

DIREITO FUNDAMENTAL DA PAZ E OS MEIOS ADEQUADOS DE SOLUÇÃO PACÍFICA DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Leandro Simas Alencar¹
Lúcio Flávio Sunakozawa²

Resumo

A sociedade cada vez mais está dependente de relações interpessoais e com surgimento de conflitos que requerem soluções eficazes, efetivas e eficientes. Como forma de resolução dessas diferenças, verifica-se diversos métodos de solução pacífica de conflitos que assumem uma posição de grande relevância nas relações jurídicas e processuais, por meio de uma dinâmica pacificadora, com esteio no Direito Fundamental da Paz que é norma constitucional. O objetivo deste trabalho é analisar a busca pela pacificação social, bem como a eficácia que se irradia em diversos diplomas legais que levam a uma conscientização da importância na utilização de métodos consensuais, buscando maior efetividade na resolução dos conflitos, bem como no desafogamento de demandas no Poder Judiciário. A pesquisa é qualitativa e bibliográfica que, também, faz referências aos diversos instrumentos considerados adequados para soluções de litígios, com mecanismos mais céleres, capazes de auxiliar no “descongestionamento” que ocorre devido ao grande volume de processos judiciais e conflitos atualmente existentes nos tribunais. As soluções consensuais extrajudiciais refletem o incentivo para o movimento “Tribunal Multiportas”, com as recentes orientações do Conselho Nacional de Justiça a todos os tribunais brasileiros. Portanto, como um pleno acesso à justiça, busca-se a pacificação, prevenção ou resolução de litígios, consensualmente, tanto no setor público como no privado, sob o emblema da Paz como Direito Fundamental.

Palavras-chave: Solução Consensual de Conflitos. Meios Adequados. Direito Fundamental da Paz. Pacificação Social. Administração Pública.

Abstract

Society is increasingly dependent on interpersonal relationships and with the emergence of conflicts that require effective, effective and efficient solutions. As a way of resolving these differences, there are several methods of peaceful conflict resolution that assume a position of great relevance in legal and procedural relations, through a pacifying dynamic, based on the Fundamental Right of Peace, which is a constitutional norm. The objective of this work is to analyze the search for social pacification, as well as the effectiveness that radiates in several legal diplomas that lead to an awareness of the importance of using consensual methods, seeking greater effectiveness in the resolution of conflicts, as well as in the relief of demands in the Judiciary. The research is qualitative and bibliographical, which also makes references to the various instruments considered adequate for dispute resolution, with faster mechanisms,

¹ Bacharel em Direito, Advogado com Especialização em Direitos Difusos e Coletivos da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – UEMS. *E-mail:* leandrodir@msn.com.

² Doutor em Direito (USP), Pós-Doutor em Direito (UNJu), Mestrado em DL (UCDB), Especialização em Processo Civil (INPG), docente dos cursos de Graduação e Pós-Graduação em Direito, Turismo e Tecnologia em Logística da Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul – UEMS. *E-mail:* professor.lucioflavio@gmail.com.

capable of assisting in the “decongestion” that occurs due to the large volume of lawsuits and conflicts currently existing in the courts. Consensual extrajudicial solutions reflect the incentive for the “Tribunal Multiportas” movement, with recent guidelines from the National Council of Justice to all Brazilian courts. Therefore, as a full access to justice, the pacification, prevention or resolution of disputes is sought, by consensus, both in the public and private sectors, under the emblem of Peace as a Fundamental Right.

Keywords: Consensual Conflict Resolution. Appropriate Means. Fundamental Right of Peace. Social Pacification. Public administration.

1 INTRODUÇÃO

De acordo com o pensamento filosófico aristotélico, o homem é um animal gregário (ARISTOTÉLES, 2007), ou seja, membro das cidades, da sociedade, e como tal, desde os tempos mais remotos necessita, quer por interesses particulares ou, para assegurar sua própria existência, de conviver com pessoas, também movidas por interesses distintos e diversos, surgindo então os conflitos de interesses e a necessidade de sua respectiva pacificação.

Verifica-se, portanto, a importância das soluções de conflitos, bem como o constante estudo sobre novas técnicas para a resolução pacífica de conflitos sociais, com base inclusive em modelos internacionais que já se utilizam desses métodos, como auxiliares da justiça nos processos de resolução tradicionais que estão a sofrer com o aumento exponencial de casos nas prateleiras dos tribunais (CNJ, 2021).

Dentro desse contexto, diuturnamente, milhares de problemas e conflitos são expostos e vivenciados nos processos judiciais. As partes depositam no Poder Judiciário suas expectativas e anseios, objetivando que os operadores jurídicos ali presentes, possam apontar saídas para os conflitos, mas em razão da demora processual, a frustração em busca da pacificação social é frustrante, salvo raros casos de superação do entrave temporal de duração do processo, geralmente, “não razoável” (WATANABE, 2005).

Ocorre que o Judiciário, afetado numa crise temporal quanto aos prazos de julgamentos processuais, enfrenta dificuldades operacionais para um tratamento adequado nos avolumados processos judiciais que lhe são apresentados pela sociedade, por meios tradicionais da cultura de sentença (WATANABE, 2005). Percebe-se, portanto, que a discussão sobre uma justiça mais célere e uma forma mais eficiente de resolução de conflitos permeia a sociedade brasileira há tempos (ZAPPAROLLI; KRÄEHENBÜHL, 2012).

Argumenta-se que uma das vantagens da busca em formas alternativas de resolução de conflitos é o retorno de um modelo de justiça mais comunitário e consensual, em oposição à

distante jurisdição formal estatal. Dentre os meios ou métodos de resolução consensual de conflitos, temos a arbitragem, considerada por muitos autores como a forma mais antiga de resolução de conflitos, nesse caso é a solução de um conflito por um terceiro imparcial (CARMONA, 2019).

Além da arbitragem, atualmente a lei prevê outras espécies, chamadas de autocomposição, sendo elas a mediação, onde o mediador, um terceiro neutro e imparcial, em que auxilia as partes na solução do conflito sem interferir nos termos do acordo e a conciliação, que no caso permite ao conciliador, sugerir, sem, contudo, impor sua sugestão, tentando demover as partes a solucionar o conflito, acatando suas sugestões e ponderações (TAVARES, 2002). Do resultado da mediação e conciliação surgem a transação, que é o consenso entre os contendores.

Este trabalho tem como objetivo apresentar uma análise sobre a busca da pacificação social, o surgimento dos conflitos sociais e a importância dos meios alternativos de resolução de conflitos na promoção da justiça social (MORAIS; SPENGLER, 2012). Inicialmente, serão abordadas generalidades sobre os meios alternativos de resolução de conflitos, seguido por um breve histórico da evolução normativa desses métodos. Em seguida, serão discutidas as principais características, vantagens e a eficácia dos meios alternativos de acesso à justiça, com ênfase na mediação na administração pública e na aplicação da mediação e arbitragem na Nova Lei de Licitações.

Também será abordada a aplicação da arbitragem como meio alternativo de resolução de controvérsias na Lei de Licitações e a utilização de comitês de resolução de conflito (*Dispute Board*). Por fim, será apresentada uma conclusão sobre a estrutura do trabalho científico e a relevância dos temas abordados na promoção de uma cultura de pacificação social e justiça mais eficiente.

O objetivo central deste trabalho é analisar e identificar a pacificação, prevenção e solução por meio dos principais meios alternativos de solução pacífica de conflitos disponíveis no ordenamento jurídico brasileiro. Para tanto, serão observados a eficácia constitucional que se dá pela legislação infraconstitucional que prevê e incentiva a adoção de métodos como a mediação, conciliação e arbitragem, como suas diferentes formas e características de autocomposição e heterocomposição (CARMONA; BAPTISTA, 2019).

Pretende-se, assim, contribuir para a difusão e aprimoramento da cultura de

pacificação social que decorre da Constituição Federal (BRASIL, 1988), disseminar conhecimentos sobre as vantagens e desvantagens de cada um desses métodos, visando à promoção de uma justiça mais eficiente e célere. Serão também abordados aspectos teóricos e práticos, incluindo questões relativas à aplicação dos meios alternativos de solução de conflitos nos âmbitos público e privado, bem como as competências e responsabilidades dos profissionais envolvidos em cada um desses métodos.

2. OS CONFLITOS SOCIAIS E O DIREITO FUNDAMENTAL DA PAZ

O convívio entre os seres humanos, por ser inevitável nas suas distintas matizes, é o principal fato gerador do conflito que surge naturalmente, principalmente porque a busca pela satisfação dos desejos pessoais impacta diretamente nas relações interpessoais, sobretudo quando o interesse individual tenta sobrepor ao interesse coletivo (LIEDKE; SCHIOCCHET, 2012, p. 149).

O conflito, portanto, decorre naturalmente da condição humana, sendo originário de posições antagônicas em relação a fatos e condutas que envolvem expectativas, valores e interesses comuns (VASCONCELOS, 2012, p. 21). Robbins (2006, p.78), por exemplo, define que o conflito se trata de “um processo que se inicia quando um indivíduo ou grupo se sente negativamente afetado por outra pessoa ou grupo”. Nesse caso, o conflito é compreendido como um entrechoque de ideias ou de interesses que leva ao embate ou à divergência entre fatos ou pessoas.

Esse entrechoque de interesses é o fio condutor utilizado por Juan Carlos Vezzulla (2005, p. 19) ao esclarecer que “o conflito consiste em querer assumir posições que entram em oposição com os desejos do outro, que envolve luta pelo poder e que sua expressão pode ser explícita ou se oculta por trás de uma posição ou discurso encobridor”.

Morais e Splenger (2012, p. 18) argumentam nessa mesma linha de pensamento infirmando que conflito consiste na disputa hostil entre seres ou grupos da mesma espécie, geralmente relacionada a um direito. A violência pode ser utilizada para afirmar ou restabelecer esse direito, levando à aniquilação de um dos envolvidos.

