



CORREGEDORIA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO  
**GUIA DE ATUAÇÃO RESOLUTIVA**

- VOL. 2 -

# Guia de MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO



CORREGEDORIA NACIONAL  
DO MINISTÉRIO PÚBLICO

# GUIA DE MEDIACÃO E CONCILIAÇÃO

Brasília, 11 de abril de 2023.



CONSELHO  
NACIONAL DO  
MINISTÉRIO PÚBLICO

**Antônio Augusto Brandão de Aras**  
Presidente

**Oswaldo D'Albuquerque**  
Corregedor Nacional

**Otavio Luiz Rodrigues Jr.**

**Rinaldo Reis Lima**

**Moacyr Rey Filho**

**Engels Augusto Muniz**

**Antônio Edílio Magalhães Teixeira**

**Ângelo Fabiano Farias da Costa**

**Paulo Cezar dos Passos**

**Daniel Carnio Costa**

**Jaime de Cassio Miranda**

**Rogério Magnus Varela Gonçalves**  
Ouvidor Nacional

**Rodrigo Badaró Almeida de Castro**

**Jayme Martins de Oliveira Neto**

**Carlos Vinícius Alves Ribeiro**  
Secretário-Geral

**José Augusto de Souza Peres Filho**  
Secretário-Geral Adjunto

Brasil. Conselho Nacional do Ministério Público.

Guia de mediação e conciliação / Conselho Nacional do  
Ministério Público. Corregedoria Nacional do Ministério Público. –  
Brasília : CNMP, 2023.

133 p. – (Guias de Atuação Resolutiva, v.2)

1. Mediação. 2. Conciliação. 3. Solução de conflito. 4. Ministério  
Público - atuação. I. Corregedoria Nacional do Ministério Público.

CDU 347.918





# **CORREGEDORIA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO**

Guias de Atuação Resolutiva (v. II)

## **Guia de Mediação e Conciliação**

Coordenação Superior:

**Oswaldo D'Albuquerque Lima Neto**

Corregedor Nacional do Ministério Público

Coordenação, Revisão e Redação

**Paulo Valério Dal Pai Moraes**

Procurador de Justiça do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul

Redação:

**Ricardo Schinestsck Rodrigues**

Promotor de Justiça do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul

**Ivana Kist Huppes Ferrazzo**

Promotora de Justiça do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul

**Fernanda Broll Carvalho de Almeida**

Promotora de Justiça do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul

**Élcio Resmini Meneses**

Promotor de Justiça do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul

Revisão:

**Gregório Assagra de Almeida**

Procurador de Justiça do Ministério Público do Estado de Minas Gerais

**Marcelo José de Guimarães e Moraes**

Promotor de Justiça do Ministério Público do Estado do Amapá

**Vinícius Menandro Evangelista de Souza**

Promotor de Justiça do Ministério Público do Estado do Acre

**Jacqueline Orofino da Silva Zago de Oliveira**

Promotora de Justiça do Ministério Público do Estado do Tocantins

**Marco Antonio Santos Amorim**

Promotor de Justiça do Ministério Público do Estado do Maranhão

**Silvio Roberto Oliveira de Amorim Junior**

Coordenador-Geral da Corregedoria Nacional do Ministério Público

Composição de Imagens

**Paulo Valério Dal Pai Moraes**

Procurador de Justiça do Ministério Público do Estado Rio Grande do Sul

Coordenação de suporte editorial e ponto focal

**Suzanna do Carmo Louzada**

Analista do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul – Biblioteconomia

Suporte editorial

**Adriano de Castro Silveira**

Técnico do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul - Informática

**Fernanda Duarte Bernardes**

Analista do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul – Letras

**Gabriela Zeni**

Assessor Especial do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul

**Liziane Pozzobon**

Analista do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul – Administração

**Mara Inês Balem Kuse**

Analista do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul – Biblioteconomia

**Sonia Beatriz da Silva Pinto**

Técnico do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul – Administrativo

**Victoria Faccini Kloppenburg**

Estagiária de Biblioteconomia do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul

**Alessandra Meireles Silva**

Secretária de Gabinete da Corregedoria Nacional do Ministério Público/CNMP

**Camila Mattos de Pinho**

Assessora-Chefe da Corregedoria Nacional do Ministério Público/CNMP

**Juliana Daher Delfino Tesolin**

Advogada e ex-Assessora da Corregedoria Nacional do Ministério Público/CNMP

**Adriane Larissa Remedios Costa**

Estagiária da Corregedoria Nacional do Ministério Público/CNMP

## PREFÁCIO

Prezados leitores,

É com imenso júbilo que apresento este “Guia de Mediação e Conciliação”, consistindo em importante marco prático e teórico na abordagem de técnicas e ferramentas autocompositivas, delineando diretrizes e posturas que devem nortear a atuação resolutiva do Ministério Público brasileiro.

O Guia foi desenvolvido pela Corregedoria Nacional durante o biênio 2022-2023, em conjunto com uma série de outros materiais, práticas e programas voltados a fomentar a cultura de resolutividade na Instituição.

Nesse contexto, destacam-se: o Manual de Negociação; os 3 (três) volumes da Revista Jurídica da Corregedoria Nacional - Coletânea Especial de Fomento à Resolutividade (Estímulo à Atuação Resolutiva, Atuação Preventiva - Eficácia Social na Defesa dos Direitos Fundamentais e Unidade, Independência Funcional e Integridade no Ministério Público brasileiro); o Glossário da Resolutividade; o Vade Mecum e a Biblioteca da Corregedoria Nacional; as Correições Ordinárias de Fomento à Resolutividade promovidas nas unidades e ramos do Ministério Público brasileiro; e a implementação do Certificado de iniciativas resolutivas.

Todos esses produtos, juntamente com o Guia que ora se apresenta, notabilizam a consolidação de uma nova dimensão de Corregedoria, caracterizada pelo fomento à resolutividade. Além das clássicas funções fiscalizatória, orientativa e avaliativa, devem as Corregedorias-Gerais e a Corregedoria Nacional – que são garantias institucionais do bom e adequado funcionamento do Ministério Público – ocuparem-se com a implementação de cultura institucional pautada na resolutividade de modo a reconhecer, avaliar e expandir boas práticas geradoras de impacto social positivo.

Com efeito, com a promulgação da Carta Cidadã de 1988, emerge um novo modelo de Ministério Público, com vocação democrática e papel fundamental na reconstrução do discurso e da prática jurídica em prol da concretização dos direitos fundamentais e da realização dos valores da República.

Nesse contexto, a busca por soluções efetivas aos conflitos, controvérsias e problemas que tocam interesses para cuja defesa é legitimado o MP passa a integrar o núcleo de sua própria missão constitucional. É com a consciência dessa conjuntura que se concebe o presente Guia, elaborado no intuito de auxiliar os integrantes do Ministério Público brasileiro a atuarem de forma resolutiva no desempenho de suas atribuições, sob a dinâmica prospectiva ou

## **CORREGEDORIA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO**

### **Guia de Mediação e Conciliação**

---

preventiva, como também no aspecto reativo.

Os temas abordados são diversos e abrangem tanto aspectos teóricos quanto práticos no que concerne às técnicas de autocomposição sob os ângulos da pacificação social e da resolutividade.

Ressalta-se, por necessário, que este guia não possui qualquer pretensão impositiva nem se propõe a esgotar todas as possíveis formas de atuação para o alcance dos resultados constitucionais perseguidos pelo MP. Antes, consubstancia-se em ferramenta valiosa para auxiliar os membros do Ministério Público a desenvolverem suas potencialidades e talentos, enveredando pelo campo das emoções e sentimentos na arte da resolução de problemas, orientando-os a uma atuação responsiva e direcionada à transformação da realidade social.

Por fim, gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos aos membros e membras do Ministério Público, servidores, colaboradores e especialistas que contribuíram para a elaboração deste Guia. Seus conhecimentos e experiências aqui compartilhados enriquecem e tornam especial a presente obra coletiva, e, por isso, desejo que os leitores possam desfrutar de todo esse esforço empenhado.

Espero que este “Guia de Mediação e Conciliação” seja fonte de inspiração e orientação a todos aqueles que almejam a construção – que é e deve ser sempre constante – de um Ministério Público compromissado com a efetiva concretização dos valores da República e dos direitos fundamentais, assegurando-lhes a máxima efetividade possível por meio do uso adequado e responsável dos instrumentos jurídicos que lhe são disponibilizados.

Brasília, 14 de agosto de 2023

**Oswaldo D’Albuquerque Lima Neto**  
Corregedor Nacional do Ministério Público

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
<b>1.1. CONTEXTO DE SUSTENTABILIDADE MUNDIAL</b>	<b>13</b>
<b>1.2. CORREGEDORIAS DO MINISTÉRIO PÚBLICO E ATUAÇÃO SUSTENTÁVEL</b>	<b>15</b>
<b>1.3. OBJETIVOS DO GUIA DE MEDIAÇÃO E DE CONCILIAÇÃO</b>	<b>17</b>
<b>1.4. METODOLOGIA UTILIZADA NO GUIA DE MEDIAÇÃO E DE CONCILIAÇÃO</b>	<b>18</b>
<b>2. CONCEITOS PRÁTICOS DE MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO</b>	<b>21</b>
<b>3. ATUAÇÃO INTERVENTIVA DO TERCEIRO IMPARCIAL, EMOÇÕES E SENTIMENTOS</b>	<b>27</b>
<b>4. ALICERCES PRÁTICOS ESTRUTURANTES DA MEDIAÇÃO/CONCILIAÇÃO</b>	<b>31</b>
<b>5. TÉCNICAS EFICIENTES DE MEDIAÇÃO AVALIATIVA/CONCILIAÇÃO – PROPOSTA METODOLÓGICA PRÁTICA. FASES DA MEDIAÇÃO/CONCILIAÇÃO</b>	<b>39</b>
<b>6. FASE DA PREPARAÇÃO DA MEDIAÇÃO/CONCILIAÇÃO</b>	<b>41</b>
<b>6.1 PRÉ-MEDIAÇÃO, CAUCUS E ANAMNESE</b>	<b>41</b>
<b>6.2. PLANEJAMENTO SUBJETIVO, DEFINIÇÃO DE PAPÉIS E O MINISTÉRIO PÚBLICO MEDIADOR/CONCILIADOR</b>	<b>45</b>
<b>6.2.1. Definição de papéis</b>	<b>45</b>
<b>6.2.2. Profissionais do MP trabalhando em conjunto como M/Cs e como negociadores</b>	<b>47</b>
<b>6.2.3. Membros do Ministério Público podem ser mediadores/conciliadores?</b>	<b>48</b>
<b>6.2.4. Cuidados na organização e planejamento da parte subjetiva da autocomposição</b>	<b>50</b>
<b>6.3. PREPARAÇÃO E PLANEJAMENTO OBJETIVOS</b>	<b>51</b>
<b>6.3.1. Criação de grupos de WhatsApp e característica continuada da interlocução</b>	<b>52</b>
<b>6.3.2. Preparação do local ou sessão on-line</b>	<b>54</b>
<b>6.3.2.1. Sessões on-line – vantagens – interlocutores nos seus próprios ambientes</b>	<b>55</b>
<b>6.3.2.2. Melhor avaliação das linguagens não verbais on-line</b>	<b>56</b>
<b>6.3.2.3. Sessões e reuniões presenciais</b>	<b>57</b>
<b>7. FASE DO INÍCIO DA SESSÃO CONJUNTA E APRESENTAÇÃO DAS REGRAS DA MEDIAÇÃO/CONCILIAÇÃO – DECLARAÇÕES DE ABERTURA</b>	<b>59</b>

# **CORREGEDORIA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO**

## **Guia de Mediação e Conciliação**

---

<b>7.1. APRESENTAÇÃO DE TODOS E CONSENSOS QUANTO À PARTE SUBJETIVA DA MEDIAÇÃO</b>	<b>59</b>
<b>7.2. DECLARAÇÃO DE IMPARCIALIDADE E NÍVEIS DE ATENÇÃO</b>	<b>59</b>
<b>7.3. M/C – EXCELENTE ESCUTADOR E ANOTADOR</b>	<b>60</b>
<b>7.4. EXPLICANDO O TRABALHO DO MP NA AUTOCOMPOSIÇÃO</b>	<b>61</b>
<b>7.5. ESCLARECIMENTO SOBRE OS PRINCÍPIOS APLICÁVEIS À MEDIAÇÃO/ CONCILIAÇÃO</b>	<b>61</b>
<b>7.6. PROPOSTAS SOBRE AS REGRAS PROCEDIMENTAIS DA MEDIAÇÃO</b>	<b>62</b>
<b>7.7. ESCLARECIMENTO SOBRE O PRINCÍPIO DA VOLUNTARIEDADE NA MEDIAÇÃO/CONCILIAÇÃO E OBTENÇÃO DE CONSENSO QUANTO ÀS FUNÇÕES DO M/C</b>	<b>64</b>
<b>8. FASE DA NARRAÇÃO DOS FATOS E IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS</b>	<b>65</b>
<b>8.1. A FALA DOS MEDIANDOS, EMOÇÕES E SENTIMENTOS</b>	<b>65</b>
<b>8.2. TÉCNICA DO SILÊNCIO</b>	<b>66</b>
<b>8.3. TÉCNICA DA RESPIRAÇÃO</b>	<b>66</b>
<b>8.4. TÉCNICA DO CONTROLE DA REATIVIDADE</b>	<b>67</b>
<b>8.5. TÉCNICA DA ESCUTA</b>	<b>68</b>
<b>8.7. LINGUAGEM NÃO VERBAL DO CORPO E O M/C</b>	<b>70</b>
<b>8.8. TÉCNICA DAS SÍNTESES CONCLUSIVAS E DA OBTENÇÃO DE CONSENSOS</b>	<b>71</b>
<b>9. FASE DA DETECÇÃO DOS INTERESSES E DAS NECESSIDADES</b>	<b>73</b>
<b>9.1. CONCEITOS DE POSIÇÕES, INTERESSES E NECESSIDADES</b>	<b>73</b>
<b>9.2. TIPOS DE NECESSIDADES</b>	<b>77</b>
<b>9.3. TÉCNICAS DE IDENTIFICAÇÃO DE INTERESSES E NECESSIDADES</b>	<b>77</b>
<b>9.4. TÉCNICA DO RESPEITO E DA VALIDAÇÃO</b>	<b>79</b>
<b>9.5. TÉCNICA DA DESCONSTRUÇÃO DE IMPASSES – PROPOSTAS DO M/C – REGRA DE OURO DA AMIZADE</b>	<b>80</b>
<b>9.6. TÉCNICA DO BOM HUMOR</b>	<b>82</b>
<b>9.7. TÉCNICA DA ESCUTA</b>	<b>83</b>
<b>9.7.1. Escuta passiva</b>	<b>84</b>
<b>9.7.2. Escuta de reconhecimento</b>	<b>85</b>
<b>9.7.3. Escuta ativa e parafraseio</b>	<b>85</b>
<b>9.7.4. Escuta empática</b>	<b>86</b>
<b>9.7.5. Escuta inclusiva</b>	<b>87</b>
<b>9.7.6. Escuta excludente</b>	<b>87</b>

# CORREGEDORIA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

## Guia de Mediação e Conciliação

9.8. COLONIZAÇÃO DOS DIÁLOGOS	88
9.9. A DIFICULDADE DE ESCUTAR E BENEFÍCIOS DA ESCUTA	89
9.9.1. Dificuldade de escutar	89
9.9.2. Escuta e respeito	90
9.9.3. Escuta e informações	90
9.9.4. Enxergar os interlocutores	91
9.9.5. Escuta e unidade de propósitos implementadores	92
9.9.6. Escuta e o princípio da persuasão da reciprocidade	92
9.10. M/C E DISTANCIAMENTO CONTEXTUAL	93
10. FASE DA RECONTEXTUALIZAÇÃO OU REENQUADRAMENTO	95
10.1. CONCEITO DE ENQUADRAMENTO	95
10.2. BENEFÍCIOS DA TÉCNICA DO ENQUADRAMENTO	97
10.3. CONOTAÇÃO POSITIVA	98
10.4. HISTÓRIAS ALTERNATIVAS OU PERIFÉRICAS	100
11. FASE DA GERAÇÃO E SELEÇÃO DE OPÇÕES, ALTERNATIVAS E PROPOSTAS	103
11.1. INTRODUÇÃO AO TEMA	103
11.2. CONCEITOS DE ALTERNATIVA E DE OPÇÃO	104
11.3. OPERACIONALIZAÇÃO DAS ALTERNATIVAS E OPÇÕES	105
11.3.1. “Uma fatia do bolo de cada vez”	105
11.3.2. Técnica do escalonamento e da organização temporal por prioridades, pautada por acontecimentos externos ao agente (implementação de intenções)	107
11.3.3. Técnica da livre consensualidade entre os mediandos	110
11.3.4. Técnica da expansão de recursos	111
11.3.5. Técnica da intercalação	113
11.3.6. Técnica do <i>brainstorm</i>	113
11.3.7. Técnica da coerência interna da autocomposição	114
11.3.8. Técnica da agregação de terceiros à autocomposição	114
11.3.9. Técnica da utilização de recursos sensoriais	115
11.3.10. Técnica do <i>reality check</i> (teste de realidade)	116
11.3.11. Técnica da observação contextual e bilateral das alternativas	118
12. ACORDO, FORMALIZAÇÃO E HOMOLOGAÇÃO	119
13. AVALIAÇÃO, MONITORAMENTO E CUMPRIMENTO DA MEDIAÇÃO/ CONCILIAÇÃO	123

# **CORREGEDORIA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO**

## **Guia de Mediação e Conciliação**

---

<b>13.1. REGRAS DE SUSPEIÇÃO E IMPEDIMENTO DO M/C</b>	<b>123</b>
<b>13.2. MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DAS MEDIAÇÕES/CONCILIAÇÕES</b>	<b>124</b>
<b>13.3. ATUAÇÃO CONJUNTA DOS PROMOTORES/PROCURADORES NATURAIS COM OS COLEGAS INTEGRANTES DE ESTRUTURAS DE AUTOCOMPOSIÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO</b>	<b>125</b>
<b>13.4. TRABALHAR OS MÉTODOS AUTOCOMPOSITIVOS COMO TÉCNICA, E NÃO COMO PROCEDIMENTO FORMAL</b>	<b>127</b>
<b>13.5. MONITORAMENTO, CUMPRIMENTO, ÍNDICES DE RESOLUTIVIDADE SOCIAL, ESTATÍSTICA DE DADOS</b>	<b>128</b>
<b>14. A POSSIBILIDADE MEDIADORA NAS INSTÂNCIAS INTERNAS - A PRÁTICA NA CORREGEDORIA-GERAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO - CASE</b>	<b>129</b>
<b>14.1. PASSOS PARA A MEDIAÇÃO (SEM CARÁTER DISCIPLINAR), CONFORME PREVISTO NO PROVIMENTO</b>	<b>130</b>
<b>14.2. PASSOS PARA A MEDIAÇÃO (COM CUNHO DISCIPLINAR), CONFORME PREVISTO NO PROVIMENTO</b>	<b>130</b>
<b>15. MENSAGEM FINAL</b>	<b>132</b>



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1. CONTEXTO DE SUSTENTABILIDADE MUNDIAL



Seguindo a orientação de muitos países, o Brasil tem experimentado profundas modificações nas estruturas sociais, administrativas e judiciais a partir do início de uma nova consciência no sentido de que as práticas pacificadoras e de cooperação têm o condão de proporcionar uma melhor resolução para os conflitos, controvérsias e proble-

# CORREGEDORIA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

## Guia de Mediação e Conciliação

mas<sup>1</sup> que surgem nos relacionamentos em sociedade, neles incluídas as vivências inter e intrainstitucionais do Ministério Público.

Isso acontece, principalmente, porque o Brasil está inserido no Programa da Organização das Nações Unidas (ONU), que trata dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável em nosso País<sup>2</sup>, sendo eles os que abaixo são apresentados:

Os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável são um apelo global à ação para acabar com a pobreza, proteger o meio ambiente e o clima e garantir que as pessoas, em todos os lugares, possam desfrutar de paz e de prosperidade. Estes são os objetivos para os quais as Nações Unidas estão contribuindo a fim de que possamos atingir a Agenda 2030 no Brasil.



Especificamente tratando do Ministério Público, em que pese ser necessária a participação efetiva da nossa Instituição em todos os objetivos acima, é importante destacar o de número 16, que trata da

1 A distinção que é feita entre conflito e controvérsia é necessária porque o conflito se caracteriza por um antagonismo de posições ou de interesses em que exista a resistência por parte de um dos envolvidos; já a controvérsia não possui tal característica, sendo identificada apenas pela divergência, na qual não exista resistência. A palavra resistência, portanto, é que estabelece a distinção. É usado o conceito de “problema”, pois em várias situações da atuação Institucional não existem conflitos a resolver. Por exemplo, na atuação preventiva do Ministério Público em que é feito trabalho objetivando a implementação dos Planos de Prevenção Contra Incêndio – PPCI em condomínios, casas de espetáculo, bares, restaurantes, hotéis etc., pode não haver conflito, o que acontecerá se os instados a cumprir as exigências legais aceitarem imediatamente implementar o que determina a lei. Nessa situação, apenas haverá um “problema”, que será resolvido por intermédio de uma negociação direta entre os membros da Instituição e aquele que precisava regularizar a segurança do estabelecimento ou do condomínio. Um segundo exemplo seriam convênios entre o Ministério Público e outras instituições públicas. Para a formalização do documento, seriam utilizadas técnicas de negociação para solucionar o “problema”, não se falando em conflito, pois, na maior parte das vezes, ele não existe. Ex.: convênios entre o Ministério Público e as Universidades Federais para a análise de combustível adulterado. O Ministério Público comprometia-se a oferecer o material humano, veículos de coleta, investigação; e as Universidades ofereciam seus laboratórios, o material, as análises e os laudos técnicos, sem que houvesse qualquer conflito.

2 ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (BRASIL). *Objetivos de desenvolvimento sustentável no Brasil*. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/sdgs>>. Acesso em: 1 jul. 2022.

“PAZ, JUSTIÇA e INSTITUIÇÕES EFICAZES”, porque, para que consigamos implementar uma atuação, de fato, eficaz, pacífica e justa, é fundamental que, em primeiro lugar, tais objetivos sejam conseguidos e trabalhados no âmbito interno das estruturas ministeriais.

## **1.2. CORREGEDORIAS DO MINISTÉRIO PÚBLICO E ATUAÇÃO SUSTENTÁVEL**

O artigo 2º da Portaria nº 03, de 10 de janeiro de 2017, do CNMP prevê que a Corregedoria Nacional é órgão “orientador, fiscalizador e avaliador das atividades funcionais e da conduta de membros e servidores do Ministério Público brasileiro.”

A partir de tal dicção legal, percebe-se com clareza o primeiro alicerce da Corregedoria, qual seja: a orientação dos membros da Instituição Ministerial, em especial no tocante às práticas pacificadoras e de autocomposição.

Todavia, esse desiderato da Corregedoria necessita de ser aprimorado ante as determinações inclusas na Resolução nº 118, de 1º de dezembro de 2014, do Conselho Nacional do Ministério Público, quando instituiu a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público, por intermédio dos seguintes objetivos:

**Art. 2º** Na implementação da Política Nacional descrita no artigo 1º, com vista à boa qualidade dos serviços, à **disseminação da cultura de pacificação**, à redução da litigiosidade, à satisfação social, ao empoderamento social e ao estímulo de soluções consensuais, serão observados:

I - formação e treinamento de membros e, no que for cabível, de servidores;

II - acompanhamento estatístico específico que considere o resultado da atuação institucional na resolução das controvérsias e conflitos para cuja resolução possam contribuir seus membros e servidores;

III - valorização do protagonismo institucional na obtenção de resultados socialmente relevantes que promovam a justiça de modo célere e efetivo. (grifo nosso)

## CORREGEDORIA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

### Guia de Mediação e Conciliação

---

Também no artigo 7º da mesma Resolução, é dito que compete às unidades e ramos do Ministério Público brasileiro o desenvolvimento da Política Nacional de Incentivo à Autocomposição; a promoção da capacitação, treinamento e atualização permanente de membros e servidores nos mecanismos autocompositivos de tratamento adequado dos conflitos, controvérsias e problemas; e a inclusão, no conteúdo dos concursos de ingresso na carreira, dos meios autocompositivos.

Com o intuito de regulamentar e explicitar as fontes normativas, foi aprovada, em 22 de setembro de 2016, durante o 7º Congresso Brasileiro de Gestão do Ministério Público, a *Carta de Brasília*, documento no qual a Corregedoria Nacional do Ministério Público e as corregedorias-gerais dos Ministérios Públicos dos estados e da União aprovaram diretrizes que passam a ser implementadas pela Recomendação nº 54, de 28 de março de 2017, do Conselho Nacional do Ministério Público.

Cabe às Corregedorias, portanto, na busca da concretização da sustentabilidade institucional, trabalhar no sentido de implementar alterações culturais e administrativas, estimuladas pelas vertentes de orientação, avaliação e fiscalização, materializando-se, assim, os princípios da Administração Pública previstos no artigo 37 da Constituição Federal de 1988, em especial a diretriz constitucional da eficiência.



### 1.3. OBJETIVOS DO GUIA DE MEDIAÇÃO E DE CONCILIAÇÃO

O Guia de Mediação e de Conciliação tem como objetivo agregar valores, práticas e posturas autocompositivas ao cotidiano de trabalho do Ministério Público, de modo que tais experiências possam ser disseminadas na sociedade, seja por intermédio da atuação direta dos profissionais do Ministério Público, seja pela criação de estruturas de conciliação e de mediação nas comunidades, escolas, na área tributária, penal e tantas outras.

Com isso, poderá, da mesma forma, ser cumprida uma das principais metas do Mapa Estratégico do Conselho Nacional do Ministério Público: a **transformação social**.

Portanto, este guia sobre as técnicas de mediação e de conciliação, na linha do que foi brevemente contextualizado, é mais um passo que a Instituição realiza nesse caminhar, tendente a tornar mais próximas dos profissionais do Ministério Público algumas práticas que permitirão novas reflexões sobre posturas normalmente adotadas por todos nós.



Pretendemos, também, que o guia contribua para o desenvolvimento de melhores procedimentos, estratégias e planejamentos, no intuito de, eficientemente, concretizar resultados efetivamente resolutivos, humanos e pacificadores.

## **1.4. METODOLOGIA UTILIZADA NO GUIA DE MEDIAÇÃO E DE CONCILIAÇÃO**

A neurociência desvendou muitos mistérios do comportamento humano. Um deles é o fenômeno “Nós *versus* Eles”<sup>3</sup>, paradoxalmente criado pelo hormônio ocitocina, que é a substância responsável por estabelecer vínculos de confiança e de bem-estar.

No caso das corregedorias, em decorrência das suas funções naturais de fiscalização, avaliação e orientação, impostas pela lei, é possível a criação desse viés adversarial no âmbito intrainstitucional, o que pode acontecer devido à inadequada compreensão sobre a importância dos necessários controles internos e orientadores em todas as instituições.

Não somente por isso, pretendemos que o Guia de Mediação e de Conciliação constitua-se em um ambiente de diálogo entre todos os colegas do Ministério Público que a ele tiverem acesso, como se estivéssemos conversando.

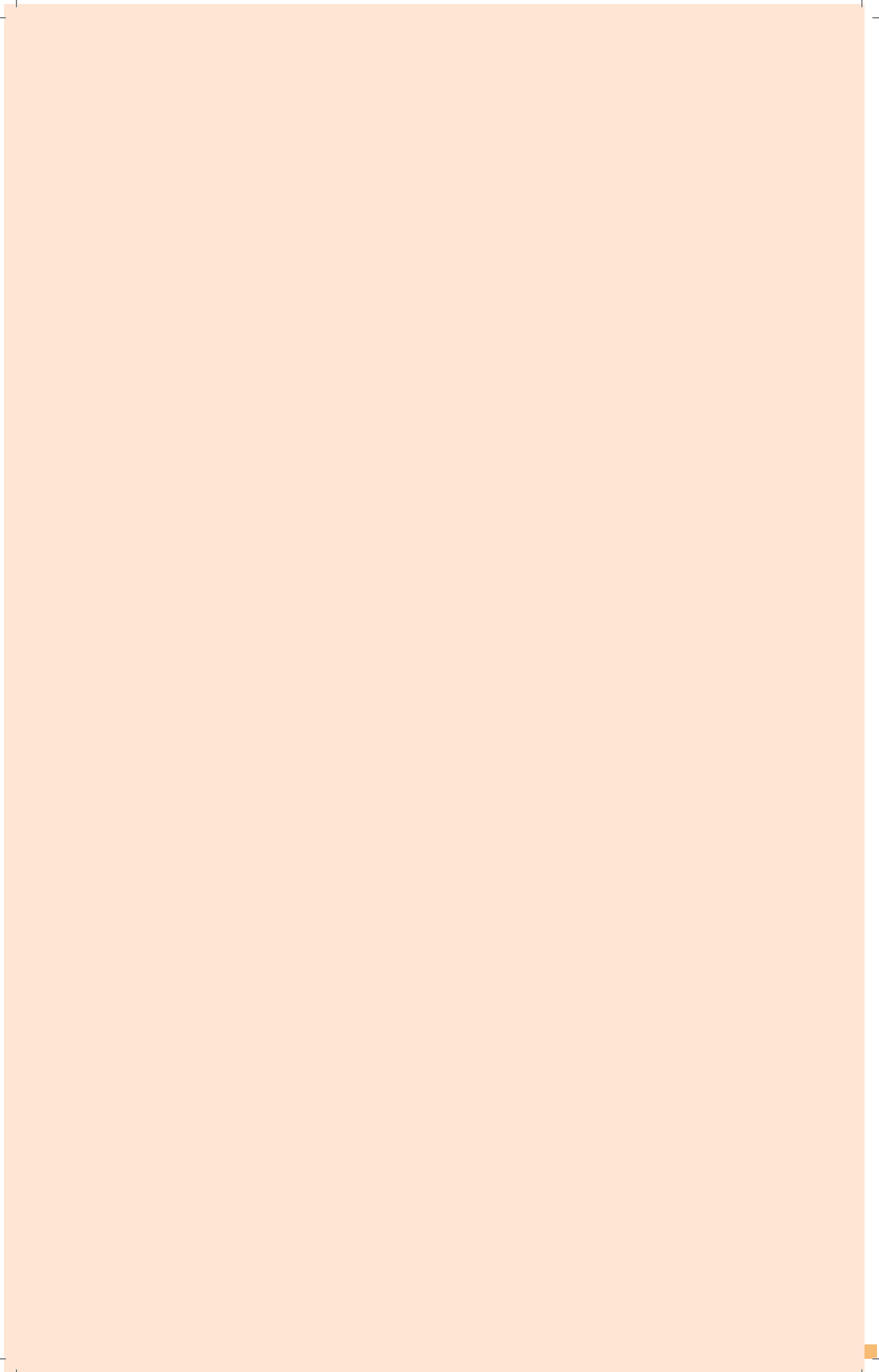
Assim, a metodologia de exposição do conteúdo adotou a primeira pessoa do plural, o “nós”.

