

# Conciliação ou mediação? O facilitador diante da complexidade dos conflitos

## *Conciliation or mediation? The facilitator before the complexity of conflicts*

Sergio Salles\*  
Geovana Faza\*\*

### Resumo

O fomento à adoção dos chamados Meios Adequados de Solução de Conflitos, que primam pelas soluções dialogadas e não impositivas como alternativa à solução adjudicatória e heterocompositiva, ganhou impulso com a implementação da Política Judiciária de Tratamento Adequado dos Conflitos pelo Conselho Nacional de Justiça, com a edição da Resolução 125/2010 e suas posteriores alterações, sendo fortalecida pela Lei 13.140/2015, que constitui o marco legislativo da mediação, e pelo Código de Processo Civil, Lei nº 13.105/2015. O interesse crescente por esses métodos atrela-se à emergência de um novo paradigma de resolução de conflitos. Nesse sentido, a conciliação e a mediação visam fortalecer o projeto do Poder Judiciário de valorização da democracia participativa e da cidadania pela concretização do acesso adequado, célere e eficaz à Justiça, contribuindo para a humanização no trato de diversos tipos de conflitos sensíveis e complexos. A fim de contribuir para o atual debate, busca-se refletir sobre aspectos práticos e teóricos relacionados à conciliação e à mediação sob as lentes das chamadas escolas de mediação.

**Palavras-chave:** Conciliação. Mediação. Escola de Harvard. Escola Transformativa. Escola Circular-Narrativa.

---

\* Doutor em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro; Pró-Reitor de Pesquisa e Pós-Graduação e Editor na Universidade Católica de Petrópolis; Email: [sallesfil@gmail.com](mailto:sallesfil@gmail.com)

\*\* Mestre em Direito pela Universidade Católica de Petrópolis; Pesquisadora visitante da Boston College Law, Diretora do Centro Judiciário de Conciliação e Métodos Consensuais de Solução de Conflitos e Cidadania da Justiça Federal – Subseção Judiciária de Juiz de Fora/MG; Email: [geovanafaza@gmail.com](mailto:geovanafaza@gmail.com)

## Abstract

The promotion of the adoption of the so-called Adequate Means of Conflict Resolution, which excel in the dialogued and non-imposing solutions as an alternative to the adjudicatory and heterocompositive solution, gained momentum with the implementation of the Judicial Policy of Adequate Treatment of Conflicts by the National Council of Justice, with the edition of Resolution 125/2010 and its subsequent amendments, being strengthened by Law 13,140/2015, which constitutes the legislative framework of mediation, and by the Civil Procedure Code, Law No. 105 105/2015. The growing interest in these methods is linked to the emergence of a new conflict resolution paradigm. In this sense, conciliation and mediation aim to strengthen the project of the Judiciary to value participatory democracy and citizenship by achieving adequate, swift and effective access to Justice, contributing to humanization in dealing with various types of sensitive and complex conflicts. In order to contribute to the current debate, this article aims to reflect on practical and theoretical aspects related to conciliation and mediation under the lens of the so-called schools of mediation.

**Keywords:** Conciliation. Mediation. Harvard School. Transformative School. Circular-Narrative.

## Introdução

O fomento à adoção dos chamados Meios Adequados de Solução de Conflitos (MASC's), que primam pelas soluções dialogadas e não impositivas como alternativa à solução adjudicatória e heterocompositiva, ganhou impulso com a implementação da Política Judiciária de Tratamento Adequado dos Conflitos pelo Conselho Nacional de Justiça, com a edição da Resolução 125/2010 e suas posteriores alterações, sendo fortalecida pela Lei 13.140/2015, que constitui o marco legislativo da mediação, e pelo Código de Processo Civil, Lei nº 13. 105/2015.

O interesse crescente por esses métodos atrela-se à emergência de um novo paradigma de resolução de conflitos, como consequência da paulatina transformação da cultura beligerante e de litigância para a valorização do diálogo e das diferenças, na esteira de um almejado fortalecimento da cultura voltada à paz social e ao tratamento adequado dos

litígios e à efetivação dos direitos humanos fundamentais, em especial o acesso substantivo à justiça.

Nesse sentido, a conciliação e a mediação visam fortalecer o projeto do Poder Judiciário de valorização da democracia participativa e da cidadania pela concretização do acesso adequado, célere e eficaz à Justiça, contribuindo para a humanização no trato de diversos tipos de conflitos sensíveis e complexos.

Como espécies que fazem parte do leque de opções do chamado tribunal multiportas, há a negociação, a mediação, a conciliação, a justiça restaurativa e a arbitragem. Esses meios são tradicionalmente designados como métodos ou meios de resolução alternativa de disputas (ADR's - *Alternative Dispute Resolutions*), sendo que a tendência atual é designá-los como Meios de Resolução Apropriada ou Adequada de Disputas. A fim de contribuir para o atual debate, busca-se refletir sobre aspectos práticos e teóricos relacionados à conciliação e à mediação sob as lentes das chamadas escolas de mediação. Deste modo, a conciliação e a mediação definem o corte epistemológico da presente pesquisa.

Em princípio, a transação é o *télos* da negociação, da mediação e da conciliação, sendo a primeira uma forma de autocomposição sem a participação de terceiros e as duas últimas são formas autocompositivas indiretas, haja vista a necessária participação de um terceiro facilitador do diálogo e catalisador do consenso. A arbitragem escapa ao conceito ordinário de transação, embora também tenha por finalidade resolver uma determinada disputa de interesses. Na arbitragem, ao contrário dos demais métodos, o terceiro escolhido livremente pelas partes (juiz arbitral ou tribunal arbitral) adentra ao mérito da questão, resolvendo o litígio e impondo o seu cumprimento. Não há autocomposição entre os envolvidos, salvo para a escolha do árbitro ou tribunal arbitral.

No atual momento histórico brasileiro, no qual há um incremento dos meios consensuais de solução dos conflitos aliados à construção de um embasamento teórico do modelo brasileiro adequado à nossa realidade, é preciso refletir criticamente sobre a pressuposição da existência de modelos fechados, uniformes, inequívocos. As concepções sobre o acesso à justiça e

os limites dogmáticos do processo litigioso frente à explosão da conflituosidade ensejam diversas discussões, não sendo novidade que o cerne dos debates gire em torno dos modelos processuais inerentes às ideologias reinantes em determinados momentos e seus impactos no conteúdo da jurisdição e do processo. Também não se descarta a crescente relevância conferida aos debates no meio acadêmico, como forma de influenciar a prática e, assim, adaptá-la às demandas da atual sociedade complexa e pluralista.

