



FACULDADE BAIANA DE DIREITO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

LETÍCIA BRITO SANTANA

**A IMPLEMENTAÇÃO DOS MEIOS ADEQUADOS DE
RESOLUÇÃO DE CONFLITOS COMO UM DEVER DO
ESTADO: UMA ANÁLISE REFLEXIVA SOBRE A
EFETIVAÇÃO DAS TÉCNICAS PARA AUTOCOMPOSIÇÃO**

Salvador
2020

LETÍCIA BRITO SANTANA

**A IMPLEMENTAÇÃO DOS MEIOS ADEQUADOS DE
RESOLUÇÃO DE CONFLITOS COMO UM DEVER DO
ESTADO: UMA ANÁLISE REFLEXIVA SOBRE A
EFETIVAÇÃO DAS TÉCNICAS PARA AUTOCOMPOSIÇÃO**

Monografia apresentada ao curso de graduação em Direito,
Faculdade Baiana de Direito, como requisito parcial para
obtenção do grau de bacharel em Direito.

Orientador: Prof. Dr. Gabriel Seijo Leal de Figueiredo.

Salvador
2020

TERMO DE APROVAÇÃO

LETÍCIA BRITO SANTANA

**A IMPLEMENTAÇÃO DOS MEIOS ADEQUADOS DE
RESOLUÇÃO DE CONFLITOS COMO UM DEVER DO
ESTADO: UMA ANÁLISE REFLEXIVA SOBRE A
EFETIVAÇÃO DAS TÉCNICAS PARA AUTOCOMPOSIÇÃO**

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Direito,
Faculdade Baiana de Direito, pela seguinte banca examinadora:

Nome: _____

Titulação e instituição: _____

Nome: _____

Titulação e instituição: _____

Nome: _____

Titulação e instituição: _____

Salvador, ____/____/ 2020

A minha família, especialmente, ao meu pai,
Antônio Carlos e minha mãe Keller, a quem
dedico todas as minhas conquistas.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me ensinar que cada um possui seu tempo, por colocar as pessoas certas no meu caminho e trilhar os passos da graduação que percorri com tanta intensidade.

Aos meus pais, Antônio Carlos e Keller, por andarem de mãos dadas comigo em todos os momentos, apoiando-me na realização de todos os meus sonhos. Por me fortalecerem em cada segundo, ofertando-me forças para seguir em frente nos momentos difíceis.

A Leda, com todo amor e carinho, por apostar em mim e acreditar que poderia ir longe e por me acompanhar em todos os passos que dei.

A Tia Graça, pelos lanches da tarde e filmes que sempre recarregaram minha energia.

A Mike, pela cãopanhia e todo o amor que recebo todos os dias.

Agradeço aos meus amigos pelo apoio e momentos de risada que foram essenciais para manter a mente sã nos últimos anos, em especial a: Brenda, Felipe, Scarlet, Bia, Mônica e Tuca, a quem recorri diversas. Agradeço também a Gabriel, por aceitar compartilhar comigo momentos de alegria e tristeza sendo peça essencial não apenas em minha vida acadêmica.

Agradeço ao Professor Gabriel Seijo, por ter aceitado a orientação na metade da caminhada, bem como por ter me auxiliado a construir o presente trabalho com maestria. Agradeço também, muito carinhosamente aos Professores Ruy Andrade e Ermiro Neto, por mostrarem o caminho da negociação e me incentivarem a mergulhar no tema, que viria a descobrir, mais tarde, ser uma grande paixão.

A Professora Ana Carolina Mascarenhas, pelo carinho, apoio, suporte e pela sensação de que tudo daria complementemente certo, em momentos difíceis, posso dizer que a tive como luz.

Agradeço a Equipe de Negociação e ao Meeting de Negociação, em especial a: Camile, Claudia, Soraya, Henri, Namir e a UNDB, por todo apoio e suporte na minha trajetória pela Negociação.

Por fim, não menos importante, agradeço ao Escritório Linhares por ter sido palco do meu desenvolvimento em momentos cruciais, pelo suporte no tema e no dia-a-dia compartilhado com tanto carinho. Em especial, agradeço a Luiz, por todas as conversas, conselhos e dicas que geraram muitas ideias boas para a confecção deste trabalho.

“Justiça atrasada não é justiça, senão injustiça qualificada e manifesta.”

Rui Barbosa

RESUMO

O presente trabalho monográfico tem por finalidade analisar a resolução de conflitos entre as partes no Brasil, se debruçando sobre o dever do Estado em implementar métodos autocompositivos e analisando a eficácia desses métodos, tendo como base para análise os métodos utilizados no país e em países de referência no tema. Para tanto, o trabalho adentra na análise da cultura de sentença existente no Brasil, seus efeitos e o movimento já existente em doutrina e legislação que visa alterar tal realidade. Nesta perspectiva se analisa não apenas o Poder Judiciário bem como a forma como a Arbitragem, Mediação e Conciliação são aplicadas no sistema jurídico brasileiro. Em seguida, passa a uma análise comparativa entre o Brasil e outros países a exemplo dos Estados Unidos, berço do desenvolvimento da cultura de pacificação e criação de técnicas que possibilitam que estas sejam implementadas com maior eficácia. Posteriormente, analisa-se as técnicas de negociação, com foco no método desenvolvido pela Universidade de Harvard abordando exemplos do dia-a-dia em que o uso das técnicas poderia evitar a manutenção dos conflitos. Diante da análise realizada é possível verificar eventuais falhas existentes no sistema de resolução de conflitos do Brasil e a judicialização exarcebada. Por fim, busca-se indicar eventuais soluções para que o sistema seja completo e eficaz garantindo a satisfação das partes e qualidade na resolução de conflitos, sendo analisada a importância da aceitação dos métodos não somente pelas partes tal como pelos agentes jurídicos, denominados juízes, promotores, advogados dentre outros que tem importante papel no que tange a promulgação da pacificação e incentivo ao uso de meios que não o litígio.

Palavras-chave: Resolução de conflitos; dever do Estado; cultura de sentença; negociação; implementação eficaz.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ADR	<i>Alternative dispute resolution</i>
art.	artigo
BATNA	<i>Best Alternative to a Negotiated Agreement</i>
CAMARB	Câmara de Arbitragem Empresarial – Brasil
CAM-CCBC	Centro de Arbitragem e Mediação Brasil – Canadá
CCI	Câmara de Comércio Internacional
CEJUSC	Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania
CESA	Centro de Estudos das Sociedades de Advogados
CEO	Chief Executive Office
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CNJ	Conselho Nacional de Justiça
CP	Código Penal
CPC	Código de Processo Civil
IASP	Instituto dos Advogados de São Paulo
IBDP	Instituto Brasileiro de Direito Processual
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICC	<i>Internacional Chamber of Commerce</i>
LINDB	Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro
MAAN	Melhor alternativa a um Acordo Negociado
MOL	Mediação Online
PGFN	Procuradoria Geral da Fazenda Nacional
PIB	Produto Bruto Interno
STF	Supremo Tribunal Federal
STJ	Superior Tribunal de Justiça

TST Tribunal Superior do Trabalho

ZOPA *Zone of Possible Agreement*

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Série histórica dos casos novos e processos baixados	49
Figura 2 – Casos novos por mês entre janeiro 2017 e setembro 2018	55
Figura 3 – Comparação de processos ingressados em 2017 e 2018.....	56
Figura 4 – Série histórica das sentenças e decisões.....	57
Figura 5 – Série histórica dos casos novos e baixados nas fases de conhecimento e execução	59
Figura 6 – Série histórica do tempo médio de duração dos processos	62
Figura 7 – Contenciosos tributário x PIB	65
Figura 8 – Magistrados por 100.000 habitantes por ramo de justiça.....	71
Figura 9 – Duração média dos procedimentos arbitrais administrados pela instituição e concluídos.....	78
Figura 10 – Tempo médio para solução do conflito.....	79
Figura 11 – Total de procedimentos em andamento.....	81
Figura 12 – Procedimento iniciados em 2016 e 2017	82
Figura 13 – Média europeia em primeira instância de casos cíveis e comerciais	86
Figura 14 – Série histórica do índice de Conciliação	121
Figura 15 – Tabela Circular.....	133

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Números de processos iniciados na CAM-CBBC.....	80
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Taxa de congestionamento por tipo de processo, ano 2018	61
Tabela 2 – Comparativo entre número de juízes em países na Europa	70
Tabela 3 – Quantidade de casos a cada 100 mil habitantes.....	72
Tabela 4 – Tempo de duração dos processos em dias	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	15
2 PANORAMA DOS MEIOS ADEQUADOS PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	18
2.1 ARBITRAGEM: UM MÉTODO HÉTEROCOMPOSITIVO EXTRAJUDICIAL.....	25
2.1.1. Arbitragem e a tutela jurisdicional.....	27
2.1.2. Qualidades da arbitragem	29
2.2 MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO: DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS.....	31
2.2.1. As Câmaras de Mediação e Conciliação.....	34
2.2.2. O papel do mediador e do conciliador.....	36
2.3 NEGOCIAÇÃO: UMA FORMA DE RESOLUÇÃO COLABORATIVA	38
2.3.1. Negociação como um método linear inerente a todos os métodos de resolução de conflitos.....	40
2.3.2. A diferença da possibilidade da Negociação no Setor Público e Privado.....	40
3 O ACESSO À JUSTIÇA E A JURISDIÇÃO ESTATAL BRASILEIRA	43
3.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DA GESTÃO JUDICIÁRIA NO BRASIL.....	45
3.1.1. Da desfuncionalidade do Poder Judiciário.....	46
3.1.2. Da razoável duração do processo	61
3.2 COMPARAÇÃO DE CASOS BRASIL E UNIÃO EUROPEIA	68
3.3 DA ANÁLISE DAS CÂMARAS ARBITRAIS E DE MEDIAÇÃO PRIVADAS NO BRASIL.....	75
3.4 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O JUDICIÁRIO BRASILEIRO E OUTROS PAÍSES QUE ADOTAM OS MÉTODOS ALTERNATIVO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO	84
3.4.1. Resolução de conflitos nos Estados Unidos	87
3.4.2. Resolução de conflitos em outros países	91
3.5 A AUTOCOMPOSIÇÃO COMO NOVO PARADIGMA DE ACESSO À JUSTIÇA À LUZ DO ARTIGO 3º DO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL.....	94
4 EFETIVAÇÃO DA AUTOCOMPOSIÇÃO (NEGOCIAÇÃO) NO SISTEMA BRASILEIRO	101

4.1 TRIBUNAL MULTIPORTAS	103
4.2 O SISTEMA MULTIPORTAS NO BRASIL	108
4.3 O PAPEL DO CNJ COMO ÓRGÃO DA JUSTIÇA	114
4.3.1. Resolução 125/2010	117
4.3.2. Centros Judiciários de Resolução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC)	119
4.4 A NEGOCIAÇÃO COMO BASE PARA TODOS OS MÉTODOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS	121
4.4.1. O método <i>Harvard</i> de negociar	123
4.4.2. A dinâmica da Negociação	127
4.4.3. Uma abordagem de resolução de problemas	135
4.4.4. Problemas especiais na Negociação	139
4.4.5. Alterações legislativas e significativas no ordenamento brasileiro em prol da autocomposição	144
4.4.6. A Negociação não só como dever jurídico, mas como uma oportunidade de resolução em tempos de crise	146
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	152
REFERÊNCIAS	156

1 INTRODUÇÃO

Apesar das substanciais transformações ocorridas em relação aos métodos alternativos de resolução de conflitos ao redor do mundo, a cultura de sentença ou litígio, desde os tempos remotos, é o palco em que muitos conflitos se desenvolvem e tentam ser resolvidos.