O conflito, também, pode ser compreendido, de acordo com Valéria Luchiari (2012, p. 5), “como um choque de posições divergentes, ou seja, de intenções, condutas diferentes, que aparecem num momento de mudança na vida de uma ou de ambas as partes [...] É o resultado

normal das diferenças humanas e da insatisfação de suas necessidades”.

O conflito é visto, portanto, como um fenômeno subjetivo, às vezes, inconsciente, resultado da concorrência de respostas incompatíveis, ou seja, choque de motivos, ou de informações desencontradas, mas que “pode ter efeitos positivos, em certos casos e circunstâncias, como fator motivacional da atividade criadora” e não necessariamente precisa desaguar em litígio, podendo ter uma solução pacífica, desde que “todos os meios possíveis de negociação de controvérsias” sejam direcionados ao diálogo leal, sincero e honesto entre os envolvidos, para que se chegue a um desfecho em que não haja vencidos ou vencedores (MIRANDA, 2012, p. 2). A condição pacificadora se impõe como a decisão mais acertada, considerando-se que derrotar litigante oposto, na maioria dos casos, pode não representar, necessariamente, que o problema tenha sido resolvido, ou que a decisão judicial, tomada com base no que os Autos apresentam, seja, realmente, a solução desejada (BENTES, 2012, p. 98).

O conflito, portanto, decorre da condição de o indivíduo viver em sociedade e vincular-se a um contexto relacional que o torna inevitável, mas, essa controvérsia pode ser resolvida de forma justa e pacífica, através de mecanismos que garantem a composição das divergências. Tradicionalmente, porém, em razão da arraigada cultura da sociedade, a composição sempre foi direcionada à ação do Poder Judiciário que aplica a técnica da heterocomposição, na qual o juiz, na condição de terceiro imparcial, tem o poder de decidir o conflito (BENTES, 2012, p. 99).

Por outro lado, sobreleva-se o que impõe o Direito Fundamental da Paz (SUNAKOZAWA, 2021), estatuído como norma constitucional – regra, princípio ou valor – a partir da interpretação que se extrai da Constituição Federal, de 05.10.1988, em especial do Preambulo e dos incisos IV e V do art. 4º (BRASIL, 1988), respectivamente, conforme segue:

Nós, representantes do povo brasileiro, reunidos em Assembleia Nacional Constituinte para instituir um Estado Democrático, destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a 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. (Grifou-se).

(...).

Art. 4º A República Federativa do Brasil rege-se nas suas relações internacionais pelos seguintes princípios:

I - independência nacional;

II - prevalência dos direitos humanos;

III - autodeterminação dos povos;

IV - não-intervenção;

- V - igualdade entre os Estados;
- VI - defesa da paz;**
- VII - solução pacífica dos conflitos;** (Grifou-se).

Nesse sentido, todas as formas de soluções de controvérsias ou conflitos são pacíficas, ou seja, sistematicamente são amparadas pela Paz consoante previsão constitucional, visto que “solução pacífica” e “defesa da paz” que decorre da Carta Magna (BRASIL, 1988) é reconhecida aí como um Direito Fundamental à Paz tanto no plano interno como externo, fruto de uma interpretação *a fortiori*, ou seja, pode para o mais, pode para o menos, que é aplicado para todos os meios de soluções de conflitos, que decorre da validade e eficácia da norma constitucional vigente acima, assim explicitado:

A Paz como norma constitucional irradia sua eficácia e aplicabilidade para todo ordenamento, diante das sucessivas edições de normas infraconstitucionais, na atuação pragmática da Administração Pública, em todos os seus níveis, atendendo a realização do Estado Democrático de Direito e concretude dos Direitos Fundamentais. A Paz vigora sobre as funções do Estado para a prevenção, evitabilidade, pacificações ou soluções de conflitos ou litígios, na forma consensuada e extrajudicial. (SUNAKOZAWA, 2021).

Com o reconhecimento do Direito de Paz, decorrente do Texto Constitucional, propicia-se superar desafios percorridos pela doutrina nas soluções de conflitos, como na adoção do sistema de solução dos conflitos sociais, baseada, unicamente, na forma heterocompositiva, direciona-se à relação em que não existia a preocupação com a efetivação dos direitos humanos, de forma coexistencial, ou com o bem-estar das partes envolvidas e isso faz com que a dignidade da pessoa humana fique ainda mais fragilizada, deixando sempre a percepção, muitas vezes injusta, de que a justiça não funciona adequadamente (SILVA, 2008, p. 35).

É a partir dessa premissa que a adoção de políticas públicas que eliminem entraves que dificultam o pleno acesso à justiça e encontrem a “solução adequada aos conflitos de interesse, pela participação decisiva” das partes, torna-se essencial quando se busca “um resultado que satisfaça seus interesses, o que preservará o relacionamento delas, propiciando a justiça coexistencial” (WATANABE, 2011, p. 4), a busca da pacificação social almejada, até de forma preventiva e não somente após a instauração do conflito, como era tradicional nos meios processuais judiciais.

Ainda, existem alguns aspectos relevantes, como na mediação extrajudicial, em que o procedimento é voluntário com estímulo à abertura de um diálogo e harmonia entre as partes, a busca de se abrir as portas para se detectar os pontos fulcrais dos conflitos denominada de

rapport (AZEVEDO, 2009).

E, ao contrário da mediação judicial que se esbarra em expedientes oficializados, a extrajudicial é realizada dentro de dependências particulares, sendo assim não há limitações de horário e de número de seções, ficando sempre a critério do mediador e dos mediados tais assertivas, autonomia quanto à informalidade que, sobretudo, facilita o consenso e a busca da pacificação dos conflitos entre as partes, vez que “a mediação deve ser flexível, contemplando as necessidades e os tempos das partes para relacionar-se e poder chegar ou não a um acordo”. (VEZZULLA, 1998, p. 65).

Nesse contexto, a sociedade brasileira, através dos segmentos civis organizados e da atuação dos seus representantes, introduziu, no vigente texto constitucional (LENZA, 2014), importantes dispositivos que privilegiam os direitos fundamentais e a dignidade humana e fortalecem o papel a ser desempenhado pelo Poder Judiciário. Dentro dessa mesma seara, os legisladores aprovaram legislação específica que torna mais fácil o acesso à justiça e estimula a solução dos conflitos de interesse fora do processo judicial (RUIZ; NOGUEIRA, 2012, p. 118).

3. OS MEIOS ALTERNATIVOS COMO UM DILEMA DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

A origem desses mecanismos remonta ao início da civilização, antes mesmo do surgimento do Estado, quando os conflitos existentes entre as pessoas eram resolvidos instintivamente, ou seja, a parte interessada em satisfazer seu direito buscava sua satisfação através do uso da força, impondo sua vontade ao outro - era a chamada autodefesa ou autotutela, "a busca da justiça pelas próprias mãos" (MORAIS; SPLENGER, 2012, p. 117).

Com o surgimento do Estado, desenvolvem-se meios de autocomposição de conflitos, onde os titulares do poder de decidir o conflito são as próprias partes: são exemplos desses mecanismos a desistência (renúncia a direito), a submissão (reconhecimento jurídico do pedido), a transação, etc. Mais tarde, a titularidade do poder decisório transfere-se das partes (autonomia) para um terceiro (heteronomia), tendo como expressão a arbitragem e a jurisdição (MORAIS; SPLENGER, 2012, p. 118-119), mas, nada obsta que se busque a transação (CACHAPUZ, 2000).

A arbitragem inaugurou os métodos heterônomos de solução de conflitos, quando

as partes designavam uma pessoa alheia a elas, depositária de confiança e credibilidade - geralmente os sacerdotes e os anciãos -, para decidir a respeito da controvérsia, onde os “titulares de interesse em conflito, por ato voluntário, nomeiam um (ou mais de um) terceiro, estranho ao litígio, conferindo-lhe poder para apresentar uma solução para aquela lide, solução esta que lhe será imposta coativamente” (CÂMARA, 2005, p.10).

Com a ascensão da figura do Estado, transfere-se para este, gradativamente, o poder decisório dos conflitos, quando passa então, a agora designado pelo próprio Estado, compondo sua função jurisdicional. Os métodos de solução de conflitos interindividuais e sociais estão classificados, basicamente, em três grupos: autotutela, autocomposição e heterocomposição.

Dentre as principais diferenças encontradas entre as formas de resolução de conflito, podemos destacar que na autocomposição apenas os sujeitos originais em confronto é que se relacionam na busca da extinção do conflito, conferindo origem a uma sistemática de análise e solução da controvérsia autogerida pelas próprias partes. Entretanto, na heterocomposição a intervenção é realizada por um agente exterior aos sujeitos originais na dinâmica de solução do conflito, transferindo em maior ou menor grau para esse agente exterior a direção dessa própria dinâmica.

Ainda relacionando as vantagens da utilização dos meios alternativos, Petrônio Calmon (2007, p. 152-153), indica a redução da inflação processual; a redução da demora e dos custos dos processos; a promoção de sua efetiva qualidade; proporcionar à sociedade alternativas para a solução dos conflitos além da via judicial; proporcionar a justiça restauradora e a efetiva pacificação social; proporcionar alternativas de solução adequadas a cada tipo de conflito, racionalizando a distribuição de justiça; incrementar a participação da comunidade na solução dos conflitos; facilitar o acesso à justiça; proporcionar meios de solução para a litigiosidade contida; proporcionar a mais adequada informação do cidadão sobre os próprios direitos e sua orientação jurídica.

