

Ministério Público Federal e meios adequados de resolução de conflitos: câmaras de conciliação e mediação – CCMs

Andréia da Silva Araújo Höltz

Servidora do Ministério Público Federal. Advogada. Mediadora judicial certificada. Especialista em Direito Aplicado ao Ministério Público da União.

Resumo: O artigo traz uma breve análise sobre a possibilidade de atuação do Ministério Público Federal – por meio da resolução adequada de conflitos – em relação a seu público interno de colaboradores (membros, servidores, estagiários, terceirizados) e seu público externo (sociedade). Analisa teoricamente as possibilidades e instrumentos adequados na solução de conflitos, especialmente em relação à criação de câmaras de conciliação e mediação (CCMs), tendo como paradigma a conciliação e a mediação realizadas pelo Judiciário. É um tema muito recente no cenário jurídico, acostumado a resolver suas demandas por meio de longos processos administrativos ou judiciais, em que muito se valoriza a forma e a lei em sentido estrito, em detrimento, talvez, do olhar respeitoso, atencioso e empático sobre o outro. É o início de uma busca pela *cultura de paz* no Ministério Público Federal.

Palavras-chave: Ministério Público Federal. Atuação. Conflitos. Colaboradores. Sociedade. Conciliação. Mediação. Câmaras. Cultura de paz.

Abstract: The article presents a brief analysis of the possibility of action by the Federal Public Prosecution Service – through appropriate resolution of conflicts – in relation to its internal public of employees (members, servants, trainees, outsourced) and its external public (society). It theoretically analyzes the possibilities and the appropriate instruments in the solution of conflicts, especially in relation to the creation of Chambers of Conciliation and Mediation

– CCMs, having as a paradigm the conciliation and mediation carried out by the Judiciary. It is a very recent issue in the legal arena, accustomed to solving its demands through long administrative or judicial processes, in which form and law are valued in a strict sense, to the detriment, perhaps, of a respectful, attentive and empathetic look at the other. It is the beginning of a search for a culture of peace in the Federal Public Prosecution Service.

Keywords: Federal Public Prosecution Service. Acting. Conflicts. Collaborators. Society. Conciliation. Mediation. Chambers. Culture of peace.

Sumário: 1 Introdução. 2 O Ministério Público Federal e as possibilidades de mecanismos de paz. 3 Meios alternativos e adequados de solução de conflitos. 4 O Judiciário como paradigma. 5 Câmaras de conciliação e mediação – CCMs. 6 Considerações finais.

1 Introdução

O presente artigo envolve a atuação do Ministério Público Federal em relação a seu público interno de colaboradores (membros, servidores, estagiários, terceirizados) e seu público externo (sociedade). Essa relação diz respeito a uma atuação voltada para a resolução adequada de conflitos, trazendo instrumentos possíveis de efetivação e satisfação dos envolvidos, como a mediação e a conciliação. Estuda, ainda, a possibilidade de criação de câmaras de conciliação e mediação no âmbito do Ministério Público Federal e discorre sobre as novas formas de abordagem de conflitos, especialmente tendo como parâmetro a conciliação e a mediação judicial, com base na resolução do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), na resolução do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), bem como no novo Código de Processo Civil.

Preliminarmente, a questão consiste em trazer a experiência de outros órgãos para o Ministério Público Federal (MPF), especialmente a do Poder Judiciário, onde se constatou que a resolução adequada de conflitos, por meio de seus *centros de conciliação de mediação*, mostrou-se muito mais efetiva, trouxe maior satisfação pessoal dos envolvidos, entendimento mais completo e colaborador da pacifica-

ção social – política pública do Conselho Nacional de Justiça –, além do acesso à *Justiça Multiportas*. Esse cenário servirá de paradigma para a possibilidade de aplicação da Resolução n. 118/2014 do CNMP ao MPF e para a criação de câmaras de conciliação e mediação.

A proposta do artigo é trazer essa experiência para dentro do Ministério Público Federal, com a utilização de instrumentos já consagrados, adequando-os, evidentemente, às especificidades do órgão, assim como analisar se seria possível a criação de câmaras de conciliação e mediação no MPF e se essas câmaras poderiam trabalhar na resolução de conflitos internos e externos.

A finalidade do estudo é, portanto, a de demonstrar a viabilidade da cultura de paz dentro do Ministério Público Federal, de forma verdadeira e efetiva, a ser aplicada por e para seus próprios colaboradores, bem como da aplicação dos meios de solução de conflitos na sociedade, enriquecendo a atuação do *Parquet*.

A importância deste artigo consiste em demonstrar, de forma intuitiva, a baixa eficiência dos meios atuais de solução de conflitos, os quais ensejam mais uma resposta jurídica e menos uma resposta condizente e que seja satisfatória para os envolvidos, contribuindo para uma verdadeira cultura de paz social.

2 O Ministério Público Federal e as possibilidades de mecanismos de paz

O Ministério Público (MP) é instituição permanente, essencial à função jurisdicional do Estado, incumbindo-lhe a defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis (CRFB/1988, art. 127).

Entre suas tantas e importantes funções institucionais, encontram-se na Lei Complementar n. 75/1993 as disposições constitucionais embasadas nos objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil (Lei Complementar n. 75/1993, art. 5º, I, c). São eles, entre outros (CRFB, art. 3º), construir uma sociedade livre, justa e solidária; promover o *bem de todos*, sem preconceitos ou quaisquer formas de discriminação.

Neste ponto, vale lembrar, também, que o preâmbulo da nossa Constituição Federal, que é o comando geral advindo com o Estado Democrático de Direito, nos diz que esse Estado é comprometido com a *solução pacífica de controvérsias*.

A propósito, o Conselho Nacional do Ministério Público publicou a Resolução n. 118, de 1º de dezembro de 2014, acerca da solução pacífica de conflitos, que dispõe sobre a *Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público* e dá outras providências. Essa resolução tem por objetivo “assegurar a promoção da justiça e a máxima efetividade dos direitos e interesses que envolvem a atuação da Instituição” (art. 1º). Menciona mecanismos como a negociação, a mediação, a conciliação, as práticas restaurativas (quando há vítima) e as convenções processuais. Em relação à capacitação dos agentes do Ministério Público, assim dispõe:

Art. 7º. Compete às unidades e ramos do Ministério Público brasileiro, no âmbito de suas atuações:

[...]

III – a promoção da capacitação, treinamento e atualização permanente de membros e servidores nos mecanismos autocompositivos de tratamento adequado dos conflitos, controvérsias e problemas;

[...]

VI – a manutenção de cadastro de mediadores e facilitadores voluntários, que atuem no Ministério Público, na aplicação dos mecanismos de autocomposição dos conflitos.

[...]

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.