Reconhecido pelo Conselho Nacional de Justiça e por outros Órgãos, o palco do judiciário se encontra se superlotado. Os princípios descritos no Código de Processo Civil, norma norteadora do processo, não mais são respeitados, celeridade; decisão de mérito justa; tempo razoável; efetividade entre outros. Não se observa mais este conjunto de princípios reunidos em todos os casos que passam pelo Poder Judiciário. Sendo assim, a necessidade de desenvolver novas resoluções de conflitos angaria uma maior evidência.

No cenário brasileiro, o tratamento dos conflitos vem ganhando espaço na Mediação, Conciliação e Arbitragem principalmente, métodos implementados que ainda estão sendo conhecidos pela sociedade.

Por outro lado, a quebra de expectativa do Poder Judiciário tem dado espaço a uma nova discussão acerca do real conceito de acesso à justiça, em contrapartida está o real significado de obtê-lo. Por muito tempo, entendeu-se que o artigo 5º, XXXV, Constituição Federal implicaria no acesso ao Poder Judiciário, causando a percepção de que, para resolver qualquer conflito, não haveria lugar melhor.

Ocorre que, os jurisdicionados aumentaram o nível de insatisfação com o judiciário, em que pese a todo ano o Supremo Tribunal Federal (STF) conjuntamente com o Conselho Nacional de Justiça afirma que o acervo está sendo reduzido cada vez mais e que os resultados são positivos.

Um processo leva em média, conforme as estatísticas, dois anos em tramitação na fase de conhecimento. Devido aos recursos e óbices judiciais, essa média, em sua concretude acaba por ser muito elevado, longe assim da razoabilidade, bem como dos dizeres apontados.

Pois bem, surge o dilema orientador do presente estudo: considerando que o Poder Judiciário não consegue sustentar a estrutura para a qual foi programado, que as demandas, ademais suas complexidades, evoluem cada dia mais, todavia os métodos alternativos de resolução de conflitos são pouco aproveitados no Brasil, de que forma as técnicas autocompositivas poderiam ser melhor aproveitadas?

Para alcançar a solução satisfatória à supracitada problemática, será utilizado o método hipotético dedutivo, tendo em vista que, partindo da análise do problema destacado, as hipóteses elaboradas passarão por um processo de falseamento, recorrendo-se a fontes legislativas, doutrinárias e análise de dados, de modo a buscar a aplicação adequada quanto inserção dos métodos de resolução de conflitos, incluindo o Poder Judiciário.

Neste sentido, a pesquisa teórica do presente trabalho demanda conhecimentos doutrinários específicos, especialmente, quanto aos métodos autocompositivos de resolução de conflito, e aprofundamento das técnicas de negociação, a quais foram constituídas pela Universidade de Harvard, inerentes a aplicabilidade de todos os outros métodos analisados no presente trabalho.

Oportuno se torna dizer que, a justificativa jurídica deste trabalho envolve a grande necessidade de melhorar a forma como os conflitos são tratados no Brasil, visando garantir maior satisfação às partes dentro do senso de justiça. Ainda no tocante tema, verifica-se a notoriedade de que o Poder Judiciário não suportado, de maneira isolada, resolver todos os problemas que recebe e que, por outro lado, o Estado continua resistindo em outras portas de resolução de conflitos, conferindo-lhes pouca relevância.

Ademais, o presente trabalho demonstra relevância ao meio social, uma vez que a cultura de sentença está fortemente enraizada na sociedade. Conhecida a oportunidade de resolver os conflitos por outros meios e reconhecida sua eficácia, o indivíduo obterá o pleno discernimento para escolher qual método de resolução de conflitos que deseja usufruir.

Com o devido aconselhamento, o rol de oportunidades é exposto aos possíveis interessados, que passam a conhecer melhor o conflito existente, bem como a si próprios, sabendo que não há um único método para resolver todos os conflitos, ou ainda, um método para cada tipo de conflito existente.

O primeiro capítulo do presente trabalho monográfico fora dirigido à análise dos principais métodos de resolução de conflitos, utilizando como critério de escolha os mais testemunhados no ordenamento jurídico brasileiro, europeu e americano. Sendo assim, foi realizado um breve estudo sobre a Arbitragem, em análise comparativa com a Jurisdição Estatal, Mediação e Conciliação e, por fim, Negociação.

Ultrapassado o exposto, o segundo capítulo, voltou-se a avaliação de como um conflito é resolvido no Brasil. Em um primeiro momento, a atenção fora direcionada ao Poder Judiciário pátrio e os resultados apresentados, focando nas principais mudanças legislativas, a exemplo, das recentes codificações as quais resultaram em as alterações numéricas advindas de tal. Após,

a forma como a Arbitragem e Mediação são valorizadas e objetivadas no país, fez-se necessário para dar espaço a uma comparação de que forma os conflitos são resolvidos fora do Brasil, com ênfase no método adotado pelo sistema americano, modelo inspirador de muitos outros.

Assim, ultrapassada a análise inicial de como o Brasil resolve os conflitos resultantes das relações sociais entre os indivíduos, é chegado o terceiro capítulo, com o qual, buscar-se-á explicar as possíveis formas de desenvolvimento, no tocante a aplicação dos métodos de resolução de conflitos, ademais, fora almejado apontar eventuais falhas passíveis de atenção.

Também será analisado as técnicas de negociação criadas pela Universidade de Harvard, ressaltada a relevância de seu conhecimento, principalmente entre os agentes e aplicadores do Direito, não apenas como um novo método, mas como artifício capaz de ampliar a qualidade e eficácia da prática dos outros métodos estudados.

Diante o exposto, espera-se que, o presente estudo, partindo de uma nova interpretação dada ao conceito de acesso à justiça, torne inequívoca a obrigatoriedade do Estado na efetivação de técnicas autocompositivas no ordenamento jurídico brasileiro.

2 PANORAMA DOS MEIOS ADEQUADOS PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Diante da presença de um conflito, não são raras as vezes em que as partes recorrem diretamente a jurisdição, não necessariamente fazendo uma prévia análise do próprio, ora das formas de resolução que podem ser exploradas para sana-los. Assim, da mesma forma que cada parte possui suas peculiaridades, um conflito também obtém. Certo dizer que, não se pode tratar os conflitos da mesma maneira, por mais que se assemelhem, pois, não são estes isonômicos.

Diante da necessidade de filtrar as disputas, para que possuam a chance de serem resolvidos com a maior eficácia possível, e para além disso, oportunizar as partes atender seus interesses sem que estes sejam suprimidos, torna-se valoroso abordar acerca dos meios para a resolução de conflitos.

Os embates surgem todo o tempo, e não há dúvidas de que no decorrer da história e do desenvolvimento humano, ressalta-se o almejo de formas de solucionar-los mais rapidamente e economicamente. O Estado assumindo a responsabilidade de findar com tal objeto, criou a jurisdição, todavia, alocou, em um segundo plano, a autocomposição. A partir de um enfoque público, a jurisdição seria o meio mais adequado, enquanto que a partir do olhar privado, a autocomposição seria primaz.¹

A adequação dos meios de resolução de conflitos se encontra diretamente ligada a necessidade de trazer as partes uma maior sensação de justiça, o que, pode ser visto no Sistema Multiportas, infere-se a partir deste, que cada método configura uma porta e que cada uma delas pode ser devidamente utilizada. Sendo este o caso, através da análise do conflito e dos métodos disponíveis para resolve-lo, há uma seleção de qual seria o aquele mais adequado para a findar a disputa em voga, a partir de uma análise do próprio, além de uma percepção acerca do perfil das partes.

Fredie Didier e Hermes Zaneti² abordam em conjunto que, o Sistema Multiportas, como justiça adequada, consiste no ingresso do conflito pela justiça estatal imperativa, em que se garante a adequação da tutela dos direitos efetivamente, bem como a possibilidade de ingresso a este

¹ ALMEIDA, Diogo Rezende de. Novamente o princípio da adequação e os métodos de solução de conflitos. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 924-951.

² DIDIER JR, Fredie; ZANETI JR, Hermes. Justiça Multiportas e tutela adequada em litígios complexos: a autocomposição e direitos coletivos. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 38-39.

amparo jurídico. O único objetivo se respalda na aplicação de uma *mending justice* (justiça que seria capaz de remendar o tecido social), através de uma triagem, passa a Lei a obter o poder de prever, pela natureza do método, qual seria melhor utilizado pra resolver determinado conflito.

Essa justiça coloca em foco as relações continuadas e a pacificação dos confrontos diante da sociedade. É imprescindível a manutenção dos vínculos que se constroem para além da família e, até mesmo, a sua conservação depende da aliança. Age em erro aquele que possui o pensamento de que, somente encontrará uma pessoa apenas uma vez na vida, em face do comportamento humano e da necessidade de prolongar as relações, sejam elas particulares ou profissionais, a pacificação social e jurídica se mostram imprescindíveis para a preservação dessas relações.

Na mesma linha se tem DSD (Design de Sistema de Disputas)³, que parte de que em alguns embates específicos, devido a seu grau de complexidade, em face da matéria discutida, ou algum fator alternativo, não se enquadraria no processo judicial. Desta forma, seria possível estabelecer, ora criar, um local extrajudicial propício para seu tratamento.

Como amostra fática⁴, refere-se a Câmara de Indenização do voo 3054 da TAM em que as pessoas, as quais eram parentes das vítimas do acidente (total de 199 pessoas), poderiam procurar a Câmara, uma vez preenchendo os requisitos, receberia uma indenização. Dos 59 casos recebidos, 55 acordos foram fechados⁵.

Juntamente com alguns órgãos públicos, a estrutura da Câmara foi montada, fixando parâmetros de indenização superiores aos aplicados pelo Superior Tribunal de Justiça (STJ), em casos que se aproximam, trazendo inclusive, legitimidade para o acordo.

Uma pessoa que se depara diante de um confronto, possui várias opções, assim, duas coisas precisam ser asseguradas: a autonomia da vontade e a aplicação do princípio da decisão

³ DIDIER JR, Fredie; ZANETI JR, Hermes. Justiça Multiportas e tutela adequada em litígios complexos: a autocomposição e direitos coletivos. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p.37-66.

⁴ TIBYRIÇÁ, Renata Flores. **Câmara de Indenização do voo 3054 TAM**. Prêmio Innovare. Disponível em: <<https://www.premioinnovare.com.br/proposta/camara-de-indenizacao-do-voo-3054-tam-1623/print>>. Acesso em: 17 out. 2019.

⁵ CONJUR. **Câmara de Indenização termina com 92% de acordos**. Conjur, 2009. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2009-ago-12/camara-indenizacao-encerrada-92-acordos-acidente-tam>>. Acesso em: 28 out. 2019.

informada, ambos dispostos no art. 166, Código de Processo Civil (CPC)⁶.

À parte ao fazer sua escolha pode procurar os possíveis interessados e tentar resolver diretamente no âmbito particular, ora, otem a possibilidade de buscar um terceiro (a exemplo da mediação e conciliação); também pode recorrer a via Administrativa, entre outros, desde que a escolha parta de um dos interessados. Não faz jus a imposição de um método, caso este não for do desejo da parte, infringir-se-ia o direito de escolha assim como sua autonomia.

A adequação dos meios para resolução de conflitos visa fornecer a disputa e as partes a sua solução mais adequada. A escolha do mais eficiente método, como bem salienta, Diogo Rezende⁷, está na observância do princípio da adequação, de acordo com esse, escolhe-se o melhor método pautado e criado no tipo de conflito que se está discutindo. A maior preocupação na aplicação deste método, consiste em evitar que as partes, por utilização inadequada de qualquer que seja o método, sejam prejudicadas, ou que se sintam injustiçadas.

Apesar de não ser obrigatório o respeito ao princípio da adequação, a não aplicação deste, pode trazer como consequência possível, a utilização de um método menos eficaz. Diogo Rezende⁸ abarca ainda que, nos países de *civil law*, a exemplo do Brasil, a busca pelos métodos alternativos de resolução de conflitos não é costume, notório observar que, em especial a jurisdição, predomina na prática jurídica brasileira, reflexo este da cultura litigante do país.