De se referir, ainda, que a doutrina aponta como vantagens dos meios alternativos de resolução de conflitos a celeridade, a informalidade, o menor custo, a consideração dos interesses e dos sentimentos das partes e a procura de uma solução em que todos os lados ganham, sobretudo, porque ambos os lados buscam a maior satisfação possível “ao sim” disponíveis para uma solução consensuada, essência da pacificação (URY, 2013).

Com efeito, enquanto os meios alternativos de resolução de conflitos (mediação, conciliação, arbitragem, avaliação neutra de terceiro e suas combinações) revelam atributos

atraentes - informalidade, celeridade, confidencialidade, perfil prospectivo, tendencial adesão à decisão alcançada -, não foi assim que o mundo processual prestigiou tais medidas.

Todavia, a corrida pela alternatividade ao comando judicial, mormente o condenatório, ressentiu-se de deficiências que foram se desprestigiando aos olhos da população: perfil retrospectivo, reportado a acontecimentos pretéritos, não raro irreversíveis; lentidão, em virtude mesmo do excesso da demanda e do formalismo procedimental; imprevisibilidade, assim quanto à duração do processo como quanto ao seu desfecho final; onerosidade, que desequilibra o custo-benefício (MANCUSO, 2020, p.33).

Assim, com esse reconhecimento da eficácia dos denominados meios alternativos, até então, inegável é a adoção e difusão do movimento intitulado no Brasil de “Tribunal Multiportas”, a partir das ideias de Frank Sanders lançadas numa Conferência em Saint Paul, Minnessota, no ano de 1976. A atuação jurisdicional aos cidadãos, segundo Sanders, deveria ser ampliado com a adoção dos meios alternativos dentro dos tribunais (CRESPO, 2012).

A nova mentalidade jurisdicional, pregada pelo juiz Sanders, ganha novos contornos no direito brasileiro, a partir da edição da Resolução 125 do CNJ (BRASIL, 2010) e assim os meios que eram considerados alternativos passam a ser considerados como meios de tratamentos adequados de conflitos (WATANABE, 2014), firmando-se como um novo paradigma de adoção e difusão de soluções de conflitos no Brasil, internalizando-se medidas até então privadas para o âmbito dos processos judiciais.

4. A EFICÁCIA CONSTITUCIONAL DA PAZ DIANTE DA EVOLUÇÃO NORMATIVA DOS MEIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

O direito ao amplo acesso à justiça trata-se de um direito fundamental garantido pelo inciso XXXV, do art. 5º da Constituição ao manifestar que “a Lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito” (BRASIL, 1988), possibilitando à pessoa vítima de violência ou de ameaça o seu direito a acessar o Judiciário, podendo ser considerado como base dos direitos humanos individuais (CAPPELLETTI; GARTH, 2002, p. 12).

Os juizados especiais, intentam solucionar litigiosidade, baseando-se na simplicidade e na celeridade dos processos, sob o critério da oralidade, podendo o autor da

causa ajuizar diretamente, sem assistência de advogado, salvo em momento recursal, configurando-se, dessa forma, como um sistema ágil e simplificado de distribuição da Justiça, independentemente da condição econômica do indivíduo (CHIMENTI, 2004, p. 5).

Os princípios da economia processual, da oralidade, da simplicidade e da celeridade observados e a determinação pela busca do entendimento entre as partes atenderam à necessidade jurídica de concluir as ações de forma apropriada e célere. A valoração dos princípios da Lei nº 9.099/1995, em detrimento do formalismo que vinha dominando a praxe jurídica, reverteu-se em benefício da coletividade, tendo como maior benefício a possibilidade da solução do conflito de interesse pelo entendimento direto entre as partes, evitando, com isso, o início do litígio por via judicial (CHIMENTI, 2004, p. 8).

A Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) instituiu a Política Judiciária Nacional (BRASIL, 2010), voltada ao tratamento do conflito, com o objetivo precípuo de assegurar a todos os cidadãos, indistintamente, o direito de acesso aos mecanismos consensuais adequados e atribuiu competência ao Conselho Nacional de Justiça para organizar programa com o objetivo de promover ações de incentivo à autocomposição de litígios e à pacificação social através da conciliação e da mediação, a ser implementado com a participação de rede constituída por todos os órgãos do Poder Judiciário e entidades públicas e privadas parceiras, inclusive universidades e instituições de ensino.

A Lei nº 13.105/2015, que instituiu o atual Código de Processo Civil Brasileiro (BRASIL, 2015), determina, no art. 165, a instalação, pelos Tribunais de Justiça, de Centros Judiciários de Solução Consensual de Conflitos (CEJUSCS), com o objetivo de realizar sessões e audiências de conciliação e mediação, além do “desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição”, e, em artigos subsequentes (do 166 ao 173), trata da implantação dos mecanismos da conciliação e da mediação, bem como do papel a ser exercido pelos respectivos conciliadores e mediadores.

Com o advento da Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015, conjugada com as demais normas do sistema jurídico brasileiro, estabeleceu que a mediação entre particulares é um meio adequado de solução de controvérsias e autocomposição de conflitos no âmbito da Administração Pública.

O art. 1ª, parágrafo único, da lei, estabelece, ao conceituar o instituto ao qual faz referência direta, que “considera-se mediação 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”.

Por todo o exposto, verifica-se, portanto que a sociedade brasileira encontrou, nos mecanismos alternativos ou consensuais de solução dos conflitos de interesse, o caminho a ser percorrido para implantar uma cultura de paz no país e, dessa forma, alcançar a pacificação social. Nesse sentido, o direito da paz é uma importante norma que produz eficácia perante as legislações que acatam o instrumento de solução consensual de conflitos de interesse, como principal objetivo da sociedade que é a manutenção ou conquista da paz social.

5. PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS E VANTAGENS PARA A EFICÁCIA DOS MEIOS ALTERNATIVOS DE ACESSO À JUSTIÇA

Os meios alternativos de resolução de conflitos têm ganhado cada vez mais destaque na sociedade contemporânea, especialmente no que diz respeito ao acesso à justiça.

Nesse sentido, é fundamental compreender as principais características, vantagens e a eficácia desses meios como forma de acesso à justiça. Os meios alternativos, como a mediação, conciliação e arbitragem, permitem uma resolução mais rápida, eficaz e personalizada dos conflitos, além de desafogar o Judiciário e reduzir os custos envolvidos no processo judicial tradicional.

No entanto, é importante ressaltar que esses meios não são soluções universais para todos os tipos de conflitos e que é preciso uma análise cuidadosa e contextualizada de cada caso para determinar a sua adequação.

Nesse artigo se busca explorar as principais características, vantagens e eficácia dos meios alternativos de acesso à justiça, com o objetivo de fornecer uma visão abrangente sobre o assunto e contribuir para o desenvolvimento de práticas jurídicas mais eficientes e acessíveis.

Não é difícil perceber que a sociedade atual vive em um momento onde, independentemente do tipo de processo e das partes envolvidas, é crescente o número de conflitos, todavia, o incentivo pela busca da composição consensual dos conflitos, a qual pode ocorrer por meio de diferentes mecanismos adequados, como se verifica das próprias orientações do Conselho Nacional da Justiça ao Poder Judiciário e das recentes legislações no âmbito privado e público, como eficácia da norma constitucional do Direito Fundamental da

Paz (SUNAKOZAWA, 2021), que envolvem a conciliação, a mediação, a arbitragem e a negociação (BRASIL, 2010).

Esse estímulo à utilização dos meios consensuais de resolução de conflitos se explica, em grande parte, pela morosidade processual que se encontra como um macro desafio detectado pelo próprio Judiciário em seus tribunais, que possui alta taxa de congestionamento, nos julgamentos judiciais, segundo dados do Conselho Nacional de Justiça (BRASIL, 2021).

Os benefícios de ter o conflito solucionado de forma amigável podem ser resumidos da seguinte maneira: menor custo financeiro para as partes envolvidas, rapidez no término do processo, implemento mais ágil da obrigação, além de conferir um sentimento de justiça para os participantes.

Dentro desse contexto, Mauro Cappelletti e Bryant Garth (1988, p. 15-28), inicialmente identificaram os três principais problemas que dificultam ou impedem o acesso à justiça, quais sejam, o alto custo do processo, o desconhecimento da população em relação aos seus direitos e a questão dos interesses difusos. No intuito de ultrapassar esses obstáculos, os referidos autores sugerem três “ondas” de acesso à justiça, que seriam representadas pela assistência judiciária para os pobres; por meio da tutela dos interesses difusos e através de um novo enfoque de acesso à justiça, conforme se observa:

Existem vantagens óbvias tanto para as partes quanto para o sistema jurídico, se o litígio é resolvido sem necessidade de julgamento. A sobrecarga dos tribunais e as despesas excessivamente altas com os litígios podem tornar particularmente benéficas para as partes as soluções rápidas e mediadas, tais como o juízo arbitral. Ademais, parece que tais decisões são mais facilmente aceitas do que decretos judiciais unilaterais, uma vez que eles se fundam em acordo já estabelecido entre as partes. É significativo que um processo dirigido para a conciliação – ao contrário do processo judicial, que geralmente declara uma parte “vencedora” e a outra “vencida” - ofereça a possibilidade de que as causas mais profundas de um litígio sejam examinadas e restaurado um relacionamento complexo e prolongado.

Observa-se, de fato, que se encontra enraizada na cultura do cidadão brasileiro a ideia de que a justiça só é alcançada a partir da intervenção do Poder Judiciário por meio de uma decisão imposta. Dessa forma, esses paradigmas da sociedade brasileira acabam por gerar um sentimento de preconceito em relação ao novo, visto que este é, até então, desconhecido e pode chegar a resultados imprevisíveis e até inesperados. (BRAGA NETO, 2008. p. 134).

