre mundos diferentes e Themis assegura que a balança se mantenha justa, a mediação emerge como um instrumento que democratiza o acesso à justiça, garantindo que as partes envolvidas sejam protagonistas na construção de soluções equilibradas e transformadoras.

O direito de acesso à justiça é um pilar fundamental do sistema jurídico, que deve ser oferecido de maneira ampla e adequada para todos os cidadãos. A busca por uma justiça efetiva vai além do simples acesso ao Judiciário, demandando meios adequados para a resolução dos conflitos. Nesse passo, emerge a mediação como um caminho que integra justiça e transformação, reafirmando seu papel central na promoção de um sistema mais humano e participativo.

3.1 Moderna visão do direito de acesso à Jurisdição

O preceito constitucional que assegura o acesso à justiça implica um *princípio de adequação*: o acesso não visa apenas a entrada no Judiciário, mas também a busca por uma solução apropriada e tempestiva, alinhada ao tipo de conflito⁶⁶. Essa visão requer que o sistema proporcione respostas não só acessíveis, mas condizentes com a natureza específica dos litígios.

⁶⁴ Graves denomina Hermes como o mensageiro da Morte. (GRAVES, Robert. **Os mitos gregos**, v. 1 e v. 2; Tradução Fernando Klabin. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2018. p. 428. [Recurso eletrônico]).

⁶⁵ “Os mitógrafos e os filósofos imaginaram que Témis, como personificação da Justiça, ou da Lei Eterna, era conselheira de Zeus” (GRIMAL, Pierre. **Dicionário da Mitologia Grega e Romana**. Tradução de Victor Jabouille. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil. 2005, p. 436).

⁶⁶ WATANABE, Kazuo. Modalidade de Mediação. In: DELGADO, José *et al* (coord.). **Mediação**: um projeto inovador. Série Cadernos do CEJ, v.22. Brasília: Centro de Estudos Judiciários - CJF, 2003, p. 46.

Neste contexto, o direito de acesso à justiça não se limita ao simples oferecimento de portas abertas no Judiciário, mas se estende à oferta de meios adequados de resolução de disputas.

Como expõe Watanabe, para garantir a efetividade desse direito, o acesso deve resultar em uma “solução adequada aos conflitos, solução tempestiva que esteja bem adequada ao tipo de conflito que está sendo levado ao Judiciário”⁶⁷. Isso implica em uma distribuição da justiça por vias diversas além do processo litigioso, permitindo que as partes escolham, de forma consciente e informada, o método que considerem mais adequado para o tratamento de suas demandas, sempre com vistas a preservar a natureza e a necessidade de cada caso.

Nesse passo, a partir do século XX, a globalização e a massificação social intensificaram a competitividade e, por conseguinte, os conflitos, expondo o Judiciário a um volume crescente de casos. Para lidar com essa situação, tornaram-se necessárias atualizações no processo de gerenciamento dos conflitos.

Ciente de que as mudanças sociais acabam reverberando no instituto do processo civil, a comunidade jurídica se debruçou em uma sucessão de movimentos que, partindo de novas percepções, culminaram em importantes alterações legislativas.

Cappelletti e Garth⁶⁸ apontam que, conquanto a definição da expressão “acesso à Justiça” seja desafiadora, ela possibilita, ao menos, delimitar dois objetivos basilares do sistema jurídico: a) ser acessível a todos os cidadãos; b) produzir resultados justos, individual e socialmente falando.

Partindo, pois, do primeiro objetivo, desenvolvem abordagem pioneira e contextualizada das problemáticas que referida garantia de acesso acarreta nas sociedades contemporâneas. A partir de uma ruptura da crença na confiabilidade das

⁶⁷ WATANABE, Kazuo. Modalidade de Mediação. In: DELGADO, José et al (coord.). **Mediação**: um projeto inovador. Série Cadernos do CEJ, v.22. Brasília: Centro de Estudos Judiciários - CJP, 2003, p. 46.

⁶⁸ A bem da verdade, nos idos dos anos 70 do século passado, Mauro Cappelletti desenvolveu importante estudo e aprofundamento do tema acesso à justiça em diversos lugares do planeta. Tal trabalho foi desenvolvido sob a forma de três projetos no denominado Projeto Florença, cujo resultado foi apresentado na Convenção sobre Liberdades Fundamentais e Formações Sociais, no ano de 1975, em publicação feita na *Rivista di Diritto Processuale*. Referido trabalho rendeu, ainda, um ensaio denominado *Acess to Justice: the worldwide movement to make rights effective*, de autoria de Mauro Cappelletti e Bryant Garth. Tal obra foi traduzida para a língua portuguesa pela ex-Ministra do Supremo Tribunal Federal, Ellen Gracie Northfleet, intitulada “Acesso à Justiça”.

instituições, perpassando pela intenção de efetivar os direitos fundamentais, percebeu-se a necessidade de reformas amplas somadas a uma nova mentalidade calcada na criatividade, refutando a imutabilidade de quaisquer componentes da *engrenagem* do sistema de Justiça, desde procedimentos a instituições.

Refutando uma visão fetichista do processo, Cappelletti e Garth⁶⁹ apontam que:

Os juristas precisam, agora, reconhecer que as técnicas processuais servem a funções sociais; que as cortes não são a única forma de solução de conflitos a ser considerada e que qualquer regulamentação processual, inclusive a criação ou o encorajamento de alternativas ao sistema judiciário formal tem um efeito importante sobre a forma como opera a lei substantiva - com que frequência ela é executada, em benefício de quem e com que impacto social.

Os autores sustentam que o acesso à Justiça, mais que um direito fundamental, é o ponto fulcral da prática processual moderna. Para tanto, é de suma importância que o trabalho dos processualistas se debruce sobre a exposição dos impactos concretos dos diversos mecanismos de resolução de conflitos, ampliando-se os objetivos e métodos da área processual. E, no exercício de tal mister, a atuação dos processualistas deve transpor os meandros dos tribunais, ampliando “sua pesquisa para mais além dos tribunais e utilizar os métodos de análise da sociologia, da política, da psicologia e da economia, e ademais, aprender através de outras culturas”⁷⁰.

A evolução da visão sobre o acesso à justiça pode ser observada na análise histórica do processo civil realizada por Cappelletti e Garth ao descreverem a sucessão de três ondas de reforma no acesso à justiça.

Nesse sentido, após a primeira onda renovatória, preocupada com a contemplação das camadas sociais mais vulneráveis social e economicamente falando, e a segunda, ocupada com a defesa dos interesses metaindividuais de titularidade indeterminada, surgiu o terceiro movimento, calcado na “simplificação dos procedimentos e na criação de vias alternativas de Justiça”.

Considerando as inegáveis rupturas ocasionadas pelos avanços da sociedade moderna, Cappelletti e Garth⁷¹ enxergaram o surgimento de uma terceira onda

⁶⁹ CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. **Acesso à Justiça**. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris, 1988, p. 12.

⁷⁰ CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. **Acesso à Justiça**. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris, 1988, p. 13.

⁷¹ CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. **Acesso à Justiça**. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris, 1988, p. 31.

renovatória do processo, consubstanciada na extração de quaisquer barreiras que impeçam o acesso efetivo à Justiça:

o recente despertar de interesse em torno do acesso efetivo à Justiça levou a três posições básicas, pelo menos nos países do mundo Ocidental. Tendo início em 1965, estes posicionamentos emergiram mais ou menos em sequência cronológica. Podemos afirmar que a primeira solução para o acesso - a primeira 'onda' desse movimento novo - foi a assistência judiciária; a segunda dizia respeito às reformas tendentes a proporcionar representação jurídica para os interesses 'difusos', especialmente nas áreas da proteção ambiental e do consumidor; e o terceiro - e mais recente - é o que nos propomos a chamar simplesmente enfoque de acesso à justiça porque inclui os posicionamentos anteriores, mas vai muito além deles, representando, dessa forma, uma tentativa de atacar as barreiras ao acesso de modo mais articulado e compreensivo.

Sobreveio, então, o ideal de substituição da justiça contenciosa (essencialmente dual e beligerante) por outra justiça coexistencial, cujas bases se fundam na pacificação.

Santos⁷², ao analisar essas ondas, identificou que cada uma delas foi uma resposta a obstáculos específicos para a realização dos objetivos processuais: obstáculos econômicos (relacionados ao acesso dos hipossuficientes), organizacionais (envolvendo interesses coletivos), e processuais (derivados da inadequação do processo litigioso para certos conflitos).

Percebeu-se que a sociedade contemporânea exige uma visão mais ampla da justiça, incluindo não apenas a tutela dos interesses individuais e coletivos, mas também formas alternativas de resolução, que fortalecem o sistema democrático e aproximam a justiça do cidadão.

A partir dessas reflexões, Cappelletti e Garth⁷³ elucidam que a terceira onda da reforma no acesso à justiça tem um escopo ampliado. Ela não se restringe aos procedimentos advocatícios, judiciais ou extrajudiciais, realizados por advogados públicos ou privados, mas concentra-se no conjunto de instituições, mecanismos e procedimentos que processam e até previnem disputas. Esse enfoque propõe um

⁷² SANTOS, José Roberto Bedaque dos. **Efetividade do processo e técnica processual**. São Paulo: Malheiros, 2006, p. 24.

⁷³ Como acentuam Cappelletti e Garth: “Essa “terceira onda” de reforma inclui a advocacia, judicial ou extrajudicial, seja por meio de advogados particulares ou públicos, mas vai além. Ela centra sua atenção no conjunto geral de instituições e mecanismos, pessoas e procedimentos utilizados para processar e mesmo prevenir disputas nas sociedades modernas” (CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. **Acesso à Justiça**. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris, 1988, p. 67-68).

entendimento abrangente do acesso à justiça, o que inclui a continuidade dos avanços das duas primeiras ondas, sem substituí-las, mas adicionando uma gama de possibilidades que fortaleçam o sistema.

Essa visão foi abraçada pela Constituição da República de 1988, que elevou o acesso à justiça ao patamar de direito fundamental, conforme seu artigo 5º, inciso XXXV⁷⁴. Em consonância com o texto constitucional, o Código de Processo Civil atual também reitera esse direito no artigo 3º, *caput*⁷⁵, orientando o sistema para garantir não só o acesso formal, mas também a efetividade da justiça.

Todavia, a complexidade social, política e econômica da realidade contemporânea demanda uma releitura do princípio da inafastabilidade da jurisdição. É crucial compreender que a justiça não se resume à intervenção do Judiciário. Essa leitura permite desafogar o Judiciário e fortalecer outras vias adequadas para resolução de conflitos, conferindo ao cidadão alternativas eficazes e evitando que a garantia constitucional se torne meramente formal⁷⁶.

3.1.1 A releitura do acesso à justiça

No atual estágio do Estado Democrático de Direito brasileiro, o direito fundamental de acesso à justiça é compreendido de forma mais ampla, indo além da simples prerrogativa de acesso ao Judiciário. Esse direito essencial deve contemplar qualquer “mecanismo legítimo de proteção e efetivação de direitos”, jurisdicionais ou extrajurisdicionais⁷⁷, reforçando uma visão holística da justiça que perpassa as portas do Judiciário e inclui instituições e métodos adequados à natureza de cada conflito.

Diante dessa perspectiva, a garantia do acesso pleno à justiça implica uma atuação coordenada entre as instituições responsáveis pela distribuição da justiça no Brasil — incluindo o Poder Judiciário e entidades constitucionais essenciais, como o

⁷⁴ CRFB, art. 5º, XXXV. “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”.

⁷⁵ CPC, art. 3º. “Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito”.

⁷⁶ Como acentua Rodolfo Mancuso: “Em verdade, questiúnculas ou desavenças de parca complexidade, resolúvel entre os próprios sujeitos concernentes, de per si ou por intercessão de algum agente facilitador, não justificam a judicialização...” (MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador-BA: Juspodivm, 2020, p. 124).

⁷⁷ GAVRONSKI, Alexandre Amaral; ALMEIDA, Gregório Assagra de. **O movimento do acesso à Justiça no Brasil e o Ministério Público**. Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília. 2015, p. 41.

Ministério Público⁷⁸ — com a missão de prover meios adequados para a resolução dos problemas e conflitos apresentados. A simples adoção de medidas pontuais já não satisfaz as necessidades sociais, sendo urgente uma política sustentável e institucionalizada de resolução de controvérsias por meios alternativos.

Essa visão mais inclusiva é destacada pela terceira onda de reforma processual, que enfatiza uma atuação judicial que não se limita à dicotomia *vencedor e vencido*. Mancuso⁷⁹ afirma que essa renovação processual exige um “processo de perfil não adversarial”, voltado à solução pacífica dos conflitos.

Esse modelo, prestigiado pela CR88, em seu art. 4º, VII, busca um ambiente de cooperação e harmonia, visando a reduzir a litigiosidade e a dependência excessiva da judicialização⁸⁰, estimulando ao mesmo tempo alternativas eficazes de resolução de disputas.

Em solo pátrio, tendo a Constituição da República erigido a pacificação como um dos seus fundamentos, exige-se do Poder Judiciário uma revisão, até mesmo, da própria tônica de sua atuação. Não mais se pode conceber a atuação jurisdicional como voltada, exclusivamente, à entrega de uma decisão de mérito que, ao invés de pacificar, possa colaborar para uma cultura de beligerância⁸¹.

Hodiernamente a ideia de jurisdição deve ser concebida mais sob a perspectiva de função e menos relacionada à noção de poder. Tal percepção leva à conclusão de que a jurisdição, no sentido da resolução justa dos conflitos, não deva ser exercida de

⁷⁸ “É justamente nesse contexto mais amplo que a visão de acesso à justiça não se limita ao acesso ao Judiciário e inclui, na condição de direito fundamental básico, o direito de acesso a todo meio legítimo de proteção e efetivação do direito, tais como o direito fundamental de acesso ao Ministério Público, à Defensoria Pública, à Ordem dos Advogados do Brasil, à arbitragem” (GAVRONSKI, Alexandre Amaral; ALMEIDA, Gregório Assagra de. **O movimento do acesso à Justiça no Brasil e o Ministério Público**. Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília. 2015, p. 41-42).

⁷⁹ MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. Salvador-BA: E. Juspodivm. 3. ed. 2020, p. 78.

⁸⁰ O modelo adversarial costuma ocasionar, ao menos, três efeitos colaterais, segundo Mancuso: o fomento da litigiosidade social, o desestímulo da busca por meios “alternativos” e um sobrecarregamento do Poder Judiciário (MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador-BA: Ed. Juspodivm. 2020, p. 79).

⁸¹ “Hoje, a tônica da função judicial não se confina à singela extinção da lide em si mesma (a crise jurídica), como efeito da decisão de mérito, mas a par disso se valoriza cada vez mais o aspecto da composição justa e tempestiva do conflito, e isso, não necessariamente por meio da solução adjudicada estatal, mas consentindo outros meios e modos, auto e heterocompositivos, como deflui de vários dispositivos do vigente CPC, § 3º do art. 3º; art. 139, V; art. 359” (MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador-BA: Ed. Juspodivm, 2020, p. 135).

forma monopolizada pelo Estado, sendo razoável a admissão da tarefa de distribuição da Justiça por outras modalidades e instâncias.

3.1.2 Conotações do acesso integral à ordem jurídica justa

Benjamin⁸² sustenta que a noção de acesso à Justiça pode receber três conotações diversas. A primeira, mais restrita, relacionada à tutela jurisdicional ou, em outras palavras, a resolução de litígios por decisão judicial. A segunda, mais ampla, ligada à tutela de direitos e interesses por mecanismos variados, sejam judiciais ou extrajudiciais. A terceira, mais integrativa, garante o acesso ao Direito que contemple não apenas o franqueamento a mecanismos de resolução de conflitos, mas também a habilitação dos sujeitos envolvidos a exercerem seus direitos de forma consciente e devidamente habilitados *material e psicologicamente*.

Dando continuidade à abordagem das conotações do acesso integral à ordem jurídica justa, Benjamin⁸³ propõe que sob a ótica integrativa, o acesso à Justiça seja definido como um acesso pleno ao Direito. Nesse contexto, uma concepção integral de justiça exige uma ordem jurídica que se distinga por sua imparcialidade e exclusão de desigualdades estruturais, não partindo de uma presunção de igualdade formal, mas sim buscando a efetividade de direitos em uma esfera social reconhecida e individualmente. Essa ordem deve ser implementada de modo concreto, combinando tanto o acesso a um conjunto adequado de direitos quanto a tribunais e mecanismos alternativos, especialmente os de caráter preventivo, que visam mitigar conflitos antes que se intensifiquem.

Para que essa concepção de justiça seja plenamente realizada, é essencial que os indivíduos tenham pleno conhecimento de seus direitos e estejam psicologicamente e materialmente capacitados para exercê-los. Isso significa superar barreiras objetivas e subjetivas que dificultam o pleno exercício de tais direitos.

⁸² BENJAMIN, Antonio H. V. A insurreição da aldeia global contra o processo civil clássico: apontamentos sobre a opressão e a libertação judiciais do meio ambiente e do consumidor, MILARÉ, Édís (coord.). **Ação Civil Pública**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995. p. 70-151, 1995. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/8688>. Acesso em: 07 out. 2024.

⁸³ BENJAMIN, Antonio H. V. A insurreição da aldeia global contra o processo civil clássico: apontamentos sobre a opressão e a libertação judiciais do meio ambiente e do consumidor, MILARÉ, Édís (coord.). **Ação Civil Pública**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995. p. 70-151, 1995. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/8688>. Acesso em: 07out. 2024.

Com isso, o acesso à justiça se expande para significar também um acesso ao poder, pois empodera os sujeitos para garantir que eles não tenham apenas a capacidade de reivindicar seus direitos, mas também de fazê-lo de forma consciente e instrumentalmente adequada, dentro de uma estrutura que promove a equidade e a paz social.

3.1.3 Acesso à justiça e os outros poderes

A CR88 de 1988, ao estabelecer o princípio da inafastabilidade do acesso à justiça no artigo 5º, XXXV, direciona essa garantia fundamental a todos os cidadãos, garantindo que não se exclua qualquer ameaça ou lesão de direitos da apreciação judicial. Contudo, sua interpretação mais aprofundada revela que seus destinatários primários são, também, os Poderes Legislativo e Executivo. Esses poderes devem assegurar que sua atuação, especialmente no que diz respeito à criação de leis e políticas públicas, não obstrua a possibilidade de as partes recorrerem ao Judiciário para a defesa de seus direitos. Nesse sentido, deve ser considerada, além de norma garantidora de um serviço (o jurisdicional), de vedação constitucional à limitação ou redução de seu alcance⁸⁴.

De fato, a inafastabilidade do acesso à justiça possui implicações diretas para o Poder Legislativo, exigindo que se abstenha de elaborar normas que restrinjam o direito de os cidadãos buscarem proteção judicial. Igualmente, ao Executivo cabe a responsabilidade de garantir que suas ações e políticas respeitem esse direito fundamental, sem se sobrepôr à garantia de acesso judicial dos cidadãos. Esse princípio, portanto, não se limita a assegurar o direito individual de processar, mas visa a uma estrutura normativa que dê suporte à função jurisdicional e permita que todos os conflitos, em especial os de natureza relevante à cidadania e aos direitos fundamentais, tenham uma via de análise no Judiciário.

De acordo com Mancuso⁸⁵, o termo "apreciar", empregado pela Constituição, merece interpretação adequada, no sentido de que assegura a análise do conflito,

⁸⁴ SALLES, Carlos Alberto de. **Mecanismos alternativos de solução de controvérsias e acesso à justiça**: a inafastabilidade da tutela jurisdicional recolocada. Processo e constituição: estudos em homenagem ao professor José Carlos Barbosa Moreira. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2006, p. 781-782.

⁸⁵ "Vale lembrar, desde logo, que o verbo "apreciar" é axiologicamente neutro, e assim aquela "garantia" não implica compromisso ou engajamento de que os histórico de lesão sofrida ou temida serão

mas não necessariamente a resolução de mérito em todos os casos. Essa diferença entre apreciar e resolver evidencia que o Judiciário, embora necessário, não é a única via disponível para dirimir conflitos. Há outras instâncias, como a Justiça Desportiva (art. 217, § 1º da CR88), os Tribunais de Contas (art. 71 da CR88) e a Justiça de Paz (art. 98, II da CR88), que igualmente possuem o poder de apreciar conflitos específicos dentro de suas “competências”.

Esse entendimento permite compreender que a apreciação judicial nem sempre implica a análise completa e decisiva dos méritos de cada questão, uma vez que há pressupostos processuais e obstáculos formais (como a litispendência, a coisa julgada e a convenção de arbitragem) que podem limitar a atuação do Judiciário, conforme dispõe o artigo 485, incisos V e VII, do CPC.

Destarte, a interpretação do direito de acesso à Justiça deve ser contextualizada à atual realidade sociojurídica pátria, especialmente do ponto de vista teleológico, eis que se destina, inclusive, aos poderes Legislativo e Executivo, no sentido de coibir projetos de textos legais que afastem peremptoriamente históricos de lesões atuais ou potenciais a direitos fundamentais, além de mazelas históricas que afligem a população como a pobreza e a dificuldade de acesso amplo à cultura e informação.

Esse princípio reflete a necessidade de um sistema que seja acessível, contemplando o direito à representação de qualquer interesse, independentemente de características pessoais, condição social ou posição dos indivíduos. Contudo, o princípio da inafastabilidade, conforme enfatiza Mancuso⁸⁶, não indica que o Judiciário deva ser a primeira instância de recurso, mas sim uma opção residual, garantida para

resolvidos em seu mérito, já que seu enfrentamento reclama atendimento a certos quesitos - condições da ação e pressupostos processuais - a par da inoccorrência de certos óbices, tais a preempção, a litispendência, a exceção de coisa julgada, a convenção de arbitragem (CPC, art. 485, V e VII), bem por isso ditos pressupostos negativos da jurisdição estatal” (MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador-BA: Juspodivm. 2020, p. 80).

⁸⁶ “Dito de outro modo, a garantia de acesso à Justiça, em sua conotação substancial, não sinaliza no sentido de que o Poder Judiciário deva ser a primeira porta a que, direta e imediatamente, os contendores devam de pronto ter acesso, mas, ao contrário, quer assegurar uma sorte de garantia residual, para casos de urgência, ou quando falhem ou não sejam idôneos os demais meios de resolução do conflito (homo ou heterocomposição), assim os acordos, a renúncia de direitos, a intervenção de órgãos colegiados como os de arbitragem, enfim tudo o que hoje se vai chamando de equivalentes jurisdicionais” (MANCUSO, Rodolfo de Camargo. O plano piloto de conciliação em segundo grau de jurisdição, do egrégio Tribunal de Justiça de São Paulo, e sua possível aplicação aos feitos de interesse da Fazenda Pública. **Separata da Revista dos Tribunais**, ano 93, v. 820, p. 11-49, fev. 2004).

quando outros meios, sejam autocompositivos (como acordos e renúncias) ou heterocompositivos (como arbitragem), se mostrarem insuficientes ou inidôneos para atender às partes.

Assim, esse postulado apoia a coexistência de múltiplas vias de resolução de conflitos, em linha com uma justiça que se apresenta de modo integrado, respeitando os direitos fundamentais e promovendo o acesso efetivo a um sistema de justiça inclusivo e eficiente.

3.1.4 Efeitos da sobrecarga do Judiciário

3.1.4.1 O risco de uma prestação judiciária prodigalizada

O direito de acesso à Justiça, conforme expresso no artigo 5º, XXXV, da CR88 de 1988, assegura a todos o direito de ver apreciada qualquer ameaça ou lesão a direitos. No entanto, diante das características da sociedade atual, altamente complexa e conflituosa, essa garantia exige uma releitura que considere a realidade socioeconômica e o funcionamento efetivo das instituições jurídicas.

Nesse sentido, uma interpretação excessivamente expansiva do direito de acesso pode resultar em uma prestação judiciária “prodigalizada” — isto é, um acesso que excede a capacidade operacional do Judiciário, comprometendo a sustentabilidade desse direito, como alerta Mancuso⁸⁷.

Atualmente, o mecanismo jurisdicional ainda é o mais utilizado para a resolução de conflitos. Todavia, a ordem processual oferece instrumentos que incentivam as partes a buscar soluções consensuais, em um diálogo que, segundo Carneiro, deve ser aberto, franco e capaz de conduzir à resolução autônoma dos conflitos⁸⁸.

A prática de métodos consensuais, como a mediação, é essencial para que o Judiciário possa se concentrar em casos de maior complexidade e urgência. Esses

⁸⁷ “A cultura demandista ou judiciarista instalou-se de forma crescente na sociedade brasileira, em boa medida por conta de uma leitura exacerbada, quiçá ingênua e irrealista, da garantia de acesso à Justiça (CF, art. 5º, XXXV), com isso convertendo o Judiciário em desaguadouro geral e indiscriminado de toda e qualquer pretensão resistida ou insatisfeita, albergando até mesmo as desavenças que beiram o mero capricho ou o espírito de emulação, passando pelas controvérsias de mínima expressão pecuniária ou nenhuma complexidade jurídica, falando-se mesmo na judicialização do cotidiano” (MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. Salvador-BA: Juspodivm. 3. ed. 2020, p. 16).

⁸⁸ CARNEIRO, Fernanda Maria Afonso. A mediação e sua relação com a cultura de paz e a pacificação social, **Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos**. v. 5. n. 2. Belém, 2019, p. 2.

mecanismos, embora estejam formalmente integrados ao sistema judicial, ainda enfrentam desafios culturais e práticos que limitam sua plena adoção.

3.1.4.2 *Uso abusivo da máquina judiciária*

O abuso do direito de acesso à justiça é uma prática que inflaciona o sistema judicial, frequentemente como estratégia protelatória em disputas que poderiam ser resolvidas de maneira mais célere e econômica. Alguns clientes do Poder Judiciário já perceberam que, ao inflarem o sistema, conseguem protelar a resolução de questões, não raras vezes, de menor importância (especialmente instituições financeiras, serviços de telefonia, dentre outros).

Entretanto, o preço é alto: inúmeros cidadãos que, de fato, necessitam da atuação de um órgão encarregado da distribuição da Justiça, acabam sofrendo na pele os efeitos do indevido inchaço dos serviços jurisdicionais, fazendo com que o escopo das duas primeiras ondas renovatórias do processo reste severamente abalado na prática⁸⁹.

Esse uso desmedido do direito de acesso à Justiça fez com que estudiosos do tema passassem a enxergar uma premente necessidade de sua revisitação, sob pena de torná-lo garantia tão somente *retórica*.

A leitura incorreta do acesso à Justiça ocasionou grande inchaço ao Poder Judiciário, retroalimentando um sistema de incentivo a uma cultura de litigiosidade que trouxe profundos prejuízos à própria democracia.

Do ponto de vista prático, a oferta incondicionada da justiça estatal a qualquer espécie de lesão ou ameaça a direito acarreta, nos dizeres de Mancuso⁹⁰, três efeitos nocivos: o fomento da litigiosidade, o desestímulo à busca por meios alternativos e a inegável sobrecarga do Poder Judiciário.

⁸⁹ “O Judiciário acaba por se transformar em órgão estatal responsável pela solução de litígios, sobretudo do setor público federal, estadual e municipal, dos bancos, das empresas prestadoras de serviços. Sobra pouco espaço para a instituição cumprir suas atribuições constitucionais relacionadas à garantia dos direitos e à composição dos conflitos de interesses. Ademais, a demanda por direitos, longe de ser universal, provém de setores privilegiados da sociedade. Em consequência, dado o volume de processos e o perfil dos que postulam judicialmente, a instituição sofre de inchaço, cuja dilatação, além de dificultar sua atuação, contribui para a construção de uma imagem negativa junto à população” (SADEK, Maria Tereza Aina. Acesso à Justiça: um direito e seus obstáculos, **Revista USP**, São Paulo, nº 101, mar./abr./mai., 2014, p. 60).

⁹⁰ MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador-BA: Juspodivm. 2020, p. 79.

Nesses termos, a insistência em recorrer ao Judiciário para todos os tipos de conflitos, grandes ou pequenos, leva a um esgotamento que prejudica a eficiência e a qualidade da prestação jurisdicional, especialmente para aqueles que mais necessitam de uma resolução ágil e justa. Portanto, uma abordagem equilibrada do direito de acesso à Justiça exige o incentivo ao uso de mecanismos consensuais e extrajudiciais, promovendo uma cultura de resolução de conflitos que reduza a excessiva provocação do Judiciário e fortaleça a democracia.

3.2 A pacificação social e o papel democrático dos cidadãos

3.2.1 A pacificação é incumbência de todo cidadão

No contexto do Estado Democrático de Direito, a pacificação social é compreendida como uma responsabilidade compartilhada por todos os cidadãos. Esse postulado decorre da própria noção democrática, que envolve a participação ativa e deliberativa da sociedade na construção e manutenção de um ambiente de paz.

Em uma sociedade democrática plural como a brasileira, o cidadão não apenas possui o direito, mas também o dever de colaborar para o estado de pacificação social, assumindo um papel ativo na resolução de conflitos e controvérsias⁹¹.

Esse engajamento participativo, conforme mencionado no item anterior sobre o risco de judicialização excessiva, é essencial para aliviar o sistema judiciário e promover uma cultura de resolução pacífica e autônoma de disputas.

A democracia, que possui vertentes tanto participativas quanto deliberativas, não se limita à representação no Legislativo e Executivo, mas também demanda um engajamento direto e responsável dos cidadãos na busca pela pacificação social, especialmente em um cenário onde o acesso indiscriminado ao Judiciário já demonstrou seus limites. Isso significa que, para além do exercício representativo da democracia, deve-se estimular a participação ativa da sociedade na construção de um estado pacífico, especialmente através do autotratamento dos conflitos⁹².

⁹¹ ALMEIDA, Gregório A. de; BELTRAME, Marthe S.; e ROMANO, Michel B. **Novo perfil constitucional do Ministério Público: Negociação e Mediação e a postura resolutiva e protagonista do Ministério Público na resolução consensual das controvérsias e problemas**, 2015, p. 100.

⁹² “Sob o prisma constitucional, estamos sob uma democracia participativa e pluralista, e não apenas representativa (CF, § único do art. 1º), significando que a boa gestão da coisa pública e a consecução da paz social não constituem encargos só do Poder Judiciário e dos mandatários políticos, mas também

3.2.2 A Jurisdição não é atividade exclusiva do Poder Judiciário

A democratização do acesso à justiça passa pelo entendimento de que a resolução de conflitos não precisa ser exclusividade do Poder Judiciário. Greco⁹³ sustenta que, mesmo em sede de processo judicial, a *gestão cooperativa ou compartilhada* não pode ser recusada, com esteio nos princípios da boa-fé e da cooperação. Acrescenta, ainda, o aludido autor⁹⁴:

No estágio atual de humanização do Estado de Direito, os jurisdicionados e as suas organizações não aceitam mais ser tratados como objetos da função jurisdicional, mas exigem dela participar como sujeitos que definem não apenas o que vai ser decidido, mas também como vai ser decidido.

Assim, ao ampliar os caminhos para a solução de controvérsias, possibilita-se uma justiça mais ágil e próxima dos cidadãos, o que fortalece o papel de cada indivíduo na pacificação social. Nalini⁹⁵ reforça essa visão, argumentando que do mesmo modo que o poder normativo não constitui exclusividade do Poder Legislativo, a efetivação da Justiça não é *monopólio* do Poder Judiciário, mormente diante do prestígio dado, pela ordem jurídica, a institutos como a mediação, a arbitragem, e outras formas de resolução de conflitos.

A prática da autocomposição, autotutela e o uso de terceiros na mediação de conflitos, inclusive, antecedem o modelo moderno de jurisdição estatal, como observa Theodoro Júnior. Desde tempos remotos, esses métodos têm sido reconhecidos como formas legítimas de pacificação e resolução de controvérsias⁹⁶. Esse reconhecimento histórico evidencia que a resolução de conflitos é uma prática ampla e adaptável, que não deve se restringir exclusivamente ao Judiciário. Em vez disso, deve ser encarada

da própria sociedade civil, através de cada um de seus indivíduos, isoladamente ou coalizados em grupos representativos” (MANCUSO, Rodolfo, **A resolução dos conflitos civis**. 3 ed. Salvador-BA: Juspodivm. 2020, p. 128).

⁹³ GRECO, Leonardo. **Instituições de Processo Civil**. v. I, 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015, p. 65.

⁹⁴ GRECO, Leonardo. **Instituições de Processo Civil**. v. I, 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015, p. 65.

⁹⁵ NALINI, José Renato. **O juiz e o acesso à justiça**. 2. ed., São Paulo: RT, 2000, p. 100.

⁹⁶ Inclusive, em estudo levado a efeito no ano de 1999, ou seja, muito antes do marco legal da mediação, o mencionado autor já trazia a definição de tal instituto, como sendo o mecanismo: “[...] em que se usa a intermediação de um agente não para ditar e impor a solução autoritária do conflito, mas para conduzir negocialmente os litigantes a reduzirem suas divergências e a encontrarem, por eles mesmos, um ponto de entendimento (uma autocomposição, portanto)” - (THEODORO, Humberto Jr., A arbitragem como meio de solução de controvérsias. Revista Síntese de Direito Civil e Processual Civil, nº 2, nov./dez. 1999, p. 8).

como um campo onde diversos atores sociais podem contribuir para o estado de paz e justiça social.

A ampliação da visão sobre a justiça passa por um entendimento holístico, em que o Poder Judiciário, além de resolver litígios, também assume o papel de informar e incentivar o uso de mecanismos alternativos de resolução de conflitos⁹⁷. Tal política informativa é fundamental para que a população tenha ciência das alternativas disponíveis, as quais podem ser mais rápidas, econômicas e adequadas a diferentes tipos de controvérsias. Assim, o Judiciário contribui não apenas com a resolução, mas com a educação cívica em relação ao tratamento de disputas, promovendo uma cultura de paz e fortalecendo o papel democrático de cada cidadão.

Em outras palavras, a participação ativa e o uso consciente de mecanismos alternativos de resolução de conflitos não apenas contribuem para a eficiência do sistema judicial, mas também refletem o compromisso de cada indivíduo com a construção de uma sociedade pacífica e justa. Esse envolvimento direto dos cidadãos e a diversidade de formas de resolver conflitos reforçam o entendimento de que a democracia é também um espaço de responsabilidade e colaboração, onde a pacificação é uma tarefa coletiva.

3.3 A limitação e eficácia do acesso ao Judiciário

O acesso à Justiça, apesar de ser um direito constitucional fundamental, precisa ser compreendido sob uma perspectiva de limitação e eficácia. Na visão de Mancuso⁹⁸, a ideia de acesso irrestrito ao Judiciário para resolver todo e qualquer conflito é insustentável; o direito de acesso a ele deve ser tratado como uma “cláusula de reserva” e não como uma cláusula pétrea incondicional. Essa perspectiva busca equilibrar o direito de acesso com a realidade das demandas judiciais, propondo que o Judiciário funcione como uma instância de resolução residual e subsidiária, voltada para casos específicos e não para todos os tipos de disputas.

Essa abordagem fundamenta-se em duas premissas centrais: primeiro, os conflitos, por sua própria natureza, podem acirrar a litigiosidade, e seu tratamento indiscriminado pelo Judiciário contribui para a sobrecarga do sistema; segundo,

⁹⁷ MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador-BA: Juspodivm. 2020, p. 180.

⁹⁸ MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador-BA: Juspodivm. 2020, p. 83.

conflitos devem ser direcionados para mecanismos alternativos que ofereçam um custo-benefício mais apropriado e soluções em prazos compatíveis com as necessidades da sociedade, quando possível⁹⁹.

A subsidiariedade é um dos pilares desse conceito de acesso reservado ao Judiciário. Nalini¹⁰⁰ argumenta que nem todos os conflitos precisam ser submetidos ao Judiciário, especialmente considerando que o processo judicial tende a ser lento, custoso e, muitas vezes, incompreensível para a maioria dos cidadãos. O autor defende que, sempre que possível, as disputas devem ser resolvidas de forma autônoma pela sociedade, o que fortalece a noção de Justiça e evita o sobrecarregamento do Judiciário com casos que poderiam ser resolvidos fora de seu âmbito.

Assim, ao se adotar uma visão de acesso ao Judiciário como cláusula de reserva, torna-se necessário estabelecer critérios que determinem quando ele deve ser acionado. Sob essa perspectiva, Mancuso¹⁰¹ sustenta que a intervenção do Judiciário seria limitada a circunstâncias específicas, tais como:

- a) natureza do conflito ou exigência legal: casos em que o conflito envolva questões de direito indisponível ou quando a própria legislação exige a intervenção judicial, como em processos relacionados a maioria, estado civil e adoção, entre outros;
- b) impossibilidade de negociação: conflitos onde os bens envolvidos são completamente indisponíveis ou onde a negociação entre as partes não é juridicamente permitida;
- c) revisão de acordos extrajudiciais: situações em que processos extrajudiciais, como mediação ou arbitragem, falharam por causa de irregularidades, como falta de imparcialidade ou qualificação do mediador, exigindo que o Judiciário revise a questão para garantir a validade e a legitimidade do acordo;
- d) competência exclusiva dos Tribunais: certos casos que, por disposição legal, exigem apreciação judicial exclusiva, como questões de competência constitucional dos Tribunais.

⁹⁹ MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador-BA: Juspodivm. 2020, p. 83.

¹⁰⁰ NALINI, José. **O juiz e o acesso à justiça**. 2. ed., 2000, p. 100.

¹⁰¹ MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador-BA: Juspodivm. 2020, p. 85.

Restaria, pois, ao Judiciário, a apreciação obrigatória apenas de situações que não puderam ser resolvidas por outros meios heterotópicos, evitando o inchaço do sistema estatal. Assim, a oferta de um sistema jurídico¹⁰² que apresente várias portas de acesso à Justiça tende a funcionar como mecanismo de desincentivo ao manejo de demandas desnecessárias.

Essa limitação ao acesso irrestrito ao Judiciário não implica a negação de direitos, mas sim a racionalização do sistema de justiça, incentivando o uso de alternativas extrajudiciais. Um sistema multiportas, que disponibilize diversas formas de resolução de conflitos — como mediação, conciliação e arbitragem —, contribui para uma sociedade em que as demandas judiciais são levadas ao Judiciário apenas quando necessário. Esse modelo reduz o número de ações, evitando a sobrecarga judicial e promovendo um acesso à Justiça mais eficiente e ágil para as situações que realmente necessitam da intervenção judicial.

A limitação do acesso ao Judiciário, pois, é um passo necessário para garantir a eficácia do sistema de Justiça e para promover uma cultura de resolução pacífica e autônoma de conflitos. Ao tratá-lo como uma instância subsidiária e de reserva, direciona-se o Judiciário para uma atuação mais criteriosa e menos inflacionada. Isso favorece uma Justiça mais ágil, que, em última instância, atende melhor aos direitos dos cidadãos.

3.4 Resolução multifacetada dos conflitos

A par das questões já postas, em muitos casos, uma decisão judicial isolada não consegue resolver completamente um conflito. Essa limitação se acentua em disputas que envolvem relações contínuas ou situações que transcendem a dimensão jurídica, pois focar unicamente em um aspecto do problema pode gerar novas contendas entre as partes, que acabam retornando ao Judiciário em busca de novas soluções. Essa recorrência contribui para a já sobrecarregada máquina judiciária e demonstra que a solução de conflitos exige um enfoque mais amplo e multifacetado.

Nem sempre uma decisão judicial abrangente será capaz de resolver completamente um conflito. Em certos casos, especialmente em relações contínuas,

¹⁰² Mauro Cappelletti e Bryant Garth definem sistema jurídico como sendo: “o sistema pelo qual as pessoas podem reivindicar seus direitos e/ou resolver seus litígios sob os auspícios do Estado” (CAPPELLETTI, Mauro, GARTH, Bryant. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. **Acesso à Justiça**. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Editor. 1988, p. 8).

tratar um aspecto específico de um conflito por meio de um processo judicial pode resultar em novos problemas e disputas. Essa situação pode causar prejuízos significativos às partes, que inevitavelmente se encontrarão novamente em conflito, muitas vezes disfarçado sob novas circunstâncias, e recorrerão novamente ao sistema judiciário.

Os conflitos, muitas vezes, apresentam-se com características multifacetadas, incorporando aspectos econômicos, sociais, psicológicos e jurídicos. Em tais casos, a abordagem jurídica isolada pode não ser suficiente para a resolução efetiva da disputa. Sob essa perspectiva, a efetividade judicial, entendida como a concretização das garantias constitucionais, exige dos profissionais do Direito uma abordagem criativa e que vá além dos limites tradicionais do Judiciário¹⁰³.

A visão interdisciplinar sobre a resolução de conflitos, segundo juristas contemporâneos, é fundamental para se atingir resultados que beneficiem as partes de maneira mais holística e duradoura. Nesse sentido, alguns teóricos afirmam que muitos dos problemas que envolvem a justiça só podem ser devidamente compreendidos e solucionados por meio de uma abordagem interdisciplinar. Afirma Barbosa Moreira¹⁰⁴:

Tem o sabor do óbvio a afirmação de que numerosos problemas só se podem equacionar e analisar de forma adequada mediante pesquisas e projetos interdisciplinares. Os atinentes à Justiça, sem sombra de dúvida, incluem-se nesse rol.

Essa abordagem permite que cada questão seja analisada sob diferentes perspectivas, contribuindo para uma solução mais abrangente e satisfatória para os envolvidos. Dessa forma, torna-se evidente que um problema pode ser mais adequadamente resolvido quando examinado a partir de diversas óticas, sendo a interdisciplinaridade um caminho natural para a resolução de conflitos complexos. Ao combinar saberes de áreas como a Psicologia, Sociologia, Economia e Neurolinguística, o Direito amplia suas possibilidades de tratamento das disputas,

¹⁰³ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 93.

¹⁰⁴ BARBOSA MOREIRA, José Carlos. Sobre a multiplicidade de perspectivas no estudo do processo. **Revista de Direito da Procuradoria-Geral de Justiça**. Rio de Janeiro. 1990, p. 55.

promovendo uma solução que considera todos os fatores envolvidos no conflito e que, por isso, tem mais chances de ser efetiva e definitiva¹⁰⁵.

A abordagem multifacetada destaca a necessidade de soluções que transcendam a mera aplicação da lei, buscando uma compreensão mais ampla dos conflitos e das necessidades subjacentes das partes. Nessa linha, o conceito de tratamento adequado do conflito se insere como um avanço essencial na prática jurídica contemporânea, especialmente por valorizar métodos que priorizam a prevenção, a composição e a transformação dos conflitos. Ao propor uma visão que acolhe métodos autocompositivos e heterocompositivos, o tratamento adequado do conflito estabelece bases mais sustentáveis para a pacificação social e para a efetiva concretização do acesso à Justiça.

3.5 Tratamento adequado do conflito

A complexidade dos conflitos exige que sejam tratados da forma mais adequada possível, considerando sua natureza multifacetada. Tal entendimento destaca a necessidade de se recorrer a diversos mecanismos que favoreçam uma resolução efetiva e satisfatória para as partes envolvidas.

No contexto jurídico, reconhece-se que a abordagem convencional frequentemente se limita à mera subsunção da norma ao caso concreto. Contudo, essa perspectiva revela-se insuficiente, pois o tratamento do conflito envolve, em sua essência, a *satisfação de interesses*¹⁰⁶.

Ocorre que, pelas razões já vistas, especialmente pela particularidade que envolve cada parte envolvida em uma controvérsia, tal atividade tende a ser muito mais complexa que a mera subsunção de uma norma ao caso concreto.

Ademais, os conflitos são originados por uma série de fatores, que incluem não apenas divergências de opinião, mas também aspectos profundos relacionados a *valores* e posições.

¹⁰⁵ Barbosa Moreira afirma que: “Tomar consciência da multiplicidade de perspectivas possíveis no estudo do processo é despertar para a necessidade da conjugação de conhecimentos que até hoje, lamentavelmente, em regra se têm conservado a cerimoniosa distância uns dos outros” (BARBOSA MOREIRA, José Carlos. Sobre a multiplicidade de perspectivas no estudo do processo. **Revista de Direito da Procuradoria-Geral de Justiça**. Rio de Janeiro. 1990, p. 55).

¹⁰⁶ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 6.

A falta de respeito a essas questões fundamentais pode gerar tensões significativas, culminando em disputas que não se restringem a meras diferenças de interpretação, mas que também envolvem questões de poder, função ocupada e recursos financeiros disponíveis às partes¹⁰⁷.

Por isso, um tratamento adequado dos conflitos deve contemplar essa pluralidade de fatores, visando uma resolução que respeite a complexidade das relações humanas e a dinâmica de interação entre os envolvidos.

3.5.1 Conflito como fenômeno funcional

A concepção de que o conflito pode ser funcional encontra respaldo em diversas correntes psicológicas e filosóficas. A já mencionada teoria dos conflitos construtivos, por exemplo, postula que, quando gerenciados de maneira adequada, os conflitos têm o potencial de conduzir a soluções criativas e inovadoras.

Nesse sentido, Deutsch¹⁰⁸ sustenta que:

[...] um conflito tem consequências produtivas se todos os participantes estão satisfeitos com os efeitos e sentem que, resolvido o conflito, ganharam. Também, na maioria das vezes, um conflito cujos efeitos são satisfatórios para todos os participantes será mais construtivo do que um que seja satisfatório para uns e insatisfatório para outros.

Essa perspectiva sugere que a discordância, longe de ser um mero obstáculo, pode servir como um catalisador para a reflexão crítica e a evolução nas relações interpessoais.

Além disso, a também já citada teoria da resiliência¹⁰⁹ sustenta que o ser humano possui uma capacidade notável de minimizar ou superar os efeitos deletérios das adversidades¹¹⁰. Trata-se de importante predicativo do indivíduo, eis que “quanto

¹⁰⁷ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 5.

¹⁰⁸ DEUTSCH, Morton. A resolução do conflito: processos construtivos e destrutivos. *In*: AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**, v. 3. Universidade de Brasília, Grupos de Pesquisa. Brasília. 2004, p. 41.

¹⁰⁹ Para Cardim: “[...] a resiliência na Psicologia se relaciona umbilicalmente à adaptação do indivíduo às circunstâncias novas, frutificadas no momento de tensão, e acaba não sendo a capacidade de permanecer igual ou recuperar o exato, mas sim de se adaptar à mudança ou a eventos extremos e continuar as funções dentro dos seus limites críticos existentes em seu estado anterior” (CARDIM, Guilherme Henrique de Paula. **A resiliência nos conflitos fronteiriços: um exame sobre a disputa territorial entre os Estados da Bahia, Goiás e Tocantins na Ação Cível Originária 347**. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo. São Paulo. 2023, p. 32).

¹¹⁰ “O enfoque da resiliência está dirigido às situações que visam ao estudo do desenvolvimento humano sadio e positivo. Ao considerar o indivíduo como um ser atuante frente ao ambiente, é tomado

mais resiliente o sujeito às condições desfavoráveis e estressantes, mais ativamente desenvolverá estratégias que o beneficiarão”¹¹¹.

O comportamento resiliente, assim, evidencia que a superação de adversidades, incluindo conflitos, contribui para o fortalecimento da capacidade de adaptação e recuperação dos indivíduos, promovendo um crescimento que é, muitas vezes, essencial para o desenvolvimento pessoal e coletivo.

Assim, percebe-se que o conflito pode ser enxergado como algo funcional. Diante de tal premissa e considerando o dinamismo da vida hodierna em sociedade, a multiplicidade de situações conflituosas exige a adoção de meios plurais de resolução.

A necessidade de uma abordagem democrática e diversificada nas estratégias de tratamento de conflitos se torna evidente, considerando não apenas as particularidades de cada situação, mas, principalmente, as especificidades das partes envolvidas. Essa pluralidade não apenas enriquece o processo de resolução, mas também atua como uma forma preventiva, evitando que o conflito se intensifique e atinja proporções cíclicas e inadministráveis.

Dessa forma, o tratamento adequado dos conflitos demanda a concepção de múltiplas formas de abordagem, uma vez que a realidade social é intrinsecamente dinâmica. Cada situação conflituosa não se limita a uma questão objetiva e suas respectivas posições, mas também abrange interesses, sentimentos e contextos subjacentes.