Conseqüentemente, todos poderão perceber e experienciar, cognitivamente e emocionalmente, suas efetivas inserções nos contextos a seguir abordados, sendo essa uma técnica que se vale dos co-

---

3 “Nosso cérebro forma dicotomias do tipo ‘Nós *versus* Eles’[...] com uma velocidade estonteante [...] o cérebro agrupa rostos por gênero ou status social em uma velocidade equivalente[...]. As fissuras do cérebro que dividem Nós e Eles são esmiuçadas na discussão do capítulo 4 sobre a ocitocina. Lembre-se de que esse hormônio estimula a confiança, a generosidade e a cooperação com relação a Nós, mas um comportamento muito mais mesquinho com relação a Eles – maior agressividade antecipatória em jogos econômicos e maior disposição em sacrificar o outro grupo (e não o nosso) pelo bem comum.” (SAPOLKY, Robert M. *Comporte-se: a biologia humana em nosso melhor e pior*. São Paulo: Companhia das Letras, 2021. p. 381-383).







## 2. CONCEITOS PRÁTICOS DE MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO

A Lei nº 13.140/2015 (Lei de Mediação) dispõe, no seu artigo 1º, parágrafo único, sobre o que seja mediação:

Parágrafo único. 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.

Já o Código de Processo Civil traz conceito diverso de mediação, além de distingui-la da conciliação. Transcrevemos:

Art. 165 Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição.

§ 2º O conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem.

§ 3º O mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos.

Por sua vez, o Manual de Mediação do Conselho Nacional de Justiça assim conceitua mediação:

A mediação pode ser definida como uma negociação facilitada ou catalisada por um terceiro. Alguns autores preferem definições mais completas sugerindo que a mediação é um processo autocompositivo segundo o qual as partes em disputa são auxiliadas por uma terceira parte neutra ao conflito ou por um painel de pessoas sem interesse na causa, para se chegar a uma composição. Trata-se de um método de resolução de disputas no qual se desenvolve um processo composto por vários atos procedimentais pelos quais o(s) terceiro(s) imparcial(is) facilita(m) a negociação entre as pessoas em conflito, habilitando-as a melhor compreender suas posições e a encontrar soluções que se

compatibilizam aos seus interesses e necessidades.<sup>4</sup>

O mesmo Manual de Mediação do CNJ apresenta o conceito de conciliação:

[...] pode-se afirmar que ainda existe distinção em relação à mediação, todavia, a conciliação atualmente é (ou ao menos deveria ser) um processo consensual breve, envolvendo contextos conflituosos menos complexos, no qual as partes ou os interessados são auxiliados por um terceiro, neutro à disputa, ou por um painel de pessoas sem interesse na causa para ajudá-las, por meio de técnicas adequadas, a chegar a uma solução ou acordo.<sup>5</sup>

Dissecando os conceitos, percebemos que a vertente conceitual diferenciadora adotada pelo Poder Judiciário tem como foco a existência de vínculo anterior, a complexidade e a resolução de conflitos entre as partes.

Tais distinções, todavia, não abrangem a integralidade de assuntos a resolver por parte do Ministério Público.

Com efeito, na forma do que já consta na Cartilha de Negociação da Corregedoria Nacional do Ministério Público, trabalhamos na dimensão dos *conflitos*, *controvérsias* e dos *problemas*.

A distinção entre conflito e controvérsia é necessária, porque o conflito se caracteriza por um antagonismo de posições ou de interesses, em que exista a resistência por parte de um dos envolvidos.



---

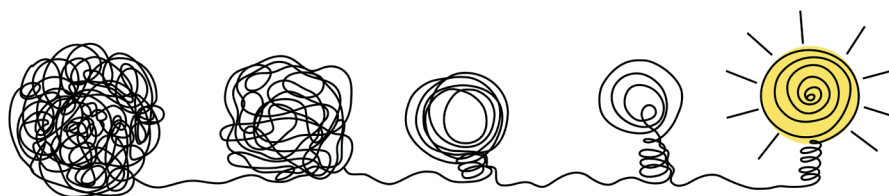
4 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Manual de mediação judicial*. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2023.

5 CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. *Manual de mediação judicial*. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>>. Acesso em: 24 jan. 2023.

Já a controvérsia não possui tal característica da resistência, sendo identificada apenas pela divergência, na qual não exista resistência. A palavra resistência, portanto, é que estabelece a distinção.



Ainda usamos o conceito de problema, pois, em várias situações da atuação institucional, não existem conflitos a resolver.



Por exemplo, na atuação preventiva do Ministério Público em que é feito trabalho objetivando que sejam implementados os Planos de Prevenção Contra Incêndio (PPCIs) em condomínios, casas de espetáculo, bares, restaurantes, hotéis etc., pode não haver conflito, o que acontecerá se os instados a cumprir as exigências legais aceitarem imediatamente implementar o que determina a lei. Nessa situação, apenas haverá um problema, que será resolvido por intermédio de negociação direta entre os membros da Instituição, outros órgãos públicos e aqueles que precisam regularizar a segurança dos estabelecimentos ou dos condomínios.

Um segundo exemplo seria a formalização de convênios entre o Ministério Público e outras instituições públicas. Para tanto, poderiam ser utilizadas técnicas de mediação para solucionar o problema, não se falando em conflito, pois, na maior parte das vezes, ele não existe (ex.:

convênios entre o Ministério Público e as Universidades Federais para a análise de combustível adulterado. O Ministério Público se comprometeria a oferecer o material humano, veículos de coleta, investigação, e as Universidades ofereceriam seus laboratórios, o material, as análises e os laudos técnicos, sem que houvesse qualquer conflito).

O esclarecimento acima também serve para ressaltar que, na experiência prática e cotidiana do trabalho dos profissionais do Ministério Público, eventual existência ou não de vínculos anteriores entre as partes não se apresenta como um elemento de distinção idôneo entre mediação e conciliação, evidenciando, em realidade, apenas uma visão individualista de um processo civil paritário (uma parte contra a outra), quando, na verdade, a nossa Instituição trabalha predominantemente com problemas complexos, estruturais, multidisciplinares, nos quais as técnicas de mediação e de conciliação podem e devem ser amplamente utilizadas.

Para fins de compatibilização com o sistema adotado pelo Poder Judiciário, talvez pudéssemos apresentar como distinção entre mediação e conciliação o fato de, na conciliação, haver a atuação mais interventiva do terceiro imparcial (conciliador) fazendo propostas e sugestões aos conciliandos, sendo mais incisivo no tocante às posturas menos flexíveis das partes ou, até mesmo, prospectivo quanto a alternativas, opções e acordos.

Na mediação, então, caberia ao terceiro imparcial (mediador) também facilitar o diálogo, como ocorre na conciliação, mas de uma maneira menos interventiva<sup>6</sup>, a fim de que as partes possam chegar por si

---

6 André Gomma citando Leonard Riskin, da Universidade do Missouri, em GOMMA, André de Azevedo (org.). *Estudos de arbitragem em mediação e negociação*. Brasília: Brasília Jurídica, 2002. – A mediação adotada no Brasil é, predominantemente, não opinativa. Esta característica parte do entendimento que uma parte da doutrina possui sobre o tema quanto à existência de basicamente dois tipos de posturas do mediador, quais sejam a avaliadora e a facilitadora. Na avaliadora, o mediador assume uma posição mais interventiva, avalia e emite prognósticos, recomendações, podendo pressionar as partes para que fechem o acordo (avaliador-restrito), chegando, até mesmo, a oferecer propostas (avaliador-amplio). Na postura facilitadora, o mediador é menos ativo nas pressões, devendo as partes, por si só, encontrarem o consenso, dando a elas um sentimento de efetiva participação e controle sobre a resolução do problema. Entendem os adeptos da postura facilitadora que ela é mais profícua para o efeito de que as partes se autoajustem, encontrem as soluções e se empoderem, com vistas à futura resolução de conflitos.

## CORREGEDORIA NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO

### Guia de Mediação e Conciliação

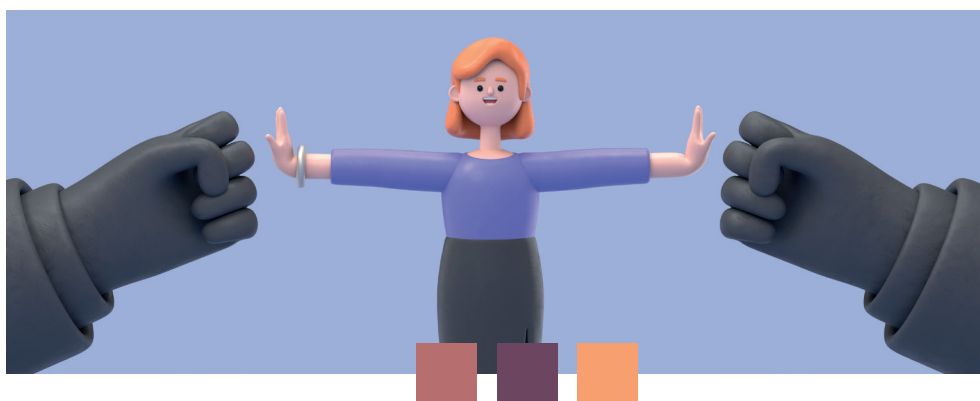
---

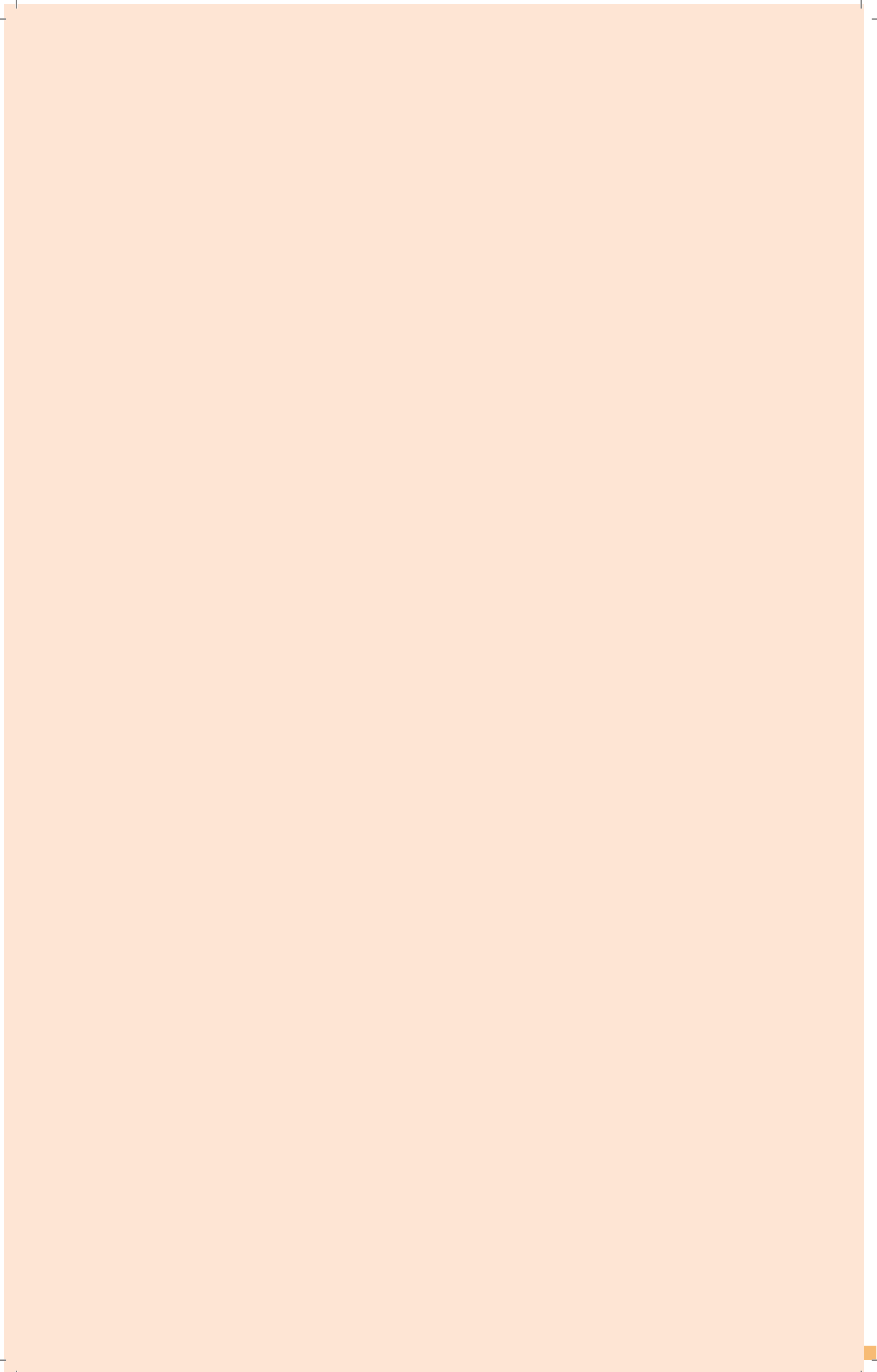
próprias às soluções que melhor atendam aos interesses e necessidades de todos.

Portanto, no desenvolvimento deste trabalho, adotaremos opção metodológica, pragmática e didática que equipará a *mediação avaliativa* à *conciliação*, por ambas terem a característica da intervenção do terceiro imparcial produzindo propostas, alternativas e intervenções diversas, tendentes à facilitação do diálogo.

Com isso, pretendemos oferecer oportunidade aos profissionais do Ministério Público para que escolham a denominação que entenderem mais adequada ao caso concreto sob análise, respeitando-se, desta forma, a independência funcional.

Também com o sentido de facilitar, adotaremos a denominação M/C para designar MEDIADOR/CONCILIADOR, abreviando essas palavras, pois serão referidas muitas vezes ao longo deste guia.





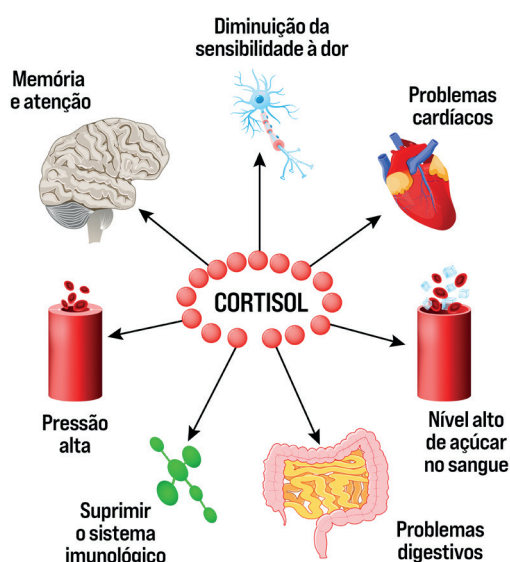
### 3. ATUAÇÃO INTERVENTIVA DO TERCEIRO IMPARCIAL, EMOÇÕES E SENTIMENTOS

A experiência dos profissionais do Ministério Público à frente de mediações e conciliações tem demonstrado ser absolutamente comum que as partes envolvidas no problema estejam nervosas, muitas vezes com medos, arrogâncias, agressividades.

O oposto também pode acontecer, ou seja, interlocutores excessivamente permissivos, exageradamente humildes, ausência de defesa e de reação a ataques infundados do outro negociador etc.

Esses estados de ânimo geram hormônios de estresse, entre eles a adrenalina e o cortisol, os quais, quando despejados no organismo em excesso, prejudicam imensamente a memória de longo prazo, o aprendizado, a memória de trabalho e, conseqüentemente, o raciocínio e a boa tomada de decisão.

Nesse sentido, a postura passiva do terceiro imparcial, não interventiva, não propositiva de alternativas, que venha a atribuir integral e exclusivamente às partes nervosas a definição no tocante às opções de solução dos problemas, não é adequada à luz da neurociência e da própria razão de ser dos métodos autocompositivos. Ao que tudo indica, é imensamente mais profícuo possibilitar que conciliadores e mediadores (neste caso mediador avaliativo) treinados façam suas intervenções e propostas, as quais serão avaliadas pelas partes, a fim de que ofereçam a última palavra relativamente aos consensos ou não.





Não bastasse isso, em casos complexos envolvendo questões jurídicas e fáticas diversas, não é aceitável que sejam desprezados a experiência e os conhecimentos técnicos do profissional do Ministério Público no seu mister de servir como M/C, pois terá melhores condições de orientar soluções fático-técnicas que não teriam como ser aventadas pelas partes, ainda mais no estado de ânimo alterado que muitos casos concretos naturalmente promovem.

Outro fator que contribui para o estímulo às intervenções do conciliador ou, se desejarmos, do mediador avaliativo ministerial é o próprio DNA dos profissionais do Ministério Público, no qual é fácil identificar o ímpeto investigativo (investigar sobre eventuais propostas criativas e inovadoras), resolutivo e propositivo, apresentando-se como incompatível com as nossas características institucionais orientar neste guia em sentido inverso, ou seja, que o mediador seja um mero espectador não interventivo dos mediados, pois a prática demonstra que muitas opções geradas pelo terceiro imparcial conciliador acabam sendo acolhidas, com resultados profícuos para todos os envolvidos na autocomposição.

Existe, da mesma forma, um elemento decisivo para o estímulo às intervenções do M/C ministerial com expertise, propostas neste guia. É a constatação de que nossa Instituição possui vários parceiros conveniados ou trabalhando em cooperação, como o Tribunal de Contas, as Agências Reguladoras, Universidades, mesmo entes privados, que po-

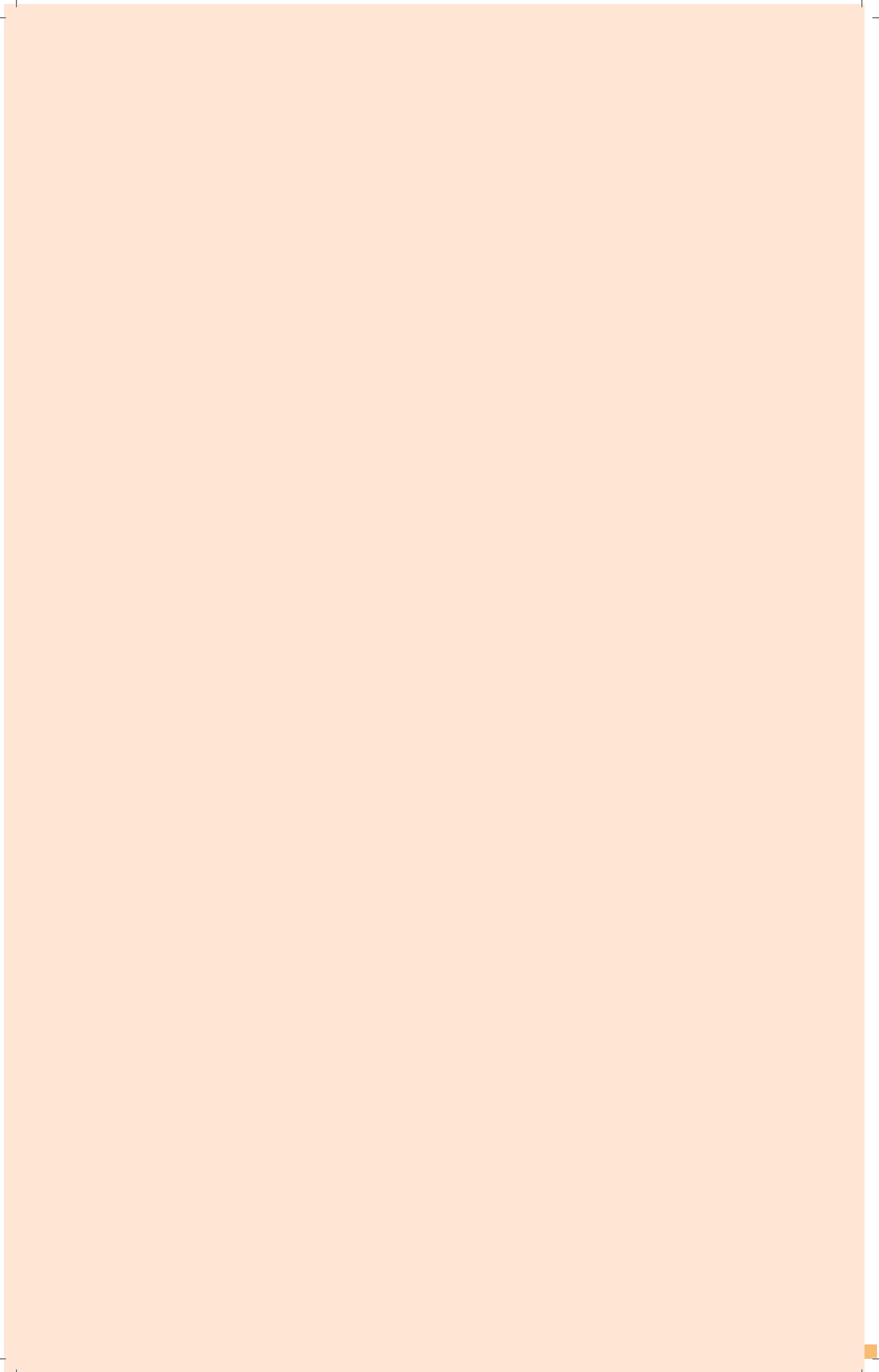


dem ser sugeridos para auxiliar em mediações/conciliações, diferencial este que precisa ser apontado, porque o desejado neste trabalho é a criação de estruturas de autocomposição no Ministério Público que sejam customizadas para as nossas realidades, de modo que possamos assumir nossa específica identidade no realizar a pacificação social no Brasil.

Por isso, “fórmulas” que eventualmente possam valer para outras instituições ou situações tratadas por M/Cs privados, ou mesmo profissionais públicos de outros Órgãos, merecem adaptações quando se tratar da atuação de profissionais do Ministério Público.

Objetivando atender às expectativas da sociedade em relação ao Ministério Público, a partir da nossa identidade institucional, é que fazem parte das capacitações em autocomposição promovidas pelos CEAFs, Escolas do Ministério Público e Corregedorias conteúdos de autocontrole, autoauscultação (aprender a autoavaliar as reações do corpo, desconfortos, medos etc.), autorregulação das emoções e dos sentimentos, expertises essas que possibilitam ao profissional de autocomposição tranquilidade (a pessoa tranquila despeja serotonina, dopamina, ocitocina e endorfinas, hormônios e neurotransmissores, que são fundamentais para o aprendizado, criatividade, inovação e resolução de problemas) suficiente para apresentar propostas, alternativas e posturas mais sensatas, factíveis, proporcionais, razoáveis e implementáveis.





## 4. ALICERCES PRÁTICOS ESTRUTURANTES DA MEDIAÇÃO/ CONCILIAÇÃO



### 4.1. IDENTIDADE INSTITUCIONAL AUTOCOMPOSITIVA

Feitos esses comentários iniciais, sugerimos, como primeiro alicerce estruturante, a reflexão sobre a fixação da nossa específica identidade institucional no trato dos conflitos, controvérsias e problemas levados à mediação/conciliação do Ministério Público.

Significa dizer que temos experiência, estrutura e realidades específicas de trabalho e que é a partir dessas vivências que devemos formar nossa maneira peculiar de trabalhar em mediações e conciliações.

Usando da praticidade, há situações em que o Ministério Público – tanto o MP autor, o *custos iuris*, como, também, integrantes dos Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição – é convidado a participar de espaços de mediação em outras instituições, cujos mediadores seguem a regra da não intervenção com propostas na interlocução. Em tais momentos, percebe-se a forma totalmente diferente com que trabalham, por exemplo, mediadores vinculados ao Poder Judiciário e ao Ministério Público, causando espécie àqueles as propostas de acordo lançadas pelos mediadores ministeriais.

Outra peculiaridade das nossas atuações é que fazemos atendimento de parte e atendimentos extrajudiciais variados, em que, muitas vezes, nem sequer há conflito. Isso porque o Ministério Público trabalha em larga escala de forma preventiva.

Esse é o motivo pelo qual discorreremos em item anterior sobre as distinções entre conflito e problema, pois, ao trabalharmos na dimensão dos “problemas”, assumimos uma postura mais ampla e completa na busca da resolutividade social.

Merece destaque, ainda, o fato de que a complexidade dos assuntos tratados pelo Ministério Público exige que tenhamos expertise para trabalhar diretamente com técnicas de mediação e de conciliação, mesmo não estando formalmente instaurado procedimento específico de mediação ou de conciliação.

Com efeito, uma coisa é trabalhar como mediador/conciliador. Outra, muito diferente, é trabalhar como negociador, mas com técnicas de mediação ou de conciliação para resolver problemas.

Figuremos o exemplo real em que o Ministério Público intentara ação civil pública ambiental contra duas empresas, tendo uma delas sido excluída da lide sob o argumento de que apenas comprara a área comercial onde haviam sido encontrados resíduos sólidos deixados pela empresa vendedora. A empresa excluída também acabou demandando judicialmente a vendedora. Após longas tratativas em que os diálogos estavam difíceis, o Núcleo de Autocomposição do Ministério Público propôs que fossem utilizadas técnicas de mediação/conciliação, o que foi imediatamente acolhido pelas partes, passando alguns dos profissionais do MP a atuar exclusivamente como mediadores/conciliadores (M/Cs), enquanto outros membros do MP continuaram como negociadores.

Não por coincidência, os diálogos ficaram muito mais facilitados quando passaram a ser tratados por terceiros imparciais do MP, fazendo com que, em poucos dias, acabasse por ser firmado complexo acordo, envolvendo duas ações judiciais e múltiplos atores.

Um dos fatores pelos quais foi exitosa a técnica acima descrita foi porque a introdução de membros do MP como terceiros impar-

ciais facilitou a implementação da técnica da despolarização.

Com efeito, o MP atuando como M/C pode executar com mais proficiência o controle de diálogos produtivos, a facilitação das negociações entre aqueles que estão mais polarizados em suas posições, o que também é feito por intermédio do apontamento do terceiro imparcial para que os negociadores explorem soluções já alvitradas, muito interessantes, mas que as partes, devido às emoções exacerbadas da polarização, eventualmente não tenham conseguido perceber.

Reiteremos, portanto, que, para trabalhar com técnicas de mediação/conciliação, não há a necessidade de serem instaurados formalmente procedimentos específicos para tanto, bastando que sejam utilizadas técnicas como a despolarização, validação, acolhimento e tantas outras que, a seguir, comentaremos.



## **4.2. ALICERCE DA FLEXIBILIDADE INTRÍNSECA**

O segundo alicerce estruturante trata-se da flexibilidade intrínseca dos métodos autocompositivos, fazendo alusão às características dos processos estruturais ensinadas por Zaneti, Didier e Alexandria.<sup>7</sup>

Significa registrar que os procedimentos, normas processuais e métodos autocompositivos são instrumentos a serviço dos acontecimentos materiais, do caso concreto.

---

<sup>7</sup> DIDIER JUNIOR, Fredie; ZANETI JÚNIOR, Hermes; OLIVEIRA, Rafael Alexandria de. Elementos para uma teoria do processo estrutural aplicada ao processo civil brasileiro. *Revista de Processo*, São Paulo, v. 45, n. 303, p. 45-81, maio 2020.

Destarte, o foco é a resolução e o tratamento adequado do problema estrutural, seja pela utilização das técnicas de mediação, de conciliação, de práticas restaurativas e de negociação, não importando a denominação que seja dada ao método.

Aliás, a experiência das Corregedorias, dos Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição, dos Centros de Apoio e dos mais variados setores ministeriais indica que há grande volume de trabalho dos colegas em problemas estruturais, complexos e multidisciplinares, os quais, pelas suas próprias características, acabam induzindo os profissionais do Ministério Público a estados de ânimo com valência negativa (ansiedade, medo, confusão, falta de tempo, excesso de trabalho).