Com isso, busca-se, então, romper o modelo de justiça tradicional que confere primazia à pacificação somente após instaurado o conflito e não como meio preventivo ou antecipatório. E, para alcançar o objetivo de garantir de forma efetiva o acesso à justiça, mostra-se necessária a utilização de formas alternativas de solução de demandas, com técnicas

processuais diferenciadas, que deem enfoque para a simplificação dos procedimentos.

Por meio dessa alteração de paradigmas, pretende-se alcançar o envolvimento do Estado, e não exclusivamente do Poder Judiciário, na questão do acesso à justiça, com a criação de políticas públicas de incentivo a negociação, conciliação, arbitragem e mediação. Nesse sentido a lição do professor Kazuo Watanabe (2011, p. 4):

A incorporação de meios alternativos de resolução de conflitos, em especial dos consensuais, ao instrumental à disposição do Judiciário para o desempenho de sua função de dar tratamento adequado aos conflitos que ocorrem na sociedade, não somente reduziria a quantidade de sentenças, de recursos, e de execuções, como também, o que é de fundamental importância para a transformação social com mudança de mentalidade, propiciaria uma solução mais adequada aos conflitos, com a consideração das peculiaridades e especificidades dos conflitos e das particularidades das pessoas neles envolvidas.

Nessa esteira, a adoção de meios alternativos de resolução de conflitos, especialmente os consensuais, pode trazer benefícios significativos para o Judiciário e para a sociedade como um todo. A redução da quantidade de processos, recursos e execuções pode desafogar o sistema judiciário e proporcionar soluções mais ágeis e personalizadas para as partes envolvidas. Além disso, essa abordagem pode contribuir para uma mudança de mentalidade e cultura, favorecendo uma transformação social mais ampla. É fundamental que os meios alternativos de resolução de conflitos sejam valorizados e promovidos pelos órgãos públicos e pela sociedade em geral, a fim de que possam alcançar todo o seu potencial transformador.

Ainda, verifica-se que a mediação pode ser considerada um dos meios mais eficazes de relacionar pessoas de forma democrática e civilizada. Neste caso, a mediação possibilita à pessoa humana a preservação e o respeito de sua dignidade, no sentido de proporcionar outra forma possível para a resolução de conflitos; alternativa esta que visa oportunizar uma comunicação mútua, onde as partes envolvidas possam ser sujeitos desta relação, compartilhando dúvidas, anseios, sentimentos e problemas inerentes ao conflito, mas também possíveis soluções e mudanças de atitudes para a pacificação do mesmo. Segundo Lília Maia de Moraes Sales (2004, p.112):

A atuação do mediador é contínua e dialética. Ele deve estar sempre atento para perceber os reais problemas, que muitas vezes não estão claros. Não cabe a ele determinar um vencedor e um perdedor, pelo contrário, deve desfazer essa visão de que os conflitantes são partes antagônicas que devem duelar até que uma das partes saia derrotada. Cabe ao mediador procurar aproximar as partes para que elas mesmas encontrem saídas para as controvérsias de forma a ambas as partes ficarem satisfeitas.

Sendo assim, o mediador deve atuar de forma neutra e imparcial, não podendo dar

palpites ou sugestões. Sua função é levar às partes a se desarmarem das mágoas, provenientes do conflito, para poderem dialogar e chegarem a uma solução aceitável. O mediador, atua como facilitador do diálogo entre as partes envolvidas, conduzindo as mesmas a encontrarem, de maneira cooperativa, as soluções que melhor satisfaçam os seus interesses, preservando o relacionamento.

A função do mediador é conduzir o processo de mediação de maneira neutra e imparcial, estabelecendo o respeito entre as partes levando as mesmas a identificarem o conflito e os seus reais interesses, estimulando a busca de alternativas, contribuindo para a avaliação e escolha das melhores opções, e fazendo com que os mediados reflitam sobre o equilíbrio do acordo a ser firmado.

Um conceito muito utilizado na mediação chama-se *rapport*, que consiste no relacionamento harmonioso ou estado de compreensão recíproca no qual por simpatia, empatia ou outros fatores, se gera confiança e comprometimento recíproco, no caso da mediação, com o processo em si, suas regras e objetivos. Há autores que sustentam que o *rapport* “sempre envolve três elementos: atenção mútua, sentimento positivo compartilhado e um dueto não verbal bem coordenado.

Ressalte-se que trata a Lei nº 13.140/2015, em seu art. 2º e respectivos incisos, como princípios da mediação a seguinte relação:

Art. 2º A mediação será orientada pelos seguintes princípios:

- I - imparcialidade do mediador;
- II - isonomia entre as partes;
- III - oralidade;
- IV - informalidade;
- V - autonomia da vontade das partes;
- VI - busca do consenso;
- VII - confidencialidade;
- VIII - boa-fé.

Portanto, através da mediação pode-se vislumbrar melhora na qualidade das relações humanas, tendo em vista que quando as soluções são encontradas pelas próprias partes envolvidas economiza-se tempo e desgaste emocional, sendo, portanto, mais eficaz e não havendo vencido nem vencedor, uma vez que a solução encontrada é a mais adequada para ambos.

Com o advento do chamado novo Código de Processo Civil (CPC/2015), em 2015, percebe-se a preocupação do legislador em trazer soluções autocompositivas para o processo, no intuito de otimizar o andamento processual, com a resolução de conflitos ainda na fase inicial do processo.

O CPC/2015 em seu artigo 3º §3º deixa claro que a proposta do novo CPC não é tornar obrigatória a mediação ou a conciliação, mas estimulá-la. E tal incentivo deve ser tarefa de todos os operadores do Direito, mesmo quando já ajuizada a ação, sendo assim o mediador atuará preferencialmente nos casos que houver vínculo anterior entre as partes e auxiliará os interessados a compreender as questões e interesses em conflito, de modo que eles possam pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprias soluções consensuais que gerem benefícios mútuos.

Por meio da criação da resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que dispõe sobre a conciliação e a mediação partiu-se de uma premissa de que cabe ao Judiciário estabelecer a política pública de tratamentos adequados dos conflitos de interesses resolvidos no seu âmbito seja por meios heterocompositivos, seja por meios autocompositivos. Esta orientação foi adotada para que possam incentivar a atividade do Poder Judiciário de prevenção de demandas com as chamadas atividades pré-processuais de conciliação e mediação.

A criação da Resolução 125, de 29.11.2010 do CNJ (alterada pela Emenda n 1 de janeiro de 2013), que versou sobre a “Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos”. Essa resolução foi decorrente da necessidade de se estimular, apoiar e difundir a sistematização e o aprimoramento de práticas já adotadas pelos tribunais. Desde a década de 1990, houve estímulos na legislação processual à autocomposição, (mediação civil, mediação comunitária, mediação vítima/ofensor), e também práticas autocompositivas inominadas como oficinas para dependentes químicos, grupos de apoio e oficinas para prevenção de violência doméstica, oficinas de habilidades emocionais para divorciandos, oficinas de prevenção de sobre endividamento, entre outras.

Nesse contexto de se estimular o uso de práticas cooperativas em processos de resolução de disputas, Tarso Genro (2009, p.13), aduz que:

O acesso à Justiça deve, sob o prisma da autocomposição, estimular, difundir e educar seu usuário a melhor resolver conflitos por meio de ações comunicativas. Passa-se a compreender o usuário do Poder Judiciário como não apenas aquele que, por um motivo ou outro, encontra-se em um dos polos de uma relação jurídica processual – o usuário do poder judiciário é também todo e qualquer ser humano que possa aprender a melhor resolver seus conflitos, por meio de comunicações eficientes – estimuladas por terceiros, como na mediação ou diretamente, como na negociação. O verdadeiro acesso à Justiça abrange não apenas a prevenção e reparação de direitos, mas a realização de soluções negociadas e o fomento da mobilização da sociedade para que possa participar ativamente dos procedimentos de resolução de disputas como de seus resultados.

Em suma, o acesso à Justiça não se limita a proporcionar meios para a defesa de direitos e resolução de conflitos por meio do sistema judiciário. O conceito de acesso à Justiça

deve ser ampliado para incluir a promoção da autocomposição e a educação dos usuários para lidarem de forma mais eficiente e comunicativa com seus conflitos.

Dessa forma, todos os indivíduos podem ser beneficiados e capacitados para lidar com suas questões de maneira mais eficaz e colaborativa, promovendo a solução de conflitos de forma mais amistosa e menos dispendiosa, fazendo-se substituir a “cultura de sentença pela cultura de pacificação”, como já profetizado por Kazuo Watanabe (2005), e assim, contribuindo para uma sociedade mais participativa, democrática e engajada com a Paz Social.

6. SOLUÇÕES CONSENSUAIS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA COMO MEDIDA DEMOCRÁTICA

Segundo o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), em seu relatório anual – Justiça em números 2021, ano-base 2020, publicado em seu sítio anualmente, a taxa anual de congestionamento do Judiciário, a qual mede o percentual de processos que ficaram represados sem solução, varia bastante entre os tribunais. Na Justiça Estadual a média é de 73,9% e, na Justiça Federal, de 69,6%. Observa-se que quanto maior o índice, maior a dificuldade do tribunal em lidar com seu estoque de processos. E a maior litigante é a Administração Pública, possuindo o maior número de demandas em trâmite.

Neste cenário, os novos mecanismos de solução alternativos ao judicial podem e devem ser pensados por que também são imprescindíveis para conter o colapso do sistema estatal. Os dados divulgados pelo Conselho Nacional de Justiça denunciam um congestionamento processual não razoável, cuja razão é atribuída, em grande medida, à cultura do demandismo.