Portanto, o reconhecimento da complexidade e da funcionalidade do conflito é essencial para a construção de estratégias que promovam uma resolução efetiva e que respeitem a dignidade e os direitos das partes envolvidas.

o pressuposto de que, conseqüentemente, quanto mais resistente às condições desfavoráveis e estressantes, mais ativamente desenvolverá estratégias que o beneficiarão” (POLLETO, Michele; KOLLER, Sílvia Helena. Resiliência: uma perspectiva conceitual e histórica. *In* DELL’AGLIO, Débora Dalbosco; KOLLER, Sílvia Helena; YUNES, Maria Angela Mattar (Coord.). **Resiliência e Psicologia positiva**: interfaces do risco à proteção. Casa do Psicólogo. São Paulo. 2006, p. 40).

¹¹¹ GROTBORG, Edith. **A guide to promoting resilience in children**: strengthening the human spirit. The International Resilience Report. Bernard van Leer Foundation. 1995.

3.5.2 Riscos da busca da autocomposição a todo custo

A noção de maior engajamento em um processo de autocomposição das partes se sobrepõe, especialmente, diante do cotejo entre as possíveis consequências de uma disputa judicial e a adoção de mecanismos pacíficos de resolução de conflitos.

Entretanto, é crucial evitar a promoção de acordos a todo custo, o que pode resultar em uma *pseudoautocomposição*. É fato que a resolução de um conflito pelos próprios envolvidos traz inúmeros benefícios, como visto até então. No entanto, a deflagração de um modelo pacificador deve ser fruto da livre adesão das partes sob pena de sua deslegitimação.

Nesse sentido, atenta-se para a necessidade, mesmo no âmbito da autocomposição, de um controle de legalidade. O que se tem, a bem da verdade, é que o controle no âmbito da mediação ocorre *a posteriori*, como afirma Freitas Jr.¹¹².

Não obstante, mesmo diante do risco teórico da existência de transações ilegítimas, a prática tem demonstrado que os métodos de tratamento de conflitos, quando realizados de forma adequada, podem efetivamente contribuir para a pacificação social. Dentre eles, sobrepõe-se a mediação.

3.5.3 Relevância da negociação como habilidade

No contexto da resolução de conflitos, a comunicação e a negociação emergem como elementos fundamentais que complementam as abordagens plurais discutidas nos itens anteriores. A partir da compreensão do conflito como um fenômeno multifacetado e funcional, a adoção de métodos adequados de tratamento torna-se imprescindível.

O tratamento do conflito, em sua essência, requer a prática de habilidades como empatia, comunicação eficaz e negociação. Essas competências são fundamentais para a convivência harmônica em sociedade e desempenham um papel central na resolução de conflitos. Ao enfrentar situações conflituosas, os indivíduos têm a oportunidade de adotar diferentes perspectivas, valorizar a diversidade de opiniões e, conseqüentemente, encontrar soluções criativas para problemas

¹¹² Tratando especificamente sobre a mediação, assim afirma o autor: “O controle da legalidade - melhor seja talvez afirmar, o controle sobre eventuais ilegalidades - será realizado após o término do processo, como condição necessária à validação da conduta dos sujeitos” (FREITAS JR., Antonio Rodrigues. Sobre a relevância de uma noção precisa de conflito. **Revista do Advogado - AASP**. Nº 123. São Paulo. 2014, p. 17).

complexos. Assim, o conflito pode ser visto como um catalisador para o desenvolvimento de habilidades essenciais, como resiliência, adaptabilidade e a capacidade de colaboração em equipe.

A complexidade inerente aos conflitos exige não apenas a escolha de mecanismos diversificados, mas também a prática de habilidades que possibilitem um diálogo construtivo e uma negociação eficaz. Essa interação não apenas facilita a resolução de impasses, mas também promove a empatia e a compreensão mútua entre as partes, estabelecendo as bases para a construção de relacionamentos saudáveis e duradouros.

3.5.3.1 A negociação no estudo do tratamento de conflitos

A negociação é ferramenta de suma importância no estudo do tratamento de conflitos. É considerada mais que um método, haja vista configurar-se como verdadeira estratégia de administração de conflitos, controvérsias e problemas na qual se utiliza práticas das áreas da comunicação e da psicologia, além de elementos culturais, objetivando a satisfação de uma necessidade só alcançável através da concessão mútua, seja ela de valores, interesses ou tão somente informações.

No caso específico da mediação, tal aspecto adquire especial relevância, eis que em sua condução também se objetiva facilitar a negociação entre as partes. Nesse sentido, a negociação estaria não apenas na base da mediação, mas de todo método adequado de solução de conflito¹¹³.

3.5.3.2 Métodos existentes de negociação (competitiva e colaborativa)

No campo da negociação, identificam-se predominantemente dois métodos: o competitivo (ou distributivo) e o colaborativo (ou integrativo). A negociação competitiva caracteriza-se pela busca de um vencedor em detrimento do outro, resultando em uma mentalidade de perde-perde. Nesse modelo, os negociadores adotam posturas formais e inflexíveis, priorizando a defesa de suas posições em detrimento do

¹¹³ MORAES, Paulo Valério Dal Pai. Noções Preliminares. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de Negociação e Mediação para membros do Ministério Público**, CNMP, 2015, p. 25.

relacionamento entre as partes¹¹⁴. É travada, pois, verdadeira disputa entre as partes, no qual adotam, elas, diversas estratégias para defender o seu ponto de vista, independentemente de eventuais prejuízos causados ao outro. Exemplo típico são os procedimentos judiciais tradicionais¹¹⁵.

Em contrapartida, a negociação colaborativa foca na satisfação dos interesses de todas as partes envolvidas, buscando não apenas um resultado positivo, mas também o fortalecimento das relações. Esta abordagem, que se baseia na ideologia ganha-ganha, permite que as partes se vejam como colaboradoras na resolução do conflito, promovendo um ambiente menos rígido e mais propício à criatividade e ao diálogo.

Nesse contexto, a diferenciação entre a posição defendida e os reais interesses que movem as partes é crucial¹¹⁶. Muitas vezes, a posição apresentada não reflete o que realmente se deseja, sendo necessário investigar os interesses subjacentes para alcançar uma solução duradoura.

Nesse sentido, posição seria a postura inicialmente sustentada pela parte ao negociar, ou seja, o que ela entende ser adequado para sua satisfação. Ocorre que, não raras vezes, ela não retrata fielmente o que a pessoa, de fato, deseja obter. Assim,

¹¹⁴ MORAES, Paulo Valério Dal Pai. Noções Preliminares. *In*: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de Negociação e Mediação para membros do Ministério Público**, CNMP, 2015, p. 27.

¹¹⁵ Conquanto se reconheça, felizmente, que o legislador tem procurado, especialmente na terceira onda renovatória, trazer ao processo um ar de maior informalidade, prezando mais pelo resultado que pela forma, tradicionalmente os procedimentos judiciais são marcados, essencialmente, pelo formalismo e inflexibilidade. Nesse particular, adere o CNMP: “Os procedimentos judiciais refletem com precisão os métodos competitivos, em que um dos lados pretende ganhar e fazer com que o outro perca. Nesse desiderato, são aplicadas condutas inflexíveis, rígidas e formais, geralmente estabelecendo-se uma linguagem escrita e submetendo-se esses procedimentos a rituais que organizam este tipo de comunicação, a fim de que seja estabelecido o contraditório e permitida a ampla defesa recíproca” (MORAES, Paulo Valério Dal Pai. Noções Preliminares. *In*: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público**, CNMP, 2015, p. 28).

¹¹⁶ Moraes correlaciona posição e interesse da seguinte maneira: “Posição é a postura inicial demonstrada pelo negociador, mas que poderá não corresponder ao seu real interesse, ou seja, ao que o negociador efetivamente deseja para a satisfação das suas necessidades” (MORAES, Paulo Valério Dal Pai. Noções Preliminares. *In*: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público**, CNMP, 2015, p. 27). É de suma importância a averiguação do real interesse das partes que, comumente, relacionam-se com a satisfação de necessidades. Nesse aspecto, a Programação Neurolinguística pode ser muito útil, precisamente por auxiliar na identificação dos valores mais importantes para cada envolvido.

por trás do que ela defende existe, na realidade, um interesse, que é aquilo que “o negociador efetivamente deseja para a satisfação das suas necessidades”¹¹⁷.

A definição de posição adquire especial relevância ao analisar não apenas a postura de cada interessado, mas, especialmente, os resultados potencialmente alcançados. Isso, pois, de regra, identifica-se no modelo de disputas uma verdadeira *queda de braço* entre os interessados, na defesa de suas *posições*.

Conforme apontam Fisher, Ury e Patton¹¹⁸, o cerne de uma negociação não reside nas posições conflitantes, mas no embate entre as necessidades, desejos, preocupações e medos de cada parte envolvida.

Esses elementos, denominados interesses, são os verdadeiros motivadores das pessoas, funcionando como forças subjacentes que impulsionam as decisões tomadas. Enquanto as posições refletem escolhas específicas, os interesses representam as razões fundamentais que conduziram a essas escolhas.

Por não questionar e nem mesmo auxiliar as partes a sequer identificarem seus reais interesses, o modelo competitivo estimula aquele que perdeu a disputa a não cumprir com o que foi decidido (ou mesmo acordado forçadamente), especialmente pelo fato de o produto alcançado não ter sido fruto de sua vontade, mas algo obtido, em maior ou menor grau, forçadamente¹¹⁹.

Em sentido contrário, a metodologia colaborativa permite maior cumprimento voluntário da responsabilidade assumida, exatamente pelo fato de que os envolvidos se sentem responsáveis pela formulação das saídas para o problema.

Por fim, a maior flexibilidade do método colaborativo, somado à maior participação dos interessados, possibilita a obtenção de resolução mais célere, precisamente por não haver antagonismos comportamentais diversamente do que ocorre na competição. Assim, as partes passam a se enxergar não como adversários,

¹¹⁷ MORAES, Paulo Valério Dal Pai. Noções Preliminares. *In*: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público**, CNMP, 2015, p. 27).

¹¹⁸ FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**. Sextante. Rio de Janeiro. 2018, p. 64.

¹¹⁹ Como sustenta Dal Pai: Moraes “[...] aquele que perdeu a disputa, muitas vezes, acaba não cumprindo o acordo, motivando a já conhecida maior inadimplência e a menor adesão” (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público**. 2. ed. Brasília. 2015, p. 29).

mas como colaboradores entre si, na busca da satisfação de seus interesses e, por conseguinte, na manutenção do relacionamento anteriormente existente.

Esta diferenciação se mostra ainda mais latente quando se reconhece que o engajamento das partes na adoção de mecanismos cooperativos favorece um diálogo aberto e honesto que, segundo Deutsch, “reduz a probabilidade de desenvolvimento de mal-entendidos que possam conduzir à confusão ou desconfiança”¹²⁰. Isso possibilita, por conseguinte, a criação de um ambiente favorável à manutenção de novos e sucessivos relacionamentos, envolvendo as mesmas ou mais convenientes posições.

3.6 Mediação

3.6.1 Conceito de Mediação

A mediação, enquanto procedimento de tratamento de conflitos, visa promover um ambiente dialógico amigável entre as partes, sendo guiada por um mediador imparcial. Este método, com raízes históricas em diferentes culturas, permite às partes em conflito, uma nova oportunidade para o diálogo e a negociação, afastando-se do confronto litigioso e buscando uma solução conjunta.

No sentido léxico, a mediação é definida como um¹²¹:

Ato ou efeito de mediar. Ato de servir como intermediário entre pessoas, grupos, partidos, noções etc., com o objetivo de eliminar divergências ou disputas. [...] Processo criativo por meio do qual se passa de um termo inicial a um termo final.

Esse conceito destaca o aspecto colaborativo da mediação, focando em uma abordagem não adversarial e permitindo que o conflito seja gerido de forma a preservar a relação entre as partes.

Para Tartuce¹²², a mediação constitui um meio consensual de tratamento de controvérsias, onde "um terceiro, alheio ao conflito, auxilia tecnicamente as partes a, através da facilitação do diálogo, descobrir formas de lidar com a situação". Esse conceito doutrinário reforça o papel do mediador como facilitador do diálogo, cuja

¹²⁰ DEUTSCH, Morton. A resolução do conflito: processos construtivos e destrutivos. *In*: AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**, v. 3. Brasília. Universidade de Brasília - Grupos de Pesquisa. 2004, p. 63.

¹²¹DICIONÁRIO MICHAELIS ON-LINE. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>. Acesso em: 11 dez. 2024.

¹²² TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 46.

intervenção não visa impor soluções, mas auxiliar as partes na construção de alternativas viáveis que atendam a seus interesses e necessidades, uma vez que o método busca transformar o conflito e fortalecer a autonomia dos envolvidos.

Alves, Pereira e Oliveira¹²³ definem mediação como sendo um

método de solução de conflitos, num ambiente sigiloso, mediante a intervenção de um terceiro, imparcial, capacitado e com o emprego de técnicas específicas, por meio do restabelecimento do diálogo entre os conflitantes atingidos, dando ensejo à solução livremente construída entre eles.

A importância da mediação na resolução de conflitos foi formalmente reconhecida no ordenamento jurídico brasileiro com a Lei nº 13.140/15, que a define em seu artigo 1º, parágrafo único, como "a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia."

Referida definição legal reforça a natureza imparcial do mediador e sua função de fomentar o entendimento mútuo e o consenso, sem interferir na decisão final, a qual cabe exclusivamente às partes envolvidas.

Entre as várias abordagens para lidar com o conflito, a mediação destaca-se pela atuação de um terceiro imparcial que atua como facilitador do diálogo, incentivando as partes a colaborarem entre si. Ao contrário de métodos adjudicatórios, onde uma decisão é imposta, a mediação permite que os envolvidos participem ativamente do processo decisório, sendo coautores da solução encontrada¹²⁴.

Um dos maiores benefícios da mediação é a autonomia conferida às partes para construírem alternativas de resolução do conflito. A mediação permite um tratamento mais amplo dos conflitos, abordando não apenas os aspectos evidentes da controvérsia, mas também as causas profundas e reais do conflito. Isso ocorre porque, ao contrário de processos judiciais, a mediação cria um espaço no qual as

¹²³ ALVES, Airton Buzzo; PEREIRA, Mônica Lodder de Oliveira dos Santos; OLIVEIRA, Renata Gonçalves de. A mediação como prevenção da violência e proteção das pessoas idosas ou com deficiência em situação de vulnerabilidade. *In*: SARRUBO, Mário *et al* (org.). **Ministério Público Estratégico**. Indaiatuba-SP: Editora Foco, 2024, p. 1-2.

¹²⁴ Como lembram Alves, Pereira e Oliveira: "Vale dizer, a verdadeira solução para o conflito será algo estabelecido livremente pelas partes envolvidas, com a intervenção de um mediador, descortinando seus reais interesses e visando reorganizar suas relações" (ALVES, Airton Buzzo; PEREIRA, Mônica Lodder de Oliveira dos Santos; OLIVEIRA, Renata Gonçalves de. A mediação como prevenção da violência e proteção das pessoas idosas ou com deficiência em situação de vulnerabilidade. *In*: SARRUBO, Mário *et al* (org.). **Ministério Público Estratégico**. Indaiatuba-SP, Ed. Foco, 2024, p. 2)

partes podem dialogar abertamente sobre seus sentimentos e motivações subjacentes. Conforme salienta Tartuce¹²⁵:

o administrador do impasse deve expandir seus horizontes, pensando não só em compor as partes em uma controvérsia específica, mas também prevenir futuros conflitos por meio do restabelecimento da comunicação entre as pessoas.

Essa abordagem permite que as partes mudem de uma perspectiva antagonista para uma colaborativa, uma vez que o foco está na resolução conjunta. Com isso, a mediação não apenas resolve o conflito imediato, mas também contribui para a prevenção de litígios futuros, consolidando uma cultura dialógica.

3.6.2 Finalidades e propósitos da mediação

A mediação, conforme expõe Tartuce¹²⁶, tem como finalidades centrais o restabelecimento da comunicação entre as partes; a preservação do relacionamento entre elas; a prevenção de conflitos; a inclusão social e a pacificação social. Esses objetivos destacam-se pela busca de soluções que não apenas resolvem o conflito imediato, mas também visam estabelecer uma convivência saudável e funcional entre as partes, o que é especialmente relevante em relações continuadas, onde a interação futura entre os envolvidos é esperada.

Ao proporcionar um ambiente onde as partes podem dialogar e compreender os pontos de vista e interesses mútuos, a mediação transforma o conflito em uma oportunidade de aprendizado e colaboração. Essa prática, que se configura como um método autocompositivo, possibilita que as próprias partes tomem as decisões necessárias para a solução de seus problemas, sem a intervenção direta do mediador no conteúdo das decisões, o que distingue a mediação da conciliação.

A mediação demonstra ser uma ferramenta eficaz não apenas para a resolução, mas também para a prevenção de conflitos. Esse método oferece às partes a chance de reconstruir sua comunicação e de lidar com o conflito de maneira pacífica e construtiva. Em um processo convencional, os envolvidos frequentemente se concentram nos direitos e obrigações legais, enquanto a mediação incentiva que

¹²⁵ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 80.

¹²⁶ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, cap. 5.

observem os aspectos relacionais e emocionais do conflito, promovendo uma resolução mais abrangente e duradoura.

A mediação fomenta uma postura de cidadania ativa, onde os envolvidos se sentem mais responsáveis e participantes no processo de solução do conflito. Ao buscar a conciliação e a compreensão mútua, o processo de mediação fortalece os laços de civilidade e, assim, ajuda a consolidar uma sociedade mais harmônica, em que os indivíduos são incentivados a resolver suas controvérsias de forma colaborativa¹²⁷.

O incentivo a práticas de solução adequadas de conflitos colabora para a implantação de uma cultura de paz, estimulando valores, atitudes e comportamentos que busquem o respeito ao próximo, ao fim da violência e na prática da não violência através do diálogo e da cooperação. Nesse sentido, a Declaração sobre uma Cultura de Paz, fruto da 107ª sessão plenária da ONU, realizada em 13 de setembro de 1999, ressalta a necessidade de um processo participativo que estimule o diálogo, a cooperação e o entendimento. Esse documento é um marco importante ao reconhecer que a paz não é somente a ausência de conflitos, mas um processo ativo de construção de valores e práticas que favoreçam a harmonia social¹²⁸.

Dentro desse contexto, a mediação se alinha à ideia de cultura de paz ao oferecer um espaço onde as partes podem expressar suas necessidades e sentimentos, permitindo que a solução do conflito seja orientada por princípios de compreensão e respeito mútuos. Esse método vai além do simples acordo entre as partes, pois promove um ambiente de diálogo e colaboração que pode reduzir significativamente a reincidência de conflitos.

A mediação é particularmente valiosa em situações onde as relações entre as partes precisam ser mantidas após o conflito. Em relações continuativas — como as familiares, comerciais e comunitárias —, a mediação oferece a flexibilidade necessária para que as partes não apenas resolvam a controvérsia específica, mas também

¹²⁷ Tartuce ressalta a relevância da intenção das partes em colaborar para o tratamento do conflito afirmando que: [...] a mediação apenas poderá ajudar os envolvidos a preservar seu relacionamento, melhorando-o ou, pelo menos, não o prejudicando, se esta for a vontade das partes” (TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 221).

¹²⁸ “[...] a paz não é apenas a ausência de conflitos, mas que também requer um processo positivo, dinâmico e participativo em que se promova o diálogo e se solucionem os conflitos dentro de um espírito de entendimento e cooperação mútuos” (ONU, Declaração sobre uma Cultura de Paz - 107ª sessão plenária 13 de setembro de 1999).

abordem questões subjacentes ou relacionadas ao futuro da relação. Isso se dá porque o método incentiva a comunicação aberta e o entendimento dos interesses de cada um, permitindo a construção de um acordo mais amplo e eficaz.

Ao contrário do processo judicial, que, muitas vezes, se limita aos aspectos formais e restritos da disputa, a mediação permite que as partes abordem tanto as questões explícitas quanto os aspectos emocionais e psicológicos do conflito. Essa abordagem é fundamental para fortalecer as relações e prevenir novos litígios, pois cria um espaço seguro onde as partes podem restaurar a confiança e desenvolver empatia.

3.6.3 Apontamentos históricos sobre a mediação

A prática da mediação não é exclusiva do Brasil; há registros de sua utilização em culturas de diferentes regiões e períodos históricos. Tartuce e Faleck apontam que, em países como China e Japão, a mediação tem sido utilizada há séculos como um método preferencial para resolver conflitos, evitando a abordagem adversarial de “ganha-perde”¹²⁹.

Além disso, segundo os autores, tribos africanas e comunidades escandinavas também adotavam a mediação para alcançar a paz e a convivência harmoniosa. Isso indica que o uso de mediadores isentos é uma prática histórica e universal, que compartilha o objetivo de evitar a escalada dos conflitos e promover a harmonia social.

3.6.3.1 Precedentes da mediação no Brasil

Embora a mediação tenha se consolidado de forma mais recente, o conceito de resolução pacífica de conflitos não é estranho à história jurídica brasileira. A primeira Constituição Brasileira, de 1824, já trazia mecanismos de participação cidadã na solução de controvérsias. Entre os artigos 160 e 162, a Constituição de 1824 permitia que as partes envolvidas em um conflito escolhessem um terceiro para

¹²⁹ Aludem os autores que: “Há centenas de anos a mediação era usada na China e no Japão como forma primária de resolução de conflitos; por ser considerada a primeira escolha (e não um meio alternativo à luta ou a intervenções contenciosas), a abordagem ganha-perde não era aceitável” (FALECK, Diego; TARTUCE, Fernanda. **Introdução histórica e modelos de mediação**. Disponível em: www.fernandatartuce.com.br/artigosdaprofessora. Acesso em: 09 ago. 2024).

intermediar a situação, prevendo também tentativas de composição realizadas por juízes de paz como requisito prévio ao julgamento de certos casos¹³⁰.

Esse aspecto histórico revela uma tradição de valorização da participação das partes na resolução de conflitos, que permanece presente até hoje e é reforçada pela atual legislação de mediação. Em uma análise mais ampla, essa continuidade sugere que o ordenamento jurídico brasileiro reconhece o valor da mediação não apenas como alternativa ao litígio, mas como uma forma de promover a paz social e fomentar a autonomia dos indivíduos na resolução de suas disputas.

3.6.3.2 *O microssistema brasileiro de mediação*

No Brasil, o marco legal da mediação foi construído em consonância com a evolução histórica das práticas de resolução pacífica de conflitos, ganhando destaque e regulamentação ao longo das últimas décadas.

A Resolução nº 125/2010, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), mostrou-se fundamental para o marco legal da mediação brasileira, pois introduziu diretrizes para a criação e o fortalecimento de mecanismos de mediação e conciliação no sistema judiciário. Essa resolução determinou que todos os tribunais do país desenvolvessem programas de mediação e conciliação, incentivando o uso desses métodos em uma tentativa de transformar a cultura do litígio em uma cultura de pacificação.

Nesse sentido, a Resolução 125 promoveu a capacitação de mediadores e estabeleceu normas e práticas para a condução de procedimentos de mediação, incluindo a criação de Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) em diversos tribunais.

Esse esforço normativo do CNJ não apenas fortaleceu a mediação, mas também deu início a uma mudança significativa na cultura jurídica brasileira, direcionando-a para métodos de resolução pacífica de conflitos, que respeitem o protagonismo das partes e ofereçam soluções duradouras. Esse movimento se alinha

¹³⁰ A propósito, assim ditavam os mencionados dispositivos legais: “Art. 160. Nas civeis, e nas penaes civilmente intentadas, poderão as Partes nomear Juizes Arbitros. Suas Sentenças serão executadas sem recurso, se assim o convencionarem as mesmas Partes. Art. 161. Sem se fazer constar, que se tem intentado o meio da reconciliação, não se começará Processo algum. Art. 162. Para este fim haverá juizes de Paz, os quaes serão electivos pelo mesmo tempo, e maneira, por que se elegem os Vereadores das Camaras. Suas attribuições, e Districtos serão regulados por Lei” (BRASIL. **Constituição Política do Império do Brazil**. Rio de Janeiro. 1824. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm. Acesso em: 09 dez. 2024).

ao ideal de pacificação social e visa a construção de uma sociedade menos litigante e mais colaborativa.

A Lei nº 13.140/2015, popularmente conhecida como Lei de Mediação, representa um dos principais marcos legais para a mediação no Brasil, consolidando-a como um método legítimo e independente de solução de conflitos, baseando-se nos postulados da cooperação e conciliação¹³¹. Essa legislação foi integralmente dedicada à mediação, estabelecendo normas e parâmetros para sua aplicação tanto no âmbito judicial quanto extrajudicial. Com isso, o legislador busca uma distribuição da justiça pautada na cooperação e conciliação, promovendo uma alternativa eficaz e acessível à jurisdição tradicional.

Ao reconhecer e disciplinar formalmente a mediação, o legislador também reforça a importância da autonomia das partes no processo, garantindo que elas participem ativamente na construção de soluções consensuais. A Lei de Mediação vem, portanto, contribuir para a concretização do direito constitucional de acesso à justiça, ampliando as possibilidades de resolução de conflitos de forma adaptada às necessidades e interesses de cada caso.

A criação de um microssistema de pacificação de conflitos também se fortalece com o Código de Processo Civil (CPC) de 2015, que trouxe a mediação para o centro de pacificação de conflitos¹³².

Ao prever a possibilidade de as partes resolverem seus conflitos de maneira consensual e ao incentivar o uso de métodos autocompositivos, o CPC criou um ambiente favorável à mediação, reforçando sua importância como instrumento de pacificação social. Logo após a publicação do CPC, a Lei de Mediação foi sancionada, consolidando, assim, a criação de um microssistema destinado a tratar os conflitos de forma colaborativa e participativa¹³³.

¹³¹ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 49.

¹³² TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 63.

¹³³ Em que pese a sanção do Código de Processo Civil tenha ocorrido anteriormente à da Lei de Mediação, aquele previu, em seu derradeiro artigo, uma *vacatio* de seis meses. Assim, a par de ter o *Codex* ingressado, formalmente, no ordenamento jurídico, anteriormente à edição da Lei nº 13.140/2015, optou-se por tratar, primeiramente, desta, em virtude de sua imediata aplicabilidade, além de sua notória especialidade. Sem alongar mais que o necessário nesse ponto, eis que foge do objetivo principal deste trabalho, a verdade é que ambas coexistem perfeitamente, em verdadeiro diálogo de fontes legislativas, não havendo que se falar sequer em conflito aparente de normas.

Esse microssistema, que integra normas do CPC e da Lei de Mediação, além das Resoluções 125/2010, do CNJ, e 118/2024, do CNMP, demonstra o comprometimento do Estado em garantir o tratamento adequado das controvérsias, em conformidade com o princípio constitucional de acesso à justiça.

Tal estrutura normativa possibilita que o cidadão tenha acesso a formas de resolução de conflitos que sejam mais adequadas e menos impositivas, ampliando, assim, o alcance da justiça social.

3.6.4 Princípios da mediação

Os princípios¹³⁴ da mediação atuam como vetores orientativos, conduzindo o procedimento de forma a garantir que o processo seja legítimo e respeitoso às necessidades das partes. Conforme previsto no artigo 2º da Lei nº 13.140/2015 e no artigo 166 do Código de Processo Civil (CPC), esses princípios fundamentam a prática da mediação e garantem sua eficácia e conformidade com os valores éticos e jurídicos do sistema brasileiro.

3.6.4.1 Princípio da Imparcialidade

O princípio da imparcialidade é um dos pilares da mediação e exige que o mediador mantenha uma postura equidistante, sem qualquer favorecimento ou interesse pessoal na questão em disputa. A Resolução nº 125/2010 do CNJ reforça essa exigência, estipulando que o mediador deve atuar com ausência total de preconceitos, garantindo que valores pessoais não influenciem o processo.

Esse princípio está diretamente relacionado ao direito de igualdade entre as partes, já que assegura que todas sejam tratadas de maneira equitativa e justa durante o procedimento, o que inclui o direito de expressão e participação igualitária nas sessões. Além disso pressupõe *equidistância e ausência de comprometimento* quanto aos envolvidos, garantindo não possuir, o mediador, ligação com qualquer deles¹³⁵.

¹³⁴ Embora a definição de princípio, de acordo com Robert Alexy, possua a concepção de “mandamento de otimização” (ALEXY, R. Colisão de direitos fundamentais e realização de direitos fundamentais no Estado de Direito democrático. **Revista de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 217, p. 74-75, 1999. DOI: 10.12660/rda.v217.1999.47414. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/47414>. Acesso em: 27 jan. 2025), no presente trabalho a nomenclatura ‘princípios’ é empregada de maneira funcional, referindo-se aos fundamentos normativos e orientadores da mediação, sem prejuízo das distinções teóricas entre princípios e regras no campo da teoria do direito.

¹³⁵ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 203.

3.6.4.2 Princípio da Independência

A independência do mediador é fundamental para a liberdade de atuação no processo, sem influência externa ou pressões internas. Esse princípio, presente tanto na Resolução nº 125/2010 do CNJ quanto no CPC, assegura que o mediador não pode sofrer quaisquer *interferências* que possam afetar sua atuação¹³⁶. Nesse sentido, inclusive, detém autonomia para a condução das atividades, estando sujeito apenas a eventuais controles quanto a lesões à legalidade ou à moralidade.

A independência permite que o mediador exerça suas funções de forma autônoma e imparcial, centrando exclusivamente nas necessidades das partes e no processo de mediação, sem comprometimentos externos.

3.6.4.3 Princípio da Isonomia

A isonomia (ou horizontalidade¹³⁷) entre as partes garante que ambos os lados sejam tratados com igualdade e respeito ao longo da mediação. Este princípio busca assegurar que nenhuma das partes esteja em posição de vantagem ou desvantagem. Para tal, o mediador precisa promover uma interação equitativa, proporcionando a ambas as partes tempo e oportunidades iguais para expor suas perspectivas e participar ativamente na construção do consenso.

Para Ramos, Chai e Moraes¹³⁸, é dever do mediador buscar a implementação de uma igualdade material, garantindo *tratamento equilibrado* para os envolvidos, objetivando a *restauração do equilíbrio* entre eles.

3.6.4.4 Princípio da Informalidade

A informalidade no processo de mediação reflete a flexibilidade procedimental, permitindo que as partes ajustem o andamento das sessões conforme suas necessidades específicas. Esse princípio visa proporcionar um ambiente acessível e

¹³⁶ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p.199.

¹³⁷ RAMOS, Manoel Ferreira; CHAI, Cassius Guimarães; MORAES, Vitor Hugo Souza. A mediação na resolução de controvérsias: os princípios inerentes à mediação previstos na Lei nº 13.140/2015 como meio de acesso à Justiça. **Revista de formas consensuais de solução de conflitos**. v. 7. n. 2. 2021, p. 107.

¹³⁸ RAMOS, Manoel Ferreira; CHAI, Cassius Guimarães; MORAES, Vitor Hugo Souza. A mediação na resolução de controvérsias: os princípios inerentes à mediação previstos na Lei nº 13.140/2015 como meio de acesso à Justiça. **Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos**. V. 7. n. 2. 2021, p. 107.

confortável, possibilitando que as partes se expressem de maneira espontânea, sem os rigores técnicos comuns aos processos judiciais tradicionais.

A informalidade também facilita uma comunicação mais direta e sincera entre as partes, promovendo um entendimento mais profundo e uma conexão autêntica entre elas. Nesse particular, ressalta Tartuce¹³⁹ que “a mediação se desenvolve por meio de conversas com a contribuição de um terceiro imparcial”.

3.6.4.5 Princípio da Oralidade

Na esteira do princípio acima, a mediação valoriza a comunicação oral como meio de construção e resolução de conflitos, enfatizando a importância do diálogo entre as partes. A oralidade permite que os mediados expressem seus pontos de vista e necessidades de forma dinâmica, enquanto o mediador atua facilitando a troca de informações e a construção de entendimento mútuo¹⁴⁰.

Embora o resultado da mediação precise ser formalizado por escrito, é por meio da oralidade que as partes criam e refinam os acordos que guiarão a resolução do conflito.

3.6.4.6 Princípio da Confidencialidade

O princípio da confidencialidade é um aspecto crucial para o sucesso da mediação, uma vez que proporciona um ambiente seguro onde as partes podem compartilhar informações livremente, sem receio de que sejam utilizadas contra elas em um eventual litígio. Este princípio, reconhecido no artigo 2º da Lei de Mediação e no CPC, garante sigilo quanto às informações trazidas às sessões de mediação, “com exceção daquelas em que as partes autorizaram expressamente, ou que viole a ordem pública e as leis vigentes”¹⁴¹.

¹³⁹ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 195.

¹⁴⁰ Ramos, Chai e Moraes acentuam que tal princípio: “[...] tem a particularidade de tornar possível o entendimento entre as partes, em uma relação mútua e madura, por meio do diálogo aberto e franco. Na conversação, os participantes podem mostrar o que os está incomodando e o que pretendem com a audiência. É o instrumento do qual dispõe a mediação para aproximar as partes, por meio do entendimento, da questão que eventualmente os afastou” (RAMOS, Manoel Ferreira; CHAI, Cassius Guimarães; MORAES, Vitor Hugo Souza. A mediação na resolução de controvérsias: os princípios inerentes à mediação previstos na Lei nº 13.140/2015 como meio de acesso à Justiça. **Revista de formas consensuais de solução de conflitos**. v. 7, nº 2. 2021, p. 108).

¹⁴¹ RAMOS, Manoel Ferreira; CHAI, Cassius Guimarães; MORAES, Vitor Hugo Souza. A mediação na resolução de controvérsias: os princípios inerentes à mediação previstos na Lei nº 13.140/2015 como

A confidencialidade constrói uma relação de confiança entre o mediador e os mediandos, essencial para a eficácia do processo garantindo, ademais, que o mediador não possa atuar como testemunha ou revelar o conteúdo das sessões a terceiros.

3.6.4.7 Princípio da autonomia da vontade das partes

A autonomia da vontade é um dos princípios mais importantes na mediação, assegurando que as partes participem ativamente e tenham controle sobre o desfecho do processo. Esse princípio promove a liberdade de escolha das partes em relação às decisões e acordos estabelecidos, sendo o mediador apenas um facilitador nesse processo.

Scavone Junior pontua que, como consequência deste postulado, na mediação, as partes são livres para chegarem, ou não, a um acordo¹⁴². Nesse sentido, a autonomia da vontade reforça o protagonismo das partes e sua responsabilidade sobre o resultado final, evidenciando a mediação como um espaço de empoderamento pessoal e de resolução colaborativa.

3.6.4.8 Princípio da decisão informada

A decisão informada pressupõe que as partes estejam plenamente cientes das consequências e implicações de qualquer acordo firmado durante a mediação. Este princípio assegura que as partes não sejam levadas a decisões precipitadas ou inadequadas, incentivando o mediador a verificar se as condições do acordo são condizentes com as expectativas das partes.

A decisão informada é um elemento essencial para garantir a sustentabilidade e a legalidade dos acordos construídos, na medida em que, nos termos do Código de Ética dos Conciliadores e Mediadores, “é dever do facilitador da comunicação manter o jurisdicionado plenamente ciente quanto aos seus direitos e ao contexto fático no qual está inserido”¹⁴³.

meio de acesso à Justiça. **Revista de formas consensuais de solução de conflitos**. v. 7, n. 2. 2021, p. 106.

¹⁴² SCAVONE JUNIOR. Luiz Antonio. **Arbitragem, mediação, conciliação e negociação**. Rio de Janeiro: Forense. 11. ed. 2023, p. 267.

¹⁴³ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 193.

3.6.4.9 *Princípio da busca pelo consenso*

Uma análise rasa do princípio da busca pelo consenso pode levar à interpretação de que a resolução satisfatória só pode ser alcançada quando ambas as partes aceitam o acordo de forma voluntária e equilibrada.

A respeito da interpretação deste princípio, Tartuce diz que sua previsão enfrentou forte resistência, especialmente por dois aspectos: a) a busca do consenso não é exclusiva da mediação; b) a mediação pode não culminar em acordo, sem embargo de não poder ser tachada de infrutífera¹⁴⁴. De fato, como já exposto anteriormente, o objetivo maior da mediação é o resgate da comunicação, sendo eventual acordo meramente secundário.

Nunes pontua que “a escolha em participar da mediação e as decisões a serem tomadas precisam ser racionais e claras”¹⁴⁵. Assim, a mediação só se revestirá do manto da legitimidade se os interlocutores tiverem clareza quanto ao que podem decidir com liberdade.

Nesse sentido, este princípio impede que o mediador ou qualquer outra parte force a participação no processo de mediação ou mesmo algum acordo, garantindo que tais decisões sejam frutos da exclusiva vontade de cada participante. No mesmo rumo, exige que eventual acordo seja genuinamente fruto de uma negociação colaborativa.

3.6.4.10 *Princípios do empoderamento e validação*

Além dos princípios estabelecidos na Lei de Mediação e no CPC, a Resolução nº 125/2010 do CNJ introduz os princípios do empoderamento e da validação, que reforçam a capacidade das partes de resolverem conflitos de maneira independente e mútua.

O empoderamento incentiva os mediados a adquirir habilidades de resolução de conflitos para situações futuras, enquanto a validação reconhece e respeita a dignidade de cada parte, promovendo uma interação respeitosa e humana. Esses

¹⁴⁴ TARTUCE, Fernanda. *Mediação nos conflitos civis*. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 207.

¹⁴⁵ NUNES, Antonio Carlos Ozório. **Manual de Mediação**. 2. ed. São Paulo: Thomson Reuters, Revista dos Tribunais. 2022, p. 57.

princípios visam a longo prazo a construção de uma cultura de paz e de autoeficácia na resolução de controvérsias.

A partir dessa análise dos princípios da mediação, observa-se que o arcabouço normativo brasileiro busca criar um ambiente ético e seguro para a prática, enfatizando o protagonismo das partes e a construção de soluções consensuais. Esses princípios fundamentam e orientam o procedimento, promovendo uma resolução de conflitos condizente com os ideais de justiça social e pacificação.

3.6.5 Modelos de mediação

Dando sequência ao desenvolvimento dos fundamentos que estruturam a mediação, premente a abordagem das diversas formas de mediação, conforme amplamente debatidas na doutrina. Esses modelos não apenas refletem a diversidade de abordagens possíveis, como também proporcionam alternativas que se adequam às especificidades de cada conflito e às necessidades das partes envolvidas.

No Brasil, a Lei Federal nº 13.140/2015, ao normatizar a mediação, não refuta a adaptação desses diferentes modelos, o que se mostra possível desde que os princípios fundamentais discutidos no item anterior sejam observados.

Diversos modelos de mediação foram desenvolvidos ao longo dos anos, cada um estruturado conforme princípios e objetivos específicos. Conforme destacado por Almeida, Beltrame e Romano¹⁴⁶ é possível identificar várias abordagens, entre as quais se destacam: o modelo de Harvard, o modelo narrativo sistêmico e o modelo transformativo, além das abordagens distributiva e integrativa. Esses modelos, amplamente referenciados na literatura de mediação, têm suas particularidades e aplicações adequadas para contextos diversos de resolução de conflitos.

3.6.5.1 Modelo de Harvard

O modelo de Harvard, também conhecido como negociação baseada em princípios, é inspirado nos métodos de negociação cooperativa e foi amplamente difundido por autores como Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton. Esse modelo é

¹⁴⁶ ALMEIDA, Gregório A. de; BELTRAME, Marthe S.; e ROMANO, Michel B. **Novo perfil constitucional do Ministério Público: Negociação e Mediação e a postura resolutiva e protagonista do Ministério Público na resolução consensual das controvérsias e problemas**, 2015, p. 127-128.

estruturado em quatro diretrizes, que visam conduzir as partes a uma resolução amigável e cooperativa:

- a) separação entre as pessoas e o problema;
- b) foco nos interesses, em vez das posições;
- c) criação de opções para ganho mútuo;
- d) utilização de critérios objetivos para ponderação das opções visualizadas.

O modelo de Harvard se destaca pela ênfase na cooperação e na busca de soluções que atendam aos interesses de todos, sendo amplamente utilizado em contextos que exigem uma abordagem colaborativa e objetiva.

3.6.5.2 Modelo Narrativo Sistêmico

Desenvolvido por Sara Cobb, o modelo narrativo sistêmico é baseado na comunicação e na reconstrução das narrativas que envolvem o conflito. Este modelo compreende o conflito como uma narrativa, ou uma história, que pode ser transformada pelas partes envolvidas. Almeida, Beltrame e Romano¹⁴⁷ pontuam que o mediador, nesse contexto, atua como um facilitador para que os mediados reinterpretem suas histórias, mudem suas percepções sobre o conflito e, assim, sejam capazes de encontrar uma resolução mais construtiva e alinhada com suas necessidades.

A técnica comunicacional é central nesse modelo, pois busca dar voz a todos os envolvidos, promovendo a construção conjunta de uma narrativa que permita o desenvolvimento de uma nova perspectiva sobre a situação.

3.6.5.3 Modelo Transformador

O modelo transformador, desenvolvido por Joseph P. Folger, propõe que o conflito seja visto como uma oportunidade de transformação pessoal e relacional. Diferente dos modelos focados exclusivamente na resolução do conflito, o modelo transformador valoriza o crescimento pessoal das partes envolvidas. O mediador, nesse caso, tem o papel de apoiar a mudança moral e emocional dos envolvidos,

¹⁴⁷ ALMEIDA, Gregório A. de; BELTRAME, Marthe S.; e ROMANO, Michel B. **Novo perfil constitucional do Ministério Público: Negociação e Mediação e a postura resolutiva e protagonista do Ministério Público na resolução consensual das controvérsias e problemas**, 2015, p. 128.

proporcionando um espaço onde os indivíduos possam se reconhecer, valorizar-se e encontrar o fortalecimento necessário para resolver suas diferenças.

Essa abordagem enfatiza o empoderamento das partes e a restauração do reconhecimento mútuo, com a mediação assumindo um caráter de desenvolvimento humano e relacional¹⁴⁸.

3.6.5.4 Modelos Distributivo e Integrativo

Nada obstante, considerando a íntima correlação existente entre a negociação e a mediação, pode-se apontar a existência, especialmente, de mais dois modelos mais adotados: o distributivo e o integrativo.

Assim, a mediação distributiva e a mediação integrativa são abordagens que derivariam diretamente da teoria da negociação e aplicam-se de forma particular ao contexto da mediação.

Na mediação distributiva, de acordo com Almeida, Beltrame e Romano¹⁴⁹, o conflito é visto como uma disputa de recursos limitados, onde cada parte busca obter a maior vantagem possível. Assim, a mediação distributiva tende a ser mais competitiva e geralmente ocorre em situações onde a relação entre as partes é secundária em relação ao resultado desejado.

Já a mediação integrativa foca na cooperação, onde as partes trabalham juntas para alcançar um resultado que beneficie ambas, promovendo um processo mais colaborativo. Esse modelo é ideal para contextos em que as partes pretendem manter um relacionamento duradouro e estão dispostas a cooperar para maximizar os ganhos mútuos.

A escolha do modelo de mediação depende do tipo de conflito, das necessidades das partes e do contexto em que ocorre. É importante que o mediador possua conhecimento técnico e capacidade de adaptação, de modo a aplicar o modelo que melhor se adequa ao caso específico.

¹⁴⁸ ALMEIDA, Gregório A. de; BELTRAME, Marthe S.; ROMANO, Michel B. **Novo perfil constitucional do Ministério Público: Negociação e Mediação e a postura resolutiva e protagonista do Ministério Público na resolução consensual das controvérsias e problemas**, 2015, p. 128.

¹⁴⁹ ALMEIDA, Gregório A. de; BELTRAME, Marthe S.; e ROMANO, Michel B. **Novo perfil constitucional do Ministério Público: Negociação e Mediação e a postura resolutiva e protagonista do Ministério Público na resolução consensual das controvérsias e problemas**, 2015, p. 127.

Dessa forma, os princípios e técnicas da mediação podem ser utilizados de forma flexível, preservando a essência do processo e promovendo uma resolução que seja verdadeiramente consensual e duradoura.

3.6.6 Diferenças entre Mediação e Conciliação

Por oportuno, conquanto a mediação seja frequentemente comparada à conciliação, há distinções conceituais importantes entre os dois processos. Watanabe¹⁵⁰ enfatiza a atuação do terceiro como fator diferenciador principal. Na mediação, o mediador abstém-se de qualquer avaliação, não intervindo com sugestões ou orientações; ele busca apenas facilitar a comunicação e ajudar as partes a encontrarem, por si mesmas, uma solução adequada para o conflito. Já na conciliação, o conciliador pode ser mais ativo, inclusive, sugerindo opções de solução.

Como destacado por Cintra, Grinover e Dinamarco¹⁵¹, embora ambos os métodos visem à pacificação, a conciliação é mais orientada para o acordo imediato, enquanto a mediação busca transformar e trabalhar o conflito, sendo o acordo uma consequência desse processo. No mesmo sentido, afirma Tartuce que:

[...] para o êxito da mediação não é essencial que as partes celebrem um acordo formalizado [...]. Uma mediação bem-sucedida é aquela em que, promovida eficientemente a facilitação do diálogo pelo mediador, as pessoas se habilitam a retomar a comunicação de maneira adequada, passando a conduzir suas relações de forma consensual, ainda que não “fechando” um acordo¹⁵².

Essa, aliás, é uma característica cujo entendimento é essencial para uma condução eficaz do processo de mediação, não raras vezes ignorada na prática.

¹⁵⁰ “Teoricamente, creio se possível fazer distinções: na mediação, o terceiro é neutro, procura criar as condições necessárias para que as próprias partes encontrem a solução, mas não intervém no sentido de adiantar alguma proposta de solução; na conciliação isso não ocorreria ou, ou seja, a intervenção do terceiro é para interferir um pouco mais na tentativa de obter a solução do conflito de apaziguar as partes, e nesse momento, ou conciliador poderá sugerir algumas soluções para o conflito” (WATANABE, Kazuo. *Modalidade de Mediação*. In: DELGADO, José et al (coord.). **Mediação**: um projeto inovador. Série Cadernos do CEJ, v. 22. Brasília: Centro de Estudos Judiciários - CJF, 2003, p. 48).

¹⁵¹ “A mediação assemelha-se à conciliação: os interessados utilizam a intermediação de um terceiro, particular, para chegarem à pacificação de seu conflito. Distingue-se dela somente porque a conciliação busca sobretudo o acordo entre as partes, enquanto a mediação objetiva trabalhar o conflito, surgindo o acordo como mera consequência. Trata-se de mais uma diferença de método, mas o resultado acaba sendo o mesmo” (CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria geral do Processo**. 22. ed. São Paulo: Malheiros Editores. 2006, p. 34).

¹⁵² TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 49.

3.6.7 Mediação e Comunicação

O trabalho do mediador é, em sua essência, um trabalho de comunicação. A mediação, como discutido anteriormente, visa proporcionar um ambiente seguro e neutro para que as partes possam dialogar e explorar soluções de forma colaborativa. Esse ambiente favorece a confiança mútua e o compromisso das partes com o processo, criando as condições necessárias para que o conflito seja tratado como uma oportunidade de aprendizado e transformação, sendo o caso, em *nova fase de interações*¹⁵³.

Por meio de uma comunicação eficaz, é possível resgatar o senso de comprometimento entre as partes, abrindo novas possibilidades de interação. A comunicação adequada, possibilitada por um ambiente seguro e estruturado como o de mediação, permite que as partes expressem suas perspectivas e ouçam umas às outras, elementos fundamentais para que se estabeleça um espaço de cooperação.

Diferentemente de um tribunal, onde a disputa pode intensificar as posturas defensivas e adversariais, a mediação estimula a comunicação honesta e autêntica. Nesse contexto, o mediador atua como um facilitador que assegura que todas as partes tenham voz, contribuindo para a criação de um ambiente de confiança.

3.6.7.1 O etiquetamento negativo do conflito e seus impactos na comunicação

A percepção de que o conflito é inerentemente destrutivo pode levar à adoção de práticas coercitivas, que limitam o diálogo e empobrecem as interações entre as partes. Quando um conflito é rotulado como um problema que deve ser eliminado rapidamente, abre-se espaço para intervenções mais agressivas e autoritárias, que frequentemente excluem a possibilidade de uma comunicação construtiva. Esse tipo de abordagem, ao invés de promover uma solução pacífica e sustentável, pode agravar o conflito, intensificar a competição entre as partes e criar barreiras adicionais para a comunicação. Como afirma Mancuso¹⁵⁴:

¹⁵³ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 49.

¹⁵⁴ MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. Salvador-BA: Juspodivm. 3. ed. 2020, p. 188.