Como se vê, a referida resolução do CNMP prevê, também, como *medidas a serem adotadas*, a capacitação de servidores e membros para a solução pacífica de conflitos por meio da negociação, conciliação, mediação e práticas restaurativas.

Observe-se que um dos *considerandos* da resolução expõe a necessidade da cultura de paz no âmbito do Ministério Público: “Considerando a necessidade de uma cultura da paz, que priorize o diálogo e o consenso na resolução dos conflitos, controvérsias e problemas no âmbito do Ministério Público; [...]”.

A propósito, foi publicado pela Escola Nacional de Mediação (ENAM), vinculada ao Ministério da Justiça, o *Manual de Negociação e Mediação para Membros do Ministério Público*, o qual traz instrumentos de atuação específicos ao Ministério Público¹.

O MPF possui um longo histórico de atuação extrajudicial, especialmente no que se refere a direitos coletivos. Isso o obriga, cada vez mais, a se profissionalizar nesse sentido, seja como um litigante habitual, seja como um negociador habitual (GAVRONSKI; MENDONÇA, 2013, p. 709).

Deve-se perseverar na criação de um Ministério Público *mais arrojado, dinâmico, proativo, em busca da eficiência e da gestão de resultados, chamado de Ministério Público resolutivo*.

Além da resolução do Conselho Nacional do Ministério Público, há também o novo Código de Processo Civil, que prevê a conciliação e a mediação como meios prévios e necessários à maioria das lides judiciais. O Estatuto da Ordem dos Advogados do Brasil, da mesma forma, prevê a solução consensual de conflitos como meio alternativo ao Judiciário.

O Código de Processo Civil de 2015 traz, como normas fundamentais de processo civil, entre outras, a conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos. Importante

1 Disponível em: http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Manual_de_negociacao_e_mediacao_para_membros_do_mp_isbn_2_1.pdf. Acesso em: 10 set. 2017.

ponto a destacar é que esses meios deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial (art. 3º, § 3º). Além disso, determina que o Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual de conflitos (art. 3º, § 2º).

A Estratégia Nacional de Não Judicialização (ENAJUD), instituída pela Portaria Interministerial (Ministério da Justiça, Advocacia-Geral da União, Ministério da Previdência Social e Conselho Nacional do Ministério Público) n. 1.176, de 2 de julho de 2014, tem por objetivo formalizar articulação interinstitucional e multidisciplinar para desenvolver, consolidar e difundir os métodos auto-compositivos de solução de conflitos. É mais um instrumento na busca pela cultura de paz. A Corregedoria Nacional do Ministério Público elaborou seu projeto de ENAJUD em julho de 2017, tendo como um dos objetivos a *criação e a estruturação de comitês e núcleos de incentivo à autocomposição*. Dispõe, em relação a esses comitês²:

Criar na estrutura ou definir como atribuição dos Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição, o apoio à Negociação, Mediação, à Conciliação e a outros métodos auto-compositivos. Os Núcleos ou estruturas estarão à disposição dos órgãos de execução para auxiliar na realização da autocomposição em questões submetidas à apreciação do Ministério Público, sempre que encaminhadas pelo órgão de execução com atribuição natural ou mediante sua expressa anuência.

3 Meios alternativos e adequados de solução de conflitos

Historicamente, há dois meios de solução de conflitos, de modo geral: autotutela e tutela do Estado, esta normalmente por meio de ação judicial. Mais recentemente tem-se como parâmetro os Juizados Especiais, nos quais a primeira audiência é para saber se há acordo ou não. Agora existem novos instrumentos, com novos dimensionamentos.

2 Disponível em: <http://www.cnpm.mp.br/portal/institucional/corregedoria/enajud>. Acesso em: 11 out. 2017.

O *Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público* traz como primeiro princípio para o cumprimento das diretrizes institucionais constantes no mapa estratégico (retornos para a sociedade) o *princípio da paz*. Vejamos:

Esse princípio se justifica porque a pacificação dos relacionamentos e espaços sociais – e mesmo institucionais – gera a tranquilidade, o entendimento, a harmonia, culminando na felicidade, palavra esta expressa no Preâmbulo da Constituição Federal de 1988, por meio da expressão *bem-estar*, objetivo maior de todos. (SOARES JÚNIOR; ÁVILA, 2015, p. 19).

Segundo esse manual, há de se despertar nos operadores do direito as diversas possibilidades e mecanismos de solução de conflitos, conforme segue:

Como explica Carlos Eduardo de Vasconcelos, negociação, mediação e conciliação são apontados como meios ou métodos de resolução alternativa de disputas (ADRS – *Alternative Dispute Resolutions*). Esses meios são conhecidos como Meios Alternativos de Resolução de Controvérsias (MASCs), também denominados de Meios Extrajudiciais de Resolução de Controvérsias (MESC). Ressalta o autor, contudo: “o lugar de aplicação desses meios – ambiente judicial ou não – vem deixando de ocupar a centralidade, daí a tendência em designá-los como meios de Resolução Apropriada (ou Adequada) de Disputas (RAD)”. (VASCONCELOS, 2012, p. 41 apud ALMEIDA; BELTRAME; ROMANO, 2015, p. 126).

O *Manual de mediação judicial do Conselho Nacional de Justiça*, por sua vez, reforça a mesma ideia:

O campo da chamada “Resolução Apropriada de Disputas” (ou RADs) inclui uma série de métodos capazes de solucionar conflitos. Tais métodos oferecem, de acordo com suas respectivas peculiaridades, opções para se chegar a um consenso, a um entendimento provisório, à paz ou apenas a um acordo – dependendo do propósito para o qual o processo de resolução de disputas foi concebido ou “desenhado”. Originalmente, a sigla RADs representava a sigla para “Resolução Alternativa de Disputas”, servindo como denominação conjunta dos métodos alternativos ao julgamento pelo Judiciário. Atualmente, tem se adotado, com mais frequência, a expressão Resolução “Adequada” (ou mesmo “Amigável”) de Disputas para

denotar uma escolha consciente de um processo ou método de resolução de conflitos, entre vários possíveis, considerando o contexto fático da disputa. (AZEVEDO, 2015, p. 17).

Para o propósito deste artigo, que é verificar a possibilidade de criação de câmaras de conciliação e mediação no MPF, serão analisadas, brevemente, a conciliação, a mediação e a negociação.

Importante referir, inicialmente, que a audiência de conciliação ou mediação prevista como obrigatória, como regra, para todas as demandas cíveis ajuizadas (CPC/2015, art. 334), possui formato diferente dos meios alternativos apresentados neste artigo. Isso porque as audiências iniciais obrigatórias mais se assemelham às audiências já realizadas pelos juizados especiais, seja pelo curto espaço de tempo, seja pela apresentação do local, da forma e da qualificação de conciliadores e mediadores para esse ato. Por isso, tais audiências não se enquadram no formato de conciliação e mediação (e com esses dispositivos não se confundem) previsto como meios alternativos e adequados de solução de conflitos.