Entre as formas não jurisdicionais de resolução de conflitos, destaca-se a autocomposição, esta que consiste na forma de resolução de conflagração, em que, diferentemente da heterocomposição, as partes se reúnem para que de forma pacífica possam resolver o confronto, dialogando entre si, neste tipo de resolução, não se tem a presença da intervenção de um terceiro imparcial.

A este respeito, as partes, em regra, abdicam de seus interesses de forma voluntária, no todo ou em parte, em favor do interesse alheio. O Poder Legislativo tem fortemente incentivado a autocomposição, como pode ser observado, através Código de Processual Civil de 2015⁹, em

⁶ BRASIL. **Lei nº 13.105**, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. DF, 16 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 19 set. 2019.

⁷ ALMEIDA, Diogo Rezende de. Novamente o princípio da adequação e os métodos de solução de conflitos. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 925-951.

⁸ ALMEIDA, Diogo Rezende de. Novamente o princípio da adequação e os métodos de solução de conflitos. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 925-951.

⁹ BRASIL. **Lei nº 13.105**, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. DF, 16 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 20 set. 2019.

qual, há um reforço deste caminho. Conforme pode ser vislumbrado, nos capítulos dispersos pelo mesmo, percebe-se uma dedicação e preocupação do legislador em destrinchar e discorrer sobre a autocomposição¹⁰.

Outrossim, a Lei Nº 13.655¹¹, do ano de 2018, incluiu no art. 26 da LINDB¹² a possibilidade de composição entre o ente público e o particular:

Art. 26. Para eliminar irregularidade, incerteza jurídica ou situação contenciosa na aplicação do direito público, inclusive no caso de expedição de licença, a autoridade administrativa poderá, após oitiva do órgão jurídico e, quando for o caso, após realização de consulta pública, e presentes razões de relevante interesse geral, celebrar compromisso com os interessados, observada a legislação aplicável, o qual só produzirá efeitos a partir de sua publicação oficial.

A lei traz a palavra “composição”, com a ideia de permitir que acordos possam ser feitos dentre aquele que se encontram na esfera privada, juntamente aos que nesta não estão. A partir da inserção deste artigo, pode-se falar em transação tributária; tratativas acerca das cláusulas contratuais entre o ente público e o particular em contratos imprevisíveis, entre outros, os quais não fazem jus o aprofundamento neste trabalho.

Na mesma linha de avanço jurídico, o Conselho Nacional de Justiça em 2010 instrumentalizou a Resolução 125¹³, com o objetivo de dispor acerca do tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário, especialmente no que tange a Mediação e Conciliação.

Conclui-se que, o sistema processual e legislativo brasileiro tem como intenção o incentivo a autocomposição. Diante do cenário atual, no qual é notado um judiciário superlotado e moroso, a autocomposição não apenas se apresenta como uma forma de solução, em que as partes se encontram empoderadas, bem como pode ser entendida como uma ferramenta auxiliadora do Estado, com uma celeridade que a jurisdição, em regra, não consegue mais ofertar aos seus jurisdicionados.

Destarte, o Poder Judiciário tem sido controlado e fiscalizado pelo Conselho Nacional de Justiça, com a imposição de metas aos magistrados, por exemplo. Todavia, vê-se certa

¹⁰ CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Curso de Direito Constitucional**. 9. ed. rev. atual. ampl. Salvador: *JusPodivm*, 2015, p. 201.

¹¹ BRASIL. **Lei nº 13.665**, de 25 de abril de 2018. Brasília. Inclui no Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro), disposições sobre segurança jurídica e eficiência na criação e na aplicação do direito público. DF, 25 abr. 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Lei/L13655.htm>. Acesso em: 20 set. 2019.

¹² BRASIL. **Decreto-lei nº 4.657**, de 4 de setembro de 1942. Lei de Introdução as Normas no Direito Brasileiro. DF, 04 set. 1942. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del4657compilado.htm>. Acesso em: 20 set. 2019.

¹³ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 125**, de 29 de novembro de 2010. DF, 29 nov. 2010. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>>. Acesso em: 20 set. 2019.

controvérsia no citado, ao passo que as demandas aumentam, para mais o tempo em que o processo fica em trâmite também corre em paralelo a este aumento. As partes estão cada vez mais insatisfeitas, e isto não as impendem de procurar o judiciário.

Acentua Kazuo Watanabe¹⁴ que ainda há muita resistência aos métodos alternativos de resolução de conflitos, em especial a mediação, conciliação e negociação. Não é mais possível que se fale em processo civil, sem que tais meios sejam usufruídos. A inclusão destas ferramentas faz parte da formação dos operadores do Direito, para que juntos possam transformar a cultura do litígio em cultura da pacificação.

Como assevera Francisco Cahali¹⁵ a crise do Poder Judiciário com demandas cada vez mais repetitivas e um excessivo número de processos, por si só, já demonstra a necessidade de se buscar alternativas com maior eficácia.

Durante muito tempo, cultivou-se no Brasil a cultura do litígio, fato este que desemboca em uma consequência muito vista nos dias hodiernos, a qual se pode entender como a acomodação de iniciar um processo no Poder Judiciário, rechaçando das pessoas a capacidade, colocando-as na inércia, no que tange a resolução de seus embates de maneira isoladamente, ou, até mesmo, com a ajuda de terceiros, desfazendo-se da carga emocional e psicológica de resolver seus próprios problemas de maneira amigável e pacífica¹⁶.

Entende-se que, as partes procedem com uma verdadeira terceirização da resolução dos seus enteveros, sendo que, poderiam se instrumentalizar dos métodos alternativos para tal. Faz-se preciso assim, incentivar a cultura pacífica, a ampliação e aplicação do Tribunal Multiportas, por exemplo, pensamento este apresentado por variados doutrinadores. É necessário conscientizar a sociedade de que, esse movimento não depende apenas dos operadores do Direito, há de se perceber que cada parte no processo é responsável pela cultura litigante a qual se aperfeiçoe cada vez mais¹⁷.

Por esta razão, importante se torna focar nos métodos, que, de fato, podem trazer uma mudança significativa ao Poder Judiciário, ademais, os meios com os quais as disputas são resolvidas no

¹⁴ WATANABE, Kazuo. **Acesso à justiça e solução pacífica dos conflitos de interesses**. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 253-273.

¹⁵ CAHALI, Francisco José. **Curso de Arbitragem: mediação: conciliação: resolução CNJ 125/2010**. 6. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2017, p. 62.

¹⁶ CAHALI, Francisco José. **Curso de Arbitragem: mediação: conciliação: resolução CNJ 125/2010**. 6. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2017, p. 65.

¹⁷ CAHALI, Francisco José. **Curso de Arbitragem: mediação: conciliação: resolução CNJ 125/2010**. 6. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2017, p. 67.

Brasil, bem como, ampliar cada vez mais o acesso a justiça. Conforme já vem se observando na própria jurisprudência, como se infere abaixo, do entendimento da excelentíssima Ministra Relatora Nancy Andrighi¹⁸:

A desjudicialização dos conflitos e a promoção do sistema multiportas de acesso à justiça deve ser francamente incentivada, estimulando-se a adoção da solução consensual, dos métodos autocompositivos e do uso dos mecanismos adequados de solução das controvérsias, tendo como base a capacidade que possuem as partes de livremente convencionar e dispor sobre os seus bens, direitos e destinos.
(REsp 1623475/PR, Rel. Ministra NANCY ANDRIGHI, TERCEIRA TURMA, julgado em 17/04/2018, DJe 20/04/2018)

Ressalta-se a importância de se falar, assimilar e discutir acerca do Tribunal Multiportas, como se entenderá, a sentença não é o único, tampouco o melhor meio de resolver um conflito.

A Constituição Federal dispõe em seu artigo 5º, XXXV¹⁹, acerca do acesso à justiça: "a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito;". Sendo este o pontapé para o ingresso de muitas demandas judiciais, ignorando quaisquer outros meios possíveis a sanar o problema que fora originado.

Em verdade, deve-se entender o princípio que, em um olhar inicial possa parecer simples possui, em verdade, detém máxima importância à sociedade jurídica. Previamente, sob o olhar do acesso à justiça, precioso distinguir os litigantes que caminham pelo judiciário.

O litigante assíduo, consiste naquele que encontra no litígio vantagens, conhece do processo e se organiza em função dele, tem mais casos e em face disto possui um risco menor em suas demandas bem como disponibiliza menos recursos²⁰. Diferente deste, encontra-se o litigante eventual, o qual comparece ao judiciário vez ou outra, não entende dos procedimentos, possui mais receio, este, em muitos momentos, não adentra a máquina estatal por vontade própria. Essa diferenciação é pautada na observância da frequência que os indivíduos acessam ao sistema judicial²¹.

Visando eliminar cada vez mais o óbice a justiça, alguns países tentaram elaborar modelos em que as partes estariam atendidas, por exemplo, em que teria acesso a advogado particular ou

¹⁸ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Recurso Especial n. 1623475 - Proc. 0034616-92.2014.8.16.0000**. Recorrente: A E J DAS M V. Recorrido: S O. Relator: Min. NANCY ANDRIGHI. Disponível em <https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ITA&sequencial=1698831&num_registro=201602309012&data=20180420&formato=PDF>. Acesso em: 21 set. 2019.

¹⁹ BRASIL. **Constituição Federal da República de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 12 set. 2019.

²⁰ CAPELLETTI, Mauro. **Acesso à Justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre, Fabris, 1988. p. 31.

²¹ CAPELLETTI, Mauro. **Acesso à Justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre, Fabris, 1988. p. 31.

que teriam acesso a advogados públicos. Não importando a distinção acerca de qual tipo de acesso à justiça se busca, apreende tal não apenas o litígio, cada vez mais o juízo arbitral, além dos outros métodos a exemplo dos incentivos econômicos vem desde outros séculos ganhando espaço no mundo jurídico²².

Os incentivos econômicos configuram o encorajamento às partes para que efetuem acordos, obtendo como propulsor o valor das custas, a inflação, a demora processual. Fatores esses que unidos servem como incentivo para que as partes optem por outro meio que não o litígio para a resolução da demanda. Na Inglaterra, houve uma época em que, no final do litígio, um vez identificado uma boa proposta de acordo anterior ao processo, a parte autora seria penalizada com a obrigação de realizar o pagamento das custas das duas partes, conhecido como o sistema de pagar o julgamento²³.

Emergindo nessa discussão, o princípio do acesso à justiça é visto como um meio ao tribunal, entretanto não é possível obter a certeza diante a garantia da pretensão de um direito. De acordo com Dirley da Cunha²⁴, consiste o acesso à justiça na inafastável prerrogativa de provocar o Poder Judiciário para que o mesmo atue.

A constituição vedou qualquer limitação a jurisdição, impedindo que o ingresso ao Poder Judiciário fosse condicionado ao esgotamento das vias administrativas, podendo, desta forma, a parte escolher se deseja resolver suas demandas diretamente no judiciário, ou em outro local. Dirley da Cunha²⁵ traz ainda, acerca da criação dos Juizados, os quais representam forma de ampliação do acesso à justiça, vez que, não haveria necessidade de representação com advogado ou defensor público, sendo possível à parte, por conta própria, defender seus direitos. Implica dizer que, com isso a parte não teria os custos de pagar um advogado, assim como, as custas judiciais não de serem facilitadas.

Glorioso salientar a corrente de pensamentos que sublinha o uso dos métodos de resolução de conflitos, não apenas jurisdicionais, mas também, reforçam a ideia de equivalência entre ele perante a atividade estatal, vez que, toda a discussão acerca da tutela jurisdicional, ou de outros

²² CAPELLETTI, Mauro. **Acesso à Justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre, Fabris, 1988. p. 81.

²³ CAPELLETTI, Mauro. **Acesso à Justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre, Fabris, 1988, p. 88.