[...] a esse contexto conflitivo se pretende sobrepor um ambiente mais leve arejado, sob a égide de um processo de estrutura cooperatório, num ambiente de justiça coexistencial, que recepciona as divergências como uma oportunidade para compô-las com justiça, antes que buscar “extingui-las” drasticamente no ambiente adversarial e estressante do processo judicial”.

O reconhecimento de que o conflito pode ter aspectos construtivos e que, se tratado de forma adequada, pode fortalecer as relações, é essencial para o sucesso da mediação. Como observa Tartuce, tal perspectiva permite transformar o conflito em uma oportunidade de diálogo e entendimento, evitando prejuízos à “interação produtiva entre pessoas e/ou instituições”¹⁵⁵.

3.6.7.2 A comunicação como ferramenta de transformação e empoderamento

No processo de mediação, como já visto, a comunicação é também uma ferramenta de empoderamento. Ao permitir que as partes expressem suas histórias e sentimentos, a mediação contribui para que elas se sintam valorizadas e reconhecidas, o que é especialmente importante em contextos onde as relações pessoais estão em jogo. Esse reconhecimento facilita a transformação do conflito, não apenas no sentido de resolver a divergência em questão, mas também de transformar a percepção das partes sobre si mesmas e sobre os outros.

Assim, a mediação se posiciona como um processo no qual a comunicação construtiva pode levar ao fortalecimento das relações interpessoais e ao desenvolvimento de habilidades para a resolução autônoma de futuros conflitos. Como destacado por Cintra, Grinover e Dinamarco¹⁵⁶, a mediação diferencia-se da conciliação justamente por buscar trabalhar o conflito, e não apenas alcançar um acordo, sendo a comunicação o instrumento que permite essa abordagem transformadora

Portanto, o papel da comunicação na mediação não se limita a facilitar a resolução de um conflito específico; ela representa o coração do processo de mediação, promovendo a confiança, o compromisso e o reconhecimento mútuo.

¹⁵⁵ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 7.

¹⁵⁶ De salientar-se que em que pese tal diferenciação, Cintra, Grinover e Dinamarco a identificam como sendo meramente de método, sendo o resultado da utilização de ambos os institutos o mesmo (CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria geral do Processo**. 22. ed. São Paulo: Malheiros Editores. 2006, p. 34). Ocorre que em um ou outro, a comunicação mostra-se como sendo ferramenta indispensável. A respeito da comunicação adequada, a propósito, se discorrerá mais detalhadamente no capítulo 5 deste trabalho.

3.6.8 A mediação e a transformação do conflito

Sob a ótica transformativa, a mediação não apenas trata do conflito como um problema a ser resolvido, mas também como uma oportunidade para o crescimento e a mudança.

Barbosa¹⁵⁷ aponta que a mediação é interdisciplinar e permite um olhar que transcende a simples resolução, abrindo espaço para a transformação das relações entre as partes envolvidas com a inclusão da figura do mediador. Nesse sentido:

A qualidade ternária da Mediação constitui uma oportunidade de discriminar os diferentes níveis de conflito, realçando os papéis sociais, para que os mediados obtenham um reconhecimento mútuo indispensável para permitir a transformação do conflito, dando ênfase às qualidades mútuas, contrariamente ao que ocorre na relação binária na qual se fixam apenas nas incapacidades pessoais.

Em um contexto familiar, por exemplo, a mediação pode oferecer um canal para a reconstrução de vínculos, ampliando as possibilidades de entendimento e colaboração mútua.

A transformação do conflito envolve uma mudança na percepção que as partes têm da divergência. Segundo Tartuce¹⁵⁸, o conflito muitas vezes emerge das diferentes interpretações que cada indivíduo tem sobre os fatos de sua vida.

Essa concepção indica que, ao se modificar a maneira como as partes percebem o conflito, é possível estimular alterações no comportamento e, conseqüentemente, transformar a dinâmica do próprio conflito. A mediação, então, favorece a autorreflexão e promove uma nova perspectiva que pode transformar a experiência de conflito em um aprendizado valioso para os envolvidos.

A literatura jurídica contemporânea evidencia a necessidade de uma abordagem abrangente e humanística dos conflitos. Embora o direito sempre tenha lidado com disputas, a mediação traz um enfoque que vai além da mera aplicação da norma, considerando o contexto social e emocional dos conflitos.

¹⁵⁷ BARBOSA, Águida Arruda. **Mediação familiar**: instrumento transdisciplinar em prol da transformação dos conflitos decorrentes das relações jurídicas controversas. Dissertação de Mestrado. Faculdade de Direito de São Paulo. São Paulo. 2003.

¹⁵⁸ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 16.

Costa¹⁵⁹ leciona que conquanto o direito tenha, desde suas origens, buscado lidar com conflitos, apenas mais recentemente os estudiosos da área entenderam que os litígios devem ser objeto de reflexões mais profundas, objetivando “construir novos padrões teóricos e práticos para lidar com velhos fenômenos, vistos de forma renovada”.

A proposta de transformação da mediação, portanto, atende a essa demanda por um tratamento mais holístico, que considera as múltiplas dimensões das controvérsias.

Ademais, a mediação propõe a criação de soluções em que ambas as partes possam alcançar ganhos satisfatórios, caracterizando o modelo de "ganha-ganha". Como observa Tartuce¹⁶⁰, esse paradigma não se limita à simples solução do litígio, mas ao benefício mútuo das partes envolvidas. Na mediação, a oportunidade de diálogo leva ao crescimento pessoal e ao reconhecimento das necessidades e interesses do outro, permitindo que ambas as partes sejam valorizadas e beneficiadas.

A mediação reconhece o conflito como uma experiência natural e, muitas vezes, importante para o desenvolvimento humano, individual ou coletivamente considerado. Sales sustenta que o conflito é inerente à vida humana e pode contribuir para o desenvolvimento pessoal e social¹⁶¹:

Na mediação procura-se evidenciar que o conflito é natural, inerente aos seres humanos. A premissa de que o conflito é algo importante para a formação do indivíduo e da coletividade faz com que as posturas antagônicas deixem de ser interpretadas como algo eminentemente mau para se tornar algo comum na vida de qualquer ser humano que vive em sociedade. A mediação estimula o encontro do real conflito vivenciado, da mudança de atitude de competição para cooperação, do perde-ganha para o ganha-ganha, da perspectiva individual para a coletiva.

Ao invés de ver o conflito como algo a ser evitado, propõe abordá-lo de forma construtiva, incentivando o diálogo e a cooperação. Nesse contexto, a mediação

¹⁵⁹ COSTA, Alexandre Araújo. Cartografia dos métodos de composição de conflitos. *In*: AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**, v. 3. Brasília: Brasília Jurídica, 2002, p. 161.

¹⁶⁰ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 79.

¹⁶¹ SALES, Lília Maia de Moraes. Sistema de Justiça, Mediação de Conflitos e o Aprimoramento de suas Técnicas. **Prim@ Facie**, v. 14., n. 27, 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20501/pf340/2016.15-28/03>. Acesso em: 07 ago. 2024.

transforma a tradicional postura competitiva em uma visão colaborativa, orientada para o bem-estar coletivo e para o fortalecimento das relações.

Nesses termos, permite que as partes reavaliem seus posicionamentos e objetivos, promovendo uma mudança de perspectiva que pode ser decisiva para a resolução do conflito de forma pacífica e satisfatória. Essa transformação, segundo o modelo transformativo, é fundamental para que as partes adquiram uma visão mais equilibrada de seus interesses e necessidades, fortalecendo suas habilidades de comunicação e de resolução de futuros conflitos.

Ao transformar a maneira como o conflito é percebido e tratado, a mediação cumpre um papel mais amplo do que a resolução de disputas. Ela cria um espaço para o desenvolvimento pessoal e social, possibilitando o estabelecimento de relações mais fortes e saudáveis.

3.7 Sistema Multiportas

3.7.1 Conceito

O sistema multiportas propõe a coexistência de múltiplas formas de resolução de conflitos, incluindo tanto a autocomposição quanto a heterocomposição. Essa abordagem se alinha ao objetivo de oferecer aos envolvidos um modelo de tratamento de controvérsias adaptável e eficiente, pautado nas especificidades de cada caso e nas necessidades das partes.

Em termos conceituais, o sistema multiportas representa a atuação do Poder Judiciário ao indicar aos litigantes as variadas alternativas disponíveis para a composição do conflito, direcionando-os para a alternativa mais pertinente para a resolução do caso concreto. Como pontua Tartuce¹⁶², o sistema multiportas não se limita à jurisdição tradicional, mas sim, atua como um orientador, apresentando opções e fomentando a escolha do método mais adequado, levando em consideração a natureza do conflito e o perfil das partes envolvidas. Nesse sentido, as práticas de mediação, conciliação, arbitragem e negociação representam “portas” que podem atender às peculiaridades dos conflitos.

Para a plena implementação do sistema multiportas, torna-se necessária a criação de espaços apropriados e a disponibilização de estruturas adequadas para a

¹⁶² TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 64.

prática dos métodos alternativos de resolução de conflitos. Essa infraestrutura deve ser composta de profissionais capacitados, como mediadores treinados não apenas nas técnicas de resolução, mas também em habilidades comunicativas e interpessoais, como as oferecidas pela inteligência emocional e pela Programação Neurolinguística (PNL).

3.7.1.1 A coexistência da jurisdição e outras formas de resolução

O desenvolvimento do sistema multiportas amplia o escopo de soluções possíveis para conflitos, criando um espaço onde diferentes métodos coexistem e se complementam, seja pela autocomposição, heterocomposição, ou a tradicional via jurisdicional. Esse modelo, que defende a coexistência de várias portas de resolução, parte do entendimento de que o sistema processual litigioso nem sempre é o método mais adequado para todos os tipos de conflitos¹⁶³.

Em 1976, durante uma conferência em Mineápolis, Frank Sander introduziu a ideia dos *Alternative Dispute Resolutions* (ADRs), apontando a necessidade de métodos alternativos que fossem mais ágeis, menos custosos e que preservassem relações, em contraste com o processo judicial que, muitas vezes, se torna adversarial e desgastante¹⁶⁴.

No mesmo sentido, sentiu-se a necessidade de que novos meios de resolução de disputas possibilitem participação mais ativa dos cidadãos na tomada de decisões, em cotejo com a atuação contenciosa levada a efeito pelo Poder Judiciário.

¹⁶³ De forma didática, Lorencini explica o que vem a ser o Sistema Multiportas: “Pode-se pensar que uma pessoa, diante de um conflito, tem à sua disposição várias alternativas para tentar solucioná-lo. Pode procurar diretamente a outra parte envolvida e tentar negociar o impasse sem a interferência de ninguém. Mas pode também procurar um terceiro e este propor diferentes métodos de solução existentes (mediação, arbitragem, entre outros). Pode ainda procurar um ente estatal que, dependendo do conflito, ainda que não seja o Poder Judiciário, tente intermediar o impasse. Pode, ainda, procurar o Estado-Juiz para ajuizar uma demanda. Cada uma das alternativas corresponde a uma *porta* que a pessoa se dispõe a abrir, descortinando-se a partir daí um caminho proposto pelo método escolhido” (LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes. Sistema Multiportas. In: SALLES, Carlo Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia; SILVA, Paulo Eduardo Alves da (Coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem**. Rio de Janeiro: Forense. 5. ed. rev. e atual. 2023, p. 58-59).

¹⁶⁴ “Os métodos ou mecanismos de resolução de disputas, por abreviação RDs, surgiram a partir da necessidade de se encontrar formas mais eficientes de solução de conflitos do que o processo judicial. De início buscaram-se meios mais céleres e econômicos de se atingir os resultados obtidos por decisões judiciais. Aos poucos, constatou-se que, além de produzirem soluções mais rápidas e financeiramente menos onerosas, esses métodos privados freqüentemente preservavam relações comerciais entre as partes em disputa e garantiam-lhes mais discricção quanto à exposição da controvérsia ao conhecimento público” (AZEVEDO, André Gomma de (org.) Glossário. **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**. Brasília: Brasília Jurídica, 2004, v. 3, p. 301).

Conforme apontado por Mancuso¹⁶⁵, o crescimento dos mecanismos parajurisdicionais vem ao encontro das ondas de renovação do processo civil que visam ampliar o acesso à justiça, como defendido por Mauro Cappelletti. Segundo essa visão, a jurisdição passa a operar em paralelo a outras formas de resolução de conflitos, integrando um sistema de *jurisdição compartilhada* que se beneficia da *atuação extrajudicial* e de métodos alternativos.

Esses mecanismos são concebidos não como um entrave ao acionamento da máquina judiciária, mas como alternativas que permitem maior adequação ao tipo de controvérsia e às particularidades do conflito. Ao contrário de competirem com o Judiciário, tendem a ser preferíveis em muitos casos devido às suas vantagens, inclusive na promoção de uma justiça menos formalista e mais orientada para a prática.

Salles¹⁶⁶ sustenta a não exclusividade da atuação judicante na resolução de controvérsias. Defende, aliás, uma definição *alargada* do conceito de jurisdição, a fim de contemplar *mecanismos alternativos*, ainda que não componentes diretamente dos quadros do Poder Judiciário. Tal percepção acarretaria uma interpretação adequada à teleologia da garantia de inafastabilidade, eis que propiciadora de respostas mais adequadas a quaisquer lesões ou ameaças a direitos

No mesmo rumo, Mancuso defende que a expressão jurisdição, hodiernamente, deve se afastar do sentido de monopólio estatal, compreendendo mecanismos levados a cabo por outros *atores da cena judiciária*, propiciando melhor custo-benefício aos cidadãos, especialmente diante do panorama complexo das relações humanas¹⁶⁷.

¹⁶⁵ “[...] numa metáfora, os meios alternativos predisõem-se a operar como estradas vicinais, em paralelo à via oficial da Justiça estatal, contribuindo para que esta última possa dar vazão ao pesado tráfego de processos que por ela passa, provocando gargalos e congestionamentos” (MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador-BA: Juspodivm, 2020 p. 100).

¹⁶⁶ “Afinal, o objetivo do legislador constitucional não é outro do que aquele de propiciar uma resposta adequada a qualquer ameaça ou lesão a direito. A jurisdição estatal, nessa abordagem, deve ser vista como um recurso final, uma maneira de obter uma palavra final acerca de determinada controvérsia. A alternativa judicial deixa de significar, entretanto, a saída melhor ou necessária de solucionar uma controvérsia” (SALLES, Carlos Alberto. **Mecanismos alternativos de solução de controvérsias e acesso à justiça**: a inafastabilidade da tutela jurisdicional recolocada, p. 784).

¹⁶⁷ Mancuso critica o atrelamento do termo jurisdição a uma visão monopolista do Poder Judiciário: “A própria palavra Jurisdição, que dentre nós parece tradicionalmente atrelado ao Estado, hoje comporta outra acepção, distanciando-se do sentido monopolístico oficial e abrindo-se para outras instâncias: dir-se-ia, outras estradas vicinais, adrede pavimentadas para ofertar justiça por outros meios e perante outros atores da cena judiciária, sempre ao pressuposto de que o conflito de interesses, renunciado

3.7.1.2 Flexibilidade e busca por soluções multidimensionais

Ao adotar o sistema multiportas, o objetivo não é competir com o Judiciário, mas sim ampliar as possibilidades de soluções¹⁶⁸.

Essa busca multifacetada de soluções, como explica Tartuce¹⁶⁹ requer modificações não apenas no âmbito procedimental, mas também uma maior participação de outros atores e a introdução de múltiplos métodos de resolução. Nessa perspectiva, o processo judicial passa a ser visto como uma alternativa entre várias, e não como a única resposta possível para todas as demandas.

Essa visão se fundamenta na ideia de que o processo judicial não deve ser a primeira escolha em todas as situações. Ainda que o processo formal seja importante, a cultura jurídica precisa expandir-se para aceitar outras vias que não apenas respeitem as necessidades dos interessados, mas também promovam soluções sustentáveis e pacíficas, permitindo, assim, uma composição efetiva que vá ao encontro dos objetivos da justiça.

No entanto, muitos profissionais ainda têm essa percepção predominante porque ao longo do tempo foi estabelecida culturalmente a visão acusatória (ou "de partes") do processo jurídico, perpetuando um contexto marcado por uma *cultura judiciarista*¹⁷⁰.

O sistema multiportas é caracterizado pela amplitude de seu escopo e pela flexibilidade em adaptar diferentes métodos de resolução de conflitos às variadas necessidades dos cidadãos. Essa abordagem possibilita que o Estado ofereça não apenas o tradicional processo judicial, mas também uma série de alternativas que ampliam o acesso à justiça e respeitam as peculiaridades de cada conflito.

ou consumado, venha prevenido, ou, então, composto de modo justo, sob uma boa equação de custo-benefício” (MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador-BA: Juspodivm, 2020, p. 178).

¹⁶⁸ Como sustenta Mancuso: “Os chamados meios alternativos (ou melhor se diria: equivalentes jurisdicionais), não visam, direta ou indiretamente, concorrer ou disputar espaço com a justiça institucionalizada, mas antes e superiormente, se oferecem como estradas vicinais por onde podem e devem transitar os conflitos que, por sua singeleza, valor envolvido, opção dos interessados ou outro critério consistente, consentem resolução fora e além da estrutura judiciária estatal” (MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador-BA: Juspodivm. 2020, p. 45).

¹⁶⁹ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 74.

¹⁷⁰ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 86.

A principal vantagem do sistema multiportas é a flexibilidade. Ele permite que as partes escolham o método de resolução mais adequado para seu caso específico, o que pode resultar em soluções mais rápidas, econômicas e satisfatórias.

A flexibilidade desse sistema se traduz em uma estrutura pluriprocessual¹⁷¹ que não apenas admite o processo judicial, mas integra diversos outros meios de resolução, como a mediação, a conciliação e a arbitragem, formando um sistema em que as alternativas coexistem de maneira complementar.

Segundo Tartuce, essa coexistência deve ser regida pela eficiência, proporcionando ao cidadão uma variedade de abordagens que viabilizem a resolução dos conflitos com base em critérios de adequação e eficácia¹⁷². Essa pluralidade assegura que as partes, ao escolherem o método mais apropriado, não sejam obrigadas a se sujeitar exclusivamente ao processo judicial, mas possam optar por caminhos mais adequados às particularidades de suas demandas.

Embora o sistema multiportas incentive alternativas como a autocomposição, isso não representa uma afronta ao papel da jurisdição estatal. Cintra, Grinover e Dinamarco explicam que a autocomposição, longe de ser um desrespeito ao monopólio estatal, deve ser considerada uma extensão e um complemento à jurisdição.¹⁷³ A busca por soluções negociadas, em vez de ser vista como um afastamento do Estado, é uma forma de aproximar a justiça das partes, respeitando suas necessidades e promovendo a pacificação social. Assim, o sistema multiportas promove um equilíbrio entre a função jurisdicional e outras formas de composição, assegurando que o resultado final seja, com efeito, satisfatório e atenda aos interesses das partes.

A flexibilidade do sistema multiportas pode ser identificada também na capacidade de adaptar-se a diferentes tipos de conflitos e contextos, permitindo uma resposta mais ágil e adequada aos valores e expectativas das partes. Isso é

¹⁷¹ “Ordenamento jurídico processual é formado por um espectro de processos que compreende o processo judicial e a mediação, entre outros. O sistema pluriprocessual tem por escopo disponibilizar processos com características específicas que sejam adequados às particularidades do caso concreto, permitindo assim que se reduzam as ineficiências inerentes aos mecanismos de solução de disputa” (AZEVEDO, André Gomma de (org.) Glossário. **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**. Brasília: Brasília Jurídica, 2004, v. 3, p. 323).

¹⁷² TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 182.

¹⁷³ CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria geral do processo**. 22. ed. São Paulo: Malheiros Editores. 2006, p. 35.

particularmente relevante em um contexto no qual a complexidade e a diversidade das relações sociais exigem uma resposta variada e multifacetada.

Ao fornecer uma gama de métodos alternativos, o sistema multiportas atende tanto aos casos que requerem soluções rápidas e de menor custo quanto àqueles em que a preservação de relações ou a necessidade de um ambiente colaborativo são fundamentais para o sucesso da resolução.

3.7.2 Fundamentos e vantagens dos meios alternativos

O sistema multiportas é fundamentado em uma abordagem diversificada para a resolução de conflitos, visando assegurar a adequação entre o método escolhido e as especificidades de cada disputa. A flexibilidade para selecionar o meio mais apropriado permite que o conflito seja tratado de forma individualizada, aumentando as chances de soluções eficientes, céleres e alinhadas com os interesses das partes envolvidas. Essa diversidade de opções está em consonância com o ideal de justiça social e pacificação, promovendo uma visão de resolução de conflitos que vai além da jurisdição estritamente judicial.

A existência de múltiplos métodos de resolução de controvérsias no sistema multiportas permite ao Estado e às partes escolherem a abordagem que melhor atenda à natureza do conflito e ao perfil dos envolvidos.

No contexto brasileiro, essa escolha pode ser facilitada pela intervenção do Judiciário, que, de acordo com a Resolução 125, do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), é orientado a oferecer triagem e encaminhamento adequado dos casos por meio dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs). Conforme o artigo 9º, § 2º desta Resolução, cada CEJUSC deve contar com ao menos um servidor capacitado exclusivamente em métodos consensuais de solução de conflitos, responsável por realizar a triagem e indicar o melhor encaminhamento, o que exemplifica a função orientadora do Poder Judiciário dentro do sistema multiportas.

Os meios alternativos de resolução de conflitos, como mediação, conciliação e arbitragem, vêm sendo prestigiados tanto pela doutrina quanto pelo sistema judiciário, não apenas como substitutos, mas como complementares ao processo judicial, não havendo que se falar em qualquer *precedência das formas judiciais*. Desse modo, para Salles, a solução judicial das controvérsias, no modelo clássico, deve ser

enxergado como uma das formas dentro de um universo de alternativas parcial ou totalmente direcionadas aos mesmos fins”¹⁷⁴.

Mancuso¹⁷⁵ argumenta que não há prevalência absoluta da jurisdição estatal na resolução de conflitos, destacando que o legislador tem se mostrado sensível ao movimento de desjudicialização e até mesmo de privatização como alternativa ao tradicional monopólio estatal da Justiça. Ele interpreta o inciso XXXV do art. 5º da Constituição da República, que assegura que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”, como uma cláusula de reserva de caráter residual, destinada a controvérsias que não possam ser solucionadas por meio de auto ou heterocomposição, ou que, devido à matéria ou às partes envolvidas, exijam necessariamente a intervenção judicial.

A autonomia conferida às partes para escolherem entre alternativas mais apropriadas à sua percepção de justiça e eficácia permite uma abordagem mais humanizada e colaborativa do conflito, que não apenas resolve, mas também promove a pacificação social. Nesse sentido, Grinover¹⁷⁶ destaca que os meios alternativos, longe de representarem uma renúncia ao processo judicial, são instrumentos que operam paralelamente e em complemento a ele. A autora argumenta que esses mecanismos são mais adequados para promover a pacificação, sendo essenciais para o desenvolvimento de uma cultura que valorize essas práticas alternativas.

Além de sua flexibilidade e adequação, os meios alternativos reforçam o papel do sistema multiportas em fomentar uma cultura de resolução de conflitos que valoriza tanto o processo como as alternativas extrajudiciais. Esta abordagem ampliada, além

¹⁷⁴ SALLES, Carlos Alberto de. **Mecanismos alternativos de solução de controvérsias e acesso à justiça**: a inafastabilidade da tutela jurisdicional recolocada. Processo e constituição: estudos em homenagem ao professor José Carlos Barbosa Moreira. São Paulo: Ed. Revista dos Tribunais, 2006; p. 784.

¹⁷⁵ MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. Salvador-BA: Juspodivm. 3. ed. 2020, p. 199.

¹⁷⁶ “No entanto, também tem sido apontada a necessidade de se operar uma mudança de mentalidade, para que a via consensual seja mais cultivada do que a litigiosa, o que é um dado essencial para o êxito das vias conciliativas, que compreendem a mediação. Assentado que os chamados meios alternativos de solução das controvérsias, mais do que uma alternativa ao processo, configuram instrumentos complementares, mais idôneos do que o processo para a pacificação, é preciso estimular a sedimentação de uma cultura que permita seu vicejar” (GRINOVER, Ada Pellegrini. *Mediação Paraprocessual*. In: ALMEIDA, Rafael Alves de; ALMEIDA, Tania; CRESPO, Mariana Hernandez. **Tribunal Multiportas**: investindo no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil. Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro. 2012, p. 98).

de desafogar o Judiciário, permite a construção de um contexto mais propício à pacificação social.

3.7.3 O papel do cidadão como protagonista – mudança cultural

A implementação de meios alternativos de resolução de conflitos no sistema multipartas traz consigo uma oportunidade para que o cidadão assuma o papel de protagonista na condução e resolução de suas próprias disputas. Essa perspectiva é essencial para promover uma cultura de autonomia e autodeterminação, onde os indivíduos são incentivados a buscar soluções fora da tradicional intervenção estatal.

Conforme defendido por Tartuce¹⁷⁷ o jurisdicionado deve se conscientizar de sua capacidade de resolver conflitos interpessoais, entendendo que a dignidade humana inclui o poder de autodeterminação. Portanto, em vez de recorrer imediatamente ao Estado, o cidadão é incentivado a refletir sobre as possibilidades de resolução disponíveis que ele próprio pode adotar para definir o rumo de suas relações e disputas.

A promoção de meios alternativos de resolução de conflitos não apenas reduz a sobrecarga do Poder Judiciário, mas também gera um benefício intangível e significativo: a transformação da mentalidade dos cidadãos em relação à resolução de conflitos.

Observe-se, por oportuno, que se fala, no que atine à receptividade dos meios alternativos de resolução de conflitos na mudança de mentalidade de dois grupos: do aplicador do direito (como condicionante para uma adequada aplicação dos meios alternativos) e do cidadão (como resultado da adoção de mecanismos adequados à resolução de conflitos).

Nesse particular, Mancuso¹⁷⁸ aponta para um ganho paralelo intangível do cidadão relacionado à mudança da mentalidade. Para tanto, propõe algumas diretrizes:

¹⁷⁷ “Ao jurisdicionado cabe-se conscientizar sobre sua condição de protagonista nas relações interpessoais. Em vez de se socorrer de terceiros (integrantes do Estado) para resolver pendências, deve considerar, primeiramente, em que medida pode, por si mesmo, encaminhar saídas pertinentes. A dignidade humana inclui o poder de autodeterminação, razão pela qual deve o indivíduo conduzir-se com a maior autonomia possível na definição de seu próprio destino” (TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Método. 2023, p. 90).

¹⁷⁸ MANCUSO, Rodolfo de Camargo. A resolução dos conflitos. Salvador-BA: Juspodivm. 3. ed. 2020, p. 185.

- a) certos prejuízos ou insatisfações menores devem ser aceitos como parte do custo da vida em uma sociedade caracterizada pela massificação e competitividade, onde os conflitos são comuns, sendo possível, portanto, considerar a renúncia e a desistência como métodos de prevenção de conflitos;
- b) os demais interesses que encontram resistência ou insatisfação devem, inicialmente, passar por um período de *maturação* em instâncias de autocomposição ou heterocomposição, que tendem a ser informais e menos desgastantes;
- c) por fim, os conflitos que não se mostram resolvíveis por essas vias conciliadoras – seja pelas características do conflito ou pelas partes envolvidas – podem ser encaminhados à apreciação jurisdicional.

A efetiva implementação da mediação e de outros métodos alternativos requer uma mudança cultural significativa. Segundo Tartuce¹⁷⁹ essa transformação implica abandonar a lógica de culpado/inocente, que frequentemente permeia a abordagem tradicional dos conflitos, e adotar uma visão menos polarizada e mais colaborativa. Isso envolve uma abordagem menos imediatista e uma transferência gradual de responsabilidade para as partes, que passam a encarar a resolução de conflitos como uma oportunidade de diálogo e crescimento.

Esse cenário demanda que os profissionais do Direito ampliem suas perspectivas, valorizando uma análise que priorize a relação de custo-benefício dos métodos utilizados para resolução. Faleck destaca que métodos mais econômicos devem ser priorizados, e, se um mecanismo falhar, deve-se experimentar outro, garantindo que as partes encontrem o procedimento mais adequado para resolver suas disputas¹⁸⁰

A diversidade de métodos no sistema multiportas permite não apenas a escolha do mais adequado, mas também a possibilidade de integrar e adaptar diferentes mecanismos para criar soluções inovadoras. Faleck propõe¹⁸¹ que os profissionais

¹⁷⁹ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Método. 2023, p. 89.

¹⁸⁰ FALECK, Diego. **Desenho de sistemas de disputas**: criação de arranjos procedimentais adequados e contextualizados para gerenciamento e resolução de controvérsias. Tese de Doutorado. São Paulo. Faculdade de Direito da USP, 2017, p. 33.

¹⁸¹ FALECK, Diego. **Desenho de sistemas de disputas**: criação de arranjos procedimentais adequados e contextualizados para gerenciamento e resolução de controvérsias. Tese de Doutorado. São Paulo. Faculdade de Direito da USP, 2017, p. 33.

explorem a criatividade ao combinarem, organizarem e sequenciarem métodos diversos, dando origem a arranjos procedimentais complexos e híbridos.

Tal processo, segundo o autor, resulta do trabalho de processualistas e *designers* de processos comprometidos em construir soluções consensuais. A proposta é que essas inovações atendam às demandas específicas dos conflitos contemporâneos, proporcionando alternativas mais adaptáveis e eficazes.

Especialmente nos conflitos familiares e em disputas que envolvam uma carga emocional elevada, é necessária uma postura diferenciada por parte dos profissionais que atuam em métodos alternativos.

Tartuce¹⁸² destaca que quem lida com esses conflitos precisa estar capacitado para enfrentar os desafios específicos dessas situações, de forma a reorganizar as relações envolvidas de maneira eficaz. Isso exige o uso de ferramentas interdisciplinares, capazes de lidar com as complexidades emocionais e sociais dos conflitos, garantindo que a resolução seja alcançada de modo a promover a transformação e a pacificação das relações subjacentes.

3.7.4 A interdisciplinaridade no Sistema Multiportas

A análise e o tratamento de conflitos no Sistema Multiportas não podem ser restritos ao Direito, sendo necessária uma abordagem interdisciplinar que leve em conta fatores sociais, psicológicos e culturais.

Conforme observado anteriormente, o sistema multiportas busca oferecer meios alternativos de resolução de conflitos, mas essa busca se torna insuficiente sem uma visão integrada e holística do conflito. Essa abordagem interdisciplinar é indispensável para que os métodos aplicados pelo sistema atendam à complexidade das disputas, oferecendo resoluções que ultrapassem os limites legais e adentrem o campo da transformação social e pacificação

A própria Constituição da República enfatiza a necessidade de uma visão integrada na resolução de conflitos, estabelecendo a construção de uma sociedade “fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida [...] com a solução pacífica das controvérsias”¹⁸³.

¹⁸² TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Método. 2023, p. 89.

¹⁸³ “Nós, representantes do povo brasileiro, reunidos em Assembléia Nacional Constituinte para instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a

A perspectiva em apreço reflete o compromisso do Estado com a paz social e exige, do aplicador do Direito, um entendimento que vai além do viés estritamente legal, compreendendo o conflito em toda a sua profundidade e matizes. Tal visão “conglobante” do conflito demanda uma abordagem que inclua não apenas o conhecimento jurídico, mas também insumos de outras áreas do saber, evitando uma análise empobrecida e segmentada da situação.

A ordem jurídica brasileira já estimula, em várias de suas normas, a interdisciplinaridade na resolução de conflitos. O Código de Processo Civil¹⁸⁴ e a Lei nº 11.340/06 (Lei Maria da Penha)¹⁸⁵ reconhecem a importância de integrar saberes diversos para o tratamento mais eficaz dos conflitos, especialmente aqueles que envolvem aspectos emocionais e sociais.

Nesse sentido, autores como Buttoni¹⁸⁶ advogam pela abertura do sistema jurídico a outras áreas do conhecimento, buscando torná-lo mais permeável às mudanças da sociedade. Ele argumenta que essa perspectiva é urgente no século XXI, uma vez que o tratamento dos conflitos exige um diálogo contínuo entre o Direito e outras disciplinas sociais, permitindo que o sistema jurídico acompanhe a dinâmica e a complexidade social contemporânea.

Barbosa Moreira¹⁸⁷ destaca que o processo judicial deve ser visto como um recorte dentro do contexto social mais amplo, representando apenas uma entre muitas

liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias, promulgamos, sob a proteção de Deus, a seguinte CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL” (Constituição Federal, preâmbulo).

¹⁸⁴ CPC, art. 694. “Nas ações de família, todos os esforços serão empreendidos para a solução consensual da controvérsia, devendo o juiz dispor do auxílio de profissionais de outras áreas de conhecimento para a mediação e conciliação. Parágrafo único. A requerimento das partes, o juiz pode determinar a suspensão do processo enquanto os litigantes se submetem a mediação extrajudicial ou a **atendimento multidisciplinar**” (grifo nosso).

¹⁸⁵ Lei nº 11.340/06, art. 29. “Os Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher que vierem a ser criados poderão contar com uma equipe de atendimento multidisciplinar, a ser integrada por profissionais especializados nas áreas psicossocial, jurídica e de saúde”. E o art. 30. “Compete à equipe de atendimento multidisciplinar, entre outras atribuições que lhe forem reservadas pela legislação local, fornecer subsídios por escrito ao juiz, ao Ministério Público e à Defensoria Pública, mediante laudos ou verbalmente em audiência, e desenvolver trabalhos de orientação, encaminhamento, prevenção e outras medidas, voltados para a ofendida, o agressor e os familiares, com especial atenção às crianças e aos adolescentes”.

¹⁸⁶ BUTTONI, Ademir. A ilusão do normativismo e a mediação. **Revista do Advogado - AASP**, set. 2006, n. 87. P. 02

¹⁸⁷ BARBOSA MOREIRA, José Carlos. Sobre a multiplicidade de perspectivas no estudo do processo. **Revista de Direito da Procuradoria-Geral de Justiça**, Rio de Janeiro. 1990. p. 51.

facetas da realidade. Segundo ele, o processo judicial recorta cenas da vida, isolando-as tecnicamente, mas é fundamental que o aplicador do Direito não se restrinja a essa visão isolada, abrindo-se para as “outras cores” que compõem a realidade social. Ao tomar consciência dessa multiplicidade de perspectivas, o profissional do Direito é estimulado a ampliar seu entendimento, conjugando conhecimentos diversos para uma análise mais completa e humanizada do conflito.

Esse entendimento também implica uma postura de humildade intelectual. Como argumenta Barbosa Moreira¹⁸⁸ é crucial que o aplicador do Direito entenda que sua visão técnico-jurídica não esgota todas as facetas de um conflito e que ele deve estar receptivo às contribuições de outras disciplinas. Essa abertura de mentalidade e estado de receptividade a novas perspectivas é especialmente necessária para aqueles que atuam com mediação e métodos alternativos, que requerem uma abordagem colaborativa e menos centrada no poder decisório estatal.

Evidentemente que tal abertura não deve levar a uma busca desenfreada de conhecimentos técnicos variados, sob pena de tempo algum restar ao estudo constante da própria técnica jurídica, cotidianamente submetida a atualizações variadas.

Na mediação, em especial, o profissional do Direito — e, nesse contexto, o representante do Ministério Público — deve abrir sua mente para além dos procedimentos tradicionais, adaptando sua comunicação e postura de modo a promover uma real escuta e compreensão dos envolvidos.

A mediação se torna, então, um espaço onde o profissional é convidado a flexibilizar sua abordagem, reconhecendo as necessidades emocionais e as nuances dos relacionamentos, sobretudo em casos de disputas familiares ou comunitárias.

3.7.5 Critérios para a escolha das técnicas de resolução

No Sistema Multiportas, a escolha da técnica mais adequada para a resolução de um conflito exige uma análise que vai além da classificação jurídica da questão. É necessário um entendimento profundo das características e necessidades específicas de cada conflito e das partes envolvidas, o que inclui fatores qualitativos, como a

¹⁸⁸ BARBOSA MOREIRA, José Carlos. Sobre a multiplicidade de perspectivas no estudo do processo. *Revista de Direito da Procuradoria-Geral de Justiça*, Rio de Janeiro. 1990, p. 55.

satisfação das partes com o resultado, a preservação de relações, e a eficiência do processo¹⁸⁹.

3.7.5.1 Escolha da técnica do ponto de vista qualitativo

A par da já mencionada possibilidade de o Poder Judiciário apontar possíveis alternativas, cabe ao operador do Direito avaliar criteriosamente esses elementos, adotando um método de resolução que maximize as chances de uma solução satisfatória e transformadora, como discutido no item anterior sobre interdisciplinaridade.

Lorencini¹⁹⁰ observa que, para além das dificuldades de um processo judicial, a qualidade de um método alternativo de resolução deve ser avaliada com base nos valores que as partes desejam priorizar. A escolha da técnica adequada depende, então, de uma análise qualitativa que considera fatores como a efetividade na satisfação dos interesses envolvidos e a capacidade do método de atender às expectativas das partes, possibilitando uma solução que traga contentamento a todos os envolvidos. Essa escolha qualitativa está intrinsecamente ligada à percepção de justiça e satisfação que o método proporciona.

3.7.5.2. Outros critérios possíveis

Lorencini¹⁹¹ afirma que saber em que ramo do direito o conflito se enquadra, conquanto importante, não é suficiente para a definição do meio mais adequado. Isso, pois, um conflito pode envolver, ao mesmo tempo, áreas diversas do conhecimento humano. A seleção do método adequado requer uma análise que considere uma série de elementos.

A partir de delineamento feito por Lorencini¹⁹², colhe-se algumas informações que podem auxiliar na definição do método mais adequado a cada caso:

¹⁸⁹ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Método. 2023, p. 1.

¹⁹⁰ LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes. Sistema Multiportas. *In*: SALLES, Carlo Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia; SILVA, Paulo Eduardo Alves da (Coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem**. 5. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense. 2023. p. 63.

¹⁹¹ LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes. Sistema Multiportas. *In*: SALLES, Carlo Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia; SILVA, Paulo Eduardo Alves da (Coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem**. 5. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense. 2023. p. 64.

¹⁹² Lorencini apresenta algumas características ou valores que podem interferir na escolha do método mais adequado: "(i) se o conflito tem vários focos (policêntrico); (ii) se ele envolve interesse público ou não; (iii) se trata de uma relação continuada ou eventual; (iv) se esperam as partes resolver a

- a) poliocentricidade do conflito: um conflito que envolve múltiplos interesses ou dimensões pode demandar uma abordagem que consiga contemplar os diferentes focos envolvidos de forma abrangente;
- b) interesse público vs. privado: a natureza pública ou privada do conflito influencia a técnica escolhida, considerando-se que conflitos que envolvem interesses públicos muitas vezes requerem maior transparência e equidade, enquanto interesses privados podem beneficiar-se da confidencialidade e do sigilo, que a mediação, por exemplo, pode oferecer;
- c) continuidade da relação entre as partes: conflitos em que há uma relação continuada entre as partes, como disputas familiares ou empresariais, podem ser melhor resolvidos por técnicas que preservem o relacionamento, promovam o diálogo e minimizem a hostilidade, como a mediação. Esse critério é essencial para evitar que o método de resolução contribua para o desgaste das relações e comprometa interações futuras;
- d) celeridade e custos: em situações em que o tempo ou os recursos financeiros são fatores críticos, métodos alternativos, como a mediação e a negociação, tendem a ser mais ágeis e econômicos que o litígio judicial. A escolha por técnicas mais rápidas e com menor custo torna-se relevante, sobretudo em conflitos cuja solução pode ser obtida sem a necessidade de um processo judicial extenso;
- e) confidencialidade: para situações em que o sigilo é importante, como disputas comerciais sensíveis ou questões familiares, métodos que assegurem a privacidade, como a mediação e a arbitragem, podem ser mais indicados. A confidencialidade contribui para a segurança e o conforto das partes em lidar com a questão sem a exposição pública.

Além dos critérios mencionados, é relevante entender os objetivos e interesses das partes. O reconhecimento das necessidades e expectativas dos envolvidos pode

controvérsia de forma rápida ou não; (v) se o valor a ser gasto com a resolução do conflito é questão relevante ou não; (vi) se as partes pretendem resolver a controvérsia por método que preserve a confidencialidade; (vii) se pretendem, com a solução do conflito, gerar ou não um precedente” (LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes. Sistema Multiportas. *In*: SALLES, Carlo Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia; SILVA, Paulo Eduardo Alves da (Coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem**. Rio de Janeiro: Forense. 5. ed. rev. e atual. 2023. , p. 64). A partir de tal rol, ousou-se propor os critérios que seguem.

levar a uma resolução mais satisfatória e sustentável. Quando as partes estão dispostas a colaborar, métodos mais informais e dialógicos, como a mediação, são mais propícios para atender a esses objetivos. Entretanto, se há antagonismo ou pouca cooperação, métodos formais, como a arbitragem, podem proporcionar um desfecho mais adequado.

A escolha da técnica de resolução de conflitos no Sistema Multiportas exige, portanto, uma análise criteriosa e personalizada, considerando-se o contexto e os interesses das partes, bem como o impacto potencial da técnica na continuidade das relações e na satisfação dos envolvidos.

O operador do Direito deve adotar uma postura que combine flexibilidade e sensibilidade, a fim de utilizar o método mais adequado para cada situação específica, garantindo que a solução se alinhe tanto aos interesses diretos do conflito quanto aos objetivos mais amplos de pacificação social e justiça.

3.7.6 Sistema Multiportas e a Mediação

A mediação se configura como uma das alternativas mais promissoras no Sistema Multiportas, funcionando como um ambiente de negociação que propicia a resolução de conflitos de maneira eficiente e colaborativa. Este método, ao invés de se restringir a uma abordagem adversarial, oferece uma plataforma que valoriza a comunicação e a cooperação entre as partes, características que são fundamentais para a construção de soluções duradouras. Essa abordagem moderna reflete uma transformação no conceito de justiça, que vai além da garantia formal de acesso ao Poder Judiciário, envolvendo soluções adequadas às especificidades de cada litígio.

De acordo com Mancuso¹⁹³, o tratamento de conflitos em um ambiente que favorece a dialeticidade negocial tende a proporcionar resultados mais satisfatórios e céleres, em comparação com a litigância tradicional. Essa perspectiva amplia o conceito de justiça, que deixa de ser vista como monopólio estatal e passa a incluir formas diversificadas de resolução, adaptadas às particularidades dos conflitos e das

¹⁹³ Especialmente quando a prática cotidiana tem demonstrado que a judicialização de um modo geral, tem se caracterizado pela: “morosidade na resposta, imprevisibilidade do desfecho final, acirramento das posições contrapostas; resistências diversas ao cumprimento do julgado, sem falar no constrangedor desgaste para as partes envolvidas, deteriorando as relações entre elas, como facilmente se infere de exemplos como o antes lembrado” (MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador-BA: Juspodivm, 2020, p. 94).

partes. Além de desafogar o Judiciário, essa abordagem fortalece o protagonismo dos indivíduos na gestão de seus próprios conflitos, alinhando-se aos postulados do Estado Democrático de Direito.

A mediação permite que as partes envolvidas discutam suas diferenças de forma direta e cooperativa e, com a restauração do diálogo, oportuniza meios para criar soluções para o conflito, ao mesmo tempo em que preserva uma relação custo-benefício mais adequada. Essa abordagem é especialmente valiosa em contextos onde as partes buscam evitar a rigidez e a formalidade do processo judicial, favorecendo uma resolução mais fluida e menos traumática. Nesse sentido, a mediação oferece um ambiente propício ao diálogo e à cooperação, em oposição à lógica adversarial predominante no litígio tradicional.

O mediador, ao incentivar um diálogo aberto, ajuda as partes a compreenderem melhor as perspectivas e interesses umas das outras. Isso muitas vezes resulta em soluções inovadoras que não seriam alcançadas em um contexto judicial. Assim, métodos autocompositivos como a mediação assumem um papel central, integrando conhecimentos de áreas como Psicologia, Sociologia e Economia para um tratamento mais humanizado e transformador das disputas. Essa interdisciplinaridade é essencial para a efetividade de um sistema de justiça moderno.

A busca por uma composição efetiva deve ser vista como um dos postulados norteadores da administração da justiça, alinhando-se à ideia de que o processo judicial é apenas uma entre diversas possibilidades para resolver conflitos. É fundamental que os operadores do Direito considerem a utilização do processo judicial de maneira razoável, evitando a visão de que este seja a única ou a mais adequada abordagem para todas as demandas.

Parte-se, como leciona Mancuso¹⁹⁴, de uma

¹⁹⁴ MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador-BA: Juspodivm, 2020, p. 199.

[...] diretriz da democracia participativa e pluralista (CR88, § única do art. 1º), pela qual todas as pessoas físicas e jurídicas, de direito privado e público são credenciadas e legitimadas a participar do esforço comum para a boa gestão da coisa pública, o que passa pela busca da justa composição dos conflitos [...].

Essa percepção destaca a importância de uma mudança cultural na forma como os conflitos são tratados, tanto por parte dos operadores do Direito quanto da sociedade. Valorizar a colaboração, a negociação e a prevenção é medida crucial para a promoção de uma cultura de pacificação social, sustentada por métodos alternativos. Tal transformação cultural é um marco para a construção de um sistema de justiça inclusivo, apto a atender às complexas necessidades do mundo contemporâneo.

A relação entre a mediação e o Sistema Multiportas é uma extensão do que foi discutido no capítulo anterior, onde a interdisciplinaridade e a flexibilidade nas abordagens de resolução de conflitos foram enfatizadas. Como técnica que integra esses pressupostos, a mediação representa uma oportunidade para um tratamento mais holístico e eficaz dos conflitos, em consonância com a ideia de que a justiça não deve ser encarada apenas sob a ótica da litigância, mas sim como um processo que envolve múltiplas dimensões e possibilidades de resolução.

4 O MINISTÉRIO PÚBLICO E A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

Na mitologia grega, Prometeu é o titã que desafiou os deuses para trazer o fogo aos humanos¹⁹⁵, garantindo-lhes o progresso e a capacidade de moldar o próprio destino. Seu ato simboliza a coragem de enfrentar desafios e a responsabilidade de promover mudanças significativas para o bem coletivo.

Da mesma forma, o Ministério Público (MP) desempenha um papel essencial no processo de transformação social, agindo como guardião dos direitos fundamentais e como agente ativo na construção de uma sociedade mais justa e inclusiva.

Assim como Prometeu trouxe luz e esperança à humanidade, o Ministério Público atua para garantir o acesso à justiça, a pacificação de conflitos e o fortalecimento do Estado Democrático de Direito. Este capítulo aborda as múltiplas dimensões dessa atuação, destacando a contribuição do Ministério Público para a transformação social em um contexto de desafios e oportunidades.

4.1 O papel constitucional e institucional do Ministério Público

O Ministério Público exerce um papel central na estrutura jurídica brasileira, sendo responsável por atuar como fiscal da lei e promotor de justiça social, além de defensor dos direitos coletivos, difusos e individuais indisponíveis¹⁹⁶.

A Constituição da República de 1988 consolidou e ampliou esse papel, atribuindo ao MP uma função essencial para a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses fundamentais da sociedade. Essa posição, que confere ao MP uma vocação transformadora, envolve a busca de uma sociedade mais justa, por meio da promoção de direitos e da resolução de conflitos, incluindo-se, como será abordado, práticas como a mediação extrajudicial para fomentar a pacificação social.

¹⁹⁵ GRIMAL, Pierre. **Dicionário da Mitologia Grega e Romana**. Tradução de Victor Jabouille. 5. ed. Bertrand Brasil. Rio de Janeiro. 2005, cap. 39, p. 257.

¹⁹⁶ CR88, art. 127. “O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis”.

4.1.1 O MP na Constituição e sua vocação transformadora

A Constituição de 1988 foi um divisor de águas para o MP, atribuindo-lhe uma responsabilidade que ultrapassa a simples fiscalização das leis. Historicamente, o MP era predominantemente demandista, centrado na ação judicial para garantir a legalidade estatal.

Com a nova ordem constitucional, no entanto, ele assume a função de “ouvidor da sociedade”, voltando-se para a tutela de direitos fundamentais e difusos, o que requer uma postura proativa, engajada com a concretização da cidadania¹⁹⁷.