Em tais circunstâncias, impõe-se às estruturas de apoio da nossa Instituição, sejam Núcleos de Autocomposição, Centros de Apoio, Corregedorias etc., em um primeiro momento, a utilização de práticas restaurativas direcionadas ao nosso próprio *staff* de colegas, a fim de compatibilizar entendimentos diversos (há casos envolvendo colegas da área ambiental, urbanismo, direitos humanos, crime, tributário), em respeito aos princípios da indivisibilidade, unidade e da independência funcional (art. 127, § 1º, da Constituição Federal), bem como, e principalmente, para aliviar tensões emocionais que atrapalharão, certamente, a execução de um trabalho autocompositivo profissional e eficiente.

Assim, não é incomum que, a partir de um mesmo caso concreto, sejam usadas técnicas de práticas restaurativas, de mediação, de conciliação e de negociação, concretizando-se a necessária flexibilidade intrínseca dos métodos autocompositivos (a imagem a seguir apresenta várias formas de trabalhar no mesmo caso concreto, inclusive a campo, em mediações nas comunidades) para a solução de problemas complexos.



### 4.3. ALICERCE DA MULTIDISCIPLINARIDADE

O terceiro alicerce é a multidisciplinaridade.

A multidisciplinaridade é uma característica do nosso tempo em que a *uberização* (economia colaborativa), o *transumanismo*<sup>8</sup>, a *webização* (web)<sup>9</sup> dos relacionamentos, o *big data*<sup>10</sup> são as maiores expressões da mudança operada.

8 Sobre o tema, vide: FERRY, Luc. *A revolução transumanista*. Tradução: Éric R. R. Heneauld. Prefácio: entrevista de Luc Ferry a Jorge Forbes. São Paulo: Manole, 2018.

9 FERRY, Luc. *A revolução transumanista*. Tradução: Éric R. R. Heneauld. Prefácio: entrevista de Luc Ferry a Jorge Forbes. São Paulo: Manole, 2018. p. 87.

10 “[...] A primeira internet é a mais conhecida, a de todos os dias, isto é, a *internet da comunicação*. É amplamente dominada pelo quase monopólio dos Gafa [Google, Apple, Facebook, Amazon], aos quais é preciso acrescentar inúmeras redes sociais, como Twitter ou LinkedIn, e também todos os aplicativos que tornam viva a economia colaborativa no modelo Uber, Airbnb, BlablaCar, Trocmaison.com, Vente-privee.com, Leboncoin.fr, Drivy.com, ParuVendu.Fr. Wikipédia [...] Hoje, eles agregam e “pilotam”, com fins mais ou menos mercantis, centenas de milhões de indivíduos reunidos em comunidades em rede. Essa internet oferece utilizações evidentemente pagas [...] embora algumas pareçam gratuitas, o que não passa de uma ilusão: à primeira vista utilizam-se gratuitamente os serviços do Google, Facebook ou do Twitter. A navegação na tela parece gratuita para o usuário: fazemos uma pesquisa na *web* ou postamos mensagens diversas sem gastar um único centavo. [...] por meio de estratégias altamente eficientes essa aparente gratuidade permite, de fato, gerar lucros astronômicos, já que essas prósperas empresas, falsamente desinteressadas, coletam o tempo todo uma infinidade de dados diversos sobre nosso modo de vida, nossas aspirações, nossa saúde, nossas peculiaridades, nossas preocupações e nossos hábitos de consumo (é primeiramente o que se chama de *big data*), os quais revendem a preços exorbitantes a outras empresas – permitindo que estas afinem suas estratégias de comunicação, de inovação e de venda, direcionem e personalizem a publicidade enviada aos seus clientes, ao mesmo tempo que contextualizam cada vez mais as respostas dadas às perguntas dos diferentes internautas.” (FERRY, Luc. *A revolução transumanista*. Tradução: Éric R. R. Heneauld. Prefácio: entrevista de Luc Ferry a Jorge Forbes. São Paulo: Manole, 2018. p. 87).

Impõe-se, portanto, que estejamos minimamente afinados com as novas realidades de comunicação, da economia comportamental (alguns grandes expoentes são Daniel Kahneman e Richard H. Thaler, ambos vencedores do prêmio Nobel), das neurociências, das técnicas de autocomposição, para que possamos atender com profissionalismo aos novos desafios do tratamento de problemas complexos.

Esse é um dos motivos pelos quais optamos por fazer algumas inserções de conceitos e de realidades de outras áreas do conhecimento atreladas ao estudo do comportamento humano (neurociências, tecnologia da informação, economia comportamental, psicologia), objetivando demonstrar que toda tomada de decisão está diretamente vinculada aos hormônios e neurotransmissores que acabam sendo produzidos em decorrência dos estímulos externos e internos que recebemos no cotidiano, seja por influência direta de acontecimentos que estejamos vivenciando, seja, principalmente, por acontecimentos que já vivenciamos (memórias, traumas, experiências) ou que pensamos que iremos vivenciar (planejamento do futuro, medos de tomar determinadas decisões, consequências imaginadas em decorrência das decisões que avaliamos adotar etc.).



#### **4.4. ALICERCE DA VOLUNTARIEDADE**

O quarto alicerce corresponde à voluntariedade, prevista no art. 2º da Lei nº 13.140/2015 (Lei de Mediação), quando informa que a “mediação será orientada pelos seguintes princípios: [...] V - autonomia da vontade das partes; § 2º Ninguém será obrigado a permanecer em procedimento de mediação.”



Também no art. 30 da Lei de Mediação, que trata do princípio da confidencialidade, está previsto que

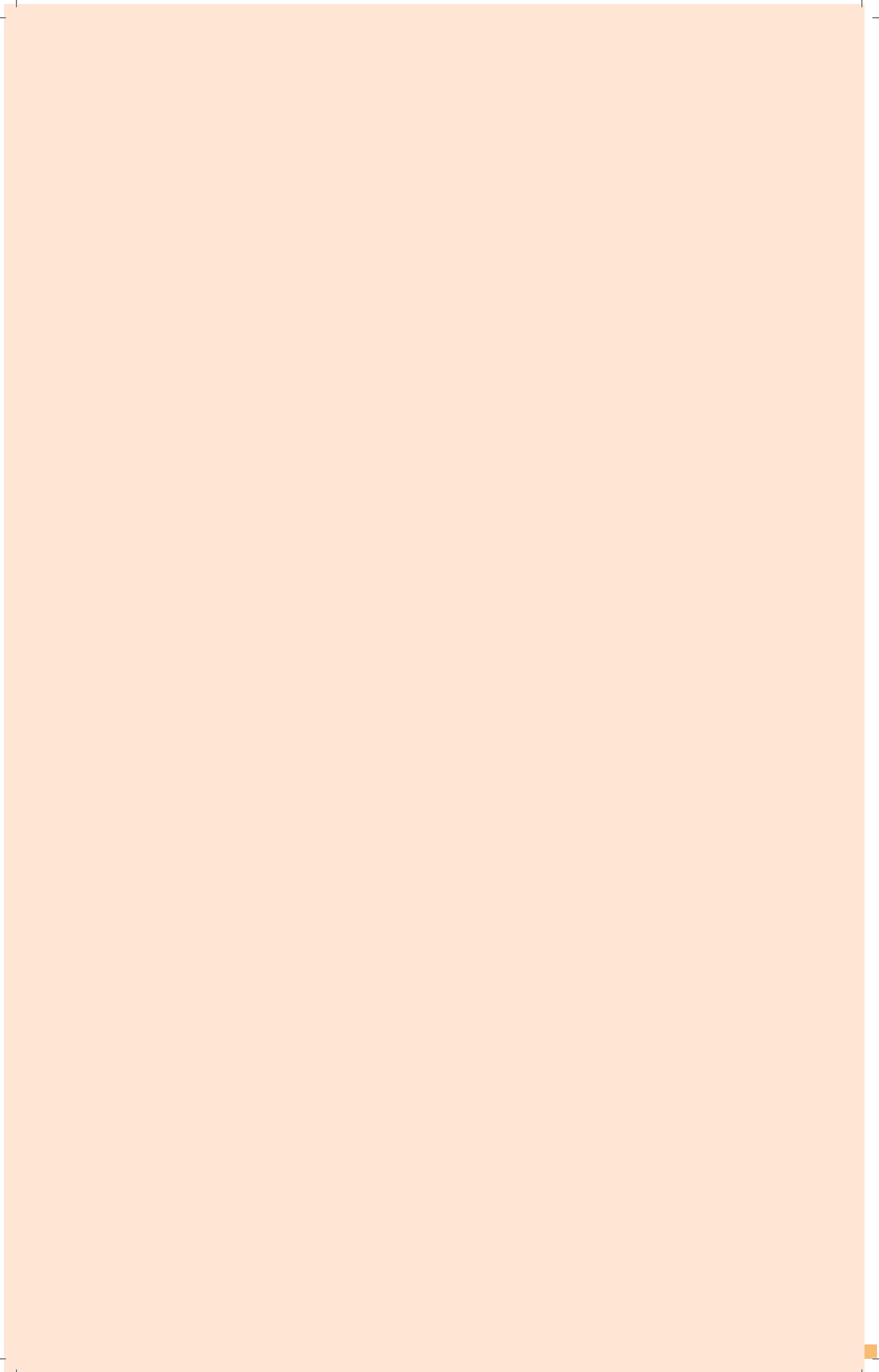
Art. 30 Toda e qualquer informação relativa ao procedimento de mediação será confidencial em relação a terceiros, não podendo ser revelada sequer em processo arbitral ou judicial **salvo se as partes expressamente decidirem de forma diversa** ou quando sua divulgação for exigida por lei ou necessária para cumprimento de acordo obtido pela mediação. (grifo nosso)

Por isso, é fundamental que, antes de qualquer medida de início do procedimento de mediação/conciliação, seja obtida a anuência expressa das partes envolvidas no problema quanto a suas concordâncias em participarem da autocomposição.

De igual forma, as partes podem, a qualquer tempo, desistir da mediação/conciliação, sendo este mais um dos efeitos do alicerce da voluntariedade.

Relativamente aos demais alicerces estruturantes, remetemos os colegas às considerações feitas sobre o tema no Guia de Negociação da Corregedoria Nacional, fazendo menção expressa ao princípio da contextualização, ao paradigma da investigação de informações e dados, ao paradigma da “escuta”, ao paradigma da cooperação, ao paradigma da implementação, ao paradigma da experientiação, ao paradigma do “não julgamento” e ao paradigma da prevalência do interesse público e da relevância social.





## **5. TÉCNICAS EFICIENTES DE MEDIAÇÃO AVALIATIVA/ CONCILIAÇÃO – PROPOSTA METODOLÓGICA PRÁTICA. FASES DA MEDIAÇÃO/CONCILIAÇÃO**

Desenvolveremos a seguir proposta de fases de mediação/ conciliação estruturada para problemas complexos, que poderá ser utilizada em qualquer tipo de assunto que mereça a atuação de terceiro imparcial, cabendo ao profissional do Ministério Público realizar as adaptações eventualmente necessárias para o atendimento das peculiaridades do caso concreto.

Fases da mediação/conciliação:

- a) preparação da mediação/conciliação;
- b) apresentação e definição das regras da mediação/conciliação;
- c) narração dos fatos e identificação dos problemas;
- d) detecção dos interesses e necessidades;
- e) recontextualização ou reenquadramento;
- f) geração e seleção de alternativas, opções e propostas;
- g) acordos e formalização dos pactos;
- h) avaliação, monitoramento e implementação das soluções consensuadas.

Salientamos que os métodos autocompositivos não primam pela rigidez formal, cabendo o alerta para que os colegas do MP possam, à luz das suas realidades de problemas a resolver, melhor planejar seus cenários de mediação/conciliação.

Por exemplo, falaremos de pré-mediações, de reuniões privadas (*caucus*) e tantas outras técnicas, mas essa última, por exemplo, poderá, eventualmente, ser realizada em qualquer fase da mediação, não

necessariamente somente antes da primeira reunião conjunta de todos os envolvidos no problema.

De igual modo, novas rodadas de planejamento do cenário de mediação/conciliação poderão ser feitas após as primeiras fases dos métodos tratados, ante o surgimento de novas realidades, casos fortuitos ou de força maior, ou então, por exemplo, para readequar estratégias de consenso após a descoberta de informações que tenham vindo ao palco da autocomposição em decorrência das trocas de conversas.

Destacamos que utilizaremos a numeração 6, 7, 8, 9, 10 [...] para cada uma das fases da mediação, sempre ressaltando que, no tocante à conciliação, consideramos o conceito normativo apontado na Resolução nº 118, de 1º de dezembro de 2014, do CNMP, nos artigos 11 e 12, como sendo a intervenção propositiva do terceiro imparcial (estaremos equiparando-a à mediação avaliativa – vide nota de rodapé nº “6” o critério distintivo em relação à mediação facilitadora).



## **6. FASE DA PREPARAÇÃO DA MEDIAÇÃO/CONCILIAÇÃO**

### **6.1 PRÉ-MEDIAÇÃO, CAUCUS E ANAMNESE**

A anamnese “[...] é uma entrevista realizada pelo profissional de saúde ao seu doente, que tem a intenção de ser um ponto inicial no diagnóstico de uma doença, ou uma resposta humana aos processos vitais [...]”.<sup>11</sup>

Na dimensão ministerial de que a mediação/conciliação são métodos de tratamento adequado de resolução de problemas, torna-se fundamental a realização de entrevistas prospectivas com todos os envolvidos no conflito, na controvérsia e nos problemas, buscando definir as questões objetivas e subjetivas que integram o assunto, com vistas ao estabelecimento de um planejamento eficiente da autocomposição.

O *caucus* é reunião privada que pode acontecer antes ou depois das reuniões conjuntas com todos os envolvidos no “problema”, visando prospectar informações sobre o estado de ânimo de mediandos/conciliandos sobre suas demandas, expectativas, bem como a respeito da possibilidade ou não de serem colocados frente a frente, seja na via presencial ou on-line<sup>12</sup>.

As pré-mediações, igualmente, servem para que os M/Cs tenham condições de passar informações aos envolvidos sobre o trabalho

---

<sup>11</sup> ANAMNESE (SAÚDE). In: WIKIPEDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Anamnese\\_\(sa%C3%BAde\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Anamnese_(sa%C3%BAde))>. Acesso em: 6 dez. 2022.

<sup>12</sup> “No que tange aos mediadores, a pré-mediação possibilita que, a partir do contato com os indivíduos e suas motivações, identifiquem se o instrumento é o método de composição mais apropriado para as questões trazidas; se o mediador atesta independência em relação ao tema e as pessoas envolvidas; se a comediação seria conveniente ou não na condução do diálogo. No que tange aos mediandos, estes recebem informações sobre o processo de autocomposição visando: (i) elencar claramente os temas que os trazem à mediação; (ii) possibilitar a escolha consciente da Mediação como método de resolução do conflito e/ou das questões existentes; (iii) identificar se encontram em si mesmo disponibilidade para rever posições rígidas ou competitivas; (iv) trabalhar focados na busca de soluções de benefícios mútuos; (v) reconhecer a possibilidade de empenho na observância dos propósitos e princípios éticos do instituto.” (ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*. São Paulo: Dash, 2014. p. 37).

que é desenvolvido pelo Ministério Público na autocomposição, os objetivos, as etapas do procedimento, a fim de que sejam criados os primeiros vínculos de confiança, de proximidade e de motivação para que a parte ingresse na autocomposição.

Nessas reuniões privadas, poderão ser prospectadas informações confidenciais que a parte não desejaria revelar aos demais interlocutores, obstáculos emocionais, expectativas irreais, propostas, opções de resolução etc.

O trabalho com pré-mediações unilaterais revela-se, na prática, como um dos principais instrumentos para alavancar e desenvolver uma mediação/conciliação contextual, planejada, ampla, objetiva, cooperativa e prospectiva que, muitas vezes, se bem empreendido com cada uma das partes, tem o potencial de fazer com que cheguemos à primeira reunião conjunta e já tenhamos a conclusão do acordo.

Exemplo disso aconteceu em mediação cujo problema complexo era a implementação de uma lei municipal de plano de cargos e salários, regularmente votada, mas não implementada pelo prefeito. Após várias ações judiciais e longos anos de trâmite sem qualquer solução, por intermédio de várias pré-mediações com o sindicato dos municipais, Poder Judiciário, Poder Executivo e Poder Legislativo (que, inclusive, propôs e aprovou outra lei municipal para a implementação do acordo, também cedendo parte do seu orçamento para pagar atrasados), quando colocados pela primeira vez em reunião conjunta culminaram por assinar um complexo acordo.

Após homologado judicialmente, o pacto teve reflexos na extinção das demandas coletivas que orbitavam o problema, oportunizando a implementação da lei de cargos e salários, o pagamento de atrasados, além de pacificar toda a cidade, a qual estava dividida e polarizada há anos por causa da referida lei.

Na realização da técnica das pré-mediações, também poderão ser ouvidos técnicos, colegas especialistas do Ministério Público, as partes envolvidas, desenvolvendo-se a prática principalmente por intermédio da técnica do uso de perguntas, que será tratada na sequência.

O objetivo das pré-mediações é identificar dados, informações, desejos, necessidades, posições, interesses, expectativas, percepções e tudo quanto possa ser importante, nos aspectos subjetivos, objetivos e afetivos (afeto no sentido de emoções e sentimentos subjacentes ao problema a resolver) para que sejam criadas alternativas úteis à obtenção de consenso entre todos.

A anamnese pode durar várias horas, sendo importante ressaltar que o eventual dispêndio de maior tempo nesta fase abreviará a resolução ou evitará problemas outros que poderão surgir ao longo da autocomposição.

Exemplo disso seria a hipótese em que, por não ter sido efetuada uma anamnese adequada na prospecção de informações amplas, em uma mediação de regularização de ocupação de área pública, não é perguntado pelo M/C sobre a existência de pessoas descendentes de quilombolas, as quais estão presentes no parcelamento clandestino. Como consequência, não é convidado pelo profissional do Ministério Público Estadual que está à frente do “problema” o colega do Ministério Público Federal encarregado da proteção a essas populações vulneráveis. Avente-se a hipótese em que, após meses de tratativas e concluído consenso para que a população seja transferida para uma área urbanizada e em melhores condições, ingressa o MP Federal com demanda para obstaculizar o cumprimento do pacto consensualizado, impugnando o acordo. Em tais circunstâncias, toda a autocomposição terá sido inútil, devido a uma incorreta anamnese do caso.

O foco da anamnese será, portanto, a obtenção da visão de “drone” (referência inclusa no Guia de Negociação, que faz alusão aos equipamentos voadores que se elevam com câmeras e permitem uma visão mais abrangente da realidade), oportunizando que seja descortinado o contexto do “problema”, a partir do qual será efetuado o planejamento da mediação/conciliação.

Em síntese, as tarefas executadas nas pré-mediações fixarão os aspectos objetivos da autocomposição, tais como questões fático-jurídicas, obstáculos concretos e hipotéticos a solucionar, pretensões

de cada um dos envolvidos, problemas de implementação que já devem ser prospectados, assim como, será buscado definir a parte subjetiva, ou seja, os interlocutores, *stakeholders*<sup>13</sup> (partes interessadas ou intervenientes), técnicos, implementadores (sejam outras instituições ou pessoas físicas) que possam contribuir para que os consensos acabem concretizados, além da fixação dos papéis que cada um dos participantes da mediação/conciliação terá no procedimento.



Sintetizamos esse item apresentando de maneira objetiva, mas não exaustiva, os benefícios das reuniões privadas:

- a) proporcionar maior confiança ao mediador, pois amplia o conhecimento de cada parte;
- b) perguntar a cada parte com mais liberdade;
- c) certificar-se de que a pretensão da parte seja sincera;
- d) obter informações adicionais;
- e) averiguar os verdadeiros interesses, e não somente as posições;
- f) determinar o campo de interesse;
- g) aferir a verdade;
- h) confirmar dúvidas e suposições;
- i) averiguar os sentimentos e necessidades;
- j) desenvolver opções viáveis;
- k) avaliar o poder de decisão da parte;
- l) assinalar as debilidades da posição da parte;

---

<sup>13</sup> STAKEHOLDER. In: WIKIPEDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <<https://pt.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>>. Acesso em: 26 jan. 2023.



- m) recordar o difícil prognóstico de um resultado judicial;
- n) discutir pontos específicos a negociar;
- o) reformular as pretensões.

## **6.2. PLANEJAMENTO SUBJETIVO, DEFINIÇÃO DE PAPÉIS E O MINISTÉRIO PÚBLICO MEDIADOR/CONCILIADOR**

### **6.2.1. Definição de papéis**

É importante não olvidar a questão dos papéis que cada um exercerá no cenário de consenso, porque a não organização do que caberá a cada um, principalmente no âmbito interno dos vários colegas que atuam em problemas multidisciplinares do Ministério Público, poderá ter consequências desastrosas.

Com efeito, o Ministério Público poderá assumir vários papéis na atuação da mediação/conciliação.

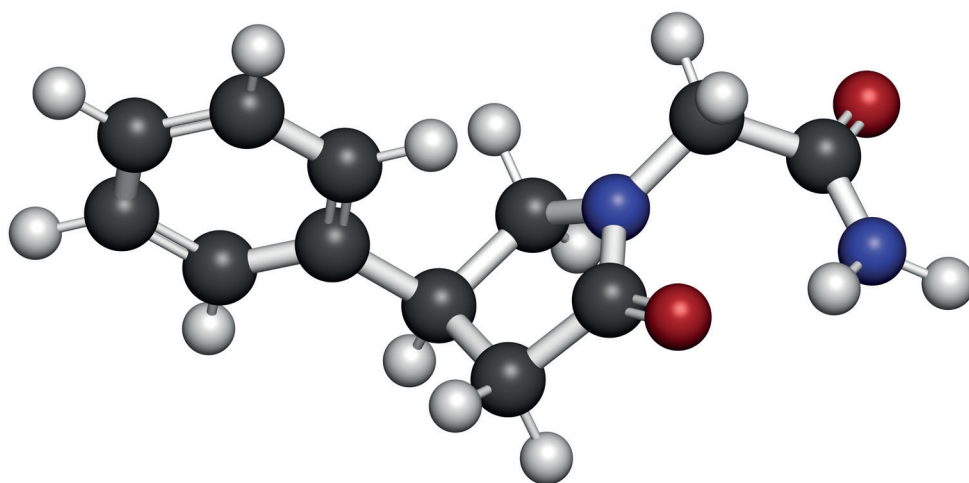
Poderão trabalhar vários M/Cs (é o fato do comediador ou conciliador), em conjunto como os Promotores e Procuradores naturais do caso, seja na condição de órgãos agentes, seja na condição de *custos iuris*.

Também é possível agregar colegas dos Centros de Apoio Operacional, das Corregedorias, de Núcleos temáticos específicos, dos Núcleos Permanentes de Autocomposição etc.

Igualmente é muito útil em autocomposições estruturais complexas a existência de colega observador das linguagens não verbais e verbais, o qual terá a função de repassar ao mediador e ao comediador informações sobre a linguagem corporal dos interlocutores, de modo que os colegas mediadores tenham melhores condições de executar intervenções, afagos, validações, despolarizações etc. Em suma, essa função do mediador/observador tem-se revelado como extremamente útil no sentido de evitar arroubos de agressividade, colonização e eternização de falas, sarcasmos, deboches, desvios de foco dos diálogos etc.

Tendo em vista esses vários papéis passíveis de serem assumidos pelos profissionais do MP, é preciso que sejam feitas negociações intrainstitucionais (aqui destacamos a importância do alicerce da flexibilidade intrínseca, pois, mesmo em cenários de mediação/conciliação, poderão ser necessárias negociações periféricas fundamentais como essa, visando compatibilizar os princípios da indivisibilidade, da unidade e da independência funcional) para que sejam organizadas as funções de cada um, não podendo, por exemplo, um colega chamado a atuar na autocomposição como profissional técnico de uma área específica, seja da saúde, ambiental, crime, direitos humanos etc., passar a realizar funções de mediador. Com o perdão da expressão, trata-se do clássico “cada um deve ficar no seu quadrado”.

De igual forma, não é adequado que os colegas promotores/procuradores naturais, na eventualidade de existirem outros colegas mediadores/comediadores, realizem, conjuntamente, a mesma atividade de mediação, até porque, se o fizerem, poderão inviabilizar suas atuações como Órgão agente ou como *custos iuris* (o colega que atua como mediador/conciliador posteriormente tem vedação para atuar nessas duas posições).



### **6.2.2. Profissionais do MP trabalhando em conjunto como M/Cs e como negociadores**

Tentando demonstrar de maneira prática como podem ser feitas as primeiras organizações do procedimento de autocomposição adequado, destacamos que um mesmo caso concreto admite a escolha do cenário de autocomposição **negociação**, como também de **mediação/conciliação**.

Exemplificando, em temas como Acordo de Não Persecução Penal (ANPP) e Acordo de Não Persecução Cível (ANPC), há colegas que adotam o cenário de mediação/conciliação, no qual o promotor/procurador natural fica na condição de negociador, portanto, “polarizado”, enquanto outros colegas (normalmente dos Núcleos Permanentes de Autocomposição) atuam como mediadores entre os colegas negociadores e o investigado/negociador.

Nesse contexto, também é possível que seja designado colega capacitado nos métodos autocompositivos como conegociador, ao lado do promotor/procurador natural/negociador (já atuam como negociadores naturais em ANPP e ANPC), a fim de garantir melhor equilíbrio de forças. Isso é feito porque não é incomum que o investigado compareça à interlocução com 3 ou 4 advogados, ao passo que, do outro lado, existe apenas o colega promotor/procurador natural negociador, situação de desequilíbrio muito prejudicial e causadora de constrangimentos inaceitáveis, até porque os mediadores/conciliadores do Ministério Público, em tais situações, devido à necessária imparcialidade decorrente da Lei, não poderão intervir de modo a auxiliar o colega como negociadores, pois seu papel será de mediadores/conciliadores imparciais.

Em síntese, valendo-nos do exemplo dos ANPPs e ANPCs, tanto são possíveis cenários de negociação em que o colega promotor/procurador natural atua diretamente e de maneira polarizada em interlocução com o investigado/negociador como também é possível trabalhar os ANPPs e ANPCs no cenário de mediação/conciliação.

Como dito antes, cada colega é livre para escolher o cenário autocompositivo que melhor funcionar para o caso concreto específico tratado.

Indicamos como mais profícuo o cenário mediação/conciliação, porque a posição de um terceiro imparcial sempre atribui mais conforto e credibilidade à interlocução, haja vista a possibilidade de serem intensificados, infrutiferamente, os debates, oportunidades essas nas quais a intervenção do terceiro é fundamental para o reenquadramento cognitivo e emocional dos mediandos.

### **6.2.3. Membros do Ministério Público podem ser mediadores/conciliadores?**

Pergunta reiterada é se membros do Ministério Público podem ser mediadores/conciliadores.

O artigo 784, inciso IV, do Código de Processo Civil assim dispõe:

Art. 784. São títulos executivos extrajudiciais:

[...]

IV - o instrumento de transação referendado pelo Ministério Público, pela Defensoria Pública, pela Advocacia Pública, pelos advogados dos transatores ou por conciliador ou mediador credenciado por tribunal;

Analisando o artigo, percebe-se que não há vedação para que o Ministério Público atue como terceiro imparcial.

Aliás, a Resolução nº 118/2014 do CNMP, que instituiu a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição, é expressa quanto à possibilidade de membros do Ministério Público atuarem como M/Cs.

Exatamente por isso é que consta no artigo 2º, inciso I, a “formação e o treinamento de membros e, no que for cabível, de servidores”; e, no artigo 7º, inciso V, “a inclusão, no conteúdo dos concursos de ingresso na carreira do Ministério Público e de servidores, dos meios auto-

compositivos de conflitos e controvérsias”; além da “criação de Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição, compostos por membros...”, conforme inciso VII do mesmo artigo da Resolução nº 118/2014, com atribuições para “atuar na interlocução com outros Ministérios Públicos e com parceiros”, na forma prevista na alínea “b” do citado artigo.

Ainda vemos no artigo 10, § 1º, que “Ao final da mediação, havendo acordo entre os envolvidos, este poderá ser referendado pelo órgão do Ministério Público [...]”, e, no artigo 12 da mesma Resolução nº 118/2014, a previsão de que

Art. 12 A conciliação será empreendida naquelas situações em que seja necessária a intervenção do membro do Ministério Público, servidor ou voluntário, no sentido de propor soluções para a resolução de conflitos ou de controvérsias, sendo aplicáveis as mesmas normas atinentes à mediação.

Para concluir, o artigo 18 da Resolução nº 118/2014 dispõe que

Art. 18 Os membros e servidores do Ministério Público serão capacitados pelas Escolas do Ministério Público, diretamente ou em parceria com a Escola Nacional de Mediação e de Conciliação (ENAM), da Secretaria de Reforma do Judiciário do Ministério da Justiça, ou com outras escolas credenciadas junto ao Poder Judiciário ou ao Ministério Público, para que realizem sessões de negociação, conciliação, mediação e práticas restaurativas, podendo fazê-lo por meio de parcerias com outras instituições especializadas.

Não nos olvidemos, todavia, de que a Lei nº 13.140/2015 estabelece, no artigo 5º, que “Aplicam-se ao mediador as mesmas hipóteses legais de impedimento e suspeição do juiz.”

No artigo 6º da mesma Lei de Mediação também é previsto que “O mediador fica impedido, pelo prazo de um ano, contado do término da última audiência em que atuou, de assessorar, representar ou patrocinar qualquer das partes.”

Aqui, então, um alerta para que seja avaliada pelos colegas a possibilidade de que M/Cs dos Núcleos de Incentivo à Autocomposição ou de outras estruturas ministeriais com tais atribuições possam atuar com a necessária imparcialidade, a fim de que os colegas Promotor/Procurador Natural fiquem livres para participar somente como negociado-

res do MP, situação essa não abrangida (negociação) pela restrição legal ora apontada.