No entanto, importante mencionar que essa opção legislativa constitui um grande avanço na área cível judicial, como uma tentativa de mudança de cultura do Judiciário. Esse aspecto é notado por toda a extensão do CPC/2015, o qual busca um avanço, sempre sugerindo ou ordenando a conciliação ou a mediação.

A conciliação pode ser definida como uma técnica de resolução autocompositiva de conflitos em que os conciliandos não possuem uma relação mais aprofundada de convivência, ou seja, o conflito surge de uma relação única e específica, normalmente de um contrato comercial ou de algo que não preveja continuidade no relacionamento. Por isso, em geral uma sessão de conciliação ocorre em um tempo muito menor do que em uma sessão de mediação, por exemplo, a qual envolve um maior número de técnicas de negociação. Vale ressaltar que, apesar dessas características, a sessão deverá seguir os parâmetros hoje estabelecidos pelo CNJ, no caso da conciliação judicial, especialmente em relação à escuta ativa, à isonomia, à confidencialidade, à valorização dos sentimentos, entre outros. Aqui, o conciliador poderá sugerir uma solução aos conciliandos, desde que esgotadas as possibilidades pelos pró-

prios envolvidos, mas sempre valorizando a autocomposição e o empoderamento dos conciliandos.

No entanto, no âmbito judicial, por exemplo, é preciso abandonar a velha ideia de conciliação dos Juizados Especiais, em que a audiência dura em torno de cinco minutos e apenas é perguntado a cada parte se tem acordo, sim ou não. Em uma sessão de conciliação ou de mediação judicial nos novos moldes, primeiramente é feito o acolhimento dos envolvidos para que estes se sintam bem naquele ambiente, sendo a participação um ato voluntário, sem a figura de um juiz, preservando-se a confidencialidade e buscando-se a comunicação pacífica, por meio da escuta ativa e sem violência. Assim, a finalidade primordial é a fala e, principalmente, a escuta ativa, com a possível consequência de uma solução satisfatória da questão para todos (a solução do caso não é algo obrigatório). Dessa forma, há o empoderamento dos envolvidos, tornando-os protagonistas na busca da solução de seus conflitos.

A mediação é um método autocompositivo, ou seja, as partes envolvidas chegam a uma solução por elas mesmas. A mediação pode ser definida como uma negociação facilitada por um terceiro imparcial, que não tenha interesse na causa, o qual auxiliará os envolvidos de forma neutra, para que cheguem a uma composição do conflito de forma satisfatória a todos. O mediador terá como função primordial facilitar da comunicação pacífica entre as partes. Ele poderá (e deverá) contribuir para a geração de opções, mas não deverá sugerir a solução do conflito. O processo de mediação, por sua vez, é uma escolha voluntária dos envolvidos no conflito, podendo dela abrir mão a qualquer tempo antes do final da sessão. Além disso, a mediação é um meio de pacificação social, motivo pelo qual não é necessário que haja um acordo. Isso porque, como dito, a finalidade é que os envolvidos consigam se comunicar sem violência, objetivando o entendimento (AZEVEDO, 2015, p. 21-22).

A Lei n. 13.140/2015 estabelece como princípios da mediação (art. 2º): imparcialidade do mediador, isonomia entre as partes, oralidade, informalidade, autonomia da vontade dos mediandos, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé. Essa lei reforça que, ainda que seja obrigatória a presença em sessão de mediação, ninguém será

obrigado a permanecer nesse procedimento (art. 2º, § 2º), proclamando a voluntariedade do sistema. Normalmente é utilizada nos conflitos envolvendo questões de relacionamentos mais duradouros, como, por exemplo, relações entre sócios, vizinhos, parentes.

Ressalte-se, outrossim, que o conciliador e o mediador judicial são auxiliares da Justiça, conforme prevê o novo CPC:

Art. 149. São auxiliares da Justiça, além de outros cujas atribuições sejam determinadas pelas normas de organização judiciária, o escrivão, o chefe de secretaria, o oficial de justiça, o perito, o depositário, o administrador, o intérprete, o tradutor, o mediador, o conciliador judicial, o partidor, o distribuidor, o contabilista e o regulador de avarias.

Frente a isso, a função de conciliador e de mediador judicial, além de ser trabalho voluntário quando exercida por servidor público, faz parte da política pública implantada pelo CNJ (e pelo CNMP) para a pacificação social e para a diminuição do número de processos judiciais atuais e futuros, o que certamente refletirá, não somente no âmbito do Poder Judiciário, como no do Ministério Público e de toda a sociedade.

Isso quer dizer que estamos caminhando para uma cultura de paz. Mas o que seria isso? Para o CNMP e para o CNJ, a pacificação social é uma política pública obrigatória, a qual deve estimular a comunicação pacífica entre as pessoas, bem como a solução de conflitos de forma consensual, satisfatória e por elas próprias, ou seja, o empoderamento dos diretamente envolvidos.

Do mesmo modo, há a previsão legal de outras formas, como sessões de conciliação e mediação por meio virtual, ou seja, por videoconferência ou outras modalidades, como o sistema E-Proc (projeto também do TRF4):

Enunciado n. 03 – As sessões de conciliação ou mediação poderão ser realizadas por meio eletrônico, inclusive videoconferência, nos termos do art. 334, § 7º, do novo CPC, e do art. 46 da Lei de Mediação (Lei 13.140/2015) (Enunciado aprovado na reunião ordinária de 10/04/2015, com redação atualizada na reunião extraordinária de 28/04/2016). (ENUNCIADOS FONAMEC, 2017, p. 395).

Ainda, há a recente iniciativa no Tribunal Regional Federal da 4ª Região na resolução de conflitos de forma pré-processual (Resolução n. 15, de 23 de fevereiro de 2017).

Como esclarecimento, vale reforçar que a diferença básica entre conciliação e mediação é que, nesta última, é provável que tenha havido uma relação anterior que possivelmente terá continuidade, seja negocial, familiar ou social. Na conciliação, por sua vez, é esperado que a controvérsia tenha se originado a partir de um ponto específico, sem contato anterior entre os envolvidos, ou, ainda, que não haja perspectiva de relação futura. Por isso, a mediação é cercada de um número maior de ferramentas autocompositivas, inclusive em seu formato de sessão, com estrutura e etapas próprias.

A Resolução n. 118 do CNMP recomenda a atuação do Ministério Público como negociador:

Art. 8º. A negociação é recomendada para as controvérsias ou conflitos em que o Ministério Público possa atuar como parte na defesa de direitos e interesses da sociedade, em razão de sua condição de representante adequado e legitimado coletivo universal (art. 129, III, da CR/1988).