De acordo com Freitas Júnior¹⁹⁸:

Se até a década de 70 a instituição estava completamente voltada à tutela da legalidade do Poder Público, o Ministério Público a partir da Constituição de 1988 deve preocupar-se com os objetivos da República e a tutela de direitos fundamentais, caracterizando-se, para tanto, como uma instituição autônoma e independente, essencial à função jurisdicional. Mais do que em qualquer outro momento histórico de nosso país, o modelo de "Ministério Público demandista" deve ser substituído pelo "Ministério Público resolutivo", no que se refere às três grandes áreas de atuação do *Parquet*: cível, criminal e interesses difusos.

Esse “novo MP” surge como instituição autônoma e independente, essencial à função jurisdicional e capaz de fomentar práticas pacificadoras. A atuação do MP na resolução de conflitos, especialmente por meio de mecanismos como a mediação e o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), busca reduzir a judicialização e oferecer soluções mais acessíveis e sustentáveis para os conflitos. Tal abordagem responde a uma demanda da sociedade por soluções que promovam a dignidade humana e o acesso a direitos de forma célere e eficiente, ampliando o impacto social da atuação ministerial.

A Constituição, ao erigir o MP ao *status* de “legítimo representante do povo”, conferiu-lhe a responsabilidade de representar interesses que ultrapassam a proteção

¹⁹⁷ “Com efeito, o atual desenho constitucional da instituição, encarregada pelo legislador constituinte de 1988 de defender a “ordem jurídica”, o “regime democrático” e os “interesses sociais e individuais indisponíveis” (art. 127 da CF de 1988), não deixa nenhuma margem à dúvida quanto ao deslocamento operado pelo Ministério Público, dentro da organização política do Estado brasileiro, no sentido de desvincular-se do aparato repressivo oficial para caminhar na direção da sociedade civil, colocando-se no seio desta última como seu defensor e representante” (MACHADO, Antônio Alberto. **Ministério Público**: Democracia e Ensino Jurídico. Belo Horizonte: Del Rey, 1999, P. 144).

¹⁹⁸ FREITAS JR., Horival Marques de. **O Ministério Público e os meios alternativos de solução de conflitos coletivos**. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo - Faculdade de Direito. 2018. p. 22.

individual, focando em direitos coletivos e difusos. Como sustenta Lima Neto¹⁹⁹, a Constituição trouxe um novo modelo institucional para o MP, “com vocação democrática e papel fundamental na reconstrução do discurso e da prática jurídica em prol da concretização dos direitos fundamentais e da realização dos valores da República”. Dessa maneira passa a ter uma vocação democrática que se reflete tanto na defesa dos direitos quanto na promoção do acesso à Justiça, sendo, portanto, um instrumento vital para a transformação social.

Essa transformação exige que o MP não apenas reforce seu compromisso com a ordem democrática, mas que também se adapte a um cenário jurídico em que a mediação e outras práticas autocompositivas se tornem ferramentas essenciais de pacificação social. Para tal desiderato, premente a adoção de estratégias que fortaleçam a democracia e incentivem a participação social na promoção de direitos, algo que pode ser promovido por audiências públicas, atendimento ao público e pesquisas de satisfação.

A Constituição de 1988 atribuiu ao MP um papel relevante na articulação e fomento da participação da sociedade civil, especialmente na promoção de espaços para o exercício do poder pelo povo, como preveem os princípios democráticos. Para tanto, como afirmam Almeida e Oliveira²⁰⁰, a adoção de *mecanismos democráticos de fortalecimento e ampliação do empoderamento popular*, pelo *Parquet*, podem representar importantes instrumentos de resolução dos problemas relacionados ao amplo acesso à Justiça.

Tal perspectiva se refletiu em ações do CNMP, como a edição do Manual de Negociação e Mediação para membros do Ministério Público e do Guia de Mediação e Conciliação, que orientam a atuação do MP com foco na resolução consensual e no diálogo.

¹⁹⁹ BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Guia de Mediação e Conciliação**. Corregedoria Geral do Ministério Público. Brasília. 2023, p. 7.

²⁰⁰ “O empoderamento popular no Sistema de Justiça passa, necessariamente por uma abertura das instituições de acesso à Justiça, como o Ministério Público, a Defensoria Pública, a Advocacia Pública, a Ordem dos Advogados do Brasil e o próprio Judiciário, e também pela criação de núcleos extrajurisdicionais e consensuais de acesso à justiça...” (ALMEIDA, Gregório Assagra de; OLIVEIRA, Igor Lima Goettenauer. *Mecanismos Autocompositivos no Sistema de Justiça*. In: **Manual de Negociação e Mediação para membros do Ministério Público**. Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília, 2015, p. 76).

Nesse passo, ao valorizar o empoderamento popular e promover a participação cidadã na defesa de seus direitos, o MP reforça seu papel de agente democrático, ajudando a construir uma sociedade onde a justiça seja acessível e participativa, alinhada com os objetivos constitucionais de paz e justiça social.

4.1.2. Os desafios da transformação institucional

A relevância do MP como agente de transformação e pacificação social se intensificou a partir da Constituição da República de 1988, que delineou um papel mais ativo e resolutivo para a instituição.

Tal mister, conforme abordado anteriormente, reflete a crescente exigência por um sistema de justiça que vá além da mera litigância, enfatizando a promoção da paz social e da resolução consensual de conflitos. Este novo paradigma institucional impõe ao MP uma série de desafios, tanto em termos de mentalidade quanto em relação aos instrumentos e práticas institucionais necessários para a mediação extrajudicial e a autocomposição de conflitos.

Para enfrentar esses desafios e fortalecer sua atuação pacificadora, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) editou a Resolução nº 118, que institui a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição. Esta política visa não apenas a melhoria dos serviços prestados pelo MP, mas também a disseminação da cultura de paz, a redução da litigiosidade e o empoderamento dos cidadãos por meio de práticas consensuais²⁰¹.

Para a implementação efetiva dessa política, a resolução sugere, entre outras ações, o investimento na formação de membros e servidores²⁰², o acompanhamento estatístico dos resultados obtidos e a valorização das iniciativas que busquem resultados socialmente relevantes. Tais medidas são indicativas da necessidade de o

²⁰¹ O art. 2º, *caput*, da Res. 118/2014, do CNMP, elenca como principais objetivos a serem alcançados com a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição: “qualidade dos serviços, à disseminação da cultura de pacificação, à redução da litigiosidade, à satisfação social, ao empoderamento social e ao estímulo de soluções consensuais”.

²⁰² Nesse sentido parece não ter sido tão feliz a resolução ao relegar a segundo plano o investimento na formação dos servidores, eis que se refere expressamente apenas à capacitação de seus membros. Na prática, contudo, tem se observado no âmbito do Ministério Público do Mato Grosso importantes iniciativas de formação indistinta de membros e servidores, precipuamente através do Centro de Estudos e Aperfeiçoamento Funcional (CEAF) – Escola Institucional do MPMT através do qual, inclusive, são disponibilizados a quaisquer interessados cursos voltados à solução de conflitos escolares, comunicação sistêmica, dentre outros.

MP atuar de maneira eficaz e resolutiva, em conformidade com o princípio da eficiência consagrado no art. 37, da Constituição da República.

O CNMP reconhece que a promoção de práticas autocompositivas representa um desafio significativo para o MP, envolvendo uma "mudança de mentalidade" entre seus membros e servidores²⁰³.

A dificuldade de implementar essa mudança cultural deve-se, em parte, à formação tradicional dos operadores jurídicos que, como apontado por autores como Watanabe²⁰⁴, privilegia a solução contenciosa e judicial de conflitos em detrimento dos métodos consensuais.

Tartuce afirma que os cursos de Direito no país não costumam habilitar os estudantes a abrirem sua mente para os meios consensuais de resolução de controvérsias. Assim, sendo o estudo, na maior parte da grade curricular, voltado a uma abordagem conflituosa, o aluno acaba não tendo “consciência nem conhecimento sobre como mediar conflitos, o que tende a dificultar sua adesão e gerar desconfianças sobre a adequação de técnicas negociais”²⁰⁵.

Autores como Gavronski e Almeida²⁰⁶ apontam que o modelo de formação dos bacharéis em Direito no Brasil privilegia uma visão hierárquica e contenciosa dos

²⁰³ Ainda sobre a necessidade de mudança da mentalidade demandista do profissional da área jurídica e, por corolário, do representante do Ministério Público, acentua MANCUSO: “Essa reconfiguração conceitual e funcional não pode ser alcançada apenas com a alteração do arcabouço normativo mas deve ser acompanhada de uma mudança de mentalidade dos operadores do direito, irmanados em torno de uma nova proposta de processo, fora e além do sistema adversarial, mas apresentando uma estrutura cooperatória, no ambiente de uma Justiça coexistencial, menos centrada numa final declaração de “certo-errado”, que converte as partes em Vencedor e vencido, e mais engajada na realização da ordem jurídica justa” (MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador-BA: Juspodivm, 2020, p. 135).

²⁰⁴ “Além do aspecto cultural indicado, o grande obstáculo à utilização mais intensa da conciliação e mediação é a formação acadêmica dos nossos operadores do direito, que é voltada, fundamentalmente, para a solução contenciosa e adjudicada dos conflitos de interesses. Ou seja, toda ênfase é dada a solução dos conflitos por meio de processo judicial, em que é proferida uma sentença, que constitui a solução imperativa dada pelo representante do Estado. O que se privilegia é a solução pelo critério do “certo ou errado fechar”, do “preto ou branco”, sem qualquer espaço para a adequação da solução, pelo concurso da vontade das partes, a especificidade de cada caso” (WATANABE, Kazuo. *Cultura da sentença e cultura da pacificação*. In: **Estudos em homenagem à professora Ada Pellegrini Grinover**. 1. ed. São Paulo: DPJ, 2005, p. 686).

²⁰⁵ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 87.

²⁰⁶ “Pode-se afirmar que o vigente modelo de formação de bacharéis pelos cursos de Direito no Brasil é um dos grandes responsáveis pela cultura que privilegia as formas heterocompositivas e arbitrárias de se lidar com o que privilegia as formas heterocompositivas e arbitrárias de se lidar com o conflito, como é o caso do processo judicial típico. Isso porque o estudante de Direito aprende, ao longo do curso, a litigar em juízo. Seu treinamento é voltado para a “guerra jurisdicional” e para a percepção do conflito como sendo, necessariamente, uma disputa que resultará em “ganhadores” e “perdedores”. Os estudantes de Direito pouco aprendem sobre a pacificação social que pode ser alcançada por

conflitos, onde o litígio é visto como uma disputa com "ganhadores" e "perdedores". Essa visão reforça a cultura da judicialização e inibe a compreensão da pacificação social e da construção de consensos, elementos essenciais para uma mediação efetiva e humanizada.

Ocorre que a forma adjudicatória de resolução de conflitos mostra-se desgastada diante do excessivo número de demandas submetidas à apreciação jurisdicional bem como à própria mentalidade adversarial mantida pelos atores institucionais que atuam no processo.

Em resposta a essa lacuna, o Enunciado 24 da I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Conflitos (2016) sugeriu a introdução de disciplinas obrigatórias voltadas para mediação e conciliação nos cursos de Direito²⁰⁷. Esta medida constitui um passo importante para ampliar a formação e sensibilização dos futuros profissionais para as práticas pacificadoras, em alinhamento com o novo perfil do MP.

No mesmo sentido, a Resolução 05/2018, do Conselho Nacional de Educação, que institui as diretrizes nacionais do curso de graduação em Direito, passou a assegurar, no perfil do graduando, o “domínio das formas consensuais de composição de conflitos”²⁰⁸. Além disso, passou a ser dever do curso de graduação possibilitar o desenvolvimento da cultura do diálogo e o uso de meios consensuais de solução de conflitos²⁰⁹.

intermédio da humanização dos mecanismos de resolução dos litígios e da construção de uma cultura do diálogo que leve ao consenso e à paz” (GAVRONSKI, Alexandre Amaral; ALMEIDA, Gregório Assagra de. **O movimento do acesso à Justiça no Brasil e o Ministério Público**. Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília. 2015, p. 80).

²⁰⁷ Enunciado 24, da I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Conflitos: “Sugere-se que as faculdades de direito instituem disciplinas autônomas e obrigatórias e projetos de extensão destinados à mediação, a conciliação e arbitragem, nos termos dos artigos 2º, § 1º, VIII e 8º, ambos da Resolução CNE/CES nº 9, de 29 de setembro de 2004”.

²⁰⁸ Conselho Nacional de Educação, Res. 05/2018, art. 3º. “O curso de graduação em Direito deverá assegurar, no perfil do graduando, sólida formação geral, humanística, capacidade de análise, domínio de conceitos e da terminologia jurídica, capacidade de argumentação, interpretação e valorização dos fenômenos jurídicos e sociais, além do domínio das formas consensuais de composição de conflitos, aliado a uma postura reflexiva e de visão crítica que fomente a capacidade e a aptidão para a aprendizagem, autônoma e dinâmica, indispensável ao exercício do Direito, a prestação da justiça e ao desenvolvimento da cidadania”.

²⁰⁹ Conselho Nacional de Educação, Res. 05/2018, art. 4º. “O curso de graduação em Direito deverá possibilitar a formação profissional que revele, pelo menos, as competências cognitivas, instrumentais e interpessoais, que capacitem o graduando a: [...] VI - desenvolver a cultura do diálogo e o uso de meios consensuais de solução de conflitos [...]”.

Para superar eventual resistência porventura existente, o próprio CNMP defende a promoção de uma mudança de mentalidade não apenas na formação acadêmica, mas também no treinamento e capacitação contínua dos membros e servidores. Moraes²¹⁰ sugere que, sob a luz dos princípios da pacificação e da ética, o debate interno na Instituição, *por intermédio da conjunção de ideias divergentes, animada pela democracia*, será relevante para propiciar uma atuação mais eficiente e qualificada para promover a transformação social, integrando-se os valores constitucionais de paz e justiça.

A mudança de mentalidade do órgão do Ministério Público é também defendida por Almeida, Beltrame e Romano²¹¹, inclusive, como necessária à concretização do ideal esculpido pela atual ordem constitucional:

Para que haja a concretização do novo Ministério Público, constitucionalmente delineado, faz-se necessária uma mudança cultural de mentalidade atrelada aos valores éticos e humanos que compõem o núcleo do direito no pós-Positivismo jurídico. A vida e sua existência com dignidade, em todos os seus planos, devem ser fatores de direcionamento da atuação institucional do Ministério Público.

A título ilustrativo, nota-se que a atuação do MP apresenta importantes desafios na tutela de direitos metaindividuais. Em sede extrajudicial, especialmente, porquanto a Instituição não é titular desses direitos, mas atua em defesa de coletividades ou grupos vulneráveis que não possuem representação formal.

Para o exercício deste papel, uma formação multidisciplinar é essencial para que o representante ministerial²¹² adquira uma visão completa da realidade da sociedade e das próprias estratégias de atuação para seu enfrentamento²¹³.

²¹⁰ MORAES, Paulo Valério Dal Pai. Noções Preliminares. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público**, CNMP, 2015, p. 33.

²¹¹ ALMEIDA, Gregório A. de; BELTRAME, Marthe S.; e ROMANO, Michel B. **Novo perfil constitucional do Ministério Público: negociação e mediação e a postura resolutiva e protagonista do Ministério Público na resolução consensual das controvérsias e problemas**, 2015, p. 120.

²¹² Utilizamos, neste trabalho, o termo representante ministerial para abarcar, a um só tempo, o órgão de execução (procuradores e promotores de Justiça que, a bem da verdade, “presentam” a instituição em sua atuação) e os servidores que compõem os seus quadros.

²¹³ “A interpretação fundada no diálogo multidisciplinar e interdisciplinar é o melhor caminho para a boa e adequada compreensão dos novos direitos de dimensão massificada. A tendência é no sentido de ampliação desse diálogo com outras áreas de conhecimento, caminho hoje imprescindível para a oxigenação e revigoramento do próprio direito como instrumento de justiça e de transformação da realidade social” (ALMEIDA, Gregório A. de; BELTRAME, Marthe S.; e ROMANO, Michel B. **Novo perfil constitucional do Ministério Público: negociação e mediação e a postura resolutiva e protagonista do Ministério Público na resolução consensual das controvérsias e problemas**, 2015, p. 121).

Resultado das constantes e velozes mudanças sociais, turbinadas pela *internet* e pelas redes sociais, as problemáticas apresentadas pelas relações interpessoais exigem do operador do direito a utilização de conceitos das mais variadas áreas do conhecimento.

Ademais, em uma sociedade em que as relações se mostram cada vez mais mutantes, plásticas e superficiais, o *papel humanizador* do Ministério Público no tratamento dos conflitos e controvérsias é elemento crucial para a pacificação através da restauração do diálogo. Ainda, aludem Almeida, Beltrame e Romano²¹⁴:

Priorizar a resolução dos conflitos pelo diálogo e pelo consenso é uma legítima maneira de humanização da resolução dos conflitos, fortalecendo a dimensão democrática dos mecanismos de resolução de conflitos com interpretação negociada e construtiva da norma jurídica diante da controvérsia, conflito ou problema a ser solucionado. As dimensões de democracia participativa e deliberativa estão sempre presentes como modelos para privilegiar e priorizar os processos autocompositivos como saída para superar a crise que vive o sistema de justiça.

Mostra-se, também, de fundamental importância, que o próprio representante do Ministério Público entenda o acesso à Instituição como garantia de tutela e efetivação de direitos fundamentais.

4.1.3 Modelos de Ministério Público

O Ministério Público, a partir da Constituição da República, teve consagrada duas formas distintas de atuação. A primeira, demandista, com foco na atuação jurisdicional. A segunda, tida como resolutiva, através da qual a Instituição atua na resolução de controvérsias, conflitos e problemas relacionados às áreas de atuação previstas no art. 129, da Constituição da República.

Essa moderna modelagem ministerial, calcada no denominado novo constitucionalismo²¹⁵, exige uma releitura na atuação institucional, prestigiando o viés

²¹⁴ ALMEIDA, Gregório A. de; BELTRAME, Marthe S.; e ROMANO, Michel B. **Novo perfil constitucional do Ministério Público: negociação e mediação e a postura resolutiva e protagonista do Ministério Público na resolução consensual das controvérsias e problemas**, 2015, p. 122.

²¹⁵ Calçado na “ideia de que a Constituição possui força normativa irradiante sobre toda ordem jurídica a ela vinculada e, também, a importância dos direitos e das garantias constitucionais fundamentais para a efetivação do ideário de uma sociedade justa, livre, solidária, fraterna, com a promoção da erradicação da pobreza e a diminuição das desigualdades sociais, conforme está consagrado nos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil de 1988 (art. 3º) (ALMEIDA, Gregório A. de; BELTRAME, Marthe S.; e ROMANO, Michel B. **Novo perfil constitucional do Ministério Público: negociação e mediação e a postura resolutiva e protagonista do Ministério Público na resolução consensual das controvérsias e problemas**, 2015, p. 91)”.

extrajurisdicional, a capacitação de membros e servidores (comunidade interna da Instituição) para a resolução de controvérsias, conflitos e problemas, e adoção de métodos como a negociação e a mediação objetivando “ampliar e consagrar a dimensão constitucional do Ministério Público como garantia fundamental de acesso à justiça da sociedade”²¹⁶.

A adoção de uma postura mais ativa e colaborativa na condução dos instrumentos outorgados pela Constituição da República e pelo ordenamento jurídico como um todo, como os mecanismos autocompositivos levados a efeito nos Inquéritos Civis ou por meio de instrumentos como o Termo de Ajustamento de Conduta, sugere uma necessária repartição de responsabilidades na construção de soluções justas e eficazes. Essa distribuição não só valoriza a atuação do MP como verdadeira instância política, conforme sua configuração constitucional, mas também previne que a instituição seja vista meramente como uma espécie de advocacia pública qualificada, comprometendo, a médio prazo, seu protagonismo institucional e a sua relevância na tutela coletiva de direitos²¹⁷.

Em uma sociedade marcada por relações interativas e fluidas, o papel do MP no restabelecimento do diálogo torna-se crucial para a promoção da paz social. Essa abordagem contribui para a democratização dos processos de mediação e para a interpretação construtiva do direito diante dos desafios e conflitos contemporâneos, fortalecendo o papel do MP como verdadeiro agente de transformação e pacificação.

Através desse entendimento, o MP reafirma seu compromisso constitucional não apenas como *custos legis* (guardião legal), mas também como *custos societatis*

²¹⁶ ALMEIDA, Gregório A. de; BELTRAME, Marthe S.; e ROMANO, Michel B.; **Novo perfil constitucional do Ministério Público: Negociação e Mediação e a postura resolutiva e protagonista do Ministério Público na resolução consensual das controvérsias e problemas**, 2015, p. 92.

²¹⁷ Sobre a atuação expressivamente demandista, pelo MP, assim raciocinam Gavronski e Almeida: “Muito embora este último modelo seja inquestionavelmente uma opção legítima de seus membros, cresce no Ministério Público a compreensão de que na atuação cível, considerando-se todos os instrumentos que foram conferidos ao órgão pelo constituinte e pelo legislador, ele se encontra em descompasso com o destacado posicionamento institucional de equiparação ao Poder Judiciário quanto a autonomia, garantias e prerrogativas. Esse comportamento parece recomendar uma necessária repartição de responsabilidades na construção de soluções capazes de realizar a justiça, assim como com a condição de agentes políticos dos membros do Ministério Público. Na verdade, esse modelo termina por equiparar a instituição a um advogado público qualificado e ameaça comprometer, a médio prazo, o seu protagonismo, decorrente de sua diferenciada configuração constitucional, e o de seus membros, como autênticos agentes políticos na seara da tutela coletiva” (GAVRONSKI, Alexandre Amaral; ALMEIDA, Gregório Assagra de. **O movimento do acesso à Justiça no Brasil e o Ministério Público**. Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília. 2015, p. 62).

(guardião da sociedade)²¹⁸ e *custos juris* (guardião da ordem jurídica justa)²¹⁹, assumindo uma função integralmente vinculada à promoção da justiça e da paz social.

Como afirma Souto²²⁰, sobre esse papel de fiscal da ordem justa esperado do Ministério Público:

Guardião do direito não entendido necessariamente como lei, nem entendido fatalmente como vontade de uma maioria social, mas entendido como algo necessariamente harmônico com informação científico-empírica do sentimento de agradabilidade do homem normal (agradabilidade diante do que se acha que deve ser).

Este compromisso exige que o MP busque constantemente a formação e o desenvolvimento de uma visão multidisciplinar e humanista, alinhando-se com os novos direitos de dimensão massificada e com a necessidade de um diálogo constante com outras áreas do conhecimento. Dessa forma, o MP consolida-se como peça fundamental na construção de uma sociedade mais justa, pacífica e coesa²²¹.

Assim, afirmado o papel constitucional do Ministério Público e seus desafios institucionais, evidenciando a necessidade de uma atuação preventiva e resolutive, de rigor que o ideal pacifista oriente a atuação ministerial. Tal premissa respalda a atuação prática do Ministério Público, especialmente quando de sua abertura a meios autocompositivos de resolução de conflitos, notadamente a mediação, instituto hábil à promoção do protagonismo democrático dos cidadãos e da pacificação social.

²¹⁸ “Tradicionalmente se vê a ação do Ministério Público, que é o iniciador exclusivo da ação penal, como sendo a de guardião da lei (*custos legis*). Recentemente, contudo, a perspectiva sobre o Ministério Público se amplia em direção ao social. Assim é que o Ministério Público passa a ser visto, não só como *custos legis*, mas, não menos essencialmente, como *custos societatis*, isto é, como guardião de padrões sociais básicos” (SOUTO, Cláudio. **O tempo do direito alternativo**: uma fundamentação substantiva. Porto Alegre: Livraria dos Advogados. 1997, p. 84).

²¹⁹ Sobre tal função, acentua Souto: “Ocorre, todavia, que essas funções, a de *custos legis* e de *custos societatis*, não parecem suficientes para o esclarecimento teórico da atividade do Ministério Público e da atividade judicante subsequente. [...] Desse modo, o Ministério Público não seria apenas *custos legis* e *custos societatis*, porém ainda, e também fundamentalmente, *custos juris*, ou seja, guardião do direito (SOUTO, Cláudio. **O tempo do direito alternativo**: uma fundamentação substantiva. Porto Alegre: Livraria dos Advogados. 1997, p. 84-85).

²²⁰ SOUTO, Cláudio. **O tempo do direito alternativo**: uma fundamentação substantiva. Porto Alegre: Livraria dos Advogados. 1997, p. 85.

²²¹ Como pontuado por Machado: “Enfim, todas essas questões, quais sejam, a) o novo perfil do Ministério Público na defesa da democracia, b) os novos instrumentais jurídico-políticos postos à sua disposição pelo direito positivo brasileiro e c) a defesa constitucional de interesses transindividuais, em confronto com a formação tecnicista e unidisciplinar de seus órgãos, geram um conjunto de tensões que, se por um lado tornam difíceis o cumprimento de suas graves missões ministeriais, por outro, fazem do quadro do Ministério Público um agente especialmente credenciado para superar os modelos normativo-positivistas de aplicação do direito liberal” (MACHADO, Antônio Alberto. **Ministério Público**: Democracia e Ensino Jurídico. Belo Horizonte: Del Rey, 1999, p. 197).

4.2 Legitimação do MP para mediar

Como já visto no presente trabalho, a visão contemporânea de acesso à Justiça transcende o mero acesso ao Judiciário. Hoje, entende-se que o verdadeiro acesso à justiça envolve a criação de alternativas para que os conflitos sejam resolvidos de maneira célere, eficaz e com a participação ativa dos envolvidos.

Nesse sentido, o Ministério Público, legitimado a atuar na promoção da justiça pelo artigo 127 da Constituição, que lhe atribui a função de defensor da ordem jurídica, dos interesses sociais e individuais indisponíveis, assume uma posição central na promoção de práticas que facilitam a resolução pacífica de conflitos, contribuindo para a construção de um sistema mais inclusivo e acessível.

4.2.1 Previsões legislativas

O fato de a Constituição da República cravar o Ministério Público como instituição essencial à justiça já seria mais que suficiente para outorgar a ele a possibilidade de utilização de todo e qualquer instrumento juridicamente previsto para o alcance de seus fins (ressalvada, evidente, a necessidade de respeito à reserva de jurisdição²²²). Essa visão é especialmente relevante, pois legitima a atuação do MP em fases processuais e pré-processuais, promovendo a solução de controvérsias antes mesmo do litígio formal, o que contribui para a desjudicialização e amplia o acesso efetivo à justiça.

Nesse sentido, o Código de Processo Civil (CPC) reconhece a possibilidade de atuação do Ministério Público estimulando a mediação²²³. Contudo, diante da relevância da função exercida pela instituição, parece evidente que, a par de natural dever de estímulo a tal mecanismo de tratamento de conflito, deva ela assumir papel

²²² “Como se vê, o próprio legislador vem se mostrando sensível à tendencial *desjudicialização* e até *privatização* da resolução dos conflitos, como alternativa ao tradicional *monopólio* estatal da distribuição da Justiça. Portanto, uma pretendida “reserva de Justiça estatal”, ao contrário do que se possa supor à primeira vista, não se extrai da letra nem do espírito do inciso XXXV do art. 5º, da CF; ao contrário, tal dispositivo, ao afirmar que “a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito”, não determina nem estimula que todas as demandas devam ser encaminhadas à Justiça, mas sim que tal acesso deve operar como uma *cláusula de reserva*, de cunho residual, preordenada às controvérsias porventura insolúveis por auto ou heterocomposição, ou aquelas que, em razão da pessoa ou da matéria, devem merecer passagem judiciária” (MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador-BA: Juspodivm. 2020, p. 199).

²²³ CPC, art. 3º, § 3º. “A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial”.

ainda mais ativo, no sentido de, até mesmo, assumir a condução de tal atividade, no âmbito extrajudicial, uma vez admitido que “qualquer pessoa que tenha a confiança das partes e seja capacitada”²²⁴ pode realizar a mediação.

Corroborando tal entendimento, Barcellos²²⁵ sustenta que a mediação, precisamente por se tratar de método autocompositivo de tratamento de conflitos, pode ser conduzida pelo Ministério Público, inclusive, por seus membros ou agentes administrativos, desde que *devidamente capacitados*.

4.2.2 O papel do Conselho Nacional do Ministério Público

Objetivando traçar metas para a atuação do Ministério Público com maior efetividade para os interesses postos sob sua tutela pela Constituição da República, o CNMP buscou implantar um modelo de Gestão Estratégica para o período de 2010-2015, fundamentado no Mapa Estratégico Nacional do Ministério Público²²⁶. Tal documento²²⁷, exposto em diagrama, possibilita identificar pontos essenciais à atuação do Ministério Público brasileiro, como sua missão, sua visão de futuro, meios e processos necessitados e, especialmente, retornos almejados para a sociedade e respectivos resultados esperados.

Como missão do Ministério Público, tem-se a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis para a concretização dos valores democráticos e da cidadania. Tal escolha guarda perfeita

²²⁴ Lei nº 13.140/2015, art. 9º. “Poderá funcionar como mediador extrajudicial qualquer pessoa capaz que tenha a confiança das partes e seja capacitada para fazer mediação, independentemente de integrar qualquer tipo de conselho, entidade de classe ou associação, ou nele inscrever-se”.

²²⁵ BARCELLOS, Rodrigo Alves. **Métodos e técnicas de resolução de conflitos pelo Ministério Público**. Appris Editora. 1. ed. Curitiba. 2022, 73.

²²⁶ O Mapa Estratégico do Ministério Público é consequência do Planejamento Estratégico do Ministério Público Nacional, insculpido após intensa escuta do público interno e externo, e considerando as principais necessidades e interesses da sociedade em um determinado momento. Em que pese não esteja formalizado através de lei formal, tais documentos vinculam os órgãos do Ministério Público Brasileiro. Nesse sentido, sustentam Almeida, Beltrame e Romano: “O planejamento estratégico deve vincular todos os órgãos do Ministério Público. Não pode o órgão de execução alegar a independência funcional para deixar de cumprir as estratégias de atuação funcional da instituição, presentes nos seus planos e programas de atuação” (ALMEIDA, Gregório A. de; BELTRAME, Marthe S.; e ROMANO, Michel B. Novo perfil constitucional do Ministério Público - Negociação e Mediação e a postura resolutiva e protagonista do Ministério Público na resolução consensual das controvérsias e problemas. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de Negociação e Mediação para membros do Ministério Público**. Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília, 2015, p. 116).

²²⁷ Disponível no endereço eletrônico: http://www.cnmp.mp.br/portal/images/stories/Destaques/Publicacoes/Mapa_Estrategico_Nacional.PDF. Acesso em: 15 nov. 2024.

consonância com o texto constitucional, precisamente ao dispor, no artigo 127, as funções institucionais do *Parquet*²²⁸.

Tocante à visão, denota-se a pretensão de ser reconhecida pela sociedade como uma instituição “transformadora da realidade social e essencial à preservação da ordem jurídica e da democracia”.

No que atine aos retornos almejados para a sociedade, foram escolhidos, em tal documento²²⁹:

- a) defesa dos direitos fundamentais;
- b) transformação social;
- c) indução de políticas públicas;
- d) redução da criminalidade e da corrupção.

Na busca desses retornos para a sociedade e seus conseguintes resultados institucionais nele delimitados, o referido Mapa prevê processos facilitadores consistentes em:

- a) unidade institucional: com atenção ao fortalecimento da atuação integrada do Ministério Público, objetivando o fortalecimento da unidade institucional. E, para tal desiderato, previu-se a necessidade de construção de práticas uniformes;
- b) eficiência da atuação institucional: destacando-se a “ampliação da atuação extrajudicial como forma de pacificação de conflitos, a atuação de forma proativa, efetiva preventiva e resolutiva e a celeridade procedimental”;
- c) comunicação e relacionamento: com vistas à facilitação da comunicação entre cidadão e Ministério Público, através da melhora no intercâmbio de informações e do aprimoramento do trabalho em rede, realçando a importância da atuação interdisciplinar.

Reconhecendo a importância dessa atuação ministerial, o CNMP editou a Res. 118/2014, dispondo sobre a “Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no

²²⁸ CR88, art. 127. “O Ministério Público é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis”.

²²⁹ CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de Negociação e Mediação para Membros do Ministério Público**. CNMP. Brasília. 2015, p. 17.

âmbito do Ministério Público”. Em seu bojo, possui especial destaque o parágrafo único, do artigo primeiro, ao dispor que:

Ao Ministério Público brasileiro incumbe implementar e adotar mecanismos de autocomposição, como a negociação, a mediação, a conciliação, o processo restaurativo e as convenções processuais, bem assim prestar atendimento e orientação ao cidadão sobre tais mecanismos.

Mais adiante, precisamente nos artigos 9^a e 10²³⁰, a Resolução prevê expressamente preceitos a serem observados pelo Ministério Público na condução da mediação, dentre eles, a utilização de técnicas objetivando o “aprimoramento da comunicação e dos relacionamentos” dentro ou fora de processos judiciais.

O reconhecimento da capacidade do Ministério Público em realizar mediações foi prestigiado com a edição, pelo Conselho Nacional do Ministério Público, também, do Manual de Negociação e Mediação para membros do Ministério Público e do Guia de Mediação e Conciliação.

Dessa forma, adotando a mediação como uma das ferramentas para “pacificação social, resolução e prevenção de litígios, controvérsias e problemas”²³¹, o MP age como um interlocutor que promove o diálogo e incentiva a autocomposição, facilitando que as partes envolvidas encontrem soluções para seus conflitos de maneira colaborativa e voluntária. Eis, pois, legítima autorização para que o Ministério Público atue como intermediador não apenas no bojo de eventual ação (mediação judicial), mas também anteriormente à formação do litígio (mediação extrajudicial).

²³⁰ Res. 118/2014, CNMP, art. 9º. “A mediação é recomendada para solucionar controvérsias ou conflitos que envolvam relações jurídicas nas quais é importante a direta e voluntária ação de ambas as partes divergentes. Parágrafo único. Recomenda-se que a mediação comunitária e a escolar que envolvam a atuação do Ministério Público sejam regidas pela máxima informalidade possível”. E o art. 10. “No âmbito do Ministério Público: I – a mediação poderá ser promovida como mecanismo de prevenção ou resolução de conflito e controvérsias que ainda não tenham sido judicializados; II – as técnicas do mecanismo de mediação também podem ser utilizadas na atuação em casos de conflitos judicializados; III – as técnicas do mecanismo de mediação podem ser utilizadas na atuação em geral, visando ao aprimoramento da comunicação e dos relacionamentos. §1º Ao final da mediação, havendo acordo entre os envolvidos, este poderá ser referendado pelo órgão do Ministério Público ou levado ao Judiciário com pedido de homologação. §2º A confidencialidade é recomendada quando as circunstâncias assim exigirem, para a preservação da intimidade dos interessados, ocasião em que deve ser mantido sigilo sobre todas as informações obtidas em todas as etapas da mediação, inclusive nas sessões privadas, se houver, salvo autorização expressa dos envolvidos, violação à ordem pública ou às leis vigentes, não podendo o membro ou servidor que participar da mediação ser testemunha do caso, nem atuar como advogado dos envolvidos, em qualquer hipótese”.

²³¹ Consoante considerandos da Resolução nº 118/2024, do CNMP.

4.2.3 Manual de Negociação e Mediação do CNMP

Cumprindo as premissas previstas na Resolução nº 118/2014, o CNMP editou o Manual de Negociação e Mediação para membros do Ministério Público. Em seu bojo, formaliza e orienta a atuação ministerial autocompositiva, fundamentando-se em princípios que visam ao fortalecimento da unidade institucional e à efetividade da atuação extrajudicial.

Após amplo debate realizado entre membros e servidores do Ministério Público de todo o Brasil, concluiu-se que para a consolidação de sua imagem como *instituição transformadora da realidade social*:

é fundamental que o Ministério Público esteja conectado às transformações pelas quais passa a sociedade – e, por consequência, o Direito – neste século XXI, dentre elas o incremento da participação dos interessados na construção das soluções jurídicas que lhes afetam diretamente e a crescente aposta em alternativas ao processo judicial para resolução de controvérsias, alternativas que sejam mais céleres, informais e implementáveis²³².

O Manual orienta práticas voltadas para a autocomposição e o diálogo, propondo uma série de ferramentas práticas, com o objetivo de ampliar a atuação extrajudicial do MP e fortalecer a resolução pacífica dos conflitos²³³. Ao fundamentar-se em tais premissas, o MP abraça uma visão moderna de acesso à justiça que prioriza o entendimento e a resolução amigável, conforme o Mapa Estratégico Nacional do Ministério Público.

Reconhece-se, assim, que a adoção de mecanismos autocompositivos aproxima o cidadão das instituições tidas como essenciais à distribuição da Justiça, além de colaborarem para o seu retorno ao papel de protagonismo democrático. Além disso, como efeitos secundários, busca-se evitar a litigiosidade e colaborar para a pacificação, proporcionando a resolução de controvérsias de forma mais rápida e satisfatória para as partes²³⁴.

²³² Prefácio à 1ª edição do Manual de Negociação e Mediação para Membros do Ministério Público. CNMP. Brasília. 2015.

²³³ Como pontuado por Rodrigo Janot Monteiro de Barros, no prefácio à primeira edição do manual: “A edição deste “Manual de Negociação e Mediação para Membros do Ministério Público” é mais um passo na consolidação do papel do Conselho Nacional do Ministério Público - CNMP como órgão de integração e desenvolvimento do Ministério Público brasileiro e de seu compromisso com a eficiência e o protagonismo da atuação institucional na promoção da justiça” (CNMP. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público**. CNMP. Brasília. 2015, p. 10).

²³⁴ BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público**. CNMP. Brasília. 2015, p. 13.

Nesse contexto, pois, foi editado o Manual de Negociação e Mediação para Membros do Ministério Público, objetivando²³⁵:

[...] o fortalecimento da unidade institucional, a eficiência da atuação do Ministério Público e a busca de excelência em termos de comunicação e relacionamento com a sociedade, a fim de que sejam concretizados os retornos para a sociedade do Mapa Estratégico: a defesa dos direitos fundamentais; a indução de políticas públicas; a diminuição da criminalidade e da corrupção; e, por derradeiro, a transformação social.

O Manual do CNMP traz, em seu início, importantes *diretrizes valorativas* erigidas ao papel de base da estrutura construída para a obtenção de retornos à sociedade no exercício de seu mister constitucional. As diretrizes *da paz* e *da ética* são destacadas como bases estruturantes da atuação do Ministério Público, visando à concretização de uma cultura de pacificação e à adoção de práticas colaborativas e pedagógicas no exercício da mediação.

4.2.3.1 Diretriz da Paz

A justificativa de tal diretriz reside na expressão bem-estar²³⁶, objetivo maior constante do Preâmbulo da Constituição da República, produto da tranquilidade, entendimento e harmonia proporcionados pela pacificação dos relacionamentos.

Para a pacificação mostra-se necessária a efetivação de um comportamento pedagógico por parte do Ministério Público, adotando-se práticas pautadas no espírito autocompositivo e colaborativo para a solução de conflitos, de controvérsias e de problemas, relegando a segundo plano a opção por métodos adversariais ou adjudicativos.

Fala-se, assim, na importância da adoção de uma educação sobre as práticas *colaborativas e autocompositivas para a paz*, objetivando a transformação da cultura interna e externa do Ministério Público. E tal adoção só é possível erigindo o consenso como bússola para a resolução do conflito, relegando “os caminhos processuais e a disputa por posições para as situações em que não seja possível o entendimento direto entre os envolvidos na questão”²³⁷.

²³⁵ BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público**. CNMP. Brasília. 2015, p. 18.

²³⁶ O Manual de Negociação e Mediação do CNMP traz, como sinônimo, o termo *felicidade*.

²³⁷ BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público**. CNMP. Brasília. 2015, p. 20.

4.2.3.2 Diretriz da Ética

A ética norteadora da atuação do Ministério Público, de acordo com o Manual, é aquele conjunto de valores e postulados *universalizáveis*, que estimule o “respeito à diferença, ao ser humano, à natureza, à vida em todas as suas formas”²³⁸.

Uma prática ética, nesse sentido, que possibilite a pacificação, só é possível com o estímulo ao diálogo, sem impositivos ou meios adversariais. Nesse sentido, deve o agente ministerial adotar uma postura, desde o primeiro contato com o cidadão (não raras vezes no atendimento ao público), de modo a realizar a *prospecção de peculiaridades, de fatos, de especificidades*, possibilitando maior eficiência e evidente ganho de tempo²³⁹.

Em que pese a indiscutível relevância do Manual de Negociação e Mediação, com o reconhecimento da relevância da atuação do Ministério Público no tratamento de conflitos, o CNMP avançou em seu papel de estimular tal atividade e, no ano de 2023 editou um Guia de Atuação Resolutiva da Corregedoria do Ministério Público²⁴⁰, composto por outros materiais complementares destinados ao fomento da cultura de resolutividade institucional, dentre os quais destacam-se o Guia de Negociação (volume 1 do Guia de Atuação Resolutiva), o Guia de Práticas Restaurativas (volume 3) e, o que mais interessa ao objeto deste trabalho, o Guia de Mediação e Conciliação (volume 2).

4.2.4 O Guia de Mediação e Conciliação do CNMP

Em seu prefácio, o Guia de Mediação e Conciliação se apresenta como "marco prático e teórico na abordagem de técnicas e ferramentas autocompositivas, delineando diretrizes e posturas que devem nortear a atuação resolutiva do Ministério

²³⁸ BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público**. CNMP. Brasília. 2015, p. 22.

²³⁹ Como aponta, de forma certa, Paulo Valério Dal Pai Moraes: “Muitas vezes gastam-se dias no preparo de ações judiciais complexas, tempo este que poderia ser utilizado conversando com os envolvidos na controvérsia e, a partir da coleta e troca de informações, ser aventada uma solução mais consentânea com a realidade e com os interesses de todos” (BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público**. CNMP. Brasília. 2015, p. 22).

²⁴⁰ Materiais disponíveis no sítio eletrônico do Conselho Nacional do Ministério Público: <https://cnmp.mp.br/portal/>

Público brasileiro”. Nesse sentido, o CNMP procurou apresentar diretrizes e posturas atualizadas para fortalecer a atuação resolutiva do Ministério Público no Brasil.

O Guia confeccionado pelo CNMP também possui como nascedouro o Mapa Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público. Isso porque, no bojo do documento confeccionado após longo período de escutas, estipulou-se como objetivo o fomento da atuação do Ministério Público na defesa do Estado Democrático de Direito, da resolutividade e da pacificação social²⁴¹.

Esse Guia se preocupou em incorporar importantes conceitos da Neurociência, com o intuito de *ativar estruturas cerebrais empáticas*, objetivando melhor compreensão, ponderação e reflexão sobre os temas nele apresentados. Esse reconhecimento da necessidade de uma comunicação adequada é de relevante importância, precipuamente diante da já mencionada resistência apresentada por membros do Ministério Público a meios alternativos de tratamento de conflitos.

No mesmo sentido, optou por não tratar de questões normativas, relegando tal ponto a outro guia específico, preferindo abordar questões práticas a serem observadas em sessões de mediação e conciliação.

Destarte, tal Guia mostra-se de especial importância ao tornar mais palpáveis técnicas e ferramentas não muito disseminadas nos bancos universitários, consistindo, ao lado do Manual de Negociação e Mediação para membros do Ministério Público, relevante acervo de técnicas diante do grande desafio enfrentado pelos componentes da Instituição na assunção do seu necessário protagonismo nos temas acesso à Justiça e transformação social, implementando a visão de futuro mencionada no Planejamento Estratégico Nacional.

4.3 O Ministério Público como agente de transformação social

A atuação do Ministério Público como agente de transformação social representa uma evolução de seu papel tradicional e se alinha à visão moderna de acesso à justiça, em que as instituições buscam não apenas resolver disputas, mas também promover uma sociedade mais justa e pacífica. Conectando-se aos princípios

²⁴¹ Disponível em <https://www.cnmp.mp.br/portal/visao-360/estrategia/mapa-estrategico>. Acesso em: 10 ago. 2024.

éticos e pacifistas abordados anteriormente, o MP encontra nos meios autocompositivos um caminho poderoso para exercer essa função transformadora.

4.3.1 Promoção de justiça e concretização de direitos

A atuação do MP na mediação extrajudicial é caracterizada pela aplicação de instrumentos específicos que permitem a negociação de direitos, principalmente quando estes envolvem interesses coletivos e difusos.

Um dos principais recursos utilizados é o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), uma ferramenta que possibilita ao MP formalizar acordos em conflitos que demandam tutela de direitos coletivos, difusos ou individuais homogêneos.

A crescente edição de normas com conceitos jurídicos indeterminados, o reconhecimento da força normativa dos princípios jurídicos e a positivação de cláusulas gerais em contratos, de acordo com Gavronski²⁴², promoveram uma transformação significativa na hermenêutica jurídica moderna, ampliando as possibilidades interpretativas.

Ao negociar um TAC, o MP concretiza os direitos, ou seja, interpreta e adapta os princípios jurídicos ao caso concreto, buscando uma solução adequada à realidade das partes envolvidas. Esse processo vai além da simples subsunção dos fatos à norma, representando uma atividade hermenêutica em que o MP identifica a norma aplicável, considerando o contexto jurídico e social do conflito.

Assim, ao definir as condições de um TAC, o MP realiza um papel de concretização do direito, uma vez que adapta os princípios gerais a cada situação específica, sem, contudo, renunciar aos direitos tutelados, respeitando a indisponibilidade dos direitos coletivos.

4.3.1.1 O MP no rol dos intérpretes-concretizadores do Direito

Gavronski²⁴³ aponta que o MP assume a função de intérprete-concretizador do direito, ampliando significativamente sua atuação extrajudicial. Tradicionalmente, a

²⁴² GAVRONSKI, Alexandre Amaral. Potencialidades e limites da negociação e mediação conduzida pelo Ministério Público. *In: Manual de mediação e negociação para membros do Ministério Público*. CNMP. Brasília. 2015, p. 153.

²⁴³ Como acentua Gavronski: “A inclusão do Ministério Público nesse rol de intérpretes-concretizadores decorre do próprio ordenamento jurídico, que confere à instituição o poder de “tomar dos interessados compromisso de ajustamento de sua conduta às exigências legais, mediante cominações, que terá eficácia de título executivo extrajudicial” (art. 5º, § 6º, Lei nº 7.347/1985) e o poder de expedir

tarefa de interpretar e aplicar normas era atribuída ao Judiciário; porém, o reconhecimento do MP como intérprete do direito reflete uma mudança significativa no sistema jurídico, democratizando o acesso à interpretação das normas e abrindo espaço para uma atuação mais proativa e transformadora.

Essa inclusão se justifica pelo papel constitucional do MP, que deve proteger interesses sociais e garantir o respeito aos direitos coletivos e difusos. Na prática, ao negociar TACs e Recomendações, o MP não só aplica a lei, mas também adapta normas jurídicas aos contextos específicos dos conflitos. Esse processo interpretativo se torna particularmente importante em casos complexos, como conflitos ambientais, onde o MP pode especificar medidas de adequação que vão desde a instalação de equipamentos até a restauração do ambiente afetado.

No entanto, essa atuação também apresenta desafios. A negociação não pode comprometer a indisponibilidade dos direitos, de modo que o MP deve atuar com rigor técnico e respeito aos limites legais, evitando que qualquer negociação implique concessões indevidas²⁴⁴.

Outro desafio decorre da necessidade de legitimidade na interpretação do direito pelo MP. A pluralidade de atores envolvidos em conflitos coletivos, a diversidade de interesses em jogo e a própria complexidade dos conceitos jurídicos indeterminados exigem do MP uma atuação transparente, técnica e juridicamente embasada²⁴⁵.

Recomendações “visando à melhoria dos serviços públicos e de relevância pública, bem como ao respeito aos interesses, direitos e bens cuja defesa lhe cabe promover, fixando prazo razoável para a adoção das providências cabíveis” (art. 6º, XX, LC nº 75/1993, aplicável a todo Ministério Público por força do art. 80 da Lei nº 8.625/1993)” (GAVRONSKI, Alexandre Amaral. Potencialidades e limites da negociação e mediação conduzida pelo Ministério Público. *In: Manual de mediação e negociação para membros do Ministério Público*. CNMP. Brasília. 2015, p.154).