Como resposta a este anúncio de um futuro caótico, também realidade de outros sistemas judiciários no mundo, um movimento internacional de “desjudicialização” instaurou-se, fundado, principalmente, no princípio da duração razoável do processo, o qual tem amparo constitucional no direito pátrio (art. 5º, LXXVIII, CF). Fruto desse movimento foi a elaboração de novos métodos alternativos de resolução de litígios, diversos do processual, tais como a negociação direta e câmaras arbitrais, de mediação e de conciliação (SALOMÃO, DRUMOND, 2020). Mais recentemente, na seara criminal, surge a denominada “Justiça Restaurativa”, principalmente, nos conflitos oriundos da seara penal (CAVALHEIRO, 2023).

A escolha do método de resolução mais indicado para determinada disputa deve

levar em consideração as características específicas do conflito, as vantagens e desvantagens em cada procedimento e aspectos como: custo financeiro, celeridade, sigilo, manutenção de relacionamentos, flexibilidade procedimental, exequibilidade da solução, custos emocionais na composição da disputa, adimplemento espontâneo do resultado e recorribilidade (CNJ on-line, 2016).

Em nome da justiça, da paz social, da democracia (BOBBIO, 2003), do descongestionamento e dinamização do Poder Judiciário, o Estado vem estimulando a adoção de métodos extrajudiciais de soluções de controvérsias. Assim o fez, com inadequação e sem uniformidade de nomenclatura (não impeditiva de aplicação), por meio da Lei 13.140/2015, conhecida como Lei da Mediação, a qual dispõe sobre a mediação entre particulares e a autocomposição no âmbito da administração pública. Além dela, o novo Código de Processo Civil (Lei 13.105/2015) é outro exemplo concreto do investimento em métodos consensuais de resolução de conflitos como forma de pacificar controvérsias, promover celeridade, efetivo acesso à justiça e manutenção harmoniosa e permanente das relações sociais.

Nos últimos anos, parte significativa da academia, da jurisprudência e da legislação brasileiras tem dado ênfase à diminuição de litigiosidade e à utilização de meios consensuais e/ou extrajudiciais de solução de controvérsias envolvendo entes públicos. Já se passou o tempo, portanto, do preconceito e da negação (CUÉLLAR, MOREIRA, 2018, p.119-145). Foram superadas as críticas contrárias à possibilidade de utilização dos métodos alternativos em casos nos quais a administração pública é parte.

Um exemplo é a Lei 13.465/2017, conhecida como Lei da Reurb, que estipula como objetivo a ser observado pela União, Estados, Distrito Federal e Municípios, a resolução extrajudicial de conflitos em reforço à consensualidade e à cooperação entre Estado e sociedade (art. 10). A regularização fundiária urbana (Reurb) é um conjunto de normas gerais e procedimentais administrativas que abrangem medidas jurídicas, urbanísticas, ambientais e sociais, destinadas à incorporação dos núcleos urbanos informais, consolidados ou não, ao ordenamento territorial urbano e à titulação de seus ocupantes.

Ainda segundo a Lei da Reurb, os Municípios poderão criar câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos, no âmbito da administração local, inclusive mediante celebração de ajustes com os Tribunais de Justiça estaduais, as quais deterão competência para dirimir conflitos relacionados à Reurb, mediante solução consensual. Ou ainda poderão, mediante a celebração de convênio, utilizar-se dos CEJUSCs ou as câmaras de mediação

credenciadas nos Tribunais de Justiça (art. 34, § 5º).

A utilização de métodos alternativos vai além de uma opção ao método adjudicativo, uma vez que constitui verdadeira pacificação social e um dever imposto pelo Código de Processo Civil. Como exemplos o § 2º: “O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos” e § 3º do art. 3º, no qual há um dever legal imposto aos operadores do direito: “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”. A Resolução nº 118/2014, do Conselho Nacional do Ministério Público dispõe sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição buscando, justamente, estabelecer regras gerais de incentivo à autocomposição, no âmbito do Ministério Público.

O Código de Processo Civil, assim como o art. 32 da Lei de Mediação, impõe em seu 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.

O modo de composição e funcionamento das Câmaras em comento, bem como os conflitos que a ela podem ser submetidos, deverão ser disciplinados pelo respectivo ente federativo, sendo facultativa a submissão dos conflitos à Câmara (art. 32, §§ 1º e 2º, da Lei 13.140/15). Afirma a norma, ainda, no art. 32, § 3º, que o acordo derivado da Câmara terá natureza de título executivo extrajudicial.

Está excluída a possibilidade de as Câmaras de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos analisarem as controvérsias que somente possam ser resolvidas por atos ou concessão de direitos sujeitos à autorização do Poder Legislativo. Por outro lado, restam incluídas entre suas competências a prevenção e a resolução de conflitos que envolvam equilíbrio econômico-financeiro de contratos celebrados pela administração com particulares (art. 32, §§ 4º e 5º da Lei 13,140/15).

A Advocacia Pública da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, onde houver, poderá instaurar, de ofício ou mediante provocação, um procedimento de mediação coletiva de conflitos relacionados à prestação de serviços públicos com o intuito de

aumentar a celeridade na resolução coletiva de conflitos dos consumidores (parágrafo único do art. 33 da Lei 13.140/15), conforme se confere abaixo:

A Administração Pública deve se convencer da importância de se adotar métodos alternativos de solução de controvérsias, diligenciando para implantar uma rotina de autocomposição em suas relações. Isso certamente contribuirá para a melhoria do serviço público e para o ambiente de trabalho dos servidores públicos, acarretando na mudança de paradigma que vem sendo defendida pela doutrina e implantada paulatinamente pelo ordenamento jurídico pátrio. (REZENDE; PAIVA, 2017, p.147)

Leila Cuéllar e Egon Bockmann Moreira (2018, p.119-145), em conclusão a estudo sobre a administração pública e mediação, afirmam que “os institutos da negociação, da conciliação, da mediação e da arbitragem têm a capacidade de aproximar as partes e gerar

resultados compatíveis com as diretrizes constitucionais, inclusive com os princípios que regem a Administração Pública”.

A era da consensualidade impoe um novo paradigma para o Estado, em todas as suas atuações e níveis (FERRAZ, 2019) da Administração Pública, em consonancia com os novos dispositivos legais contidos na LINDB – Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro, em especial os arts. 26 e 27 do Decreto-lei n. 4.942/42, como norte para essa busca de novos e necessários metodos adequados para soluções e prevenções de conflitos com e no ambito dos setores públicos (OLIVEIRA; ESTEFAM, 2019).

Em síntese, conclui-se que os institutos da negociação, conciliação, mediação e arbitragem são ferramentas valiosas para a solução de conflitos na Administração Pública, capazes de aproximar as partes envolvidas e gerar resultados em conformidade com os princípios constitucionais e administrativos. Essas soluções extrajudiciais representam um avanço na busca por mecanismos de pacificação social eficientes para a consolidação do Estado Democrático de Direito (CASTANHEIRO, 2020).

6.1 A Mediação na Administração Pública e os novos caminhos para a solução de problemas e controvérsias no setor público

Do ponto de vista estrutural, a Lei nº 13.140/2015 tratou primeiramente, em seu Capítulo I, da mediação, voltada para a solução de controvérsias entre particulares e o Capítulo II, da autocomposição de conflitos em que seja parte pessoa jurídica de direito público. Eis aqui o seu primeiro problema, pois tratando-se de uma lei de mediação, deveria ter sido implantada esta forma de solução de controvérsia também para o setor público (DIAS, 2023), deixando as outras formas (conciliação, transação, acordos de conduta etc) para diplomas legais específicos ou até mesmo para o CPC, quando da aprovação da lei de mediação, já havia sido editado.

A opção da legislação (art. 32 a 40 da Lei nº 13.140/2015), portanto, não foi implantar claramente a mediação na administração pública, mas instituir um conjunto de mecanismos de autocomposição, do qual a mediação seja uma espécie que pode ser ou não implantada.

A autorização legislativa conferida ao regulamento do chefe do Executivo, nos

termos do art. 84, IV, da CF/1988, foi para implantar câmara de solução dos conflitos elencados (entre órgãos e entidades públicas; particular e pessoa jurídica de direito público e celebração de TAC). Sendo assim, a mediação caberia, quando muito, para as hipóteses do art. 32, II, da Lei nº 13.140/2015 e para as mediações coletivas previstas no art. 33, Parágrafo Único da referida Lei.

Além de implantar, o regulamento estabeleceu o modo de composição e funcionamento das câmaras (art. 32, § 1º) e os critérios de submissão do conflito às câmaras, conforme casos previstos, devendo ser facultativa a submissão destes conflitos à respectiva câmara (art. 32, § 1º). Outras previsões do funcionamento dos mecanismos de autocomposição, independente daquele que vier a ser implantado, seriam a obrigatoriedade de reduzir a termo o acordo firmado consensualmente entre as partes e a determinação de que este acordo constituirá título executivo extrajudicial. (art. 32, §3º) Esta última medida é importante para definir a natureza e os efeitos do eventual acordo firmado.

Além disso, a lei prevê expressamente que podem ser solucionados conflitos que envolvam equilíbrio econômico-financeiro de contratos celebrados pela administração com particulares (art. 32, 21 5º). Neste aspecto a lei afasta a disciplina da contratação pública das normas gerais de licitações e contratos administrativos, daí provavelmente a razão de ter sido editada com este conteúdo específico.

Um dos únicos dispositivos que induzem a implantação da mediação no setor público é o art. 33 da Lei nº 13.140/2015, segundo o qual “Enquanto não forem criadas as câmaras de mediação, os conflitos poderão ser dirimidos nos termos do procedimento de mediação previsto na Subseção I da Seção III do Capítulo I desta Lei”. Assim, a inércia do regulamento poderá seduzir a administração a implantar a mediação a outros mecanismos de solução de problemas e conflitos na Administração. Neste sentido, considerando que a lei autorizou o exercício de competência ampla para a Administração em matéria de métodos autocompositivos, o exercício desta competência deve se dar de forma adequada, diferenciando-se as potencialidades que cada um tem a oferecer neste cenário.