O artigo 9º da Lei de Mediação ainda prescreve, para os mediadores extrajudiciais, nessa condição estando os profissionais do Ministério Público, a exigência de que apenas sejam pessoas capazes, que tenham a confiança das partes e que sejam capacitados para fazer a mediação.



#### **6.2.4. Cuidados na organização e planejamento da parte subjetiva da autocomposição**

No tocante aos demais participantes da autocomposição, é importante que o *staff* de mediação/conciliação seja criterioso na organização daqueles que integrarão o cenário autocompositivo, zelando para não excluir colegas ou interlocutores que tenham condições de influir positivamente na construção dos consensos, mas tendo o mesmo cuidado para não incluir pessoas que nada influirão ou que possam causar entraves indevidos à pacificação buscada.

Instituições parceiras também devem estar no radar desse planejamento, sempre procurando os M/Cs buscarem informações sobre os interlocutores que representarão tais instituições, a fim de evitar surpresas e diminuir o nível de risco relativo ao convite de pessoas que eventualmente prejudiquem a interlocução.

Na linguagem da autocomposição, as pessoas interessadas no problema a ser solucionado são chamadas de *stakeholders*.

Podem ser pessoas habilitadas a implementar consensos, representantes de categorias ou instituições, colegas que tenham especialização na questão sob análise, ou seja, múltiplos atores poderão vir a integrar a mesa de diálogo, até mesmo peritos, mas isso requer grande cuidado e atenção.



### 6.3. PREPARAÇÃO E PLANEJAMENTO OBJETIVOS

A preparação e o planejamento objetivos seguem as mesmas referências já declinadas no Guia de Negociação da Corregedoria Nacional, motivo pelo qual remetemos os colegas para as sugestões lá escritas.



### **6.3.1. Criação de grupos de WhatsApp e característica continuada da interlocução**

Após a anamnese, é importante avaliar a criação de grupo de WhatsApp entre os colegas que forem trabalhar na autocomposição, podendo ser englobados outros profissionais que detenham a confiança de todos, seja da área pública como da privada.

A criação do grupo tem o objetivo de agilizar as conversas e organizações, repassar material, informações etc.

Essa técnica deve ser executada com muita cautela, porque pode envolver questionamentos a respeito da eventual imparcialidade dos M/Cs ministeriais.

Todavia, na forma já referida anteriormente, a situação de autocomposições com a presença de membros do Ministério Público como mediadores/conciliadores exige adaptações, alterações essas que seguem os princípios do artigo 37 da Constituição Federal (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade, eficiência).

Para que possa ser melhor compreendido, por exemplo, em mediações/conciliações complexas e multidisciplinares, é imprescindível que haja uma pré-mediação promovida pelos M/Cs do MP entre os próprios colegas (Promotores/Procuradores naturais, integrantes do Centros de Apoio Operacionais, Corregedoria, colegas especialistas, etc.) de Ministério Público, para que sejam dirimidas divergências intrainstitucionais pelo diálogo, compatibilizando-se, assim, o respeito à independência funcional com a concretização dos princípios da unidade e da indivisibilidade.

Em relação a interlocutores externos à Instituição, não há essa preocupação específica, porque eles não estão submissos aos princípios da unidade e da indivisibilidade.

Exatamente por isso é que não costumam ser formados grupos de WhatsApp com todos os negociadores.

Uma segunda razão para não serem criados grupos de WhatsApp entre todos é que começariam conversas entre os negociadores polarizados em ambiente absolutamente impróprio para uma interlocução profícua.



De fato, isso seria incontrolável pelos M/Cs, porque seriam postados comentários escritos, áudios ou vídeos sem qualquer controle, o que certamente causaria conflitos, incompreensões e maiores problemas a solucionar.

Na forma do que já foi apontado rapidamente, a linguagem cinestésico-corporal (linguagem do corpo, gestos, olhares, postura etc.) contribui com 56% da comunicação, sendo que em torno de 37% da comunicação acontece por meio da linguagem não verbal chamada de paralinguística (tom de voz, fluência, latência, volume etc.).

Portanto, se fossem viabilizadas mediações pelo WhatsApp, haveria uma perda de, no mínimo, 91% de informações comunicacionais, o que seria um absurdo em termos de tratamento adequado de conflitos, controvérsias e problemas.

Para diminuir essa aparente disparidade de tratamento entre os negociadores internos e os externos à Instituição, os M/Cs poderão oferecer seus contatos aos negociadores externos, abrindo margem para que ocorram ligações, comentários, pleitos, os quais poderão ser repassados aos negociadores internos, nessas condições podendo, sim, acontecer atividades de intermediação próprias da mediação/conciliação, inclusive para a veiculação de propostas.

Aliás, devemos ressaltar que é imprescindível que os negociadores externos tenham ao menos o contato de um dos M/Cs, objetivando concretizar os princípios da cooperação, da duração razoável do processo, da eficiência, evitando-se com isso que, a cada questão, tenham de ser convidados todos os envolvidos na interlocução, o que, na maior parte das vezes, não é justificável, tampouco possível de equacionar.

Também é importante esclarecer que poderá ser uma opção dos colegas o uso da presente técnica. Entendemos que ela deve ser oferecida em razão da eficiência, em que pese a existência de alguns aspectos negativos que, eventualmente, poderão ser apontados pelos colegas no executar tal prática.

Apenas como exemplo, pode haver a possibilidade de os grupos estarem sempre ativos, e, por se tratar de um espaço virtual e instantâneo, os M/Cs terão de estar em constante monitoramento, no intuito de executarem o seu mister em situações urgentes ou que exijam rápida resposta.

Por outro lado, muito mais vantagens existem em executar a prática, porque em questões de minutos são organizadas sessões, inspeções a campo, troca de materiais, de minutas, motivos esses mais que suficientes para respaldarem o uso da técnica.



### **6.3.2. Preparação do local ou sessão on-line**

Inicialmente deve ser dito que, no âmbito da flexibilidade dos procedimentos autocompositivos, é plenamente viável que sejam trabalhados os cenários de mediação/conciliação mesclando sessões presenciais com virtuais.

A pandemia nos trouxe inúmeras novas realidades, sendo uma delas a possibilidade e, em alguns casos, a exigência do trabalho on-line, haja vista que muitas atividades paralisariam caso não fosse assumida essa nova maneira de trabalhar no mundo virtual.

Diversamente do que o senso comum indicava, a mediação/conciliação on-line possui várias vantagens se comparada com as interlocuções presenciais.

É bem verdade que também existem desvantagens decorrentes da impossibilidade de as pessoas poderem usar algumas linguagens não verbais, entre elas a linguagem táctil (do tato), já mencionada na abordagem do Guia de Negociação, além da linguagem olfativa e do próprio hábito em todos nós criado devido aos anos de prática de reuniões face a face.

Todavia, a neurociência tem demonstrado que o contágio emocional<sup>14</sup> também acontece virtualmente, espaço esse que proporciona uma série de outras vantagens, que acabam maximizando resultados de consenso.

### 6.3.2.1. Sessões on-line – vantagens – interlocutores nos seus próprios ambientes

A primeira grande vantagem é que as pessoas podem realizar a **interlocução nos seus próprios ambientes**, sejam profissionais ou privados (residências), o que já é um fator decisivo de melhoria da neuroquímica dos envolvidos, pois, por mais tensa que esteja a interlocução, a pessoa está mais segura nos seus espaços de privacidade, tomando a sua água, o seu cafezinho e, na pior das hipóteses, sabe que poderá, a qualquer momento, “simplesmente desconectar-se” e se afastar de situações insustentáveis.

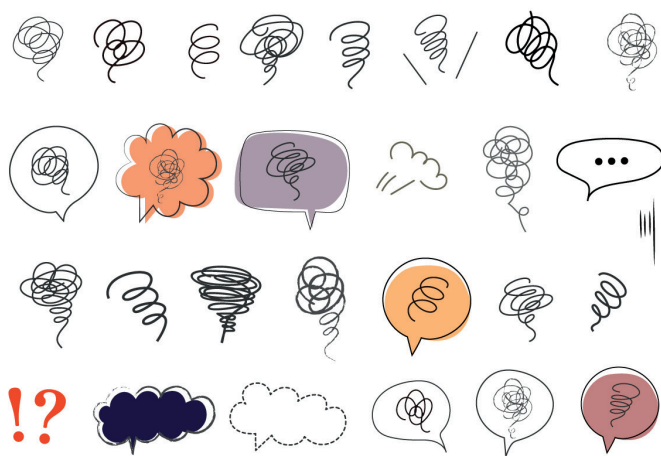


14 “[...] a internet e as mídias sociais chegam em qualquer lugar, sejam regiões urbanas ou rurais, e novos estudos estão demonstrando que humores, emoções e comportamento on-line se mostram tão contagiosos quanto os comportamentos off-line da ‘vida real’ (em pessoa) – talvez até mais. A imitação como um espelho inconsciente do que outras pessoas fazem não se desliga só porque o comportamento que estamos percebendo é em formato digital e não físico. De fato, graças ao fato de a mídia social nos conectar uns aos outros de maneira muito mais ampla do que jamais experimentamos, hoje há muito mais oportunidades para efeitos de contágio do que costumava haver. [...] Pesquisadores no Facebook mediram quão positivos ou negativos eram os posts no feed de notícias de determinado usuário [...] Eles constataram que as pessoas realmente enviavam elas mesmas posts mais positivos se tivessem recebido posts mais positivos de outros, e posts mais negativos se estivessem no grupo que recebera feeds mais negativos. No todo, essa pesquisa demonstrou que todos os tipos de comportamento, incluindo comer em excesso, ser cooperativo, rude, bem-educado, jogar ou não lixo no chão, são tão contagiantes nas redes sociais quanto são presencialmente. A imitação inconsciente não exige proximidade física.” (BARGH, John. *O cérebro intuitivo: os processos inconscientes que nos levam a fazer o que fazemos*. Tradução: Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Objetiva, 2020. p. 233-236).

Ressaltamos que este último estudo trata de posts em mídias sociais, devendo ser transferidos os ensinamentos para a realidade de sessões ou reuniões on-line, onde podem ser vistas as pessoas nos seus “quadrinhos”, situação essa na qual são potencializados os contágios (principalmente feitos pelos neurônios-espelho) emocionais vivenciados.

### 6.3.2.2. Melhor avaliação das linguagens não verbais on-line

As interlocuções virtuais igualmente permitem que **se avalie melhor as linguagens não verbais**, seja a cinestésico-corporal (linguagem do corpo, olhos, boca, mãos, trejeitos, piscar, tremer etc.), a artefática (brincos, roupas, quadros, porta-retratos, livros, estantes, instrumentos musicais, em suma, artefatos usados pelos interlocutores e que são revelados no “quadrado” virtual) ou a proxêmica, que é a distância com que o interlocutor se coloca em relação à câmera.



Esse ganho no tocante às linguagens não verbais acontece porque as pessoas estão na tela em zoom, podendo ser mais facilmente identificados sinais linguísticos e emoções manifestadas por todos.

Não bastasse isso, as interlocuções virtuais permitem que as pessoas se comuniquem livremente no decorrer da interlocução, ou seja, M/Cs podem comunicar-se entre si, aprumar rumos, ressignificar estratégias de conciliação, receber informações fundamentais do mediador-observador já comentado – o mesmo podendo ser feito entre cada um dos polos de negociação.

Por vezes, os mediadores podem oferecer seus contatos telefônicos para os mediados/conciliandos, os quais também poderão enviar mensagens aos M/Cs de maneira privada, objetivando mencionar

questões úteis que não possam ser reveladas a todos os presentes na interlocução on-line.



Em suma, as mediações on-line alavancaram os métodos autocompositivos no Brasil, oportunizando uma maior quantidade e qualidade nas reuniões de consenso.

Relativamente às mediações/conciliações face a face, algumas questões precisam ser abordadas em específico.

### 6.3.2.3. Sessões e reuniões presenciais

Inicialmente, o corpo de mediação/conciliação deve buscar a criação de uma atmosfera de segurança, acolhimento e paz no ambiente em que será conduzida a sessão de consenso, visando equiparar o estado de ânimo e humor que normalmente os interlocutores já naturalmente vivenciam nas mediações/conciliações on-line, conforme acima apontado.

Usar mesas redondas é importante, pois cria um clima de igualdade e permite que todos possam se enxergar, se perceber de forma menos opositiva, sendo tarefa do terceiro imparcial promover a organização dos lugares onde cada um se sentará.



Em casos complexos, com muitos colegas mediadores, é útil intercalá-los com os mediandos, a fim de que realizem intervenções rápidas, inclusive, por exemplo, com um simples toque no dorso da mão (linguagem tacêtica) em situações em que aconteçam conversas paralelas, dúvidas, comentários em voz baixa contendo erros de entendimento etc. Com isso, o mediador principal potencializa suas atividades, delegando intervenções que somente têm utilidade no momento preciso em que ocorrem os desvios de um diálogo produtivo.

O M/C deve estar muito atento nesses momentos iniciais, buscando informações na linguagem corporal dos mediandos sobre seu conforto, pouco ou muito calor, frio, vento, sede, fome, sono, porque pessoas com mal-estar podem despejar adrenalina e cortisol em excesso, sendo esses hormônios antagonistas de conversas construtivas, na medida em que afetam o autocontrole, a memória, o raciocínio e, conseqüentemente, a tomada de decisão.

Estando as partes suficientemente calmas, o M/C pode dar início à sessão.

## **7. FASE DO INÍCIO DA SESSÃO CONJUNTA E APRESENTAÇÃO DAS REGRAS DA MEDIAÇÃO/CONCILIAÇÃO – DECLARAÇÕES DE ABERTURA**

### **7.1. APRESENTAÇÃO DE TODOS E CONSENSOS QUANTO À PARTE SUBJETIVA DA MEDIAÇÃO**

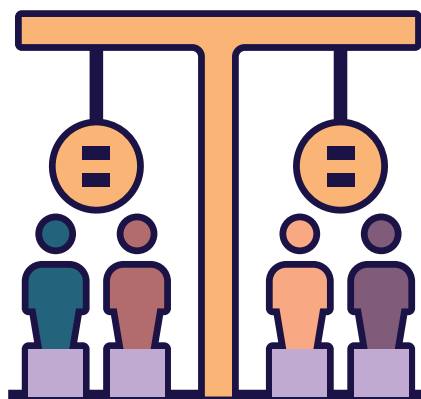
Nesta fase, é importante que o M/C promova a apresentação de todos, assim como faça ele os questionamentos que forem necessários sobre a participação de terceiros observadores, peritos, outros colegas do MP que tenham sido sugeridos para servir como técnicos em alguma área específica de especialização ou de experiência.



### **7.2. DECLARAÇÃO DE IMPARCIALIDADE E NÍVEIS DE ATENÇÃO**

Iniciando a sessão conjunta, após a realização de sessões privadas, caso tenha sido adotada essa prática salutar, deve o M/C seguir algumas posturas fundamentais, tais como sempre zelar pela impar-

cialidade; ser sensível às ansiedades dos mediandos; não falar somente a uma das partes e sim dividir o nível de atenção, de compreensão aos argumentos; olhar nos olhos dos mediandos – ação que não pode ser feita de maneira ostensiva, pois há culturas orientais que não se sentem confortáveis com alguém lhes fitando os olhos; não mostrar superioridade em relação às partes e ter equilíbrio e autodomínio das suas emoções.



### 7.3. M/C – EXCELENTE ESCUTADOR E ANOTADOR

Desejamos ressaltar que o bom M/C se destaca por ser, também, um bom escutador e um excelente anotador de tudo o que acontece de relevante nas sessões.



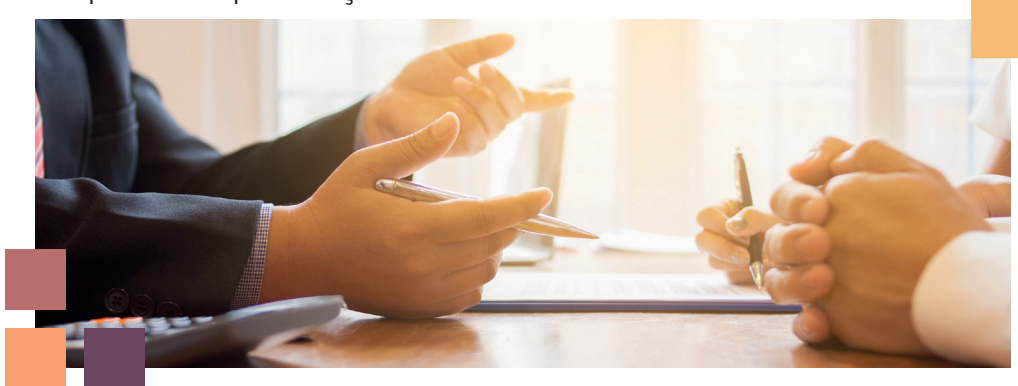
Essa tarefa é fundamental para que o terceiro imparcial possa recordar os principais pontos abordados na interlocução, haja vista que, em ambientes complexos e estressantes de negociações estruturais, também o M/C pode receber influências maléficas de emoções negativas, as quais, na forma já dita, acabam afetando a memória.

Além disso, as anotações servem para mostrar aos mediandos o grau de atenção e de acolhimento ao que é falado pelas partes, contribuindo, ao final, para que seja feita a ata da reunião.



## **7.4. EXPLICANDO O TRABALHO DO MP NA AUTOCOMPOSIÇÃO**

Ato contínuo, o M/C passa a introduzir a mediação às partes, falando sobre o seu papel como terceiro imparcial, explicando o trabalho do Ministério Público, estimulando e, também, realizando métodos auto-compositivos de resolução de problemas, objetivando o empoderamento das partes e a pacificação social.



## **7.5. ESCLARECIMENTO SOBRE OS PRINCÍPIOS APLICÁVEIS À MEDIAÇÃO/CONCILIAÇÃO**

Deverá ser esclarecido sobre os princípios da confidencialidade, da informalidade, da voluntariedade, da cooperação e outros que o mediador entenda fundamentais, bem como sobre as funções do M/C, procurando facilitar o diálogo entre os envolvidos, promovendo o entendimento das questões controversas entre eles, auxiliando na busca de opções, de estratégia e de processos a seguir, com vistas à obtenção de consensos suficientes e que possam atender aos interesses e necessidades de todos, sempre orientados pelo interesse público e pela relevância social.



## **7.6. PROPOSTAS SOBRE AS REGRAS PROCEDIMENTAIS DA MEDIAÇÃO**

Na declaração de abertura, é necessário propor regras procedimentais da mediação (tempo de fala de cada um, quem começa a falar, se as partes permitirão apartes etc.) aos participantes, sejam partes, advogados, comediadores, observadores, que, após discutidas e aprovadas, serão a lei procedimental a ser seguida, aliada às demais determinações já inclusas nas Leis que regem a matéria.

É útil que seja definida a ordem das falas das partes, o tempo de cada uma e os conteúdos subjetivos dessas, que deverão respeitar a urbanidade, mas sem prejuízo da demonstração das emoções e dos sentimentos subjacentes ao problema.

Aliás, essa é uma regra fundamental da interlocução. As emoções e os sentimentos precisam vir à tona, a fim de que as questões possam ser, efetivamente, solucionadas, visto que a tomada de decisão acontece primeiro

em nível emocional<sup>15</sup> – as neurociências trouxeram esses conhecimentos sobre as fases inconscientes da tomada de decisão –, somente após chegando aos níveis conscientes, quando, então, são feitas as escolhas dos fundamentos racionais que também integraram a decisão final.

---

15 “Todos nós tomamos decisões pessoais, financeiras e de negócios confiantes de que pesamos de forma apropriada todos os fatores importantes e agimos de acordo com eles – e que sabemos como chegamos a essas decisões. Mas conhecemos apenas as nossas influências conscientes, e por isso temos apenas uma visão parcial delas. Como resultado, nossa visão de nós mesmos e de nossas motivações, e da sociedade, é como um quebra-cabeça em que falta a maior parte das peças. Nós preenchemos os espaços em branco e fazemos adivinhações, mas a verdade sobre nós é muito mais complexa e sutil do que aquilo que pode ser entendido como um cálculo direto de mentes conscientes e racionais.” (MLODINOW, Leonard. *Subliminar: como o inconsciente influencia nossas vidas*. Tradução: Claudio Carina. Rio de Janeiro: Zahar, 2013. p. 38).

Fundamental sobre o tema também:

“Nossa educação insuficiente sobre os processos não conscientes provavelmente explica, por exemplo, por que tantos de nós falham lamentavelmente em fazer o que seria bom em matéria de alimentação e exercício. *Pensamos* estar no controle, mas com frequência não estamos, e as epidemias de obesidade, hipertensão e doenças cardíacas são a prova. Nossa constituição biológica nos inclina a consumir o que não devemos, mas além disso o mesmo fazem as tradições culturais que se pautaram nessa constituição biológica e foram por ela moldadas, e até a indústria da publicidade que a explora. Não se trata de uma conspiração. É uma coisa natural[...] O mesmo se aplica à epidemia de dependência de drogas. Uma das razões por que muitos indivíduos se tornam dependentes de todo tipo de droga, sem falar do álcool, tem relação com as pressões da homeostase. É natural que no decorrer de cada dia todos nós deparemos com frustrações, preocupações e dificuldades que desequilibram a homeostase e em consequência nos fazem sentir mal-estar, talvez angústia, desânimo ou tristeza. Um efeito das chamadas substâncias viciantes é restaurar rapidamente e por um período finito o equilíbrio perdido. Como o fazem? Creio que elas alteram a imagem sentida que o cérebro está formando de seu corpo naquele momento. O estado de desequilíbrio homeostático é neuralmente representado como uma paisagem corporal obstruída, desarranjada. Depois de certas drogas, em certas dosagens, o cérebro representa um organismo funcionando com mais suavidade. O sofrimento que corresponde à imagem anteriormente sentida assume a forma de prazer temporário [...] Advogados, juízes, legisladores, planejadores e educadores precisam familiarizar-se com a neurobiologia da consciência e da tomada de decisão. Isso é importante para promover a elaboração de leis realistas e preparar as futuras gerações para o controle responsável de suas ações.” (DAMÁSIO, Antônio. *E o cérebro criou o homem*. Tradução: Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. p. 342 e 343.)

## **7.7. ESCLARECIMENTO SOBRE O PRINCÍPIO DA VOLUNTARIEDADE NA MEDIAÇÃO/CONCILIAÇÃO E OBTENÇÃO DE CONSENSO QUANTO ÀS FUNÇÕES DO M/C**

O M/C deve informar às partes que elas detêm o poder de deliberar sobre a continuidade, desenvolvimento e conclusões adotadas no procedimento autocompositivo, mas que deverão zelar por um tratamento urbano entre todos, além de consentirem que o M/C presida a reunião, o que significa tomar decisões sobre o uso da palavra, a intensidade dos debates, o foco nas questões relevantes, métodos de prospecção de alternativas (*brainstorm*, oitiva de peritos, inspeções no local etc.), bem como propor a conclusão da reunião e a organização das sessões seguintes, caso sejam necessárias.

Deve ficar plenamente esclarecido que o M/C não pratica atividade jurisdicional, tampouco atua como julgador. Suas responsabilidades como terceiro imparcial devem ser igualmente informadas.

## **8. FASE DA NARRAÇÃO DOS FATOS E IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS**

### **8.1. A FALA DOS MEDIANDOS, EMOÇÕES E SENTIMENTOS**

Uma de cada vez, as partes narram sua percepção dos fatos e dos problemas, expressando as emoções e sentimentos que emergem da situação a ser solucionada.

Destacamos que as expressões das emoções devem acontecer, mas não ao ponto de se perder o controle da sessão, devendo ser constante o zelo pelo respeito, sem agressões ou ofensas.

Cabe ao M/C, então, ter paciência e não apressar as partes, procurar não as interromper, concentrar-se nesse momento de profunda escuta, controlando o nível de discussão quando ela não se revele produtiva.



## 8.2. TÉCNICA DO SILÊNCIO

Técnica salutar é a utilização do silêncio após propor reflexões, raciocínios complexos etc., pois, algumas vezes, o silêncio é eloquente no esclarecimento de pontos importantes, os quais podem passar despercebidos caso a parte esteja falando ou executando qualquer outra tarefa diversa da reflexão.

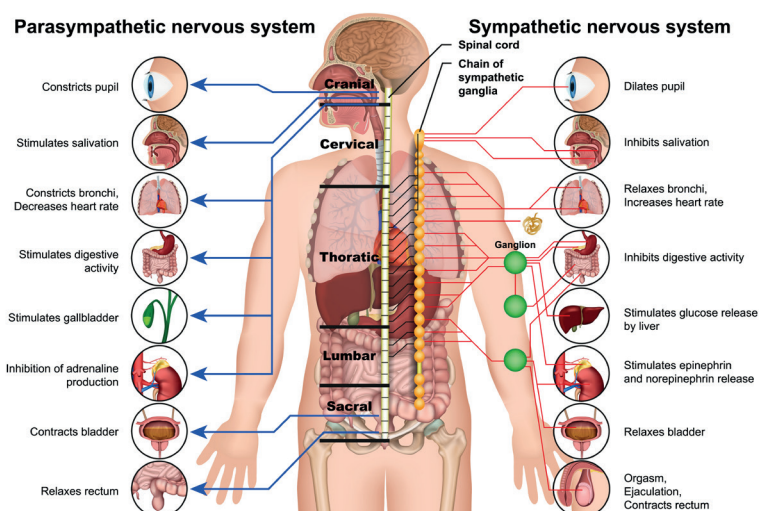


## 8.3. TÉCNICA DA RESPIRAÇÃO

Muito salutar, da mesma forma, seja para os próprios M/Cs como para as partes, é a respiração durante a sessão.

Pode parecer peculiar esse alerta, mas a inspiração – ingresso de ar no organismo – ativa o sistema nervoso simpático, o qual promove as ações de luta ou fuga, enquanto a expiração – saída de ar do organismo – ativa o sistema nervoso parassimpático, responsável pela nutrição, descanso, recomposição do organismo. Em palavras mais diretas, ao expirmos nos acalmamos, constituindo-se essa técnica como fundamental de ser aplicada no caso de alterações inadequadas nos ânimos na reunião. A figura a seguir<sup>16</sup> mostra a influência dessas ações nos nossos órgãos:

<sup>16</sup> Disponível em: <[https://pt.123rf.com/photo\\_96991220\\_human-nervous-system-medical-vector-illustration-diagram-with-parasympathetic-and-sympathetic-nerves.html?vti=lzqo6m9519jjs40v4-1-13](https://pt.123rf.com/photo_96991220_human-nervous-system-medical-vector-illustration-diagram-with-parasympathetic-and-sympathetic-nerves.html?vti=lzqo6m9519jjs40v4-1-13)>. Acesso em: abr. 2022.



Na execução dessa técnica, o M/C pode expor o resultado da ativação dos sistemas nervosos simpático e parassimpático ou simplesmente informar que a expiração tem o condão de acalmar. Ato contínuo propõe a realização da atividade – não tenhamos constrangimento de efetivar ações como essa, reconhecidas como muito eficientes pelas neurociências, nas quais, inclusive, as técnicas de meditação são estudadas com profundidade e seriedade –, objetivando reconduzir as partes ao leito do diálogo.

## 8.4. TÉCNICA DO CONTROLE DA REATIVIDADE

Como estamos na fase de narração dos fatos e identificação dos problemas, é comum que a parte que esteja escutando a outra iniciar sua visão do problema possa experimentar a impaciência e a impulsividade de intervir na fala, reagindo ao que é dito. Por isso, é salutar que sejam definidas as regras para os apartes, objetivando neutralizar um dos principais obstáculos ao entendimento, que é a reatividade.

A reatividade é uma consequência natural da discordância em relação ao que está sendo dito, tendo como resultado o aumento da adrenalina e do cortisol despejados pelo estresse decorrente da não concordância com o que é exposto. A adrenalina aumenta a pressão

sanguínea, enquanto o cortisol, por inibir a liberação da serotonina, é responsável pela impulsividade.

Tudo o que desejamos em uma mediação/conciliação é, portanto, a redução do cortisol a níveis adequados e o aumento da serotonina, pois esse neurotransmissor promove o bem-estar, além de estar associado à ocitocina (hormônios dos vínculos de afeto) e à dopamina (neurotransmissor de ativação do sistema de recompensa e de prazer do cérebro).



## **8.5. TÉCNICA DA ESCUTA**

Deve o M/C ser muito enfático em relação ao dever de escuta de cada parte, organizando, previamente, as falas quando da fase anteriormente comentada (as regras da interlocução). Essa técnica é fundamental para a construção de diálogos construtivos, nos quais um fala, o outro escuta, invertendo-se as condutas na sequência, de modo que, na fala de cada um possam se expressar as concordâncias ou discordâncias no tocante ao que é abordado, por um e por outro, reciprocamente.

O M/C, da mesma forma, tem de estar atento para que ofereça oportunidades, inclusive dando escuta de maneira igual a todos os mediandos/conciliandos.



Esse é um dos pontos pelos quais é importante que as mediações sejam feitas por mais de um M/C, tendo em vista ser impossível presidir os trabalhos, escutar e anotar aquilo que todos dizem, perceber as linguagens não verbais e ainda realizar a sintonia fina de equilibrar o ato de escutar entre os mediandos.