²⁴⁴ GAVRONSKI, Alexandre Amaral. Potencialidades e limites da negociação e mediação conduzida pelo Ministério Público. *In: Manual de mediação e negociação para membros do Ministério Público*. CNMP. Brasília. 2015, p.157-158.

²⁴⁵ Gavronski cita o seguinte exemplo: “o caso da fixação de prazo injustificadamente dilatado para adoção das providências necessárias à cessação da atividade poluidora ou da previsão de meios insuficientes para evitá-la ou da previsão de um atendimento pessoal que, por exemplo, admita como tal a mera disponibilização de um acesso telefônico aos call centers. Todos esses casos ensejam correção judicial do TAC ou de outra solução jurídica resultante da autocomposição (como ocorre, por exemplo, quando uma recomendação atendida), pelo próprio Ministério Público ou por outro legitimado coletivo” (GAVRONSKI, Alexandre Amaral. Potencialidades e limites da negociação e mediação conduzida pelo Ministério Público. *In: Manual de mediação e negociação para membros do Ministério Público*. CNMP. Brasília. 2015, p.157-158).

Desta forma, as decisões tomadas em sede de mediação devem ser fundamentadas em princípios constitucionais e legais, de modo que não comprometam a proteção dos direitos e a justiça social.

4.3.1.2 Benefícios gerais dos meios autocompositivos

Os meios autocompositivos, como a mediação e a conciliação, promovem benefícios para o sistema de justiça e para a sociedade em geral. Segundo o Manual de Negociação e Mediação do CNMP, esses mecanismos aproximam o cidadão das instituições e permitem que ele participe ativamente na resolução de conflitos, fortalecendo o protagonismo democrático e a confiança nas instituições.

Ao oferecer alternativas para a resolução extrajudicial de conflitos, o MP contribui para a desjudicialização e colabora para a pacificação social, alcançando uma resolução mais célere e satisfatória para todas as partes envolvidas²⁴⁶. Essa abordagem é especialmente relevante em um contexto em que o excesso de judicialização tem sobrecarregado o sistema judiciário e tornado a resolução de conflitos mais lenta e custosa.

Com a mediação extrajudicial, o MP oferece uma alternativa eficaz para a implementação de direitos, particularmente em conflitos que envolvem direitos difusos e coletivos, onde a judicialização nem sempre é a solução mais adequada. Esse modelo contribui para a construção de uma cultura de paz e de um acesso à justiça que vai além do Judiciário, transformando o MP em um verdadeiro agente de mudança social.

4.3.2 O acesso à justiça e sustentabilidade social

A intersecção entre o acesso à justiça e a sustentabilidade social emerge como um tema de crescente importância no contexto contemporâneo, refletindo a necessidade de um sistema de Justiça que não apenas resolva conflitos, mas que também os trate, promovendo a pacificação e a equidade.

Nesse particular, ponto interessante se mostra como o Ministério Público (MP) se insere nesse movimento de acesso à justiça, contribuindo para a construção de um

²⁴⁶ CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de Negociação e Mediação para Membros do Ministério Público**. CNMP. Brasília. 2015, p. 13.

modelo mais inclusivo e pacificador, conforme delineado na "terceira onda" proposta por Mauro Cappelletti e Bryant Garth.

4.3.2.1 O MP e o movimento de acesso à Justiça

A sustentabilidade social, atrelada ao movimento de acesso à Justiça, tem ganhado relevância, especialmente no cenário de transformação da justiça para um modelo mais inclusivo e pacificador, conforme delineado na "terceira onda" de acesso à justiça apresentada por Cappelletti e Garth.

Como já visto, o conceito de acesso à justiça evoluiu ao longo do tempo. Cappelletti e Garth identificaram três grandes fases (ondas ou movimentos) nesse processo, em estudo concebido inicialmente no denominado Projeto Florença. A primeira fase focou na assistência jurídica para pessoas economicamente vulneráveis, garantindo que as barreiras financeiras não impedissem o acesso ao sistema judiciário. A segunda onda abordou a reforma das instituições e a reestruturação processual, visando à redução da morosidade e à melhoria do funcionamento das instituições judiciais. A terceira onda, à qual se alinham a mediação e a negociação, propõe um modelo mais abrangente e inovador, voltado à pluralização dos mecanismos de resolução de conflitos, com a criação de métodos alternativos ao Judiciário, mais acessíveis, flexíveis e participativos.

Mecanismos como a mediação, a conciliação e a negociação se destacam como métodos autocompositivos de resolução de controvérsias, voltados à simplificação das relações sociais e jurídicas. Tais mecanismos possuem como característica essencial a busca por soluções consensuais entre as partes, evitando a burocracia e a formalidade, típicas dos procedimentos judiciais tradicionais. Além disso, possibilitam uma informalidade que facilita a comunicação entre os envolvidos e estimula a implantação de um ambiente de diálogo mais profícuo para a resolução de conflitos. Nesse sentido, se inserem no movimento global de acesso à Justiça²⁴⁷.

²⁴⁷ Cappelletti apresenta dois exemplos interessantes de utilização da mediação no movimento de terceira onda renovatória, no direito canadense. Uma delas, a mediação judicial, levada a efeito por um magistrado diverso do julgador, incumbido de intermediar um acordo. E o outro, relacionados especificamente a causas de família (CAPPELLETTI, Mauro. Os métodos alternativos de solução de conflitos no quadro do movimento universal de acesso à Justiça, **Revista de Processo**, São Paulo, v. 19, n. 74, abr./jun. 1994, p. 92).

Esses métodos autocompositivos são elementos centrais dessa terceira onda, pois são desenhados para ampliar o acesso à justiça de maneira menos onerosa e mais ágil. Eles promovem a autonomia das partes, que podem conduzir as negociações e encontrar soluções adequadas às suas necessidades e interesses, sem a necessidade de intervenção estatal direta. Nesse contexto, transformam-se em ferramentas não apenas para a resolução de disputas, mas também para a pacificação social e a construção de uma cultura de cooperação e diálogo.

No Brasil, a importância desses métodos foi consolidada com a assinatura do *II Pacto Republicano de Estado por um Sistema de Justiça mais Acessível, Ágil e Efetivo*, firmado em abril de 2009 pelos Presidentes dos três poderes da República: o Executivo, o Legislativo e o Judiciário. O *II Pacto Republicano* reflete uma clara tentativa de modernização e aperfeiçoamento do sistema judiciário, com o intuito de torná-lo mais eficiente e compatível com as demandas sociais contemporâneas. O documento estabeleceu três objetivos fundamentais: a ampliação do acesso à justiça, a celeridade processual e o aprimoramento da prestação jurisdicional por meio da prevenção de litígios²⁴⁸.

Nesse sentido, o fortalecimento da mediação e da conciliação, como previsto no Pacto, está diretamente relacionado ao terceiro objetivo, que busca promover uma justiça mais preventiva e menos litigiosa²⁴⁹. O incentivo a métodos autocompositivos foi uma resposta à crescente sobrecarga do Poder Judiciário, com a intenção de reduzir a judicialização excessiva de conflitos e proporcionar soluções mais rápidas e adequadas às partes envolvidas. Além disso, esses métodos visam uma pacificação social mais duradoura, na medida em que as partes, ao serem protagonistas do processo de resolução, tendem a alcançar soluções mais satisfatórias e estáveis.

²⁴⁸ Os objetivos traçados pelos Poderes Executivo, Legislativo e Judiciário no bojo do *II Pacto Republicano de Estado por um Sistema de Justiça mais Acessível, Ágil e Efetivo* foram: “I - acesso universal à Justiça, especialmente dos mais necessitados; II - aprimoramento da prestação jurisdicional, mormente pela efetividade do princípio constitucional da razoável duração do processo e pela prevenção de conflitos; III - aperfeiçoamento e fortalecimento das instituições de Estado para uma maior efetividade do sistema penal no combate à violência e criminalidade, por meio de políticas de segurança pública combinadas com ações sociais e proteção à dignidade da pessoa humana” (Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Outros/IIpacto.htm. Acesso em: 01 out. 2024).

²⁴⁹ O texto do *II Pacto Federativo* prevê o compromisso dos Poderes signatários em fortalecer tais institutos, tidos como instrumentos hábeis à consecução dos objetivos nele traçados e, precisamente, a “maior pacificação social e menor judicialização” (II Pacto Republicano de Estado por um Sistema de Justiça mais Acessível, Ágil e Efetivo, alínea c).

A promoção de métodos alternativos, como a mediação, reflete um movimento global de adaptação do sistema de Justiça às novas realidades sociais, que demandam não apenas um funcionamento eficiente, mas também a inclusão de mecanismos que privilegiem o consenso, a informalidade e a celeridade na resolução de conflitos. Esse novo paradigma jurídico do século XXI, mais flexível, participativo e negociado, representa uma mudança significativa na forma como se concebe o papel do Estado e das partes no processo de resolução de disputas, colocando a mediação no centro dessa transformação.

É importante, nesse contexto, um *arejamento* do sistema jurídico e, para tanto, nos dizeres de Buttoni²⁵⁰:

Abrir o sistema jurídico significa, entre outras coisas, fazê-lo encarar a realidade social como um todo onde os componentes psicológicos, sociológicos, econômicos e afins, estão todos juntos. Significa diminuir, até o ponto de retirar, a hegemonia do caráter intervencionista da norma e da decisão jurídica, e restabelecer o poder da sociedade e das pessoas, para que decidam seus conflitos como acharem melhor.

O MP, em sua função de promoção do acesso à justiça, enfrenta desafios institucionais significativos ao buscar cumprir seu papel no modelo constitucional vigente. Conforme destacam Almeida, Beltrame e Romano²⁵¹, a instituição se bifurca entre dois modelos operacionais: o Ministério Público demandista e o Ministério Público resolutivo.

O primeiro, que ainda prevalece em algumas situações, caracteriza-se por uma postura processualista e de atuação junto ao Poder Judiciário. Nessa abordagem, o MP atua essencialmente como agente de litigância, transferindo ao Judiciário a responsabilidade pela resolução de problemas sociais. Essa prática, no entanto, revela-se frequentemente limitada, uma vez que o sistema judiciário enfrenta dificuldades para lidar com demandas de direitos coletivos e massificados de maneira eficaz.

O novo perfil exigido pela Constituição rende ensejo à necessidade de consolidação do Ministério Público resolutivo, que seria responsável por uma atuação

²⁵⁰ BUTTONI, Ademir. A ilusão do normativismo e a mediação. **Revista do Advogado - AASP**, set. 2006 – n. 87, p. 3.

²⁵¹ ALMEIDA, Gregório A. de; BELTRAME, Marthe S.; e ROMANO, Michel B. **Novo perfil constitucional do Ministério Público: Negociação e Mediação e a postura resolutiva e protagonista do Ministério Público na resolução consensual das controvérsias e problemas**, 2015, p. 122.

extrajudicial, inclusive utilizando-se da mediação e de outros métodos pacificadores. Esse modelo se apoia no princípio da autonomia funcional e visa à efetiva tutela dos interesses sociais, promovendo soluções fora do sistema litigioso.

Nesse sentido, o MP resolutivo atua como intermediador direto na resolução de conflitos sociais, facilitando o diálogo entre as partes envolvidas e promovendo um ambiente propício à pacificação. Esse enfoque responde de forma mais ágil e democrática às necessidades da sociedade, especialmente nos casos em que o Judiciário se mostra pouco eficaz ou sem a *forma e rigor esperados pela sociedade* para fornecer respostas adequadas e em tempo hábil²⁵².

4.3.2.2 A sustentabilidade e a Agenda 2030

A questão da sustentabilidade, atrelada ao movimento de acesso à Justiça, constitui preocupação internacional. Tanto é assim que a ONU a prestigiou expressamente ao elaborar o que se convencionou de Agenda 2030.

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável, adotada pela Assembleia Geral das Nações Unidas em 2015, é um compromisso global voltado à erradicação da pobreza, à proteção do planeta e à promoção da paz e prosperidade. Dentre os 17 (dezesete) Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), destaca-se o ODS 16, que visa "promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis".²⁵³

O ODS 16 reflete uma preocupação global com a construção de sistemas de justiça acessíveis e eficazes, que garantam a resolução pacífica de disputas e a inclusão de todos os segmentos da sociedade.

O Ministério Público brasileiro, ao adotar práticas de mediação, contribui diretamente para o alcance do ODS 16, promovendo a inclusão e a pacificação social através de alternativas menos onerosas e mais ágeis de acesso à justiça²⁵⁴. Além de

²⁵² ALMEIDA, Gregório A. de; BELTRAME, Marthe S.; e ROMANO, Michel B. **Novo perfil constitucional do Ministério Público: Negociação e Mediação e a postura resolutiva e protagonista do Ministério Público na resolução consensual das controvérsias e problemas**, 2015, p. 122.

²⁵³ ONU. **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes**. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em: 10 dez. 2024.

²⁵⁴ De acordo com o item 16.3, do ODS 16, que estipula o objetivo de: "Promover o Estado de Direito, em nível nacional e internacional, e garantir a igualdade de acesso à justiça para todos" (ONU. **Objetivo**

aliviar a sobrecarga do Judiciário, esses métodos sustentam uma cultura de paz e entendimento, essencial para o desenvolvimento sustentável das sociedades.

A Agenda 2030 enfatiza a importância de sistemas de justiça acessíveis e eficientes, e o papel do Ministério Público, nesse sentido, é fundamental para transformar o sistema de justiça em um espaço de pacificação e cooperação, alinhado aos valores globais de sustentabilidade.

Dessa forma, conclui-se que o MP, ao desempenhar seu papel constitucional de defesa dos direitos sociais e coletivos, não apenas fortalece o sistema de justiça brasileiro, mas também contribui para o cumprimento dos compromissos globais de desenvolvimento sustentável, promovendo uma justiça que efetivamente atenda às demandas contemporâneas por inclusão, paz e cooperação²⁵⁵.

4.3.2.3 Desafios e a sustentabilidade no MP brasileiro

No cenário brasileiro, a adoção de práticas autocompositivas pelo Ministério Público ainda enfrenta desafios significativos. Ao longo do tempo, alguns membros da instituição resistem a esse modelo de resolução de conflitos, preferindo o paradigma tradicionalmente demandista.

Contudo, essa mentalidade está em descompasso com o destacado papel constitucional conferido ao Ministério Público, que se espera, contribua não apenas com a desjudicialização, mas também com a pacificação social e a sustentabilidade.

Ao contrário do relevante papel durante a segunda onda renovatória do processo, em que foi, para alguns, protagonista no aprimoramento do acesso à justiça sob a ótica metaindividual²⁵⁶, o Ministério Público ainda tem sua atuação como mediador de conflitos sociais pouco estudada ou mesmo estimulada.

de Desenvolvimento Sustentável 16: Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em: 10 dez. /2024).

²⁵⁵ “É preciso que se vá muito além do horizonte garantidor do acesso à justiça, cujo mecanismo deve ser adequado, justo, ágil, eficaz, eficiente e efetivo. É necessário que estejam assegurados o ingresso, a participação no procedimento de construção da decisão, assim como a decisão adequada e, também, a saída tempestiva da respectiva via de acesso. Portanto, o conceito de acesso à justiça deve abranger a ideia de saída da justiça à luz da tempestividade e da duração razoável do processo, jurisdicional ou extrajurisdicional, o que inclui o atendimento das reais necessidades do respectivo direito material (GAVRONSKI, Alexandre Amaral; ALMEIDA, Gregório Assagra de. **O movimento do acesso à Justiça no Brasil e o Ministério Público, 2015**, CNMP, p. 41-42).

²⁵⁶ “Honrando a legitimidade recebida diretamente da Constituição Federal para promover a defesa de direitos difusos e coletivos, o Ministério Público foi e é, sem dúvida, o principal responsável pela consolidação no Brasil do acesso à justiça sob a perspectiva coletiva. Esse protagonismo foi, em grande parte, responsável pela reinvenção da instituição e pelo seu reposicionamento no cenário jurídico

Gavronski e Almeida²⁵⁷ destacam que o Ministério Público brasileiro tem um potencial inexplorado na terceira onda de acesso à justiça, e sua resistência em adotar os métodos autocompositivos pode limitar sua contribuição para a sustentabilidade social.

Os referidos autores ressaltam a importância de se abandonar o foco na mera propositura de ações judiciais e adotar práticas que promovam soluções consensuais e duradouras. Dessa forma, o Ministério Público não apenas fortaleceria sua atuação constitucional, mas também cumpriria os objetivos da Agenda 2030, ajudando a construir uma justiça mais acessível, eficaz e responsável.

Até mesmo o revestimento dos institutos da mediação, da conciliação e da negociação sob as vestes de instrumentos como o TAC e a Recomendação tem recebido menos atenção que a devida, não apenas sob a ótica coletiva. Como bem pontuam Gavronski e Almeida²⁵⁸:

A própria tutela coletiva e sua inserção na terceira onda do movimento de acesso à justiça – para o que o Ministério Público, o TAC e a Recomendação têm valiosas contribuições a dar – parecem receber menos atenção do que merecem, pelo seu potencial para racionalizar o acesso à justiça, assegurando-lhe agilidade, celeridade e efetividade para um número maior de pessoas. Nas mediações desenvolvidas em ações individuais nas quais o Ministério Público ainda intervém, muitos de seus membros desempenham papel de meros coadjuvantes, mesmo nas causas em que sua ativa participação poderia ser decisiva para a adequada proteção dos interesses que justificam sua intervenção.

Gavronski e Almeida apontam preocupação com tal *contraste*. Primeiramente destacam como inafastável a necessidade de adoção de um *novo paradigma jurídico* como necessário para o enfrentamento à nova realidade global, mormente diante da

nacional, consagrados na Constituição Federal e implementados nos anos que se seguiram” (GAVRONSKI, Alexandre Amaral; ALMEIDA, Gregório Assagra de. **O movimento do acesso à Justiça no Brasil e o Ministério Público**. Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília. 2015, p. 38).

²⁵⁷ “Merece especial atenção dos membros do Ministério Público o acentuado contraste entre o protagonismo da instituição durante o segundo estágio do movimento de acesso à justiça no Brasil e o seu alheamento do intenso processo atual de implantação do terceiro estágio em nosso país, que aposta na simplificação dos procedimentos, com desburocratização e informalização, e, de modo específico, nos meios autocompositivos de solução de conflitos. Na contramão da evolução do movimento, considerável número de membros do Ministério Público acaba se ocupando mais com a forma do que os resultados, de seu instrumento de investigação por excelência, o inquérito civil, e desconhece ou rejeita os meios autocompositivos de solução de controvérsias” (GAVRONSKI, Alexandre Amaral; ALMEIDA, Gregório Assagra de. **O movimento do acesso à Justiça no Brasil e o Ministério Público**. Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília. 2015, p. 60).

²⁵⁸ GAVRONSKI, Alexandre Amaral; ALMEIDA, Gregório Assagra de. **O movimento do acesso à Justiça no Brasil e o Ministério Público**. Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília. 2015, p. 39.

globalização, avanços tecnológicos, acesso democrático ao espaço virtual e consequente incremento da diversidade social. Um modelo de enfrentamento de conflitos que possibilite, a um só tempo, maior informalidade e participação dos envolvidos, e que seja mais focado no resultado que na forma²⁵⁹.

Ignorar tal modelo de atuação poderia acarretar um descolamento do Ministério Público das necessidades hodiernas da sociedade, afetando de forma negativa “o posicionamento da instituição no contexto dos atores do sistema de justiça”²⁶⁰.

Um segundo ponto erigido como preocupante pelos autores é o de que ao ignorar referido modelo, a Instituição tende a deixar de *contribuir para seu aprimoramento no país*.

Neste cenário, o Ministério Público brasileiro encontra-se em uma posição de destaque, em especial no que se refere à tutela coletiva, da qual o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) figura como um dos principais instrumentos.

No entanto, apesar do potencial desse mecanismo para resolver conflitos de maneira eficiente e preventiva, o Ministério Público tem demonstrado um certo distanciamento do novo paradigma, limitando-se, em muitos casos, a uma postura tradicionalmente demandista, centrada na judicialização.

Esse comportamento é evidenciado pela ausência de referência à mediação extrajudicial ou ao TAC, ambos no âmbito do Ministério Público, nos principais documentos que discutem o acesso à justiça no Brasil, como o *II Pacto Republicano de Estado por um Sistema de Justiça mais Acessível, Ágil e Efetivo*.

Embora o pacto reafirme o compromisso de fortalecer a mediação e a conciliação como meios de pacificação social e de redução da judicialização, o fato de as mediações serem realizadas no âmbito judiciário (ainda que anteriormente à formação da relação jurídico-processual) não evita a provocação do órgão

²⁵⁹ Como defendem os autores: “Tal paradigma jurídico pode ser definido como mais informal, negocial (ou procedimental) e participativo. Vale dizer, menos concentrado na forma do que no resultado – este entendido como a efetividade dos direitos em tempo razoável, a baixo custo e com satisfação das partes; mais dedicado em cuidar dos meios de solução das controvérsias do que em estabelecer tal solução a priori; e crescentemente mais aberto a formas de participação direta dos interessados na construção da solução jurídica que lhes interessa” (GAVRONSKI, Alexandre Amaral; ALMEIDA, Gregório Assagra de. **O movimento do acesso à Justiça no Brasil e o Ministério Público**. Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília. 2015, p. 60-61).

²⁶⁰ GAVRONSKI, Alexandre Amaral; ALMEIDA, Gregório Assagra de. **O movimento do acesso à Justiça no Brasil e o Ministério Público**. Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília. 2015, p. 61.

jurisdicional, ao passo que a mediação extrajudicial no âmbito, por exemplo, do Inquérito Civil, pode prevenir de maneira mais ampla e eficaz, em uma perspectiva individual ou coletiva, o surgimento de um número expressivo de novas demandas.

Outro ponto de preocupação reside na resistência de alguns membros do MP aos métodos autocompositivos. Ao recusar-se a participar ativamente na resolução das controvérsias que lhes são apresentadas, a Instituição reforça um modelo essencialmente demandista, onde sua atuação se restringe à propositura de ações judiciais, transferindo ao Poder Judiciário a tarefa de resolver os conflitos²⁶¹. Essa postura está em descompasso com o destacado papel constitucional conferido ao Ministério Público, que goza de autonomia, garantias e prerrogativas equiparadas às do Poder Judiciário.

Tal política institucional, contudo, exige não apenas uma mudança de paradigma, mas também o desenvolvimento de capacidades específicas dentro do MP.

Para tornar-se efetivamente resolutivo, o Ministério Público precisa adotar práticas e técnicas que fortaleçam sua função de pacificador, promovendo uma atuação comprometida com o resgate da cidadania e a efetivação dos valores democráticos. Isso inclui a capacitação de seus membros em métodos de resolução de controvérsias e conflitos, como técnicas de negociação, mediação e conciliação, além de outras disciplinas como a Programação Neurolinguística (PNL), objeto de estudo no capítulo 5.

4.3.2.4 A atuação preventiva e a desjudicialização

O papel preventivo do Ministério Público é essencial para evitar que conflitos se transformem em litígios complexos, promovendo soluções pacíficas e consensuais que favoreçam o interesse público e o acesso à justiça.

²⁶¹ Almeida diz que: “O modelo tradicional e antigo do Ministério Público, de caráter demandista, ainda é o que prevalece. Em inúmeras situações, os membros do Ministério Público, com destaque para as comarcas do interior, estão sufocados de atribuições processuais em demandas judiciais” (ALMEIDA, Gregório Assagra de. **O Ministério Público no neoconstitucionalismo**: perfil constitucional e alguns fatores de ampliação de sua legitimação social. Disponível em: <https://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistajuridicafafibe/sumario/5/14042010170607.pdf>. Acesso em: 07 out. 2024, p. 38).

Para o MP, a atuação preventiva representa não apenas uma estratégia de redução de demandas judiciais, mas também uma forma de fortalecer seu papel de defensor dos direitos coletivos e difusos. A criação de espaços de diálogo e comunicação entre o MP e a sociedade permite que problemas sejam abordados antes de se tornarem contenciosos, facilitando a resolução através de métodos autocompositivos como a mediação e a negociação.

O MP deve se empenhar em neutralizar potenciais conflitos, antecipando-se a atos que possam violar interesses sociais. Para tanto, é de suma importância que o representante da Instituição, ao ter contato com as partes em conflito já inicie, mentalmente, o desenho das possibilidades que se apresentam como forma de tratamento do conflito²⁶².

Seja qual for, dentre os legalmente disponíveis, o instrumento escolhido para trabalhar com as partes é perfeitamente possível a utilização, em seu bojo, do mecanismo da mediação²⁶³.

Os aludidos autores, inclusive, sustentam a importância da elaboração de modelos de negociação e mediação para o próprio Ministério Público. Esse apontamento possui grande relevância, precipuamente considerando o atual estágio de atuação da Instituição. Tais modelos, em respeito aos postulados constitucionais deverão:

²⁶² “[...] ao processualista, em determinados contextos, caberá atuar como verdadeiro alfaiate, desenhando processos sob medida para a diversidade de situações existentes. Esta é a tecnologia de ponta no direito processual, no momento metodológico em que vivemos” (FALECK, Diego. **Desenho de Sistema de Disputas**: criação de arranjos procedimentais consensuais adequados e contextualizados para gerenciamento e resolução de controvérsias. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo - USP. São Paulo. 2017, p. 29).

²⁶³ “[...] é imprescindível que o órgão de execução do Ministério Público tenha consciência dos instrumentos de atuação que estão à sua disposição, tais como o inquérito civil, o termo de ajustamento de conduta, as recomendações, audiências públicas, de sorte a fazer o seu uso efetivo e legítimo” (ALMEIDA, Gregório A. de; BELTRAME, Marthe S.; e ROMANO, Michel B. **Novo perfil constitucional do Ministério Público**: Negociação e Mediação e a postura resolutiva e protagonista do Ministério Público na resolução consensual das controvérsias e problemas, 2015, p. 122-123).

[...] guiar-se pelo modelo de teoria dos direitos fundamentais adotado na CR88/1988, levando-se em consideração vários fatores, com destaque para a inserção dos direitos coletivos, amplamente considerados, como direitos fundamentais, assim como para o princípio da transformação social, consagrado nos Objetivos Fundamentais da República Federativa do Brasil, bem delineados no artigo 3º da Constituição²⁶⁴.

Da análise do perfil ministerial trazido pela Constituição, especialmente sob a perspectiva do modelo resolutivo e sua conseqüente função pacificadora, observa-se que a atuação preventiva está intrinsecamente ligada à busca pela desjudicialização.

O relatório “Ministério Público: um retrato”, disponibilizado virtualmente no sítio eletrônico do Conselho Nacional do Ministério Público²⁶⁵, oferece dados que ilustram essa tendência.

Do relatório virtual extrai-se que dos 170.008 inquéritos civis tramitando no país em 2023²⁶⁶, 11.373 resultaram em ações judiciais²⁶⁷. Isso significa que 6,69% dos inquéritos civis foram submetidos à apreciação judicial. Em contrapartida, no bojo dos inquéritos existentes naquele ano foram assinados 5.047 acordos extrajudiciais²⁶⁸, o que corresponde a aproximadamente 2,97% do total.

²⁶⁴ ALMEIDA, Gregório A. de; BELTRAME, Marthe S.; e ROMANO, Michel B.; **Novo perfil constitucional do Ministério Público: Negociação e Mediação e a postura resolutiva e protagonista do Ministério Público na resolução consensual das controvérsias e problemas**, 2015, p. 128.

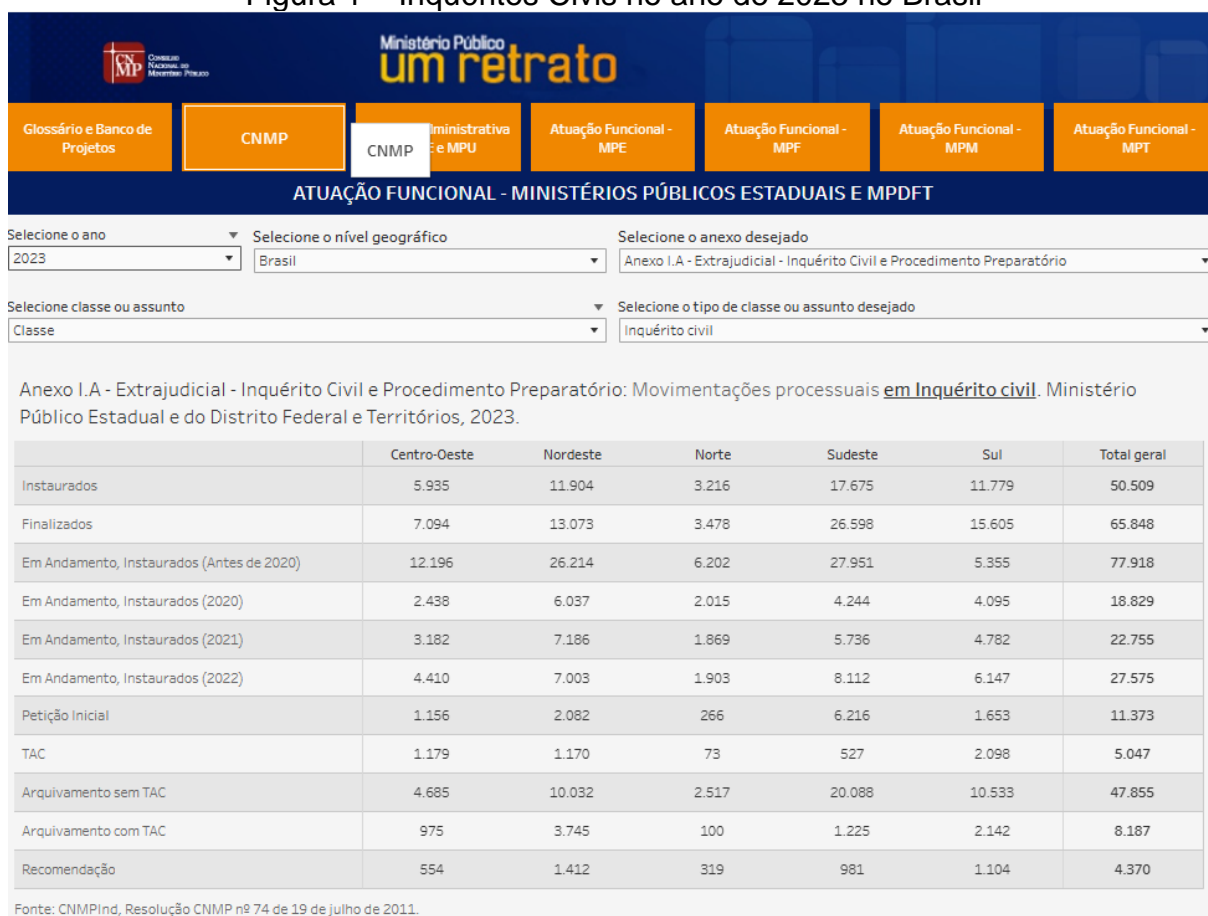
²⁶⁵ Disponível no sítio eletrônico: <https://www.cnmp.mp.br/portal/relatoriosbi/mp-um-retrato-2021>. Acesso em: 15 nov. 2024.

²⁶⁶ Somando-se o total geral dos itens *em andamento*, *instaurados em 2020 a 2022*, bem como dos *instaurados em 2023*, da Figura 1.

²⁶⁷ De acordo com o item *petição inicial - total geral*, da Figura 1.

²⁶⁸ De acordo com o item *TAC - total geral* da Figura 1.

Figura 1 – Inquéritos Cíveis no ano de 2023 no Brasil



Fonte: (Conselho Nacional do Ministério Público, 2024).

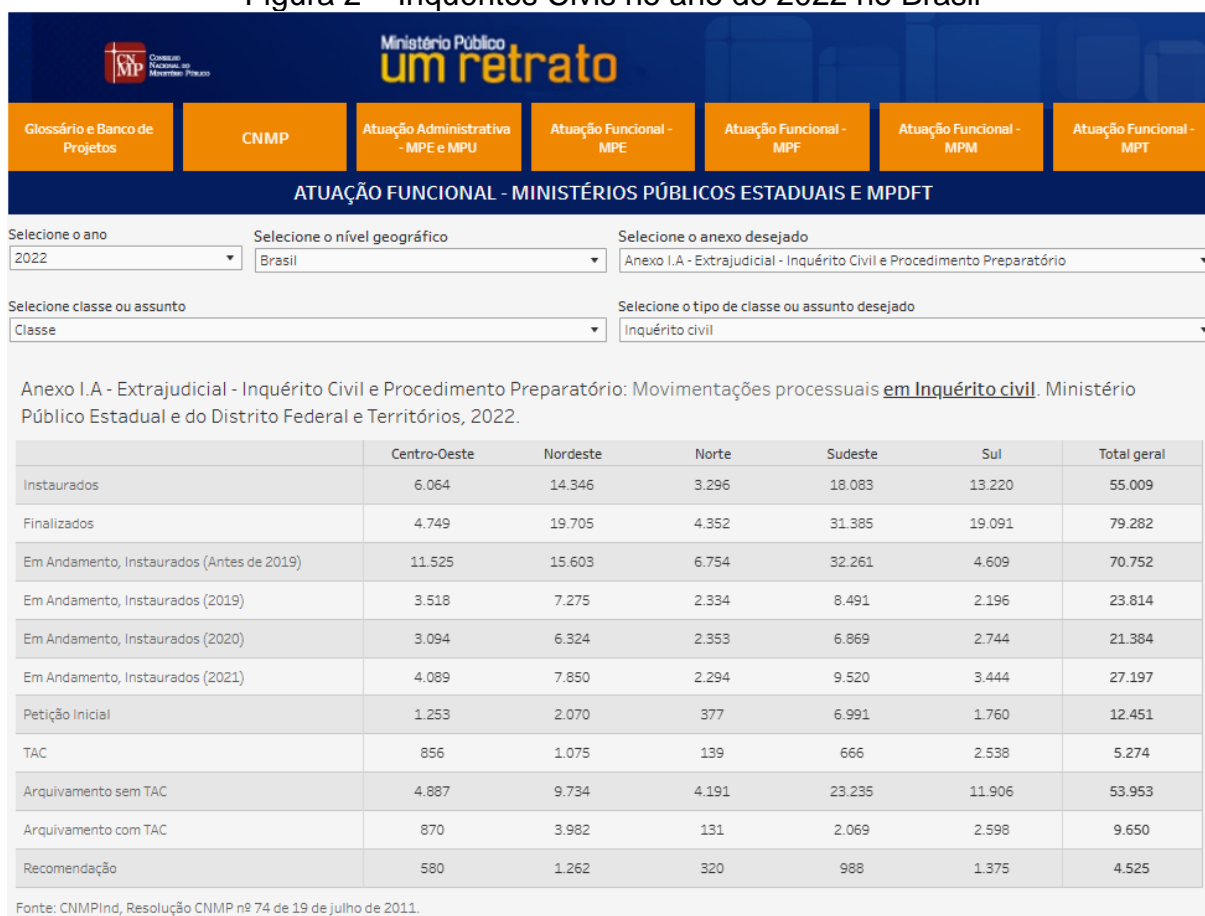
A título comparativo, no ano de 2022 havia 198.156 inquéritos civis tramitando no Ministério Público brasileiro²⁶⁹. Destes, 12.451 resultaram em ações judiciais (equivalente a 6,28%)²⁷⁰. Daquele total de inquéritos civis, resultaram a assinatura de 5.274 acordos extrajudiciais (aproximadamente 2,66%)²⁷¹.

²⁶⁹ Somando-se o total geral dos itens *em andamento, instaurados em 2019 a 2021*, bem como dos *instaurados em 2022*, da Figura 2.

²⁷⁰ De acordo com o item *petição inicial - total geral*, da Figura 2.

²⁷¹ De acordo com o item *TAC - total geral* da Figura 2.

Figura 2 – Inquéritos Cíveis no ano de 2022 no Brasil



Fonte: (Conselho Nacional do Ministério Público, 2024).

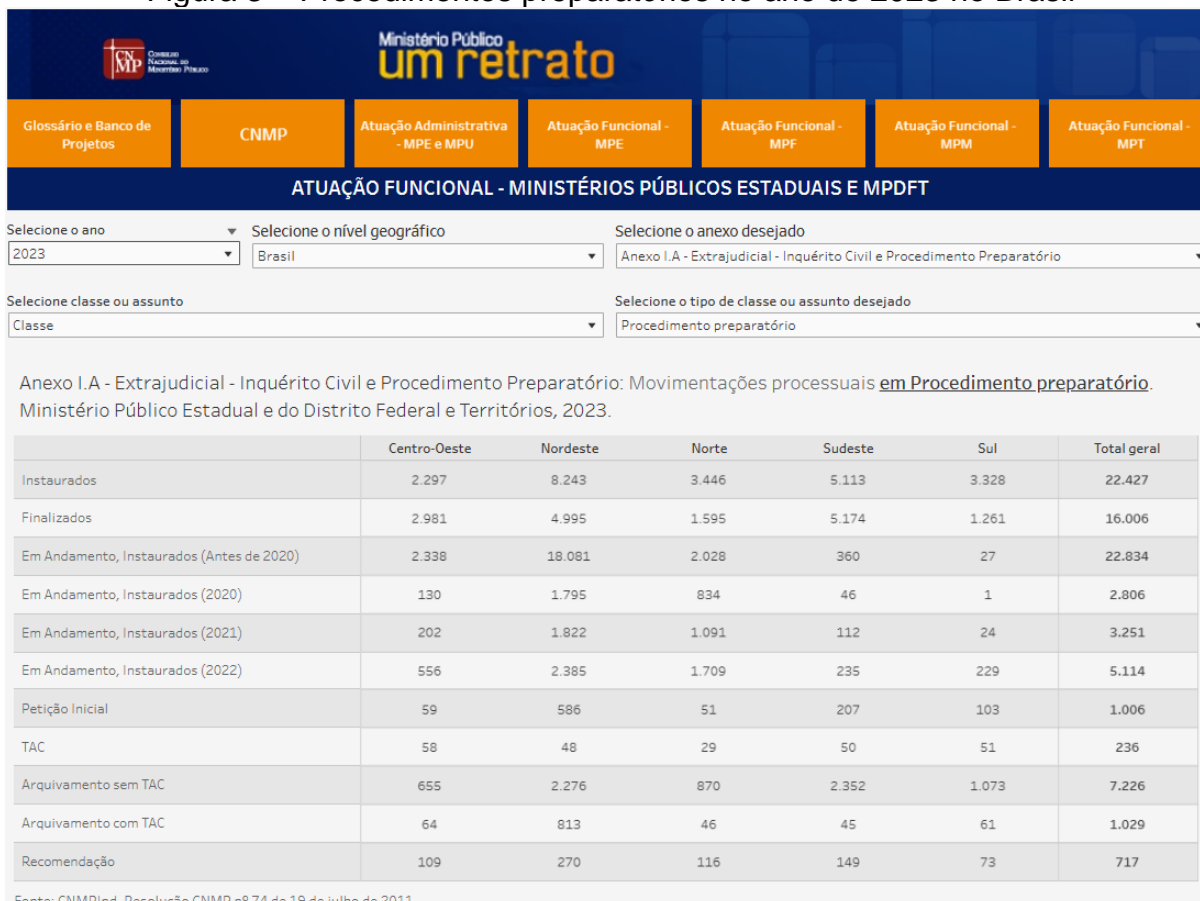
Os números demonstram que houve, de um ano para outro, um aumento da parcela de inquéritos civis que se converteram em ações judiciais. Essa elevação, embora sutil, aponta para a continuidade de uma proporção significativa de casos sendo levados ao Judiciário, evidenciando desafios na adoção de práticas extrajudiciais.

Por outro lado, a proporção de inquéritos civis resultantes de acordos extrajudiciais também recebeu um leve aumento. Esses dados sugerem uma modesta ampliação no esforço do MP para a resolução consensual de conflitos, reforçando a importância da atuação extrajudicial através de mecanismos autocompositivos.

O relatório traz em seu bojo, também, números referentes a outro mecanismo apuratório disponível à instituição: os Procedimentos Preparatórios de Inquérito Civil.

De acordo com o relatório “Ministério Público: um retrato”, no ano de 2023 havia, em tramitação, 56.432 procedimentos preparatórios²⁷² no Brasil. Destes, 236 resultaram na assinatura de acordo²⁷³ (correspondendo a 0,42%). Do número total de procedimentos, 1006 foram judicializados²⁷⁴ (1,78% do total).

Figura 3 – Procedimentos preparatórios no ano de 2023 no Brasil



Fonte: Conselho Nacional do Ministério Público, 2024.

No ano de 2022 constatou-se a existência de 53.066 em tramitação²⁷⁵. Deste número, 188 resultaram em acordo extrajudicial²⁷⁶ (0,35%). A totalidade de procedimentos preparatórios originou 833 ações judiciais²⁷⁷ (1,57%).

²⁷² Somando-se o total geral dos itens *em andamento*, *instaurados em 2020 a 2022*, bem como dos *instaurados em 2023*, da Figura 3.

²⁷³ De acordo com o item *TAC - total geral* da Figura 3.

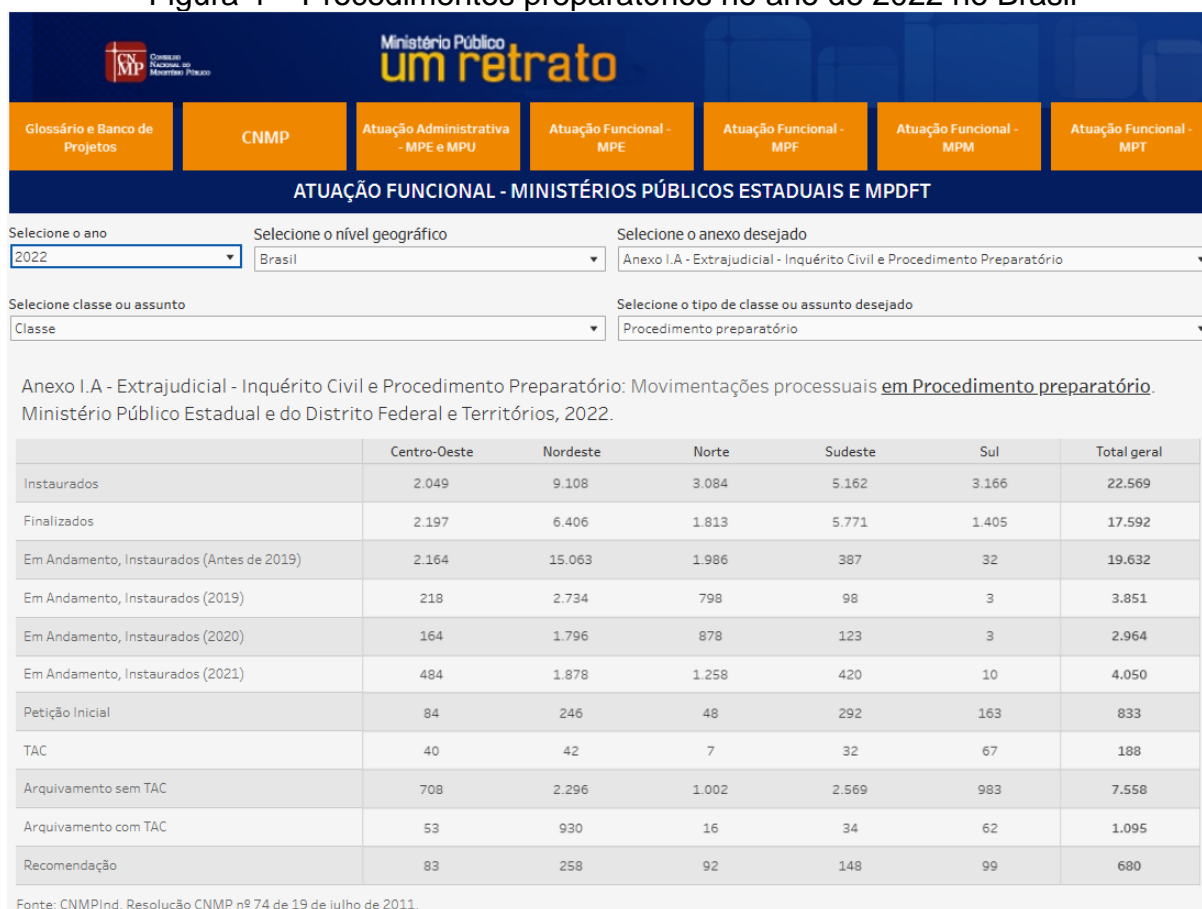
²⁷⁴ De acordo com o item *petição inicial - total geral*, da Figura 3.

²⁷⁵ Somando-se o total geral dos itens *em andamento*, *instaurados em 2020 a 2022*, bem como dos *instaurados em 2023*, da Figura 4.

²⁷⁶ De acordo com o item *TAC - total geral* da Figura 4.

²⁷⁷ De acordo com o item *petição inicial - total geral*, da Figura 4.

Figura 4 – Procedimentos preparatórios no ano de 2022 no Brasil



Fonte: (Conselho Nacional do Ministério Público. Ministério, 2024).

Conquanto os números atinentes aos procedimentos preparatórios sejam muito próximos, são os índices referentes aos inquéritos civis que podem indicar algum rumo diferenciado adotado pelo Ministério Público tocante à desjudicialização.

Isso porque o procedimento preparatório é instrumento que possui como finalidade precípua a obtenção de informações que possibilitem, ou não, a deflagração de inquérito civil. Possui, assim, um caráter eminentemente auxiliar, razão pela qual, sendo o inquérito civil o instrumento investigativo por natureza, possui maior potencialidade para a resolução do conflito, seja judicial ou extrajudicial, o que explica as diferenças percentuais demonstradas pelos acordos obtidos em 2022 e 2023 em seu bojo, em comparação com os índices atinentes aos procedimentos preparatórios (especialmente por possuir prazo mais elástico de tramitação, possibilitando a adoção de um número maior de diligências e, mesmo, tentativas de diálogos).

Feita tal ponderação nota-se, de forma cristalina, que no ano de 2023 houve crescente, conquanto ainda tímida, utilização de mecanismos facilitadores de acordos

extrajudiciais. Contudo, o alto índice de judicialização ainda é uma realidade que não pode ser ignorada.

Nesse sentido, se percebe que a análise dos índices de judicialização e resolução extrajudicial aponta para um processo gradual de mudança institucional dentro do MP, no qual os membros são incentivados a adotar uma postura resolutiva e preventiva. No entanto, essa transição não está isenta de desafios.

A promoção de uma política de desjudicialização pelo MP, portanto, exige um compromisso com a capacitação de seus membros em métodos autocompositivos e uma compreensão profunda das potencialidades e limites de sua atuação. Ao priorizar soluções extrajudiciais, o MP fortalece a sua função constitucional de promover a justiça de forma ampla, protegendo os direitos fundamentais dos cidadãos e contribuindo para a construção de uma cultura de paz e diálogo.

4.3.2.5 Desafios ao prestígio da atuação extrajudicial

Como visto, alguns desafios se colocam à adoção irrestrita deste modelo de atuação ministerial. Tal panorama talvez tenha sido fruto de uma certa banalização na busca da autocomposição. A praxe, contudo, demonstrou que a necessidade de atualização é necessária não apenas no âmbito do Ministério Público, mas também de toda a comunidade jurídica, como já mencionado alhures.

Interessante ponto de análise refere-se às potencialidades e desafios enfrentados pelo Ministério Público na realização da mediação extrajudicial. Notadamente, tais atributos derivam diretamente de sua configuração constitucional, das competências que lhe são conferidas e da expectativa de que atue de maneira resolutiva na pacificação de conflitos, especialmente naqueles que envolvem direitos difusos, coletivos e individuais indisponíveis.

O grande desafio consiste em conciliar a natureza ativa e defensora da sociedade do *Parquet* com a sua função de mediador, sem perder de vista a sua responsabilidade de promover a justiça e proteger os interesses de terceiros.

A Constituição da República, em seus artigos 127 e 129, estabelece o MP como defensor dos direitos constitucionais e legítimo *promotor da Justiça*, atribuindo-lhe

uma função de *ombudsman*²⁷⁸, ou seja, um agente que atua na defesa de direitos da sociedade, mas que não é titular desses direitos. Esta posição, no entanto, cria uma tensão intrínseca quando o MP é chamado a atuar em processos de mediação, uma vez que ele deve intervir de forma imparcial, mas ao mesmo tempo preservar os direitos constitucionais que está incumbido de proteger.

Uma das principais potencialidades do MP na mediação extrajudicial está na sua autonomia e independência institucional. Essas características garantem à instituição a isenção necessária para atuar como mediador em situações de conflito, assegurando que os interesses de todas as partes envolvidas sejam considerados de maneira equilibrada.