O novo olhar para o acesso substancial à justiça liga-se às demandas da sociedade e às ideologias subjacentes à política estatal e de administração da justiça (FERNANDES; ALMEIDA, 2019, p. 43), impactando a forma de tratamento dos litígios. Os métodos consensuais, não obstante possuam raízes antigas, emergem sob diferentes roupagens e desenhos, institucionais ou informais, fruto da atual sociedade globalizada e multicultural e de seus conflitos complexos, formando um campo interdisciplinar, permeado por conceitos e abordagens oriundas de outros campos do saber, a exemplo da psicologia, psicanálise, antropologia, sociologia, administração (negociação).

Esses influxos inspiram o que chamamos de escolas de mediação. Cada escola sofre impactos a depender justamente dos cenários sociais em que são desenvolvidas, dos anseios das pessoas e das instituições, da cultura onde surge e se desenrola, da formação dos profissionais responsáveis pelo embasamento teórico que a fundamenta e, sobretudo, por suas práticas. Essas questões também serão tratadas, ainda que de modo tangencial, e como pressuposto da necessidade de revisão dos modelos fechados de escolas, que deverão, de forma pragmática, se adaptar à realidade sociocultural na qual for aplicada e ao contexto específico dos seus conflitos.

Como ponto convergente, as escolas, independentemente da filosofia fundante, devem abarcar instrumentos que permitam a consideração da complexidade do conflito e da necessidade de maior participação dos envolvidos, não só como forma de legitimá-la, mas também como meio de possibilitar uma práxis judiciária eficaz e, principalmente, viável, no ambiente institucional do Poder Judiciário brasileiro.

# 1 Reflexões sobre os meios consensuais de resolução de disputas: limitações normativas ao desenho institucional

Na busca de um método brasileiro para a autocomposição, extraprocessual ou endoprocessual, há que se utilizar um conjunto de técnicas adequadas à nossa realidade sócio-político-econômica com meios consensuais livres em relação à escolha de suas ferramentas e ao manejo das técnicas que lhes são próprias. Não obstante, um embasamento teórico robusto, coerente, pautado em doutrinas reconhecidas e entrelaçado com a prática, é indispensável para a legitimação e “proteção” desses meios. Proteção para que não se tornem instrumentos de manipulação ideológica, evitando seu desvirtuamento, que pode desaguar em inutilidade ou formas de imposição de uma harmonia coerciva (NADER, 1994), que busca o consenso e o fim do litígio a qualquer preço. Lado outro, há que se ter cuidado para, no intuito de traçar pressupostos, desenhos ou metodologias cerradas, não limitar sobremaneira o potencial criativo proporcionado pela informalidade, inerente à conciliação e mediação. Essa informalidade, alçada a princípio, é que viabiliza a utilização de instrumentos, técnicas, abordagens condizentes com o caso concreto, proporcionando um atendimento mais humanizado e uma justiça mais artesanal, que olha para os rostos dos envolvidos, personalizando o conflito, e reconhecendo o potencial de cada um para encontrar a solução mais adequada para sua disputa.

No entanto, pode parecer paradoxal sustentar, por um lado, a necessidade de um embasamento teórico que revista esses meios de alguma previsibilidade e legitimidade e, por outro lado, defender sua flexibilização e informalidade. Trata-se de uma tarefa necessária, embora se transite, às vezes, em áreas nebulosas. Nesse ponto, defende-se que é importante que a doutrina trace linhas diretivas mínimas, propiciando aos práticos um porto seguro para sua atuação, e delimitando um espaço onde a liberdade criativa é bem-vinda. Até porque o CPC, dispõe, expressamente, sobre a flexibilidade dos procedimentos, em seu art. 166, § 4º “A mediação e a conciliação serão

regidas conforme a livre autonomia dos interessados, inclusive no que diz respeito à definição das regras procedimentais”.

Pela livre autonomia dos envolvidos, as regras procedimentais das sessões de mediação e conciliação podem ser combinadas, desde que respeitem a liberdade de continuar ou não no processo consensual, que não disponham contra direitos e garantias fundamentais e que respeitem as regras de ordem pública que delimitam o exercício do conciliador/ mediador: regras de impedimento, confidencialidade, imparcialidade, independência. No tocante à confidencialidade, admite-se ponderação no caso de todos os envolvidos concordarem em levar aos autos aquilo que foi discutido ou em permitir que terceiros assistam as sessões.

No campo da liberdade criativa dos envolvidos, nos termos do art. 166, § 4º, é onde as escolas de mediação têm o seu papel: prestar subsídios teóricos e práticos para os conciliadores e mediadores, mas sem fechá-los em círculos estanques. É preciso defender a permeabilidade entre as abordagens, de modo a propiciar um arcabouço teórico mais rico a todos os envolvidos, ou seja, evita-se a adoção exclusiva e restritiva de um único paradigma.

Ainda na esteira de traçar um norte mínimo para outro aspecto tormentoso, o legislador brasileiro tentou, no CPC, em pouquíssimas linhas, apartar mediação de conciliação. Em seu art. 165, parágrafos 1º e 2º, diz que o conciliador atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, podendo ele sugerir soluções para o litígio, enquanto que o mediador atuará preferencialmente nas hipóteses em que houver vínculo anterior entre os envolvidos, auxiliando-os 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. As partes é que deverão, pelo CPC, encontrar as soluções, não podendo o mediador, a rigor, oferecer sugestões. Ou seja, a mediação, pelo código, é o meio que preferencialmente deverá ser utilizado nos casos em que o vínculo entre os envolvidos for anterior ao litígio

No art. 166, parágrafos, o CPC trata dos princípios comuns que informam a conciliação e a mediação: independência, imparcialidade, autonomia da vontade, confidencialidade, oralidade, informalidade e da decisão informada. Ainda, prevê a possibilidade de aplicação de técnicas negociais, com o objetivo de proporcionar ambiente favorável à autocomposição.

Essa distinção é causa de celeuma entre teóricos e práticos, havendo uma profusão de escritos que defendem veementemente a categórica separação entre um método e outro. Entretanto, na prática essa separação não é sempre tão clara, havendo, não raro, casos concretos em que a administração consensual do litígio transita na zona cinzenta entre conciliação e mediação.

Ainda no intuito de traçar um conceito, a Lei nº13.140/2015 também pretendeu definir mediação, não citando a conciliação. Já a Resolução 125/2010 do CNJ ficou silente a respeito de conceitos, traçando regras e princípios que devem nortear a atuação dos conciliadores e mediadores.

A Resolução 125/2010 CNJ prevê que tanto a conciliação quanto a mediação “são instrumentos efetivos de pacificação social, solução e prevenção de litígios, e que sua própria disciplina em programas no país tem reduzido a excessiva judicialização dos conflitos de interesses, a quantidade de recursos e de execução de sentenças”. A referida resolução não estabelece distinções conceituais entre mediação e conciliação, dando-lhe o mesmo tratamento.

A Lei de Mediação nº 13.140/15 dispõe sobre a mediação como meio de solução de controvérsias entre particulares e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública (art. 1º) e prevê, o parágrafo único do art. 1º que, “considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia”.