### 8.6. TÉCNICA DO USO DE PERGUNTAS

Durante o desenrolar desta fase, a grande ferramenta técnica do M/C será o uso de perguntas, cujo método já foi exaustivamente demonstrado no Guia de Negociação, motivo pelo qual pedimos licença para remeter os colegas àqueles comentários.

De qualquer forma, é importante reiterar que usar perguntas para trazer as partes à reflexão sobre alguma postura inadequada que esteja sendo praticada é a melhor forma de não criar discussões polarizadas entre partes e mediador.

Vamos oferecer alguns exemplos de perguntas do M/C:

- “Gostaria de perguntar se não seria mais adequado mantermos nosso planejamento inicial e, enquanto um fala, o outro escuta. Seria possível isso, a fim de que tenhamos discursos construtivos?”
- “Compreendo suas inconformidades com o que está sendo exposto, mas lhe parece adequado, para que encontremos algum ponto de consenso, que o senhor bata na mesa em tais momentos?”

Destacamos que a pergunta feita a alguém naturalmente obriga a que seja devolvida a resposta. No caso, devemos agir para que a resposta seja dada precipuamente por aquele que esteja realizando a conduta incorreta. Essa técnica promove o que é ensinado por Willian Ury, ao mencionar que não devemos fazer os interlocutores caírem de joelhos, mas, sim, cabe ao M/C fazer com que as partes caiam em si.

Destarte, o jugo e a imposição que pudessem partir do M/C são substituídos por proposta de reflexão com perguntas.



## 8.7. LINGUAGEM NÃO VERBAL DO CORPO E O M/C

Outra técnica muito eficaz é a linguagem corporal do M/C, devendo estar atento para que procure ter expressões faciais e corporais leves e neutras, o que exigirá treino constante. Tal ferramenta está aliada ao bloqueio de qualquer sintonia com eventuais ondas energéticas de agressividade emitidas por quaisquer dos interlocutores.

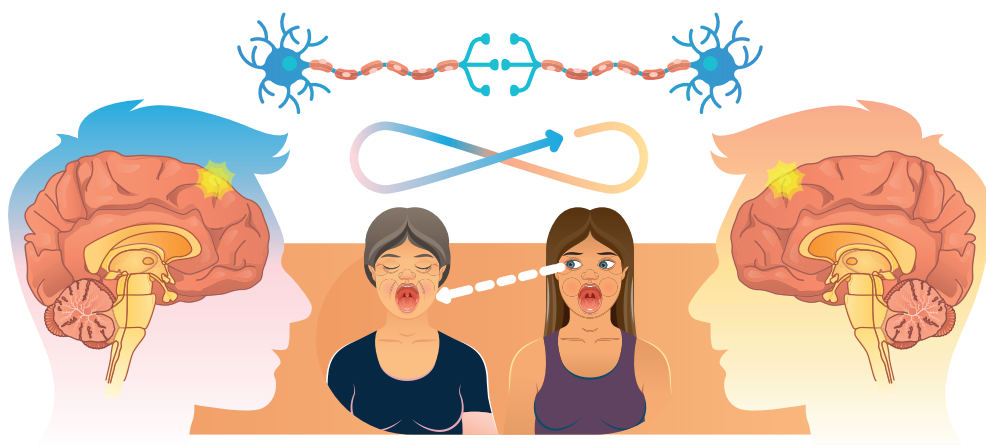
Lembramos, nesse particular, que possuímos uma espécie de *wi-fi* social, responsável pela empatia, aprendizado por imitação etc., que são nossos neurônios-espelho<sup>17</sup> – estruturas descobertas em 1994 por Giacomo Rizzolatti, em Parma, Itália, por intermédio dos quais podem ser transmitidas informações sobre as emoções, os sentimentos e, até mesmo, as intenções dos nossos interlocutores e de nós mesmos.

17 TERUYA, Alexandre Key et al. Neurônios-espelho. *Neurociências em debate*. [S.l.], 3 abr. 2014. Disponível em: <<http://cienciasecognicao.org/neuroemdebate/arquivos/1590>>. Acesso em: 6 fev. 2023.

Esse, portanto, é um alerta que devemos fazer enfaticamente, com a devida proporção da expressão “ninguém esconde nada de ninguém”.

Isso quer dizer que estamos em constante transferência de informações com quem nos relacionamos, de modo que sentimentos de desconforto, desconfiança, mal-estar podem estar associados às energias com valência negativa eventualmente lançadas pelos nossos interlocutores ou por nós mesmos.

Um M/C treinado precisa ter expertise para lidar com a natureza biológica, em especial com os neurônios-espelho.



## **8.8. TÉCNICA DAS SÍNTESES CONCLUSIVAS E DA OBTENÇÃO DE CONSENSOS**

Ao final desta fase, o M/C tentará obter o consenso de todos no tocante a quais problemas estarão na pauta de resolução, estratégia de foco que tem como fito direcionar a concentração, os pensamentos e os sentimentos das partes para a resolução de metas específicas e reais.

Como técnica utilizará, portanto, a ferramenta das sínteses conclusivas, arrolando, por consenso, os pontos que as partes elegeram como objeto de solução.



Aliás, sínteses conclusivas são ferramentas que devem ser implementadas sempre que necessário no desenvolvimento da mediação/conciliação, porque tornam o problema melhor visualizável por todos no tocante à sua abrangência, características, natureza, simplificando e organizando os trabalhos.

## 9. FASE DA DETECÇÃO DOS INTERESSES E DAS NECESSIDADES

### 9.1. CONCEITOS DE POSIÇÕES, INTERESSES E NECESSIDADES

Reproduziremos aqui parte do que foi mencionado sobre interesses no Guia de Negociação.

É importantíssimo diferenciar posição de interesse para a boa condução de uma mediação/conciliação.

É extremamente comum que a controvérsia, problema ou o conflito se estabeleçam a partir do confronto de posições. Estas correspondem aos motivos superficiais que levaram ao impasse, caracterizando-se por definições rígidas, estanques e incompatíveis com a flexibilidade necessária para que sejam encontrados pontos de consenso.

Utilizaremos as palavras de Alessandra Gomes do Nascimento Silva, trazendo o famoso exemplo de Harvard, que expressa com precisão a diferença entre posições e interesses:

Diz o episódio que duas meninas, irmãs, brigavam vigorosamente por causa de uma laranja. Sem aguentar mais a algazarra causada pela briga, a mãe interveio e sem pestanejar optou pela salomônica divisão da laranja ao meio, dando a cada criança uma metade. Mais tarde descobriu-se como foi pobremente resolvido o impasse. Uma das meninas queria a laranja para fazer suco e a outra a queria para com sua casca fazer letras do alfabeto. Ou seja, bastaria descascar toda a laranja, entregando a totalidade da casca a uma delas e o restante a outra para que ambas assim obtivessem tudo o que desejavam.<sup>18</sup>

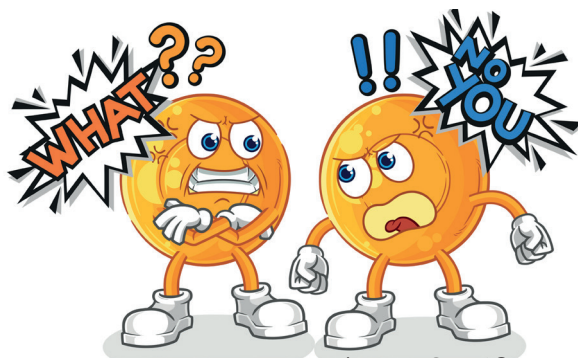
Essa estória é muito elucidativa, porque demonstra a diferença entre interesse e posição.

A posição de cada uma das meninas, ou seja, a maneira como se colocaram no relacionamento divergente que vivenciavam estabele-

---

18 SILVA, Alessandra Gomes do Nascimento. *Técnicas de negociação para advogados*. São Paulo: Editora Saraiva, 2002. p. 24.

cia um conflito de difícil resolução, pois ambas tinham a mesma posição: “queremos a laranja”.



\*Tradução: “O quê?” / “Você não!”

Os interesses, entretanto, eram diferentes e, portanto, plenamente compatibilizáveis, na forma do que vimos no exemplo. O que faltou, então, foi uma boa comunicação, uma boa mediação do tipo “ganha-ganha”, que pudesse ser capaz de evidenciar quais as efetivas necessidades de cada uma das envolvidas na disputa.



\*Tradução: “ganha, ganha”

O que faltou, no exemplo fornecido, foi utilizar a técnica do uso de perguntas por parte da mãe das meninas, objetivando descobrir os reais interesses de ambas, haja vista que a posição dos negociadores, de um modo geral, é exposta ostensivamente, superficialmente (no sentido de que não representa com profundidade o que realmente é desejado como valor maior), mas, por vezes, tem o condão de camuflar as reais motivações envolvidas nas controvérsias, que são os interesses.

Dessa forma, o bom M/C deve direcionar a “investigação” para a descoberta dos interesses dos interlocutores, na medida em que, evidenciados que sejam, oportunizarão propostas de compatibilização mais fáceis de serem aceitas pelas partes, na forma vista no exemplo de Harvard.

Esse tema dos interesses é fundamental para a condução também de mediações/conciliações, haja vista que o princípio da vinculação ao atendimento do interesse (PVI<sup>19</sup>) é um relevante vetor para que tanto negociadores como mediadores possam balizar suas propostas, opções, alterações de rumo no procedimento das sessões etc., reportando-se sempre aos interesses envolvidos na controvérsia, para o efeito de que sejam tomadas decisões mais próximas da realidade e daquilo que, efetivamente, desejam ou precisam as partes envolvidas no problema.

Stuart Diamond<sup>20</sup> distingue interesse de necessidade, comentando o que segue:

[...] o termo “interesse” geralmente pressupõe certa racionalidade. A maioria das pessoas presume que as partes podem ter uma discussão racional sobre benefícios desejados. A verdade é que o mundo está cheio de pessoas irracionais sobre benefícios desejados. A verdade é que o mundo está cheio de gente irracional, que fica zangada, carinhosa, carente, temerosa etc. Assim, para satisfazer as necessidades intangíveis das pessoas e aumentar o bolo, você precisa conhecer também suas necessidades emocionais e irracionais. Perguntamos aos participantes de nossos cursos quais eram seus sonhos e medos. Obtivemos sonhos como viajar, velejar, ser dono de um restaurante, disputar uma maratona e abrir uma empresa. Obtivemos medos como cobras, multidões, falar em público, voar e altura.<sup>21</sup>

Podemos dizer que a abordagem sobre as necessidades seria um avanço das pesquisas iniciais da Escola de Harvard, trazendo o expert em métodos autocompositivos para um patamar de resolução de problemas mais amplo, humano e resolutivo.

---

19 Sobre o tema, ver: MORAES, Paulo Valério Dal Pai. *A negociação ética para agentes públicos e advogados: mediação, conciliação, arbitragem, princípios, técnicas, fases, estilos, ética da negociação*. Prefácio: Juarez Freitas. Belo Horizonte: Fórum, 2012. p. 116-126.

20 Diamond é professor do famoso curso de negociação da Wharton Business School.

21 DIAMOND, Stuart. *Consiga o que você quer: as 12 estratégias que vão fazer de você um negociador competente em qualquer situação*. Tradução: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2012. p. 120.

Na vida, são inúmeros os exemplos em que acontecem problemas que estão diretamente atrelados a necessidades.

Há um famoso exemplo citado pela doutrina de negociação no qual grande empresa multinacional desejava obter a exclusividade de fornecimento de uma matéria-prima elaborada por uma pequena empresa do interior da Itália, o que tornaria o pequeno fornecedor um milionário.

Todavia, o proprietário da pequena empresa não aceitou firmar o contrato com exclusividade e o impasse se instaurou, levando à não conclusão do pacto.

Não se dando por satisfeito com a negativa, um negociador da multinacional perguntou ao dono da pequena empresa porque ele não queria assinar com exclusividade se iria ficar milionário. A resposta foi que não poderia deixar de fornecer a mesma matéria prima para outra pequena empresa dos seus primos, pois resultaria em um grave problema familiar.

Obtida essa resposta, ficou fácil evoluir na negociação, tendo todos concordado em acrescentar ao contrato uma cláusula de exceção, por intermédio da qual haveria a exclusividade, exceto em relação à pequena empresa dos primos italianos.

Na forma vista, os interesses racionais por um percebimento milionário foram sobrepostos por necessidades emocionais, relacionais, familiares, que, no mundo da vida, são imensamente mais importantes.

Outra lição é que vale a pena se valer da técnica do uso de perguntas no intuito de descobrir interesses e necessidades.





## 9.2. TIPOS DE NECESSIDADES

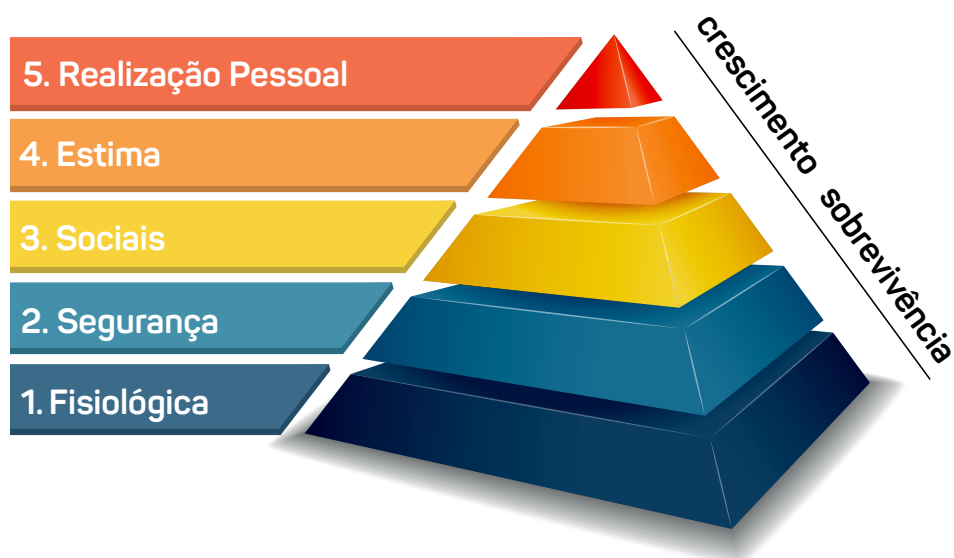
As necessidades podem ser de várias ordens.

Serão necessidades biológicas quando direcionadas à satisfação de carências básicas e de sobrevivência, tais como alimento, água, ar, eliminação de dejetos etc.

Psicológicas, como amor, segurança, poder, controle, reconhecimento, pertencimento.

Altruístas, como a autoestima e o desenvolvimento pessoal.

Em termos de necessidades, não há como não citar Abraham Maslow e a sua famosa pirâmide:



## 9.3. TÉCNICAS DE IDENTIFICAÇÃO DE INTERESSES E NECESSIDADES

Christopher Moore apresenta algumas maneiras de identificar interesses e necessidades:

Algunas cualidades especialmente útiles son la actitud de escucha activa, la reformulación, la paráfrasis, el resumen, la generalización y El fraccionamiento [...] Uma combinação especialmente usual de estas habilidades es el proceso Del ensayo (testing) (Moore, 1982b). El ensayo exige que un negociador o mediador escuche cuidadosamente las

declaraciones de otro negociador, y luego practique la retroacción del interés cuya expresión escucha. A través del ensayo y el error, el oyente puede alcanzar poco a poco la comprensión y el acuerdo con respecto a las necesidades de su adversario. Otro método de identificación de los intereses es el modelado de hipótesis (Pruitt y Lewis, 1977), en que el negociador o el mediador expone una serie de alternativas o propuestas de acuerdo hipotético a otro negociador. El interrogador no pide que se establezca un compromiso o que se acepte cualquiera de las propuestas; sólo pide una indicación del carácter más o menos satisfactorio de la propuesta. Las propuestas repetidas que contienen diferentes soluciones para satisfacer los intereses de otro pueden ampliar en un mediador o negociador la comprensión de las necesidades que habrá que satisfacer, sin que haga falta afrontar directamente la identificación de los intereses. Este enfoque se utiliza a menudo cuando una parte oculta sus necesidades o cuando no hay suficiente confianza para develarlas.<sup>22</sup>

Todavía, não há como negar que a técnica do uso de perguntas é a primeira a ser executada, constituindo-se em um procedimento direto de tentativa de revelação dos interesses e necessidades dos envolvidos na mediação/conciliação.

Objetivando evitar repetições indevidas, já que a técnica se aplica a qualquer método autocompositivo, pedimos licença para remeter os profissionais do Ministério Público para a leitura sobre o desenvolvimento da técnica do uso de perguntas inclusa no Guia de Negociação da Corregedoria Nacional do Ministério Público.

No intuito de descortinar os interesses e necessidades, além da técnica do uso de perguntas, é importante que o M/C saiba trabalhar com a valorização de diferenças culturais, sociais, econômicas etc. das partes, de modo que possam ser compreendidas reciprocamente, estimulando-as ao respeito mútuo.

---

22 MOORE, Christopher. *El Proceso de Mediación: métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Tradução: Aníbal Leal. Buenos Aires: Granica, 2010. p. 308-309.

#### 9.4. TÉCNICA DO RESPEITO E DA VALIDAÇÃO

Os mediandos não conseguirão negociar bem caso o M/C não tenha muita atenção às questões do respeito<sup>23</sup> para com as diferenças de cada um dos envolvidos na interlocução.

Outra técnica é a validação.

Conforme dicionário Aurélio, validar é “legitimar; fazer com que se torne válido a partir das regras em vigor”.<sup>24</sup>

Poderíamos formular um exemplo consideravelmente comum em comunidades vulneráveis, nas quais são criados suínos, algumas vezes sem as menores condições higiênicas, sendo comum a atuação das fiscalizações municipais e do Ministério Público para coibir essa atividade.

Em situação hipotética envolvendo mediação/conciliação entre o Município e humildes criadores, não é difícil que aconteçam manifestações exaltadas por parte desses, na medida em que, normalmente, criam os animais para aplacar a fome, na direta necessidade de sobrevivência.

Em tais circunstâncias, caberá ao M/C com expertise e sensibilidade agir para validar a ação realizada pelos criadores, de modo a tentar compatibilizar diálogos com as autoridades públicas, esclarecendo que as pessoas demonstram estar lutando pela sobrevivência e, talvez, sugerindo que, ao invés de tratar o assunto individualmente, discutissem-no sob o enfoque coletivo. Essa alteração de enfoque oportunizaria amplas alternativas, como a criação de uma pocilga comunitária integrada pelos criadores, com o auxílio das autoridades, ou quaisquer outras soluções que pudessem consensualizar os interesses e necessidades das partes.

---

23 A respeito, pedimos licença para remeter a atenção dos colegas ao *Guia de Negociação da Corregedoria Nacional do Ministério Público*, onde foram desenvolvidas as questões atinentes à apreciação, afiliação, status, papel, autonomia.

24 VALIDAR. In: DICIO: dicionário on-line de português. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/validar/>>. Acesso em: 6 fev. 2023.

Em sentido inverso, não usar da validação, reprimindo manifestações mais exaltadas e não as contextualizando no âmbito das necessidades subjacentes, poderá acarretar a “perda da parte”, que se sentirá não compreendida pelo M/C naquilo que para ela é mais valioso (sobrevivência), cujo sentimento poderá inviabilizar a continuidade da interlocução.



**VALIDAR IDEIA**

## **9.5. TÉCNICA DA DESCONSTRUÇÃO DE IMPASSES – PROPOSTAS DO M/C – REGRA DE OURO DA AMIZADE**

Desconstruir impasses é uma ferramenta básica com a qual deve trabalhar o M/C.

Na forma já dita alhures, as partes normalmente estão consideravelmente nervosas em mediações/conciliações complexas, cabendo ao M/C, então, por estar mais íntegro sob o ponto de vista emocional, valer-se dessa condição para, com criatividade e inovação, propor alternativas de superação dos impasses que as partes não conseguiram descobrir devido aos seus estados emocionais.

Em outras ocasiões, as partes sequer têm condições de propor alternativas, mas o Órgão de Mediação/Conciliação, devido à sua expertise, tem condições de propô-las.

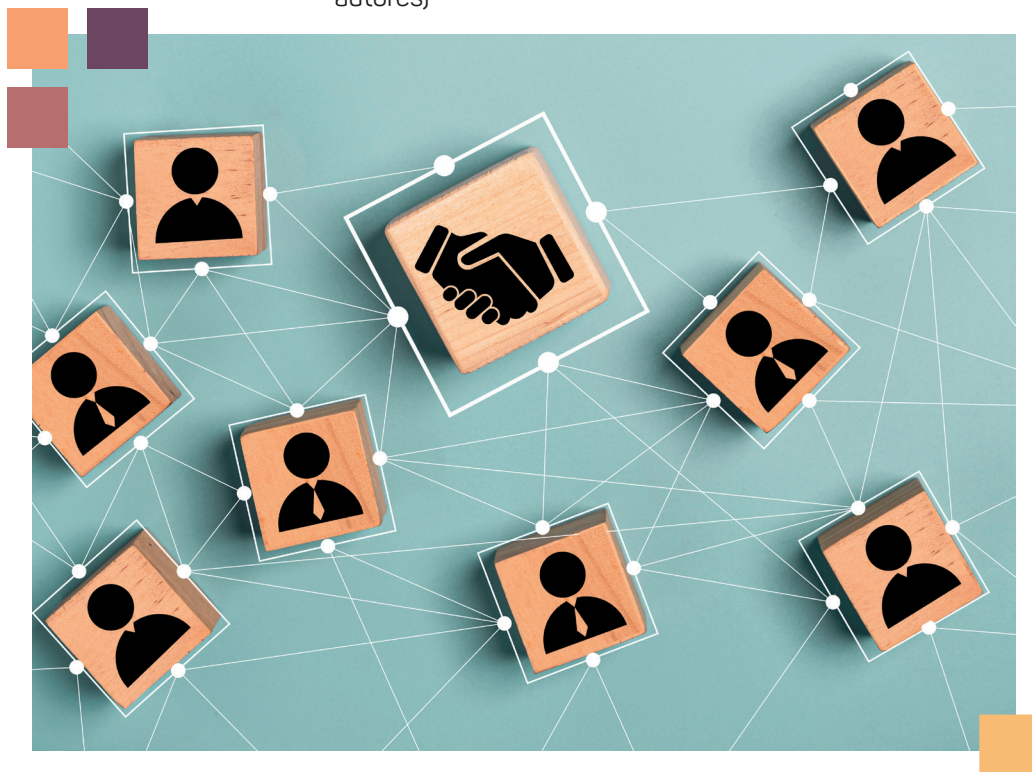
Exemplo disso é o caso em que empresa demandada por improbidade administrativa em Ação Civil Pública em razão de alegada fraude ao processo licitatório municipal, após condenada em primeiro grau a um milhão de reais, continua litigando e recorrendo, por não concordar em pagar o numerário. Convidada a participar de mediação/conciliação, no decorrer da interlocução, após grande impasse, o M/C propõe que, ao invés de pagar o numerário, promova a instalação de sistema de cercamento eletrônico na Comarca, visando tornar a cidade mais segura. O cabeamento de fibra óptica serviria, também, para otimizar a rede pública municipal de educação.

A mudança de enfoque gerada pela proposta do M/C acabou resultando em acordo, pois a empresa agregaria valor com a assinatura do pacto, transmutando o seu *status* de ré em demanda pública para benemerente da comunidade local (em realidade esse é caso concreto vivenciado por colegas M/Cs profissionais do Ministério Público).

Na doutrina, essa técnica é chamada de regra de ouro da amizade, a qual pode ser sintetizada em duas transcrições dos Professores Jack Schafer e Marvin Karlins, a primeira delas citando Maya Angelou (poetisa, atriz, 1ª roteirista de Hollywood, cantora e famosa ativista dos direitos civis no EUA):

aprendi que as pessoas se esquecerão daquilo que você disse, esquecerão daquilo que você fez, mas **nunca esquecerão da maneira como você as fez sentir**. (Maya Angelou)

se você quiser que as pessoas gostem de você, **faça com que elas se sintam bem consigo mesmas...** irá receber o crédito por ajudá-las a ter essa experiência. (grifo dos autores)<sup>25</sup>



25 SCHAFER, Jack; KARLINS, Marvin. *Manual de persuasão do FBI*. Tradução: Felipe C. F. Vieira. São Paulo: Universo dos Livros, 2015. p. 13 e 81.

## 9.6. TÉCNICA DO BOM HUMOR

A técnica do bom humor verdadeiro, proporcional e razoável, da mesma forma, é realmente eficiente.

Normalmente profissionais de mediação não se sentem confortáveis em realizá-la devido à dificuldade na sua utilização, tendo em vista que envolve questões atinentes à verdade, naturalidade, oportunidade, além de ter de ser executada em ambientes de conflitos, controversias e problemas complexos.

Ademais, para alguns profissionais do Direito, existe a crença de que a seriedade e a falta de sorrisos possam significar respeitabilidade e competência.

Entretanto, a neurociência apresenta informações interessantes sobre o assunto. Daniel Goleman comenta que

[...] pesquisas mostram que as vantagens de se estar de bom humor são de que somos mais criativos, melhores na resolução de problemas, temos melhor flexibilidade mental e podemos ser mais eficientes na tomada de decisões de muitas maneiras.<sup>26</sup>

É que o humor está associado à serotonina, neurotransmissor que se desprende junto com a dopamina, a qual melhora o aprendizado e o foco na implementação de metas.

Por sua vez, o mau humor está associado à testosterona (raiva, hostilidade) e à adrenalina (luta e fuga), fazendo com que o sangue vá para as extremidades e haja um menor fluxo no cérebro.

De fato, o estresse promove o deslocamento do sangue para as extremidades, braços, pernas, músculos dessas regiões, para a luta ou fuga. Exatamente por isso, aporta menos sangue no cérebro, o que prejudica a tomada de decisão bem refletida e mais racional.

Aliado a isso, o cérebro consome 20% do ar produzido pelos pulmões e 20% do sangue bombeado pelo coração.

Jack Schefer e Marvin Karlins igualmente abordam esse importante tema, que vem aqui desenvolvido mais amplamente, justa-

---

26 GOLEMAN, Daniel. *Cérebro e a inteligência emocional: novas perspectivas*. Tradução: Carlos Leite da Silva. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012. p. 25.

mente para retirar eventuais estigmas que possam existir no âmbito dos profissionais do Direito, no sentido de que um semblante sisudo e sério é imperioso de ser adotado na resolução de problemas. Transcrevemos:

[...] tanto a **confiança quanto a atração aumentam** quando uma abordagem descontraída é usada durante interações face a face. O uso criterioso do humor pode **reduzir a ansiedade e estabelecer um clima relaxado** que ajuda a relação a se desenvolver mais rapidamente... O benefício colateral do humor é que a **risada libera endorfinas**, fazendo a **pessoa se sentir bem** e, de acordo com a Regra de Ouro da Amizade, se você fizer as pessoas se sentirem bem, elas gostarão de você. (grifo nosso)<sup>27</sup>

Portanto, a utilização de técnicas apropriadas que promovam um bom humor com profissionalismo e expertise é um excelente procedimento do bom M/C.



## 9.7. TÉCNICA DA ESCUTA

A técnica da escuta já foi abordada no Guia de Negociação da Corregedoria Nacional e de maneira rápida em fase anterior.

Todavia, devido à sua natureza de alicerce de todos os métodos autocompositivos, será aqui reproduzida, até porque é um dos graves problemas enfrentados por profissionais do Ministério Público.

27 SCHAFER, Jack; KARLINS, Marvin. *Manual de persuasão do FBI*. Tradução: Felipe C. F. Vieira. São Paulo: Universo dos Livros, 2015. p. 112.

A professora Tania Almeida ensina que

Ouvir é ato fisiológico [...]. Escutar [...] é ação voluntária [...] distinta do ato de ouvir – ouvir, do latim *audire*, implica perceber ou entender pelo sentido da audição; escutar, do latim *auscultare*, implica dirigir a atenção para o ato de ouvir.<sup>28</sup>



Existem vários tipos de escuta, as quais abordaremos a seguir.

### 9.7.1. Escuta passiva

A primeira delas é a escuta passiva, correspondendo àquela em que o interlocutor recebe a mensagem e não dá retorno, limitando-se a olhar para quem a emitiu.

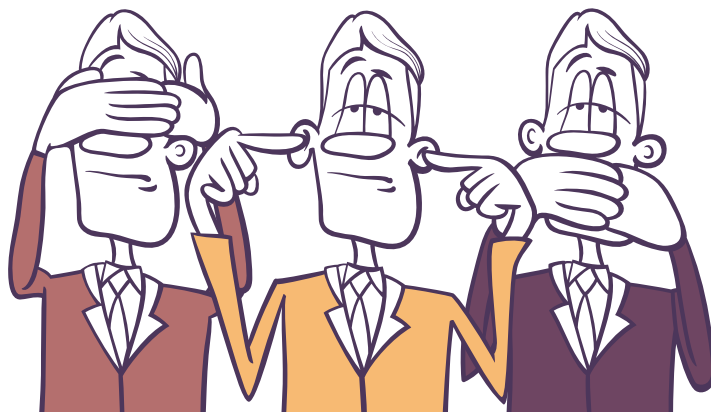
Esse tipo de escuta não é adequado, porque tem a possibilidade de gerar dúvidas em relação ao interlocutor quanto a estar sendo, efetivamente, compreendido. Não é, portanto, uma demonstração completa de atenção.

Todo ser humano gosta de ter confirmadas as suas percepções, o que não acontece na escuta passiva, motivo pelo qual ela não é apropriada nas autocomposições.

---

28 ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*. Apresentações: André Gomma de Azevedo et al. São Paulo: Dash, 2014. p. 240.