²⁴ CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Curso de Direito Constitucional**. 9. ed. rev. atual. ampl. Salvador: *JusPodivm*, 2015, p. 584.

²⁵ CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Curso de Direito Constitucional**. 9. ed. rev. atual. ampl. Salvador: *JusPodivm*, 2015, p. 585.

meios alternativos, está ligada aos conflitos e a resolução desses²⁶.

Há de se reforçar que, o direito de acesso à justiça garante que nada afastará o Poder Judiciário quando houver lesão, ou a simples ameaça desta direito. Sendo a jurisdição função designada a um terceiro, qual seja o magistrado, para que realize uma decisão, a qual resta insuscetível de controle externo, após o trânsito em julgado, torna-se está indiscutível, salvo disposição em contrário prevista na Lei²⁷.

O Sistema Multiportas, não se restringe aos métodos jurídicos conectados ao tribunal, é possível que se utilize dos métodos privados²⁸. A exemplo da empresa denominada por Mercado Livre, a qual possui um sistema de resolução dos conflitos/problemas, em que seus clientes possam vir a surgir. A citada empresa serve como mediadora das tratativas online entre o cliente e o fornecedor daquele produto²⁹. A iniciativa surgiu após pesquisa, em qual fora percebido que 40% dos clientes que entravam com um processo judicial, ainda não tinham buscado resolver com a empresa, anteriormente através dar via administrativa.

A questão fundamental, volta-se para o exame dos diferentes métodos de resolução de conflitos e suas características, para que se possa responder quais portas podem ser aplicadas no Brasil e quais mais bem resolvem conflitos, com base nas características do próprio e da vontade das partes.

2.1 ARBITRAGEM: UM MÉTODO HÉTEROCOMPOSITIVO EXTRAJUDICIAL

No Brasil, a Arbitragem surge em 1824 com a Constituição Imperial, que previa que as partes poderiam nomear juízes árbitros e que suas sentenças poderiam ser executadas sem recursos se os próprios assim acordassem³⁰.

Em 1850, adveio o Código Comercial estabelecendo que a Arbitragem fosse obrigatório em

²⁶ DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de direito processual civil: volume I**. 8. ed. rev e atual. segundo o novo código de processo civil. São Paulo: Malheiros.2016, p.205.

²⁷ DIDIER JR, Fredie. **Curso de Direito Processual Civil: Introdução ao Direito Processual**, parte geral e processo de conhecimento. 20. ed. rev. atual. ampl. - Salvador: *JusPodivm*, 2018, p.189.

²⁸ ALMEIDA, Diogo Rezende de. Novamente o princípio da adequação e os métodos de solução de conflitos. *In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos*. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p.925-951.

²⁹ CONJUR. **Mercado Livre lança plataforma online para resolução de disputas**. Conjur, 2018, p. 1. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2018-set-19/mercado-livre-lanca-plataforma-online-resolucao-disputas>>. Acesso em: 16 set. 2019.

³⁰ FINCHTNER, José Antonio, MANNHEIMER, Sergio Nelson e MONTEIRO, André Luís. **Teoria Geral da Arbitragem**. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 25.

alguns casos, no entanto, isso não perdurou por muito tempo. Tem sido contínuo o desenvolvimento do instituto no Brasil, permitindo não apenas avanços internos, mas também com avanços nas relações internacionais que priorizam a arbitragem como fator importante de pacificação de conflitos³¹.

A arbitragem conjuntamente a jurisdição estatal representa uma forma heterocompositiva de resolução de conflito. Segundo Fredie Didier Jr.³², configura-se por um método, no qual um terceiro imparcial, em substituição a vontade das partes, determina a solução. Aponta Francisco Cahali³³, como principal diferença, o comum acordo entre as partes de que a sentença proferida pelo terceiro escolhido obterá a mesma eficácia que uma sentença judicial.

A partir desta fala de Cahali é possível começar a entender por que a arbitragem é vislumbrada como método alternativo e extrajudicial de resolução de conflitos. Uma das principais características deste instituto está na especificidade da resolução de cada embate, buscando cada vez mais escolher árbitros que compreendam do assunto objeto, matérias essas que quando aparecem no Poder Judiciário dificilmente obterão o mesmo tratamento³⁴.

Nesta ferramenta, as partes se submetem a decisão ofertada pelo árbitro, a solução é então adjudicada, ou seja, diferentemente do que se observa na mediação e na negociação ela é não consensual. A sentença arbitral é considerada um título extrajudicial, e nos casos em que necessitar de cumprimento forçado, o mesmo deverá ocorrer perante o Poder Judiciário, como se infere do art. 31 da Lei 9.307/96³⁵: "Art. 31. A sentença arbitral produz, entre as partes e seus sucessores, os mesmos efeitos da sentença proferida pelos órgãos do Poder Judiciário e, sendo condenatória, constitui título executivo."

Sendo uma das principais vantagens da arbitragem a escolha do julgador, no artigo 10 da mesma lei supracitada, há a previsão de que as partes podem escolher um, ou mais árbitros, havendo logo em seguida, disposições destinadas a maneira pela qual os árbitros hão de julgar (se por equidade ou não), de livre consentimento acometido entre os interessados.

Então vejamos, na arbitragem as partes escolhem se submeter ao litígio, escolhem o (s) julgador

³¹ FINCHTNER, José Antonio, MANNHEIMER, Sergio Nelson e MONTEIRO, André Luís. **Teoria Geral da Arbitragem**. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 31.

³² DIDIER JR, Fredie. **Curso de Direito Processual Civil: Introdução ao Direito Processual, parte geral e processo de conhecimento**. 20. ed. rev. atual. ampl. - Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 188-189.

³³ CAHALI, Francisco José. **Curso de Arbitragem: mediação: conciliação: resolução** CNJ 125/2010. 7. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2018, p. 125.

³⁴ CAHALI, Francisco José. **Curso de Arbitragem: mediação: conciliação: resolução** CNJ 125/2010. 7. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2018, p. 119.

³⁵ BRASIL. **Lei 9.307**, de 23 de setembro de 1996. Dispõe sobre a arbitragem. DF, 23 set. 1996 Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19307.htm>. Acesso em: 28 out. 2019.

(es), levando em consideração quem possui o determinado conhecimento específico do seu conflito, logo, possuem desta forma, a oportunidade de obter uma decisão mais justa, mais completa, mais verossímil com a realidade dos fatos, principalmente quando se encontrar diante de casos mais complexos, em comparação aos que rotineiramente são observados adentrando as portas dos tribunais que compõem o judiciário dos que os que se encontram na rotina dos tribunais³⁶.

Imperioso se mostra ressaltar que ao escolher a Arbitragem, as partes não estão abrindo mão da tutela jurisdicional, mas sim, da tutela jurisdicional oferecida pela jurisdição estatal. A Ministra Nancy Andrighi, com fulcro nos artigos 18 e 31 da Lei.9307/96, fixou o entendimento de que a Arbitragem possui natureza jurisdicional, sendo inclusive possível que seja instaurado um conflito de competência entre o juízo estatal e arbitral, como se observa da ementa abaixo:

PROCESSO CIVIL. ARBITRAGEM. NATUREZA JURISDICIONAL. CONFLITO DE COMPETÊNCIA FRENTE A JUÍZO ESTATAL. COMPETÊNCIA. JUÍZO ARBITRAL.

1. A atividade desenvolvida no âmbito da arbitragem tem natureza jurisdicional, sendo possível a existência de conflito de competência entre juízo estatal e câmara arbitral.

2. O direito processual deve, na máxima medida possível, estar a serviço do direito material, como um instrumento para a realização daquele. Não se pode, assim, interpretar uma regra processual de modo a gerar uma situação de impasse, subtraindo da parte meios de se insurgir contra uma situação que repute injusta.

(...)

4. Conflito conhecido para declarar a competência do Tribunal Arbitral.

(Conflito de competência 111.230/DF, Rel. Ministra NANCY ANDRIGHI, SEGUNDA TURMA, julgado em 08/05/2013, DJe 03/04/2014)³⁷.

Diante do exposto, ainda que se discuta em âmbito doutrinário acerca da natureza jurídica da arbitragem, incontestemente que esta possui natureza jurídica jurisdicional, sem perder de vista o caráter contratual em seu limiar, como se observa na Lei 9.307/1996.

2.1.1. Arbitragem e a tutela jurisdicional

A tutela jurisdicional é o suporte proporcionado através do exercício da jurisdição, neste caso,

³⁶ CAHALI, Francisco José. **Curso de Arbitragem: mediação: conciliação:** resolução CNJ 125/2010. 7. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2018, p. 120.

³⁷ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Conflito de competência n. 111.230 – Proc. 2010/0058736-6.** Autor: CEBSA. Réu: SE LTDA. Relator: Min. Nancy Andrighi. Brasília, DJ 08 mai. 2013. Disponível em: <https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ATC&sequencial=29037549&num_registro=201000587366&data=20140403&tipo=5&formato=PDF>. Acesso em: 03 mai. 2020.

não há divergência se a jurisdição tem seu exercício pelo Estado ou por árbitros. Antigamente, apenas era lembrado a jurisdição exercida pelo Estado, momento em que, diante do atendimento deste, causaria sensações satisfatórias e felizes, naqueles que o procuravam³⁸.

Apenas terá direito à tutela jurisdicional aquele que possui razão³⁹. Pois, então veja, possuir direito de obter sentença, não significa que a sentença será favorável, para que tal seja configurada, faz-se necessário que o Autor da ação demonstre, no decorrer do trâmite, que o direito alegado não é mera exposição de fatos, sem que se perceba uma violação, a qual deverá possuir amparo do direito material. Qualquer pessoa, desde que cumpra os requisitos, poderá ingressar com uma ação, mas a obtenção dos resultados dependerá da análise do fato pelo magistrado.

Para tanto, sobeja entender o que leva a parte procurar receber a tutela jurisdicional. Observa-se na sociedade contemporânea que, as relações fluem rapidamente, uma conversa em um ponto de ônibus pode ser o início de grandes amizades.

Do mesmo modo, não se descarta a ideia de que seja o início de um grande conflito, em que um buscará obter seu direito atendido, enquanto o outro será apontado fortemente como violador. Sendo essa situação anterior ao processo, é possível que as partes se confundam e não saibam discernir em qual papel realmente se encontram⁴⁰.

Não há dúvidas, que e quando se pense na jurisdição, recorra-se na memória a tutela jurisdicional oferecida pelo Estado, todavia, pela arbitragem, o jurisdicionando também consegue exercer o direito de ação, neste caso, o terceiro imparcial julgador, será aquele em que em prol da vontade das partes, convencionado junto aos ditames legislativos tiver conferidos poderes para processar e julgar⁴¹.

Em face da proibição da autotutela, cabe a parte agir, retirando o órgão julgador do estado letárgico em que este se encontra em razão da inércia estatal, para que assim possa, de fato, fornecer a resolução do conflito⁴².

³⁸ DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de direito processual civil**: volume I. 8. ed. rev. e atual. segundo o novo código de processo civil. São Paulo: Malheiros, 2016, p. 194.

³⁹ DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de direito processual civil**: volume I. 8. ed. rev. e atual. segundo o novo código de processo civil. São Paulo: Malheiros, 2016, p. 195.

⁴⁰ FINCHTNER, José Antonio, MANNHEIMER, Sergio Nelson e MONTEIRO, André Luís. **Teoria Geral da Arbitragem**. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p.11.

⁴¹ FINCHTNER, José Antonio, MANNHEIMER, Sergio Nelson e MONTEIRO, André Luís. **Teoria Geral da Arbitragem**. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 18.

⁴² FINCHTNER, José Antonio, MANNHEIMER, Sergio Nelson e MONTEIRO, André Luís. **Teoria Geral da Arbitragem**. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 17.