A esse respeito, Gavronski²⁷⁹ sustenta que:

A autonomia e independência institucional de que gozam, respectivamente, a instituição e seus membros, ao lado das garantias destes e das demais autonomias institucionais, conferem àquela e a estes a necessária estrutura e isenção para atuar na defesa dos direitos de que está incumbido o Ministério Público e assegurar equilíbrio nas autocomposições em que ele inexistente de fato. A necessária observância da lei serve, sempre, de parâmetro para as soluções. Entretanto, o equilíbrio assegurado pela participação do Ministério Público e a adoção da lei como parâmetro são apenas pressupostos para uma boa resolução alcançada pelo uso dos métodos autocompositivos.

A participação do MP em processos de mediação, contudo, oferece uma garantia adicional de que a solução adotada estará em conformidade com a legislação e respeitará os direitos fundamentais dos indivíduos ou grupos afetados.

Entretanto, é precisamente essa autonomia que também impõe desafios significativos ao MP no uso de métodos autocompositivos. Como a Instituição não é a titular dos direitos em disputa, é necessário que ele adote uma postura ativa que vá além da simples observância da lei, buscando soluções que atendam aos interesses coletivos e difusos de forma efetiva.

Sobre esse ponto, alude Gavronski²⁸⁰ que:

²⁷⁸ “Literalmente, o *ombudsman* é um ouvidor do povo. Mas, um ouvidor que não se limita apenas a “ouvir”, podendo (e devendo!) atuar pela resolução do problema junto à Administração Pública, seja por meio de uma atuação extrajudicial (reuniões, recomendações etc.) seja por medidas judiciais...” (ISMAIL, Salomão Filho. A importância da atuação preventiva do Ministério Público *ombudsman* em prol da boa administração, no combate à improbidade administrativa. **Revista do CNMP**. 5. ed.).

²⁷⁹ GAVRONSKI, Alexandre A. **Potencialidades e limites da negociação e mediação conduzida pelo Ministério Público**, 2015, p. 143-144.

²⁸⁰ GAVRONSKI, Alexandre Amaral. **Potencialidades e limites da negociação e mediação conduzida pelo Ministério Público**. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de mediação e negociação para membros do Ministério Público**. CNMP. Brasília. 2015, p. 144.

As peculiaridades da situação concreta e o fato de envolverem diretamente pessoas que têm seus próprios interesses a defender (o apontado responsável pela lesão ou ameaça a direito na negociação e os titulares, na mediação) exigem do membro do Ministério Público uma ampla compreensão dos limites e potencialidades do uso desses métodos pela instituição para que a contribuição seja efetiva e qualificada.

Assim, o representante do MP envolvido na mediação deve ter uma compreensão profunda dos limites de sua atuação, mas também das amplas possibilidades que o processo oferece para uma resolução eficiente e pacífica do conflito.

Outro desafio importante é a transição da postura tradicionalmente demandista do MP para uma postura resolutiva. Historicamente, o Ministério Público tem sido visto como uma instituição que recorre, principalmente, ao Poder Judiciário para a solução de conflitos. No entanto, nas últimas duas décadas, houve um movimento interno de mudança, que visa a adaptação da instituição a uma função mais resolutiva e proativa na resolução de conflitos extrajudiciais.

Esse novo paradigma se mostra mais compatível com a isonomia constitucional que equipara o MP ao Poder Judiciário no que tange às garantias, prerrogativas e autonomia. Ou seja, assim como o Judiciário é responsável por proferir decisões justas, o MP deve assumir a responsabilidade pela promoção de soluções pacíficas e consensuais nos casos em que sua intervenção é necessária.

Os meios autocompositivos e, em especial, a mediação permitem, através do diálogo estabelecido, averiguar a verdade sobre os fatos e as questões postas, possibilitando se evite requisições ministeriais ou manejo de ações açodadas.

Tal apontamento é importante pois deve, o Ministério Público, oferecer um trabalho que vá muito além das estatísticas, norteado pela massiva produção de ações ou procedimentos investigativos com a falaciosa intenção de “prestar contas à sociedade”. Afinal, tal postura vai na contramão do perfil ministerial almejado pelos cidadãos vitimados que, ao contrário, necessitam de uma atuação que adote a mentalidade pedagógica autocompositiva, estimulando-os a assumirem o seu papel de protagonismo no tratamento de conflitos²⁸¹.

²⁸¹ Nesse particular, o citado Manual do CNMP prestigia a aproximação do Ministério Público junto à sociedade. E, como instrumento simples, mas eficaz, relembra o atendimento ao público como porta de entrada para o tratamento de conflitos.

4.4 Instrumentos Ministeriais para Resolução de Conflitos

4.4.1 Inquérito Civil

O Inquérito Civil (IC) trata-se de um procedimento investigatório, previsto na Lei nº 7.347/85²⁸², de cunho administrativo e a cargo exclusivo do Ministério Público. Destina-se, precipuamente, a propiciar a obtenção de elementos de convicção ao órgão ministerial, a fim de averiguar a existência de circunstâncias configuradoras de lesão a interesses difusos ou coletivos.

Originariamente, o Inquérito Civil servia apenas como instrumento investigativo para subsidiar futura Ação Civil Pública. Atualmente, em virtude do aumento do objeto da referida ação, seja pela Constituição da República²⁸³, seja por outros textos legais²⁸⁴, tem se prestado a possibilitar a investigação de todo e qualquer interesse que reclame a atuação ministerial. Na prática, poderia culminar no ingresso de alguma espécie de ação, em especial, uma Ação Civil Pública, ressaltando o papel fiscalizador e atuando de forma eminentemente repressiva.

Entretanto, o dia a dia tem mostrado ser o IC um importante instrumento de índole preventiva, possibilitando, em diversos casos, a resolução de lesões (e evitar o seu prosseguimento) a interesses coletivos em sentido lato, através da assinatura, em seu bojo, de acordo, denominado, tecnicamente, Termo de Ajustamento de Conduta.

4.4.2 A mediação dentro do IC

A mediação, como técnica de resolução de conflitos, pode ser aplicável dentro do Inquérito Civil. Sendo a mediação um método onde o mediando é o protagonista de suas próprias decisões e responsável pelo seu próprio destino, se mostra hábil tanto para a prevenção quanto para a resolução justa de controvérsias. Tal iniciativa, inclusive, possibilita o fortalecimento dos laços de cidadania e civilidade, incentivando os contraditores a encontrarem, por si mesmos, a solução para seus impasses.

²⁸² Lei nº 7.347/85, art. 8º, § 1º. “O Ministério Público poderá instaurar, sob sua presidência, inquérito civil, ou requisitar, de qualquer organismo público ou particular, certidões, informações, exames ou perícias, no prazo que assinalar, o qual não poderá ser inferior a 10 (dez) dias úteis”.

²⁸³ A CR88, em seu art. 129, III, prevê ser função institucional do Ministério Público “promover o inquérito civil e a ação civil pública, para a proteção do patrimônio público e social, do meio ambiente e de outros interesses difusos e coletivos”.

²⁸⁴ A título de exemplo, o Estatuto da Criança do Adolescente (Lei nº 8.069/90), o Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8078/90), e a Resolução nº 23/07, do CNMP, que disciplina a instauração e tramitação do Inquérito Civil.

Integrar a mediação ao Inquérito Civil representa uma forma de promover a pacificação social e a dignidade da pessoa humana, assegurando um ambiente consensual onde as partes tendem a cumprir, de maneira mais natural, os acordos por elas estabelecidos. Essa abordagem preventiva e colaborativa pode ser um diferencial significativo na atuação do Ministério Público, ampliando o alcance e a eficácia do Inquérito Civil na defesa dos interesses coletivos.

Portanto, a utilização da mediação dentro do Inquérito Civil pode transformar o procedimento investigativo em uma ferramenta não apenas de repressão, mas também de prevenção e solução pacífica de conflitos, alinhando-se aos princípios contemporâneos do Direito e fortalecendo o papel do Ministério Público como promotor de justiça e pacificação social.

4.4.3 Termo de Ajustamento de Conduta

O Termo de Ajustamento de Conduta (TAC), verdadeiro negócio jurídico bilateral, encontra previsão na Lei nº 7.437/85 (Lei de Ação Civil Pública)²⁸⁵. Cuida-se de instrumento no bojo do qual as partes assumem um compromisso de ajustamento de suas condutas²⁸⁶.

Este instrumento, como ato bilateral, estipula obrigações recíprocas às partes envolvidas. De um lado, o violador de uma norma reconhece implicitamente que sua conduta não corresponde aos anseios coletivos, assumindo o compromisso de afastar a situação de ilicitude e adequar-se às exigências legais. De outro, o Ministério Público (ou outro ente autorizado por lei) compromete-se a abrir mão de adotar qualquer providência repressiva, desde que atendidos os termos do acordo.

O TAC, assim, no que toca ao Ministério Público, traz duas consequências principais. Primeiro, há uma abstenção de qualquer postura repressiva, tendo em vista

²⁸⁵ O Código de Defesa do Consumidor incluiu, na Lei de Ação Civil Pública, em seu art. 5º, § 6º, a seguinte previsão: “Os órgãos públicos legitimados poderão tomar dos interessados compromisso de ajustamento de sua conduta às exigências legais, mediante cominações, que terá eficácia de título executivo extrajudicial”.

²⁸⁶ De acordo com Rodolfo Mancuso,: “O compromisso de ajustamento de conduta é um meio consensual, extrajudicial, de prevenção ou resolução de conflitos envolvendo interesses metaindividuais, situando-se num ponto equidistante entre conciliação e mediação, não se identificando exatamente com cada qual dessas modalidades, mas ao mesmo tempo haurindo de cada uma delas algumas características, sempre ao pressuposto de que ao fim e ao cabo sobrevenha a pacificação justa e tempestiva do conflito” (MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed., Salvador-BA: Juspodivm. 2020, p 120).

que a composição amigável, no caso, atende mais satisfatória e rapidamente ao interesse público. Segundo, ao cumprir o acordo, evita-se a nem sempre eficaz atuação repressiva, possibilitando uma atuação preventiva e pedagógica, forçando o infrator a adequar sua conduta ao ordenamento jurídico e ao interesse público primário²⁸⁷.

Entretanto, uma vez descumprido o acordo, o Ministério Público está legitimado a executar o título executivo extrajudicial, após a devida homologação pela instância coletiva administrativa pertinente (no caso do Ministério Público Estadual, o Conselho Superior). Isso inclui a execução de eventual multa prevista no acordo e, tratando-se de agente público, a eventual responsabilização por ato de improbidade administrativa, além do prejuízo causado à coletividade.

4.4.3.1 Pioneirismo do acordo em ações de improbidade

Em meio ao entendimento clássico de proibição de acordos em sede de interesse público, o Conselho Nacional do Ministério Público, em 2021, editou a Resolução 179, que previu expressamente a possibilidade de assinatura de acordos no que tange aos atos de improbidade administrativa. A consolidação da possibilidade e da importância da resolução não conflituosa, também em atos ímprobos, ocorreu com a criação do instituto do Acordo de Não Persecução Civil, através da Lei nº 13.964/19.

Conquanto o texto anterior do art. 17, § 1º, da Lei nº 8.429/92 expressamente vedasse a possibilidade de acordo referente a atos de improbidade administrativa, a referida lei consolidou entendimento doutrinário e jurisprudencial crescente no sentido de expressamente admiti-lo.

Nesse particular, interessante notar que tal onda normativa possibilitando a celebração de acordos em matérias outrora tidas como intocáveis, surgiu com a Lei nº 13.964/19 (conhecida como Pacote Anticrime) que, em sua rubrica, identificou a intenção do legislador com a sua edição: aperfeiçoar a legislação penal e processual

²⁸⁷ MANCUSO, Rodolfo, afirma que: “Dentre os meios alternativos tem se destacado o antes referido compromisso de ajustamento de conduta, dada sua aptidão, assim para prevenir como para solucionar controvérsias em áreas tendencialmente conflituosas, como o consumerismo, meio ambiente, patrimônio público, financiamento para aquisição de bens duráveis. (...) o Ministério Público costuma elaborar esses compromissos no bojo de um inquérito civil...” (MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador-BA: Juspodivm. 2020, p. 116.

penal. E, em seu bojo, instituiu a figura do Acordo de Não Persecução Penal, admitindo expressamente a possibilidade de acordos em sede de crimes (inclusive, de ação penal pública incondicionada), bem como do Acordo de Não Persecução Cível (alterando o mencionado art. 17, § 1º, da Lei 8.429/92²⁸⁸).

Importante previsão trouxe o Código de Processo Civil, em seu art. 174, ao estipular que os entes federativos devem criar Câmaras de Mediação e Conciliação, “com atribuições relacionadas à solução consensual de conflitos no âmbito administrativo”, com a atribuição de, inclusive, celebrar termo de ajustamento de conduta em questões que envolvam órgãos e entidades da administração pública²⁸⁹. Tal artigo consagrou a tendência de plena aceitação de institutos como a mediação e a negociação nos interesses entregues, pela Constituição da República, à tutela do Ministério Público.

4.4.3.2 Integração da mediação na elaboração e cumprimento do TAC

A integração empírica da mediação ao processo de elaboração e cumprimento do TAC representa uma evolução significativa. Como técnica de resolução de conflitos, é aplicável dentro do TAC, oferecendo uma abordagem onde o mediando é protagonista na busca das melhores soluções. Esta técnica se mostra hábil tanto para a prevenção quanto para a resolução justa de controvérsias, fortalecendo os laços de cidadania e civilidade, ao incentivar as partes a encontrarem, por si mesmas, a solução para seus impasses.

A utilização da mediação no contexto do TAC pode transformar o procedimento em uma ferramenta de pacificação social e promoção da dignidade da pessoa humana. Isso, pois, proporciona um ambiente consensual onde as partes tendem a cumprir, de maneira mais natural, os acordos por elas estabelecidos, ampliando o alcance e a eficácia do TAC na defesa dos interesses coletivos.

²⁸⁸ Conquanto tal dispositivo tenha sido revogado pela Lei nº 14.320/21, ela instituiu, expressamente, no art. 17-B todo um regramento a respeito da possibilidade de acordo de não persecução civil. Sobre tal instrumento, se desenvolverá mais adiante.

²⁸⁹ CPC, Art. 174. “A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios criarão câmaras de mediação e conciliação, com atribuições relacionadas à solução consensual de conflitos no âmbito administrativo, tais como: I - dirimir conflitos envolvendo órgãos e entidades da administração pública; II - avaliar a admissibilidade dos pedidos de resolução de conflitos, por meio de conciliação, no âmbito da administração pública; III - promover, quando couber, a celebração de termo de ajustamento de conduta”.

Mancuso²⁹⁰ defende que o Termo de Ajustamento de Conduta:

[...] fora e além da jurisdição contenciosa, atende a um dos princípios retores de nossa República Federativa, qual seja, a busca da 'solução pacífica dos conflitos' (CR88, art. 4º, VII), o que, obviamente, não se compadece com a clássica resolução das lides mediante sentença de mérito, no contexto de um processo adversarial (solução adjudicada, que pressupõe a inviabilidade de auto ou heterocomposição na espécie), mas, ao contrário, abre caminho para os meios suasórios - espontâneos ou induzidos - assim aqueles tendentes a prevenir a formação de lides judiciais, como também aqueles voltados a propiciar a célere e antecipada resolução dos processos já formados [...].

Assim, a mediação não só complementa o TAC como também enriquece o papel do Ministério Público, alinhando-se aos princípios contemporâneos do Direito e fortalecendo seu papel como promotor de justiça e pacificação social.

4.4.4 Execução de Título de Compromisso

Uma vez assinado um Termo de Ajustamento de Conduta e submetido à homologação do órgão colegiado superior do Ministério Público com atribuição para tanto, o título adquire a característica de executividade. Tal possibilidade está prevista na Lei Federal nº 7.347/1985 – Lei da Ação Civil Pública, em seu artigo 5º, § 6º²⁹¹.

Seja a estipulação do acordo uma obrigação de fazer ou de não fazer, caso o conteúdo acordado seja descumprido, o título torna-se executável, quer através da exigibilidade da obrigação positiva assumida, quer, no caso de obrigação negativa (não fazer), das astreintes (multa) fixadas.

Trata-se, portanto, de uma atividade essencialmente repressiva. Não se pode esquecer que, além da execução da penalidade prevista e da obrigação assumida, é perfeitamente possível a responsabilização do inadimplente, se agente público, por eventual improbidade administrativa.

Entretanto, a integração da mediação no processo de execução do TAC oferece uma abordagem mais eficaz e transformadora. A mediação, sendo uma técnica aplicável dentro do procedimento do TAC, proporciona um espaço onde as partes podem dialogar e buscar soluções consensuais para o descumprimento do acordo.

²⁹⁰ MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador-BA: Juspodivm. 2020, p. 124.

²⁹¹ Lei nº 7.347/85, art. 5º, § 6. "Os órgãos públicos legitimados poderão tomar dos interessados compromisso de ajustamento de sua conduta às exigências legais, mediante cominações, que terá eficácia de título executivo extrajudicial".

4.4.4.1 Pontos positivos da mediação na execução do TAC

A utilização da mediação no contexto da execução do TAC transforma a atividade repressiva em uma oportunidade de diálogo e entendimento mútuo. Proporciona um ambiente consensual onde as partes, por terem uma posição de protagonismo na tomada de decisão, tendem a cumprir com maior naturalidade o que foi acordado. Esta abordagem preventiva e pedagógica, forçando o infrator a adequar sua conduta ao ordenamento jurídico e ao interesse público primário, alinha-se aos princípios contemporâneos do Direito, promovendo a pacificação social e a dignidade da pessoa humana.

Além disso, a mediação facilita a comunicação entre as partes, possibilitando o restabelecimento do diálogo e a prevenção de novos conflitos. Isso é especialmente relevante em situações onde a mera execução da penalidade pode não resolver efetivamente o problema subjacente. A mediação, ao facilitar o entendimento e a cooperação entre as partes, pode prevenir a reincidência de condutas ilícitas e promover um ambiente de maior conformidade e respeito às normas jurídicas.

Portanto, a mediação não apenas complementa a execução do TAC, mas também enriquece o papel do Ministério Público, ampliando suas ferramentas de atuação e fortalecendo seu mister constitucional. A mediação, aplicada dentro do contexto do instrumento de acordo, transforma a atividade essencialmente repressiva em uma oportunidade de diálogo, entendimento e solução consensual, promovendo uma atuação preventiva e pedagógica mais eficaz e humanizada.

4.4.5 Ação Civil Pública

Seja qual for a espécie de ação proposta pelo Ministério Público, em busca de satisfação de uma obrigação de fazer ou não fazer, ou de mera responsabilização de um agente por seu ato (ou omissão) contrário ao ordenamento jurídico, as ações civis públicas são instrumentos de ordem eminentemente repressiva. É evidente que, em alguns casos, se admite, hipoteticamente, o manejo da ação civil pública como instrumento preventivo, especialmente nas hipóteses em que se busca evitar alguma conduta contrária ao ordenamento jurídico ou ao interesse público. Contudo, ainda que assim ocorra, tem-se como já transcorrido período em que a atividade fiscalizadora ministerial ou social falhou ou se mostrou insuficiente.

Embora as ações civis públicas, por sua própria essência, sejam mecanismos de ordem eminentemente repressiva, no bojo dos quais se buscará, essencialmente, a aplicação de medidas para cessar a conduta ilegal e remediar os danos causados, a mediação pode ser uma técnica valiosa aplicada dentro desse contexto. Nada obsta, aliás, que a mediação ocorra fora do processo, bem como durante o seu andamento, por autorização expressa do Código de Processo Civil (CPC), que prevê que o acordo ocorra em qualquer momento e instância²⁹².

O próprio Manual de Negociação e Mediação para membros do Ministério Público expressamente prevê a possibilidade de utilização da mediação como técnica no curso de ação judicial²⁹³. Inclusive, o art. 17, § 10-A, da Lei de Improbidade Administrativa²⁹⁴, em combinação com o art. 313, II, do CPC²⁹⁵, parece autorizar que tratativas de acordo possam ser realizadas, mesmo durante o processo, de forma extrajudicial.

A mediação, nesse contexto, oferece uma alternativa ao litígio judicial tradicional, permitindo que as partes envolvidas encontrem uma solução consensual para o conflito, promovendo, assim, uma abordagem mais eficaz e colaborativa.

No caso da ação civil pública, a mediação no âmbito do Ministério Público pode ser utilizada para facilitar o diálogo entre as partes e buscar soluções que atendam ao interesse público de maneira mais rápida e satisfatória do que a imposição de medidas judiciais. Essa abordagem preventiva e pedagógica, ao forçar os infratores a adequarem suas condutas ao ordenamento jurídico e ao interesse público primário, alinha-se aos princípios contemporâneos do Direito, promovendo a pacificação social.

²⁹² CPC, art. 3º, § 3º. “A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial”.

²⁹³ “Neste ponto, é válido ressaltar que, seja o Ministério Público parte ou interveniente, as técnicas de mediação e de negociação (já abordadas em outros capítulos da presente obra) podem ser usadas, com grande valia, pelos seus membros” (CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público**. Conselho Nacional do Ministério Público. 2. ed. Brasília: CNMP, 2015, p. 291).

²⁹⁴ Lei nº 8.429/92, art. 17 “[...] § 10-A. Havendo a possibilidade de solução consensual, poderão as partes requerer ao juiz a interrupção do prazo para a contestação, por prazo não superior a 90 (noventa) dias”.

²⁹⁵ CPC, art. 313. “Suspende-se o processo: [...] II - pela convenção das partes”.

4.4.6 Acordos de Não Persecução

A Resolução 179, do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), mencionada em linhas pretéritas, representou um verdadeiro marco na tutela dos interesses metaindividuais, ao prever a possibilidade de acordos de não persecução. Mas, faltava algo, que veio a ser incluído na Lei nº 13.964/19, denominada Pacote Anticrime.

Os Acordos de Não Persecução surgiram como reconhecimento de que o modelo repressivo anterior já não se coadunava com a crescente mentalidade resolutiva e colaborativa da sociedade jurídica.

A mencionada lei trouxe inovações, como a previsão de acordos ou transações no âmbito das ações de improbidade. Nesse sentido, o artigo 6º da referida lei alterou dispositivos da Lei de Improbidade Administrativa (LIA), introduzindo o Acordo de Não Persecução Civil, precisamente no já revogado art. 17, § 1º ²⁹⁶.

Além disso, o Acordo de Não Persecução Penal também foi prestigiado pelo Pacote Anticrime, ampliando o escopo de soluções consensuais no combate a delitos.

Ambos os acordos representam negócios jurídicos consensuais bilaterais, que dependem da clara e livre manifestação de vontade das partes e podem ser propostos tanto de forma extrajudicial quanto judicial.

Não há vedação legal à utilização da mediação como técnica aplicável dentro desses acordos. Pelo contrário, pela sua própria essência, seu emprego reforça o caráter colaborativo e resolutivo dessas iniciativas.

Como visto, a mediação pode ocorrer fora do processo, ou mesmo durante seu andamento, por autorização expressa do Código de Processo Civil, que prevê que o acordo pode ocorrer em qualquer momento e instância. Nesse sentido, nenhum óbice existe para o seu emprego, inclusive, durante a oferta de tais institutos despenalizadores.

A mediação oferece um cenário propício para que as partes envolvidas dialoguem e busquem soluções consensuais, promovendo um ambiente de maior

²⁹⁶ LIA, art. 17 “[...] § 1º As ações de que trata este artigo admitem a celebração de acordo de não persecução cível, nos termos desta Lei”. Hoje o instituto está previsto no art. 17-B, da LIA, consoante Lei 14.230/21, com o seguinte texto: “art. 17-B. O Ministério Público poderá, conforme as circunstâncias do caso concreto, celebrar acordo de não persecução civil, desde que dele advenham, ao menos, os seguinte resultados: I – o integral ressarcimento do dano; II – a reversão à pessoa jurídica lesada da vantagem indevida obtida, ainda que oriunda de agentes privados”.

conformidade e respeito às normas jurídicas. Logo, essa abordagem preventiva e pedagógica é crucial para a cultura de atuação rápida e tempestiva na tutela da probidade administrativa e na justiça penal.

A integração, pois, da mediação no processo dos Acordos de Não Persecução Civil e Penal transforma a atividade repressiva em uma oportunidade de diálogo e entendimento mútuo.

Assim, em todos os instrumentos postos à disposição do Ministério Público no exercício de seu mister constitucional, a mediação pode enriquecer o papel da Instituição, ampliando suas ferramentas de atuação e fortalecendo seu papel como promotor de justiça e pacificação social, contribuindo para a consolidação de uma sociedade mais justa e colaborativa.

4.5 O Ministério Público como mediador e pacificador

Como já explorado alhures, tendo em mente que a sociedade moderna exige atuação célere na resolução dos conflitos, deve o Ministério Público dirigir seu olhar para mecanismos que possibilitem a neutralização de elementos que possam servir de obstáculo aos interesses da coletividade. Nesse sentido, sua função constitucional e institucional como agente de transformação social ganha relevância, pois o MP não apenas promove justiça e pacificação, mas também fortalece o acesso inclusivo à justiça, um dos pilares do Estado Democrático de Direito.

O Ministério Público, ao adotar práticas autocompositivas como a mediação e a negociação, transcende o modelo tradicional demandista e assume um perfil resolutivo. Essa transição reflete o compromisso da instituição com a pacificação social e com a desjudicialização, permitindo que as partes envolvidas sejam protagonistas na construção de soluções para os conflitos. Nesse contexto, instrumentos ministeriais como o Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) e os Acordos de Não Persecução Civil e Penal têm se destacado como ferramentas valiosas, que, integradas a técnicas de mediação, promovem soluções ágeis, eficazes e sustentáveis.

Quando impossibilitada a atuação preventiva, deve o *Parquet* agir de forma imediata no tratamento eficaz do conflito, especialmente aquele que envolva interesses metaindividuais. No exercício desse mister, uma das formas mais eficazes de alcançar esse objetivo é através da implementação de espaços adequados ao

resgate da comunicação entre administrador e sociedade. Essa visão está alinhada à necessidade de ampliar a percepção do MP frente às demandas contemporâneas, reconhecendo que sua atuação vai além da mera aplicação da lei. Ao fomentar uma cultura de pacificação, o MP promove não apenas a resolução de conflitos, mas também a sustentabilidade social, integrando-se aos objetivos da Agenda 2030, com destaque para o ODS 16.

Grinover²⁹⁷ rememora que a atuação extrajudicial feita pelo Ministério Público, no tratamento de conflitos, é historicamente tradicional, em especial nos rincões do país:

A conciliação extraprocessual, tradicional no Brasil mediante a atuação dos antigos juízes de paz e pela obra dos promotores de justiça em comarcas do interior, ganhou especial alento com a “onda renovatória” voltada à solução das pequenas causas.

Essa tradição, contudo, deve ser complementada por práticas inovadoras que contemplem uma abordagem multidisciplinar e que integrem conhecimentos da Neurociência e da Programação Neurolinguística para aprimorar a comunicação e o diálogo entre as partes. A capacitação de membros e servidores, promovida por políticas institucionais como a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição e os manuais práticos elaborados pelo Conselho Nacional do Ministério Público, tem sido uma estratégia essencial para consolidar essa nova perspectiva.

Nada obstante, nos últimos anos, muito se tem estimulado o Ministério Público a incrementar a sua interlocução social. Como legítimo defensor da sociedade, deve assumir esse papel através de uma comunicação limpa e com o menor número de ruídos possível entre o legítimo detentor do poder (o povo) e aqueles que o representam. O MP reafirma, assim, seu compromisso com a promoção de soluções adequadas e com o fortalecimento de uma cultura de paz que favoreça tanto a eficiência quanto a satisfação das partes envolvidas.

A promoção da cultura de paz pelo MP é um processo contínuo que exige dedicação à mediação e ao diálogo, bem como a adoção de práticas que integrem tradição e inovação. Nesse sentido, é necessário que seus membros e servidores estejam abertos a novos conhecimentos e visões de mundo, a fim de tornar a

²⁹⁷ CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria geral do Processo**. 22. ed. São Paulo: Malheiros. 2006; p. 34.

Instituição essencial ao movimento de restituição do cidadão ao papel de protagonista no tratamento de seus conflitos. A adoção de ferramentas como a Programação Neurolinguística pode ampliar as perspectivas dos envolvidos, favorecendo uma comunicação mais eficaz e um ambiente colaborativo.

E isso poderá ser mais facilmente alcançado com a implantação de espaços dedicados à mediação, atrelados à capacitação dos membros do Ministério Público para o uso de abordagens adequadas. Dessa forma, o MP consolida seu papel como mediador e pacificador, liderando mudanças institucionais que promovem o protagonismo cidadão e contribuindo para a construção de uma sociedade mais justa, democrática e inclusiva. Sua atuação como agente de transformação social reafirma o compromisso com os valores constitucionais e com a pacificação de conflitos, alinhando-se às complexas demandas do mundo contemporâneo.

5 A PNL E A TRANSFORMAÇÃO DOS CONFLITOS

Entre as histórias legadas pelos antigos gregos, Orfeu, com sua habilidade inigualável de tocar lira e encantar tudo ao seu redor²⁹⁸, demonstrou que o poder da comunicação vai além das palavras – é capaz de transformar realidades. Orfeu atravessou o reino dos mortos, não com força ou violência, mas com a maestria de sua expressão, influenciando até mesmo os mais impenetráveis.

Analogamente, a Programação Neurolinguística (PNL) surge como uma ciência que explora as dinâmicas internas da comunicação, permitindo que conflitos sejam ressignificados e transformados em oportunidades de crescimento. Essa ferramenta adquire especial relevância no contexto do Ministério Público, cuja atuação vai além da defesa da ordem jurídica, estendendo-se à pacificação social e ao fortalecimento do protagonismo cidadão.

Assim como Orfeu utilizava sua lira para reorganizar o caos em harmonia, a PNL se apresenta como um instrumento com potencial para transformar não apenas palavras, mas também relacionamentos. Fundada na compreensão das interações entre neurologia, linguagem e comportamento, a PNL permite que padrões de pensamento e crenças sejam reprogramados, favorecendo a criação de ambientes de diálogo e cooperação. Dessa forma, quando aplicada no contexto da mediação extrajudicial conduzida pelo Ministério Público, a PNL potencializa a construção de soluções mais eficazes, alinhadas aos princípios de autonomia das partes, justiça social e participação democrática.

Este capítulo desvenda como a PNL, fundamentada na compreensão da mente humana, pode potencializar o diálogo, promover mudanças comportamentais e gerar soluções sustentáveis para conflitos aparentemente insolúveis. Suas técnicas – como a escuta ativa, o manejo de estados emocionais e o reenquadramento de percepções – não apenas qualificam a atuação do Ministério Público na mediação, mas também aprimoram a forma como seus integrantes facilitam o protagonismo das partes. Ao integrar ciência, linguagem e comportamento, a PNL enriquece a prática mediadora e fortalece seu impacto transformador.

²⁹⁸ De acordo com a mitologia grega, “[...] Orfeu sabia cantar melodias tão suaves que até as feras o seguiam, as árvores e as plantas se inclinavam na sua direção e os homens mais rudes se acalmavam” (GRIMAL, Pierre. **Dicionário da Mitologia Grega e Romana**. Tradução de Victor Jabouille. 5. ed. Bertrand Brasil. Rio de Janeiro. 2005, cap. 28, p. 200).

5.1 Noções Introdutórias à PNL

A Programação Neurolinguística (PNL) foi desenvolvida por John Grinder, um especialista em Linguística, e Richard Bandler, que possuía formação em Matemática e Terapia *Gestalt*, com o objetivo de criar modelos explícitos de excelência humana. Os primeiros trabalhos significativos dos estudiosos focaram na identificação de padrões verbais e comportamentais de renomados terapeutas, como Fritz Perls, criador da Terapia *Gestalt*, e Virginia Satir, uma influente terapeuta familiar, bem como nos padrões de comunicação de Milton Erickson, psiquiatra de renome internacional.

A intenção de Grinder e Bandler era formular um modelo prático de terapia e aconselhamento baseado nos padrões observados nesses profissionais de destaque. Apesar desse objetivo inicial, segundo O'Connor, a PNL evoluiu, alcançando o *estudo sistêmico da comunicação humana*²⁹⁹ e tornando-se um modelo comportamental amplamente utilizado em diferentes áreas, incluindo a gestão de conflitos e a mediação extrajudicial.

De acordo com Dilts e DeLozier³⁰⁰:

A Programação Neurolinguística (PNL) é um modelo comportamental e um conjunto de habilidades e técnicas explícitas [...]. Definida como o estudo da estrutura da experiência subjetiva, a PNL estuda os padrões ou "programação" criados pela interação entre o cérebro ("neuro"), a linguagem ("linguística") e o corpo.

O termo "Programação Neurolinguística" reflete a intersecção de três áreas científicas distintas: Programação; Neurologia e Linguística³⁰¹. De acordo com o modelo da PNL, é a interação entre os elementos cérebro, linguagem e corpo que configura os comportamentos eficazes ou não, influenciando os processos subjacentes à excelência humana e às disfunções relacionais.

O componente "neuro" refere-se ao sistema nervoso, que é central para a PNL. Grande parte dessa abordagem envolve a compreensão e a aplicação de princípios e padrões que regem o funcionamento deste sistema.

²⁹⁹ O'CONNOR, Joseph. **Manual de Programação Neurolinguística**. E. Quality Mark. 17. ed. Rio de Janeiro. 2019, p. 2.

³⁰⁰ DILTS, Robert; DELOZIER, Judith. **Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NPL New Coding**. NLP University Press. v. 2, p. 849, tradução livre.

³⁰¹ O'CONNOR, Joseph. **Manual de Programação Neurolinguística**. E. Quality Mark. 17. ed. Rio de Janeiro. 2019, p. 2.

Segundo a PNL, processos como pensar, lembrar, criar e imaginar são o resultado de programas que operam dentro do sistema nervoso humano. A experiência humana, portanto, é uma *síntese* das informações que se recebe e processa através desse sistema, envolvendo a percepção sensorial — *ver, ouvir, sentir, cheirar e saborear*³⁰².

Além disso, a PNL se fundamenta na linguística, reconhecendo que a linguagem é tanto um produto do sistema nervoso quanto um agente que *molda e estimula* a atividade dentro dele. Segundo Dilts e DeLozier³⁰³, a comunicação eficaz, nesse contexto, está intimamente ligada à maneira como se utiliza a linguagem para instruir, motivar e expressar conceitos, objetivos e questões pertinentes a uma tarefa ou situação específica.

Por fim, o aspecto de "programação" da PNL se baseia na noção de que os processos de aprendizagem, memória e criatividade são influenciados por programas neurolinguísticos que operam com diferentes níveis de eficácia para alcançar objetivos ou resultados específicos. Isso implica que os seres humanos interajam com o mundo por meio de suas programações internas, respondendo a desafios e explorando novas ideias de acordo com os tipos de programas mentais que estabelecem. Alguns desses programas se mostram altamente eficazes para determinadas situações, ao passo que outros podem criar barreiras na comunicação e dificultar a construção de soluções.

Essa estrutura revela o potencial da PNL para a mediação e a pacificação social, especialmente no âmbito do Ministério Público, onde a comunicação assertiva e a resolução de conflitos desempenham um papel primordial. Como Instituição responsável pela tutela dos direitos fundamentais e da ordem jurídica, o MP pode utilizar a PNL para aprimorar sua atuação em métodos autocompositivos, proporcionando um ambiente mais acolhedor e colaborativo nas mediações conduzidas em suas unidades.

A Programação Neurolinguística (PNL) apresenta uma intersecção rica entre diversas disciplinas, incluindo ciências neurológicas, linguísticas e cognitivas, além de

³⁰² DILTS, Robert; DELOZIER, Judith. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NPL New Coding. NLP University Press. V. 2, p. 850.

³⁰³ DILTS, Robert; DELOZIER, Judith. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NPL New Coding. NLP University Press. V. 2, p. 850.

incorporar princípios da programação de computadores e da teoria de sistemas. Essa abordagem multidisciplinar permite que a PNL sintetize uma variedade de teorias e modelos científicos em uma estrutura coesa e aplicável. Um dos principais valores da PNL reside em sua capacidade de integrar diferentes perspectivas teóricas, oferecendo uma visão abrangente que pode ser utilizada em contextos práticos, como a atuação mediadora do Ministério Público.

Dilts e DeLozier sustentam ser, a PNL, uma ciência comportamental, que fornece:

1. uma epistemologia - um sistema de conhecimento e valores; 2. uma metodologia - processos e procedimentos para aplicação de conhecimentos e valores; 3. uma tecnologia - ferramentas para auxiliar na aplicação de conhecimento e valores³⁰⁴.

As técnicas e ferramentas da PNL são predominantemente desenvolvidas por meio de um processo conhecido como "modelagem". Essa metodologia se concentra em identificar e replicar comportamentos eficazes, bem como os processos cognitivos que os sustentam.

O processo de modelagem envolve uma análise detalhada de como o cérebro (o componente "neuro") opera, observando padrões de linguagem (o aspecto "linguístico") e comunicação não verbal. Os elementos obtidos dessa análise são, então, organizados em forma de estratégias ou programas com etapas bem delimitadas (a "programação"), que podem ser aplicados para transferir habilidades a outras pessoas e em diferentes áreas de atuação, como a gestão de conflitos e a mediação extrajudicial promovida pelo Ministério Público.

Nesse sentido, diversas ferramentas aplicáveis à mediação podem ser replicadas no tratamento de conflitos pelo MP, como se verá mais detalhadamente adiante. O uso de técnicas de PNL na mediação ministerial pode auxiliar na construção de um ambiente propício ao diálogo, à escuta ativa e ao reenquadramento de percepções das partes envolvidas no conflito.

³⁰⁴ DILTS, Robert; DELOZIER, Judith. **Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NPL New Coding**. NLP University Press. v. 2, p. 849 (Tradução livre).

Auxiliando tal aplicabilidade, Dilts e DeLozier³⁰⁵ argumentam que um dos aspectos mais significativos da PNL é sua ênfase na praticidade³⁰⁶. Os conceitos e programas de treinamento da PNL são projetados para promover contextos de aprendizagem interativos e experienciais, facilitando a compreensão e a aplicação dos princípios e procedimentos.

Além disso, como os processos da PNL são derivados de modelos de comportamento humano eficazes, suas estruturas subjacentes tendem a ser reconhecidas *intuitivamente*, mesmo por indivíduos que não possuem experiência prévia na área.

A Programação Neurolinguística parte do pressuposto de que a mente e a linguagem estão interligadas e influenciam diretamente pensamentos, emoções e comportamentos. Ela se baseia na ideia de que se pode reprogramar a mente e os padrões de comportamento por meio da linguagem e da comunicação.

Nesse contexto, a PNL adquire especial relevância na mediação conduzida pelo Ministério Público, pois auxilia as partes a perceberem a divergência existente a partir da visão de mundo do outro, promovendo a escuta ativa e o reconhecimento mútuo. A utilização de ferramentas da PNL no ambiente ministerial permite aprimorar a comunicação, facilitar o alcance de consensos e potencializar o papel do MP como agente transformador e pacificador social.

5.2 Pressupostos básicos

Nos dizeres de Dilts e DeLozier³⁰⁷ a Programação Neurolinguística é uma abordagem pragmática que se configura como uma *epistemologia*, abordando os múltiplos níveis que compõem a experiência humana.

Trata-se de um processo multidimensional que não apenas promove o desenvolvimento de competências comportamentais e flexibilidade, mas também

³⁰⁵ DILTS, Robert; DELOZIER, Judith. **Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NPL New Coding**. NLP University Press. v. 2, p. 850.

³⁰⁶ O'Connor alude que: "A PNL começou estudando os melhores comunicadores e evoluiu para o estudo sistêmico da comunicação humana. Cresceu adicionando ferramentas e métodos práticos gerados pela modelagem de pessoas excelentes ou brilhantes. Essas ferramentas são utilizadas internacionalmente nos esportes, nos negócios, em treinamento, em vendas, no direito e em educação. No entanto, a PNL é mais do que apenas uma coletânea de técnicas. É também uma forma de pensar, uma mentalidade baseada em curiosidade, exploração e divertimento (O'CONNOR, Joseph. **Manual de Programação Neurolinguística**. E. Quality Mark. 17. ed. Rio de Janeiro. 2019, p. 2).

³⁰⁷ DILTS, Robert; DELOZIER, Judith. **Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NPL New Coding**. NLP University Press. v. 2, p. 852.

envolve o pensamento estratégico e a compreensão dos processos mentais e cognitivos subjacentes ao comportamento. Ela oferece ferramentas e habilidades que facilitam o desenvolvimento de estados de excelência individual, ao mesmo tempo em que estabelece um sistema de crenças e pressupostos que fortalecem a compreensão sobre a natureza humana, a comunicação e o processo de mudança.

Em um nível mais profundo, a PNL se dedica à autodescoberta e à exploração da identidade. Além disso, proporciona uma estrutura para compreender e se relacionar com a dimensão intangível da experiência humana, que se estende além do indivíduo, abrangendo famílias, organizações, comunidades e sistemas institucionais.

Assim, a PNL transcende a mera busca por competência e excelência, incorporando também elementos de sabedoria e visão de mundo, possibilitando uma nova percepção das relações humanas, o que é essencial em se tratando de tratamento de conflitos.

No contexto do Ministério Público, a PNL pode aprimorar a atuação de seus integrantes na mediação extrajudicial, proporcionando técnicas que auxiliam na escuta ativa, no reenquadramento de percepções e na criação de um ambiente colaborativo entre as partes. Isso é especialmente relevante considerando o papel do MP como agente protetor dos direitos fundamentais e promotor da pacificação social.

A PNL fundamenta-se em duas premissas fundamentais: o mapa não é o território, e vida e mente fazem parte do mesmo sistema.

5.2.1 O mapa não é o território

A realidade, tal como percebida pelos seres humanos, é sempre mediada por suas percepções. A experiência e a resposta ao mundo ao redor são predominantemente filtradas pelos sistemas representacionais sensoriais de cada um.

Os mapas mentais (ou “mapas neurolinguísticos”) construídos a partir da realidade são os que determinam os comportamentos e atribuem significado a ele, e não a realidade objetiva em si. Portanto, não é a realidade que limita ou empodera,

mas sim a forma como ela é interpretada e a representada internamente (o *mapa da realidade*³⁰⁸).

Essa premissa é fundamental para a mediação extrajudicial no âmbito do Ministério Público, pois os conflitos muitas vezes decorrem da divergência entre os mapas mentais das partes envolvidas. A PNL permite que os mediadores ministeriais identifiquem essas discrepâncias e auxiliem na ressignificação das percepções, promovendo a construção de soluções mais eficazes e alinhadas ao interesse coletivo.

No Ministério Público, essa abordagem tem impacto direto na pacificação social, permitindo que os mediadores institucionais ajudem as partes a enxergar novas perspectivas sobre a controvérsia, saindo do embate adversarial para um modelo de cooperação mútua.

5.2.2 Vida e 'mente' são processos sistêmicos

Os processos que ocorrem dentro de um ser humano e nas interações entre os seres humanos e seu ambiente são intrinsecamente sistêmicos. Os corpos, os grupos sociais e o universo formam uma *ecologia de sistemas e subsistemas complexos*, que interagem e se influenciam mutuamente.

Para Dilts e DeLozier³⁰⁹ a totalidade do sistema não pode ser isolada de suas partes, pois todos os componentes buscam um estado ótimo de equilíbrio ou *homeostase*, fundamentados em princípios de *auto-organização*.

Todos os modelos e técnicas da PNL são construídos sobre essa interdependência sistêmica; nesse caminhar, a noção de que os seres humanos não podem acessar uma *realidade objetiva* é central³¹⁰.

Logo, como frisam Dilts e DeLozier, elementos como a sabedoria, a ética e a ecologia não emergem da posse de um único mapa "correto" da realidade, mas da habilidade de construir mapas cada vez mais amplos e adaptáveis.

³⁰⁸ DILTS, Robert; DELOZIER, Judith. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NPL New Coding. NLP University Press. Vol.2, p. 852.

³⁰⁹ DILTS, Robert; DELOZIER, Judith. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NPL New Coding. NLP University Press. Vol.2, p. 852.

³¹⁰ DILTS, Robert; DELOZIER, Judith. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NPL New Coding. NLP University Press. Vol.2, p. 852.

Essa compreensão tem aplicação direta na atuação do Ministério Público como mediador, pois muitas disputas não derivam de um único fator isolado, mas de uma complexa rede de interações sociais, culturais, institucionais e psicológicas. A PNL permite que os mediadores ministeriais compreendam essas relações sistêmicas, identificando as raízes estruturais do conflito e promovendo abordagens mais abrangentes e sustentáveis para sua resolução.

Além disso, a PNL ensina que pessoas mais eficazes, especialmente no campo da comunicação e dos relacionamentos, são aquelas que possuem um mapa do mundo flexível e abrangente, permitindo-lhes acessar uma gama mais ampla de escolhas e perspectivas.

No Ministério Público, essa habilidade pode ser aplicada para fortalecer a mediação extrajudicial, proporcionando aos envolvidos novas formas de compreender o conflito, ampliando suas opções de solução e incentivando a cooperação ativa na construção de acordos que sejam vantajosos para todas as partes.

Assim, a PNL se configura como uma metodologia valiosa para enriquecer as opções percebidas e disponíveis no ambiente de mediação ministerial, promovendo a excelência na comunicação e o aprimoramento das relações interpessoais dentro do contexto da justiça restaurativa e do tratamento adequado dos conflitos, e ajudando a desvelar as necessidades e interesses subjacentes das partes.

5.3 O conflito sob a ótica da PNL

As técnicas de Programação Neurolinguística concentram-se na identificação, utilização e modificação de padrões nos processos de pensamento que influenciam o comportamento humano.

No âmbito dos conflitos, a PNL possui especial papel ao auxiliar a identificar como eles surgem, do ponto de vista do processamento mental individual das divergências. Sua aplicação parte do pressuposto de que a mente e a linguagem estão interligadas e influenciam diretamente pensamentos, emoções e comportamentos. Assim, a PNL auxilia na identificação de padrões de linguagem e comportamento que intensificam ou perpetuam a dinâmica conflituosa, oferecendo métodos para promover a comunicação eficaz, a empatia e a construção de soluções colaborativas.

Uma das principais contribuições da PNL para a mediação ministerial reside na identificação e compreensão dos processos internos das partes envolvidas no

conflito³¹¹. Isso inclui crenças, valores, emoções e padrões de pensamento que fundamentam a disputa e dificultam a pacificação.

Como acentuam Dilts e DeLozier³¹², a premissa fundamental da PNL é que o cérebro humano opera de maneira análoga a um *computador*, em diversos aspectos — executando "programas" ou estratégias mentais que consistem em sequências ordenadas de instruções ou representações internas. Esses programas mentais são fundamentais para a forma como se opera a percepção e interação com o mundo exterior.

A eficácia de um programa ou estratégia específica pode variar significativamente, dependendo do contexto. Assim, a escolha da estratégia utilizada por um indivíduo desempenha um papel crucial na determinação de seu desempenho, que pode oscilar entre resultados medianos e a excelência na comunicação e na resolução de conflitos.

Na prática, a PNL permite que os indivíduos reconheçam quais padrões de pensamento estão em operação e como esses padrões afetam suas ações e resultados. Ao modificar esses padrões, é possível não apenas melhorar a performance em atividades específicas, mas também promover um desenvolvimento pessoal mais amplo, especialmente valioso na mediação extrajudicial.

Ademais, no âmbito do Ministério Público, essa abordagem pode aprimorar a capacidade de seus integrantes na condução da mediação, ajudando-os a identificar padrões de comunicação, crenças limitantes e barreiras cognitivas que dificultam o alcance de soluções pacíficas.

Dessa forma, a PNL não apenas enriquece o processo de mediação, mas também potencializa a capacidade do MP de promover acordos sustentáveis e fomentar uma cultura de pacificação social.

³¹¹ “Compreender o pensamento do outro não é apenas uma atitude útil que o ajudará a resolver o problema. O pensamento da outra parte é o problema. Quando você está fazendo um acordo ou resolvendo uma disputa, as diferenças são definidas pelas diferenças de pensamento. Quando duas pessoas discutem, em geral é sobre um objeto (ambas se declaram donas do mesmo relógio) ou um acontecimento (uma empurra a culpa do acidente de carro para a outra). O mesmo vale para as nações” (FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao SIM**. Sextante. Rio de Janeiro. 2018, p. 45).