### **9.7.2. Escuta de reconhecimento**

A segunda é a escuta de reconhecimento, na qual o interlocutor faz gestos com a cabeça, com o corpo ou ligeiras referências, tais como “entendo”, “realmente” ou o conhecido “humh-humm”, que são estimuladores comunicacionais idôneos para manter a chama do diálogo.

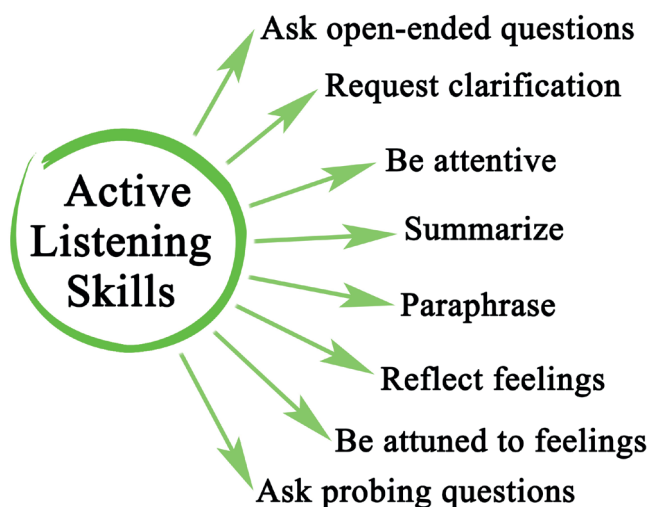
### **9.7.3. Escuta ativa e parafraseio**

A terceira é a escuta ativa. Ela é extremamente eficaz nas autocomposições e ocorre por intermédio de ações de reafirmação ou de parafraseio do que é dito pelo interlocutor.

O parafraseio, em especial, é uma técnica exemplar, porque mostra ao negociador/narrador como seu interlocutor o está escutando, atentamente, chegando mesmo a repetir as palavras ditas.

É considerada uma técnica de alta performance porque exige memória, entonação (linguagem não verbal da paralinguística) compatível com a manifestação de quem a emitiu, além de ser uma excepcional maneira de ganhar tempo ou mesmo de preencher o ambiente de diálogo, de modo que não ocorra um vazio evidenciador de algum tipo de discordância ou de incompreensão.

Negociadores/mediadores/conciliadores que lidam bem com essa técnica são muito eficientes, porque ela é percebida pelo negociador/narrador como uma postura de grande respeito, haja vista que todo ser humano gosta de ser imitado, compreendido e de ter a atenção integralmente para si.



Tradução: \*\*habilidades de escuta ativa (no círculo verde) – faça perguntas abertas (primeira habilidade) – solicite esclarecimento (segunda habilidade) – esteja atento (terceira habilidade) – faça resumos, sumários (terceira habilidade) – parafraseie (quarta habilidade) – reflita sentimentos (quinta habilidade) – esteja sintonizado com os sentimentos (sexta habilidade) – faça perguntas investigativas\*

#### **9.7.4. Escuta empática**

A escuta empática é assim resumida por Richard Sennet, quando distingue a empatia da simpatia:

A simpatia supera as divergências através de atos imaginativos de identificação; a empatia mostra-se atenta à outra pessoa em seus próprios termos. A simpatia costuma ser considerada um sentimento mais forte que a empatia, pois “estou sentindo a sua dor” dá ênfase ao que eu sinto, ativando o ego. A empatia é uma prática mais exigente, pelo menos na escuta; o ouvinte precisa sair de si mesmo... a escuta empática pode ajudar o assistente social, o padre ou o professor a agir como mediador em comunidades de diversidade racial ou étnica.<sup>29</sup>

Para ilustrar, a simpatia seria o sentimento que um irmão tem em relação ao outro irmão, por ambos terem perdido a mesma mãe em um acidente, por exemplo. É quando a pessoa sente da mesma forma que o interlocutor, não necessitando de uma atividade de descentralização, conforme acontece na empatia.

29 SENNETT, Richard. *Juntos: os rituais, os prazeres e a política da cooperação*. Tradução: Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2012. p. 34.

### 9.7.5. Escuta inclusiva

A escuta inclusiva acontece quando quem escuta considera o que o outro diz como uma possibilidade de reflexão, criando um canal de receptividade recíproca, que é a base dos diálogos construtivos.



Essa é uma das principais funções do M/C na facilitação dos diálogos, porque quanto mais houver atenção recíproca aos argumentos e ponderações de cada um dos mediandos, maior será o seu entendimento para a consecução do consenso.

### 9.7.6. Escuta excludente

Já a escuta excludente configura-se quando o ponto de vista do outro é rejeitado, mesmo sem análise, gerando uma discussão pautada na argumentação/contra-argumentação, na reatividade sistemática, na oposição.

Quando executada na interlocução, cabe ao M/C esclarecer sobre as consequências desse tipo de escuta excludente, além de buscar orientar os mediandos relativamente à forma mais adequada de, efetivamente, dialogar, que é a escuta inclusiva.

Ao executar a técnica, o M/C deve ter o cuidado de, antes de expô-la aos mediandos, anotar exemplos de situações na interlocução em que haveria a prova ostensiva da falta de entendimento mútuo, a fim de

que não fique em posição de incompreensão por parte dos negociadores, os quais, certamente, encontram-se nervosos e incapazes de perceberem com facilidade o comportamento antagonista que promovem.

É uma técnica de saneamento conversacional.



## 9.8. COLONIZAÇÃO DOS DIÁLOGOS

Em igual medida deverá o M/C intervir quando esteja sendo praticada por alguma das partes a colonização dos diálogos, o que ocorre, segundo Tania Almeida, quando “um mediando fica tomado pelo que foi dito pelo outro, utilizando o próprio tempo de fala para se defender ou para contra-argumentar.”<sup>30</sup>

Todos esses movimentos de orientação e facilitação de diálogos construtivos poderão ser facilmente alinhados pelo M/C, usando da técnica da transparência e do esclarecimento técnico a respeito de tais ocorrências danosas ao consenso, atividade essa de atenção, de cuidado e de boa-fé objetiva, que resultará em maior segurança, credibilidade e confiança entre todos na interlocução.

---

30 ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*. Apresentações: André Gomma de Azevedo et al. São Paulo: Dash, 2014. p. 85.

## **9.9. A DIFICULDADE DE ESCUTAR E BENEFÍCIOS DA ESCUTA**

### **9.9.1. Dificuldade de escutar**

É importante entendermos por que temos tanta dificuldade de escutar.

A professora Amy Cuddy explica que, ao encontrarmos alguém que não conhecemos, temos parecer inferiores e não sermos levados a sério, por isso nossa tendência a imediatamente falar, com o objetivo de mostrar nossas habilidades, nossa inteligência e, assim, dominar e controlar a situação.<sup>31</sup>

Em algumas situações de relacionamentos rápidos, isso até pode funcionar, mas, em interações mais duradouras atinentes a auto-composições, é uma ilusão crer que os interlocutores aderirão às nossas ideias só porque falamos em primeiro lugar tentando dominar o ambiente.

Na forma já comentada antes, temos neurônios-espelho, os quais fazem com que sintamos as emoções, sentimentos e, por vezes, até as intenções dos nossos interlocutores, motivo pelo qual esses arroubos de dominância podem ser percebidos como insegurança, arrogância, desrespeito ou, até mesmo, ingenuidade e falta de técnica conversacional.

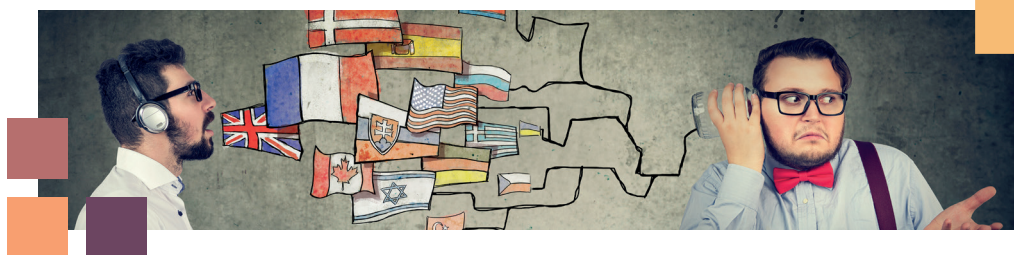
Por isso:

***"Dois olhos;***

***Dois ouvidos;***

***Só a boca não tem par;***

***Portanto, é mais prudente VER e OUVIR do que falar!"***



31 CUDDY, Amy. *O poder da presença: como a linguagem corporal pode ajudar você a aumentar sua autoconfiança*. Tradução: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2016. p. 71.

### 9.9.2. Escuta e respeito

Escutar faz com que fiquemos negociadores/mediadores/conciliadores mais poderosos porque os interlocutores confiarão mais nos negociadores ou mediadores que os acolhem, escutam, aceitam e, conseqüentemente, os respeitam.



A confiança, como sabemos, é o cimento de todas as construções de relacionamento, na medida em que estimula a tranquilidade, a melhor reflexão, além de gerar estados de bem-estar fundamentais para encontrar soluções criativas e inovadoras.

Assim, a melhor forma de ter dominância não é empurrando os outros, mas fazendo com que possam aderir espontaneamente às nossas ideias, trabalho este que, sem a necessária confiança, não acontecerá.

### 9.9.3. Escuta e informações

De fato, ao abrirmos mão do “poder” ilusório de falar, ficamos mais poderosos.

Sim, porque, ao escutarmos, adquirimos informações e, na forma comentada no início deste trabalho, quanto maior o número e a qualidade das informações em uma mediação/conciliação, melhor será a performance daqueles envolvidos na interlocução.



#### **9.9.4. Enxergar os interlocutores**

A terceira vantagem é que, escutando com atenção, o M/C terá melhores condições de “enxergar” os seus interlocutores, o que contribui para um maior alinhamento e sintonia entre os participantes, que, ao se conhecerem melhor, terão chances maiores de saberem lidar uns com os outros.

Da mesma forma, enxergando nossos interlocutores, poderemos realizar com maior facilidade o planejamento das nossas ações e das ações dos outros, praticando o que se chama na neurociência de teoria da mente.

Teoria da mente corresponde à atividade na qual teorizamos sobre o que irá ou está pensando nosso interlocutor no momento, e o que pensará ou fará se nós agirmos de tal ou qual forma.

A teoria da mente é fundamental no convívio interativo humano, haja vista que somos limitados e falhos em antecipar ocorrências decorrentes das nossas atitudes. Todavia, acaso tenhamos condições de escutar e conhecer nossos interlocutores o mais possível, melhor será a nossa teoria da mente em relação a eles, atividade mental esta essencial para a obtenção de uma melhor tomada de decisão.





### 9.9.5. Escuta e unidade de propósitos implementadores

A quarta vantagem é que interlocutores que se escutam mutuamente desenvolvem soluções conjuntas e ficam mais animados a implementá-las, pois construíram juntos ou perceberam que foram tratados com dignidade, justiça, escuta, compreensão e confiabilidade.

De fato, a prática autocompositiva evidencia que devemos apostar quase todas as fichas nos relacionamentos de confiança, cooperação e escuta, porque múltiplas ocorrências imprevisíveis podem acontecer até que as questões pactuadas sejam integralmente implementadas.

Assim, previsões contratuais detalhadas ao excesso, cláusulas penais e tudo mais que possa ser criado no mundo normativo para garantir o cumprimento do contrato jamais se sobreporão à criação de bons relacionamentos, pautados pela escuta e pela cooperação.

Apostemos, então, na técnica da escuta objetivando potencializar as chances de êxito na implementação dos acordos.

### 9.9.6. Escuta e o princípio da persuasão da reciprocidade

O quinto ganho decorre do fato de que a pessoa ouvida fica mais disposta a também ouvir, haja vista que um dos princípios da persuasão é a reciprocidade<sup>32</sup>. Destarte, ao empreendermos na atividade de escutar, automaticamente criamos no interlocutor esse viés psicológico de reciprocidade, sentindo-se ele, inconscientemente, compelido a também assim agir.



32 CIALDINI, Robert B. *As armas da persuasão: como influenciar e não se deixar influenciar*. Tradução: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2012. p. 30-60.



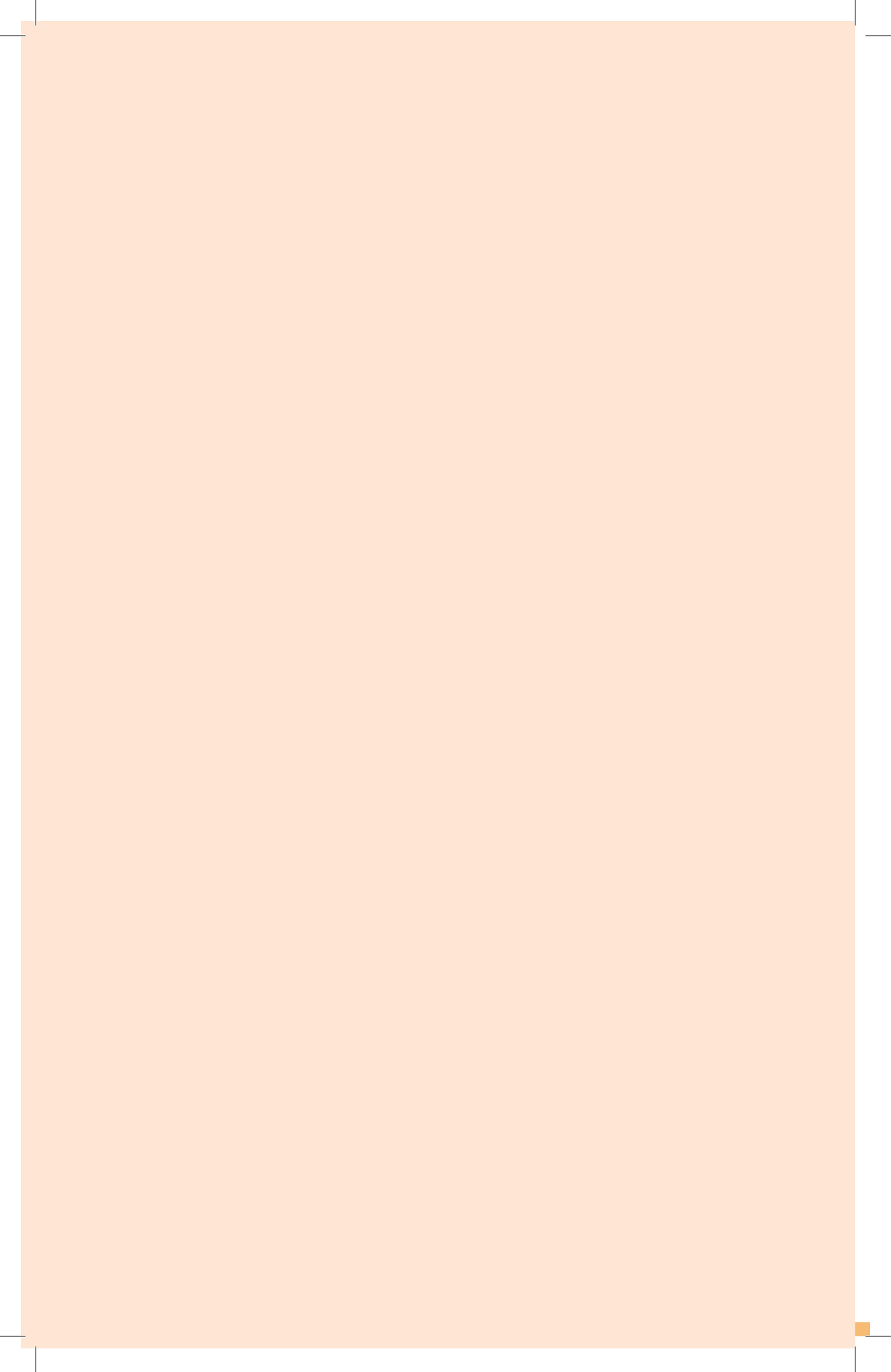
## 9.10. M/C E DISTANCIAMENTO CONTEXTUAL

No seu trabalho de facilitação do diálogo entre os median-dos/conciliandos, o M/C perguntará, interpretará, sintetizará e ajudará as partes a compreenderem as posições, os interesses e as necessidades deles.

Para tanto, precisa o M/C distanciar-se do conflito, vivendo-o objetivamente, como, por assim dizer, *o médico que opera o paciente, tratando-o*. Ou seja, deve dominar suas emoções, o que é feito com prática constante e capacitações.

Na realização desse trabalho de promoção dos diálogos produtivos, precisa organizar e simplificar os aspectos controvertidos, auxiliando as partes a identificar os interesses e necessidades prioritárias; aclarar questões, pressupostos, ganhos e prejuízos; destacar terrenos e abordagens comuns; enfatizar um futuro com problemas resolvidos; implementar e reforçar o procedimento acolhido pelas partes como idôneo para o ganha-ganha buscado pelas partes; além de outras ações tendentes à promoção de consensos.





## 10. FASE DA RECONTEXTUALIZAÇÃO OU REENQUADRAMENTO

### 10.1. CONCEITO DE ENQUADRAMENTO

O bom trabalho do M/C nas fases anteriores permitirá um prosseguimento mais profícuo nesta fase de recontextualização ou de reenquadramento.

Stuart Diamond ensina que enquadrar significa “embalar as informações ou apresentá-las usando palavras ou expressões específicas que sejam persuasivas para a outra parte.”<sup>33</sup>

Elucidando suas lições, Diamond apresenta o famoso estudo sobre as taxas de sobrevivência para uma determinada cirurgia eletiva. Para alguns pacientes, eram apresentados dados indicando um percentual de sobrevivência de 90%, enquanto, para outros pacientes, era dito que o risco de morte era de 10%. Mesmo a informação sendo a mesma, apenas tendo sido enquadrados os fatos de maneira diferente, muito mais pessoas escolheram fazer a cirurgia quando lhes fora apresentado o percentual de 90% de sobrevivência.

Enquadramento é o “campo de visão” de uma mediação, conciliação ou negociação, como se visualizássemos de cima um estádio de futebol com o jogo em andamento.

Quando visualizamos uma situação do alto, a distância permite que vejamos alguns detalhes que não teríamos condições de perceber caso estivéssemos no mesmo plano e inseridos na situação.

Olhando de cima, vemos com mais amplitude o assunto e temos maiores condições de discernimento quanto às expectativas e preferências para um possível resultado.

Lewicki, Saunders e Minton assim comentam sobre a importância do enquadramento:

---

33 DIAMOND, Stuart. *Consiga o que você quer: as 12 estratégias que vão fazer de você um negociador competente em qualquer situação*. Tradução: Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2012. p. 94.

O enquadramento tornou-se um conceito popular entre os cientistas sociais que estudam o pensamento, a tomada de decisões, a persuasão e a comunicação. A popularidade do enquadramento como conceito veio com o reconhecimento de que, frequentemente, duas ou mais pessoas que estão envolvidas em uma mesma situação a veem ou a definem de maneiras diferentes...

Se um enquadramento é `uma concepção dos atos, dos resultados e das contingências associada a uma escolha particular,´ ou uma `definição individualizada de uma situação´ ou um `campo de visão,´ a maneira como as partes enquadram e definem a questão ou o problema é (e deveria ser) um reflexo claro e forte do que elas definem como objetivos centrais e críticos de negociação, quais são suas expectativas e preferências para os possíveis resultados, que informações elas procuram e usam para argumentar seu caso, os procedimentos que usam para tentar apresentar seu caso e o modo pelo qual avaliam os resultados realmente alcançados.<sup>34</sup>

Citam exemplo que bem elucida o conceito:

Algumas disputas mais intratáveis em andamento no mundo ocorrem no Oriente Médio. Para muitos observadores, as batalhas são meramente brigas políticas por terra e poder. Esta perspectiva, entretanto, não consegue dar conta das crenças e experiências que têm modelado os enquadramentos dos participantes dos conflitos. Para eles, brigas com vizinhos baseiam-se em crenças profundas e antigas sobre eles mesmos, sua religião e suas propriedades por direito na região. Esta inter-relação do dia-a-dia e do divino são uma mistura volátil.

Observe, por exemplo, a batalha entre israelenses e palestinos pela terra da Cisjordânia. Os líderes israelenses acreditam que sua presença na Cisjordânia foi santificada porque Abraão, o pai da religião judaica, tinha ligações íntimas na região. Enquanto isso, os palestinos dizem que são descendentes dos cananeus, que declararam posse da área antes do tempo de Abraão. Enquanto a disputa é indubitavelmente mais complexa do que prenuncia esta breve explanação histórica, é importante para aqueles que tentam negociar a paz na região entender o raciocínio por detrás da demanda de cada lado.

Crenças religiosas, em geral, tendem a ser fortes. Criam enquadramentos e perspectivas da verdade através dos quais o crente vê o mundo. Quando surge o conflito, aqueles

---

34 LEWICKI, Roy L.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. *Fundamentos da negociação*. 2. ed. Tradução: Raquel Macagnan Silva. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 39 e 41.

que o veem pelo enquadramento religioso tendem a acreditar que qualquer acordo de sua parte representa um acordo de duas crenças religiosas, o que é inaceitável. Nestes casos, é importante que aqueles que tentam negociar um acordo de paz forneçam maneiras dos combatentes mudarem seus enquadramentos. Eles podem incentivar que os combatentes vejam as batalhas como lutas políticas, minimizando o elemento religioso, para que um acordo sem concessão seja alcançado. No entanto, em lugares como o Oriente Médio, onde as disputas sobre a terra são inerentemente ligadas a reivindicações religiosas históricas, tal mudança de enquadramento é difícil, se não impossível.<sup>35</sup>



## 10.2. BENEFÍCIOS DA TÉCNICA DO ENQUADRAMENTO

Os profissionais do Ministério Público que trabalham com autocomposição precisam sempre enquadrar o cenário de mediação/conciliação, o que não é uma tarefa fácil, tendo em vista uma série de problemas psicológicos, culturais e religiosos que, por vezes, embaralham ou estimulam o “ponto de visão” de cada um.

O correto enquadramento, além de servir para a mais contextual visualização, também é eficiente para a organização das estratégias que melhor atendam à consecução das metas buscadas pelas partes, facilitando a todos a continuidade dos trâmites da mediação/conciliação para a prospecção das alternativas, opções e caminhos procedimentais que integrarão a próxima fase da interlocução.

---

35 LEWICKI, Roy L.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. *Fundamentos da negociação*. 2. ed. Tradução: Raquel Macagnan Silva. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 45.

No exemplo antes fornecido, em que a pequena empresa italiana não queria assinar o contrato de exclusividade para o fornecimento de específica matéria-prima com a milionária empresa multinacional, foi justamente a partir da mudança de enquadramento, após a pergunta feita por um dos negociadores sobre os motivos da recusa, que houve a recontextualização do problema e pôde ser seguida a negociação até o final profícuo para todos.

O reenquadramento ainda proporciona o surgimento de ideias, a criatividade e a inovação, porque as partes possuem preconceitos, culturas, personalidades, emoções e informações limitadas.

Assim, as trocas de informações, a correta e profissional condução e facilitação dos diálogos entre os envolvidos por parte do M/C, a identificação dos interesses e necessidades e o correto enquadramento diminuirão os efeitos deletérios de tais elementos acima citados, que poderão opor obstáculos ao consenso.

O reenquadramento pode alterar completamente a visão que um interlocutor tinha em relação ao outro.

No exemplo da empresa italiana, o que poderia estar sendo entendido, ou enquadrado, como uma teimosia, até mesmo uma burrice – ou seja lá que ideia possa ter sido gerada na mente dos negociadores da empresa multinacional –, acabou, por causa da técnica do uso de perguntas, alterando completamente o contexto da interlocução. Assim, concluíram todos que, em realidade, havia uma profunda necessidade imaterial de lealdade à família e aos primos para os quais era fornecida a mesma matéria-prima, o que levou ao respeito, à cooperação e à conclusão de assinatura do pacto.

### **10.3. CONOTAÇÃO POSITIVA**

A conotação positiva é uma técnica de enquadramento, além de outra grande maneira de alteração da neuroquímica que anima as tomadas de decisão, convertendo estados de ânimo negativos em positivos.

Tania Almeida, com muita propriedade, ensina sobre essa técnica:

O mediador deve identificar nas acusações e/ou nos comportamentos referidos como inadequados, que valores foram feridos, quais necessidades estão desatendidas, com vistas a demonstrar uma correlação entre ambos – acusações/comportamentos e valores/necessidades – e o prejuízo dessa forma pouco hábil de se expressar para a interação, por quanto compromete o diálogo e a convivência social [...]. À medida que surjam nos relatos culpabilizações e/ou críticas a condutas presentes ou passadas, o mediador pode intervir mostrando o valor moral ferido (no sentido interativo) que motiva essas colocações. Essa prática permite visualizar uma intenção positiva adjacente a responsabilizações e acusações e possibilita construir uma pauta subjetiva paralela à objetiva, composta por temas de interesse comum, positivamente redefinidos, os quais se constituem base para a preservação do diálogo e da convivência social. [...] Esta intervenção possibilita redefinir culpabilizações (recíprocas) por corresponsabilidade no resgate de uma convivência mais satisfatória.<sup>36</sup>

Para melhor elucidar a técnica, Tania Almeida apresenta alguns exemplos de situações concretas, tais como quando o interlocutor manifesta com raiva e voz alta a sua inconformidade pelo fato de o outro não o ouvir.

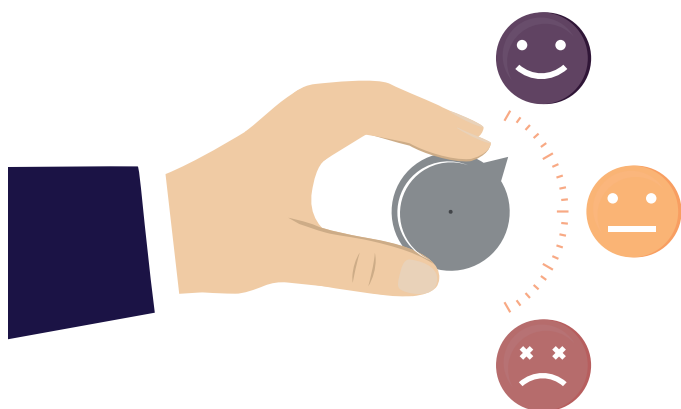
No caso acima, o M/C deve manifestar que percebe que o desejo de participar das decisões e não ter espaço o deixa irritado, sendo bom expressar isso com honestidade, energia, a fim de que possa ser compreendido o nível de insatisfação e, após descarregar tal energia, possibilitar que se encontre de maneira mais serena o consenso.

Outros exemplos seriam uma denúncia de mentira ser traduzida pelo M/C como uma necessidade de honestidade, ou uma reclamação de agressividade em necessidade de respeito.

Ou seja, o M/C precisa procurar sempre atender para a necessidade, a carência, o pedido que subjaz a atitude e não se ater somente à atitude posicional em si, práticas essas que traduzem com precisão ser imperioso que M/Cs estejam adequadamente treinados em técnicas de Comunicação Não Violenta (CNV).

---

36 ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*. Apresentações: André Gomma de Azevedo et al. São Paulo: Dash, 2014. p. 95-96.



Sintetizando, na forma do que conclui Tania Almeida, substituem-se culpabilizações por responsabilidade de ambos na produção de diálogos construtivos, agregando à pauta objetiva da mediação/conciliação questões subjetivas que, após resolvidas com novo enquadramento e

contextualização (descortina-se o contexto subjetivo que não estava sendo trabalhado), destrava a autocomposição e permite que as partes evoluam no sentido do consenso.<sup>37</sup>

Ademais, eliminam-se falsas verdades, cria-se lucidez, experiências subjetivas que promovem alterações neuroquímicas favoráveis ao entendimento (ocitocina, serotonina e dopamina), agregando-se significados reais e úteis para o contato relacional.

## 10.4. HISTÓRIAS ALTERNATIVAS OU PERIFÉRICAS

Extremamente útil na obtenção de reenquadramento é a técnica das histórias alternativas ou periféricas, também magistralmente ensinada por Tania Almeida.

Conforme escreve a Professora,

Histórias alternativas ou periféricas são aquelas que reúnem fatos e momentos positivo que fazem parte do histórico de convivência dos mediandos e que não são trazidas à tela por não guardarem coerência com o momento de desentendimento.<sup>38</sup>

Com efeito, pessoas em situação de conflito, nervosas, rancorosas, acabam despejando grandes doses de testosterona, adrenalina e cortisol.

37 ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*. Apresentações: André Gomma de Azevedo et al. São Paulo: Dash, 2014. p. 96.

38 ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*. Apresentações: André Gomma de Azevedo et al. São Paulo: Dash, 2014. p. 96.



Caberá ao M/C bem-informado, que tenha estudado e corretamente planejado a autocomposição, deslocar com técnica o foco dos aspectos objetivos da controvérsia para questões subjetivas positivas que tenham sido anteriormente vivenciadas pelas partes, as quais evocarão lembranças agradáveis vividas, obras materiais ou imateriais que tenham construído juntos. Em suma, experienciarão no presente a felicidade do passado.



Essa prática altera completamente a neuroquímica dos contadores, pois a neurociência demonstra que, ao praticarmos pensamentos positivos, nas estruturas cerebrais segue-se a automática e inconsciente ocorrência de emoções no corpo.

O que são, então, emoções?

