A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Patrícia Dornelles Schneider[125]

Resumo: No presente artigo[126], fizemos uma breve análise da possibilidade de mediação na Administração Pública, registrando as transformações do Direito Administrativo ao longo da história, citando os textos normativos editados, como a Resolução no 125, de 2010, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ, a Lei de Mediação – Lei no 13.140/2015 e o Novo Código de Processo Civil – Lei n. 13.105/2015, formando o chamado microssistema de mediação no Brasil. A partir da análise do conflito e do que se entende por acesso à justiça como forma de pacificá-lo, observamos que existem técnicas para tratá-lo, sendo o procedimento de mediação e conciliação uma forma possível de resolver conflitos envolvendo também os entes públicos. Conceituamos a figura e o papel do mediador de conflitos, e registramos a importância da sua capacitação e treinamento para atuar como facilitador de diálogo entre as partes, como verdadeiro agente capaz de proporcionar ao procedimento o suporte teórico e a segurança necessária na construção dos acordos. Por fim, uma vez aberta a possibilidade de os entes federados instituírem suas câmaras próprias de resolução de conflitos, conforme dispõe o art. 174 do CPC, cabe às Administrações Públicas a edição por lei da política pública de acesso à consensualidade, trazendo mais aproximação e transparência na relação do contribuinte e cidadão com o Poder Público.

[125] Procuradora do Município de Porto Alegre/RS. Especialista em Direito Municipal pela ESDM e Mediadora Extrajudicial certificada pela OAB/RS e CLIP. E-mail: pdschneider@portoalegre.rs.gov.br

[126] O presente artigo compôs a coletânea Consensualidade na Administração Pública, publicado originalmente pela Escola Superior de Direito Municipal da Procuradoria-Geral do Município de Porto Alegre, em 2018, editado por Elisa Eidt, Juliana Goulart, Patrícia Schneider e Rafael Ramos. A íntegra do trabalho está disponível no presente link: <https://www.mediatum.com.br/2018/posts/E-book-Consensualidade-na-Administracao-Publica.pdf>.

Abstract: In this article, we have made a brief analysis of the possibility of mediation in Public Administration, recording the transformations of Administrative Law throughout history, citing the normative texts issued, such as Resolution n. 125, of 2010, of the National Council of Justice – CNJ, the Mediation Law – Law n. 13.140/2015 and the New Code of Civil Procedure – Law n. 13.105/2015, forming the so-called mediation microsystem in Brazil. Based on the analysis of the conflict and what is understood by access to justice as a way to pacify it, we have observed that there are techniques to deal with it, with the mediation and conciliation procedure being a possible way to resolve conflicts also involving public entities. We have conceptualized the figure and role of the conflict mediator, and noted the importance of their qualification and training to act as a facilitator of dialogue between the parties, as a true agent capable of providing the procedure with the theoretical support and security necessary in the construction of agreements. Finally, once the possibility of federated entities establishing their own conflict resolution chambers has been opened, as provided for in art. 174 of the CPC, it is up to the Public Administrations to issue by law the public policy of access to consensus, bringing greater proximity and transparency in the relationship between taxpayers and citizens with the Public Authorities.

Palavras-Chave: Mediação e Conciliação. Administração Pública. Consensualidade. Conflitos. Acesso à justiça. Capacitação de mediadores. Facilitador do diálogo. Política Pública. Resolução no 125/2010 do CNJ. Lei 13.140/2015. Código de Processo Civil.

Keywords: Mediation and Conciliation. Public Administration. Consensuality. Conflicts. Access to Justice. Mediator Training. Dialogue Facilitator. Public Policy. Resolution 125/2010 of the CNJ. Law 13.140/2015. Code of Civil Procedure

Sumário: 1. Introdução 2. Mediação como meio autocompositivo de resolução de conflitos na Administração Pública; 3. Fundamentação teórica; 4. O conflito como inerente às relações humanas; 5. O papel do mediador extrajudicial de conflitos; 6. Conclusões; Referências Bibliográficas.