³¹² DILTS, Robert; DELOZIER, Judith. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NPL New Coding. NLP University Press. V. 2, p. 852.

5.3.1 A aplicação da PNL na Mediação

A PNL oferece várias ferramentas e técnicas que podem ser aplicadas na mediação para transformar conflitos de maneira eficaz, especialmente dentro do Sistema Multiportas e da atuação extrajudicial do Ministério Público.

Sua aplicação parte do pressuposto de que a mente e a linguagem estão interligadas e influenciam diretamente pensamentos, emoções e comportamentos. Assim, a PNL auxilia na identificação de padrões de linguagem e comportamento que intensificam ou perpetuam a dinâmica conflituosa, oferecendo métodos para promover a comunicação eficaz, a empatia e a construção de soluções colaborativas.

Uma das principais contribuições da PNL para a mediação ministerial reside na identificação e compreensão dos processos internos das partes envolvidas no conflito³¹³. Isso inclui crenças, valores, emoções e padrões de pensamento que fundamentam a disputa e dificultam a pacificação.

Dilts³¹⁴ sustenta que os conflitos surgem nos relacionamentos em razão das diversas formas de representação de mundo pelos envolvidos. A comunicação do resultado de tais interpretações individuais pode ocasionar sérias divergências entre as pessoas:

De modo interpessoal, os mapas da realidade de diferentes indivíduos são algumas vezes tão diversos que surgem “turbulências” quando eles tentam se comunicar ou interagir juntos. Suposições básicas, crenças, valores e pressuposições sobre o mundo se agrupam para criar modelos diferentes da realidade. Quando esses modelos ou mapas não contém mecanismos para reagir criativamente às “turbulências” com os outros mapas, a energia é liberada na forma de discórdias, disputas, lutas ou outras formas de conflito.

Finaliza o autor sustentando que mecanismos autocompositivos como a mediação são formas eficazes de administração de conflitos interpessoais.

A partir da compreensão desses processos internos, a PNL permite que os mediadores ministeriais compreendam esses processos internos e ajudem as partes

³¹³ “Compreender o pensamento do outro não é apenas uma atitude útil que o ajudará a resolver o problema. O pensamento da outra parte é o problema. Quando você está fazendo um acordo ou resolvendo uma disputa, as diferenças são definidas pelas diferenças de pensamento. Quando duas pessoas discutem, em geral é sobre um objeto (ambas se declaram donas do mesmo relógio) ou um acontecimento (uma empurra a culpa do acidente de carro para a outra). O mesmo vale para as nações” (FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao SIM**. Sextante. Rio de Janeiro. 2018, p. 45).

³¹⁴ DILTS, Robert. **Resolvendo conflitos com a PNL**. Extraído de: <https://golfinho.com.br/artigo/resolvendo-conflitos-com-a-pnl.htm>. Publicado em 08 jul. /2006. Acesso em: 06 ago. 2024.

a reavaliar suas percepções, facilitando um ambiente de compreensão mútua e empatia.

Além disso, a PNL oferece técnicas específicas para promover a comunicação eficaz durante a mediação. Isso inclui o uso de padrões de linguagem eficazes que facilitam a compreensão mútua e a construção de *rapport*. A PNL enfatiza a importância de ouvir ativamente e validar as experiências e perspectivas das outras pessoas, o que pode ajudar a reduzir a tensão e criar um ambiente mais propício para a resolução do conflito. Através dessas técnicas de comunicação, a PNL pode ajudar a estabelecer uma base sólida para a negociação e a busca de soluções.

Outro aspecto importante da aplicação da PNL na mediação é a ênfase na busca de soluções criativas e mutuamente benéficas. A PNL encoraja as partes envolvidas a explorar diferentes opções e perspectivas, a fim de encontrar soluções que atendam às suas necessidades.

Tal abordagem abrange a aplicação de técnicas de modelagem, que envolvem o estudo e a replicação dos padrões de comportamento de mediadores experientes na resolução de conflitos. Através da modelagem de comportamentos de mediadores bem-sucedidos, a PNL fornece um arcabouço prático para aprimorar a atuação ministerial na resolução consensual de conflitos e adaptá-los às necessidades específicas do conflito em questão.

Em resumo, a aplicação da PNL na mediação envolve a compreensão dos processos internos das partes envolvidas, a promoção da comunicação eficaz e empática, e a busca de soluções criativas e mutuamente benéficas. Através dessas abordagens, a PNL na mediação ministerial fortalece a capacidade do MP e pode ajudar a transformar conflitos em oportunidades de crescimento e resolução satisfatória, consolidando uma cultura de pacificação social dentro da Instituição.

5.3.2 Comunicação e o papel do Ministério Público

A comunicação, como já visto, é elemento essencial no processo de mediação, sendo papel do Ministério Público garantir que o diálogo entre as partes seja estruturado e produtivo, reduzindo ao máximo eventuais ruídos.

É preciso, nesse contexto, que o representante ministerial não perca de vista que o escopo principal da mediação é o resgate da comunicação entre os envolvidos,

possibilitando-lhes a assunção de protagonismo na busca de soluções para a controvérsia.

Como destaca Tartuce³¹⁵, a comunicação envolve dois polos essenciais: o emissor, através do qual é emitida a mensagem; e o receptor, o destinatário da mensagem. Para que esse processo seja eficiente, o MP, ao atuar, deve garantir que as partes estejam atentas, sejam claras e se mostrem abertas à perspectiva do outro.

Isso significa que o MP deve criar um ambiente de diálogo estruturado, no qual os envolvidos possam perceber a maior diversidade possível dos elementos controvertidos, visualizando o conflito sob uma ótica realista e equilibrada³¹⁶.

Além disso, deve-se ter em mente que a comunicação em um ambiente de mediação deve ser simples, mas o mais abrangente possível. Deve-se, destarte, evitar a linguagem polarizada ou binária tão comum nos meandros jurídicos³¹⁷. Nesse sentido, Tartuce³¹⁸ alude que:

Sob o prisma da comunicação, merece destaque a diferenciação entre as linguagens binária e ternária para compreender as técnicas utilizadas na diretriz consensual (especialmente na mediação). No pensamento binário, há o terceiro excluído; está-se diante do princípio da alternativa lógica, complementar ao princípio da contradição. É tal diretriz que geralmente norteia a prestação jurisdicional, visto que a atividade de julgar costuma ser apenas uma alternativa (culpado ou inocente, sucumbente ou vitorioso). Diferentemente, o pensamento ternário enseja outras possibilidades: “inclui o terceiro na atividade da comunicação e busca ampliar o espaço-tempo em que se situa o conflito, gerando mais elementos e aumentando a valorização das partes, possibilitando-lhes transformar o conflito”.

A comunicação, segundo a PNL, é um processo complexo, que vai muito além daquilo que se diz. Nesse sentido, O'Connor e Seymour³¹⁹ dizem que:

³¹⁵ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 47.

³¹⁶ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 47.

³¹⁷ No mesmo sentido, Paulo Valério Dal Pai Moraes, sobre a comunicação geralmente travada nos processos judiciais tradicionais, inspirados pelo método competitivo de negociação: “A rigidez das colocações, geralmente lineares e com propostas carentes de alternativas, faz com que a relação se torne formal, estando um dos interlocutores, ou ambos, atrelados, exclusivamente, ao resultado substantivo, material, objetivo, nenhuma importância tendo o relacionamento para o futuro. O método colaborativo adota posturas exatamente contrárias a essas, caracterizando uma negociação mais maleável e dinâmica” (MORAES, Paulo Valério Dal Pai. *Noções Preliminares*. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. *Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público*, CNMP, 2015, p. 28-29).

³¹⁸ TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Método, 2023, p. 78.

³¹⁹ O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. Summus Editorial. 7. ed. São Paulo. 1995, p. 33.

Quando nos comunicamos com outra pessoa, percebemos sua reação e reagimos de acordo com nossos sentimentos e pensamentos. Nosso comportamento é gerado pelas reações internas àquilo que vemos e ouvimos. Só prestando atenção ao outro teremos uma ideia do que dizer ou fazer em seguida. E o outro reage ao nosso comportamento da mesma forma.

Lecionam os autores que o ser humano se comunica através de palavras, da tonalidade da voz e até mesmo pela linguagem não verbal (ou expressões corporais, precisamente postura, gestos e expressões faciais). Nesse sentido, a todo mundo alguma mensagem está sendo transmitida, mesmo quando em silêncio³²⁰.

Tal informação é relevante, especialmente em termos de relacionamentos. Não raras vezes os interlocutores estão captando ou transmitindo mensagens de maneira inconsciente, pela linguagem falada e/ou não verbal e isso interfere em seus comportamentos principalmente pelo fato de que cada um dá significados às mensagens, a partir de suas experiências particulares.

Assim, a comunicação vai muito além da mera transmissão de palavras, que consistem em pequena parte da capacidade de expressão do ser humano. A linguagem corporal e a tonalidade de voz influenciam fortemente a comunicação, fazendo enorme diferença no *impacto* e na *interpretação* do que se diz³²¹.

Por consequência, não raras vezes se dá a uma comunicação significado completamente distinto daquele que o emissor pretendeu dar. Isso adquire especial destaque não apenas para entender a consequência da comunicação desarmonizada nos relacionamentos, mas também para resgatá-la no processo de tratamento de um conflito.

Esse entendimento reforça o papel do Ministério Público na facilitação da comunicação entre as partes, garantindo que os conflitos sejam resolvidos de maneira pacífica, colaborativa e em respeito às individualidades.

³²⁰ O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. Summus Editorial. 7. ed. São Paulo. 1995, p. 33.

³²¹ O'Connor e Seymour remontam a importantes estudos relacionados à comunicação humana, que apontaram que em uma "apresentação diante de um grupo de pessoas, 55% do impacto são determinados pela linguagem corporal - postura, gestos e contato visual -, 38% pelo tom de voz e apenas 7% pelo conteúdo da apresentação" (O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. 7. ed. São Paulo: Summus Editorial. 1995, p. 34).

5.3.3 A PNL oferece uma perspectiva única sobre os conflitos

A Programação Neurolinguística parte do pressuposto de que a mente e a linguagem estão interligadas e influenciam diretamente pensamentos, emoções e comportamentos. Assim, ela oferece uma perspectiva única sobre os conflitos, focalizando os processos internos das pessoas envolvidas, suas percepções e padrões de pensamento que perpetuam ou exacerbam as disputas.

No contexto da mediação extrajudicial conduzida pelo Ministério Público, essa abordagem se torna ainda mais relevante. Isso porque, ao lidar com conflitos que envolvem interesses individuais e coletivos, é essencial a compreensão de como as narrativas, as crenças e estruturas cognitivas dos envolvidos impactam seus posicionamentos e decisões.

Quando se trata de conflitos, a PNL busca entender os padrões de linguagem e comportamento que contribuem para a dinâmica conflituosa e oferece técnicas para promover a resolução e a transformação positiva. Essa compreensão é fundamental para identificar as causas subjacentes do conflito e encontrar maneiras eficazes de resolvê-lo.

A PNL reconhece que a linguagem desempenha um papel crucial na forma como os seres humanos se comunicam e interagem uns com os outros³²². Destarte, ela busca identificar os padrões de linguagem que podem levar a mal-entendidos, interpretações equivocadas e conflitos. Por exemplo, certas palavras ou frases podem ser interpretadas de maneiras diferentes por pessoas diferentes, o que pode levar a conflitos de comunicação. O'Connor e Seymour³²³ dizem que, por não compartilhar o mesmo mapa:

³²² "Palavras podem nos colocar em estados positivos ou negativos; são âncoras para uma série complexa de experiências. Portanto, a única resposta à pergunta "o que significa realmente uma palavra", é: "para quem?". A linguagem é um instrumento de comunicação, e, portanto, as palavras significam aquilo que as pessoas convencionam que elas signifiquem. É uma maneira de comunicar experiências sensoriais. Sem a linguagem não existiria a sociedade como a conhecemos". (O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. Summus Editorial. 7. ed. São Paulo. 1995, p. 102).

³²³ O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. Summus Editorial. 7. ed. São Paulo. 1995, p. 103.

Cada pessoa vivencia o mundo de uma maneira muito específica. As palavras não tem um sentido inerente, como fica claro quando ouvimos uma língua estrangeira que não compreendemos. Damos sentido às palavras por meio de associações ancoradas a objetos e experiências no decorrer de nossa existência. Nem todas as pessoas vêem os mesmos objetos ou têm as mesmas experiências. O fato de outras pessoas terem mapas e significados diferentes é que dá riqueza e variedade à vida. [...] As possibilidades de confusão são imensas.

A PNL procura identificar esses padrões de linguagem e ajudar as partes envolvidas a se comunicarem de maneira mais clara e eficaz.

Além disso, a PNL também se concentra nos padrões de comportamento que podem contribuir para a dinâmica conflituosa. Isso inclui comportamentos como “falta de atenção, de empatia, de clareza, ou a incapacidade mútua para compreender algumas ideias”³²⁴. Ela busca identificar esses padrões de comportamento e ajudar as partes envolvidas a desenvolverem novas estratégias e habilidades para se comunicar com maior precisão, o que ajudará a lidar com o conflito de maneira mais construtiva.

Nesse passo é essencial para o Ministério Público que, ao conduzir mediações extrajudiciais, considere a diversidade de percepções dos envolvidos e atue na ressignificação de suas narrativas. Ao empregar técnicas de PNL, o MP pode facilitar uma comunicação mais clara e objetiva, minimizando desentendimentos e ampliando as possibilidades de acordo.

Além disso, a PNL auxilia na construção de um ambiente de negociação mais equilibrado, auxiliando as partes a compreenderem melhor seus próprios interesses e da outra parte. Isso se mostra particularmente útil em conflitos de natureza coletiva ou difusa, onde os envolvidos podem apresentar dificuldades em apresentar suas necessidades de forma objetiva.

Desta forma, ao integrar a PNL à mediação, o MP fortalece sua atuação como facilitador da pacificação social, promovendo soluções eficazes e sustentáveis para os conflitos que lhe são submetidos.

5.3.4 Identificação dos processos internos das pessoas

Uma das maneiras pelas quais a PNL aborda os conflitos é através da identificação e compreensão dos processos internos das partes envolvidas. Isso

³²⁴ O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. Summus Editorial. 7. ed. São Paulo. 1995, p. 103.

envolve examinar as crenças³²⁵, valores³²⁶, emoções e padrões de pensamento que estão subjacentes ao conflito. Essa análise é essencial porque os conflitos não são apenas diferenças objetivas, mas são vividos subjetivamente pelos indivíduos. O'Connor e Seymour³²⁷ dizem que:

Usamos nossos sentidos para explorar e mapear o mundo exterior, uma infinidade de possíveis impressões sensoriais das quais somos capazes de perceber apenas uma pequena parte. Essa parte que podemos perceber é filtrada por nossas experiências pessoais e únicas, nossa cultura, nossa linguagem, nossas crenças, nossos valores, interesses e pressuposições. Vivemos em nossa própria realidade, construída a partir de nossas impressões sensoriais e individuais da vida, e agimos com base no que percebemos do nosso modelo de mundo.

No âmbito do Ministério Público essa compreensão é fundamental, pois possibilita que os mediadores institucionais utilizem a PNL para guiar as partes no processo de reinterpretação da realidade e de seus interesses.

Já se disse que o ser humano interage com o mundo conforme o percebe intimamente. Ao compreender esses processos internos, a PNL pode ajudar as partes de um conflito a ganhar uma perspectiva mais clara sobre suas próprias motivações e necessidades, bem como sobre as motivações e necessidades da outra parte. Isso

³²⁵ Para O'Connor e Seymour, as crenças podem ser entendidas como generalizações que formamos sobre nós mesmos, sobre os outros e sobre o mundo que nos cerca. Elas funcionam como princípios orientadores que influenciam nossas ações e decisões diárias. Muitas vezes, tendemos a ver as crenças de maneira dicotômica, como se fossem absolutas e inalteráveis, acreditando que tudo aquilo em que depositamos nossa fé é sempre verdadeiro. No entanto, uma breve reflexão nos leva a reconhecer que, ao longo de nossas vidas, muitas de nossas crenças foram transformadas ou até mesmo abandonadas (O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Treinando com a PNL**. Summus Editorial. 3. ed. São Paulo. 1996, p. 105). Esse processo de mudança nas crenças é fundamental, pois nos permite adaptar nossas percepções e comportamentos em resposta a novas experiências e informações. A Programação Neurolinguística enfatiza a importância de identificar e reavaliar essas crenças, pois elas moldam não apenas nossa visão de mundo, mas também a forma como interagimos uns com os outros, especialmente em contextos de mediação e resolução de conflitos. Ao compreender que nossas crenças não são fixas, mas sim suscetíveis a mudanças, podemos abrir espaço para novas possibilidades e abordagens que favoreçam a comunicação e a colaboração.

³²⁶ Valores, de acordo com O'Connor e Seymour, representam os princípios e crenças que consideramos fundamentais em nossas vidas. Valorizar algo implica reconhecer e atribuir a esse elemento uma importância significativa em nosso cotidiano. É natural que diferentes indivíduos possuam conjuntos variados de valores, refletindo suas experiências pessoais, contextos culturais e visões de mundo. (O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Treinando com a PNL**. Summus Editorial. 3. ed. São Paulo. 1996, p. 107). Essa diversidade de valores influencia não apenas as decisões que tomamos, mas também a maneira como interagimos uns com os outros e como percebemos as situações ao nosso redor. Na prática da Mediação Extrajudicial, compreender os valores das partes envolvidas é essencial para facilitar a comunicação e promover soluções que respeitem as necessidades e interesses de todos.

³²⁷ O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. Summus Editorial. 7. ed. São Paulo. 1995, p. 22.

porque, em um nível inconsciente, como alerta Andreas³²⁸, todos possuem uma intenção positiva.

A busca por intenções positivas é essencial para a resolução de conflitos, pois permite que as partes percebam o outro não como um adversário, mas como alguém que defende um interesse legítimo sob uma perspectiva diferente.

Assim, descobrir a intenção de uma pessoa é um passo de suma importância no tratamento do conflito no âmbito da comunicação. Isso porque, como já visto, a interpretação da linguagem falada, isoladamente, pode levar a sérios equívocos.

Em um aspecto mais profundo, a representação de mundo que antecede uma expressão verbal ou não verbal é um processo complexo. De acordo com Bandler e Grinder, ao estabelecer um contato inicial com uma pessoa, é provável que ela esteja operando dentro de um dos três sistemas representacionais³²⁹: visual, cinestésico ou auditivo. Internamente, essa pessoa pode estar criando imagens mentais, experimentando sensações físicas ou dialogando consigo mesma, ouvindo sons internos.

Uma maneira eficaz, segundo os criadores da PNL, de identificar qual sistema representacional está em uso é prestar atenção ao tipo de linguagem que a pessoa utiliza. Os predicados — que incluem verbos, advérbios e adjetivos — revelam muito sobre como ela descreve suas experiências. Por exemplo, se a pessoa frequentemente utiliza termos relacionados à visão, como "ver", "imaginar" ou "visualizar", é provável que esteja operando em um sistema visual. Por outro lado, se ela usa palavras que evocam sensações físicas, como "sentir", "tocar" ou "experimentar", isso indica um processamento cinestésico. Já o uso de expressões auditivas, como "ouvir", "escutar" ou "falar", sugere que a pessoa está se comunicando internamente de forma auditiva.

Como visto, a PNL enfatiza a importância de reconhecer que cada indivíduo possui um "mapa" único do mundo, que é moldado por suas experiências e

³²⁸ ANDREAS, Connirae. **Transformação essencial**. Summus Editorial. 2. ed. São Paulo. 1996, p. 30.

³²⁹ De acordo com a PNL, todo processo de representação interno tem origem na captação de informações, do mundo exterior, pelos sentidos físicos. Nesse sentido, para Dilts e DeLozier: "Na PNL, o termo "sistemas representacionais" refere-se aos mecanismos neurológicos por trás dos cinco sentidos. Os sistemas representacionais básicos são considerados: visual (visão), auditivo (audição), cinestésico (sensação e sentimento), olfativo (olfato) e gustativo (gosto)" (DILTS, Robert; DELOZIER, Judith. *Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NPL New Coding*. NLP University Press. V. 2, p. 1097).

percepções. Esse mapa influencia não apenas como a pessoa percebe a realidade, mas também como reage a ela. Portanto, ao identificar os processos internos, os mediadores podem ajudar as partes a reavaliar suas percepções e, assim, facilitar uma comunicação mais eficaz.

A prática da PNL na mediação extrajudicial permite que os mediadores ajudem as partes a explorar suas crenças e valores subjacentes, em um ambiente de empatia e compreensão. Ao fazer isso, os mediadores podem guiar as partes a uma resolução mais colaborativa, onde as necessidades e interesses de todos são considerados e respeitados.

Por fim, a identificação dos processos internos não se limita apenas à análise da linguagem e dos sistemas representacionais. Envolve também a escuta ativa e a observação das reações não verbais, que podem fornecer *insights* valiosos sobre o estado emocional e as intenções das partes. Em um nível mais aprofundado, a PNL auxilia na mediação extrajudicial pelo Ministério Público ao permitir que seus integrantes identifiquem os reais interesses das partes, indo além das posições manifestadas no início do conflito. Muitas vezes, uma disputa jurídica reflete apenas sintomas de um problema mais profundo - que, se corretamente diagnosticado e tratado, pode levar a uma solução definitiva e satisfatória.

Essa abordagem holística, fundamentada na PNL aplicada à mediação ministerial, contribui para que o MP exerça sua função pacificadora de maneira mais eficiente, atuando não apenas como um agente da legalidade, mas também como um legítimo promotor da justiça restaurativa e da coesão social.

5.3.5 Modelagem de comportamentos de sucesso no MP

Direcionada, desde suas origens, para o estudo da excelência humana, a Programação Neurolinguística apresenta um mecanismo importante para o aprimoramento nas mais diferentes áreas da vida: a modelagem.

Tal técnica, elementar no estudo da PNL, preceitua que, se algo pode ser realizado de maneira excelente por alguém ou alguma área, pode ser adaptado (modelado) para outra pessoa ou circunstância.

No Ministério Público, essa técnica assume especial relevância no campo da mediação extrajudicial, pois permite que os integrantes da Instituição absorvam e

repliquem práticas bem-sucedidas de mediação e tratamento de conflitos, garantindo maior eficiência em sua atuação.

Tubela³³⁰ afirma que os estudos inicialmente levados a efeito por Richard Bandler e Jonh Grinder, com os melhores terapeutas dos idos de 1970, objetivavam *identificar as estratégias inconscientes* que os diferenciavam na obtenção de resultados transformadores. Uma vez que tais padrões foram mapeados, passaram a aplicar a diversas outras situações não equivalentes, comprovando que se algo pode ser feito com excelência por alguém, pode ser replicado por qualquer um para a obtenção de resultados semelhantes, evidentemente com as devidas adaptações.

Esse procedimento se aplica à mediação ministerial, onde mediadores experientes demonstram habilidades específicas que os tornam eficazes na condução de conflitos. A modelagem permite que essas estratégias sejam observadas, sistematizadas e replicadas, aprimorando a atuação do MP na mediação extrajudicial.

Assim, a modelagem de comportamentos de sucesso é um aspecto fundamental da Programação Neurolinguística e também pode ser aplicada na área da Conflitologia. Na mediação de conflitos, a modelagem de comportamentos de sucesso envolve observar e replicar técnicas eficazes usadas por mediadores experientes para transformar conflitos.

O'Connor e Seymour lecionam que o processo de modelagem é composto de três fases: observação do modelo enquanto realiza o comportamento a ser modelado; análise sistemática dos passos seguidos pelo modelo; replicá-lo³³¹.

Adaptando esses passos à mediação, tem-se que o processo de modelagem de comportamentos de sucesso na mediação envolve:

- a) observação de mediadores experientes – análise de técnicas que facilitam o diálogo e a construção de acordos;
- b) identificação de padrões comportamentais eficazes – postura, linguagem, estratégias de negociação e manejo emocional;

³³⁰ TUBELA, Eduard F. Vinyamata. The Neuro-Linguistic Programming Approach to Conflict Resolution, Negotiation and Change. **Journal of Conflictology**. v. 2, Iss. 1. Campus for Peace, UOC. Disponível na página: <http://www.uoc.edu/ojs/index.php/journal-of-conflictology/article/view/vol2iss1-vinyamata/vol2iss1-vinyamata>. Acesso em: 25 nov. 2024.

³³¹ O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. Summus Editorial. 7. ed. São Paulo. 1995, p. 192-193.

- c) aplicação de técnicas replicáveis – uso de *rapport*, escuta ativa, reenquadramento e estratégias para desativação de tensões.

Sabe-se que existem mediadores experientes que são altamente eficazes na resolução de conflitos. Logicamente, tais mediadores possuem habilidades e estratégias específicas que os tornam bem-sucedidos em sua prática. Através da modelagem, a PNL busca identificar essas habilidades e estratégias e replicá-las para que outros mediadores possam obter resultados semelhantes.

Ao observar mediadores experientes, pode-se prestar atenção em diferentes aspectos de sua abordagem, como sua linguagem verbal e não verbal, técnicas de comunicação e autocontrole. Então, a partir da análise desses comportamentos, é possível identificar os padrões que contribuem para o sucesso na mediação de conflitos.

Uma vez identificados esses padrões, a PNL oferece técnicas e ferramentas para que outros mediadores possam incorporá-los em sua prática. Isso pode incluir o uso de linguagem específica para estabelecer *rapport* com as partes envolvidas no conflito, técnicas de escuta ativa para demonstrar empatia e compreensão, e estratégias para gerenciar emoções intensas durante a mediação.

A modelagem de comportamentos de sucesso na mediação de conflitos permite que os mediadores ministeriais aprendam com os melhores e apliquem essas habilidades e estratégias em sua própria prática. Isso não apenas melhora sua eficácia como mediadores, mas também contribui para a transformação positiva dos conflitos.

Além disso, a modelagem permite que o MP adote um modelo estruturado para capacitação contínua, possibilitando que seus integrantes sejam treinados com base em metodologias bem-sucedidas, elevando o padrão da mediação ministerial.

Partindo dessa premissa, diversos instrumentos e técnicas são adaptados pela Programação Neurolinguística, de áreas completamente distintas, para o aprimoramento do ser humano e, naturalmente, dos seus relacionamentos intra e interpessoais. Por corolário, um verdadeiro arsenal de ferramentas é ofertado para os trabalhos de mediação, inúmeros deles baseados nos pressupostos básicos da PNL.

Dentre eles, a PNL oferece vários mecanismos de comunicação que podem ser aplicados durante a mediação para promover a compreensão mútua e a empatia.

Tais ferramentas são baseadas nos seus pressupostos básicos, que reconhecem a interconexão entre a mente e a linguagem, e como elas influenciam nossos pensamentos, emoções e comportamentos. Ao aplicá-las durante a mediação, é possível criar um ambiente propício para a resolução de conflitos de forma construtiva.

5.4 Ferramentas de PNL aplicáveis à Mediação no âmbito do MP

Dilts e DeLozier³³² afirmam que a Programação Neurolinguística propõe que o processo fundamental de mudança pessoal consiste em três etapas principais:

- a) identificar o estado atual do indivíduo;
- b) identificar e mobilizar os recursos adequados; e
- c) alcançar o estado desejado.

Essa relação pode ser expressa pela seguinte equação:

$$\text{Estado Atual} + \text{Recursos Apropriados} = \text{Estado Desejado}^{333}$$

Continuam os autores dizendo que as *distinções* e *técnicas* da PNL são sistematicamente organizadas para facilitar a identificação e definição dos estados atuais e desejados pelas partes envolvidas, em diversos contextos e níveis. A partir dessa identificação, a PNL busca acessar e aplicar os recursos necessários para promover mudanças eficazes e sustentáveis em direção ao estado desejado.

Ao longo do tempo, a PNL desenvolveu uma variedade de ferramentas e habilidades que se mostraram eficazes em diversas áreas de relacionamento, incluindo (mas não se limitando a): psicoterapia, educação, direito, gestão, liderança e vínculos familiares.

³³² DILTS, Robert; DELOZIER, Judith. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NPL New Coding. NLP University Press. V. 2, p. 853.

³³³ O'Connor e Seymour dizem que: "Uma mudança no campo pessoal ou profissional pode ser encarada como uma jornada que parte do estado atual para chegar ao estado desejado. Um problema é a diferença que existe entre os dois estados. [...] Capacidades, técnicas e estados mentais positivos são meios para atingir um objetivo. Isto pode envolver nossa fisiologia, nutrição, força e energia. As técnicas da PNL são recursos poderosos para suplantar obstáculos, resistências e interferências" (O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. 7. ed. São Paulo: Summus Editorial. 1995, p. 32-33).

A função de qualquer técnica de PNL é enriquecer ou adicionar uma das três propriedades essenciais do comportamento eficaz, que são: “a) uma representação explícita do resultado; b) feedback sensorial; e c) flexibilidade de respostas internas e comportamento externo³³⁴”.

Conforme Dilts e DeLozier, as diversas técnicas e procedimentos que compõem a tecnologia comportamental da PNL são amplamente documentados em uma crescente literatura especializada, refletindo o desenvolvimento contínuo do campo.

A seguir, serão apresentadas algumas ferramentas embasadas nos pressupostos da Programação Neurolinguística, algumas delas, inclusive, sugeridas no Manual de Mediação e Negociação e no Guia de Mediação e Conciliação, ambos do CNMP.

5.4.1 Empatia ou Rapport

A empatia desempenha um papel crucial na mediação, contribuindo para a criação de um ambiente de confiança e compreensão mútua. De acordo com O'Connor e Seymour³³⁵, a empatia, que no âmbito da PNL é chamada de *rapport*, é de suma importância para a implantação de um ambiente de *confiança* e *participação* livre.

Técnicas como o estabelecimento de *rapport* são ferramentas poderosas que o mediador pode usar para construir conexões genuínas e harmoniosas entre as partes envolvidas no conflito. Nesse sentido o *rapport*, identificado com a empatia, facilita a criação de um espaço seguro onde as pessoas se sintam à vontade para compartilhar pensamentos, sentimentos e necessidades.

Quando a empatia é cultivada, as partes sentem-se compreendidas e valorizadas, o que promove maior abertura para expor suas perspectivas e preocupações.

³³⁴ DILTS, Robert; DELOZIER, Judith. Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NPL New Coding. NLP University Press. V. 2, p. 853 (Tradução livre).

³³⁵ O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. Summus Editorial. 7. ed. São Paulo. 1995, p. 36.

Como frisado por O'Connor e Seymour, a partir do momento em que há empatia entre os mediandos, “a comunicação parece fluir, seus corpos e suas palavras estão em sintonia”³³⁶.

Esse acolhimento cria uma atmosfera de confiança, essencial para reduzir barreiras emocionais e incentivar um diálogo mais colaborativo. Além disso, ao perceberem que estão sendo genuinamente ouvidas, as partes tornam-se mais dispostas a engajar-se na construção conjunta de soluções para o conflito.

A empatia também desempenha um papel pacificador, ajudando a aliviar a tensão e diminuir o antagonismo entre os envolvidos. Por meio da criação de conexões positivas, o mediador auxilia na desconstrução de barreiras defensivas, permitindo que as partes se expressem com mais autenticidade e receptividade. Em contextos de conflito, onde as emoções podem ser intensas e a desconfiança prevalece, a prática da empatia transforma a comunicação, promovendo uma interação mais construtiva e respeitosa.

É extremamente relevante que o mediador se conscientize da necessidade da criação do *rapport*. Isso porque a qualidade das informações transmitidas durante um processo de constantes comunicações, como a mediação, depende especificamente da relação de confiança que criou com os mediandos. Como sustenta Dilts, de regra, “as pessoas sentem mais *rapport* com aquelas que compartilham o mesmo modelo de mundo”³³⁷.

Nesse particular, como destaca o autor, cada pessoa possui o seu mapa mental do mundo exterior³³⁸. Adquire especial relevo a atuação do mediador ao procurar identificar essa representação dos mediandos o que facilitará na construção de robustas pontes de diálogo.

Durante a mediação, o mediador ministerial pode aplicar estratégias como espelhamento e sincronização para promover a empatia. Essas práticas não apenas

³³⁶ O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. Summus Editorial. 7. ed. São Paulo. 1995, p. 36.

³³⁷ DILTS, Robert. **Enfrentando a audiência**. Summus Editorial. São Paulo. 1997, p. 103.

³³⁸ Patton, Stone e Heen (membros do Projeto de Negociação de Harvard), destacam a importância que as experiências pretéritas possuem sobre o mapeamento da realidade, afirmando que: “mesmo quando temos as mesmas informações, nós as interpretamos de maneiras diferentes - damos a elas significados diferentes. [...] Dois fatores especialmente relevantes para a forma como interpretamos o que vemos são (1) nossas experiências passadas e (2) as regras implícitas que aprendemos sobre como as coisas devem e não devem ser” (PATTON, Bruce; STONE, Douglas; HEEN, Sheila. **Conversas Difíceis**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante. 2021, p. 55.

geram um senso de familiaridade, mas também demonstram atenção e cuidado com o que a outra parte está expressando, fortalecendo o vínculo empático.

A propósito, uma das formas mais importantes de criar *rapport* é sincronizando o padrão de linguagem, inclusive alinhando o ritmo e o tom de voz; através dessa atividade é possível acessar o *modelo de mundo* do mediando. Conforme Dilts³³⁹:

A identificação e a assimilação das palavras-chave, das micrometáforas e dos exemplos normalmente utilizados pelo público ou por alguns dos participantes é uma maneira de compartilhar os seus mapas de mundo e estabelecer *rapport*.

Outra interessante maneira de estabelecer *rapport* é através do *acompanhamento ou espelhamento* da linguagem não-verbal. E a razão é simples: em um nível inconsciente, o ser humano tende a criar afinidade com o que lhe é parecido.

Como atividades hábeis a alcançar tal intento, de acordo com Dilts³⁴⁰, surgem a adoção da mesma postura corporal e mesmas expressões faciais, dentre outras que criem uma sensação de familiaridade, sempre de maneira sutil, nada espalhafatosa, evidentemente.

Por fim, outra técnica hábil para o estabelecimento de *rapport* é a normalização. De acordo com o Manual de Negociação e Mediação do CNMP³⁴¹:

A normalização consiste em transmitir a noção de que, em situações de conflito, é comum que a comunicação não seja eficiente, ocorrendo descuidos verbais durante uma discussão. Neste contexto, a mediação é uma oportunidade de se estabelecer um modo mais produtivo de comunicação, que beneficia a construção de soluções satisfatórias para todos os envolvidos.

É pertinente, ainda, utilizar a normalização como uma estratégia para aliviar a carga emocional do conflito sobre as partes envolvidas. Essa abordagem esclarece que desentendimentos são comuns e que as dificuldades enfrentadas podem ser superadas por meio da colaboração mútua. Dessa forma, essa ferramenta desempenha um duplo papel: primeiro, normaliza o discurso, promovendo uma comunicação mais eficaz e menos hostil; segundo, ajuda a neutralizar o constrangimento que os participantes do conflito podem estar vivenciando.

³³⁹ DILTS, Robert. **Enfrentando a audiência**. São Paulo: Summus Editorial. 1997, p. 103

³⁴⁰ DILTS, Robert. **Enfrentando a audiência**. São Paulo: Summus Editorial. 1997, p. 103.

³⁴¹ BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Manual de Mediação e Negociação para membros do Ministério Público**. Brasília. 2015, p. 266.

Ao criar um ambiente onde as partes se sintam mais à vontade para expressar suas preocupações, a normalização não apenas facilita a construção de um diálogo construtivo, mas também fomenta a empatia e o *rapport*.

Em suma, a criação de um ambiente amistoso pelo Ministério Público, desde os primeiros contatos com as partes, mostra-se vital para que elas se abram para novas perspectivas. Nesse sentido, como sustenta Barcellos³⁴², é recomendável iniciar a negociação de forma educada e agradável, evitando ir diretamente ao ponto do conflito. Discussões iniciais podem incluir elogios moderados e conversas sobre assuntos gerais que não sejam estritamente o tema do conflito.

Barcellos enfatiza que esse tipo de interação inicial reduz a tensão e permite um melhor entendimento dos valores e visões de mundo do outro lado. Este processo também ajuda a identificar experiências ou pontos em comum que podem facilitar a comunicação e influenciar na construção de um acordo mais tarde. Sugere-se, portanto, mencionar tópicos neutros como o clima ou esportes, e explorar assuntos pessoais como família e “hobbies”, o que pode ajudar a estabelecer uma conexão inicial e desenvolver confiança entre as partes.

De forma geral, é de suma importância que o representante ministerial esteja consciente da necessidade de criar uma "atmosfera acolhedora". Essa atmosfera não apenas facilita a construção de novas pontes para o diálogo, mas também é fundamental para estabelecer um *rapport* eficaz. Tal abordagem não só traz leveza ao ambiente, mas também prepara o terreno para que as partes abordem seus problemas de forma amistosa e construtiva, maximizando as chances de alcançar um acordo satisfatório para todos envolvidos. Assim, o representante ministerial deve se esforçar continuamente para aperfeiçoar essas técnicas de aproximação, garantindo um cenário propício à mediação efetiva e ao entendimento mútuo.

5.4.2 Escuta ativa

A escuta ativa é uma técnica fundamental na mediação de conflitos, trazendo diversos benefícios para o processo; envolve prestar atenção total ao que a outra pessoa está dizendo, sem interrupções ou julgamentos.

³⁴² BARCELLOS, Rodrigo Alves. **Métodos e técnicas de resolução de conflitos pelo Ministério Público**. Appris Editora. 1. ed. Curitiba. 2022, p. 99.

Para Almeida³⁴³, “uma escuta ativa pressupõe não somente a atenção, como também uma atitude participativa no diálogo - escuta dinâmica”. Ao aplicar a escuta ativa durante a mediação, o mediador ministerial demonstra respeito, empatia e interesse genuíno pelas perspectivas e necessidades das partes envolvidas.

Um dos principais benefícios da escuta ativa na mediação de conflitos é a criação de um ambiente de confiança. Barcellos³⁴⁴ argumenta que praticar a escuta ativa vai além de apenas ouvir; envolve demonstrar um genuíno interesse em compreender as declarações da outra parte. Essa postura promove um aumento na confiança, tornando as pessoas mais dispostas a compartilhar informações. Isso não apenas facilita a identificação dos detalhes do conflito, como também abre caminho para soluções viáveis que podem levar ao término do litígio. Segundo ele, a informação é o elemento mais crucial na negociação, e ela é principalmente adquirida através daquilo que é cuidadosamente percebido.

Ainda, de acordo com Almeida³⁴⁵:

A postura participativa diz respeito ao nível de proatividade (no sentido de protagonismo) que um ouvinte consiga oferecer durante o ato de escutar. O participante da escuta ativa deve demonstrar interesse pelo que diz seu interlocutor, de forma a lhe possibilitar um sentimento de legitimidade como autor de uma fala e de um conteúdo expresso oralmente. O interlocutor precisa perceber que há interesse por sua narrativa e pelo tema que esta aborda.

Quando as partes se sentem ouvidas e compreendidas, elas se tornam mais dispostas a compartilhar suas preocupações, interesses e emoções de forma aberta e honesta. Isso contribui para a construção de um clima de confiança mútua, essencial para a resolução construtiva do conflito.

Além disso, a escuta ativa permite que o mediador institucional obtenha informações valiosas sobre as questões subjacentes ao conflito. Ao ouvir atentamente as partes, o mediador pode identificar os interesses, necessidades e preocupações de cada uma delas³⁴⁶. Essas informações são essenciais para ajudar as partes a

³⁴³ ALMEIDA, Tânia. **Caixa de Ferramentas na Mediação**. Dash Editorial, 2014. *E-book*. Grupo III - Ferramentas de comunicação; 1 - Escuta ativa).

³⁴⁴ BARCELLOS, Rodrigo Alves. **Métodos e técnicas de resolução de conflitos pelo Ministério Público**. Appris Editora. 1. ed. Curitiba. 2022, p. 104.

³⁴⁵ ALMEIDA, Tânia. **Caixa de Ferramentas na Mediação**. Dash Editorial, 2014. *E-book*. Grupo III - Ferramentas de comunicação; 1 - Escuta ativa).

³⁴⁶ O papel do mediador é de fundamental importância nesse aspecto, eis que: “como os mediados têm comprometida a sua escuta com relação ao outro, é a escuta do mediador que poderá conferir a ambos a percepção de interesse pelo que cada um aporta à conversa” (ALMEIDA, Tânia. **Caixa de**

explorar soluções mutuamente benéficas e encontrar um acordo que atenda às suas necessidades.

O Manual de Negociação e Mediação³⁴⁷ para membros do Ministério Público afirma a importância da escuta ativa:

De fato, a escuta ativa é essencialmente prospectiva, pois, ao invés de ignorar, desprezar os argumentos do outro, ela explora pontos que são ditos, descobrindo outros que se revelam naturalmente, quando o negociador escuta uma narrativa entusiasmada, na qual o emissor se sente bem, “aplaudido”, “aceito” naquilo que está a manifestar.

Outro benefício da escuta ativa é a redução da tensão e do antagonismo entre as partes. Ao se sentirem ouvidas e compreendidas, as partes podem se acalmar emocionalmente e se abrir para uma comunicação mais construtiva. A escuta ativa demonstra respeito e empatia, o que pode ajudar a desarmar as defesas e resistências das partes, permitindo que elas se envolvam de forma mais colaborativa na busca de soluções.

Além disso, a escuta ativa também promove a compreensão mútua. Ao ouvir atentamente as perspectivas e preocupações das partes, o mediador pode ajudar a esclarecer mal-entendidos e interpretações equivocadas. Isso contribui para uma comunicação mais clara e precisa, evitando conflitos adicionais, propiciando igualdade de tempo e facilitando a busca de soluções³⁴⁸.

Nesse sentido, o Guia de Mediação e Conciliação do CNMP³⁴⁹ esclarece a importância de o mediador enfatizar o dever de escuta de cada mediando:

Ferramentas na Mediação. Dash Editorial, 2014. *E-book*. Grupo III - Ferramentas de comunicação; 1 - Escuta ativa).

³⁴⁷ CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de Mediação e Negociação para membros do Ministério Público.** Brasília. 2015, p. 208.

³⁴⁸ ALMEIDA, Tânia. **Caixa de Ferramentas na Mediação.** Dash Editorial, 2014. *E-book*. Grupo III - Ferramentas de comunicação; 1 - Escuta ativa.

³⁴⁹ CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Guia de Mediação e Conciliação.** Corregedoria Geral do Ministério Público. Brasília. 2023, p. 68.

Deve o M/C ser muito enfático em relação ao dever de escuta de cada parte, organizando, previamente, as falas quando da fase anteriormente comentada (as regras da interlocução). Essa técnica é fundamental para a construção de diálogos construtivos, nos quais um fala, o outro escuta, invertendo-se as condutas na sequência, de modo que, na fala de cada um possam se expressar as concordâncias ou discordâncias no tocante ao que é abordado, por um e por outro, reciprocamente. O M/C, da mesma forma, tem de estar atento para que ofereça oportunidades, inclusive dando escuta de maneira igual a todos os mediandos/conciliandos.

A escuta ativa, evidentemente, envolve mais do que o simples ato de ouvir. Pode ser exercida através de condutas como postura atenta (física e emocional), por perguntas de esclarecimento e compreensão da cultura e momento (contexto) de vida do mediando.

5.4.3 Identificar sistemas representacionais

A Programação Neurolinguística oferece um conjunto de técnicas que podem potencializar o processo de mediação ao promover uma comunicação mais eficaz e alinhada às necessidades das partes envolvidas. Entre essas ferramentas, a identificação dos sistemas representacionais dos indivíduos – visual, auditivo e cinestésico – desempenham um papel crucial na compreensão de como cada pessoa constrói sua percepção do mundo e se relaciona com o conflito.

Como já visto, o ser humano capta o mundo exterior a partir dos cinco sentidos (também chamados de canais). A partir de sua captação, as informações são processadas internamente através dos chamados sistemas representacionais (correlacionados aos sentidos), formando uma representação muito particular da realidade. Dilts³⁵⁰ afirma que:

Os mapas do mundo são construídos a partir de experiências que as pessoas têm por meio dos sistemas de representação sensoriais. Geralmente, quando constroem os seus mapas mentais, as pessoas sentem-se mais à vontade com um dos sentidos do que com os outros. Para algumas pessoas, “é necessário ver para crer”; outras já confiam mais nas sensações; e, por fim, outras valorizam aquilo que ouvem e procuram ouvir as opiniões de outras pessoas.

Essa perspectiva demonstra que a forma como cada indivíduo percebe o conflito está intimamente ligada ao seu sistema representacional predominante.

³⁵⁰ DILTS, Robert. **Enfrentando a audiência**. Summus Editorial. São Paulo. 1997, p. 104.

Na prática da mediação pelo Ministério Público, reconhecer e adaptar-se a esses sistemas pode ser um diferencial significativo. Por exemplo, ao lidar com uma pessoa cujo sistema predominante é o visual, o mediador pode utilizar gráficos, diagramas ou linguagem que evoque imagens, como: "observe como isso pode funcionar".

Por outro lado, para indivíduos com um perfil auditivo, é eficaz empregar uma linguagem focada em sons e diálogos, como: "ouça as possibilidades que surgem com essa solução". Já para os cinestésicos, a mediação pode explorar sensações e emoções, com expressões como: "como isso faz você se sentir?".

O Manual de Negociação e Mediação do CNMP³⁵¹ reconhece que as competências perceptivas são fundamentais para a compreensão de que um mesmo evento pode ser interpretado de maneiras diversas, permitindo, assim, a escolha da perspectiva mais adequada para facilitar a construção de soluções que atendam aos reais interesses das partes envolvidas. Isso, pois, o foco do mediador está na identificação de questões subjacentes, interesses e sentimentos, com o objetivo de integrar as percepções dos envolvidos e facilitar a busca por soluções criativas que considerem de forma satisfatória as perspectivas e interesses de todos.

Assim, um mediador ministerial que desenvolve essas competências de forma avançada é capaz de identificar, com precisão e empatia, as *percepções* de cada parte. Essa habilidade permite que ele estimule mudanças na compreensão dos envolvidos, direcionando a atenção para os interesses reais e afastando discussões sobre culpa. Dessa forma, o mediador cria um ambiente mais propício à resolução de conflitos, promovendo um diálogo construtivo que favorece a colaboração e a construção de acordos mutuamente satisfatórios.

Ao ajustar sua abordagem para refletir o sistema representacional da parte, ou até mesmo criar estratégias *multissensoriais*, o mediador do Ministério Público não apenas melhora a comunicação, mas também fomenta a empatia e o *rapport* – conceitos centrais tanto na PNL quanto na mediação. Essa adaptação demonstra um esforço para compreender as perspectivas dos envolvidos, o que contribui para a construção de um ambiente colaborativo e propício à resolução do conflito.

³⁵¹ BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Manual de Mediação e Negociação para membros do Ministério Público**. Brasília. 2015, p. 247-248.

Portanto, a identificação e o uso estratégico dos sistemas representacionais na mediação não apenas otimizam o processo comunicativo, mas também permitem que as partes envolvidas se sintam compreendidas e respeitadas, facilitando a construção de soluções mutuamente benéficas.

5.4.4 Estados emocionais

A PNL reconhece que estados emocionais influenciam fortemente como as pessoas percebem e respondem aos conflitos. Técnicas de PNL podem ajudar a gerenciar e transformar estados emocionais negativos, facilitando a resolução de conflitos.

A Programação Neurolinguística (PNL) entende que os estados emocionais desempenham um papel crucial na forma como as pessoas percebem e respondem aos conflitos. De acordo com O'Connor e Seymour³⁵²:

Os estados emocionais têm uma influência profunda e poderosa sobre o comportamento e a maneira de pensar. Depois de ter evocado e calibrado esses estados, como alguém pode usá-los para se tornar mais capaz no presente? É preciso fazer com que eles estejam disponíveis e estabilizá-los no presente.

Quando o indivíduo ingressa em um estado emocional negativo, como raiva, medo ou frustração, tende a ter uma visão distorcida da situação e a reagir de maneira menos construtiva.

Todo ser humano possui, segundo O'Connor e Seymour, uma história abundante em estados emocionais que, para serem eliciados, basta um acionamento de uma associação (ou gatilho) vinculada a uma memória pretérita. Para a PNL, o estímulo que dispara (ou elicia) um determinado estado é denominado âncora³⁵³.