Parágrafo único. A negociação é recomendada, ainda, para a solução de problemas referentes à formulação de convênios, redes de trabalho e parcerias entre entes públicos e privados, bem como entre os próprios membros do Ministério Público.

A negociação *moderna* não se baseia mais no sistema *ganha-perde*, em que um deve perder para que o outro ganhe *o jogo*. É o tradicional sistema adversarial, rígido, formal, com menor adesão e polarizado. Por esse método, também, há mais inadimplência, vige a obrigatoriedade e o período temporal geralmente é longo. Diferentemente disso, um sistema *colaborativo* de negociação preza por atender aos interesses de ambos em um sistema *ganha-ganha*. Busca-se diálogo, equidade e consenso. O objetivo é solucionar o conflito, o foco é nos interesses e deve-se ter uma visão prospectiva. Vigora a voluntariedade e a celeridade. Por tudo isso, há mais adesão e comprometimento (MORAES; MORAES, 2012).

Nessa nova visão, um espaço físico com uma mesa redonda, onde todos ocupem cadeiras iguais, é o ambiente equilibrado e propício à colaboração almejada. A comunicação deve ser respeitosa, por meio da efetiva escuta ativa e *não violenta*.

Crerios objetivos, criatividade, lealdade e separação entre pessoas e conflitos devem ser princípios norteadores, sempre com a referida visão prospectiva.

O *Projeto de Negociação de Harvard*, exposto por William Ury (FISHER; URY; PATTON, 1994, p. 28), traz a chamada *negociação por princípios* (ou *negociação dos méritos*) e pode ser resumido em quatro pontos fundamentais: a) em relação às *pessoas*, separe-as dos problemas; b) concentre-se nos *interesses*, não nas posições; c) crie uma variedade de *opções* antes de decidir; e d) insista para que o resultado se baseie em *crerios* objetivos.

Esse método está relacionado com um sistema de negociação *ganha-ganha*, ou de *equilíbrio de Nash*³, ou seja, em um sistema colaborativo, ainda que os *jogadores* ajam individualmente, entende-se que suas decisões dependem da decisão do outro (e colaboram) para que haja um equilíbrio e todos saiam ganhadores.

O Ministério Público Estadual do Rio Grande do Sul, em agosto de 2017, noticiou que a atuação resolutiva do Ministério Público por meio da negociação, da conciliação e da mediação reduziu em 80% a judicialização de processos⁴.

Ressalte-se, nesse ponto, que, quando o Ministério Público atua como *negociador*, ele atuará como legitimado coletivo (GAVRONSKI; MENDONÇA, 2013, p. 625). Dessa forma, não há se falar em um terceiro imparcial, como nas hipóteses da conciliação e da mediação. Por isso, é necessário que se faça essa ressalva quando se utiliza do Judiciário, como paradigma, para a implementação de meios alternativos e adequados de resolução de conflitos no Ministério Público Federal.

3 Disponível em: <http://www.cienciaedaestrategia.com.br/teoriadosjogos/capitulo.asp?cap=i2>. Acesso em: 16 out. 2017.

4 Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/todas-as-noticias/10575-promotor-de-justica-do-rio-grande-do-sul-destaca-a-atuacao-resolutiva-do-mp>. Acesso em: 11 out. 2017.

4 O Judiciário como paradigma

Há iniciativas que já se encontram consolidadas, especialmente pela demonstração de efetividade e satisfação dos envolvidos. Nesse ponto, o Poder Judiciário, há algum tempo, percorre o caminho da solução pacífica de conflitos, como a Justiça Estadual do Rio Grande do Sul e o Tribunal Regional Federal da 4^a Região. Em breves linhas, o Conselho Nacional de Justiça editou, no final de 2010, a Resolução n. 125, alterada no início de 2016⁵, na qual é disposta a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos e interesses no âmbito do Poder Judiciário. Trata-se de uma política pública de pacificação social.

Existem outras normas no mesmo sentido. Em junho de 2015, foi editada a Lei n. 13.140, que dispõe sobre a mediação de particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da Administração Pública. O novo Código de Processo Civil ampliou e ratificou normas de solução consensual de conflitos no Judiciário, inclusive disciplinando a atividade do conciliador e do mediador judicial, entre outras disposições, como a regra da audiência de conciliação ou mediação e como o primeiro ato obrigatório de um processo judicial, salvo exceções. Por fim, o Código de Ética dos Advogados do Brasil também prevê a conciliação como método preventivo de judicialização de casos⁶. Há, ainda, outras iniciativas nos âmbitos público e privado.

Outro ponto interessante da referida lei é que a Escola Nacional de Mediação e Conciliação, no âmbito do Ministério da Justiça, poderá criar banco de dados sobre boas práticas em mediação bem como manter relação de mediadores e de instituições de mediação (art. 41).

5 Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>. Ver, ainda, a Recomendação n. 50/2014, também do Conselho Nacional de Justiça, que indica estudos e ações para a continuidade do Movimento Permanente pela Conciliação.

6 Resolução n. 02/2015 do Conselho Federal da Ordem dos Advogados do Brasil, Título I, Capítulo I, art. 2º, parágrafo único, VI: “estimular, a qualquer tempo, a conciliação e a mediação entre os litigantes, prevenindo, sempre que possível, a instauração de litígios”. Disponível em: <http://s.oab.org.br/PDF/CFOAB-CED.pdf>.

O Ministério da Justiça, por meio da Escola Nacional de Mediação e Conciliação⁷, publicou, no final de 2014, cinco obras sobre o assunto: *Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público*; *Manual de mediação para a Defensoria Pública*; *Manual de mediação de conflitos para advogados – escrito por advogados*; *Resolução consensual de conflitos coletivos envolvendo políticas públicas*; e *Resolução de conflitos para representantes de empresa*.

Todas essas obras tiveram por base o *Manual de mediação judicial* (projeto iniciado em 2001 em parceria com a UnB), publicado pelo Conselho Nacional de Justiça, fruto do intenso trabalho de pessoas envolvidas na mediação há muitos anos, na teoria e na prática, pesquisadores e profissionais. O material explana as diversas formas de solução pacífica de conflitos (denominada genericamente de Resolução Apropriada de Disputas – RAD), entre elas, a negociação, a mediação, a conciliação e a arbitragem.