Para que se possa compreender a Jurisdição e sua dinâmica, identifica-se esta como atividade inerte do Poder Estatal⁴³, em que a parte interessada, sem conhecimento da outra parte, provoca o Estado, para que este, possa impositivamente proferir a solução ao embate. A jurisdição se caracteriza como secundária, instrumental e provocada, destaca-se que o Estado, visa remover e solucionar conflitos, os quais pelas partes não puderam ser solucionados.

Dirley da Cunha⁴⁴ traz ainda em seu livro a diferenciação entre a Jurisdição Constitucional, função exercida para proteger a supremacia da Constituição Federal, e a Jurisdição Ordinária, a qual cuida de todos os conflitos de natureza residual.

Neste diapasão, o Estado substitui, por meio de atividade de sua alçada, as funções desempenhadas pelos envolvidos no conflito. Dito isto, infere-se que as partes abdicam do poder de dizer se estão certas ou erradas, submetem-se a aceitar a resolução imposta pela máquina estatal, mesmo que a deliberação, a ser transitada em julgado, não lhes beneficie⁴⁵.

É importante ressaltar que, a atividade jurisdicional não consiste na mera aplicação da lei, o terceiro imparcial pode de forma criativa desenvolver sua decisão. Não se pode confundir, entretanto, imparcialidade com neutralidade. Enquanto, a imparcialidade consiste no desinteresse do terceiro no processo, tratando as partes com igualdade e paridade de armas, em um outro viés há a neutralidade a qual trata da possibilidade do juiz não possuir vontade inconsciente em relação ao processo⁴⁶.

Diante da cooperação entre o ordenamento arbitral brasileiro e o Poder Judiciário, é incontroverso que a arbitragem possui capacidade de outorgar a tutela jurisdicional a quem dela faz jus, inclusive nas demandas em que tiver como natureza a condenação⁴⁷.

2.1.2. Qualidades da arbitragem

Conforme se observa, a arbitragem configura um método de resolução de conflitos reconhecido

⁴³ CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Curso de Direito Constitucional**. 9. ed. rev. atual. ampl. Salvador: *JusPodivm*, 2015, p. 891.

⁴⁴ CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Curso de Direito Constitucional**. 9. ed. rev. atual. ampl. Salvador: *JusPodivm*, 2015, p. 891-892.

⁴⁵ CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Curso de Direito Constitucional**. 9. ed. rev. atual. ampl. Salvador: *JusPodivm*, 2015, p. 891-892.

⁴⁶ DIDIER JR, Fredie. **Curso de Direito Processual Civil: Introdução ao Direito Processual, parte geral e processo de conhecimento**. 20. ed. rev. atual. ampl. Salvador: *JusPodivm*. 2018, p. 188-189.

⁴⁷ FINCHTNER, José Antonio, MANNHEIMER, Sergio Nelson e MONTEIRO, André Luís. **Teoria Geral da Arbitragem**. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 19.

internacionalmente, cujo obteve notória evolução no Estado pátrio. Diante do exposto, cabe examinar algumas qualidades da arbitragem que, como ferramenta, a tornam uma jurisdição, em certos casos, melhor aplicável, quando comparada a jurisdição estatal.

Imperioso ressaltar que, este presente trabalho monográfico possui como foco analisar os métodos alternativos de resolução de conflito e como já se fora demonstrado em momento oportuno acima, utilizará como base de análise o Sistema Multiportas, o qual indica qual método deve ser utilizado para resolver cada conflito, que se faz justamente a partir do sopesamento das qualidades tanto da arbitragem quanto da jurisdição Estatal.

Dito isto, ressaltasse que, não se quer neste momento enquadrar a arbitragem como melhor método a ser utilizado, em virtude, inclusive, de não haver um caso concreto para que seja realizada tal análise. Todavia, nos casos em que se puder utilizar a arbitragem, há de saber que ela possui qualidades, as quais podem ser atraentes as partes na escolha do método adequado.

Além disso, não se pode deixar de lado que a arbitragem, quando escolhida, não permite renúncia. Uma vez firmada a convenção pelas partes, a mesma se torna obrigatória e não permite arrependimentos⁴⁸. Dentre as qualidades do instituto, analisaremos a celeridade a possibilidade de escolha do julgador.

No que tange a celeridade, compara-se ao desenrolar do processo na jurisdição estatal. Veja, em 2017 havia na justiça brasileira (nos âmbitos estaduais e federal) aproximadamente 80 milhões de processos⁴⁹.

Infelizmente, este número não tende a reduzir, a quantidade de processos que aguardam uma resposta definitiva é extremamente alta, e o congestionamento dos mesmos tende a crescer cada vez mais, como tem sido nos últimos anos. Por outro lado, a arbitragem, diante dos seus atributos consegue finalizar um processo de forma mais célere.

Pertencem, portanto, a aplicação do princípio do contraditório e ampla defesa, a apresentação de um rol alto de provas pelas partes bem como a resolução da controvérsia pelas partes. Isso não significa dizer que na arbitragem um processo tem sua finalização em tempo rápido, mas certamente pode ser observada a habilidade diante da complexidade de cada processo, o

⁴⁸ FINCHTNER, José Antonio, MANNHEIMER, Sergio Nelson e MONTEIRO, André Luís. **Teoria Geral da Arbitragem**. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 48.

⁴⁹ FINCHTNER, José Antonio, MANNHEIMER, Sergio Nelson e MONTEIRO, André Luís. **Teoria Geral da Arbitragem**. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 49.

indicativo está na satisfação das partes⁵⁰.

A explicação está no fato de que os árbitros no Brasil julgam poucos processos e para além disso, a arbitragem não prevê a interposição de recursos. Uma vez dada a sentença esta deve ser cumprida, o que não ocorre na maioria das vezes da jurisdição estatal, vez que as partes costumam recorrer quando a sentença não lhes agrada⁵¹.

Um outro incentivo a celeridade da arbitragem está no seu custo, uma vez instaurada a arbitragem e diante dos riscos financeiros, é possível que as partes por conta própria consigam chegar a uma solução finalizando a arbitragem antes mesmo dela ser instaurada por completo⁵².

Outra grande qualidade, está na escolha dos árbitros, que está vinculada ao tipo de arbitragem escolhida pelas partes. Em regra, a escolha dos árbitros perpassa por 03 (três) fases: (i) indicação; (ii) nomeação e (iii) aceitação. Podem ainda as partes selecionar uma lista de árbitros e dentre estes apenas 03 (três) seriam escolhidos, por exemplo⁵³.

A nomeação ao árbitro pela parte, constrói um laço de confiança, tanto de que o árbitro escolhido possui conhecimento da complexidade do objeto e não decidirá com mero achismo tanto que garante a imparcialidade do árbitro, garantido maior segurança para as partes.

2.2 MEDIAÇÃO E CONCILIAÇÃO: DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS

Tanto na mediação, quanto na conciliação, é possível identificar a concretização do intuito dos métodos alternativos de resolução de conflitos, isto porque, tem como foco o protagonismo das partes, estas ganham muito mais autonomia para direcionar o caminho das suas relações. Pode também identificar a modificação da cultura da sentença para a cultura da resolução das partes.

Dado que se enquadram ambos como método autocompositivo, em que há a participação de um terceiro imparcial, com a intenção de auxiliar as partes na resolução do conflito, alcançando-a

⁵⁰ FINCHTNER, José Antonio, MANNHEIMER, Sergio Nelson e MONTEIRO, André Luís. **Teoria Geral da Arbitragem**. Rio de Janeiro: Forense, 2019. p. 51.

⁵¹ FINCHTNER, José Antonio, MANNHEIMER, Sergio Nelson e MONTEIRO, André Luís. **Teoria Geral da Arbitragem**. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 51

⁵² FINCHTNER, José Antonio, MANNHEIMER, Sergio Nelson e MONTEIRO, André Luís. **Teoria Geral da Arbitragem**. Rio de Janeiro: Forense, 2019, p. 51.

⁵³ CAHALI, Francisco José. **Curso de Arbitragem: mediação: conciliação: resolução** CNJ 125/2010. 7. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2018, p. 205.

pela autocomposição⁵⁴. Constituindo técnicas referenciadas nas ADR's (*Alternative dispute resolution*)⁵⁵, sendo totalmente contrária a jurisdição estatal.

Inegável, pois então, que os métodos autocompositivos são os que primeiro deveriam ser procurados pelas partes, justamente por conhecerem o cenário real em que vivem e os efeitos que cada escolha poderia trazer e de que forma esses efeitos seriam recebidos⁵⁶.

Em que pese muitos autores confundam a mediação com a conciliação, e em que pese sejam muito parecidas, a mediação possui uma estrutura, um rito a ser seguido. O primeiro passo para a mediação está na pré- mediação, apresentação das regras e na declaração de abertura, narração dos fatos entre outros, isso torna a mediação solene seguindo os comandos expressos no art. 165, §3º do Código de Processo Civil⁵⁷:

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

Na declaração de abertura, o mediador esclarece do que se trata a mediação, confirma com as partes o interesse de cada uma delas em estar ali e realiza alguns combinados com as partes para que sejam cumpridos durante a sessão de mediação, por exemplo: (i) não interromper o outro; (ii) ouvir com atenção; (iii) tentar entender o outro, dentre outros que ajudam no desenvolver calmo e tranquilo da mediação. O mediador também é responsável pelo afago, o oferecimento de uma água, de um papel para anotar as ideias, gestos simples que permitem que as partes se sintam mais confortáveis para estarem ali⁵⁸.

Ainda no artigo 165, no parágrafo 2º⁵⁹, Código de Processo Civil o Legislador traz de que forma deve atuar o conciliador:

§ 2º O conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo

⁵⁴ DIDIER JR, Fredie. **Curso de Direito Processual Civil**: Introdução ao Direito Processual, parte geral e processo de conhecimento. 20. ed. rev. atual. ampl. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p.322.

⁵⁵ Tradução livre: resolução alternativa de disputa.

⁵⁶ ALMEIDA, Diogo Rezende de. Novamente o princípio da adequação e os métodos de solução de conflitos. *In*: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Orgs.) **Justiça Multiportas**: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 925-951.

⁵⁷ BRASIL. **Lei nº 13.105**, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. DF, 16 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 20 set. 2019.

⁵⁸ ALMEIDA, Tania. **Caixa de ferramentas em mediação**: aportes práticos e teóricos. 4. ed. São Paulo: Dash editora, 2018, p. 39.

⁵⁹ BRASIL. **Lei nº 13.105**, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. DF, 16 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 09 out. 2019.

anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem.

Ao analisar esses artigos, encontra-se clara a diferença entre a mediação e a conciliação. Paulo Valério⁶⁰ discorre sobre ambos levando a conclusão da forma singela que a mediação é o método em que as partes possuem uma margem larga para resolverem de forma consensual seus conflitos, não sendo o foco do mediador que as mesmas cheguem a um acordo, visando o empoderamento das partes, para que essas, juntas possam decidir o que melhor atende seus benefícios e interesses.

O mediador não possui como foco o acordo, dado ao fato de que a mediação permite essa flexibilidade, uma vez que encerrada uma sessão de mediação pode-se já marcar uma outra, todos os recursos são utilizados em prol de que as partes, sem que tenham que abrir mão de nenhum direito, possam acordar com aquilo que lhes melhor convém e favorece.

O mediador, como auxiliar entrepartes, pode intervir se necessário, no entanto, sua intervenção deve se restringir ao direcionamento da partes, incentivar a fazer perguntas, por exemplo, além de seguir o rito da mediação, o mediador deve garantir a confidencialidade da mediação, o que é elemento essencial para que as partes se sintam confiantes e possam se abrir em relação a seus sentimentos, opiniões sem medo que aquilo venha a se tornar público futuramente.

A mediação é o método mais adequado para conflitos em que as partes se conheçam ou, possuam um vínculo emocional forte, a exemplo dos casos de divórcio. O mediador não deve fazer qualquer tipo de proposta, entretanto, tal como pode se verificar, é importante que ele ajude as partes a clarearem suas ideias e que possam abrir mão de exigências que ultrapassam o bom senso da razoabilidade⁶¹.