1. INTRODUÇÃO

A mudança pela qual tem passado ao longo da história a dogmática do Direito Administrativo resulta em quebras de paradigmas que vem

ocorrendo de forma gradual na sociedade, alterando a relação entre o Estado e os cidadãos.

Segundo Diogo de Figueiredo Moreira Neto[127], a mudança no cenário do direito administrativo deve-se a dois fatores: (i) sócio político: o surgimento da sociedade como indispensável protagonista de um novo e expandido diálogo democrático; e (ii) juspolítico: a afirmação do constitucionalismo como indispensável instrumento de um novo e expandido diálogo liberal.

Antigos dogmas afetos ao Direito Administrativo, que antes não autorizavam se falar em qualquer espécie de negociação na Administração Pública, vem sendo superados.

A indisponibilidade do interesse público, por exemplo, não pode significar a inegociabilidade do interesse público. Como nos ensinou Diogo de Figueiredo Moreira Neto[128], não se negocia o interesse público, mas a melhor forma de alcançá-lo com mais eficiência.

Por isso, a Administração Pública e a advocacia pública devem estar atentas e direcionadas a esses novos caminhos de acesso à justiça e ao atingimento do interesse público, desenvolvendo um olhar sistêmico e colaborativo em relação à resolução dos conflitos.

A consensualidade seria um dos eixos da transformação do Direito Administrativo. O paradigma da imperatividade corresponde ao exercício das competências administrativas por meio de atos unilaterais e imperativos. Nesse viés, pensar em novas formas de olhar os conflitos envolvendo o Poder Público é pensar em possibilidades de consenso utilizando-se ferramentas e técnicas de diálogo entre as partes.

A Administração Pública dialógica passa por um espaço maior de participação do cidadão na atuação administrativa, tanto na busca pelo interesse próprio como na defesa do interesse coletivo. O interesse público pode ser aqui considerado como aquele interesse que melhor se amolda ao caso concreto e particular em discussão.

Princípios constitucionais da eficiência, legalidade, impessoalidade, moralidade e publicidade são norteadores da Administração Pública e encontram esteio nas práticas dialógicas e autocompositivas como a mediação.

---

[127] MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Mutações de Direito Administrativo, 2ª ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2001. p. 12.

[128] MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. Mutações do Direito Administrativo, 4ª ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2003. p. 154.

2. MEDIAÇÃO COMO MEIO AUTOCOMPOSITIVO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

A possibilidade de adesão a outras formas de a Administração Pública tratar os seus conflitos que não unicamente a via da judicialização, é uma realidade presente e que depende da vontade dos gestores públicos e da necessária implementação da política pública.

Métodos autocompositivos como é o exemplo da mediação de conflitos podem e devem ser utilizados pelas Administrações Públicas, mantendo por base os princípios constitucionais a ela inerentes, e possibilitando segurança jurídica e satisfação aos envolvidos.

Como inerentes às relações humanas, os conflitos envolvendo os Poderes Públicos devem ser encarados sob novas perspectivas, abrindo caminhos para outras formas de resolução dos conflitos que não unicamente a via do embate ou do litígio.

A mediação de conflitos, como política pública instituída no seio das Administrações Públicas, além do investimento, formação e capacitação de mediadores extrajudiciais, é um dos caminhos possíveis em busca da consensualidade e de acesso à justiça, aproximando cidadão ou contribuinte e o Estado.

Segundo dados do CNJ, o Poder Público é, hoje, o maior usuário do Poder Judiciário, aparecendo como parte (autor ou réu) em 51% dos processos judiciais ativos no Brasil, segundo dados do Conselho Nacional de Justiça, restando claro que a taxa de congestionamento do Poder Judiciário ocorre por conta desse cliente.[129]

No dizer de Karoline Busatto[130]:

> Além da questão orçamentária que evidencia o elevado custo de manutenção dos processos pelos cofres públicos, necessário também aceitar que temos de deixar de pensar o Poder Judiciário como responsável único pela solução das demandas, atribuindo às partes e outros atores maior poder de decisão e participação.

[129] BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. 100 maiores litigantes. Justiça em Números. Conselho Nacional de Justiça. Brasília: CNJ, 2021.