O estudo qualitativo sobre boas práticas em mediação no Brasil, realizado em 2014 pelo Ministério da Justiça, por meio de sua Secretaria de Reforma do Judiciário, concluiu, entre outros, que o principal desafio é a efetiva institucionalização:

Por isso, é possível afirmar que o principal desafio identificado nos programas de mediação estudados é a sua efetiva institucionalização, que permita o seu funcionamento e aprimoramento constantes. É necessário que o programa subsista às mudanças institucionais e que não seja totalmente dependente de lideranças individuais que foram fundamentais à sua concepção. (GRINOVER *et al.*, 2014, p. 190).

5 Câmaras de conciliação e mediação – CCMs

O novo Código de Processo Civil prevê a possibilidade da existência de câmaras privadas de conciliação e mediação, como empresas, nos moldes já existentes nos EUA, por exemplo, que é um serviço privado oferecido à população por meio de pessoal tecnicamente qualificado para o desempenho da atividade e credenciado junto a órgãos públicos.

7 Disponível em: <http://www.justica.gov.br>. Acesso em: 10 set. 2017.

Aqui vale destacar, também, a previsão expressa contida em nosso CPC, além das câmaras privadas, das câmaras que funcionem dentro de órgãos e entidades públicas, assim dispondo:

Art. 174. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios criarão câmaras de mediação e conciliação, com atribuições relacionadas à solução consensual de conflitos no âmbito administrativo, tais como:

I - dirimir conflitos envolvendo órgãos e entidades da administração pública;

II - avaliar a admissibilidade dos pedidos de resolução de conflitos, por meio de conciliação, no âmbito da administração pública;

III - promover, quando couber, a celebração de termo de ajustamento de conduta.

Na Lei n. 13.140/2015, assim como no CPC/2015, está expressa a previsão, no procedimento de autocomposição de conflitos em que for parte pessoa jurídica de Direito Público, de que a União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão criar *câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos*, no âmbito dos respectivos órgãos da Administração Pública (art. 32).

Dessa forma, uma câmara de conciliação e (ou) mediação poderá ser instaurada em qualquer órgão, entidade ou instituição pública ou privada. Vislumbra-se, assim, a possibilidade de instituição dessas câmaras no âmbito do MPF, tanto para a solução de controvérsias da atividade-fim (na atuação extrajudicial ou na atuação judicial) como na atuação interna de seus agentes, sejam membros, servidores, estagiários ou terceirizados. Isso porque o objetivo é a disseminação da cultura de paz, por meio da busca da solução pacífica de conflitos, utilizando-se de instrumentos como a escuta ativa, a empatia, a *comunicação sem violência ou comunicação não violenta (CNV)*:

A CNV se baseia em habilidades de linguagem e comunicação que fortalecem a capacidade de continuarmos humanos, mesmo em condições adversas. Ela não tem nada de novo: tudo que foi integrado à CNV já era conhecido havia séculos. O objetivo é nos lembrar do que já sabemos – de como nós, humanos, deveríamos nos relacionar

uns com os outros – e nos ajudar a viver de modo que se manifeste concretamente esse conhecimento. (ROSENBERG, 2006, p. 21).

Novamente, aqui se remete ao exemplo do Judiciário, com a criação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs) e a publicação, pelo CNJ, do “Guia de Conciliação e Mediação – orientações para implantação de CEJUSCs”⁸, o que envolve a criação de um espaço físico adequado, de um cadastro de conciliadores e mediadores capacitados (ou a serem capacitados) para atuar naquele centro, a designação de um servidor efetivo para atuar como gestor (capacitado na solução de conflitos) e a divulgação na mídia local. Esses centros possuem setor de solução de conflitos pré-processual, setor de solução de conflitos processual e setor de cidadania. Também há a designação de um juiz coordenador e de um substituto (também devidamente capacitados, conforme a resolução do CNJ, para resolução adequada de conflitos), aos quais cabem a administração, a orientação e a fiscalização dos serviços prestados pelos conciliadores e mediadores. O guia propõe a seleção de servidores a atuar nos CEJUSCs em regime de dedicação integral, com as devidas capacitações, inclusive para triagem e encaminhamento adequado de casos.

O material ressalta que a adequada capacitação de conciliadores, mediadores, servidores e juízes coordenadores é de fundamental importância, especificamente para atender aos rigores da Resolução n. 125/CNJ. O atendimento às pessoas que buscam esses centros envolve a correta orientação quanto ao meio adequado de solução para o caso concreto (*sistema multiportas*), de modo a fornecer informações suficientes para a tomada de uma decisão, conscientes do funcionamento de todo o procedimento. O empoderamento das partes já começa nesse primeiro atendimento, com a indicação dos meios apropriados, mas cabe às partes a escolha do método.

Observe-se que um sistema *multiportas* consiste na oferta ao cidadão, pela instituição, de meios e métodos alternativos, disponi-

8 Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/destaques/arquivo/2015/06/1818cc2847ca50273fd110eafdb8ed05.pdf>.

bilizando para ele o acesso extrajudicial e os mecanismos da negociação, da mediação, da conciliação e da arbitragem, ou seja, os meios heterocompositivos e, essencialmente, os métodos autocompositivos de solução de conflitos (BACELAR, 2012, p. 60).

Todos os atos são devidamente registrados, inclusive as avaliações de satisfação dos conciliandos e mediandos, o que servirá de base para estatísticas e melhoramento do serviço prestado. Ainda, a capacitação de todos os envolvidos deve ser permanente, isso é, com reciclagens e aperfeiçoamentos periódicos, o que poderá ser realizado diretamente pelo tribunal ou por convênios. Observe-se, outrossim, que em cada tribunal há um Núcleo Permanente de Mediação e Conciliação (NUPEMEC), responsável pela normatização, orientação, fiscalização e capacitação de forma centralizada.

É importante frisar que, além da necessária e adequada qualificação, o espaço físico é fator decisivo para um ambiente acolhedor e que proporcione a ideia de equidade entre as partes, inclusive em relação ao conciliador/mediador. Este, por sua vez, não deve ocupar uma posição que reflita qualquer tipo de superioridade em relação aos participantes. Pelo contrário, a postura do conciliador/mediador deve ser a de *modelo* de respeito, empatia, tranquilidade e disposição para a solução do conflito. Por isso, o ambiente físico deve ser valorizado e concebido conforme as melhores práticas, com a adoção de um espaço reservado, uma mesa circular e cadeiras do mesmo tamanho e formato para todos.

Os CEJUSCs funcionam basicamente devido ao trabalho de voluntários e de servidores do Judiciário. Há previsão de remuneração para os voluntários, como auxiliares da Justiça que são, mas ainda não foi implementada na maioria dos estados.

Na prática, percebe-se que há dois momentos básicos de acesso a um CEJUSC: na fase pré-processual e quando já existe um processo judicial em andamento. Esse processo poderá ser redistribuído ao CEJUSC a pedido das partes ou por decisão do juiz da causa, em qualquer fase processual, inclusive após sentenciado e em demandas coletivas.