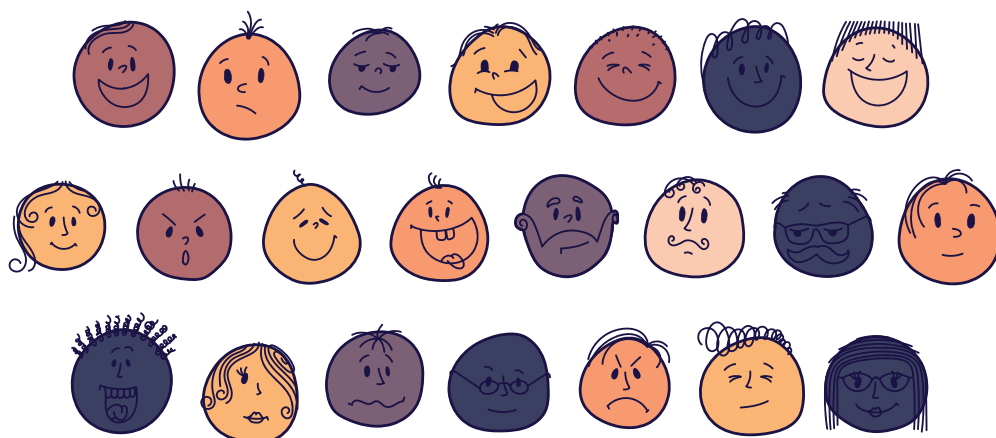
De uma maneira sintética, podemos dizer que emoções são ações que acontecem no corpo, com o despejo de hormônios e neurotransmissores.

Por exemplo, o frio da barriga, quando temos medo, é uma manifestação física do despejo de adrenalina (estresse) no organismo e da diminuição da circulação naquela área, a fim de que o sangue circule, predominantemente, nas extremidades (braços, pernas) para lutar ou para correr.

Outro exemplo é a produção de ocitocina e de leite pelo estímulo feito pelo bebê no mamilo da mãe.

Tais emoções – ações de hormônios e neurotransmissores acontecidas no corpo –, quando chegam à ínsula<sup>39</sup>, são escaneadas e convertidas em informações para o nível consciente, transmutando-se naquilo que denominamos sentimentos.

Assim, sentimentos são percepções conscientes das emoções acontecidas no corpo, gerando os conceitos conscientes denominados como tristeza, raiva, bem-estar, medo, prazer, vergonha etc.



Essas são algumas das técnicas eficientes de contextualização e reenquadramento, necessárias para que passemos para a próxima fase da geração de opções.

39 Referências mais agressivas de mediandos contra o mediador, ou palavras duras e de julgamento de um negociador contra o outro, precisam seguir um itinerário mental em nível técnico que passa pela autoconsciência (observação interna do que os estímulos externos ou internos geraram) das emoções, o que acontece quando elas são percebidas pelo consciente. Para que isso aconteça, primeiro a ínsula posterior recebe as informações do nervo vago relativamente às sensações que o estímulo causou nas vísceras (intestino, parte do esôfago – sistema nervoso entérico, ou segundo cérebro) e as passa para a ínsula anterior, a qual orientará para um significado sentimental (sentimento é a percepção em nível consciente das emoções vivenciadas pelo corpo) do que foi percebido pelo corpo, transferindo essas informações para o córtex pré-frontal medial, que definirá uma interpretação, em conjunto com o córtex pré-frontal dorso lateral (centro do raciocínio e do planejamento), a amígdala e o córtex orbito-frontal (responsável pela valoração positiva ou negativa daquele estímulo para o organismo) levando a uma tomada de decisão a ser executada em concreto. Importante destacar o papel da ínsula anterior (portal de entrada de informações no consciente) nessa importante função da tomada de decisão a partir das emoções, o que foi aprofundado no estudo: HUANG, Zirui *et al.* Anterior insula regulates brain network transitions that gate conscious access. *Cell reports*, Cambridge, v. 35, n. 5, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.celrep.2021.109081>>. Acesso em: 24 maio 2023.

## **11. FASE DA GERAÇÃO E SELEÇÃO DE OPÇÕES, ALTERNATIVAS E PROPOSTAS**

### **11.1. INTRODUÇÃO AO TEMA**

O estudo das fases do procedimento de mediação evidencia por que a maneira estruturada de avançar na técnica é tão eficaz para a obtenção de diálogos produtivos e de consenso.

De fato, quando a partes iniciam o procedimento de mediação, estão carregadas de preconceitos, vieses de confirmação<sup>40</sup>, emoções afloradas, mágoas, questões essas que precisam ser elucidadas, ressignificadas, neutralizadas e organizadas, a fim de que se chegue com mais integridade e coerência à fase das alternativas e opções.

É comum que, no início da mediação, a partes já tenham suas “crenças” e a convicção dos caminhos que devem ser seguidos para que possam obter o que desejam – mesmo que sejam “crenças” e convicções incorretas –, o que acontece também em relação a eventuais propostas do outro lado, motivo que as faz refutar de pronto argumentos que se demonstrem antagonistas aos seus pré-conceitos.

Por isso, a importância de trabalharmos com absoluta técnica essa fase.

---

40 “Viés de confirmação, também chamado de viés confirmatório ou de tendência de confirmação, é a tendência de se lembrar, interpretar ou pesquisar por informações de maneira a confirmar crenças ou hipóteses iniciais. Também se aplica quando se concorda com uma frase usada anteriormente, mas reapresentada com uma nova roupagem, gerando um tipo de viés cognitivo e um erro de raciocínio indutivo. As pessoas demonstram esse viés quando reúnem ou se lembram de informações de forma seletiva, ou quando as interpretam de forma tendenciosa. Tal efeito é mais forte em questões de forte carga emocional e em crenças profundamente arraigadas. As pessoas também tendem a interpretar evidências ambíguas de forma a sustentar suas posições já existentes. Os conceitos de pesquisa, interpretação e memória tendenciosas foram propostos para explicar a polarização de atitudes (quando uma divergência se torna mais extrema ainda que as diferentes partes sejam expostas à mesma evidência), as crenças persistentes (quando crenças persistem mesmo após suas evidências serem demonstradas falsas), o efeito irracional de primariedade (uma maior confiança em informações encontradas antes de outras em uma série) e a correlação ilusória (quando falsas associações entre dois eventos ou situações são identificadas)” (VIÉS DE CONFIRMAÇÃO. In: WIKIPEDIA: a enciclopédia livre. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Vi%C3%A9s\\_de\\_confirma%C3%A7%C3%A3o](https://pt.wikipedia.org/wiki/Vi%C3%A9s_de_confirma%C3%A7%C3%A3o)>. Acesso em: 7 fev. 2023).

## 11.2. CONCEITOS DE ALTERNATIVA E DE OPÇÃO

Inicialmente é importante distinguir “alternativas” de “opções”.

Tania Almeida esclarece que

Harvard refere-se a alternativas, como as ideias geradas no brainstorm destinado a ampliar o leque de soluções possíveis; e a opções, como as ideias que foram eleitas como solução, dentre as alternativas pensadas.<sup>41</sup>

No mesmo sentido, Lewicki, Saunders e Minton comentam que

[...] a busca por alternativas é a fase criativa das negociações integrativas. Uma vez que as partes concordem em uma definição comum do problema e compreendem uma os interesses da outra, elas geram uma variedade de soluções alternativas. O objetivo é criar uma lista de opções ou possíveis soluções ao problema; avaliar e selecionar uma dessas opções será sua tarefa na fase final.<sup>42</sup>

Vamos trabalhar um exemplo singelo fornecido pelos três autores acima citados, qual seja: a hipótese de um casal que obteve férias de duas semanas, mas o marido quer ir para as montanhas, enquanto a esposa deseja férias na praia. Tendo chegado a um impasse, solicitam que um amigo comum sirva de mediador. Após discussões sobre os benefícios que teriam em cada um dos destinos sem atingirem um consenso, o mediador sugere uma alternativa, que seria não irem nem para as montanhas, nem para a praia, mas viajarem para a Europa. Em resposta, marido e mulher recusam e dizem que essa alternativa não é uma opção, porque, de fato, desejam os destinos que lhes parecem mais adequados. O mediador, então, propõe uma alternativa, qual seja irem uma semana para as montanhas e outra semana para a praia, ao que o casal responde que essa pode ser uma opção.

---

41 ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*. Apresentações: André Gomma de Azevedo et al. São Paulo: Dash, 2014. p. 122.

42 LEWICKI, Roy L.; SAUNDERS, David M.; MINTON, John W. *Fundamentos da negociação*. 2. ed. Tradução: Raquel Macagnan Silva. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 126 e 127.



## **11.3. OPERACIONALIZAÇÃO DAS ALTERNATIVAS E OPÇÕES**

### **11.3.1. “Uma fatia do bolo de cada vez”**

A primeira atividade após a identificação dos interesses, necessidades e ao reenquadramento é a promoção de diálogos que conduzam a alternativas que sejam compatíveis com esses elementos já definidos na mediação.

Poderá o M/C, nessa perspectiva, fazer perguntas sobre os interesses, sobre as necessidades de todos e formas de compatibilizá-los, assim como no tocante ao enquadramento, sempre procurando lembrar às partes que não retrocedam em pontos já debatidos e que tenham sido consensualizados.

A técnica orienta, todavia, que seja tratado de uma questão controvertida de cada vez, iniciando-se pela que se demonstrar mais fácil de ser solucionada pelas partes, seja por ser algum tema objetivo tranquilo de ser consensualizado, ou mesmo problemas subjetivos que decorrem de consensos sociais, como é exemplo não ficar mexendo no celular enquanto o interlocutor fala (regra de respeito incontestável).

Essa técnica chama-se de fracionamento.<sup>43</sup>

É altamente benéfico fracionar o “bolo todo” em que se constitui o problema, porque promove a resolução focada de uma questão de cada vez, gerando atenção específica, concentração, debates, alternativas direcionadas para a questão, em suma, quando conduzimos nossos esforços precipuamente para um mesmo objetivo, temos imensamente mais chances de resolver bem as controvérsias.

Diversamente, quando colocamos várias questões e assuntos integrantes do “bolo maior” do problema a resolver, ocorrem divagações, tergiversações, confusões, mesclas de argumentos e de sentimentos que acabam se entrecrocando, o que produz dispersão, generalizações indevidas, contradições e, conseqüentemente, conflito.

Não bastasse isso, também é uma técnica que respeita a neurobiologia humana.

De fato, quando as partes conseguem solucionar a primeira questão do todo maior, há uma manifestação inconsciente de emoções positivas, com o despejo de dopamina, ocitocina e serotonina, porque, por hipótese, se tínhamos inicialmente 10 questões a resolver, após a resolução da primeira, só teremos 9, e, assim, sucessivamente.

Ou seja, quando resolvemos em conjunto questões conflituosas, há a produção de hormônios e neurotransmissores de bem-estar, o que motiva os envolvidos no processo a segui-lo nos mesmos moldes.

Dessa forma, a técnica do fracionamento é motivacional, sabido que a dopamina é um dos principais neurotransmissores da motivação, da ativação do sistema de recompensa do cérebro e dos



---

43 “El método de los avances paulatinos hacia el acuerdo exige que los litigantes dividan una cuestión en subcuestiones o partes componentes. Fisher (1964) lo denomina fraccionamiento.” (MOORE, Christopher. *El proceso de mediación: métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Tradução: Anibal Leal. Buenos Aires: Granica, 2010. p. 326-327.)

demais sistemas de prazer.<sup>44</sup>

### **11.3.2. Técnica do escalonamento e da organização temporal por prioridades, pautada por acontecimentos externos ao agente (implementação de intenções)**

A segunda técnica, da organização e classificação de problemas de curto, médio e longo prazo, já foi exposta anteriormente, mas renovaremos aqui porque é um procedimento extremamente salutar, que se vale da técnica do foco da atenção em elementos diretamente atrelados à realidade material e temporal do problema a resolver.

É comum as partes estarem inicialmente confusas ante tantas questões a resolver em problemas estruturais complexos, gerando um estado de inércia resolutiva que acaba estimulando conflitos, discussões, reclamações, por causa da frustração de não verem os mediados caminhos de solução que os motive a andar no sentido do consenso.

Nesses momentos, cabe ao M/C propor essa técnica do escalonamento temporal de prioridades, evidenciando que há assuntos mais urgentes que outros, como forma de organizar a resolução paulatina dos problemas que envolvem o todo maior.

Exemplo disso acontece na área educacional, especialmente quando existe a necessidade de recuperação e reformas nos prédios de escolas públicas que acolhem milhares de alunos. Com efeito, muitas vezes convergem problemas elétricos graves, que podem resultar em incêndios ou mortes por contato elétrico, com instalações sanitárias deficitárias, necessidade de recuperação de telhados etc.

---

44 “Isso é o que os experimentos de Berridge o levaram a entender sobre os seus ratos: gostar (isto é, o prazer) e querer/desejar (isto é, motivação) são produzidos por dois subsistemas distintos, mas interconectados no nosso sistema de recompensa. Berridge especulou que a mesma coisa se aplicava aos humanos [...]. O sistema de querer funciona à base de dopamina, mas o sistema de gostar não, raciocinou Berridge [...] a dopamina não seria a ‘molécula do prazer’, mas a ‘molécula do desejo. [...] Ele descobriu que o subsistema de gostar utiliza opioides e endocanabinoides – as versões naturais do cérebro de heroína e maconha – como neurotransmissores. É por isso que usar essas drogas amplifica o prazer sensorial [...]. E, quando Berridge bloqueou esses neurotransmissores, os ratos se comportaram como ele teorizou: pareciam não mais gostar de suas refeições de água e açúcar, porém como seus circuitos baseados em dopamina estavam intactos, eles ainda queriam.” (MLODINOW, Leonard. *Emocional: a nova neurociência dos afetos*. Tradução: Claudio Carina. Rio de Janeiro: Zahar, 2022. p. 183-184.)



Em tais casos, considerando que devem ser seguidos todos os procedimentos de projetos, licitações e o envolvimento de múltiplos interlocutores internos dos estados, seja a secretaria de obras, a secretaria da educação e, eventualmente, também, os órgãos estaduais de proteção ao patrimônio histórico, pode o M/C se utilizar da presente técnica, estimulando os mediandos a que encontrem soluções eficientes, rápidas e implementáveis, tendo como parâmetros a urgência (seja pela periculosidade, necessidade de começarem as aulas, atendimento de pessoas vulneráveis, inclusive por causa da merenda para aplacar a fome), a complexidade de resolução (o que demanda mais tempo) ou mesmo a facilidade de resolução.

Assim, a organização da situação em questões de curto, médio e longo prazo, cada uma delas contendo as suas subdivisões, proporcionará uma visão espacial na mente dos mediandos chamado plano





de intenções.<sup>45</sup>

Os planos de intenções são estratégias para a implementação de táticas de organização e de planejamento para a resolução dos problemas, que buscam na criação de acontecimentos externos o gatilho para que façamos ou deixemos de fazer algo.

No exemplo da escola, poderíamos eleger como gatilho de início dos procedimentos de reforma dos prédios a conclusão, em 20 dias, dos projetos do sistema elétrico e de saneamento por parte da secretaria de obras. Feito o trabalho, ele é entregue à secretaria da edu-

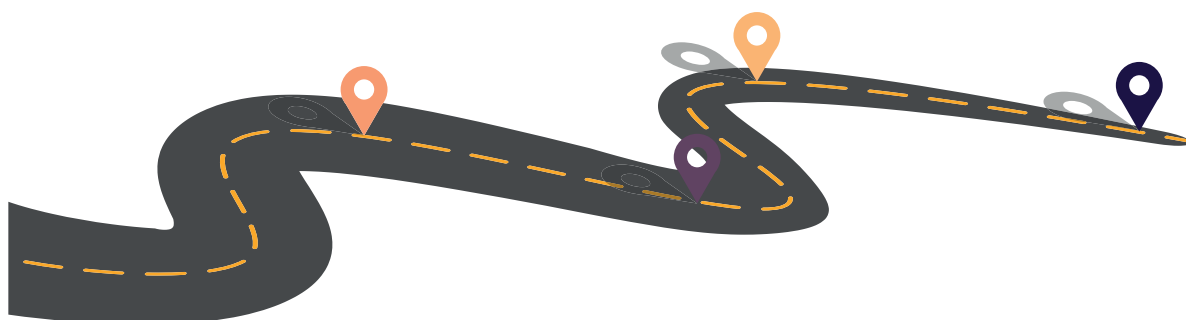
---

45 “Há duas formas principais de autocontrole inconsciente que pesquisas demonstraram serem tremendamente úteis na vida cotidiana. Uma é de curto prazo e tática, a outra é de longo prazo e estratégica. No curto prazo (por exemplo: lembrar de fazer algo que está sempre esquecendo de fazer, ou começar a se exercitar), o modo mais eficaz de realizar as intenções que são difíceis de concretizar é mediante o uso da implementação de intenções. Meu colega de longa data Peter Gollwitzer descobriu e desenvolveu a poderosa técnica de implementação de intenções como o modo mais eficaz de realizar suas intenções – mais difíceis e assumir o comportamento que deseja ter. São planos concretos que você faz quanto a quando, onde e como vai realizar essas intenções. Também no longo prazo (por exemplo: fazer dieta, exercitar-se ou estudar como atividade constante e regular), o melhor modo de se manter na linha, evitar tentações e realizar seus objetivos não é aplicando força de vontade num esforço titânico da mente sobre a matéria, mas criando bons hábitos, mediante rotinas regulares no espaço e no tempo[...] A implementação de intenções funciona ao se especificar um lugar e um momento exatos no futuro nos quais você vai adotar o comportamento pretendido[...] Estudos com imagens cerebrais demonstraram como funcionam essas implementações de intenções. Basicamente, quando se forma uma implementação de intenção, o controle sobre nosso comportamento passa de uma região do cérebro para outra. Quando se tem o objetivo e o desejo de fazer alguma coisa, uma região associada a ações autoiniciadas, parte do que é chamado de área de Brodmann, torna-se ativa. Esse seria o caso de um objetivo do tipo: ‘Quero ir hoje ao supermercado comprar leite e algo para o jantar’. Mas quando se forma uma implementação de intenção, do tipo ‘Quando eu terminar de digitar este relatório, vou me levantar da escrivaninha e ir até o supermercado’, uma região diferente do cérebro se torna ativa, a parte associada com comportamento induzido pelo entorno. Assim, os estudos de varredura do cérebro demonstraram que intenções genéricas são controladas por pensamento interno (lembrando você a fazer algo que quer fazer), mas a implementação de intenções – que é mais confiável e mais eficaz – muda o controle do comportamento de seu pensamento interno autogerado para que seja um estímulo do entorno exterior, de modo que quando X acontece, você vai fazer Y, sem que tenha de se lembrar ou pensar nisso naquele momento[...] Na condição de controle, num período de vários meses, os pacientes mais idosos só tiveram sucesso em 25% das vezes em que tinham de tomar suas pílulas na hora certa, todos os dias. Porém, um grupo separado de pacientes fez implementação de intenções. Aqui o paciente diria: ‘Assim que terminar meu café da manhã, vou voltar para meu quarto e tomar a pílula 1’ E: ‘Na hora de dormir, logo antes de apagar a luz, vou tomar a pílula 4’. A chave é especificar eventos futuros com alta probabilidade de acontecer, numa base rotineira. Esse grupo, durante um período de várias meses, teve o notável resultado de 100%, todos tomaram todos os remédios na hora certa. Obviamente, nem todos os estudos tiveram resultados tão perfeitos, mas ficou bem claro que para esses pacientes idosos era uma grande ajuda delegar o controle do processo de tomar remédios, retirando-o de seu arbítrio consciente para ser um dos eventos rotineiros de seu entorno.” (BARGH, John. *O cérebro intuitivo: os processos inconscientes que nos levam a fazer o que fazemos*. Tradução: Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Objetiva, 2020. p. 310-313).

cação e ao órgão responsável pelo patrimônio público, a fim de que o analisem em 15 dias. Depois de tais análises e, havendo aprovação, são imediatamente encaminhados para o setor de licitações.

No exemplo, são acontecimentos externos, feitos por outros órgãos do Estado, que estimulam o segundo órgão na sequência, e assim sucessivamente, a “ter de fazer a sua parte”, sob pena de “quebrar a corrente, o fluxo” da implementação de intenções pautada por acontecimentos externos à mera vontade pessoal de um ou de outro que integram a cadeia de resolução de questões que envolvem o problema estrutural.

Isso motiva os mediandos a reunirem esforços cooperativos concentrando foco nas metas que devem ser atingidas e que já foram previamente eleitas por consenso, criando engajamento resolutivo entre todos os envolvidos no problema estrutural.



### **11.3.3. Técnica da livre consensualidade entre os mediandos**

Alternativas que passem única e exclusivamente pela ação das partes mediandas/conciliandas, da mesma forma, devem ser premiadas, na medida em que o encontro de vontades estimula nelas a percepção de construção conjunta, gerando ocitocina, serotonina e dopamina, neuroquímica esta adequada aos acordos.

Ressaltamos a presente postura como “técnica” objetivando deixar ostensivamente marcado que a prioridade é que as partes possam encontrar por si próprias suas alternativas e opções de consenso, haja vista que o sentido teleológico dos métodos autocompositivos de resolução de problemas é o empoderamento das partes, de modo a que

aprendam a se autoajustarem no presente, mas, principalmente, também para o futuro, cumprindo-se o objetivo pedagógico dos métodos adequados de tratamento de problemas.

Igualmente desejamos esclarecer, com isso, que a atividade propositiva do M/C ministerial é complementar às opções geradas pelas partes, devendo ele, como terceiro imparcial, zelar para que não aconteça a dependência das partes em relação à sua postura propositiva.

É importante ressaltar esse aspecto, pois o M/C precisa estar atento para que não conduza de forma arbitrária a autocomposição, exacerbando da sua função de facilitador de diálogos entre os mediandos.



#### **11.3.4. Técnica da expansão de recursos**

Moore comenta sobre a técnica da expansão de recursos, esclarecendo que consiste, basicamente, na introdução de outros temas não discutidos inicialmente pelas partes, mas que contribuem para despolarizar as tratativas, abrindo janelas para consensos periféricos igualmente importantes, mas não vistos, inicialmente, pelas partes.<sup>46</sup>

Por exemplo, em negociação remuneratória entre médicos e administração de hospital, objetivando superar o impasse surgido devido à dificuldade de acordo no tocante aos números da remuneração dos profissionais, o M/C propõe reflexão sobre consenso a respeito de medo

46 MOORE, Christopher. *El proceso de mediación: métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Tradução: Aníbal Leal. Buenos Aires: Granica, 2010. p. 334.

manifestado pelos médicos de serem responsabilizados por eventuais acidentes com pacientes, decorrentes das más condições dos equipamentos oferecidos pelo Hospital.



"Tradução: significado da estratégia (dentro do círculo verde) – melhor imagem corporativa (na parte superior do círculo verde) – obtenção de vantagem competitiva (no sentido horário, após better corporate) – maior satisfação do cliente (no sentido horário, logo abaixo da expressão achievement of competitive advantage) – maior satisfação das pessoas interessadas (sentido horário, após a expressão higher customer satisfaction).

Superada essa questão periférica, com a entrega de novos equipamentos por parte do estado, União ou município, poderá prosseguir a mediação no sentido da melhoria dos recursos humanos (enfermeiras, atendentes etc.) para, então, retornar às questões remuneratórias que, no início, eram as mais difíceis.

A resposta sobre por que essa expansão e inversão de temas funcionam está no fato de que o atendimento de questões subjetivas como a responsabilização pessoal eventualmente decorrente de acidentes de consumo com paciente (cível, administrativa e criminal) faz com que as pessoas se sintam respeitadas, o que altera substancialmente a neuroquímica para a tomada de decisão, facilitando a abordagem do tema mais "frio", difícil, objetivo e direto atinente à remuneração.

### 11.3.5. Técnica da intercalação

A técnica da intercalação é eficiente em controvérsias nas quais o bem da vida buscado somente possa ser obtido por uma das partes de cada vez.<sup>47</sup> Exemplo disso seria situação na qual esteja sendo discutida questão sobre a assunção da presidência de conselho consultivo de entidade filantrópica, inclusive com demandas judiciais tramitando, e se encontre a satisfação ganha-ganha em consenso prevendo o exercício do cargo por um, depois do outro dos contendores.



### 11.3.6. Técnica do *brainstorm*

A técnica do *brainstorm* promovida pelo M/C pode obter resultados positivos.

Consiste na manifestação de alternativas sem cunho de definitividade, com o objetivo de prospectar possibilidades, mesmo que aparente e inicialmente não razoáveis, mas que poderão ativar *insights* preciosos em quem produz a ideia, como também nos demais envolvidos na interlocução.



47 MOORE, Christopher. *El proceso de mediación: métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Tradução: Aníbal Leal. Buenos Aires: Granica, 2010. p. 335.

### **11.3.7. Técnica da coerência interna da autocomposição**

Além dessas técnicas, o M/C terá que estar atento aos interesses, necessidades e enquadramentos manifestados pelas partes, estimulando-os a terem coerência com tais definições já obtidas na autocomposição.

Em longas e complexas tratativas de consenso, é fácil as partes perderem o rumo, esquecendo-se do que já definiram antes, ou seja, esquecendo-se dos aspectos resolvidos, os quais integram os alicerces de uma mediação/conciliação que esteja em momento avançado da resolução do problema estrutural.

Por isso, é essencial a função do M/C no sentido de escutar, anotar tudo e fixar os consensos que irão se formando, os quais deverão ser organizados como um mapa da autocomposição, que vai, paulatinamente, sendo bem estruturado. Cabe ao M/C, sempre que necessário, concitar as partes a visualizarem o procedimento como um todo dividido em várias parciais resoluções, postura de construção de conciliações que estimula as partes a chegarem à conclusão total do problema estrutural, que somente acontece com a implementação.

Portanto, a técnica das sínteses, dos resumos, igualmente pode ser utilizada no momento da geração e seleção de opções.



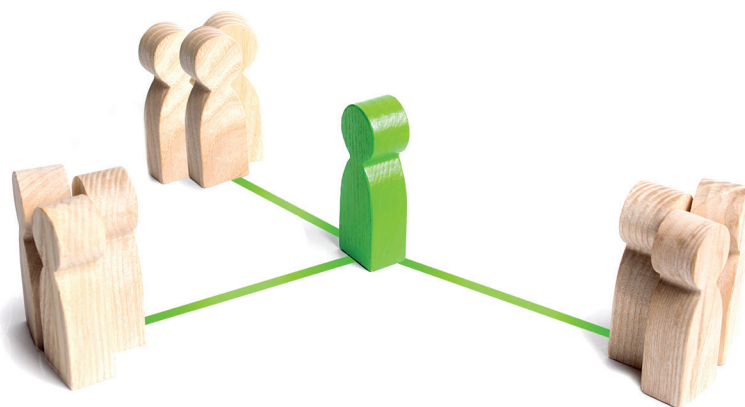
### **11.3.8. Técnica da agregação de terceiros à autocomposição**

Da mesma forma, como já ressaltamos em momento anterior deste guia, não está vedado ao M/C propor alternativas e, até mesmo, a participação de terceiros que, eventualmente, tenham condições de auxiliar as partes na resolução do problema.



Exemplo disso são casos em que o tribunal de contas auxilia na identificação de critérios justos para a indenização de concessionária de transporte público relativamente ao equilíbrio econômico-financeiro de contratos de concessão, cujas bases da pactuação foram alteradas pela pandemia Covid-19.

Outro exemplo seria a obtenção de consenso para que seja contratada auditoria externa objetivando a realização de levantamento nos documentos de hospital vinculado ao SUS, a fim de que possam ser aferidos e divididos custos públicos e os custos privados (atendimento particular e por convênios) do nosocômio (eventualmente pode acontecer que os serviços de lavanderia de roupas sejam integralmente custeados por recursos públicos, mas, no local, também são lavadas roupas de particulares e de conveniados, o que é ilegal), servindo a perícia para definir o que deva ser pago pelo município, estado ou pela União.



### **11.3.9. Técnica da utilização de recursos sensoriais**

Conforme destacamos ao longo deste guia, os profissionais do Direito estão exageradamente habituados com a linguagem verbal e escrita, havendo um desconhecimento e o conseqüente desuso das linguagens não verbais.

Vivemos em um mundo muito diferente, caracterizado pela conectividade, pela economia compartilhada, pelas novas tecnologias, pelo visual, pelo auditivo, pelos cheiros e pelas novas maneiras senso-

riais de conhecer e de sentir as realidades que pretendemos eleger como implementáveis no presente e no futuro. Exemplo disso são os óculos de realidade virtual.

Figuremos a hipótese em que esteja em trâmite mediação/conciliação para a desocupação de área pública invadida, na qual o Ente Público apresente proposta com projeto de entrega de condomínio fechado de casas populares completas, com dois dormitórios, banheiro, cozinha, área de serviço etc., localizadas em região abastecida por todas as necessidades de moradia digna.

Uma coisa é apresentar a proposta por escrito de modo a que sejam visualizados na mente os projetos objeto da oferta. Outra, muito diferente, é colocar óculos virtuais nas pessoas, para que sintam os ambientes, caminhem virtualmente por eles, e assim, ativem outras áreas do cérebro, promovendo a liberação de dopamina, serotonina, endorfinas e ocitocina decorrentes da experiência “concreta” (na realidade virtual) de um convívio real.

Por isso, criatividade e inovação, mais uma vez, devem estar na pauta constante de ideias do M/C, de modo que possam ser utilizados equipamentos eletrônicos, *slides*, apresentações de *power-point*, *flipchart*, em suma, todos os recursos visuais e cognitivos que contribuam para facilitar aos mediandos/conciliandos realizarem suas tomadas de decisão tendentes à consensualização de alternativas.