Uma vez acionado um gatilho negativo, é importante trazer o mediando para o momento presente, desligando-o da conexão com a revivência pretérita dolorosa, sendo essencial para o restabelecimento de uma comunicação eficaz.

³⁵² O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. Summus Editorial. 7. ed. São Paulo. 1995, p. 68.

³⁵³ De acordo com O'Connor e Seymour: "A âncora é qualquer coisa que dê acesso a um estado emocional e elas são tão óbvias e comuns que praticamente mal as notamos" (O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. Summus Editorial. 7. ed. São Paulo. 1995, p. 70).

A PNL oferece técnicas e ferramentas para que o mediador ministerial gerencie e transforme esses estados emocionais negativos, permitindo que as pessoas abordem os conflitos de forma mais calma, objetiva e eficaz:

- a) ancoragem: associar um estímulo sensorial, como um toque no ombro, a um estado emocional desejado, como calma ou confiança³⁵⁴. Ao criar uma âncora para um estado emocional positivo, as pessoas podem acessar esse estado quando necessário, ajudando-as a lidar com os conflitos de maneira mais equilibrada;
- b) validação: intervenção que busca tornar compreensível uma atitude percebida como inadequada. Com a utilização desta técnica, atos de agressividade, falta de respeito ou de interrupções indevidas podem adquirir legitimidade e compreensão pelo comportamento adotado pelo mediador. Exemplificativamente, a adoção, pelo mediador, de uma fala firme, porém compreensiva, identificando preocupações ou valores feridos como justificantes³⁵⁵;
- c) mudança de submodalidades: as submodalidades são os elementos sensoriais que compõem uma experiência, como imagens mentais, sons internos e sensações corporais. A PNL permite que as pessoas identifiquem as submodalidades associadas a estados emocionais negativos e as modifiquem para criar uma experiência mais positiva. Por exemplo, mudar a cor ou o

³⁵⁴ O'Connor, Seymour afirmam que, *a priori*: “[...] as âncoras são externas. O despertador toca, está na hora de se levantar. A campanha da escola indica o final do recreio. Temos só âncoras auditivas. Um sinal de trânsito vermelho significa que devemos parar. Um aceno com a cabeça significa sim. Essas são âncoras visuais. Um cheiro Específico pode nos levar, como não passe de mágica, a uma cena da infância onde pela primeira vez sentimos aquele odor” (O’CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. Summus Editorial. 7. ed. São Paulo. 1995, p. 69-70).

³⁵⁵ Almeida exemplifica frases que podem ser adaptadas pelo mediador: “entendo que sua necessidade de se fazer ouvir faz com que antecipe com veemência seu ponto de vista”; “entendo que seu firme desejo de finalizar essa negociação faz com que queira deixar claro o seu ponto de vista”; “entendo que possa ter se sentido desrespeitado e queira deixar claro que esse é um valor relacional que deve fazer parte da convivência de vocês” (O papel do mediador é de fundamental importância nesse aspecto, eis que: “como os mediandos têm comprometida a sua escuta com relação ao outro, é a escuta do mediador que poderá conferir a ambos a percepção de interesse pelo que cada um aporta à conversa” (ALMEIDA, Tânia. **Caixa de Ferramentas na Mediação**. Dash Editorial, 2014. *E-book*. Grupo III - Ferramentas de comunicação; 3 - Validação).

tamanho de uma imagem mental relacionada a um conflito pode ajudar a reduzir a intensidade emocional associada a ele;

- d) uso estratégico de perguntas³⁵⁶: o questionamento para tal desiderato é pontuado, também, pelo Manual de Negociação e Mediação do CNMP³⁵⁷. O uso estratégico de perguntas pode ser uma ferramenta poderosa para o mediador, especialmente em situações em que enfrenta uma comunicação agressiva por parte do mediando. Em vez de reagir impulsivamente a uma manifestação hostil, o mediador pode optar por direcionar perguntas que explorem o comportamento do oponente. Essa abordagem permite que ele se distancie do conhecido ciclo de reações agressivas, muitas vezes descrito como um “ping-pong” de ataques verbais, que raramente resulta em soluções produtivas³⁵⁸.

Essas são apenas algumas das técnicas que a PNL oferece ao Ministério Público para, durante a mediação extrajudicial, gerenciar e transformar estados emocionais negativos em relação aos conflitos. Ao aplicar essas técnicas, seus mediadores podem auxiliar as pessoas a se tornar mais conscientes de suas emoções, controlar suas respostas emocionais e abordar os conflitos de maneira mais construtiva.

³⁵⁶ Barcellos aponta que: “A pergunta tem papel determinante na resolução do conflito, daí porque deve ser muito bem explorada pelo negociador ou pela terceira pessoa facilitadora, como o mediador. A correta formulação de perguntas induz os envolvidos no procedimento de resolução de conflitos a expressarem suas necessidades, seus desejos e interesses subjacentes às posições. As perguntas corretamente formuladas demonstram o interesse do interlocutor com as partes, favorecendo um ambiente de empatia, além de identificar os interesses compartilhados e os pontos de consenso entre os litigantes” (BARCELLOS, Rodrigo Alves. **Métodos e técnicas de resolução de conflitos pelo Ministério Público**. Appris Editora. 1. ed. Curitiba. 2022, p. 112).

³⁵⁷ CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de Mediação e Negociação para membros do Ministério Público**. Brasília. 2015, p. 202.

³⁵⁸ Sobre o uso de perguntas, adverte Barcellos: “Entretanto, o agente ministerial deve estar atento para elaborar perguntas imparciais, neutras, pertinentes e, sobretudo, abertas. A formulação de uma pergunta fechada, de resposta afirmativa ou negativa, posicionará o mediador ou o negociador a favor de uma das partes, portanto contra a outra. Além disso, esse modelo de pergunta impede que se obtenha a ampliação de informações circunstanciais do problema. É preciso também levar em conta o tom de voz com que se reformulam as perguntas e a comunicação não verbal que a acompanha...” (BARCELLOS, Rodrigo Alves. **Métodos e técnicas de resolução de conflitos pelo Ministério Público**. Appris Editora. 1. ed. Curitiba. 2022, p. 112).

5.4.5 Reenquadramento ou Reframing

A técnica de reenquadramento na Programação Neurolinguística (PNL) é uma estratégia que pode ser aplicada durante uma sessão de mediação pelo MP para promover a resolução construtiva de conflitos. O reenquadramento envolve reinterpretar uma situação de forma mais positiva e construtiva, permitindo que as partes envolvidas vejam o conflito de uma perspectiva diferente e encontrem soluções mais satisfatórias³⁵⁹.

Durante uma sessão de mediação, é comum que as partes envolvidas tenham perspectivas diferentes sobre o conflito. Essas perspectivas podem ser influenciadas por crenças limitantes, emoções intensas e interpretações equivocadas. O reenquadramento, seja de contexto³⁶⁰, seja de conteúdo³⁶¹, permite ajudar as partes a identificarem e modificarem essas perspectivas, permitindo que elas vejam o conflito de uma maneira mais positiva e construtiva.

Uma das maneiras de aplicar o reenquadramento durante uma sessão de mediação extrajudicial é através do questionamento. O mediador ministerial pode fazer perguntas que estimulem as partes a considerarem diferentes interpretações e perspectivas sobre o conflito.

Nesse sentido, por exemplo, o mediador pode perguntar: "como você poderia perceber essa situação de uma forma mais positiva?"; ou "quais são as oportunidades de aprendizado que podem surgir desse conflito?". Questionamentos como esses

³⁵⁹ Dilts e DeLozier afirmam que reenquadrar significa: "colocar um quadro novo ou diferente em torno de alguma imagem ou experiência. Psicologicamente, "reenquadrar" algo significa transformar seu significado colocando-o em uma estrutura ou contexto diferente do que foi percebido anteriormente" (DILTS, Robert; DELOZIER, Judith. **Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NPL New Coding**. NLP University Press. v. 2, p. 1071. Tradução nossa).

³⁶⁰ "O reenquadramento de contexto tem a ver com o fato de que uma determinada experiência, comportamento ou evento terá diferentes implicações e consequências, dependendo do contexto em que ocorre" (DILTS, Robert; DELOZIER, Judith. **Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NPL New Coding**. NLP University Press. V. 2, p. 1072. Tradução nossa). Os autores citam o exemplo da chuva, que pode significar uma bênção para um morador de uma região atingida pela seca, ou uma maldição para aquele que vive em uma região constantemente alagada.

³⁶¹ Segundo Dilts e DeLozier, "o reenquadramento de conteúdo envolve mudar nossa perspectiva ou nível de percepção em relação a um determinado comportamento ou situação. [...] "reenquadramento de conteúdo" em PNL envolve explorar a intenção por trás do comportamento externo de uma pessoa. Isso é mais comumente realizado na PNL ao encontrar a "intenção positiva" (DILTS, Robert; DELOZIER, Judith. **Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NPL New Coding**. NLP University Press. V. 2, p. 1073. Tradução nossa). Para exemplificar, os autores invocam o exemplo de um jovem que reclamava que seu pai sempre se opunha a seus planos futuros. Em contrapartida, o mediador questionou se não era bom ter um pai que tentava protegê-lo de se decepcionar, ao contrário do que certamente aconteceria em outras famílias.

ajudam as partes a expandirem suas perspectivas e a considerarem novas possibilidades de resolução.

Outra forma de aplicar o reenquadramento é através da reformulação. O mediador institucional pode reformular as declarações das partes de forma mais positiva e construtiva³⁶².

Nesse particular, importante técnica trazida pelo Manual de Negociação e Mediação do CNMP³⁶³ é o uso da linguagem não violenta³⁶⁴:

³⁶² Imagine-se, por exemplo, um diálogo mantido em uma hipotética sessão de mediação envolvendo dois pais, recentemente separados, que estão em desacordo sobre quem deve ficar com a guarda principal do filho de 8 anos. A mãe argumenta que sempre foi a principal cuidadora, enquanto o pai quer mais tempo com o filho, afirmando que isso é essencial para fortalecer sua relação com ele. O mediador poderia afirmar para a mãe: "Você mencionou que deseja a guarda principal porque sempre cuidou das necessidades diárias de seu filho e acredita que isso oferece a ele estabilidade e continuidade. Isso mostra o quanto você prioriza o bem-estar dele e quer o melhor para o futuro dele. Será que, ao permitir que o pai tenha um papel mais ativo, isso também poderia contribuir para o equilíbrio emocional e social que seu filho precisa?". Poderia, em seguida, dizer ao pai: "Você destacou que deseja mais tempo com seu filho porque sente que a relação de vocês é essencial para o desenvolvimento dele, e isso demonstra o quanto você se preocupa em ser uma figura presente e positiva na vida dele. Será que esse desejo também pode ser entendido como uma oportunidade de ambos criarem um ambiente cooperativo para o crescimento saudável dele, mesmo em casas diferentes?". Por fim, diria a ambos: "Vocês dois estão claramente comprometidos em oferecer o melhor para o seu filho, e isso é algo em comum, mesmo que vejam os caminhos de forma diferente. Será que podemos pensar na guarda não apenas como quem está mais tempo com ele, mas como um sistema onde vocês compartilham responsabilidades, para que ele se sinta seguro e amado por ambos igualmente?". Com o reenquadramento, os pais podem perceber que a guarda não é uma disputa, mas uma oportunidade de colaborar na criação do filho. Eles podem concordar com um plano de guarda compartilhada, assegurando que o filho tenha estabilidade com a mãe e momentos significativos com o pai, mantendo ambos presentes em decisões importantes. A transformação do foco em "quem tem mais direitos" para "como podemos compartilhar responsabilidades" redefine o conflito em termos colaborativos.

³⁶³ CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de Mediação e Negociação para membros do Ministério Público**. Brasília. 2015, p. 263.

³⁶⁴ A Comunicação Não Violenta (CNV) é um modelo de comunicação desenvolvido por Marshall Rosenberg, que visa promover a empatia e a compreensão nas interações humanas. A CNV se baseia em quatro componentes principais: observação, sentimentos, necessidades e pedidos. De acordo com Rosenberg: "A CNV baseia-se em habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem nossa capacidade de manter a humanidade, mesmo em condições adversas. [...] A CNV orienta para reformular a maneira de nos expressarmos e ouvirmos os outros.[...] A CNV ensina a observar com cuidado e sermos capazes de identificar os comportamentos e as situações que nos afetam. Aprendemos a identificar e expressar claramente o que de fato desejamos em qualquer situação. A forma é simples, mas profundamente transformadora" (ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação Não Violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. 5. ed. Tradução Mário Vilela. São Paulo: Agora, 2021, p. 19-20).

A comunicação não violenta é composta de quatro elementos: observação, sentimento, necessidades e pedido. Observar os fatos e manifestações sem julgamentos implícitos ou explícitos permite que os mediados percebam o que pode ter estimulado o sentimento do outro e que identifiquem, de igual sorte, quais necessidades não estão sendo atendidas para que, então, sejam elaborados pedidos específicos de ação futura.

Os benefícios do reenquadramento durante uma sessão de mediação são diversos. Primeiramente, o reenquadramento ajuda a reduzir a tensão e o antagonismo entre as partes. Ao ver o conflito de uma perspectiva mais positiva, as partes podem se acalmar emocionalmente e se abrir para uma comunicação mais construtiva. Isso contribui para a criação de um ambiente propício para a resolução do conflito no âmbito ministerial.

Além disso, o reenquadramento promove a busca por soluções criativas e mutuamente benéficas. Ao reinterpretar o conflito de uma forma mais positiva, as partes podem explorar diferentes opções e perspectivas, buscando soluções que atendam às suas necessidades. Isso ajuda a evitar a polarização e a encontrar um terreno comum para a negociação³⁶⁵.

Outro benefício do reenquadramento é a promoção da empatia e da compreensão mútua. Ao ver o conflito de uma perspectiva mais ampla, as partes podem desenvolver uma maior compreensão das motivações e necessidades da outra parte.

5.4.6 Metáforas

A técnica das metáforas na Programação Neurolinguística é uma ferramenta poderosa que utiliza histórias, comparações ou figuras de linguagem para comunicar ideias complexas de forma mais acessível e impactante.

³⁶⁵ Como sustenta Barcellos: “Atribuir uma versão positiva aos fatos, às palavras ou às ações percebidos até então de forma pejorativa auxilia as pessoas envolvidas no conflito a vislumbrar novas percepções do contexto e das circunstâncias que as cercam. A redefinição com conotação positiva oportuniza, de um lado, que se reveja a forma de expressar as próprias ideias; de outro, viabiliza que seu interlocutor acolha com mais generosidade a mensagem transmitida ou atitude levada a efeito. As palavras não podem transformar a realidade, mas podem mudar a forma pela qual as pessoas a percebem” (BARCELLOS, Rodrigo Alves. **Métodos e técnicas de resolução de conflitos pelo Ministério Público**. Appris Editora. 1. ed. Curitiba. 2022, p. 110).

O'Connor e Seymour aludem que a metáfora, em PNL, é usada de forma genérica, "incluindo qualquer história ou figura de linguagem que implique uma comparação"³⁶⁶.

Durante uma sessão de mediação ministerial, as metáforas podem ser empregadas para ajudar as partes a compreenderem melhor suas próprias situações, facilitando o diálogo e a resolução de conflitos.

Quando uma metáfora é introduzida, ela permite que os participantes vejam o problema sob uma nova perspectiva, dissociando-se momentaneamente da carga emocional envolvida. Por exemplo, comparar um conflito a uma "ponte quebrada" que precisa ser reparada pode ajudar as partes a visualizar a necessidade de cooperação para restabelecer a comunicação e o entendimento mútuo.

As metáforas, de acordo com O'Connor e Seymour, podem ser simples ou complexas. Metáforas simples consistem em singelas comparações ou analogias. As complexas "são histórias com muitos níveis de significado"³⁶⁷.

Conquanto as metáforas simples sejam constantemente utilizadas no cotidiano, são as complexas que possuem enorme capacidade de ocasionar mudanças. Os benefícios dessa técnica em uma sessão de mediação no âmbito do Ministério Público são vários.

Primeiramente, ela facilita a comunicação, tornando-a mais clara e acessível. Metáforas ajudam a simplificar conceitos abstratos ou complexos, permitindo que todos os envolvidos tenham uma compreensão comum do problema e das possíveis soluções.

Além disso, as metáforas podem desarmar resistências. Ao apresentar um conflito de maneira indireta, através de uma história ou analogia, as partes podem ser menos defensivas e mais abertas ao diálogo e à negociação. Isso ocorre porque as metáforas criam um ambiente de reflexão, onde os participantes são convidados a pensar de forma criativa e colaborativa, em vez de se manterem presos a posições rígidas.

³⁶⁶ O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. 7. ed. São Paulo: Summus Editorial. 1995, p. 135.

³⁶⁷ O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. 7. ed. São Paulo: Summus Editorial. 1995, p. 135.

Outro benefício é a capacidade de facilitar mudanças de perspectiva. Ao utilizar uma metáfora que recontextualiza o problema, o mediador ministerial pode ajudar as partes a enxergar a situação sob um ângulo diferente, promovendo maior empatia e compreensão.

Uma excelente oportunidade para a aplicação das metáforas é nas reuniões individuais (*caucus*), associada à técnica de inversão de papéis. Tal técnica, de acordo com o Manual de Negociação e Mediação do CNMP é “destinada a estimular que um envolvido perceba o contexto sob a ótica do outro. Esta técnica deve ser aplicada prioritariamente em reuniões privadas”³⁶⁸. Em tal oportunidade, uma metáfora pode auxiliar o mediando a se colocar no lugar do outro, ampliando sua perspectiva sobre o conflito.

Por fim, as metáforas também atuam como um recurso de ancoragem, fixando ideias positivas e soluções dentro da mente dos participantes. Quando bem aplicadas, elas podem deixar uma impressão duradoura, reforçando o compromisso com o acordo alcançado na mediação.

Para elaboração de uma metáfora, alguns elementos são essenciais: a especificação do estado atual e do estado desejado; o percurso entre um e outro será a *história da jornada*.

O passo a passo para esse processo é bem delimitado por O’Connor e Seymour:

Estabeleça os elementos de ambos os estados, as pessoas, os lugares, os objetos, as atividades, o tempo, sem esquecer os sistemas representacionais e submodalidades de cada um desses elementos. Em seguida, escolha um contexto adequado para a história, que tem que ser interessante para a pessoa, e substitua todos os elementos do problema por elementos diferentes, porém mantendo a relação entre eles. Crie a trama da história de maneira que ela tenha a mesma forma do estado atual e conduza-a, através de uma estratégia de ligação, até a solução do problema (o estado desejado).

Afirmam os autores que a mente inconsciente assimila muito bem *relações*, desde que a ligação entre os elementos da história seja igual à ligação entre os elementos do problema a ser solucionado. Havendo esse elemento de relação, “a

³⁶⁸ CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de Mediação e Negociação para membros do Ministério Público**. Brasília. 2015, p. 271.

mente inconsciente capta a mensagem e começa a fazer as mudanças necessárias”³⁶⁹.

Para a adequada utilização desta técnica, Barcellos³⁷⁰ destaca a importância de os representantes do Ministério Público expandirem seus horizontes além do direito, engajando-se em treinamentos e capacitações, particularmente naquelas relacionadas às teorias e práticas de comunicação, como técnicas de persuasão, diálogo e articulação. Também salienta que disciplinas como psicologia e neurolinguística oferecem perspectivas valiosas.

O autor argumenta que, diante da complexidade das questões enfrentadas na rotina funcional, esses conhecimentos tornam-se cada vez mais essenciais para um desempenho profissional eficaz.

Assim, a técnica das metáforas na PNL se revela uma aliada valiosa na mediação extrajudicial pelo Ministério Público, promovendo clareza, desarmando resistências, facilitando a mudança de perspectiva e fortalecendo o compromisso com a solução do conflito.

5.5 A PNL como Ferramenta de Transformação pelo MP

A Programação Neurolinguística emerge como um recurso estratégico para o Ministério Público no exercício de sua função constitucional de pacificador social. Ao integrar técnicas de PNL na mediação, o MP tem a oportunidade de transcender as abordagens convencionais e atuar de forma mais resolutiva, promovendo transformações nos conflitos e nas relações entre as partes.

O uso da PNL no contexto da mediação permite que os membros do MP desenvolvam habilidades como escuta ativa, identificação de padrões de linguagem e compreensão dos sistemas representacionais das partes. Essas ferramentas não apenas aprimoram a comunicação, mas também capacitam os mediadores a identificar e reprogramar crenças limitantes, ressignificando experiências e criando um

³⁶⁹ O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. 7. ed. São Paulo: Summus Editorial. 1995, p. 135.

³⁷⁰ BARCELLOS, Rodrigo Alves. **Métodos e técnicas de resolução de conflitos pelo Ministério Público**. Appris Editora. 1. ed. Curitiba. 2022, p. 120.

ambiente colaborativo. Dessa forma, a PNL amplia as possibilidades de entendimento mútuo e de construção de soluções sustentáveis³⁷¹.

Além disso, a Programação Neurolinguística oferece técnicas práticas, como a modelagem de comportamentos eficazes e o uso de metáforas, que auxiliam na construção de empatia e na redução de barreiras emocionais e comunicativas. Esses aspectos são fundamentais para que o Ministério Público atue como agente transformador, conduzindo as partes a protagonizarem seus processos de resolução e a visualizarem o conflito como uma oportunidade de aprendizado e crescimento.

Ao alinhar-se às diretrizes contemporâneas da mediação – como a autonomia, o protagonismo e a pacificação social –, a PNL fortalece a atuação do Ministério Público na consolidação de uma cultura de paz. Essa abordagem não apenas promove acordos eficazes, mas também fomenta uma sociedade mais justa e cooperativa, em consonância com os valores do Estado Democrático de Direito.

Portanto, a integração da PNL à prática mediadora do Ministério Público representa uma evolução significativa na forma como a instituição enfrenta os desafios e demandas de uma sociedade plural e dinâmica. Ao transformar conflitos em oportunidades de diálogo e entendimento, o MP reafirma seu papel de protagonista na construção de uma sociedade pacífica e no fortalecimento do acesso à justiça.

³⁷¹ Defendendo a aplicação, pelo Ministério Público, de diversas técnicas mencionadas ao longo deste trabalho, especialmente, relacionadas com a PNL, Arlé discorre que: “Ao conduzir um processo de mediação, o integrante do Ministério Público tem à sua disposição várias ferramentas (também chamadas técnicas) de mediação, tais como: saber negociar e manejar as ferramentas básicas da negociação (separar as pazevedo essoas do problema, focar nos interesses e não nas posições, gerar opções criativas e fixar critérios objetivos para decidir entre as opções geradas); preparar e utilizar de maneira apropriada o espaço da mediação; uso da empatia; emprego da Comunicação Não Violenta (método de comunicação sistematizado por Marshall Rosenberg); construir o reenquadramento do conflito, usar a linguagem “eu”; transformar a discordância em concordância, a negativa em afirmativa e a passividade (reatividade) em proatividade; fazer uso do parafraseamento; ouvir as propostas implícitas; fazer uso adequado do resumo, do reforço positivo, do silêncio, da normalização, do espelhamento; interromper ou reverter as espirais destrutivas do conflito; usar as perguntas desagregadoras da PNL (Programação Neurolinguística); validar os sentimentos das partes; usar o enfoque prospectivo; conotar positivamente; legitimar todas as partes; promover seu empoderamento e reconhecimento recíproco; externalizar o problema; aplicar a inversão de papéis, os testes de realidade e a técnica do advogado do diabo; construir a agenda da mediação; mapear o conflito; fazer a boa gestão do tempo; e promover sessões privadas, se necessárias” (ARLÉ, Danielle de Guimarães Germano. O que são, afinal negociação, mediação, conciliação e justiça restaurativa? Edição autocomposição. **Revista do Ministério Público do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <https://www.mpmg.mp.br/data/files/D8/73/45/9C/E744A7109CEB34A7760849A8/autocomp-mpmg-web.pdf>. Acesso em: 25 jan. 2025).

6 CONCLUSÃO – O MINISTÉRIO PÚBLICO, A MEDIAÇÃO E A PROGRAMAÇÃO NEUROLINGUÍSTICA: CAMINHOS PARA A TRANSFORMAÇÃO SOCIAL

O Ministério Público, conforme delineado ao longo deste estudo, desempenha um papel fundamental na construção de uma sociedade mais justa e democrática. Ao assumir a função de mediador e pacificador social, a Instituição transcende o mero papel de demandante judicial para atuar como um agente de transformação social, promovendo o diálogo, a pacificação e a prevenção de conflitos. Esta evolução institucional é mais do que uma resposta às demandas de um sistema judicial sobrecarregado; é um reflexo da necessidade de alinhar sua atuação aos valores constitucionais de cidadania, dignidade humana e participação democrática.

A mediação, como ferramenta de pacificação social, mostrou-se indispensável para essa transformação. Inspirada pelos princípios da informalidade, celeridade e protagonismo das partes, a mediação não apenas resolve conflitos, mas também contribui para restaurar e fortalecer laços sociais. Em um mundo marcado por complexas dinâmicas de poder e interesses, a mediação permite que o Ministério Público se aproxime dos cidadãos e desempenhe sua função de defensor da ordem jurídica de forma preventiva e resolutiva.

Nesse contexto, a Programação Neurolinguística se revela uma aliada estratégica, ao fornecer um arsenal de técnicas que potencializam o impacto transformador da mediação. Fundamentada na compreensão das conexões entre neurologia, linguagem e comportamento, a PNL oferece ferramentas práticas para a construção de empatia, a ressignificação de experiências e a promoção de um ambiente colaborativo e produtivo. Ao permitir que mediadores identifiquem e compreendam os "mapas mentais" das partes envolvidas, a PNL promove um diálogo eficaz que ultrapassa barreiras emocionais e comunicativas, transformando conflitos em oportunidades de aprendizado e evolução.

Essa integração entre mediação e PNL não se limita a resolver os problemas imediatos apresentados nos conflitos. Ela promove uma cultura de paz, que é, em essência, o cerne de um Estado Democrático de Direito sustentável. Ao capacitar membros e servidores do Ministério Público para utilizarem essas ferramentas, a Instituição não apenas aprimora sua atuação, mas também fortalece sua relevância em uma sociedade plural e dinâmica.

O Ministério Público, ao adotar práticas inovadoras como a PNL e a mediação, posiciona-se como líder na transformação do acesso à justiça. Essa transformação exige não apenas mudanças estruturais, mas também uma profunda mudança cultural, tanto dentro quanto fora da Instituição.

Os representantes do MP precisam transcender o papel de defensores técnicos da lei para se tornarem facilitadores de diálogos significativos e solucionadores de problemas que respeitam as peculiaridades de cada conflito e a dignidade de cada indivíduo envolvido.

Essa abordagem multidisciplinar e humanizada responde aos desafios contemporâneos, que incluem uma crescente judicialização das relações sociais e a demanda por soluções mais ágeis e inclusivas. A mediação, enriquecida pela PNL, é o veículo ideal para promover essa mudança, pois transforma a comunicação e a relação entre as partes, promovendo acordos que são sustentáveis e profundamente alinhados às necessidades de todos os envolvidos.

O impacto potencial dessa nova abordagem ultrapassa as paredes das salas de mediação. Ao adotar e promover a mediação como prática institucional e integrar a PNL como ferramenta essencial, o Ministério Público contribui para a disseminação de uma nova cultura de resolução de conflitos. Essa cultura, centrada no diálogo, na empatia e na criatividade, reverbera na sociedade como um todo, promovendo valores que fortalecem o tecido social e reduzem a violência estrutural.

Além disso, essa transformação posiciona o MP como referência internacional na construção de métodos de acesso à justiça que sejam ao mesmo tempo inovadores, humanizados e eficazes.

A conexão entre a mediação, a PNL e os objetivos de desenvolvimento sustentável, como o ODS 16 da Agenda 2030, demonstra a capacidade da Instituição de alinhar sua atuação com os desafios globais contemporâneos.

Este estudo conclui que a união entre o Ministério Público, a mediação e a Programação Neurolinguística representa mais do que uma inovação metodológica; ela simboliza uma mudança paradigmática no acesso à justiça e na promoção de direitos fundamentais. A formação contínua e interdisciplinar dos membros do MP, aliada a uma mentalidade resolutiva e proativa, é fundamental para consolidar essa visão.

Portanto, o futuro do Ministério Público como mediador e pacificador social depende de sua capacidade de integrar essas práticas em sua rotina institucional, promovendo um protagonismo cidadão que fortaleça a democracia e a convivência pacífica. Ao transformar conflitos em oportunidades de diálogo e crescimento, o MP reafirma sua relevância em uma sociedade que busca, acima de tudo, justiça, dignidade e respeito às diferenças.

Com isso, espera-se que este trabalho sirva como um marco inicial para futuras discussões e aprimoramentos tocante à aplicação da Programação Neurolinguística na Mediação Extrajudicial, consolidando a visão de um Ministério Público moderno, inclusivo e efetivamente comprometido com a pacificação social e o fortalecimento do Estado Democrático de Direito.

REFERÊNCIAS

ALEXY, R. Colisão de direito fundamentais e realização de direitos fundamentais no Estado de Direito democrático. **Revista de Direito Administrativo**, [S. l.], v. 217, p. 67–79, 1999. DOI: 10.12660/rda.v217.1999.47414. Disponível em: <https://periodicos.fgv.br/rda/article/view/47414>. Acesso em: 27 jan. 2025.

ALMEIDA, Gregório A. de; BELTRAME, Marthe S.; e ROMANO, Michel B. Novo perfil constitucional do Ministério Público - Negociação e Mediação e a postura resolutiva e protagonista do Ministério Público na resolução consensual das controvérsias e problemas. *In*: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de Negociação e Mediação para membros do Ministério Público**. Conselho Nacional do Ministério Público. Brasília, 2015.

ALMEIDA, Gregório Assagra de. **O Ministério Público no neoconstitucionalismo: perfil constitucional e alguns fatores de ampliação de sua legitimação social**. Disponível em: <https://unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/revistajuridicafafibe/sumario/5/14042010170607.pdf>. Acesso em: 07/10/2024.

ALMEIDA, Gregório Assagra de; OLIVEIRA, Igor Lima Goettenauer. Mecanismos Autocompositivos no Sistema de Justiça. *In*: **Manual de Negociação e Mediação para membros do Ministério Público**. Brasília: Conselho Nacional do Ministério Público, 2015.

ALMEIDA, Tânia. **Caixa de ferramentas na mediação**. Dash Editorial, 2014. *E-book*.

ALVES, Airton Buzzo; PEREIRA, Mônica Lodder de Oliveira dos Santos; OLIVEIRA, Renata Gonçalves de. A mediação como prevenção da violência e proteção das pessoas idosas ou com deficiência em situação de vulnerabilidade. *In*: SARRUBO, Mário *et al* (org.). **Ministério Público Estratégico**. Indaiatuba-SP: Foco, 2024.

ANDREAS, Connirae. **Transformação essencial**. 2. ed. São Paulo: Summus Editorial, 1996.

AZEVEDO, André Gomma de (org.) Glossário. **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**. Brasília: Brasília Jurídica, 2004, v. 3.

ARLÉ, Danielle de Guimarães Germano. O que são, afinal negociação, mediação, conciliação e justiça restaurativa? Edição autocomposição. **Revista do Ministério Público do Estado de Minas Gerais**, Belo Horizonte, 2018. Disponível em: <https://www.mpmg.mp.br/data/files/D8/73/45/9C/E744A7109CEB34A7760849A8/autocomp-mpmg-web.pdf>. Acesso em 25 jan. 2025.

BACELLAR, Marcelo Portugal. **Mediação e arbitragem**. São Paulo: Saraiva. 2012.

BARBOSA, Águida Arruda. **Mediação familiar**: instrumento transdisciplinar em prol da transformação dos conflitos decorrentes das relações jurídicas controversas. 2003. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito de São Paulo, São Paulo, 2003.

BARBOSA MOREIRA, José Carlos. Sobre a multiplicidade de perspectivas no estudo do processo. **Revista de Direito da Procuradoria-Geral de Justiça**, Rio de Janeiro, 1990.

BARCELLOS, Rodrigo Alves. **Métodos e técnicas de resolução de conflitos pelo Ministério Público**. 1. ed. Curitiba: Appris Editora, 2022.

BARROCAS. Carolina; FERREIRA. Daniel. **Online Dispute Resolution como forma de solução de conflitos em tempos de pandemia no Brasil e Canadá**: habilidades e competências dos profissionais. Disponível em: <https://www.direitoprofissional.com/odr-em-tempos-de-pandemia-brasil-e-canada/>. Acesso em: 23 jul. 2024.

BASTOS, Ísis Boll de Araújo. **A efetividade da previsão constitucional de proteção integral de crianças e adolescentes**: o uso da mediação como procedimento adequado à transformação dos conflitos conjuparentais. 2018. Tese (Doutorado em Direito) - Programa de Pós-Graduação em Direito da Escola de Direito da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2018.

BENJAMIN, Antonio H. V. **A insurreição da aldeia global contra o processo civil clássico**: apontamentos sobre a opressão e a libertação judiciais do meio ambiente e do consumidor. In: MILARÉ, Édís (coord.). **Ação Civil Pública**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1995. p. 70-151. Disponível em: <https://bdjur.stj.jus.br/jspui/handle/2011/8688>. Acesso em: 07 out. 2024.

BRASIL. **Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985**. Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio-ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico (VETADO) e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 1985. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7347orig.htm. Acesso em: 11 dez. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Educação. **Resolução nº 05, de 17 de dezembro de 2018**. Institui as Diretrizes Curriculares Nacionais do Curso de Graduação em Direito e dá outras providências. Disponível em: <https://portal.mec.gov.br/docman/dezembro-2018-pdf/104111-rces005-18/file>. Acesso em: 12 jun. 2025.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

Brasília: Conselho Nacional de Justiça. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/resolucao_125_29112010_03042019145135.pdf. Acesso em 11 dez. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Resolução nº 118, de 1º de dezembro de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público e dá outras providências. Extraída de: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolucao-118-1.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Resolução nº 159, de 14 de fevereiro de 2017**. Dispõe sobre as audiências públicas no âmbito do Ministério Público da União e dos Estados. Brasília: Conselho Nacional do Ministério Público. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/RES_159_2017_Altera_Res_82_2012.pdf. Acesso em: 10 dez. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público**. Conselho Nacional do Ministério Público. 2. ed. Brasília: Conselho Nacional do Ministério Público, 2015.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Ministério Público: um retrato**. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/relatoriosbi/mp-um-retrato-2021>. Acesso em 15 nov. 2024.

BRASIL. **Constituição da República da República Federativa do Brasil**. Brasília: Congresso Nacional, 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 11 dez. 2024.

BRASIL. **Constituição Política do Império do Brasil**. Rio de Janeiro: Secretaria de Estado dos Negocios do Imperio do Brazil. 1824. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao24.htm. Acesso em: 09 dez. 2024.

BRASIL. Corregedoria Nacional do Ministério Público. **Guia de Atuação Resolutiva**, v. 1. Brasília: Conselho Nacional do Ministério Público, 2023.

BRASIL. Corregedoria Nacional do Ministério Público. **Guia de Mediação e Conciliação**. Brasília: Conselho Nacional do Ministério Público, 2023.

BRASIL. Corregedoria Nacional do Ministério Público. **Guia de Negociação/Corregedoria Nacional do Ministério Público**. Brasília: Conselho Nacional do Ministério Público, 2023.

BRASIL. **Lei nº 11.340, de 07 de agosto de 2006.** Cria mecanismos para coibir a violência doméstica e familiar contra a mulher, nos termos do § 8º do art. 226 da Constituição da República, da Convenção sobre a Eliminação de Todas as Formas de Discriminação contra as Mulheres e da Convenção Interamericana para Prevenir, Punir e Erradicar a Violência contra a Mulher; dispõe sobre a criação dos Juizados de Violência Doméstica e Familiar contra a Mulher; altera o Código de Processo Penal, o Código Penal e a Lei de Execução Penal; e dá outras providências. Brasília: Presidência da República, 2006. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2006/lei/l11340.htm. Acesso em: 11 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015.** Código de Processo Civil. Brasília: Presidência da República, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 03 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015.** Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Brasília: Presidência da República, 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 11 dez. 2024.

BRASIL. **Lei nº 13.964, de 24 de dezembro de 2019.** Aperfeiçoa a legislação penal e processual penal. Brasília: Presidência da República, 2019. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2019/lei/l13964.htm. Acesso em: 11 dez. 2024.

BRASIL. **Pacto Republicano de Estado por um Sistema de Justiça mais Acessível, Ágil e Efetivo.** Brasília: 2009. Extraído de https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Outros/Ilpacto.htm. Acesso em: 01 out. 2024.

BUTTONI, Ademir. **A ilusão do normativismo e a mediação.** Revista do Advogado - AASP/set.2006, nº 87.

CAPPELLETTI, Mauro, GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça.** Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris Editor, 1988.

CAPPELLETTI, Mauro. Os métodos alternativos de solução de conflitos no quadro do movimento universal de acesso à Justiça. Tradução de José Carlos Barbosa Moreira. **Revista de Processo**, São Paulo, v. 19, n. 74, p. 82-97, abr/jun. 1994.

CARDIM, Guilherme Henrique de Paula. **A resiliência nos conflitos fronteiriços**: um exame sobre a disputa territorial entre os Estados da Bahia, Goiás e Tocantins na Ação Cível Originária 347. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2023.

CARNEIRO, Fernanda Maria Afonso. A mediação e sua relação com a cultura de paz e a pacificação social. **Revista de Formas Consensuais de Solução de Conflitos**, Belém, v. 5, n. 2, p. 01 - 19, jul./dez. 2019.

CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pelegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria geral do Processo**. 22. ed. São Paulo: Malheiros Editores. 2006.

COSTA, Alexandre Araújo. Cartografia dos métodos de composição de conflitos. *In*: AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**, v. 3. Brasília: Brasília Jurídica, 2002.

CRESPO, Mariana Hernandez. Perspectiva sistêmica dos métodos alternativos de resolução de conflitos na América Latina: aprimorando a sombra da lei através da participação do cidadão. *In*: ALMEIDA, Rafael Alves de; ALMEIDA, Tania; CRESPO, Mariana Hernandez (orgs.). **Tribunal Multiportas**: investindo no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2012

DEUSTCH, Morton. A resolução do conflito: processos construtivos e destrutivos. *In*: Azevedo, André Gomma de (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**, v. 3. Brasília: Universidade de Brasília - Grupos de Pesquisa, p. 29-99, 2004.

Dicionário Jurídico On-line. Extraído de: <https://vademecumbrasil.com.br/dicionario-juridico>. Acesso em 11 dez. 2024.

Dicionário Michaelis On-line. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>. Acesso em 11 dez. 2024.

DILTS, Robert. **Enfrentando a audiência**. São Paulo: Summus Editorial, 1997.

DILTS, Robert. **Resolvendo conflitos com a PNL**. Extraído de: <https://golfinho.com.br/artigo/resolvendo-conflitos-com-a-pnl.htm>. Acesso em 06 ago. 2024.

DILTS, Robert; DELOZIER, Judith. **Encyclopedia of Systemic Neuro-Linguistic Programming and NPL New Coding**. v. 2. NLP University Press.

FALECK, Diego. **Desenho de Sistema de Disputas**: criação de arranjos procedimentais consensuais adequados e contextualizados para gerenciamento e

resolução de controvérsias. Tese (Doutorado em Direito) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2017

FALECK, Diego; TARTUCE, Fernanda. **Introdução histórica e modelos de mediação**. Disponível em: <http://www.fernandatartuce.com.br/wp-content/uploads/2016/06/Introducao-historica-e-modelos-de-mediacao-Faleck-e-Tartuce.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2024.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao SIM**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

FREITAS JR. Horival Marques de. **O Ministério Público e os meios alternativos de solução de conflitos coletivos**. Tese (Doutorado em Direito) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2018.

FREITAS JR., Antonio Rodrigues. Sobre a relevância de uma noção precisa de conflito. **Revista do Advogado - AASP**, São Paulo, n. 123, p. 11-18, 2014.

GAVRONSKI, Alexandre Amaral. Potencialidades e limites da negociação e mediação conduzida pelo Ministério Público. *In: Manual de Mediação e Negociação para membros do Ministério Público*. Brasília: CNMP, 2015.

GAVRONSKI, Alexandre Amaral; ALMEIDA, Gregório Assagra de. **O movimento do acesso à Justiça no Brasil e o Ministério Público**. Brasília: CNMP, 2015.

GRAVES, Robert. **Os mitos gregos**: v. 1 e 2. Tradução Fernando Klabin. 3. ed., Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2018. *E-book*.

GRECO, Leonardo. **Instituições de Processo Civil**. v. I. 5. ed., Rio de Janeiro: Forense, 2015.

GRIMAL, Pierre. **Dicionário da Mitologia Grega e Romana**. Tradução de Victor Jabouille. 5. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

GRINOVER, Ada Pellegrini. Mediação Paraprocessual. *In: ALMEIDA, Rafael Alves de; ALMEIDA, Tania; CRESPO, Mariana Hernandez. Tribunal Multiportas: investindo no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2012.

GROTBERG, Edith. **A guide to promoting resilience in children**: strengthening the human spirit. The International Resilience Report. Bernard van Leer Foundation, 1995. Disponível em: <https://bibalex.org/baifa/attachment/documents/115519.pdf>. Acesso em: 11 dez. 2024.

ISMAIL, Salomão Filho. A importância da atuação preventiva do ministério público ombudsman em prol da boa administração, no combate à improbidade administrativa. **Revista do CNMP**. 5. ed. Extraído de: http://www.conamp.org.br/images/bkp/artigos/revista_cnmp_versaoweb-5edicao_salomao.pdf. Acesso em: 18 nov. 2024.

JIMÉNEZ, José Ángel Ruiz. **Conflicto**. *In*: Enciclopedia de Paz y Conflictos A-Z. Eirene. Instituto de la Paz y Conflictos. Universidade de Granada, 2023.

KOVACH, Kimberlee K; LOVE, Lola P. Mapeando A Mediação: Os Riscos Do Gráfico De Riskin. *In*: AZEVEDO, André Gomma de (org.). **Estudos em arbitragem, mediação e negociação**, v. 3. Brasília: Brasília Jurídica, 2002.

LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes. Sistema Multiportas. *In*: SALLES, Carlo Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia; SILVA, Paulo Eduardo Alves da (Coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

MACHADO, Antônio Alberto. **Ministério Público**: Democracia e Ensino Jurídico. Belo Horizonte: Del Rey, 1999.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos**. 3. ed. Salvador: E. Juspodivm, 2020.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo. O plano piloto de conciliação em segundo grau de jurisdição, do egrégio Tribunal de Justiça de São Paulo, e sua possível aplicação aos feitos de interesse da Fazenda Pública. **Separata da Revista dos Tribunais**, São Paulo, ano 93, v. 820, p. 11-49, fev. 2004.

MORAES, Paulo Valério Dal Pai. Noções Preliminares. *In*: **Manual de Negociação e Mediação para membros do Ministério Público**. Brasília: CNMP, 2015.

NALINI, José Renato. **O juiz e o acesso à justiça**. 2. ed., São Paulo: RT, 2000.

NUNES, Antonio Carlos Ozório. **Manual de Mediação**. 2. ed. São Paulo: Thomson Reuters, Revista dos Tribunais, 2022.

O'CONNOR, Joseph. **Manual de Programação Neurolinguística**. 17. ed. Rio de Janeiro: E. Quality Mark, 2019.

O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Introdução à Programação Neurolinguística**. 7. ed., São Paulo: Summus Editorial. . 1995.

O'CONNOR, Joseph; SEYMOUR, John. **Treinando com a PNL**. 3. ed., São Paulo: Summus Editorial, 1996.

ONU. **Objetivo de Desenvolvimento Sustentável 16:** Paz, Justiça e Instituições Eficazes. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/16>. Acesso em: 10 dez. 2024.

PATTON, Bruce; STONE, Douglas; HEEN, Sheila. **Conversas difíceis**. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

PINHO, Humberto Dalla Bernardina de. Acesso à justiça e o necessário redimensionamento da intervenção judicial na contemporaneidade, **R. EMERJ**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, t. 1, p. 241-271, set.-dez., 2019. Extraída de: https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistaemerj_online/edicoes/revista_v21_n3/tomo1/versa-o-digital/134/. Acesso em: 09 set. 2024.

POLLETO, Michele; KOLLER, Sílvia Helena. Resiliência: uma perspectiva conceitual e histórica. In DELL'AGLIO, Débora Dalbosco; KOLLER, Sílvia Helena; YUNES, Maria Angela Mattar (Coord.). **Resiliência e Psicologia positiva: interfaces do risco à proteção**. Casa do Psicólogo. São Paulo. 2006.

PORTO, Júlia Pinto Ferreira. **Pré-mediação e transformação do conflito: uma relação à luz do acesso à justiça**. 2018. 157 f. Tese (Doutorado em Direito) - Programa de Estudos Pós-Graduados em Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2018.

RAMOS, Manoel Ferreira; CHAI, Cassius Guimarães; MORAES, Vitor Hugo Souza. A mediação na resolução de controvérsias: os princípios inerentes à mediação previstos na Lei nº 13.140/2015 como meio de acesso à Justiça. **Revista de formas consensuais de solução de conflitos**, v. 7. n. 2. 2021. p. 97-115.

RISKIN, Leonard L. **Compreendendo as orientações, estratégias e técnicas do mediador: um padrão para perplexos**. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4185803/mod_resource/content/1/RISKIN%20C%20Leonard%20L-Padr%C3%A3o%20para%20perplexos%20%28selec%C3%A7%C3%A3o%20p14-43%29.pdf. Acesso em: 20 jul. 2024.

ROBBINS, Steffens P. **Comportamento organizacional**. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. 5. ed. Tradução Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2021.

SADEK, Maria Tereza Aina. Acesso à Justiça: um direito e seus obstáculos. **Revista USP**, São Paulo, nº 101, mar/abr/mai, 2014, p. 55-66.

SALES, Lília Maia de Moraes. Sistema de Justiça, Mediação de Conflitos e o Aprimoramento de suas Técnicas. **Prim@ Facie**, v. 14. n. 27. 2015. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.20501/pf340/2016.15-28/03>. Acesso em: 07 ago. 2024.

SALLES, Carlos Alberto de. Mecanismos alternativos de solução de controvérsias e acesso à justiça: a inafastabilidade da tutela jurisdicional recolocada. **Processo e Constituição**: estudos em homenagem ao professor José Carlos Barbosa Moreira. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2006.

SANTOS, José Roberto Bedaque dos. **Efetividade do processo e técnica processual**. São Paulo: Malheiros, 2006.

SCAVONE Jr., Luiz Antonio. **Arbitragem, mediação, conciliação e negociação**. 11. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023

SILVA, Paulo Eduardo Alves da. Resolução de disputas: métodos adequados para resultados possíveis e métodos possíveis para resultados adequados. *In*: SALLES, Carlo Alberto; LORENCINI, Marco Antônio Garcia; SILVA, Paulo Eduardo Alves da (Coord.). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem**. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2023.

SOUTO, Cláudio. **O tempo do direito alternativo**: uma fundamentação substantiva. Porto Alegre: Livraria dos Advogados, 1997.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis**. Rio de Janeiro: Editora Método, 2023.

THEODORO, Humberto Jr., A arbitragem como meio de solução de controvérsias. **Revista Síntese de Direito Civil e Processual Civil**, n. 2, nov./dez. 1999, p. 8

TUBELA, Eduard F. Vinyamata. The Neuro-Linguistic Programming Approach to Conflict Resolution, Negotiation and Change, **Journal of Conflictology**. v. 2, Iss. 1. Campus for Peace, UOC. Disponível em: <http://www.uoc.edu/ojs/index.php/journal-of-conflictology/article/view/vol2iss1-vinyamata/vol2iss1-vinyamata>. Acesso em: 25 nov. 2024.

WATANABE, Kazuo. Cultura da sentença e cultura da pacificação. *In*: **Estudos em homenagem à professora Ada Pellegrini Grinover**. 1. ed. São Paulo: DPJ, 2005, p. 684-690.

WATANABE, Kazuo. Modalidade de Mediação. *In*: DELGADO, José *et al* (coord.). **Mediação**: um projeto inovador. Série Cadernos do CEJ, v. 22. Brasília: Centro de Estudos Judiciários - CJF, 2003.