Nesse cenário e no atual momento histórico brasileiro, de incremento dos meios consensuais de solução dos conflitos, e também de construção de um embasamento adequado à nossa realidade, não se pode

impor modelos fechados, uniformes, inequívocos. Na busca de um método brasileiro para a autocomposição, extra ou endoprocessual, há que se utilizar técnicas que sejam adequadas à realidade sócio-político-econômica, mas que deixem os meios consensuais livres em relação à escolha de suas ferramentas e embasamento teórico.

Muitos teóricos defendem, de um lado, a separação semântica e fática entre mediação e conciliação (LEAL; MIRANDA NETTO, 2015); outros, no entanto, afirmam a desimportância de distinções estanques, colocando o foco no manejo das técnicas em observância ao tipo de conflito (ALMEIDA, 2016), e, ainda de outro lado, a defesa da necessidade de se estabelecer um modelo brasileiro, adequado à realidade de nossos conflitos.

Os mediadores devidamente capacitados e treinados devem ser livres para construir sua abordagem dependendo de cada caso concreto, e desde que respeitem a autonomia das partes, o código de ética, a ordem pública e as normas pertinentes. Há de haver estímulos à autocomposição com qualidade e tratamento humanizado das partes e do próprio conflito, sem estancar a prática a teorias e modelos inspirados em escolas estrangeiras. A autocomposição há de ser assim uma maneira de instaurar a comunicação rompida entre as partes em razão da posição antagônica instituída pelo litígio (SPENGLER, 2007, p. 343), facilitando a expressão do dissenso e definindo um veículo que possa administrar a discordância e chegar a um entendimento comunicativo.

## 2 Mediação: comentários e reflexões

A mediação é um processo de negociação assistida, baseada no modelo cooperativo, no qual um terceiro imparcial auxilia duas ou mais pessoas em conflito a buscar uma solução mutuamente aceitável para resolver o conflito. O mediador estimula, assiste, mas não sugere soluções, só amplia as possibilidades, abrindo o leque de opções. É um facilitador da comunicação humana. Esse é um conceito breve de mediação e seu aporte teórico depende da abordagem adotada. Um conceito de mediação é trazido por Fernanda Tartuce (2019, p. 197), para quem a mediação é uma forma de

[...] abordagem de controvérsias em que alguém imparcial atua para facilitar a comunicação entre os envolvidos e propiciar que eles possam, a partir da percepção ampliada dos meandros da situação controvertida, protagonizar saídas produtivas para os impasses que os envolvem.

A postura do terceiro, na mediação, tem caráter preponderantemente facilitador do diálogo entre os envolvidos, devolvendo-lhes o protagonismo e a autoria das soluções, com a ressalva de que, no modelo avaliativo, o avaliador pode propor soluções. O mediador deve, outrossim, despertar as partes para que elas próprias utilizem de seus recursos pessoais para transformar o conflito no qual inseridas e para prevenirem novas controvérsias. Objetiva-se, portanto, a desconstrução do conflito, razão pela qual aspectos subjetivos da disputa são abordados de modo a permitir o restabelecimento da comunicação construtiva entre as partes, propiciar o entendimento mútuo, o desenvolvimento de autonomia e autorresponsabilização pelos fatos. O caráter pedagógico do instituto é outro ponto a ser ressaltado. Devido a essa amplitude, a inserção da rede de pertinência dos envolvidos torna-se viável e, em muitos casos, até aconselhável, repercutindo positivamente no procedimento.

Para Humberto Dalla (2017), a mediação constitui um trabalho artesanal, eis que demanda do facilitador profunda análise das questões envolvidas, sob os mais variados ângulos, além da imersão no contexto emocional do conflito, de modo a descortinar interesses subjacentes aos posicionamentos adotados pelas partes.

Desse modo, vislumbra-se que a mediação é considerada mais eficiente para os conflitos decorrentes de relações cujo vínculo existente tenda a subsistir no tempo, ou seja, na hipótese de relações continuadas, com um ou vários vínculos, e quando os fatores subjetivos são preponderantes em relação a aspectos objetivos, como os jurídicos e econômicos, da controvérsia. Todavia, não obsta a sua utilização em situações de relações pontuais ou não continuadas, nas quais o drama envolvido e as consequências do conflito ensejem uma abordagem mais aprofundada dos interesses não manifestos e a necessidade de se

desconstruir o conflito de modo a evitar o agravamento da espiral destrutiva e, inclusive, capacitar os envolvidos para que resolvam por si próprios a controvérsia.

Assim, por essa ótica, diferentes tipos de litígios podem demandar o emprego de diferentes técnicas autocompositivas, algumas mais superficiais e pontuais, ou, então, mais aprofundadas e específicas, de forma a permitir uma abordagem mais ampla do conflito. Diante de cada espécie de conflito e dos aspectos a ele inerentes, a partir do mapeamento da dinâmica do dissenso, deslindar-se-á o método mais indicado para o caso concreto.

Andrea Maia, Angela Andrade Bianchi e José Maria Rossani Garcez (2019, p. 53) que, sob a perspectiva da qualidade das relações humanas,

A Mediação convida os sujeitos para uma postura colaborativa e inclusiva, que é antagônica e contrastante com aquela experimentada em uma disputa judicial, notadamente por conduzir as partes a assumirem a responsabilidade de encontrar a solução de seus próprios conflitos, ao invés de terceirizar a decisão. Como consequências pode-se observar a substituição do modelo perde-ganha, adversarial, pelo modelo ganha-ganha, cooperativo, além da emancipação dos sujeitos por meio do protagonismo assumido na abordagem das questões.

Seja qual for o conceito que se atribua à mediação, há pontos fundamentais de convergência: (i) a autonomia da vontade das partes (voluntariedade); (ii) o protagonismo e a coautoria dos envolvidos; (iii) a facilitação do mediador capacitado, que deverá servir de ponte para o diálogo e a comunicação construtiva; (iv) a visão abrangente do conflito, com possibilidade de trazer à tona questões subjacentes não clarificadas na lide; (v) a visão prospectiva; (vi) o acordo como consequência, e não como objetivo principal da atuação do mediador.

Independentemente da escola adotada pelo facilitador, é importante ter em mente que a técnica deve pretender identificar as reais motivações dos envolvidos e resolver situações conflituosas de forma ampla e não pontual, tendo em mira as crises latentes, ou seja, não reveladas de forma

explícita e plena, os conflitos emergentes, que são aqueles cuja disputa ainda não foi objeto de formalização e os conflitos manifestos, por haver disputa ativa e contínua.

Holisticamente falando, a mediação é vista como direito da alteridade, enquanto realização da autonomia e dos vínculos com o outro. Tem visões transformadoras, criando concepção ética comprometida bilateralmente.