[130] BUSATTO, Karoline, Considerações sobre a Lei de Mediação e a Administração Pública. In: PINHO, Humberto Dalla Bernardini de; RODRIGUES, Roberto de Aragão Ribeiro (orgs.). Mediação e Arbitragem na Administração Pública. Curitiba: CRV, 2018, p.170.

Os métodos autocompositivos como a mediação e a conciliação, onde a construção do consenso é feita pelas próprias partes, sendo o mediador ou conciliador um terceiro que através de técnicas adequadas auxilia as partes a restabelecer a comunicação muitas vezes rompida pelo conflito, a construir caminhos para o acordo, surgem como formas alternativas ou adequadas de solucionar os conflitos, diversas daquelas onde o Poder Judiciário, por meio do Estado-Juiz, decide o conflito pela sentença.

Em se tratando de Administração Pública, a mediação aparece como forma de verdadeiro acesso à justiça e de possibilidade de aproximar o cidadão da Administração, em busca de uma gestão pública mais horizontal e menos impositiva.

A Administração Pública pode sim ser mais horizontal e dialógica, e a mediação é uma técnica que possibilita que as partes envolvidas no conflito se façam protagonistas do resultado dessa comunicação.

Os desafios em se tratando de uma cultura voltada essencialmente para o litígio, e as dificuldades inerentes ao setor público estão presentes, não como obstáculos que impeçam os avanços, mas como estímulos à implementação pelos gestores das políticas públicas voltadas à autocomposição.

3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para os que ainda encaram a mediação e a conciliação como modelo empírico de resolução de conflitos, antes, no curso ou fora do processo judicial, a importância da teoria

para o suporte e sustentação da prática demonstra a sua segurança e solidez na busca de consensos.

A preservação do diálogo e da relação social subjacente são objetivos habitualmente trabalhados por instrumentos advindos de teorias da negociação, como é o caso da mediação e da conciliação.

Podemos pensar que mediar e conciliar passa, em alguma medida, por negociar os interesses das partes que se apresentam em conflito, daí a importância de utilizar a ferramenta da negociação com base em uma teoria estruturada.

Vários suportes teóricos sustentam o procedimento de mediação e conciliação e trazem elementos objetivos e extremamente úteis aos mediadores, auxiliando as partes envolvidas no conflito a construir o melhor e o possível consenso para a questão posta em discussão.

O conceito de conflito e como se dá o acesso à justiça em seu sentido mais amplo são fundamentais para se entender o contexto histórico atual, a chamada crise do poder Judiciário e as alternativas de acesso aos meios autocompositivos de resolução de contritos.

No Brasil, a mediação e a conciliação envolvendo o Poder Público, como formas adequadas de solução de seus conflitos, foi inicialmente disciplinada pela Lei Federal n. 13.140, de 26/06/2015, marco regulatório do tema no País, com capítulo específico para a autocomposição envolvendo a Administração Pública (Capítulo II).

A Resolução no 125 do CNJ trouxe também uma preocupação com o acesso à justiça, por meio de menções expressas como "acesso ao sistema de justiça", "responsabilidade social" e "direito constitucional ao acesso à justiça".

Já o Código de Processo Civil de 16/03/2015, no seu art. 174, disciplinou que todos os entes públicos deverão criar câmaras de conciliação e mediação para solucionar administrativamente conflitos envolvendo a Administração Pública.

O art. 175, caput, do CPC, disciplinou que não são excluídas outras formas de mediação e conciliação extrajudiciais, que podem ser feitas por profissionais independentes, nos termos de lei específica, sendo tais disposições aplicáveis às Câmaras de Conciliação e Mediação, de acordo com o parágrafo único do mesmo dispositivo.

A Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015, chamada de Lei Geral de Mediação, dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias, dispondo também, em capítulo específico, sobre autocomposição de conflitos no âmbito da Administração Pública.

Ada Pellegrini Grinover[131] afirma que se pode falar hoje de um minissistema brasileiro de métodos consensuais de solução judicial de conflitos, formado pela Resolução no 125/2010 do CNJ, pelo Novo CPC e pela Lei de Mediação, naquilo em que não conflitarem.