Um outro exemplo bem interessante é o da Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Federal (CCAF), da

Advocacia-Geral da União (AGU). A título exemplificativo, no fim de 2016 essa câmara celebrou um acordo inédito – e com sucesso – envolvendo mediação de conflitos entre a Administração Pública e particulares⁹. Criada em 2007, foi inicialmente pensada para a solução de conflitos entre entes da Administração Federal por meio da conciliação e da arbitragem; posteriormente, para questões envolvendo os estados e o DF; após, entre os municípios. Com a Lei n. 13.140/2016, a competência foi ampliada para sessões entre a União e particulares¹⁰.

Vale referir que a Escola da Advocacia-Geral da União (EAGU) firmou parceria, em dezembro de 2016, com a Escola Nacional de Mediação (ENAM) para promover a capacitação de membros e servidores nos instrumentos de solução pacífica de conflitos¹¹

Em relação à criação de câmaras de conciliação e mediação para colaboradores (CCM-C), inicialmente cabe uma indagação: seria possível a criação de novas formas de organização do trabalho para que as soluções adotadas fossem mais satisfatórias, especialmente para os envolvidos, de forma que as decisões contribuíssem para uma cultura de paz? E por que uma câmara de mediação de conflitos no âmbito do MP poderá trazer mais efetividade à sua atuação?

Em primeiro lugar, pelo ambiente de trabalho saudável. Hoje já se inicia uma conversa interna acerca da qualidade de vida no trabalho (QVT) no âmbito do MPF. Estudos foram realizados demonstrando que um ambiente salutar, onde há colaboração, respeito, valorização, transparência e comunicação apropriada, além de aumentar a produtividade, também torna a atividade mais efetiva, no sentido da qualidade da prestação do serviço.

Em segundo lugar, pelo fato de o acesso à Justiça se dar de forma mais ampla por parte da sociedade, tendo em vista a dimi-

9 Disponível em: <http://saudejur.com.br/acordo-inedito-entre-camara-de-arbitragem-e-philips-assegura-realizacao-de-exames-em-hospitais>. Acesso em: 14 out. 2017.

10 ADVOCACIA-GERAL DA UNIÃO. Cartilha Câmara de Conciliação e Arbitragem da Administração Federal – CCAF. 3. ed., 2012. Disponível em: www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/217576.

11 Disponível em: http://www.agu.gov.br/page/content/detail/id_conteudo/479798. Acesso em: 11 out. 2017.

nuição do número de processos judiciais devido à solução de litígios pela atuação não judicial, ou seja, nos intramuros do MP, bem como pela maior celeridade na resolução dessas demandas. Além disso, a atuação judicial do próprio MP também poderá prestigiar essa nova abordagem, por meio da atuação em Centros Judiciários de Solução de Conflitos, quando já houver processo judicial em andamento. Assim, há várias frentes possíveis de atuação, seja dentro do Judiciário, seja dentro do próprio MP.

No entanto, não se tem conhecimento da existência dessas câmaras, ao menos no âmbito do MPF. Verificou-se, ainda, em contato com a PGR, que não há cadastro de mediadores ou notícias desse trabalho dentro de nossa instituição. A única discussão a respeito do assunto no âmbito do MPF veio por meio de recentes cursos realizados pela ESMPU. Vê-se, assim que ainda há muito a se caminhar.

Como em todo novo processo, há sempre a resistência inicial em experimentar o que ainda não foi feito, em especial de uma forma tão diferente como essa, em que a base se situa na escuta ativa, na fala sem medo de represálias, no empoderamento dos envolvidos. É preciso espalhar a cultura da pacificação social, dentro e fora do MP, de nossos lares e dos locais de trabalho.

A Resolução n. 118/CNMP recomenda a negociação em casos que envolvam os próprios membros do Ministério Público (art. 8º, parágrafo único).

O *Manual de mediação e negociação para membros do Ministério Público*¹² reforça a ideia de cultura interna (institucional), assim como externa, de paz:

A educação sobre as práticas colaborativas e autocompositivas para a paz, portanto, é a única maneira para que se possa transformar a cultura interna e externa da nossa instituição, priorizando-se o consenso e reservando-se os caminhos processuais e a disputa de posições para as situações em que não seja possível o entendimento direto entre os envolvidos na questão.

12 Disponível em: <http://www.cnmp.mp.br/portal/publicacoes/245-cartilhas-e-manuais/7560-contribuicoes-para-atuacao-do-ministerio-publico-na-copa-das-confederacoes-e-na-copa-do-mundo-2>.

A fim de visualizar a importância da resolução alternativa e adequada de conflitos internos, por exemplo, no XII Congresso de Magistrados¹³ foram aprovadas duas teses a respeito:

Tese 9: Comunicação não violenta e relações de trabalho (aprovada por unanimidade) Proponentes: Genacéia da Silva Alberton e Rosana Garbin.

Emenda: Comunicação não violenta. Na base dos conflitos internos que ocorrem nas relações de trabalho, geralmente está a questão da comunicação. Importante, pois, divulgar o conhecimento de comunicação não violenta a magistrados e servidores para favorecer relações cooperativas e preventivas de conflitos.

Tese 10: Mediação como instrumento para gestão de conflitos internos (aprovada por unanimidade com emenda aditiva) Proponentes: Genacéia da Silva Alberton e Rosana Garbin.

Emenda: Mediação e práticas restaurativas como instrumentos eficazes para prevenção e atendimento de conflitos internos. Necessidade de acesso a curso básico de mediação e justiça restaurativa para magistrados como instrumentos eficazes para a gestão administrativa.

Nesse ponto, importante destacar os instrumentos básicos e essenciais da conciliação e da mediação: em primeiro lugar a comunicação não violenta, trazida originalmente por Marshall Rosenberg (2006), a empatia, a escuta ativa, a despolarização, a separação das pessoas dos conflitos, o enfoque prospectivo e a recontextualização. Para gerar opções de solução, há os valores da negociação por princípios, como o sistema *ganha-ganha*, além de outros já mencionados.

No âmbito do Conselho Nacional do Ministério Público, foi publicada a Resolução n. 150, de 9 de agosto de 2016, que cria o Núcleo Provisório de Solução Alternativa de Conflitos (NUSAC), com o objetivo fomentar a *solução alternativa e amigável de conflitos*, por meio da autocomposição, da mediação e da conciliação, nos processos de competência do Conselho.

A ideia seria a criação dessas CCM-Cs para que fossem um instrumento à disposição da administração do MPF. Seria uma

13 Disponível em: <http://nem-esm.blogspot.com.br>. Acesso em: 11 out. 2017.

porta alternativa às medidas tradicionais, como a sindicância ou a instauração de procedimento administrativo. Além disso, seria uma alternativa ao conflito silencioso, pernicioso, que muitas vezes permanece não resolvido entre os envolvidos, com o consequente dano ao ambiente de trabalho.