### **3 Conciliação: comentários e reflexões**

Ao lado da mediação, há também a conciliação, que é um processo consensual, ou uma fase de um processo heterocompositivo, no qual se aplicam algumas técnicas autocompositivas e no qual há, em regra, restrição de tempo para sua realização. É um processo autocompositivo breve aplicado a conflitos menos complexos ou lides de menor importância. Sob o ponto de vista material, as partes são auxiliadas por um terceiro sem interesse na causa, que atua sob a orientação do juiz. O conciliador auxilia as partes a chegarem a uma solução ou acordo com o uso de técnicas adequadas, orientando e facilitando a composição, que pode resultar de concessões mútuas. Ele pode, inclusive, sugerir soluções, participando do conteúdo das decisões, conforme prevê o Código de Processo Civil. Desse modo, o conciliador pode ter papel mais ativo, sendo-lhe possível fazer propostas de solução bem como emitir opinião acerca do objeto da disputa, sempre mantendo a imparcialidade. Ele sai da postura de mero facilitador do diálogo, como acontece com o mediador, e auxilia, junto com as partes, a desenhar uma solução de ganhos mútuos.

A potencial diferença na conduta do conciliador, em comparação com a do mediador, se justifica em razão da teórica distinção de objetivos entre um método e outro. Potencial porque o conciliador não é obrigado a sugerir solução, podendo muito bem atuar como facilitador do diálogo, catalisador das negociações entre as partes. Eventual postura mais passiva não desnatura a sessão autocompositiva e nem a transforma em uma sessão

de mediação. Trata-se de perfil do facilitador e das demandas próprias de cada conflito e predisposição dos envolvidos.

No tocante aos objetivos, então, a conciliação visa a alcançar o acordo entre as partes com relação ao objeto do conflito, servindo mais ao processo. Os critérios discutidos entre o conciliador e as partes estão mais relacionados às regras aplicadas ao caso concreto. Ainda, a conciliação é mais voltada ao acordo, à resolução pontual da controvérsia, sem a necessidade de englobar a pauta subjetiva (questões subjacentes). Ao passo que a mediação “pretende a desconstrução do conflito como um todo, razão pela qual a pauta de discussão abrange também os componentes subjetivos, como forma de restabelecer o diálogo entre os participantes e dar-lhes a possibilidade de gerir os novos desentendimentos que eventualmente surgirem” (ALMEIDA; PANTOJA, 2019, p. 95).

Com efeito, também pelo CPC (art. 165, §2º), como dito anteriormente, o conciliador atua “preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes”, podendo sugerir soluções para o litígio, entretanto, é “vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem”. Assim, destinou a conciliação para casos, a princípio, menos complexos, entendida a complexidade como inexistência de vínculos anteriores, cuja carga emocional presume-se que seja mais branda, em razão de não haver relação preliminar entre as partes. Todavia, nada obsta que, em um caso concreto no qual não haja vínculos anteriores, a profundidade do drama justifique a utilização de técnicas de mediação, com vistas a englobar questões subjacentes, abordando o conflito de uma forma mais ampla e trabalhando, também, o empoderamento das partes, fortalecendo seu protagonismo e melhorando a comunicação, mesmo que não haja relações continuadas. Por outro lado, também nada impede que, em um caso onde haja relações multiplexas, se assim demandado, o facilitador adote postura mais ativa, mas sem sugerir soluções. É o perfil dos envolvidos, sua predisposição em participar das sessões autocompositivas e em resolver a disputa, seu comportamento e a forma de se comunicar que guiarão a postura do facilitador e que determinarão a melhor abordagem a ser adotada,

permitindo uma verdadeira justiça artesanal, adequada às particularidades do caso concreto. Portanto, na prática, há interpenetração entre mediação e conciliação, sendo mais adequado definir qual abordagem adotar após um prévio mapeamento do cenário da disputa, levando-se em conta a disposição das partes, o objeto do litígio, dentre outros fatores.

## 4 Mediação e conciliação, quais as diferenças?

Para muitos teóricos, é indispensável compreender as diferenças entre um modelo e outro. Para outros, a dicotomização e a rotulagem são indiferentes, uma vez que, o que importa, é a aplicação das técnicas de acordo com as especificidades do caso. Todavia, para fins didáticos, urge tecer algumas diferenciações mais constantemente frisadas.

A mediação, em regra, trabalha a tolerância e não a eliminação das diferenças. Não é gestão de crise e nem gestão de conflitos. O mediador não tem uma postura tão ativa, mas intervém para facilitar o diálogo, a interação e integração entre as pessoas para que elas trabalhem a capacidade de comunicação produtiva, sem focar somente no acordo, tendo como finalidade pacificar as relações e restaurar o diálogo produtivo. As técnicas são diferentes. Já na gestão de crise, trabalham-se técnicas de desmobilização emocional do agente agressor.

[...] a mediação é utilizada em conflitos multidimensionais, ou seja, quando há relações que não se findam mesmo havendo um acordo que coloque fim ao litígio, ou quando há múltiplos vínculos, sendo um procedimento estruturado, sem limite definido de tempo para as sessões, podendo haver, inclusive, diversos encontros. Já a conciliação é um método utilizado em conflitos mais simples, pontuais ou restritos, sem grandes desdobramentos emocionais (LEAL; MIRANDA NETTO, 2015, p. 207), no qual o terceiro facilitador pode adotar uma posição mais ativa, porém imparcial, com relação ao conflito. (CNJ, 2016,136-137)

No sítio do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), consta ainda seguinte conceituação:

A Mediação é uma forma de solução de conflitos na qual uma terceira pessoa, neutra e imparcial, facilita o diálogo entre as partes, para que elas construam, com autonomia e solidariedade, a melhor solução para o problema. Em regra, é utilizada em conflitos multidimensionais, ou complexos. A Mediação é um procedimento estruturado, não tem um prazo definido, e pode terminar ou não em acordo, pois as partes têm autonomia para buscar soluções que compatibilizem seus interesses e necessidades.

A Conciliação é um método utilizado em conflitos mais simples, ou restritos, no qual o terceiro facilitador pode adotar uma posição mais ativa, porém neutra com relação ao conflito e imparcial. É um processo consensual breve, que busca uma efetiva harmonização social e a restauração, dentro dos limites possíveis, da relação social das partes<sup>2</sup>.

Segundo Takahashi (2016, p. 38), “é a partir do maior ou menor grau de intervenção do terceiro facilitador que se distinguem a mediação e conciliação”. Reflete o mesmo autor ainda que:

No Brasil, é comum o terceiro ser classificado de acordo com uma divisão que considera que o conciliador apresenta sugestões para solução do conflito existente, enquanto o mediador não age de igual modo, limitando-se ao auxílio das partes na busca de uma solução que, ao final, seja formulada por elas próprias. A isso comumente são associados aspectos qualitativos, identificando, assim, o cabimento da mediação em casos em que haja um relacionamento de múltiplos vínculos [...].