No caso, reforça-se a mudança de cultura do embate e do litígio, chamada também "cultura da sentença" por Valéria Feriolli Lagrasta Luchiari[132],

[131] GRINOVER, Ada Pellegrini. Os métodos consensuais de solução de conflitos no novo CPC. In: O novo Código de Processo Civil: questões controvertidas. São Paulo: Atlas, 2015, p. 1-2.

[132] ALMEIDA, Tania. Caixa de Ferramentas em Mediação: aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dash, 2014, p. 18

nas apresentações da obra de Tania Almeida, para a cultura da pacificação social.

Ainda, Ada Pellegrini Grinover[133] refere ainda que "vai ganhando corpo a consciência de que, se o que importa é pacificar, torna-se irrelevante que a pacificação venha por obra do Estado ou por outros meios, desde que eficientes."

Podemos pensar que mediar e conciliar passa, em alguma medida, por negociar os interesses das partes que se apresentam em conflito, daí a importância de utilizar a ferramenta da negociação com base em uma teoria estruturada.

4. O CONFLITO INERENTE ÀS RELAÇÕES HUMANAS

Aristóteles considerava a sociedade essencial para vida do homem que, como ser político, não pode viver só tendo em vista sua necessidade natural de associar-se para atingir seus objetivos pela cooperação da vontade humana.

Segundo Moraes e Spengler (2019, p.47):

> Em resumo o conflito é inevitável e salutar (especialmente se queremos chamar a sociedade na qual se insere de democrática), o importante é encontrar meios autônomos de manejá-lo, fugindo da ideia de que seja um fenômeno patológico e encarando-o como um fato, um evento fisiológico importante, positivo ou negativo conforme os valores inseridos no contexto social analisado. Uma sociedade sem conflito é estática.

O Estado como atualmente conhecido, decorreu da repartição de funções com base nos ideais de Montesquieu em "L'Esprit dês Lois", criando órgão independentes e separados. O Direito constituído visa então a disciplinar a convivência humana, ordenando a vida em sociedade.

Entretanto, o monopólio da função jurisdicional hoje afeta ao Poder Judiciário, não era historicamente exigido. Inicialmente, os conflitos eram decididos instintivamente pelas partes envolvidas, mediante negociação e ou imposição de força - a chamada Autotutela. Nestes casos, o poder da coação

[133] CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido. Teoria Geral do Processo. 15 ed., São Paulo: Malheiros, 1999, p. 29-30.

era inegável. Sendo estas infrutíferas, buscava-se um terceiro, considerado sábio e imparcial para decidir a questão, sendo este o início da arbitragem voluntária. Em um segundo momento, a arbitragem tornou-se obrigatória com o auxilio do Estado para efetivação de suas decisões.

Somente com a sofisticação das relações sociais o Estado tomou para si tal função, o *jus punitionis*, garantindo-lhe o poder coercitivo para que pudesse instituir a solução obtida através de seu judiciário e fazendo com que no Estado Moderno liberal afastasse a chamada justiça privada, ou aquela que não advém do Estado

O governo então evoluiu buscando assumir funções fundamentais e tarefas ampliadas, através de estruturas burocráticas a fim de permitir o exercício da atividade proposta de forma eficiente. Deu-se, então a criação de regras norteadoras das decisões a serem proferidas e do procedimento para solução das disputas exercendo a Jurisdição.

A jurisdição, portanto, além da coercitividade, conta com garantias e princípios como o de que seu exercício dar-se-á somente por investidos na autoridade de Juiz (Principio da Investidura), divisão demográfica e limitação ao território (Aderência ao Território), Indelegabilidade, Inevitabilidade (pois uma vez o conflito sujeito à soberania esta impõe-se), a garantia ao acesso ao Judiciário (Indeclinabilidade), entre outros.

Entretanto, tais garantias podem não ser o bastante para proporcionar aos cidadãos o acesso à justiça aqui considerada como o "dar a cada um o que é seu".