Paulo Valério⁶² Dal Pai Moraes em seu artigo conceitua mediação como:

A mediação é uma negociação cooperativa facilitada por um terceiro imparcial - não neutro. Esse terceiro deve auxiliar as partes a conversarem, a escutarem, a

⁶⁰ MORAES, Paulo Valério Dal Pai. Novo Código de Processo Civil - O Ministério Público e os Métodos Autocompositivos de Conflito - Negociação, Mediação e Conciliação. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 253-273.

⁶¹ MORAES, Paulo Valério Dal Pai. Novo Código de Processo Civil - O Ministério Público e os Métodos Autocompositivos de Conflito - Negociação, Mediação e Conciliação. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 253-273.

⁶² MORAES, Paulo Valério Dal Pai. Novo Código de Processo Civil - O Ministério Público e os Métodos Autocompositivos de Conflito - Negociação, Mediação e Conciliação. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 253-273.

perguntarem, a entenderem os sinais não verbais de linguagem (proxêmica, cinésica, paralinguística, tacêsica, cronêmica e outras), de modo a que sejam orientadas para a produção de um resultado consensual por elas criado.

Dessa forma, conclusivo dizer que a mediação seria uma negociação em que há um terceiro o qual possui um único objetivo: ser o laço e a pessoa que tenta unir as partes caso elas se encontrem em controvérsia.

Outrossim, no que tange falar da Conciliação, a mesma é indicada para casos em que as partes não possuam quaisquer vínculos, a exemplo de conflitos entre bancos e clientes ou empresas e clientes, ou seja, situações em que questões de vínculos emocionais entre as partes não estão em jogo. A ideia reservada a conciliação é a de resolver um possível conflito e dar às partes uma solução rápida sem que seja necessário dar continuidade ao processo.

Além disso, o conciliador, diferente do mediador, poderá intervir na negociação estabelecida entre as partes e influenciá-las a fechar um acordo, momentos em que pode trazer a mesa as consequências da infrutífera realização do acordo no momento da conciliação. Podendo, inclusive, demonstrar as partes e suas visões sobre o conflito ou sua resolução abarcam a coerência esperada ou não e ainda trazem a mesa opções de acordo que não tenham sido antes pensadas pelas partes.

2.2.1. As Câmaras de Mediação e Conciliação

Um dos questionamentos acerca dos institutos mediação e conciliação perpassa sobre em que local poderia se dar procedência a aplicação deles. Ambos os instrumentos, podem ser realizados tanto em câmaras privadas, administrativas, ou ainda em caso de alguns juizados por exemplo, ser realizado no próprio fórum. Partindo do pressuposto que se quer dar independência a ambos os institutos dar-se-á foco neste momento as câmaras privadas e administrativas.

As câmaras de mediação ou conciliação privadas, possuem regras e procedimentos próprios, além de rol de mediadores e conciliadores vinculados a aquela câmara. Podem ter como objeto a atividade lucrativa como podem fazer *pro bono* (fornecer serviços sem custo visando a

abrangência social)⁶³.

Podem ser geridas por sindicatos, associações de bairro, ou por um quadro de sócios. As câmaras de arbitragem, muitas vezes, costumam sediar as sessões/audiências de mediação ou conciliação.

No entanto, em que pese possuam suas próprias regras, as câmaras privadas não podem destoar do que dispõem a resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ) como se verifica no art. 12 - C da resolução⁶⁴:

As Câmaras Privadas de Conciliação e Mediação ou órgãos semelhantes, bem como seus mediadores e conciliadores, para que possam realizar sessões de mediação ou conciliação incidentes a processo judicial, devem ser cadastradas no tribunal respectivo (art.167 do Novo Código de Processo Civil) ou no Cadastro Nacional de Mediadores Judiciais e Conciliadores, ficando sujeitas aos termos desta Resolução. (Incluído pela Emenda no 2, de 08.03.16).

Já no que tange as câmaras administrativas, observa-se o art. 174 do Código de Processo Civil, em que atribui competências aos entes políticos para (i) dissolver conflitos que envolvam órgãos e entidades da administração pública; (ii) fazer a avaliação da admissibilidade dos requerimentos de resolução de conflitos, por via da conciliação e (iii) promover quando for o caso a celebração do termo de ajustamento de conduta⁶⁵.

A Lei nº 13.140/2015 dispõem acerca de normas gerais para o funcionamento dessas câmaras, ato contínuo, há o enunciado 389 do Fórum Permanente de Processualista civis, que dá competência para realizar a mediação e conciliação de conflitos judiciais ou extrajudiciais, desde que ocorra no âmbito administrativo⁶⁶.

Em que pese aja permissão para a criação destas câmaras, se perfaz necessário a atenção para que não ocorra o desequilíbrio entre as partes. Impedindo, que um dos sujeitos possa firmar, por hipervulnerabilidade ou outro fator, a firmação de um acordo maléfico aos seus interesses

⁶³ DIDIER JR, Fredie. **Curso de Direito Processual Civil: Introdução ao Direito Processual, parte geral e processo de conhecimento**. 20. ed. rev. atual. ampl. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 328.

⁶⁴ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 125**, de 29 de novembro de 2010. DF, 29 nov. 2010. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

⁶⁵ BRASIL. **Lei nº 13.105**, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. DF, 16 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 15 nov. 2019.

⁶⁶ ENUNCIADOS APROVADOS EM FLORIANÓPOLIS. In: DIDIER JR., Fredie; *et al* (orgs). **Enunciados do Fórum Permanente de Processualistas Civis**. 2017, p. 51. Disponível em: <<http://civilemobiliario.web971.uni5.net/wp-content/uploads/2017/07/Carta-de-Florianópolis.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

ou objetivos⁶⁷.

2.2.2. O papel do mediador e do conciliador

Diante de todo o exposto, outro não poderia ser o seguimento senão entender qual o papel do mediador e do conciliador nas ferramentas de resolução pacíficas de conflitos. Ao fazer uma primeira análise ao Código de Processo Civil, tanto o conciliador quanto o mediador são considerados auxiliares da justiça⁶⁸. Percebe-se então a tamanha responsabilidade imposta a quem se encontra em tais funções.

Indaga-se, por outro lado, qual o significado pode-se atribuir a palavra justiça, se seria no sentido de auxiliar ao que é justo, justiça como o Direito ou como a solução mais adequada ao conflito.

Essencial indicar que ambos auxiliares estão mais conectados a solução do conflito da melhor forma que ela se adequar tanto a lei quanto a vontade e interesse das partes, ambos, responsabilizam por manter o grau de isonomia entre as partes e criar a oportunidade do diálogo entre elas⁶⁹.

Por essa razão, a independência e decisão informada se mostram princípios relevantes para a atuação, conforme se observa na resolução nº 125/2010 do CNJ⁷⁰, persevera a verdadeira garantia para que as sessões tanto de mediação quanto de conciliação possam ser realizadas:

Art. 6º Para desenvolvimento dessa rede, caberá ao CNJ:

II - desenvolver parâmetro curricular e ações voltadas à capacitação em métodos consensuais de solução de conflitos para servidores, mediadores, conciliadores e demais facilitadores da solução consensual de controvérsias, nos termos do art. 167, § 1º, do Novo Código de Processo Civil.

Apesar do forte incentivo do Conselho Nacional de Justiça, o mesmo não se pode afirmar acerca do legislador ao analisar o art. 167 do Código de Processo Civil de 2015. Isto porque, ao ler o

⁶⁷ DIDIER JR, Fredie. **Curso de Direito Processual Civil: Introdução ao Direito Processual**, parte geral e processo de conhecimento. 20. ed. rev. atual. ampl. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 331.

⁶⁸ BRASIL. **Código de Processo Civil de 2015**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 20 jan. 2020.

⁶⁹ MAZZEI, Rodrigo e CHAGAS, Bárbara Seccato Ruis. Novo Código de Processo Civil - O Ministério Público e os Métodos Autocompositivos de Conflito - Negociação, Mediação e Conciliação. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 67-89.

⁷⁰ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 125**, de 29 de novembro de 2010. DF, 29 nov. 2010. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>>. Acesso em: 08 mai. 2020.

caput do artigo em que "os mediadores e as câmaras privadas de conciliação e mediação serão inscritos em cadastro nacional e em cadastro de Tribunal de Justiça ou de Tribunal Regional Federal"; deve acompanhar a leitura do §3º do artigo⁷¹:

§ 3º Do credenciamento das câmaras e do cadastro de conciliadores e mediadores constarão todos os dados relevantes para a sua atuação, tais como o número de processos de que participou, o sucesso ou insucesso da atividade, a matéria sobre a qual versou a controvérsia, bem como outros dados que o tribunal julgar relevantes.

Diante disto, não há dúvidas que o papel do legislador foi driblar a autonomia concedida pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), ter registrado e publicar os casos de sucesso e insucesso do mediador/conciliador, implica na imagem que as pessoas/sociedade farão dele, podendo optar por não escolhê-lo mesmo que seja o único habilitado e capacitado em sua área de atuação. Causando não apenas uma pressão maior na atuação, como uma barreira na confiança que as pessoas depositam nesses auxiliares para que resolvam seu problema.

Fica, portanto, a cargo da doutrina, bem como dos tribunais desenvolver como conciliar a independência dos conciliadores com as obrigações trazidas pelo tribunal. Vai se tornando cada vez mais complexa essa análise quando se compara esta previsão do Código de Processo Civil da obrigatoriedade do cadastro com a Lei. 9099/95, em que os mediadores e conciliadores serão escolhidos em ordem de preferência entre bacharéis em Direito, com o art. 12 da resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça e o artigo 167, *caput* e §1º do Código de Processo Civil. Além dessas previsões completamente diferentes, há ainda a Lei 13.140/2015 que determina que os mediadores judiciais deverão possuir pelo menos dois anos em curso superior em instituição reconhecida pelo ministério da educação.

Apesar dos numerosos critérios determinados pelas normas supra em questão, após 10 anos da criação da resolução nº 125, Conselho Nacional de Justiça, não uma segurança de trabalho para os mediadores/conciliadores por muitos tribunais não lhes ofertar condições de trabalho adequadas, como exemplo a capacitação necessária ou um salário que lhes garantam a subsistência, gerando um óbice e desestímulo ao exercício da profissão, colocando como consequência mediadores e conciliadores sem qualquer legitimidade para lidar dia-a-dia com a vida das pessoas inseridas na sociedade.

⁷¹ BRASIL. **Lei nº 13.105**, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. DF, 16 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm>. Acesso em: 19 nov. 2019.

2.3 NEGOCIAÇÃO: UMA FORMA DE RESOLUÇÃO COLABORATIVA

A negociação também está inserida nos métodos alternativos de resolução de conflito, inerente a todos os outros meios de resolução de conflitos, primeiramente, há de se concluir que todas as pessoas são negociadoras. A primeira negociação realizada por qualquer mamífero é quanto ao leite da mãe, sem saber ao certo o que está sendo feito, o bebê chora e procura pelo leite da mãe, que lhe é concedido como uma bandeira de paz em busca do silêncio.

Então as crianças começam a perceber que com o choro podem adquirir coisas dos pais, e estes, lado outro, precisam ensina-las como vão conseguir as coisas na vida, afinal, um adulto que chora não ganha aumento no trabalho. Fato é, que todos os dias as pessoas negociam para entrar em um consenso sobre um possível conflito, ou de forma mais branda, para evitar um mero desentendimento.

Então, a negociação pode ser definida como um processo de resolução de conflitos mediante o qual, as partes podem ou não modificar suas exigências para chegarem a um compromisso que satisfaça ambos os lados da mesa⁷².