Outros aspectos importantes trazidos na lei referem-se à suspensão da prescrição, quando da instauração de procedimento administrativo para a resolução consensual de conflito (art. 34); e das hipóteses de aplicação da lei na Administração Pública Federal Direta, suas Autarquias e Fundações no âmbito da Advocacia Geral da União (art. 35 a 40).

6.2 Mediação e Arbitragem na Nova Lei de Licitações (NLL)

A Lei 14.133/2021 - Nova Lei de Licitações (BRASIL, 2021), trouxe em seu bojo, uma importante inovação no que diz respeito à possibilidade de a administração pública utilizar meios alternativos de resolução de controvérsias com os seus contratados, como a conciliação, a mediação, o comitê de resolução de disputas e a arbitragem (LIMA, 2021). Nada disso tinha previsão no ordenamento jurídico anterior de licitações e contratos (Lei 8.666/1993, Lei do Pregão, Regime Diferenciado de Contratações – RDC etc.).

Em 2015, a Lei 13.129 alterou a lei da arbitragem para introduzir a hipótese de a administração pública direta e indireta utilizar a arbitragem (FURTADO, 2020), mas mencionando apenas a possibilidade de dirimir conflitos relativos a direitos patrimoniais disponíveis. A mesma norma acrescentou o art. 44-A na lei do RDC prevendo que nos contratos por ela regidos poderá ser admitido o emprego dos mecanismos privados de resolução de disputas, inclusive a arbitragem, a ser realizada no Brasil e em língua portuguesa, e a mediação, para dirimir conflitos decorrentes da sua execução ou a ela relacionados.

Agora, a NLL dedicou todo o capítulo XII do seu Título III – Dos Contratos Administrativos à disciplina “Dos meios alternativos de resolução de controvérsias”. O artigo 151 prevê que nas contratações regidas pela NLL poderão ser utilizados meios alternativos de prevenção e resolução de controvérsias, notadamente a conciliação, a mediação, o comitê de resolução de disputas e a arbitragem, inclusive nas controvérsias relacionadas a direitos patrimoniais disponíveis, como as questões relacionadas ao restabelecimento do equilíbrio econômico-financeiro do contrato, ao inadimplemento de obrigações contratuais por quaisquer das partes e ao cálculo de indenizações.

O artigo 152 pontua que, em relação às contratações públicas, a arbitragem será sempre de direito e observará o princípio da publicidade. Isso porque, entre particulares, a arbitragem pode ser efetuada por equidade e de caráter confidencial.

A adoção dos meios alternativos de resolução de controvérsias poderá ser feita mediante aditamento contratual, isto é, mesmo sem ter sido prevista durante a licitação (NLL: art. 153). O processo de escolha dos árbitros, dos colegiados arbitrais e dos comitês de resolução de disputas observará critérios isonômicos, técnicos e transparentes (NLL: art. 154)

e tem natureza contratual pela sua bilateralidade (RODRIGUES, 2002)..

Finalmente, o art. 138 da NLL prevê a possibilidade de extinção do contrato de modo consensual, por acordo entre as partes, por conciliação, por mediação ou por comitê de resolução de disputas, desde que haja interesse da Administração, ou, ainda, determinada por decisão arbitral, em decorrência de cláusula compromissória ou compromisso arbitral.

A compreensão desses novos instrumentos e a sua implementação representam um desafio para gestores historicamente acomodados à tradição de judicializar as controvérsias. É também um desafio para a atuação dos tribunais de contas, no exercício do controle externo, que deverão se adaptar às novas técnicas legislativas, vigentes.

A prática da arbitragem no setor público como meio de solução de controvérsias já vem sendo utilizada no mundo e no Brasil, mesmo antes da Lei ser instituída, tendo como exemplos, sua utilização na Lei de Concessões (Lei nº 8.987/95) e nas Parcerias Público Privadas – (PPP's) – (Lei nº 11.079/94) entre outros. No Brasil não temos Tribunais Arbitrais, ao contrário de Portugal em que a Constituição portuguesa preconiza (art. 209º, no inciso 2) a existência desse Tribunal. Ainda em seu ordenamento jurídico, constam dois instrumentos importantes, a Lei da Arbitragem Voluntária (LAV) e os tribunais arbitrais e o Código do Processo nos Tribunais Administrativos (CPTA).

O Brasil não dispõe de um Tribunal Arbitral oficial, mas, a Lei nº 9.307/2016 (Lei de Arbitragem) e sua substantiva alteração pela Lei nº 13.129/2015, traz a aplicação expressa do instituto na Administração Pública Direta e Indireta.

Assim como na Lei de Arbitragem (BRASIL, 1996) citada, a Lei preconiza que o instituto só se aplicará a direitos patrimoniais disponíveis.⁸ Então o que seriam os tais “direitos patrimoniais disponíveis” nos contratos administrativos? A Lei exemplifica citando de pronto àqueles relativos “ao restabelecimento do equilíbrio econômico-financeiro do contrato; inadimplemento de obrigações contratuais por quaisquer das partes e as questões referentes ao cálculo de indenizações”. Esse tema talvez não seja dos mais fáceis, mas, podemos nos socorrer do que foi discutido na jurisprudência e nos entendimentos do TCU.

Para aqueles que não estão familiarizados com os conceitos jurídicos de disponibilidade e indisponibilidade de direitos, esclareça-se grosso modo, que direitos indisponíveis são aqueles direitos os quais a pessoa não pode abrir mão, a exemplo da vida, liberdade, etc, e no caso da Administração Pública são direitos que se correlacionam com o

interesse público, sua total indisponibilidade e soberania, sendo o Estado apenas, o responsável pela sua guarda.

Neste diapasão, o Tribunal de Contas da União (TCU) em decisão anterior (2012) foi contrário à aplicação da arbitragem para solucionar controvérsias acerca do reequilíbrio econômico-financeiro nos contratos públicos, entretanto, vem mudando sua posição, ao admitir nos contratos a inclusão de cláusulas compromissórias de resolução de conflitos em sede de juízo arbitral, desde que se restrinja a resolução de litígios relacionados a área-fim (Administração) e que sejam disputas eminentemente técnicas.

Recentemente em 2017, ao analisar o processo de aquisição da Refinaria de Pasadena pela Petrobrás, o TCU, não adentrou no mérito da aplicabilidade do instituto, mas questionou as condutas frente ao laudo arbitral adotado no “ajuste ao preço de compra

⁸ BRASIL. Lei nº 9.307, de 26 de setembro de 1996, alterada pela Lei nº 13.129, de 26 de maio de 2015.

(*Purchase Price Adjustment - PPA*)” e o prejuízo causado, no procedimento de arbitragem, o que nos leva a crer que o assunto “arbitragem nos contratos públicos está em evolução naquela Corte.

O STJ – Superior Tribunal de Justiça já se manifestou pela aplicação do juízo arbitral em litígios administrativos, quando presentes direitos patrimoniais disponíveis da Administração Pública, esse entendimento se firma na ideia de que o “indisponível é o interesse público, e não o interesse da administração”. Sobre o tema observa-se que esse não é novo, sendo nova apenas, a possibilidade de utilização nos contratos da Administração Pública de forma expressa, devendo atentar ainda para o art. 151 no que diz respeito ao princípio da publicidade. Podemos ver no artigo 152 do PL, a possibilidade de inserir aditivos aos contratos existentes para a utilização dos meios alternativos de resolução de controvérsias, quaisquer que sejam esses.

6.3 Comitês de Resolução de Conflitos (*Dispute Board*)

Ainda sobre outros meios de resolução de controvérsias, além dos já citados, temos os *Disputes Boards* ou Comitês de Resolução de Disputas. O *Dispute Board* (CAM-CCBC, 2023) é um mecanismo de solução de controvérsias que busca resolver conflitos na área corporativa, especialmente com relação a contratos de longa duração como os contratos

de construção civil.

Ele é formado por um comitê, composto por um ou mais profissionais independentes, que acompanham de forma periódica o andamento do contrato. Dessa forma, o *dispute board* proporciona uma espécie de gerenciamento que previne o acirramento das divergências e conflitos oriundos do desgaste natural das relações entre as partes envolvidas.

O mecanismo pode ser utilizado em três modalidades: o *dispute review board* (DRB), que aconselha as partes com sugestões apenas; o *dispute adjudication board* (DAB), no qual o comitê desempenha função decisória, impondo as soluções; e o *combined dispute board* (CDB), que pode tanto emitir recomendações não vinculantes quanto proferir decisões vinculantes (CCB-CAM, 2023).

A eficiência do *dispute board*, tanto em termos de obter soluções quanto na celeridade do processo, tem sido manifestamente comprovada. Dados da *Dispute Resolution Board Foundation* indicam que 99% dos conflitos que usam *dispute boards* são encerrados em menos de 90 dias, e que 98% das disputas são resolvidas pelo mecanismo.

Além de ser sua eficácia, os *dispute boards* constituem também um importante elemento de transparência, que garante a execução adequada dos contratos e o bom andamento dos projetos. Dessa forma, o mecanismo acaba contribuindo para a reputação das partes envolvidas no meio corporativo, conferindo-lhes vantagens intangíveis no mercado.

É importante frisar que a decisão é tomada por um Comitê formado por especialistas, a vantagem se dá pelo acompanhamento desses especialistas junto ao contrato. O grupo formado por especialistas deve possuir conhecimentos tanto em relação à área técnica, quanto em relação à área jurídica, a decisão tomada em conjunto favorecerá na resolução mais célere do conflito, trazendo maior eficiência para a Administração Pública. Os conflitos existentes e os litígios contratuais podem se arrastar por vários anos no Judiciário e interromper a conclusão do objeto contratado, assim, os modelos extrajudiciais são importantes para encerramento célere das controvérsias, dentre os quais o mais difundido no mundo atualmente é, sem dúvidas, a arbitragem. O *Dispute Board* se apresenta também como uma solução moderna e mais eficiente, visto que pode ajudar a fortalecer a confiança dos investidores privados no Poder Público como contratante.