A teoria de que a justiça sendo um direito natural protegeria os cidadãos e que bastava o governo permanecer passivo até que fosse requerido o reconhecimento do direito demonstrou ser ineficaz à medida que a sociedade cresceu em tamanho e complexidade. A partir do movimento visando a declaração de direitos nos séculos XVIII e XIX, e a proclamação destes na Constituição Francesa de 1946, deu-se início a uma nova fase no qual o Estado teria uma atitude mais ativa.

O Estado Moderno, tendo como início um caráter liberal, passou através do tempo a abandonar sua ideal associação ordenadora para atuar regulatoriamente, visando o controle do crescimento e desenvolvimento em progressão geométrica.

No Brasil, a adoção de um sistema civil e normativista, tradicionalmente pretendendo que o Código de Processo Civil regesse todas as soluções de disputas no âmbito procedimental demonstrou-se incabível. O sistema procedimental hoje existente não é flexível e veloz o bastante para

adequadamente cumprir com as garantias constitucionais existentes. Por outro lado, decisões absolutamente intocáveis repetidas vezes tornam-se inexeqüíveis, impedindo a efetividade dos direitos reconhecidos.

Percebe-se, portanto, uma crise estrutural do sistema de Justiça hoje vigente. Daí a possibilidade de se abrirem novas portas de acesso à justiça, com a adoção de Tribunais multiportas e métodos autocompositivos e ou consensuais de solução de conflitos, cujo movimento teve origem no Brasil, no próprio seio do Poder Judiciário, com a edição da Resolução 125, do CNJ.

E em se tratando de Administração Pública é ainda mais presente a necessidade de buscar outras formas de se alcançar o interesse público ou a justiça, uma vez que a relação do Estado com os cidadãos e contribuintes é permanente, tornando necessária a inclusão de acesso democrático e horizontal de busca de diálogo e consensos em prol de toda a coletividade que é, ao final, para quem as políticas públicas se destinam.

5. O PAPEL DO MEDIADOR EXTRAJUDICIAL DE CONFLITOS

O mediador e o conciliador, neste processo, atuam como um terceiro imparcial que, através de técnicas adequadas, buscam construir a ponte perdida entre as partes, restabelecendo o diálogo, a fim de se chegar a um consenso.

O mediador não é aquele que decide, ele é o facilitador do diálogo entre as partes envolvidas no conflito, elas sim as verdadeiras protagonistas na construção dos acordos.

Conforme nos ensina Spengler[134], é necessário: "Uma adequada preparação profissional, que inclua não somente competências jurídicas, e também específico conhecimento das técnicas de mediação."

Um novo olhar sobre os conflitos envolvendo a Administração Pública é possível, e passa prioritariamente pela implementação da política pública de autocomposição, com o investimento e capacitação de uma equipe de mediadores extrajudiciais aptos a atuar como facilitadores do diálogo entre as partes.

A mediação se mostra como um método estruturado de autocomposição e que tem na figura do mediador, a ponte para uma comunicação colaborativa entre as partes envolvidas no conflito.

[134] SPENGLER, Fabiana Marion. Da Jurisdição à Mediação: por uma outra cultura no tratamento dos conflitos. 2. ed. Ijuí: Ed. Unijuí, 2016. p. 195.

Ninguém melhor do que os próprios envolvidos no conflito para definir, controlar, decidir e atuar na forma como melhor resolver a questão em conflito. O resultado será controlado, na medida em que foram as próprias partes que previram as conseqüências da sua vontade, foram elas que por meio do diálogo franco e estruturado e a partir do conhecimento da realidade e circunstâncias da outra parte, construíram pontos em comum e, portanto firmaram um acordo.

As partes em conflito chegam sempre no início de um procedimento de mediação, muito posicionadas e enxergando aquela situação conflituosa somente através de sua lente ou posição. Muito provavelmente as partes por si só não conseguirão sair das suas posições, por isso, o método da mediação é tão rico em possibilitar que essas partes, por meio da estrutura teórica e do aporte fundante da mediação, por seus princípios e estrutura, possam dialogar e, passo a passo, estabelecendo a confiança mútua, estabelecer uma postura cooperativa e construtiva.