No entanto, essa dicotomia predomina e evidencia a intensidade da atuação do terceiro facilitador na condução do diálogo. Na conciliação,

---

<sup>2</sup> Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/programas-e-acoas/conciliacao-mediacao>>. Acesso em: 04 fev. 2020.

embora menos formal e mais célere, o facilitador tem a possibilidade de sugerir solução, enquanto que, na mediação, a rigor, o facilitador não goza dessa potencialidade. Ainda, segundo Takahashi (2016, p. 38), agregam-se também aspectos qualitativos à referida classificação, identificando o cabimento da mediação “em casos em que haja um relacionamento de múltiplos vínculos [...]. Já a conciliação seria mais apropriada para situações pontuais”.

De qualquer modo, é importante ter em mente que a maior ou menor intervenção do facilitador será ditada pela natureza do conflito, mas também pela situação das partes, se dependentes de maior auxílio ou se já conscientes da forma como deverão atuar no processo, ou se assistidas por profissionais que as auxiliam. O que é inconveniente, em termos de determinação de classificação, é que esta fique dependente da intensidade da atuação do terceiro imparcial após a instauração do procedimento. Ou seja, admitir que a postura mais ou menos interventiva do terceiro tenha impacto na sua transformação de conciliador em mediador é reconhecer a fragilidade do critério classificatório, “que oscilaria conforme o desenvolvimento da sessão, e poderia ser considerada antes uma questão de técnica do que de natureza jurídica” (TAKAHASHI, 2016 p. 39).

Desse modo, o importante é não haver apego às distinções estanques, devendo o facilitador se preparar para manejar adequadamente as técnicas, independentemente de como a sessão será desenvolvida. Deve estar atento para a potencialidade de intervir e se possui legitimidade e competência para tanto.

Ressaltamos, ainda, que

[...] as duas técnicas, a despeito das celeumas que permeiam a dicotomização, são norteadas pelos mesmos princípios, como informalidade, simplicidade, economia processual, celeridade, oralidade e flexibilidade processual. Os mediadores e conciliadores atuam de acordo com princípios fundamentais, estabelecidos na Resolução nº125/2010: confidencialidade, decisão informada, competência, imparcialidade, independência e autonomia, respeito à ordem pública e às leis vigentes, empoderamento e validação” (CNJ, 2016).

O Código de Processo Civil também prevê, no art. 166, princípios comuns às duas modalidades consensuais. Didaticamente, portanto, pode-se inferir que a conciliação é um processo consensual breve, envolvendo contextos conflituosos menos complexos, com o auxílio de um terceiro imparcial, para se chegar a um acordo. Em seu processo, utilizam-se ferramentas da mediação, que são manejados de acordo com as necessidades e a complexidade do caso concreto. Os princípios que regem esses métodos são os mesmos, independentemente de ser um procedimento mais breve e simples ou mais demorado e complexo.

Pelo exposto, há pontos comuns entre a mediação e a conciliação: (i) visão prospectiva; (ii) não atribuição de culpa, com a proposta de olhar para o futuro sem atribuir juízo de valor ao ocorrido e nem a seus atores, o que auxilia as partes a perceberem suas diferentes contribuições na construção do desacordo ou problema e suas possíveis ações futuras em direção contrária; (iii) distanciamento das pessoas das ideias cartesianas de correto e incorreto/ autor e réu, fomentadoras de uma postura adversarial e, conseqüentemente, punitiva, convidando-as para ações colaborativas.

Um aspecto demasiado importante referente aos meios consensuais reside no fato de que, independentemente do modelo adotado, as partes devem ter a percepção de que o procedimento foi justo, claro e respeitoso, e de que participaram efetivamente da construção do acordo, ou então da tentativa. Isso aumenta a percepção de confiabilidade (“*accountability*”) no sistema.

Com a Resolução 125/2010, o CPC/2015 e a Lei de Mediação, constata-se que o sistema autocompositivo estatal firma-se como importante componente do ordenamento jurídico processual, provocando uma mudança na realidade das formas de administração de disputas no Brasil e a disseminação no uso das técnicas já existentes e na “invenção” de tantas outras.

Fato é que, não obstante a profusão de técnicas e metodologias, tanto a conciliação quanto a mediação no Poder Judiciário devem buscar restaurar, dentro dos limites possíveis: (i) a relação social das partes; (ii) a utilização de técnicas de mediação, com enfoque prospectivo para a relação

dos envolvidos, evitando qualquer pressão, imposição ou coerção na busca da solução – com o objetivo de que se chegue a uma solução construtiva e satisfatória para as partes; (iii) a utilização de tempo suficiente para que sejam tomadas decisões livres e informadas, tornando claro para os participantes que eles serão escutados e que a forma e a natureza da solução são importantes para o mediador/conciliador e para o Poder Judiciário, mas levando-se em conta, também, a disponibilidade dos conciliadores/mediadores e dos centros judiciários (CEJUSCS); (iv) a proteção da intimidade dos interessados, sempre que possível; (v) a humanização do processo de resolução de disputas.

Ressaltamos que, ainda que a conciliação tenha como objetivo o acordo, ela não pode pretender somente a redução de processos, mas, isto sim, o empoderamento da sociedade para solução de seus conflitos. Dito de forma diferente, a conciliação deve almejar também a conscientização das pessoas sobre o fato de que elas podem solucionar os próprios conflitos, tratando-se, pois, de uma forma peculiar de socialização do poder de resolver as lides.

Como sustentado previamente, os conciliadores e mediadores, devidamente capacitados e treinados, devem ser livres para construir sua abordagem dependendo de cada caso concreto, e desde que respeitem a vontade das partes e suas predisposições, o código de ética, previsto na Resolução 125/2010 CNJ, e a legislação pertinente. Há de se estimular a autocomposição com qualidade e tratamento humanizado das partes e do próprio conflito, sem estancar a prática a teorias e modelos estrangeiros e a conceituações estanques.

Conciliador e mediador têm liberdade de atuação, com imparcialidade, sempre, desde que respeite a autonomia e protagonismo dos envolvidos. Assim, eles podem eleger dentre as diversas ferramentas disponíveis para instrumentalizar sua atuação aquelas que julgar mais apropriadas a cada situação (ROSENBLATT; MARTINS, 2019, p. 144), e aquelas com as quais tenha familiaridade e se sintam a vontade para aplicá-las. Sensibilidade e criatividade são importantes características desses facilitadores do diálogo e do consenso, para que possam, com

profissionalismo e seriedade, lidar com o vasto campo de possibilidades que lhe é apresentado a cada sessão autocompositiva.

Desse modo, partimos do pressuposto de que a autocomposição, seja na forma de conciliação ou de mediação, é uma maneira de instaurar a comunicação rompida entre as partes em razão da posição antagônica instituída pelo litígio, facilitando a expressão do dissenso definindo um veículo que possa administrar a discordância e chegar a um entendimento comunicativo (SPENGLER, 2007, p. 343).