6.4 Acordo de não persecução cível como medida de solução de conflitos

O acordo de não persecução cível (DRUMMOND, 2022) é um instrumento jurídico que tem ganhado cada vez mais espaço no Brasil como forma de solução consensual de conflitos. No entanto, sua aplicação em casos de improbidade administrativa tem gerado polêmica entre os operadores do direito.

Conforme os estudos realizados acerca do acordo de não persecução cível em casos de improbidade administrativa, é notável a controvérsia que envolve tal possibilidade. Isso ocorre em virtude do fato de que a referida infração não afeta apenas o patrimônio público, mas também a moralidade e a transparência da administração. Ainda que haja quem defenda a aplicação do acordo apenas para as infrações menos graves, há aqueles que argumentam que a improbidade administrativa é sempre uma questão de interesse público, e, por isso, não deveria ser objeto de acordo entre as partes.

O acordo de não persecução civil é uma modalidade de acordo extrajudicial prevista na Lei nº 13.964/2019 (Pacote Anticrime) que permite ao Ministério Público celebrar acordos com pessoas físicas ou jurídicas investigadas em processos cíveis, sem a necessidade de ingressar com a ação judicial. No entanto, a utilização desse instrumento em casos de improbidade administrativa pode enfrentar algumas dificuldades jurídicas, na prática.

Em primeiro lugar, a Lei de Improbidade Administrativa (Lei nº 8.429/1992) não prevê expressamente a possibilidade de celebração de acordos de não persecução civil em casos de improbidade administrativa, o que pode gerar dúvidas sobre a sua aplicabilidade e legitimidade.

Além disso, a improbidade administrativa é considerada uma violação aos princípios da Administração Pública, o que pode dificultar a celebração de acordos extrajudiciais, já que muitas vezes as sanções aplicáveis têm natureza sancionatória e punitiva.

Mesmo que o acordo de não persecução civil seja previsto na Lei nº 13.964/2019, sua utilização em casos de improbidade administrativa pode estar sujeita a algumas exigências legais, como a necessidade de confissão da prática do ato de improbidade e a obrigação de reparação do dano causado.

O acordo de não persecução civil precisa ser homologado pelo Poder Judiciário, que pode avaliar a sua legalidade e adequação à situação concreta. No caso de improbidade administrativa, após o juiz exigir a comprovação do dano causado e avaliar se o acordo atende

aos interesses da Administração Pública e da sociedade, é possível a não persecução civil, conforme assente no julgamento do Superior Tribunal de Justiça, nos autos do Embargos do Agravo ao Recurso Especial 10285/RS (BRASIL, 2022).

Por fim, o Ministério Público tem papel fundamental na defesa do patrimônio público e na apuração dos casos de improbidade administrativa. Portanto, a celebração de acordos de não persecução civil sem a sua participação pode acarretar nulidade ao processo.

Destarte, o acordo de não persecução cível é uma ferramenta importante para a resolução consensual de conflitos no Brasil, mas sua aplicação em casos de improbidade administrativa é controversa. É importante que os operadores do direito continuem debatendo e estudando o tema, a fim de estabelecer critérios claros para sua utilização.

7 CONCLUSÃO

Verifica-se, portanto, a importância do Direito Fundamental da Paz, como norma constitucional cogente, bem como do estudo de novas técnicas para a resolução pacífica de conflitos sociais, com base inclusive em modelos internacionais que já se utilizam desses métodos como auxiliares da justiça no processo de solução das lides existentes. Dos processos, métodos ou meios em espécie de resolução de conflitos podemos destacar os mais utilizados, conforme disposto nos tópicos descritos acima.

De modo geral, tanto a mediação quanto a conciliação são instrumentos que atribuem à sociedade a possibilidade de resolver seus problemas de maneira adequada, devido ao seu caráter próprio e singular, ou seja, podem ser tempestivas porque as pessoas envolvidas na disputa procedem de acordo com o tempo, habilidades e capacidade negocial de cada uma, como também efetiva, uma vez que a resolução da questão pendente parte dos indivíduos nela envolvidos diretamente, tendo como base a satisfação de todos.

De acordo com Juan Carlos Vezzulla (2001, p.16) a conciliação exige um profissional que conheça técnicas, seja imparcial e pratique a escuta ativa, já a mediação exige a participação ativa dos mediados e deve ter a frente um mediador conhecedor de técnicas que facilitem a busca de opções para uma melhor solução (VEZZULLA, 2001, p.24), sendo essencial que o conciliador e o mediador façam um trabalho de investigação, na conciliação mais superficial e na mediação mais aprofundado.

É possível constatar, pois, o esforço legislativo para constituir um arcabouço

jurídico capaz de consolidar uma política pública de incentivo aos mecanismos consensuais de resolução de litígios e organizar a uniformização das leis a fim de propiciar a eficácia constitucional do Direito à Paz e a permanência desse sistema.

Conforme visto até aqui, a partir desse posicionamento de validade e eficácia da norma constitucional da Paz e respectiva “solução pacífica”, foram editadas as seguintes normas pertinentes aos métodos alternativos de solução de conflitos: a) Resolução nº 125/2010, do CNJ (alterada pelas emendas 1/2013 e 2/2016); b) novo Código de Processo Civil (NCCP) – Lei nº 13.105/2015: o legislador passou a dar ênfase ao tema estabelecendo, por exemplo, o estímulo aos métodos de solução consensual (art. 3º, §3); a implementação de centros de solução consensual de conflitos, como os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC) (art. 165); c) Lei da Mediação – Lei nº 13.140/2015: regulamenta a mediação entre particulares como meio de solução de conflitos e a autocomposição de controvérsias na seara da administração pública, além de alterar e revogar certos dispositivos legais.

Interessante evidenciar, pelos princípios consensuais trazidos pela Lei da Mediação, igualmente firma princípios orientadores deste instrumento de pacificação social (imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia da vontade das partes, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé).

Destarte, a nova legislação e a nova mentalidade disseminada pelo próprio Poder Judiciário, possibilitam que as partes (mediandos e conciliandos) envolvidas em um conflito participem de uma audiência onde ambas têm a oportunidade de manifestarem os seus problemas, as suas angústias, as suas pretensões e, até mesmo, pessoal e diretamente, sugerirem formas de pôr fim àquilo que lhes perturba e que, não raras as vezes, causa-lhes sofrimento pela ansiedade, tristeza e dor psíquica, com base nos Direitos Fundamentais, em especial, no que tange à Paz como Direito inerente à Dignidade Humana.

Vislumbra-se também que a necessidade da celeridade na resolução dos litígios dos processos, principalmente, aqueles que se relacionam com as licitações e contratos de grandes vultos o que torna não somente importante, como vital para os contratos que não são tão vultuosos, por meio de medidas extrajudiciais, consensuais, céleres, para que sejam atraídos investimentos constantes da Administração Pública e para o gáudio de sua efetividade, eficácia e eficiência, como requisitada na Constituição Federal Brasileira, de 1988.

Ademais, nos dias de hoje é inegável essa tendência na busca de métodos consensuais, cooperativos e efetivos, para se negociar e apurar diferenças objetivas e subjetivas que cada um traz consigo nas relações interpessoais e interorganizacionais. Ainda que uma solução “ganha-ganha” não possa ser encontrada imediatamente, por meio de técnicas adequadas, é possível obter um resultado efetivo, justo, sensível ao humanamente digno, visando encontrar a melhor solução possível, de forma consensuada, para ambas as partes. De fato, uma abordagem “ganhar-perder” frequentemente conduz a derrota não apenas de um, mas, de ambos os lados.

Por fim, como é encontradiço no respeito a Dignidade Humana e espelhada na sabedoria gandhiana, “odeie o pecado e não o pecador”, pois, cômico da necessária superação do estágio de barbáries, ou seja, do *"olho por olho e o mundo acabará cego"*, portanto, razoável e proporcionalmente, os objetivos rumam atualmente sempre em favor da Paz, como um Direito Fundamental que é, e para uma Pacificação Social Consensual, evolutiva, livre, igualitária e fraterna.

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. **Política**. São Paulo: Martin Claret, 2007.

AZEVEDO, André Gomma (org.). 2009. **Manual de Mediação Judicial** (Brasília/DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD).

BENTES, Hilda Helena Soares. **Direitos humanos e mediação**. In: BENTES, Hilda Helena Soares; SALLES, Sérgio de Souza (Orgs.). **Mediação e educação em direitos humanos**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2012.

BRASIL. CONSTITUIÇÃO FEDERAL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm> Acesso em: 11/12/2022.

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Azevedo, André Gomma de (Org.). **Manual de Mediação Judicial**. 6ª Edição (Brasília/DF:CNJ), 2016.

_____. 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 interesse no âmbito do Poder Judiciário Nacional e dá outras providências. Disponível em:

<<http://www.cnj.jus.br/atos-administrativos/atos-dapresidencia/323-resolucoes/12243-resolucao-no-125-de-29-de-novembro-de-2010>>. Acesso em: 15/12/2022.

_____. Decreto-Lei nº 4.942, de 04 de setembro de 1942. **Lei de Introdução às Normas de Direito Brasileiro - LINDB**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del4657compilado.htm. Acesso em 08 de out. 2020.

_____. CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Monitoramento da Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021 – 2026. Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/05/monitoramento-da-estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2016-2022-05-17.pdf>. Acesso em: 16.12.2022.

_____. **Código de Processo Civil** – Lei nº 13.105, de 15/03/2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em: 10/12/2022.

_____. **Lei da Mediação** – Lei nº 13.140, de 26/06/2015. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm. Acesso em: 16/12/2022.