Estimula-se a formalização de um termo de entendimento entre as partes, que preverá uma solução por elas mesmas constituída. Contudo, mesmo nos casos em que o termo de entendimento não é alcançado, há um estreitamento da relação, pois se permitiu ao contribuinte/cidadão dialogar e ser ouvido, e à Fazenda Pública defender seu entendimento e esclarecer os seus limites. Isso em um ambiente conduzido pelos mediadores, que atuam como verdadeiros fiscais do procedimento, a fim de lhes dar o devido suporte teórico e por consequência a segurança jurídica necessária na elaboração dos possíveis acordos.

O mediador, devidamente capacitado, não atua beneficiando um lado ou outro no conflito. O mediador é o elo de condução do procedimento, agindo como facilitador do diálogo entre as partes, trazendo e lembrando sempre as partes que estão em conflito, Administração Pública por seus representantes legitimados a participar do procedimento, e particular e seus representantes e/ou outros entes públicos por suas representações, a esclarecer as questões e construir alternativas de consenso, tudo dentro dos princípios norteadores que são de informalidade, oralidade, isonomia e voluntariedade das partes, próprios do procedimento de mediação.

6. CONCLUSÕES

O acesso à justiça em seu sentido mais amplo pode ser atingido pela prática dos meios autocompositivos de resolução de conflitos, como é a mediação e a conciliação, inclusive no âmbito da Administração Pública.

A chamada crise pela qual percorre a prestação jurisdicional em seu modelo clássico, com o acúmulo de demandas judiciais e a complexidade da sociedade contemporânea, que demanda uma prestação mais célere e eficaz, passa pela oferta de novas alternativas de acesso à justiça, como são os meios autocompositivos de resolução de conflitos.

Ao autorizar a criação de câmaras públicas de mediação pelos entes da federação, o art. 174 do CPC possibilitou a criação das Câmaras de Mediação e Conciliação por parte dos entes da federação

Os principais fundamentos jurídicos e constitucionais da adoção dos métodos consensuais pela Administração Pública, seja na esfera judicial ou extrajudicial, podem ser resumidos no acesso à justiça de forma mais ampla (resolução adequada dos conflitos), no princípio constitucional da eficiência e em uma Administração Pública mais dialógica e menos vertical.

A própria Lei no 13.655 (Lei de Instrodução às Normas de Direito Brasileiro - LINDB), de 25 de abril de 2018, também prestigia a consensualidade administrativa, convidando a Administração Pública a dialogar com a sociedade em busca de alcançar a melhor solução para a questão conflituosa, dentre aquelas opções possíveis e legalmente autorizadas por lei para a Administração Pública.

Portanto, as soluções negociadas ganham força, especialmente em se entendendo o princípio da juridicidade que vincula as decisões não apenas à legalidade estrita, mas ao bloco geral da legalidade, onde estão presentes os princípios, objetivos e valores constitucionais.

A mediação pode atuar como instrumento de verdadeira pacificação social e também de prevenção de litígios, além de contribuir substancialmente para a qualidade das relações humanas, seja do ponto de vista econômico, social ou emocional.

Para a Administração Pública, é crucial que se mantenha um quadro permanente de mediadores devidamente capacitados, sedimentando a instituição da política pública.

A possibilidade de encarar os conflitos pelos quais as Administrações Públicas naturalmente enfrentam como um processo natural de relacionamento com seus cidadãos e contribuintes, abre espaço para a busca de outras formas de resolução de tais conflitos, buscando a mediação como método estruturado capaz de humanizar, transformar, e resolver os conflitos afetos aos entes públicos.

Utilizando-se de ferramentas de negociação, constroem-se caminhos democráticos de pacificação social, consolidando o acesso à justiça em seu

sentido mais amplo, resgatando e dando aos cidadãos e ao Poder Público o protagonismo para a resolução de seus conflitos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

AZEVEDO, Andre Gomma de. O processo de negociação: uma breve apresentação de inovações epistemológicas em meios autocompositivos. **Revista dos Juizados Especiais**, TJDF – disponível em https://bdjur.tjdft.jus.br. Acesso em 09/04/2021.