## 5 Falando de mediação

No caso da mediação, ela é uma estratégia de composição e tratamento de conflito, podendo ser extremamente adequada e recomendada para uma gama de conflitos que envolvem alta carga de emoção e múltiplos vínculos, cujo simbolismo e complexidade não são alcançáveis pelo tradicional meio adjudicatório.

A prática dos meios consensuais compreende um campo extenso que não permite definição estrita e única. Como a maioria dos conceitos referentes aos mecanismos de tratamento dos conflitos, a técnica não é invenção, mas adaptação do que já existiu em outras épocas e raízes culturais. Há que diga que a mediação veio das matas, fazendo referência ao modo indígena de solução de conflitos. Embora trabalhada por diversos ângulos, de modo geral, convergem os autores no sentido de que a mediação é instrumento autocompositivo e não adversarial, porque são as partes – sem a oposição “amigo x inimigo”, quem decidem as demandas sob a orientação de terceiro imparcial. Detalhando sobre o conteúdo da mediação, José Luís Bolzan de Moraes e Fabiana Marion Spengler (2008, p. 75) asseveram que:

A mediação é uma alternativa à violência, a auto-ajuda do litígio, que difere dos processos de conciliação, negociação e arbitragem. É possível defini-la como o processo mediante o qual os participantes, junto com a assistência de uma pessoa ou umas pessoas neutras, assinalam sistematicamente os problemas em disputa como objeto de encontrar opções, alternativas, e chegar a

um acordo mútuo que se ajuste as necessidades. A mediação é um processo que faz ênfase a própria responsabilidade dos participantes em tomar decisões que influenciam suas vidas.

A mediação auxilia as partes a conectar com seus verdadeiros interesses e a preservá-los em um acordo em que todos tenham satisfação. E talvez seja o meio que melhor se adapte a uma determinada fatia de conflitos mais complexos, uma vez que permite o desenvolvimento de uma interação dialógica pela ação simbólica, tendendo a aceitar a existência de múltiplas visões e percepções, aprofundando e desconstruindo discursos na procura de alternativas interpretativas e na transformação social dos contextos particulares. A mediação, como processo de reconstrução simbólica, portanto, permite atribuir importância aos contextos socio-históricos mais amplos onde os conflitos estão imersos, embora concentre-se na emergência do presente, da forma como a disputa de expressa.

Uma visão mais complexa de mediação implica a ênfase no trabalho das narrativas e reconexões e no diálogo transformador.

Uma visão complexa de mediação, que privilegia a forma ternária como garantia de diversidade, implica uma ênfase na ligação e no diálogo transformador e não apenas, ou não tanto, no conflito. Trata-se de uma ligação que não significa nem paz a todo o custo, nem neutralidade absoluta, nem imediatismo na resolução de problemas (Six, 1995). Implica gerir tensões entre a ajuda e o desafio perturbador, entre a participação e o uso institucional do poder formal, entre o longo prazo e o curto prazo. Uma visão complexa de mediação enfatiza, assim, a co-construção de um todo, na qual todas as partes saem transformadas (CAETANO, 2007).

Na mesma direção, Christopher W. Moore (1998) define a forma de estabilização dos conflitos como a interferência em uma negociação, tendo o profissional poder de decisão limitado ou não autoritário, mas que ajuda os envolvidos a chegarem voluntariamente a um acordo mutuamente aceitável com relação às questões em disputa.

A mediação, diferentemente do processo judicial, não deve “concluir nem decidir nada, deve somente fazer com que as partes conflitantes estejam em condições de recomeçar a comunicação” (SPENGLER, 2007, p. 317–318). Especificamente, os envolvidos devem estar dispostos a permitir que o terceiro entre na disputa e reestabeleça a comunicação interrompida entre elas, de modo que a aceitabilidade a qual envolve a consideração da presença do mediador e a voluntariedade que dispõe a participação livre no acordo são características inerentes ao método mediado dos conflitos.

A mediação, como tem sido dito, afigura-se como um fruto de uma nova visão de mundo, menos mecanicista e mais holística, e de uma nova concepção epistemológica que se impõe às ciências e aos saberes. Como instituto inserido na moldura da transição paradigmática, ela dialoga com diversos saberes, utilizando-se de abordagens da psicologia, psicanálise, antropologia, sociologia, administração, etc. A divisão do conhecimento em diversos ramos tem como fim o intuito de aprofundamento específico sobre algum aspecto da natureza e a crença de que um conhecimento particularizado e isolado seria preferível a um saber do todo, a partir da concepção cartesiana de que o todo é o somatório das partes. A separação da ciência em variados ramos permite um conhecimento particularizado, não dialogal com outras disciplinas, construindo verdades dentro de determinado campo.

Todavia, diante da complexação das relações, dos fenômenos sociais e da própria realidade circundante, fez-se surgir a necessidade de ampliação da percepção acerca dos fatos e fenômenos, cuja compreensão muitas vezes somente é possível com base em uma abordagem que transcende os campos de uma única ciência específica, sendo necessária a busca de conceitos e conhecimentos construídos a partir do diálogo entre diversos campos do saber. Conforme pondera Ana Rosenblatt e Antre Martins (2019, p. 138–139)

A crise da razão abstrata e do cientificismo que a acompanha mostrou que a separabilidade das disciplinas gerava “verdades” regionais que não davam conta da realidade complexa. Afinal, as coisas não são separadas. Daí a necessidade de se pensar uma multidisciplinaridade, e uma interdisciplinaridade, e uma

transdisciplinaridade. Na multidisciplinaridade, busca-se, ao se colocar lado a lado várias abordagens disciplinares, conhecer melhor um objeto. A interdisciplinaridade surge quando este cotejamento não é suficiente para dar conta do objeto, e se mostra necessária a criação de novas disciplinas mistas, mais complexas, que não se enquadram nos moldes das disciplinas tradicionais, e apontam para o fato de que, para abordar-se a natureza em sua complexidade, é preciso um instrumento complexo. A transdisciplinaridade, por sua vez, é o passo no sentido de uma mistura, de um atravessamento, de um uso complexo de diversas disciplinas, sem que por isso se forma uma nova disciplina. No sentido da transdisciplinaridade, encontra-se tanto estudos que utilizam de instrumental teórico, conceitual e empírico de diversas disciplinas, quanto práticas transdisciplinares, que mesclam diversos saberes em seus procedimentos e ação.

A partir da interdisciplinaridade, ou transdisciplinaridade, para outros, que permeia o campo dos meios consensuais, surgiram escolas de mediação. O estudo das escolas evidencia que cada uma adota menos ou mais conceitos e técnicas desenvolvidas por outros saberes, preponderando abordagens psicológicas, psicanalíticas, da biologia evolutiva (ancorada nas teorias de Humberto Maturana) ou então negociais. A doutrina nacional e internacional, majoritariamente, costuma indicar três escolas clássicas: a) o Modelo Tradicional-Linear de Harvard, b) o Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb e c) Modelo Transformativo de Bush e Folger. Todavia, conforme as teorias sobre a mediação se desenvolvem, alimentadas pela riqueza das experiências, outras escolas ou abordagens têm surgido, de acordo com a necessidade dos práticos e com o diálogo, cada vez mais profícuo, entre os diversos saberes que confluem para a fundamentação das práticas de mediação.