Vale lembrar que a qualidade de vida no trabalho (QVT), como referido em palestra oferecida pela PGR¹⁴, não se baseia tão somente em ginástica laboral, massagens e comemorações do dia do servidor público. Muito mais que isso, consiste em se ter um ambiente saudável, capaz de trazer satisfação pessoal pelo desempenho de um trabalho colaborativo, sem preconceitos ou diferenças capazes de minimizar as potencialidades individuais.

Para tanto, necessita-se de um ambiente respeitoso, que valorize as diversas individualidades, onde se pratica a comunicação efetivamente não violenta, a atenção cuidadosa aos fatos (separando-se os conflitos das pessoas). E, como não poderia ser diferente, essa mudança inicia-se pela efetiva qualificação técnica dos agentes, propiciando conhecimento de qualidade e permanente atualização. Há necessidade, assim, de treinamento teórico e prático, à semelhança daquele desenvolvido em centros de conciliação e mediação do Judiciário.

Para tal mudança de paradigma, ainda, faz-se necessário o envolvimento dos gestores da instituição no sentido de realizar treinamentos, inicialmente por meio de convênios com outras instituições e, posteriormente, pela disseminação do conhecimento internamente pelos seus próprios agentes.

Dessa forma, a criação de tais câmaras envolveria um empenho inicial muito grande de capacitação e de mudança nos tradicionais instrumentos de que a gestão se utiliza atualmente. Envolveria, também, a possibilidade de a demanda ser direcionada a essa câmara, tanto a pedido dos gestores como a pedido dos envolvidos, valorizando, ainda, o empoderamento das partes na solução de seus conflitos. Esse é um dos caminhos para uma cultura de paz, que

14 Disponível em: <http://www.tvmpf.mpf.mp.br/videos>. Acesso em: 16 out. 2017.

se inicia no ambiente de trabalho e se espalha por todos os outros ambientes da sociedade.

Quanto à criação de câmaras de conciliação e mediação voltadas à sociedade (CCM-S), estas poderão trazer um viés muito parecido com o dos CEJUSCs e CEJUSCONs do Judiciário (estadual e federal, respectivamente). Além da atuação do Ministério Público como legitimado coletivo, há de se visualizar um MP protagonista de um sistema alternativo e multiportas. Isso quer dizer que uma demanda que resultaria na instauração de um procedimento judicial ou extrajudicial, conforme os instrumentos tradicionais, poderia ser direcionada a uma CCM-S para a tentativa de conciliação ou mediação.

Haveria uma regulamentação institucional também, com os parâmetros já mencionados, disciplinando e estimulando a criação dessas CCM-S em unidades do Ministério Público Federal. Também poderia haver um *centro coordenador*, à semelhança dos NUPEMECs do Judiciário Estadual, responsável pela orientação, fiscalização e normatividade local.

Importante ressaltar, neste ponto, que há quem defenda que uma sessão de conciliação ou de mediação deve ser conduzida por um mediador profissional, ou seja, alguém devidamente capacitado. Além disso, a função de mediador não deve, como regra, ser acumulada por outros profissionais, como juízes, promotores e defensores públicos. Nesse sentido, Humberto Dalla Bernardina de Pinho (2012) levanta as seguintes hipóteses:

Neste ponto específico, como um juiz poderia não levar em consideração algo que ouviu numa das sessões de mediação? Como poderia não ser influenciado, ainda que inconscientemente, pelo que foi dito, mesmo que determinasse que aquelas expressões não constassem, formal e oficialmente, dos autos?

Ou ainda, imaginem que um Defensor Público acumulasse as funções de patrono de uma das partes e mediador.

Num outro cenário, um Promotor de Justiça funcionando como mediador numa Vara de Família. Se no curso do processo surgem indícios do crime de abandono material, não poderá ele tomar providências? Ou ainda se verifica que os interesses da mãe colidem

com os da criança, não levará tal situação ao conhecimento do magistrado, provocando a intervenção da curadoria especial?

Todas essas situações são inadequadas.

Penso que temos que estimular a criação da carreira de mediador, com formação específica e embasamento jurídico e psicológico. De se notar que a Resolução n. 125 do CNJ, em seus anexos, já traz um Código de Ética para mediadores e conciliadores, bem como traça o conteúdo mínimo dos cursos de capacitação a serem oferecidos.

Em um paralelo, mais uma vez, com o Judiciário, há de se lembrar de princípios institucionais importantes, como o do procurador natural e o da independência funcional. Aqui, a solução mais adequada, *a priori* e s.m.j., seria o envio do caso, por parte do procurador natural do feito, se assim entender adequado, a uma CCM-S, para uma tentativa de solução alternativa do conflito. Também haveria a possibilidade desse envio na hipótese de solicitação das partes envolvidas. Para tanto, vale frisar a importância da divulgação desses meios alternativos à sociedade, inclusive com a confecção de uma cartilha para a população, por exemplo. Tal medida ampliaria o acesso à Justiça, traria o empoderamento das pessoas para a solução dos conflitos por seus próprios méritos, favoreceria a imagem do Ministério Público e reforçaria seu papel de instrumento da sociedade, com a consequente e valorosa contribuição para a pacificação social.

Citam-se alguns exemplos, com as devidas proporções e peculiaridades, apenas para demonstrar que o processo de disseminação da paz por meios alternativos já se faz presente.

A Defensoria Pública da União (DPU) instituiu, em 2013, a Câmara Permanente Distrital de Mediação de Saúde (CAMEDIS), criada para buscar soluções referentes às demandas de saúde no Distrito Federal, sem a necessidade de ingressar com ações na Justiça¹⁵.

A Defensoria Pública do Estado da Bahia e a Universidade Federal da Bahia formalizaram, em abril de 2016, um termo de

15 Disponível em: <http://www.dpu.def.br/legislacao/leis?id=10523:camara-de-mediacao-de-saude-e-instituida-no-distrito-federal&catid=79>. Acesso em: 11 out. 2017.

cooperação para atuação conjunta na Câmara Modelo de Mediação, Conciliação e Arbitragem do Observatório da Pacificação Social daquela universidade¹⁶. Dessa forma, os assistidos da localidade terão mais uma opção de solução extrajudicial de seus conflitos.

A Defensoria Pública de Roraima possui uma câmara para a solução de conflitos familiares, criada há quatorze anos¹⁷. A Defensoria Pública de Canoas-RS implantou a Câmara de Conciliação em 2011, atuando também na área de família¹⁸.