BARBOSA, Ana Beatriz Nunes. **A Importância das técnicas de negociação e a escola de Harvard**. Disponível em: <www.dbba.com.br>. Acesso em: 09/04/2021.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. **100 maiores litigantes. Justiça em Números**. CNJ. Brasília: CNJ, 2021.

CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria Geral do Processo**. 15ª ed. São Paulo: Malheiros, 1999.

VASCONCELLOS, M. Esteves. Mediação de Conflitos: epistemologia, teoria e técnicas. Monografia para Graduação e Direito. Brasília: UniCEUB, 2003.

FALECK, Diego. **Manual de Design de Sistema de Disputas**: criação de estratégias e processos eficazes para tratar conflitos. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.

FALECK, Diego; TARTUCE, Fernanda. **Introdução histórica e modelos de mediação**. Disponível em: <www.fernandatartuce.com.br/artigosdaprofessora>. Acesso: em 28/04/2021.

FERREIRA, Magda Hruza de Souza Alqueres. A negociação na mediação de conflitos. **Revista da Associação Brasileira de Advogados Trabalhistas – ABRAT**. Belo Horizonte, a. 4, n. 4, jan/dez. 2016.

FISCHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

GRINOVER, Ada Pellegrini. Os métodos consensuais de solução de conflitos no novo CPC. In: GRINOVER, Ada Pellegrini. **O novo Código de Processo Civil**: questões controvertidas. São Paulo: Atlas, 2015.

LUCHIARI Valeria 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.

BRASIL, Conselho Nacional de Justiça. **Manual de Mediação Judicial.** 6ª ed. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e 2dddbfec54.pdf> Acesso em: 09/04/2021.

MARODIN, Marilene; MOLINARI, Fernanda (orgs.). **Mediação de Conflitos**: paradigmas contemporâneos e fundamentos para a prática. Porto Alegre: Imprensa Livre, 2016.

MORAIS, José Luis Bolzan; SPENGLER, Fabiana Marion. **Mediação e Arbitragem**: alternativa à jurisdição. 4ª ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2019.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Mutações de Direito Administrativo**, 2ª ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2001.

MOREIRA NETO, Diogo de Figueiredo. **Mutações do Direito Administrativo**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

NEIVA, Geisa Rosignoli. **Conciliação e Mediação pela Administração Pública**: parâmetros para a sua efetivação. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2019.

PINHO, Humberto Dalla Bernardina; MAZZOLA, Marcelo. **Manual de Mediação e Arbitragem**. São Paulo: Saraiva, 2019.

BRASIL. Tribunal de Justiça do Distrito Federal. **Revista dos Juizados Especiais**. Disponível em: <https://bdjur.tjdft.jus.br>. Acesso em: 09/04/2021.

RODRIGUES, Roberto de Aragão Ribeiro; PINHO, Humberto Dalla Bernardina de (orgs.). **Mediação e Arbitragem da Administração Pública**. Curitiba: CRV, 2018.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação Não-Violenta**. São Paulo: Ágora, 2006.

SPENGLER, Fabiana Marion. **Da jurisdição à mediação**: por uma outra cultura no tratamento dos conflitos. 2. Ed. Ijuí: Unijuí, 2016.

URY, William. **Como chegar ao sim com você mesmo**. Rio de Janeiro, RJ: Sextante, 2015.

URY, William. **Supere o Não**: como negociar com pessoas difíceis. São Paulo: Benvirá, 2019.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Cíveis**. 2ª ed. São Paulo: Método, 2015.

WARAT, Luis Alberto. **Em nome do acordo**: A Mediação no Direito. Florianópolis, SC: Modara, 2018.

WEISS, Jeff. **Negociações eficazes**. Rio de janeiro: Sextante, 2018.

Enviado em 20.08.2024.
Publicado em 20.05.2025.

Este trabalho está licenciado sob uma licença Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License.

This work is licensed under a Criative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International Licence.