Um dos pressupostos para a classificação dos modelos de mediação é a liberdade de atuação do mediador. Se somente como facilitador da comunicação, ponte na construção do entendimento, por meio de técnicas específicas, ou se condutor mais ativo do processo, podendo, inclusive, sugerir alternativas, soluções, informar sobre entendimento dos juízos e

tribunais, dizer da probabilidade do resultado caso o litígio seja encaminhado para o juiz (modelo avaliador), etc.

A partir dessa “liberdade criativa” do mediador, e de sua forma de intervenção e técnicas utilizadas, criaram-se escolas de mediação, sendo as mais conhecidas, e tradicionais, a Escola de Harvard, a Escola Transformativa e a Escola Circular-Narrativa<sup>3</sup>.

## Considerações finais

Há uma profusão de material teórico e de pesquisas práticas sobre os meios consensuais de resolução de conflitos, que se expandem e se fortalecem a cada dia mais. Todavia, não obstante o entusiasmo que cerca a temática, persistem incertezas quanto aos modelos, práticas, técnicas a serem empregadas por aqueles que efetivamente trabalham no campo da conciliação e da mediação.

A legislação pátria não ajudou muito quanto a traçar uma moldura normativa que permita, de fato, apartar a conciliação da mediação. A conciliação, velha conhecida dos atores jurídicos, visto que já praticada há décadas, principalmente na justiça laboral, onde tem campo desde a década de 1940, e depois sedimentada nos juizados especiais, virou sinônimo de “fim breve ao processo” ou de audiência infrutífera sem qualquer aplicação de técnicas ou de qualquer preocupação com protagonismo dos envolvidos, diálogo verdadeiro, construção colaborativa da solução, busca por resultados de ganhos mútuos. Assiste-se, com efeito, um fenômeno que se poderia intitular de “uberização” ou banalização do instituto.

Com a institucionalização da mediação, e o fortalecimento e defesa desse método por muitos entusiastas, vislumbra-se um esforço considerável dos práticos e teóricos em apartá-la da conciliação, que insistem em acentuar as diferenças quanto ao tipo de relacionamento entre os envolvidos (diferença também trazida para o corpo normativo), à espécie de conflito, entre outros. Há quem entenda, inclusive, que deveria haver núcleos

---

<sup>3</sup> Em razão dos limites intrínsecos da extensão do presente artigo, recomenda-se a leitura das referências ao final do artigo sobre cada uma das Escolas ora mencionadas: 1) Escola de Harvard; 2) Escola Transformativa; 3) Escola Circular-Narrativa

separados nas unidades jurisdicionais: um destinado às conciliações e outro às mediações. Muitos mediadores rechaçam a conciliação, muito por conta da aura utilitarista que impregnou esse meio consensual e pelo fato de que o conciliador pode opinar e sugerir o acordo.

Todavia, a realidade é muito mais complexa. E reduções, produto dessa dicotomização, mais atrapalham do que auxiliam. Isso porque os fatores que gravitam em torno de uma disputa judicializada vão além do tipo de relacionamento (se pontual ou continuado) e da espécie de conflito (familiar, empresarial, comercial, etc).

Se a mediação é entendida como um meio que abarca o conflito em sua complexidade, de uma forma mais ampla, demandando mais tempo para que seja tratado, que possui mais técnicas, principalmente retiradas de outros campos do saber (psicologia, terapia narrativa, entre outros) e que necessita de facilitadores mais capacitados, sua utilização, à primeira vista, destina-se, à primeira vista, aos casos mais difíceis, nos quais em jogo relações continuadas, tal como preconizado no CPC. Entretanto, nada obsta que, num litígio surgido de uma relação pontual, consumeirista, por exemplo, ou até com um ente estatal, a carga emocional ou o drama envolvido seja de tal profundidade que demande um olhar mais amplo para as dinâmicas subjacentes.

A prática demonstra que nos deparamos com situações que fogem à categorização preliminar, e é na presença, no contato direto com os envolvidos e no início e transcorrer dos diálogos que o terceiro sente se deverá utilizar de uma abordagem mais superficial, ou seja, de técnicas de negociação sem escavar conteúdos subjacentes e sem necessidade de trabalhar as relações ou se, ao contrário, é aconselhável a ampliação do olhar e a utilização de ferramentas que permitam a expressão de sentimentos, o desenvolvimento da empatia, a catalisação dos diálogos. Assim, uma sessão cunhada de conciliação pode, muito bem, demandar uma abordagem mais profunda, e uma intervenção menor do facilitador, não sendo o melhor e mais adequado caminho a sugestão de caminhos a seguir, mas sim a facilitação da dinâmica comunicativa e o estímulo ao empoderamento e ao reconhecimento mútuo. Como também uma sessão encaminhada para um

mediador pode suscitar uma atuação quase invisível deste, sendo já sua presença um catalisador das dinâmicas construtivas que podem surgir.

Desse modo, é a profundidade do drama, a predisposição das partes em participar de forma construtiva do processo consensual e suas características sócio-cognitivas e grau de empoderamento, principalmente, que condicionam o método a ser utilizado. Conciliar e mediar é, antes de tudo, ter sensibilidade para perceber os contornos envolvidos na moldura do conflito para, então, melhor escolher a postura: se de conciliador ou se de mediador. E aqui reside a importância de se conhecer as escolas.

Pela postura aqui adotada, entende-se que o mediador, como facilitador da comunicação e da aproximação entre as partes, independentemente de sua linha, há de ser norteado pela humanização no trato com os envolvidos, o que o leva a se envolver até certo nível, dependendo da abertura dada pelas partes. É importante que se co-responsabilize pelo procedimento, que deve ser claro, respeitoso e justo, sempre. Assim, conscientes dos princípios normativos que balizam a atuação do conciliador e do mediador e dos elementos que compõem as diversas escolas, o facilitador disporá de ferramentas para cooperar de forma adequada às necessidades dos casos que lhe forem apresentados. Essa postura lhe permite uma compreensão dos envolvidos, assim como produz efeitos transformadores de relacionamentos binários, adversariais, reforçado no processo judicial tradicional, para uma cooperação pelo mútuo reconhecimento, onde as partes possam se satisfazer mutuamente, de maneira responsável, com consciência da transcendência de suas decisões.

## Referências

ALMEIDA, Diogo A. Rezende de; PANTOJA, Fernanda Medina. Natureza da Mediação de Conflitos. In: ALMEIDA, Tânia, et. al (Coord.). **Mediação de Conflitos**: para iniciantes, praticantes e docentes. Salvador: JusPodivm, 2019, p. 89-100.