A principal característica entre a negociação e a mediação, é justamente a figura do mediador, o terceiro imparcial⁷³. Em uma negociação, as partes não necessitam de auxílio, podendo negociar sozinhas, com ou sem o uso de técnicas. Razão esta, pela qual há quem diga que a negociação seria apenas um componente dos meios de resolução de conflitos⁷⁴.

Neste diapasão, é preciso entender a negociação, há de um lado a negociação distributiva (também conhecida como negociação competitiva), em que não pleno alcance da eficiência vez que não busca criar valor⁷⁵, a preocupação neste tipo de negociação é de obter valor, e cabe

⁷² CABRAL, Antonio do Passo; CARNEIRO DA CUNHA, Leonardo. Negociação Direta ou Resolução Colaborativa de Disputas (*Collaborative Law*): “Mediação sem Mediador”. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas**: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 725-742.

⁷³ CABRAL, Antonio do Passo; CARNEIRO DA CUNHA, Leonardo. Negociação Direta ou Resolução Colaborativa de Disputas (*Collaborative Law*): “Mediação sem Mediador”. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas**: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 725-742.

⁷⁴ CABRAL, Antonio do Passo; CARNEIRO DA CUNHA, Leonardo. Negociação Direta ou Resolução Colaborativa de Disputas (*Collaborative Law*): “Mediação sem Mediador”. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas**: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 725-742.

⁷⁵ CABRAL, Antonio do Passo; CARNEIRO DA CUNHA, Leonardo. Negociação Direta ou Resolução Colaborativa de Disputas (*Collaborative Law*): “Mediação sem Mediador”. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas**: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 725-742.

ressaltar que enquanto o primeiro se refere aos morais, o segundo se refere ao financeiro.

De outro lado, há a negociação colaborativa, em que não há a preocupação em extrair do outro o máximo que puder, mas juntamente com o outro criar e aumentar valores, separa-se a pessoa do problema e busca-se o aumento dos benefícios, onde encontra respaldo no método de negociação da Escola de Harvard da aplicação dos 7 elementos.

O método da escola consiste na negociação do ganha - ganha, em que, se procura através da negociação com base nos princípios chegar a um acordo em que as partes saiam ganhando e com seus interesses atendidos além de fugirem da negociação com base em posições⁷⁶.

A negociação com base nos princípios visa a busca pelos interesses, através de perguntas e da procura pela compreensão do real interesse de cada parte possibilitando a criação de opções que atinjam o interesse de ambos e sem que nenhuma das partes se sinta prejudicada ou injustificada após sair da mesa de negociação, fazendo parte do método a pré preparação para garantir que os interesses serão identificados e atendidos .

A importância da aplicação do método criado pela Escola de Harvard pode ser comparado pela análise de Pareto⁷⁷, onde indica que 80% dos problemas tem origem em 20% das causas. Pareto indica em seu diagrama que há um limite em que as partes podem negociar e aumentar o benefício da outra parte sem que diminua ou afronte os seus interesses. Indaga-se a possibilidade e disponibilidade das partes em aumentar a satisfação da outra sem diminuir a sua própria.

Conclui-se que através da negociação as partes podem fomentar relações ao longo prazo e garantir que cada vez mais as partes possam alcançar melhores resultados atingindo ambos os interesses e concretizando seus objetivos.

A negociação, pode ser realizada tanto pela parte, quanto pelo seu advogado ou representante, sendo o método mais informal de todos incluídos na resolução colaborativa⁷⁸, basta ter autorização para negociar os termos.

Importante destacar, que a negociação não impede que as partes busquem o litígio caso o

⁷⁶ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 27.

⁷⁷ BRASIL. **Análises de Pareto - O que é e para que serve?** 2018. Disponível em: <<http://portaldaestrategia.infraestrutura.gov.br/ultimas-noticias/577-análises-de-pareto-o-que-é-e-para-que-serve.html>>. Acesso: em 21 set. 2019.

⁷⁸ CABRAL, Antonio do Passo; CARNEIRO DA CUNHA, Leonardo. Negociação Direta ou Resolução Colaborativa de Disputas (*Collaborative Law*): “Mediação sem Mediador”. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas:** mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 725-742.

conflito não seja resolvido de forma pacífica, mas, impede que ambas as partes utilizem informações obtidas na negociação em seu favor no tribunal, exaltando a importância que possui a confidencialidade entre as partes⁷⁹, inclusive, para criar a linha de confiança necessária para que o procedimento possua êxito.

2.3.1. Negociação como um método linear inerente a todos os métodos de resolução de conflitos

Ao falar dos métodos adequados de resolução de conflito, não se desvia do perceptível jogo entre os meios psicológicos; indutivos e persuasivos dos métodos não adversariais. Entre eles, a negociação em um primeiro momento entre as partes, personalíssimo que é preserva a autoria e personalidade de cada uma das partes para que possam resolver por si próprio, seus conflitos⁸⁰.

Pegando o gancho da negociação, surgem outros métodos, como os supracitados que utilizam a negociação como base implementando a figura de um terceiro.

As partes negociam, inclusive, no momento de escolha desses métodos. Vejamos, na mediação as partes precisam estar dispostas a aceitar mediar, o convite para uma mediação configura uma negociação acerca de qual método será utilizado pelas partes para se resolverem.

Lado outro, na arbitragem, as partes também iniciam negociando, a priori, no momento em que optam pela arbitragem celebrando esse “acordo” com um contrato, tão bem conhecido como cláusula arbitral. Em continuidade, há a escolha do tipo de arbitragem; dos árbitros; do local entre outros elementos que apenas são escolhidos com o consenso de ambas as partes.

2.3.2. A diferença da possibilidade da Negociação no Setor Público e Privado

O interesse público é indisponível, sendo este um princípio presente ao longo do texto magno. Existem inúmeras funções, bens essencialmente públicos que não estão disponíveis a serem

⁷⁹ CABRAL, Antonio do Passo; CARNEIRO DA CUNHA, Leonardo. Negociação Direta ou Resolução Colaborativa de Disputas (*Collaborative Law*): “Mediação sem Mediador”. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas**: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 725-742.

⁸⁰ GARCEZ, José Maria Rossani. **Negociação. ADRS. Mediação. Conciliação e Arbitragem**. 2. ed. Rio de Janeiro. Editora *Lumen Juris*, 2004, p. 1.

dispostos, não há como se abrir mão de um território federal, por exemplo⁸¹.

Isso não significa dizer que em certas ocasiões o poder público não possa ou não deva se submeter ou mesmo abdicar de certas pretensões. Nos casos em que houver outros valores em jogo mais importantes que a disponibilidade do interesse público, este deverá ser colocado de lado. Um exemplo que é possível trazer à tona é a possibilidade de na esfera tributária se remir uma multa, conceder a anistia do crédito fiscal⁸².

Ao voltar a análise do Sistema Multiportas, é possível se inferir que cada tipo de conflito, seja ele simples ou mais complexo pode ser resolvido e enquadrado através do princípio da adequação, sem que seja essencial para a parte, que se sinta injustiçada ou que acredite que seus direitos foram atingidos procurar diretamente a jurisdição.

Há ainda outro ponto que pode ser tangenciado quando o assunto é a negociação com o ente público, vez que este está submetido a legalidade, cada ato, cada contrato com a administração pública está sujeita a previsão legal, quando há um conflito envolvendo um ente público, aplica-se o entendimento legislativo acerca de determinado assunto para que se resolva a questão, é o que se observa do texto constitucional:

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte⁸³:

Havendo expressa reprovação de quaisquer atos da Administração Pública que porventura venha a violar os preceitos constitucionais. Em que pese se tenha tamanha responsabilidade constitucional, é possível que se abra mão de certos preceitos, quando estes, além de não violarem o interesse público também forem favoráveis a outra parte.

Entende Eduardo Talamini⁸⁴, que a autocomposição é possível entre o Estado e o particular,

⁸¹ TALAMINI, Eduardo. A (In)Disponibilidade do Interesse Público: Consequências Processuais (Composições em Juízo, Prerrogativas Processuais, Arbitragem, Negócios Processuais e Ação Monitória) – Versão Atualizada para o CPC/2015. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas**: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 275-297.

⁸² TALAMINI, Eduardo. A (In)Disponibilidade do Interesse Público: Consequências Processuais (Composições em Juízo, Prerrogativas Processuais, Arbitragem, Negócios Processuais e Ação Monitória) – Versão Atualizada para o CPC/2015. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas**: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 275-297.

⁸³ BRASIL. **Constituição Federal da República de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 02 mar. 2020.

⁸⁴ TALAMINI, Eduardo. A (In)Disponibilidade do Interesse Público: Consequências Processuais (Composições em Juízo, Prerrogativas Processuais, Arbitragem, Negócios Processuais e Ação Monitória) – Versão Atualizada

desde que alguns requisitos sejam preenchidos, entre tais requisitos destaca-se a necessidade um processo administrativo, a razão é para que administração pública verifique que não possui razão da posição adotada.

A composição realizada poderá ser controlada pelos órgãos incumbidos de fiscalizar a Administração Pública. Fica o ente particular nesta situação submetido a fiscalização do órgão fiscalizador também.

A autocomposição, pode vir como o reflexo da verificação de que aquilo que vinha sendo defendido por determinado ente estava ou poderia estar parcial ou totalmente equivocado, salvo os casos em que há a necessidade de assegurar a tutela jurisdicional sobre determinado direito, quaisquer casos podem ser abrangidos pela resolução extrajudicial dos conflitos⁸⁵.

Outro, portanto, não poderia ser o entendimento senão de que a autocomposição com o ente público é plenamente possível, desde que cumpridos os requisitos legais além dos que podem se acrescidos pela autoridade legal nos casos em que entender ser necessário.

para o CPC/2015. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 275-297.

⁸⁵ TALAMINI, Eduardo. A (In)Disponibilidade do Interesse Público: Consequências Processuais (Composições em Juízo, Prerrogativas Processuais, Arbitragem, Negócios Processuais e Ação Monitória) – Versão Atualizada para o CPC/2015. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 275-297.

3 O ACESSO À JUSTIÇA E A JURISDIÇÃO ESTATAL BRASILEIRA

O Sistema Jurídico Brasileiro é fundado em princípios limitadores do exercício do poder de cada ente. Analisando o Código de Processo Civil de 2015, observa-se que, se pode falar na ampliação do acesso à justiça prescrita no art. 5º, XXXV da Constituição Federal. Passa a reconhecer, de forma expressa, a tutela de direito mediante as ferramentas consensuais de resolução de conflitos. Desta forma, a jurisdição estatal passa a abranger expressamente tanto a heterocomposição quanto a autocomposição.

O artigo 3º do Código de Processo Civil⁸⁶ faz uma breve cópia do dispositivo constitucional elencando em seus parágrafos o uso da arbitragem, solução consensual de conflitos e a determinação de que os métodos de solução de conflitos devem ser incentivados, conforme pode ser observado abaixo:

Art. 3º Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito.

§ 1º É permitida a arbitragem, na forma da lei.

§ 2º O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos.

§ 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

O Código de Processo Civil de 2015, vem com uma mentalidade mais amadurecida no que tange a efetivação dos preceitos constitucionais acerca do acesso à justiça, traz em si uma nova mudança indicando de que forma o processo poderá vir a se desenvolver, há de se oportunizar o processo como uma forma de diálogo e colaboração entre as partes⁸⁷. O processo não mais visto como uma “guerra” entre as partes em que vence aquele que obtiver a sentença proferida pelo Juiz a seu favor.

Diante disto, chama a atenção o Sistema Multiportas, em que, no conceito dado por André Gomma⁸⁸, haveria um centro de justiça, que seria organizado pelo Estado com o suporte e apoio da iniciativa privada. Segundo o magistrado, as partes seriam desta forma serem direcionadas para qual resolução se adequar melhor ao seu conflito.

⁸⁶ BRASIL. **Lei nº 13.105**, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. DF, 16 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 03 mar. 2020.