### **11.3.10. Técnica do *reality check* (teste de realidade)**

Também caberá ao M/C utilizar a técnica do *reality check* (teste de realidade), consistente na proposta às partes para que visualizem as opções que sugerem na prática, no mundo da vida.



Isso é muito útil porque coloca as pessoas no mundo dos fatos vividos, retirando-os do plano meramente das ideias e de propostas irreais, ingênuas ou não passíveis de implementação.

Tania Almeida aponta uma das maneiras de implementar essa técnica, que é a prospecção de cenários futuros.<sup>48</sup>

O M/C pode executar essa prática por intermédio da formulação de perguntas hipotéticas ou generativas, as quais prospectam o futuro a respeito da sustentabilidade da proposta, de seus custos e benefícios das consequências que decorram da opção sob análise e tudo mais quanto seja necessário para que as partes possam vivenciar a opção nas estruturas específicas do cérebro<sup>49</sup> (córtex sensorial da visão, da escuta, das relações humanas, córtex olfativo etc.), sentir o que decorre de tais pensamentos, para, após, concluírem pela factibilidade, implementabilidade, oportunidade, razoabilidade e adequação da solução alvitrada.



48 ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos*. Apresentações: André Gomma de Azevedo et al. São Paulo: Dash, 2014. p. 123.

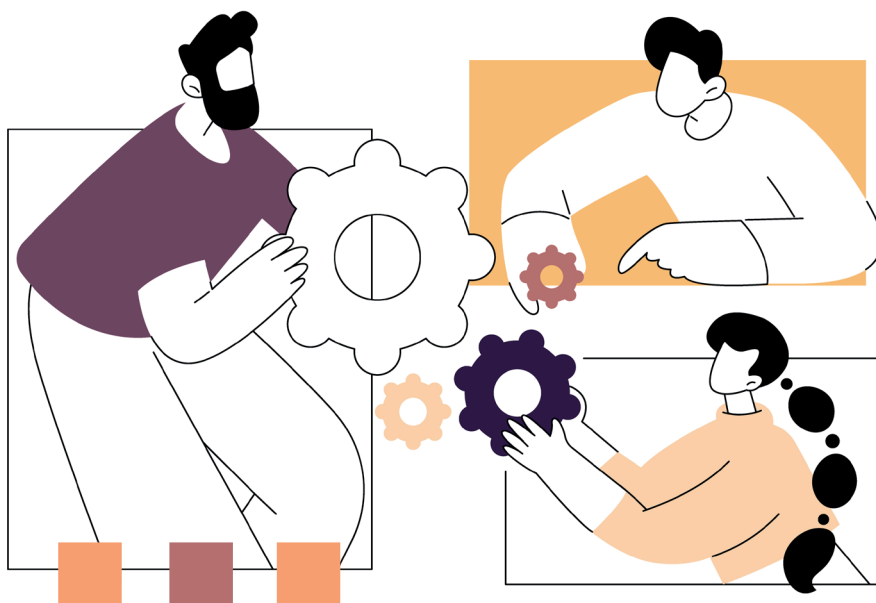
49 Reiteramos que o mero pensamento em determinadas realidades faz com que vivamos "no cérebro" essas mesmas realidades. Sobre o tema, ver: SAPOLKY, Robert M. *Comporte-se: a biologia humana em nosso melhor e pior*. São Paulo: Companhia das Letras, 2021. p. 65-66 e 178-179: "A reavaliação antecedente é o motivo pelo qual os placebos funcionam. Pensar: 'Meu dedo está prestes a ser espetado por uma agulha' ativa a amígdala junto com um circuito de regiões do cérebro que respondem à dor, e a picada dói. Mas se alguém lhe disser antes que o creme hidratante que está sendo espalhado em seu dedo é um poderoso analgésico, você pensa: 'Meu dedo está prestes a ser espetado por uma agulha, mas este creme vai bloquear a dor'. Estão o CPF é ativado, embotando a atividade na amígdala e nos circuitos da dor, bem como a percepção desta."

Esclarecemos que as amígdalas não são as da garganta, mas estruturas do cérebro responsáveis pelo processamento de sentimentos de ameaça ao organismo, sendo que o CPF (Córtex Pré-frontal) faz a regulação dessas emoções e sentimentos.

### 11.3.11. Técnica da observação contextual e bilateral das alternativas

Poderá o M/C agregar às propostas das partes, que normalmente têm um foco unilateral, reflexões sobre benefícios mútuos de cada opção, o que se revela como uma prática extremamente útil, porque o interlocutor que recebe a mensagem geralmente pensa no benefício que o proponente está tentado obter para si, sendo essa uma conduta defensiva normal nas ocasiões em que não existe confiança plena entre os mediandos. É neste momento que a intervenção reflexiva do M/C poderá contribuir para que sejam quebrados esses preconceitos, barreiras e possam ser aclarados para o receptor das propostas os benefícios que ela promoverá também a ele.

Fixados os consensos e escolhidas as opções para o melhor tratamento do problema, passaremos à fase do acordo.



## 12. ACORDO, FORMALIZAÇÃO E HOMOLOGAÇÃO

A boa técnica recomenda que sejam feitas atas de cada sessão de mediação/conciliação, seja nos ambientes on-line ou no presencial.

A formalização dos consensos segue a mesma regra, devendo ser preparado documento que poderá ter a denominação de “TERMO DE AUTOCOMPOSIÇÃO EXTRAJUDICIAL” ou simplesmente “TERMO DE AUTOCOMPOSIÇÃO”, nas ocasiões em que seja necessária a homologação judicial, onde constem os itens que seguem:

- a) qualificação das partes, dos representantes das instituições envolvidas na autocomposição, dos mediadores/conciliadores, dos colegas que participaram da interlocução e de eventuais anuentes e terceiros interessados no pacto. Não é necessário que constem peritos, testemunhas e pessoas em geral que não apresentem interesse jurídico, mesmo que indireto, nas questões debatidas;
- b) “considerandos” esclarecedores sobre a legislação aplicável, devendo constar, da mesma forma, esclarecimentos sobre a origem do conflito, controvérsia ou do problema, sejam ações judiciais em trâmite, inquéritos, peças de informação etc. Também deve constar nos “considerandos” o âmbito de abrangência do pacto, ou seja, sua extensão em termos temporais, espaciais (abrangência local, regional, nacional ou internacional), procedimentais e de mérito, circunstâncias estas últimas que devem ficar claras no sentido de serem consensos totais ou parciais;
- c) as cláusulas do pacto articuladas, definindo prazos, locais, prestações de cada um dos envolvidos, obrigações de fazer ou não fazer, efeitos retroativos, as formas de operacionalizar e implementar as disposições do pacto, de

maneira que já fique organizado o seu cumprimento, cláusulas penais por eventual descumprimento, aberturas de contas judiciais para pagamentos e pleitos ao magistrado, quando depender de homologação judicial<sup>50</sup>, para que seja recebido o documento nos moldes do artigo 190 do Código de Processo Civil e deferidos encaminhamentos judiciais para outros órgãos, sejam cartórios de registros públicos, Justiça Eleitoral, Poderes Constituídos etc.

- d) por fim, datar e assinar o documento, cujas vias serão entregues aos envolvidos com a menção expressa, ou não, a respeito da sua confidencialidade<sup>51</sup>, haja vista que as partes podem dispor em relação a isso, nos termos do artigo 30 da Lei nº 13.140/2015.

Algumas peculiaridades devem ser abordadas no tocante às homologações judiciais, haja vista que os processos podem estar tramitando em Tribunais, inclusive nos Superiores.

---

50 Lei de Mediação nº 13.140/2015, art. 3º – Pode ser objeto de mediação o conflito que verse sobre direitos disponíveis ou sobre direitos indisponíveis que admitam transação. § 1º A mediação pode versar sobre todo o conflito ou parte dele. § 2º O consenso das partes envolvendo direitos indisponíveis, mas transigíveis, deve ser homologado em juízo, exigida a oitiva do Ministério Público.

51 Lei de Mediação nº 13.140/2015, art. 30. Toda e qualquer informação relativa ao procedimento de mediação será confidencial em relação a terceiros, não podendo ser revelada sequer em processo arbitral ou judicial salvo se as partes expressamente decidirem de forma diversa ou quando sua divulgação for exigida por lei ou necessária para cumprimento de acordo obtido pela mediação. § 1º O dever de confidencialidade aplica-se ao mediador, às partes, a seus prepostos, advogados, assessores técnicos e a outras pessoas de sua confiança que tenham, direta ou indiretamente, participado do procedimento de mediação, alcançando: I - declaração, opinião, sugestão, promessa ou proposta formulada por uma parte à outra na busca de entendimento para o conflito; II - reconhecimento de fato por qualquer das partes no curso do procedimento de mediação; III - manifestação de aceitação de proposta de acordo apresentada pelo mediador; IV - documento preparado unicamente para os fins do procedimento de mediação. § 2º A prova apresentada em desacordo com o disposto neste artigo não será admitida em processo arbitral ou judicial. § 3º Não está abrangida pela regra de confidencialidade a informação relativa à ocorrência de crime de ação pública. § 4º A regra da confidencialidade não afasta o dever de as pessoas discriminadas no caput prestarem informações à administração tributária após o termo final da mediação, aplicando-se aos seus servidores a obrigação de manterem sigilo das informações compartilhadas nos termos do art. 198 da Lei nº 5.172, de 25 de outubro de 1966 - Código Tributário Nacional. Art. 31. Será confidencial a informação prestada por uma parte em sessão privada, não podendo o mediador revelá-la às demais, exceto se expressamente autorizado.

Quando o processo estiver nos Tribunais Estaduais ou Federais, caberá ao Relator a homologação<sup>52</sup>.

Se estiver nos Tribunais Superiores, é importante que o Procurador-Geral de Justiça<sup>53</sup> ou colega por ele designado assine o pacto, em conjunto com os demais participantes do acordo. Se os processos forem da atribuição dos Ministérios Públicos Federais, caberá aos colegas que atuam junto aos Tribunais Superiores, em conjunto com os colegas integrantes do pacto, assinarem o Termo de Autocomposição.



52 Código de Processo Civil, art. 932. Incumbe ao relator: I - dirigir e ordenar o processo no tribunal, inclusive em relação à produção de prova, bem como, quando for o caso, homologar autocomposição das partes;

53 BRASIL. Supremo Tribunal Federal (2. Turma). **Recurso extraordinário 985.392/RS**. 2. Repercussão Geral. Reconhecimento. Reafirmação da jurisprudência dominante. 3. Constitucional. Ministério Público dos Estados e do Distrito Federal e Territórios. Legitimidade para postular perante o STF e o STJ. 4. Preliminares. Argumentos do Ministério Público Estadual não considerados pelo STJ, e embargos de declaração não conhecidos. A falta de prequestionamento e a intempestividade do recurso extraordinário decorreriam da recusa do Tribunal em conhecer das razões do MPE. A legitimidade do MPE depende da interpretação das regras constitucionais sobre o Ministério Público art. 127, § 1º, e art. 128, art. 129, CF. Questão que prescinde da apreciação de matéria de fato. Preliminares rejeitadas. 5. Repercussão geral. A avaliação da legitimidade dos Ministérios Públicos dos Estados para pleitear perante o STF e o STJ é relevante dos pontos de vista político, jurídico e social. Repercussão geral reconhecida. 6. Legitimidade de MPE para postular no STF e no STJ. Os Ministérios Públicos dos Estados e do Distrito Federal e Territórios podem postular diretamente no STF e no STJ, em recursos e meios de impugnação oriundos de processos nos quais o ramo Estadual tem atribuição para atuar. Precedentes. 7. Jurisprudência consolidada do STF no sentido da legitimidade do MPE. Reafirmação de jurisprudência. Precedentes: Rcl 7.358, Rel. Min. Ellen Gracie, Tribunal Pleno, j. 24.2.2011; MS 28.827, Rel. Min. Cármen Lúcia, 1ª Turma, j. 28.8.2012; RE-QO 593.727, Rel. Min. Cezar Peluso, Redator para acórdão Min. Gilmar Mendes, Tribunal Pleno j. 21.6.2012; ARE-ED-segundos 859.251, de minha relatoria, Tribunal Pleno, j. 22.10.2015. 8. Fixação de tese: Os Ministérios Públicos dos Estados e do Distrito Federal têm legitimidade para propor e atuar em recursos e meios de impugnação de decisões judiciais em trâmite no STF e no STJ, oriundos de processos de sua atribuição, sem prejuízo da atuação do Ministério Público Federal. 9. Caso concreto. Legitimidade do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul para oferecer razões e embargos de declaração em habeas corpus afastada pelo STJ. Cassação da decisão. 10. Recurso extraordinário a que se dá provimento. Determinação de retorno dos autos ao STJ, para que prossiga no julgamento do habeas corpus, considerando as razões do MPRS. No mesmo sentido: RE 810482 Órgão julgador: Segunda Turma. Relator(a): Min. EDSON FACHIN. Julgamento: 21/08/2018. Publicação: 21/03/2019 No mesmo sentido ACO 2351 AgR / RN - RIO GRANDE DO NORTE. AG.REG. NA AÇÃO CÍVEL ORIGINÁRIA. Relator(a): Min. LUIZ FUX. Julgamento: 10/02/2015. Publicação: 05/03/2015. Órgão julgador: Primeira Turma. RE 985392 RG / RS - RIO GRANDE DO SUL. REPERCUSSÃO GERAL NO RECURSO EXTRAORDINÁRIO. Relator(a): Min. GILMAR MENDES. Julgamento: 25/05/2017. Publicação: 10/11/2017. Órgão julgador: Tribunal Pleno. Disponível em: <<https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=14018096>>. Acesso em: 24 maio 2023.

Situação peculiar acontece quando o processo já tenha sido julgado nos Tribunais Estaduais ou Tribunais Federais e tenham sido interpostos recursos extraordinários ou recursos especiais.

No caso de ser Justiça Estadual, em que pese não haver disposição expressa nesse sentido no Código de Processo Civil, entendemos que os Vice-Presidentes dos Tribunais têm atribuições para as homologações, pois são os Relatores dos processos a eles submetidos.

No Estado do Rio Grande do Sul há entendimento acolhido pelo Tribunal de Justiça do Estado reconhecendo tal competência aos respectivos Vice-Presidentes da área privada, pública e criminal.

Em sendo Tribunais Federais, segue-se a regra do Relator.

Cabe ressaltar que a autocomposição judicial reconhecida pelo Código de Processo Civil trouxe novidade disruptiva ao estabelecer efeitos panprocessuais às disposições fixadas em acordos, tanto para abranger terceiros não integrantes da relação processual em questão como para englobar o objeto litigioso, no caso de outros processos judiciais relacionados ao problema estrutural.

Nesse sentido, a previsão do artigo 515, § 2º, do Código de Processo Civil: “§2º A autocomposição judicial pode envolver sujeito estranho ao processo e versar sobre relação jurídica que não tenha sido deduzida em juízo.”.

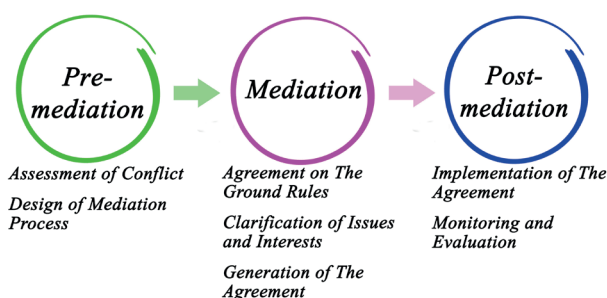
Esse, sem dúvida, é um grande diferencial de estímulo à resolução total de problemas, sendo a mais clara expressão da maior amplitude do conceito de problema quando comparado ao conceito de conflito.

Por fim, no tocante ao cumprimento dos acordos judiciais e extrajudiciais, seguem as mesmas regras já definidas pelas leis específicas, nada havendo de diferente.



## 13. AVALIAÇÃO, MONITORAMENTO E CUMPRIMENTO DA MEDIAÇÃO/ CONCILIAÇÃO

### *Process of Mediation*



Tradução: \*\*pré-mediação > mediação > pós-mediação (dentro de cada um dos círculos) – avaliação do conflito e desenho do processo de mediação (abaixo do círculo verde) – acordo sobre as regras básicas, esclarecimentos de questões e interesses, geração do acordo (abaixo do círculo rosa) – implementação do acordo, monitoramento e avaliação (abaixo do círculo azul).

### 13.1. REGRAS DE SUSPEIÇÃO E IMPEDIMENTO DO M/C

A integridade da mediação/conciliação depende diretamente do M/C, o qual está submetido às mesmas regras ordinárias de suspeição e de impedimento, cabendo a ele dar continuidade à sua postura imparcial, mesmo após o encerramento dos trabalhos, haja vista o dever de confidencialidade que protege o sistema de mediação.

Na eventualidade de realizar exposições sobre o Programa de Mediação/ Conciliação, exercício do magistério, inclusive abrangendo conferências e palestras, deve o M/C zelar para que não sejam identificadas as pessoas e o caso submetido à mediação/conciliação.





## **13.2. MECANISMOS DE AVALIAÇÃO DAS MEDIAÇÕES/ CONCILIAÇÕES**

É importante, também, que existam mecanismos de avaliação das autocomposições.

Elena I. Highton e Gladys S. Álvares apresentam os objetivos da avaliação:

- *demonstrar la preocupación por los individuos que usan el servicio;*
- *identificar potenciales problemas en el comienzo del programa;*
- *ayudar a mejorar y corregir un programa;*
- *permitir conocer cuál es el mejor camino para seguir;*
- *determinar si se debe continuar o no con un programa;*
- *proporcionar al programa y al mediador información relacionada con la eficacia del facilitador;*
- *reunir apoyo público y económico para un programa;*
- *satisfazer los requerimientos de un organismo que subvencione programas;*
- *aumentar el conocimiento general sobre la resolución de conflictos.*<sup>54</sup>



54 HIGHTON, Elena I.; ÁLVAREZ, Gladys S. *Mediación para resolver conflictos*. 2. ed. Buenos Aires: Ad-Hoc, 2008. p. 357.



No âmbito do Ministério Público, temos os Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição, previstos pela Resolução nº 118/2014 do Conselho Nacional do Ministério Público, cujas estruturas são vocacionadas à realização desse tipo de trabalho, e que já vêm exercendo esse mister em vários estados brasileiros, o que não impede que outras estruturas venham ou possam vir a ser criadas com atribuições específicas para os trabalhos autocompositivos.

Não são incomuns avaliações da mediação/conciliação feitas pelos próprios colegas M/Cs, a respeito de erros e acertos cometidos no procedimento de autocomposição, objetivando melhorar os trabalhos, organizar registros de casos, estatísticas e índices de resolutividade social, dados esses que servirão de baliza para o constante aprimoramento dos serviços.

Também desejamos destacar que a eventual inexistência de órgão específico para executar as atividades autocompositivas no Ministério Público não impede que colegas profissionais da nossa Instituição realizem tais trabalhos nas suas comarcas, conforme já destacamos em item específico desenvolvido neste guia.

### **13.3. ATUAÇÃO CONJUNTA DOS PROMOTORES/ PROCURADORES NATURAIS COM OS COLEGAS INTEGRANTES DE ESTRUTURAS DE AUTOCOMPOSIÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO**

Na Instituição Ministerial, são os Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição as estruturas autocompositivas por excelência, o que não impede que outros Núcleos, Centros de Apoio Operacional ou Órgãos diversos façam tal trabalho especializado.

Todavia, em muitos casos, o grande volume de trabalho a que estão submetidos os colegas do Ministério Público poderá ensejar a remessa dos expedientes contendo os conflitos, controvérsias e problemas para as estruturas autocompositivas, desvinculando-se o membro do Ministério Público natural do caso e repassando-o para os especialistas.

Essa prática é altamente prejudicial para a Política Pública Autocompositiva do Ministério Público, consubstanciada em várias normas, em especial na Resolução nº 118/2014 do CNMP.

Com efeito, um dos principais objetivos da Política Autocompositiva Institucional é a mudança da cultura adversarial, o que somente acontecerá se os colegas do MP efetivamente vivenciarem na prática os pensamentos, emoções e sentimentos decorrentes dos problemas a serem solucionados.

Há, portanto, um profundo conteúdo pedagógico, didático e estruturado no estímulo a que os colegas promotores/procuradores naturais integrem a autocomposição, evitando-se que a criação de Centros Especializados de Autocomposição acabe se tornando o repositório de milhares de expedientes que não tramitam com eficiência, devido ao comum acúmulo de peças formais instauradas normalmente produzido pela perniciosa “estratégia” do repasse de trabalho.

Não bastasse esse basilar argumento, é fundamental a permanência do colega promotor/procurador natural, porque sempre há a necessidade de constante atualização das questões que orbitam o problema a resolver, a qual somente poderá ser feita caso os colegas informem as mudanças, alterações, novidades que estejam ou tenham acontecido na base, sejam nas comarcas, nas circunscrições, nos foros ou nos tribunais.

Também são os colegas promotores/procuradores naturais que detêm, prioritariamente, o contato (direto, telefônico, eletrônico) e os relacionamentos com os envolvidos no conflito, controvérsia ou problema, não podendo os órgãos especializados de autocomposição do MP trabalhar com eficiência sem a obtenção rápida e fidedigna das informações e dados fundamentais para o conhecimento do contexto e dos detalhes que permeiam a autocomposição.

Por fim, verificamos no âmbito interno que a inclusão dos promotores/procuradores naturais tem produzido nas suas biológicas hormônios e neurotransmissores de bem-estar, já citados, motivando-os a retornarem aos Centros Especializados com outros casos concretos

para serem solucionados por autocomposição, também sendo comum de os próprios colegas passarem a adotar as mesmas estratégias de resolução de problemas por autocomposição no seu cotidiano de trabalho.

Em síntese, capacitações e encontros são necessários, mas nada tem superado a prática dos métodos, porque esse tipo de encaminhamento pedagógico oportuniza ao colega vivenciar pensamentos, emoções e sentimentos reais, criando memórias emocionais altamente eficientes para a fixação de conteúdos e para a criação de expertise.



### **13.4. TRABALHAR OS MÉTODOS AUTOCOMPOSITIVOS COMO TÉCNICA, E NÃO COMO PROCEDIMENTO FORMAL**

Outro alerta significativo é o fato de que não existe vedação para que, mesmo não tendo sido instituído um procedimento de mediação ou de conciliação sob o ponto de vista formal, possam os colegas profissionais do Ministério Público adotar as técnicas de mediação/conciliação tratadas neste guia, pois elas são extremamente úteis para resolver problemas no âmbito profissional, assim como nos espaços privados e particulares.



\*ADR: resolução alternativa de disputa

Esse alerta é importante, porque vigoram, no espaço da autocomposição, os paradigmas da informalidade e da resolutividade para a solução de problemas, não havendo quaisquer vedações a que as técnicas aqui declinadas possam ser utilizadas por qualquer pessoa, esteja ela em ambiente formal ou não de autocomposição.

### **13.5. MONITORAMENTO, CUMPRIMENTO, ÍNDICES DE RESOLUTIVIDADE SOCIAL, ESTATÍSTICA DE DADOS**

Por fim, é importante que os sistemas de mediação/conciliação existentes no âmbito do Ministério Público tenham mecanismos de monitoramento a respeito do cumprimento dos pactos, o que facilmente é possível de ser organizado com o agendamento dos prazos estipulados nos acordos, objetivando com isso que seja mantido contato permanente entre os serviços de mediação/conciliação do Ministério Público e os colegas que participaram da autocomposição.



## **14. A POSSIBILIDADE MEDIADORA NAS INSTÂNCIAS INTERNAS - A PRÁTICA NA CORREGEDORIA-GERAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO – CASE**

Revisitando, a partir da Carta de Brasília, a intervenção das Corregedorias do Ministério Público para a concretização da sustentabilidade institucional, destacamos o uso das técnicas até aqui exploradas para a proposição da solução dos conflitos entre membros do Ministério Público, que se desenham a partir das dificuldades de relacionamentos, da divisão de espaços, da compreensão de atribuições, da equalização de equipes, entre outras inerentes à comunidade que surge em cada unidade ministerial, com diversificados sentimentos, necessidades e emoções.

É sim possível que, não obstante toda a compreensão da necessidade de avançar na resolutividade dos problemas e/ou conflitos externos, com agentes ministeriais capacitados à mediação/conciliação, tenhamos situações internas em que podem e devem ser agregadas as técnicas até agora visitadas para o ambiente interno, onde os interesses por vezes se opõem.

Como exemplo do possível, aqui citamos o Provimento nº 01/2021-CGMP/MPRS, editado no Rio Grande do Sul, instituindo ambiente de mediação e conciliação que acolhem situações internas e permitem que a escuta empática e inclusiva facilite a consensualidade para a autocomposição.

O Provimento referido instituiu o Programa de Autocomposição Preventiva e Resolutiva da Corregedoria-Geral do Ministério Público, com a sigla COMPOR, destinado a atender, por meio de metodologias de autocomposição, as demandas que envolvam conflitos entre os membros do Ministério Público do Estado do Rio Grande do Sul, decorrentes da definição ou interpretação de atribuições dos cargos, do desgaste das relações pessoais, entre outros, e que gerem, ou não, a instauração de procedimento correccional, de caráter disciplinar ou meramente administrativo.

### **14.1. PASSOS PARA A MEDIAÇÃO (SEM CARÁTER DISCIPLINAR), CONFORME PREVISTO NO PROVIMENTO**

- a) recebimento da notícia, formal ou informal, pelo Grupo de Atuação Temática em Autocomposição;
- b) pré-mediação - contato do mediador com os(as) envolvidos(as), para esclarecimento da metodologia e convite para voluntária adesão;
- c) realização da mediação, conduzida por mediador formado e integrante dos quadros da Corregedoria-Geral (Promotor-Corregedor), com a utilização das técnicas metodológicas antes abordadas.
- d) encaminhamento dos resultados obtidos na intervenção autocompositiva ao Promotor-Corregedor da região administrativa

Exemplo concreto dessa possibilidade de atuação verifica-se na hipótese de conflito que se estabelece em função da utilização de espaços físicos (gabinetes, sala de reuniões, de atendimento) em uma determinada unidade, quando o diálogo interno não mais se faz possível sem a contribuição do mediador formado e com atuação na Corregedoria, estabelecendo o diálogo preliminar com os envolvidos (por vezes equipes de uma determinada promotoria), o que caracteriza a pré-mediação, apresentando a metodologia e colhendo a voluntariedade, com o posterior encontro de mediação.

### **14.2. PASSOS PARA A MEDIAÇÃO (COM CUNHO DISCIPLINAR), CONFORME PREVISTO NO PROVIMENTO**

- a) Promotor-Corregedor, a quem é distribuída a reclamação disciplinar, com a concordância do Corregedor-Geral, encaminha ao Grupo de Atuação Temática em Autocomposição;
- b) pré-mediação - contato do mediador com os(as) envol-

- vidos(as), para esclarecimento da metodologia e convite para voluntária adesão;
- c) realização da mediação, conduzida por mediador formado e integrante dos quadros da Corregedoria-Geral (Promotor-Corregedor), com a utilização das técnicas metodológicas antes abordadas;
  - d) encaminhamento dos resultados obtidos na intervenção autocompositiva ao Promotor-Corregedor da região administrativa e ao Promotor-Corregedor responsável pelo procedimento disciplinar.

Exemplo concreto dessa possibilidade de atuação verifica-se na hipótese de conflito que se estabelece em função de divergências postas em opiniões lançadas em mídia social (rede social ou corporativa), invadindo espaço de subjetivismo de colegas em relação a temas controvertidos, gerando sentimento de desrespeito a opiniões diversas, o que pode gerar reclamação formal para a Corregedoria-Geral.

Enfim, todas as fases da mediação, a avaliação das linguagens e o uso das técnicas são de possível aplicabilidade no âmbito interno do Ministério Público, tanto em relação aos chamados membros como aos servidores, caracterizando-se como política institucional, com gerenciamento dos órgãos superiores, como aqui se relatou ocorrer na Corregedoria-Geral do Ministério Público do Rio Grande do Sul.





## 15. MENSAGEM FINAL

O mundo da mediação/conciliação é ilimitado.

Na forma vista, envolve questões humanas muito profundas que vão desde o DNA até aspectos de educação, traumas, vieses e comunicação.

Por isso, não é fácil compilar em um guia, que deve ser sucinto, objetivo e útil, conteúdos que possam atender às expectativas dos profissionais do Ministério Público.

Todavia, pensamos ter discorrido sobre algumas das técnicas mais utilizadas em mediações/conciliações, assim como fizemos algumas opções didático-metodológicas que têm o condão de oferecer a visualização de uma sistemática de mediação/conciliação suficientemente prática e que possa ser implementada nos ambientes de trabalho da nossa Instituição.

Como todo trabalho autocompositivo que tem a pretensão de perdurar e servir à sociedade, o presente guia também deverá passar pela crítica construtiva dos colegas do Ministério Público, receber as avaliações necessárias, a fim de que, no futuro, possa ser aprimorado.

Por fim, esperamos que, após a leitura deste modesto trabalho, nós possamos estar mais próximos, conectados pelos postulados da cooperação, do interesse público e da relevância social, de modo que os diálogos inter e intrainstitucionais possam ser mais informais, plenos de confiança, de união e de paz.

Esperamos, também, que os comentários aqui declinados possam ser úteis e tragam motivação para que continuemos a nossa caminhada de pacificação e de resolutividade social em um País com tanta desigualdade, vulnerabilidade estrutural e carências de toda ordem.

Felicidades!





# SÉRIE: GUIAS DE ATUAÇÃO RESOLUTIVA