ALMEIDA, Maurício Vicente Silva. **Breves considerações sobre a mediação harvardiana e a mediação transformativa**. Disponível em: <

<https://aplicacao.mpmg.mp.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/1105/5%20R%20Breves%20consideracoes%20-%20Mauricio.pdf?sequence=1>>.

Acesso em: 01 jul. 2018.

ALMEIDA, Tânia. Caixa de Ferramentas em Mediação: aportes teóricos e práticos. São Paulo: Dash, 2016.

BOLZAN DE MORAIS, José Luis; SPENGLER, Fabiana Marion. **Mediação e arbitragem**: alternativas à jurisdição. 2 ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2008, p.75.

BRÍGIDA, Elizabeth; ARAÚJO, Inês Guilhon de; JACOB, Wanderley José. Diferentes Modelos: Mediação Narrativa. *In*: **Mediação de Conflitos**: para iniciantes, praticantes e docentes. Coord. ALMEIDA, Tânia, et. ali.. Salvador: JusPodivm, 2019, p. 211–222.

BUSH, Baruch; FOLGER, Joseph. **The Promise of Mediation**: The Transformative Approach to Conflict. Colorado University, 1994.

\_\_\_\_\_. The promise of mediation. In Menkel–Meadow, Carrie J.; Love, Lela Porter; Schneider, Andrea Kupfer; Sternlight, Jean R. **Dispute Resolution**: Beyond the Adversarial Model. Nova York: Aspen Publishers, 2005.

CAETANO, Ana Paula. **Mediação de Conflitos**: o estudo de um caso de assembleias de Turma, pela investigação–acção. Revista Portuguesa de Pedagogia. Ano 41–2, 2007, 101–118. Disponível em: < <http://impactum-journals.uc.pt/rppedagogia/article/download/1198/646/>>. Acesso em 10.10.2017.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Resolução no 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>. Acesso em: 15 jun. 2019.

CNJ – CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. AZEVEDO, Andre Gomma de (Org.). **Manual de Mediação Judicial**. Brasília, DF: CNJ, 2016.

FERNANDES, Geovana Faza da Silveira; ALMEIDA, Marcelo Pereira de. O Redimensionamento do Conceito de Acesso à Justiça no Paradigma Democrático Constitucional: Influxos da Terceira Onda Renovatória. *Scientia Iuris*, Londrina, v. 23, n. 1, p. 41–62, mar. 2019. DOI: 10.5433/2178–8189.2019v23n1p41. ISSN: 2178–8189.

FOLGER, Joseph; BUSH, Robert A. Baruch. **Transformative Mediation**. *International Journal of Conflict Engagement and Resolution*. 2014 (2) 1. Disponível em: <[https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1700&context=faculty\\_scholarship](https://scholarlycommons.law.hofstra.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1700&context=faculty_scholarship)>. Acesso em: 05 fev. 2020.

LIMA, Fernanda Dias de Araújo; ALMEIDA, Maurício Vicente Silva. **Mediação é instrumento eficaz na democratização do acesso à justiça**. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2013-jul-26/mediacao-instrumento-eficaz-pacificacao-social-democratizacao-acesso-justica>>. Acesso em: 07 fev. 2020.

MAIA, Andrea; BIANCHI, Angela Andrade; GARCEZ, José Maria Rossani. Origens e Norteadores da Mediação de Conflitos. *In: Mediação de Conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes*. Coord. ALMEIDA, Tânia, et. ali.. Salvador: JusPodivm, 2019, p. 45–56.

MARKUS, Miriam E.. **Mediación**: El vibrar de las narrativas em mediación: Una mirada del conflicto desde la teoría de las narrativas, la teoría energética y la metafísica. Buenos Aires: Paidós Mediación, 2012.

MOORE, Christopher W. **O processo de mediação**: estratégias práticas para resolução dos conflitos. 2. ed. Tradução de Magda França Lopes. Porto Alegre: Artmed, 1998.

NADER, Laura. **Harmonia coerciva: a economia política dos modelos jurídicos**. 1994. Disponível em: <[http://www.anpocs.org.br/porta/publicacoes/rbcs\\_00\\_26/rbcs26\\_02.htm](http://www.anpocs.org.br/porta/publicacoes/rbcs_00_26/rbcs26_02.htm)>. Acesso em: 29 set. 2017.

NAZARETH, Eliana Riberti. **Mediação**: o conflito e a solução. São Paulo: Artepaubrasil, 2009.

PANTOJA, Fernanda Medina; ALMEIDA, Rafael Alves de. Os Métodos “Alternativos” de Solução de Conflitos (ADR’s). *In: Mediação de Conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes.* Coord. ALMEIDA, Tânia, et. ali.. Salvador: JusPodivm, 2019, p. 57–72.

PINHO, Humberto Dalla Bernardina de. **Jurisdição e Pacificação:** limites e possibilidades do uso dos meios consensuais de resolução de conflitos na tutela dos direitos transindividuais e pluri-individuais. Curitiba: Editora CRV, 2017.

PON STAFF. **Expanding the Pie: Integrative versus Distributive Bargaining Negotiation Strategies:** Integrative bargaining builds goodwill and trust. December 16th, 2019 Negotiation Skills. \_\_\_Disponível em: < <https://www.pon.harvard.edu/daily/negotiation-skills-daily/negotiation-skills-expanding-the-pie-integrative-bargaining-versus-distributive-bargaining/>>. Acesso em 5 fev. 2020.

ROSENBLATT, Ana; MARTINS, André. Mediação e Transdisciplinaridade. *In: Mediação de Conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes.* Coord. ALMEIDA, Tânia, et. ali.. Salvador: JusPodivm, 2019, p. 133–146.

SPENGLER, Fabiana Marion. **O Estado–jurisdição em crise e a instituição do consenso: por uma outra cultura no tratamento de conflitos.** 2007. 476 f. Tese. Programa de Pós–Graduação em Direito da Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo, 2007.

SUARES, Marínés. **Mediación, Conducción de Disputas, Comunicación y Técnicas.** Buenos Aires: Paidós, 1995.

TAKAHASHI, Bruno. **Desequilíbrio de poder e conciliação:** o papel do conciliador em conflitos previdenciários. Brasília: Gazeta Jurídica, 2016.

LEAL, Stela Tannure; MIRANDA NETTO, Fernando Gama de. Mediação e Judiciário: impactos da criação dos CEJUSC’s na rotina de trabalho dos magistrados. **5º Seminário Interdisciplinar em Sociologia e Direito.** Niterói: PPGSD–UFF, 2015.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Cíveis.** São Paulo: Método, 2019.

URY, William; FISHER, Roger; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim:** como negociar acordo sem fazer concessões. Rio de Janeiro: Solomon Editores, 2018.

URY, William. **Entrevista.** Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/homem-que-selou-a-paz-entre-abilio-e-casino-revela-os-6-passos-para-uma-negociacao-bem-sucedida/>. Acesso em: 01 jun. 2017.