Há, além disso, exemplos de câmaras privadas, como a Câmara de Arbitragem, Mediação e Conciliação do Centro de Indústrias do Rio Grande do Sul (CIERGS/FIERGS), que conta com renomados nomes da área jurídica, como Luciano Benetti Timm, Ellen Gracie Northfleet, Ruy Rosado de Aguiar Júnior e Araken de Assis. Isso demonstra que os meios alternativos de solução de conflitos são uma realidade cada vez mais presente – e possível – tanto na área privada quanto na área pública, contribuindo para uma cultura de paz para todos.

Dessa forma, as CCM-Ss também seriam um instrumento alternativo à disposição dos membros da instituição, valorizando os princípios do promotor natural e da independência funcional. Isso quer dizer que o membro, entendendo cabível e viável no caso concreto, enviaria a demanda a essa câmara, não podendo atuar como conciliador, mediador ou negociador, tendo em vista as características próprias desses meios. Essa independência da CCM-S, quando o caso fosse enviado para ela, serviria também para que não se retirassem as possibilidades de atuação do membro, no caso de não haver acordo.

Haveria de se respeitarem os acordos realizados no âmbito das CCM-S, pelo princípio da lealdade e para que haja efetividade em seus trabalhos.

16 Disponível em <http://jurisbahia.com.br/dpe-e-ufba-firmam-parceria-para-viabilizar-camara-modelo-de-atendimento>. Acesso em 11 out. 2017.

17 Disponível em: <https://www.anadep.org.br/wtk/pagina/impressao?materia=32205>. Acesso: em 11 out. 2017.

18 Disponível em: <http://www.defensoria.rs.def.br/conteudo/1037>. Acesso em: 11 out. 2017.

A experiência do Judiciário diz que os acordos formalizados nos centros de conciliação e mediação possuem uma taxa de cumprimento bastante alta, sem a necessidade de *execução*. Além disso, a satisfação dos envolvidos é muito grande, concretizando-os como meios alternativos, viáveis e efetivos. Essa seria a ideia ao se criarem essas câmaras no Ministério Público Federal.

6 Considerações finais

A ideia da criação de câmaras de conciliação e mediação no Ministério Público Federal se justifica tanto pela experiência de outros órgãos como pela necessidade premente de mudança de paradigma na forma de resolução de conflitos. Vivemos novos tempos, em que os instrumentos atuais encontram-se fatigados e esgotados de efetividade. Não se está menosprezando esses instrumentos, mas ressaltando a possibilidade de se ver o mundo e as pessoas de outras maneiras.

Os modos coercitivos de cumprimento da lei e da ordem não mais se encontram em patamar valorizado pela sociedade. Há muitos exemplos de sua falência, como as penitenciárias lotadas, o Judiciário abarrotado de processos e o MP com inúmeras demandas que poderiam ser solucionadas de forma mais célere e satisfatória.

Todo o conceito de *MP Multiportas*, tanto para seus colaboradores quanto para a sociedade que o procura, envolve uma nova cultura, uma nova visão. Em primeiro lugar, a ideia de empoderamento das pessoas, ou seja, a possibilidade de resolverem seus próprios conflitos de forma adequada. Após, um reflexo necessário em todas as relações sociais, sejam profissionais ou não.

Temos um arcabouço de leis, resoluções, estudos e práticas que indicam como melhor caminho o da resolução adequada de conflitos, essencialmente trazido pelas instituições públicas, como o Judiciário e o Ministério Público.

Foi possível vislumbrar a criação dessas câmaras no Ministério Público Federal com um grupo de estudos criado no âmbito da Procuradoria-Geral da República, o qual elaboraria um tipo de

regulamento e todas as espécies normativas necessárias a um projeto viável. A capacitação seria o início dos trabalhos, inclusive para esse grupo de estudos, como requisito primário e essencial. Após, o incentivo, partindo da cúpula do Ministério Público como medida institucional, a demonstrar que essa nova forma de exercer o Direito e as funções essenciais do MP é possível, trazendo bons resultados quanto à eficiência e um alto nível de satisfação dos envolvidos na demanda.

Espera-se, assim, que este breve texto sirva de incentivo àqueles que acreditam em um Ministério Público colaborador do bem-estar da sociedade, efetivo, *multiportas* e contribuidor para uma cultura de paz.

Referências

ALMEIDA, Gregório Assagra de; BELTRAME, Martha Silva; ROMANO, Michel Betenjan. Novo perfil constitucional do Ministério Público: negociação e mediação e a postura resolutiva e protagonista do Ministério Público na resolução consensual das controvérsias, conflitos e problemas. In: SOARES JÚNIOR, Jarbas; ÁVILA, Luciano Coelho (org.). *Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público*. 2. ed. Brasília: CNMP, 2015. Disponível em: http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/manual_mediacao_negociacao_membros_mp_2_edicao.pdf.

AZEVEDO, André Gomma de (org.). *Manual de mediação judicial*. 5. ed. Brasília: Conselho Nacional de Justiça, 2015.

BACELLAR, Roberto Portugal. *Mediação e arbitragem*. São Paulo: Saraiva, 2012. (Coleção Saberes do Direito, n. 53).

ENUNCIADOS FONAMEC. *Revista do Fórum Nacional de Mediação e Conciliação* – FONAMEC, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 395, maio 2017. Disponível em: <http://www.conima.org.br/arquivos/15988>.

FISHER, Roger; URY, William L.; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: a negociação de acordos sem concessões*. Projeto de Negociação da “Harvard Law School”. 2. ed. Rio de Janeiro: Imago, 1994.

GAVRONSKI, Alexandre Amaral; MENDONÇA, Andrey Borges de. *Manual do procurador da República*. Coleção Manuais das Carreiras: teoria e prática. Bahia: Juspodivm, 2013.

GRINOVER, Ada Pellegrini *et al.* (coord.). *Estudo qualitativo sobre boas práticas em mediação no Brasil*. Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria de Reforma do Judiciário, 2014.

MORAES, Paulo Valério Dal Pai; MORAES, Márcia Amaral Corrêa de. *A negociação ética para agentes públicos e advogados: mediação, conciliação, arbitragem, princípios, técnicas, fases, estilos e ética da negociação*. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

PINHO, Humberto Dalla Bernardina de. A mediação e o Código de Processo Civil projetado. *Academia.edu*, jun. 2012. Disponível em: http://www.academia.edu/4246510/A_mediacao_e_o_cpc_projetado_280612.

ROSENBERG, Marshall B. *Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais*. São Paulo: Ágora, 2006.

SOARES JÚNIOR, Jarbas; ÁVILA, Luciano Coelho (org.). *Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público*. 2. ed. Brasília: CNMP, 2015. Disponível em: http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/manual_mediacao_negociacao_membros_mp_2_edicao.pdf.