_____. **Lei da Arbitragem** - Lei nº 9.307, de 26 de setembro de 1996, alterada pela Lei nº 13.129, de 26 de maio de 2015. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19307.htm. Acesso em: 16/12/2022.

_____. SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. STJ - EAREsp: 102585 RS 2011/0236946-0, Relator: Ministro GURGEL DE FARIA, Data de Julgamento: 09/03/2022, S1 - PRIMEIRA SEÇÃO, Data de Publicação: DJe 06/04/2022.

BRAGA NETO, Adolfo. Alguns aspectos relevantes sobre a mediação de conflitos. Mediação e gerenciamento do processo: revolução na prestação jurisdicional: guia prático para a instalação do setor de conciliação e mediação. Coordenação: Ada Pellegrini Grinover, Kazuo Watanabe, Caetano Lagrasta Neto. 2 reimpressão. São Paulo: Atlas, 2008. p. 134.

BOBBIO, Norberto. **O problema da guerra e as vias da paz**. São Paulo: UNESP, 2003.

CACHAPUZ, Rozane da Rosa. Arbitragem: alguns aspectos do processo e do procedimento na lei nº: 9.307/96. São Paulo: LED, 2000.

CALMON, Petrônio. **Fundamentos da mediação e da conciliação**. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

CÂMARA, Alexandre Freitas. **Arbitragem**. 4. ed., rev., ampl. e atual. Rio de Janeiro, Lumen Juris, 2005.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Fabris Editor, 2002.

CARMONA, Carlos Alberto; BAPTISTA, Luiz Olavo. **Lei de Arbitragem Comentada**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019. 3 v.

CASTANHEIRO, Ivan Carneiro; OLIVEIRA, Andreia Mara. **Mediação na administração pública como medida democrática**. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2020-jul-27/mp-debate-mediacao-administracao-publica-medida-democratica#author>. Acesso em 04/01/2023.

CAVALHEIRO, Rubia A. A. **Mediação, arbitragem e práticas restaurativas como forma de solução aos litígios extrajudiciais**. Disponível em: <http://metodistacentenario.com.br/jornada-de-direito/edicoes-antiores/9a-jornada-de-pesquisa-e-8a-jornada-em-extensao-do-curso-de-direito/artigos/meios-alternativos-de-resolucao-dos-conflitos-mediacao-arbitragem-e-praticas-restaurativas/e3-04.pdf>. Acesso em 02/01/2023.

CAM-CCBC. **COMITÊ DE PREVENÇÃO E SOLUÇÃO DE DISPUTAS**. Disponível em: <https://ccbc.org.br/cam-ccbc-centro-arbitragem-mediacao/resolucao-de-disputas/dispute-boards/>. Acesso em: 05/01/2023.

CHIMENTI, Ricardo Cunha. **Teoria e prática dos juizados especiais cíveis estaduais e federais: Lei 9.099/95 e 10.259/2001**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2004.

CRESPO, Maria Hernandez. Dialogos entre professores Frank Sander e Mariana Hernandez

Crespo: explorando a evolução do Tribunal Multiportas. CRESPO, Maria Hernandez. (Org.). **Investindo no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2012, p. 31.

CUÉLLAR, Leila; MOREIRA, Egon Bockmann. **Administração Pública e mediação: notas fundamentais**. Revista de Direito Público da Economia–RDPE, Belo Horizonte, ano, v. 16, p. 119-145, 2018.

DIAS, Maria Tereza Fonseca. **A mediação na Administração Pública e os novos caminhos para a solução de problemas e controvérsias no setor público**. Disponível em: <http://www.direitodoestado.com.br/colunistas/maria-tereza-fonseca-dias/a-mediacao-na-administracao-publica-e-os-novos-caminhos-para-a-solucao-de-problemas-e-controversias-no-setor-publico>. Acesso em: 06/01/2023.

DRUMMOND, Fernando. **Acordo de não persecução cível: solução para os processos de improbidade?** Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2022-jan-09/drummond-acordo-nao-persecucao-civil-improbidade>. Acesso em: 16/02/2023.

FERRAZ, Luciano. **Controle e Consensualidade**. Fundamentos para o controle consensual da Administração Pública (TAG, TAC, SUSPAD, acordos de leniência, acordos substitutivos e instrumentos afins). Belo Horizonte: Fórum, 2019.

FURTADO, Madeline Rocha. **A arbitragem como meio alternativo de resolução de controvérsias na Lei de Licitações**. Disponível em: <https://www.novaleilicitacao.com.br/2020/01/06/a-arbitragem-como-meio-alternativo-de-resolucao-de-controversias-na-lei-de-licitacoes/>. Acesso em: 05/01/2023.

GENRO, Tarso. Prefácio da primeira edição de Azevedo, André Gomma (Org.) Manual de Mediação Judicial, Brasília/DF: Ministério da Justiça e Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento – PNUD, 2009, p. 13.

LENZA, Pedro. **Direito Constitucional Esquematizado**. 18. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

LIEDKE, Mônica Souza; SCHIOCCHET, Taysa. **O futuro dos núcleos de práticas jurídicas nas universidades brasileiras**. In: BENTES, Hilda Helena Soares; SALLES, Sérgio de Souza. (Orgs.). **Mediação e educação em direitos humanos**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2012.

LIMA, Luiz Henrique. **Mediação e arbitragem na Nova Lei de Licitações**. Disponível em: <http://genjuridico.com.br/2021/08/12/mediacao-e-arbitragem-licitacoes/>. Acesso em 05/01/2023.

LUCHIARI, Valéria Ferioli Lagrasta. **Mediação judicial: análise da realidade brasileira – origem e evolução até a Resolução n. 125, do Conselho Nacional de Justiça**. Rio de Janeiro: Forense, 2012.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo estado de direito**. 3. ed., rev., atual. e ampl. Salvador.: JusPODIVM, 2020.

MIRANDA, Maria Bernadete. **Aspectos relevantes do instituto da mediação no mundo e no Brasil**. São Paulo: Revista Virtual de Direito, v. 6, n. 2, 2012. Disponível em: <http://www.direitobrasil.adv.br/arquivospdf/revista/revistav62/artigos/be2.pdf>. Acesso em: 20 jul. 2019.

MORAIS, José Luis Bolzan; SPLENGER, Fabiana Marion. **Mediação e arbitragem: alternativas à jurisdição**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2012.

OLIVEIRA, Gustavo Justino de; ESTEFAM, Gustavo Faiwichow. **Curso Prático de Arbitragem e Administração Pública**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2019.

REZENDE, Leonardo Pereira; PAIVA, Mônia Aparecida de Araújo. **Setor público deve adotar métodos alternativos de solução de controvérsias**. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2017-jul-31/administracao-publica-adotar-metodos-alternativos->

solucao-controversias#author. Acesso em 14/12/2022.

ROBBINS, Stephan P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

RODRIGUES, Silvio. **Direito Civil**. 28ª.Ed. São Paulo: Saraiva, 2002.v.3.p.378.

RUIZ, Ivan Aparecido; NOGUEIRA, Luís Fernando. **A mediação como instrumento de efetivação do direito humano e fundamental do acesso à justiça em uma nova face: o ser humano como seu construtor e protagonista**. In: BENTES, Hilda Helena Soares; SALLES, Sérgio de Souza (Orgs.). **Mediação e educação em direitos humanos**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2012.

SALES, Lília Maia de Moraes. **Justiça e mediação de conflitos**. Belo Horizonte: Del Rey, 2004.

SALOMÃO, Luis Felipe. DRUMOND, Mônica. **O marco regulatório para a mediação no Brasil**. In: <https://www.editorajc.com.br/o-marco-regulatorio-para-a-mediacao-no-brasil/>. 15/07/2015. Acesso em 10/07/2020.

SILVA, João Roberto. **Arbitragem**. 2. ed. São Paulo: Malheiros, 2008.

SUNAKOZAWA, Lucio Flavio Joichi. **Administração pública e as soluções consensuais extrajudiciais à luz do direito fundamental da paz**. 2021. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

TAVARES, Fernando Horta. **Mediação e Conciliação**. BH: Melhoramento, 2002.

URY, William. **Negocie para vencer instrumentos práticos e criativos para chegar ao sim**
/William L. Ury; [tradução Regina Amarante]. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: HSM, 2013.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. **Mediação de Conflitos e práticas restaurativas**. 2.ed. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2012.

VEZZULLA, Juan Carlos. **Mediação: teoria e prática: guia para utilizadores e profissionais**. 2. ed. Rio de Janeiro: Agora Publicações, 2005.

_____. **“Ser mediador – reflexões”**. Lília Maia de Moraes Sales (Org.). Estudos sobre a mediação e arbitragem. Rio de Janeiro: Agora Publicações, 2001.

WATANABE, Kazuo. **Política Pública do Poder Judiciário Nacional para Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses**. Coordenadores: Morgana de Almeida Richa e Antoni Cezar Peluso. Conciliação e Mediação: estruturação da política judiciária nacional. Rio de Janeiro: Forense, 2011, p. 4.

_____. **Conciliação**. In: Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.tjsp.jus.br/SenaconWeb/EGov/Conciliacao/Default.aspx>>. Acesso em: 13/12/2022.

_____. **Cultura da sentença e cultura da pacificação**. MORAES, Mauricio Zanoide; YARSHELL, Flávio Luiz (Coords.). Estudos em homenagem à professora Ada Pellegrini Grinover. São Paulo: DPJ, 2005.

_____, Kazuo. **Mediação e arbitragem: alternativas à jurisdição**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014. ZAPPAROLLI, Célia Regina; KRÄEHENBÜHL, Mônica Coelho. **Negociação, Mediação, Conciliação, Facilitação assistida: prevenção e crises nos sistemas e suas técnicas**. São Paulo: LTr, 2012.