⁸⁷ QUINTELA, Ana Carolina de Oliveira. A ressignificação do direito fundamental ao acesso à justiça: a autocomposição como pressuposto da mudança do paradigma na tutela dos direitos fundamentais das partes no novo processo civil. **Revista de Arbitragem e Mediação**. Vol. 61. a. 16. São Paulo: Ed.RT, p 246-261.

⁸⁸ AZEVEDO, André Gomma de. **Manual de Mediação Judicial**. 6. ed. Brasília: CNJ, 2016, p. 18. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>.>. Acesso em: 03 mar. 2020.

Importante se demonstra, trazer à baila, que anteriormente ao Código de Processo Civil de 2015, as partes bem como todos os outros sujeitos processuais visualizavam o acesso à justiça, como acesso ao Poder Judiciário sem notar, entretanto, que a justiça abarca um rol amplo de direitos que podem ser efetivados fora do Poder Judiciário.

A intenção do Código de Processo Civil ao trazer essa ampliação ao acesso à justiça, busca, em verdade, efetivar a satisfação relacionada a atuação do Poder Judiciário, contando com o auxílio de diversos profissionais capacitados, busca-se chegar à pacificação social⁸⁹. Verifica-se, uma vez mais, que a saturação da cultura litigiosa não possui mais espaço no âmbito jurídico e social. Conforme tem se manifestado Kazuo Watanabe⁹⁰, o princípio previsto no art. 5º, XXXV, Constituição Federal, não configura acesso aos órgãos jurisdicionais, seria um enorme menosprezo estender a aplicação deste princípio apenas ao Poder Judiciário. Enseja, o acesso qualificado à justiça, entendendo-a como alcance da ordem jurídica em prol do direito a ser tutelado.

Lado outro, tem se caminhado a compreensão de que a completude do acesso à justiça inclui os meios consensuais de conflitos. Neste mesmo sentido, o presidente do Tribunal de Justiça de São Paulo, desembargador Geraldo Pinheiro Franco, em uma palestra realizada no Instituto dos Advogados de São Paulo (IASP) alertou que devido a quantidade de processos, os juízes não mais conseguem julgar caso a caso, ressaltando a importância dos métodos alternativos de solução de conflito para desafogar o Judiciário⁹¹.

Trouxe em sua fala preocupações com os servidores públicos e as condições as quais são submetidas e lembrou que o tutelado não pode mais esperar que a justiça seja feita quando for possível, reforçando a necessidade de objetivar e julgar com celeridade as demandas repetitivas.

Em que pese o entendimento do Desembargador supracitado de que os métodos alternativos serviriam como uma forma de desafogar o Judiciário, o entendimento que será demonstrado é o de que tais métodos, englobam o amplo e substancial conceito de acesso à justiça. Habitando

⁸⁹ QUINTELA, Ana Carolina de Oliveira. A ressifinação do direito fundamental ao acesso à justiça: a autocomposição como pressuposto da mudança do paradigma na tutela dos direitos fundamentais das partes no novo processo civil. **Revista de Arbitragem e Mediação**. Vol. 61. a. 16. São Paulo: Ed. RT, p. 246-261.

⁹⁰ WATANABE, Kazuo. Acesso à Justiça e sociedade moderna. GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel (coord.). **Participação e processo**. São Paulo: Ed. RT, 1988, p. 128-129.

⁹¹ VIAPINA, Tábata. **Não podemos levar os magistrados à exaustão, diz presidente do TJ-SP**. Conjur, 2020, p. 1. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2020-fev-14/nao-podemos-levar-magistrados-exaustao-presidente-tj-sp>>. Acesso em: 03 mar 2020.

em um país cuja mentalidade cultural leva ao litígio, distancia-se do alcance à justiça com base no caso concreto⁹².

O Poder Judiciário, conforme já citado acima, bem como é de notório conhecimento público encontra-se cada vez mais superlotado, não é à toa que a primeira meta do Poder Judiciário com o apoio CNJ para o ano de 2020 é julgar mais processos que os distribuídos. Ato contínuo, que a segunda meta seja julgar processos antigos e a terceira estimular a conciliação na Justiça Estadual, Federal e do Trabalho⁹³.

Em que pese se fale em Sistema Multiportas, métodos alternativos de resolução de conflitos e diversos outros elementos e ou ferramentas que possam auxiliar as partes. Nota-se a contínua procura pelo Poder Judiciário em decorrência da cultura litigiosa ainda presente no Brasil.

A realidade jurisdicional brasileira necessitada de remédios alternativos que possam não apenas servir como suporte ao Poder Judiciário, mas, primordialmente, levar as partes a obterem a melhor resolução possível para o seu conflito. Se percebe, a importância e necessidade da efetivação do Sistema Multiportas, para que cada porta possa ser efetivamente utilizada.

Diante do cenário atual, não há outra alternativa senão entender, como funciona o acesso à justiça, tal como a efetivação de direitos no sistema jurídico brasileiro.

3.1 ANÁLISE QUANTITATIVA DA GESTÃO JUDICIÁRIA NO BRASIL

A sociedade brasileira está a todo tempo passando por diversas mudanças, a exemplificação de grandes e relevantes mudanças legislativas. Apenas nos últimos cinco anos o Brasil alterou o Código de Processo Civil passando a adotar um novo Código de Processo Civil, alterou a parte do Código Civil sobre absolutamente e relativamente incapazes, realizou a alteração da Legislação Trabalhista (Consolidação das Leis do Trabalho – CLT), realizou a reforma da Previdência, instituiu uma nova Lei de Liberdade Econômica e até maio de 2021 entrará em vigor a nova Lei de Proteção de dados⁹⁴.

⁹² WATANABE, Kazuo. Acesso à Justiça e sociedade moderna. GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel (coord.). **Participação e processo**. São Paulo: Ed. RT, 1988, p. 128-129.

⁹³ CONJUR. **Consulta pública do CNJ mostra apoio às metas do Judiciário para 2020**. Conjur, 2019, p. 1. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-nov-13/consulta-publica-cnj-mostra-apoio-metas-2020?imprimir=1>>. Acesso em: 04 mar. 2020.

⁹⁴ BRASIL. **Medida Provisória nº 959**, de 29 de abril de 2020. Estabelece a operacionalização do pagamento do Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda e do benefício emergencial mensal de que trata a Medida Provisória nº 936, de 1º de abril de 2020, e prorroga a *vacatio legis* da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de

Essas, dentre muitas outras, são normas que impactaram e ainda vão impactar na sociedade brasileira, não se pode deixar de lado a possível reforma tributária que possivelmente irá ocorrer no Brasil utilizando-se um modelo de tributação Europeu consolidado há anos, que refletirá diretamente no sistema mais utilizado de resolução de conflitos, qual seja, o Poder Judiciário.

A reforma de uma norma implica diretamente na reforma de um comportamento, seja ele social ou jurídico. Há de se lembrar que uma norma jurídica que não possui comando proibitivo, autoriza o comportamento.

Com base, outro não será o comportamento social senão buscar a reposta no Poder Judiciário, que em variadas situações não apenas firmam entendimentos acerca de determinadas normas (a exemplo dos tribunais de primeiro e segundo grau) bem como acabam por legislar para que determinados e possíveis conflitos/ incongruências normativas sejam contempladas (a exemplo do Superior Tribunal de Justiça e Supremo Tribunal Federal).

Para que possa ser compreendido essas alterações em congruência com as normas pré-existentes os conflitos resultantes da mesma, há de se observar que o Poder Judiciário não consegue resolver tais conflitos com eficiência ou com a qualidade que se deseja, em razão da excessiva judicialização no país⁹⁵.

A partir desde ponto, será analisada a gestão judiciária, para que se possa entender seus aspectos e traçar os elementos que possam ser as consequências dos resultados obtidos pelo Poder em comento.

3.1.1. Da desfuncionalidade do Poder Judiciário

O grande desafio do Poder Judiciário, é trazer celeridade e efetividade às suas decisões. As violações ao direito fundamental dos indivíduos podem ser observadas no judiciário com certa recorribilidade que não se pode mais aceitar, espera-se longo dos anos pela decisão acerca de um direito material, e, correndo o risco de que a execução de seu título seja ineficiente ou que o direito pretense prescreva. Ressalta-se, as audiências que ocorrem no Juizado Especial, seguindo o rito da Lei n. 9.099/95 que busca efetivar um rito mais simples e célere. No entanto,

2018, que estabelece a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD. DF, 29 abr. 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv959.htm. Acesso em: 04 mai. 2020.

⁹⁵ DIAS, Feliciano Alcides. A (Re)Vitalização Do Acesso À Justiça E O Papel Dos Meios Alternativos De Resolução Dos Conflitos. *Juris Plenum*. ano XV, n. 89, set./out. Caxias do Sul: Editora Juris Plenum, 2019, p. 105-128.

há casos em que as partes esperam de 3 a 6 meses por uma audiência de conciliação no melhor dos cenários⁹⁶ devido ao excessivo fluxo processual.

Então, depara-se com as consequências da crise do poder judiciário, em que, a partir da ineficiência do órgão a sociedade começa a questionar sua capacidade para resolver conflitos, deixando de cumprir uma de suas funções básicas: pacificar os conflitos na sociedade.

Novamente, se faz necessário a remissão ao art. 37 da Constituição Federal⁹⁷, em que determina que a Administração pública direta e indireta deverá obedecer, dentre outros, o princípio da eficiência. A partir daí, indaga-se, o que o poder originário quis ao citar a eficiência como princípio a ser seguido. No mesmo sentido, o art. 8º do Código de Processo Civil⁹⁸, traz ao Juiz o dever de garantir a eficiência:

Art. 8º Ao aplicar o ordenamento jurídico, o juiz atenderá aos fins sociais e às exigências do bem comum, resguardando e promovendo a dignidade da pessoa humana e observando a proporcionalidade, a razoabilidade, a legalidade, a publicidade e a eficiência.

A legitimidade do judiciário, a efetividade do direito perpassa pela formação do Juiz, este, posto constitucionalmente como encarregado de prestar serviço de jurisdição à população, encarregado de realizar então a administração judiciária⁹⁹.

O Juiz, como administrador público, deve ter um conhecimento teórico para uma gestão da prestação jurisdicional, permitindo a atuação técnica tanto em matéria jurídica, quanto a administração pública, que possa vir a resultar em uma efetividade do direito¹⁰⁰.

O que se espera de um órgão estatal, que realiza a prestação de um serviço jurisdicional, é que essa prestação ocorra de maneira segura, estável, célere, efetiva, equilibrada e de fácil (tal como

⁹⁶ MELO, Bricio Luis da Anunciação; DIAS, Clara Angélica Gonçalves Cavalcanti. A Administração Judiciária gerencial como meio de atingir a razoável duração do processo. **Revista Brasileira de Direito Processual – RBDPro**, Belo Horizonte, ano 26, nº 102, p. 153-168.

⁹⁷ BRASIL. **Constituição Federal da República de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 05 fev. 2019.

⁹⁸ BRASIL. **Lei nº 13.105**, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. DF, 16 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 30 mar. 2020.

⁹⁹ NETO, João Carneiro Duarte Neto. O judiciário brasileiro e suas anomalias: a quantidade de processos e qualidade das decisões. **Revista ESMAT - Escola Superior Da Magistratura Tocantinense**. Vol. 11. n. 17, jan./jun. Palmas: ESMAT, 2019, semestral, p.131-152.

¹⁰⁰ NETO, João Carneiro Duarte Neto. O judiciário brasileiro e suas anomalias: a quantidade de processos e qualidade das decisões. **Revista ESMAT - Escola Superior Da Magistratura Tocantinense**. Vol. 11. n. 17, jan./jun. Palmas: ESMAT, 2019, semestral, p.131-152.

com a menor onerosidade possível) acesso¹⁰¹.

Lado outro, facilmente se percebe a constatação de problemas na prestação do serviço de justiça no Brasil, segundo dados do Conselho Nacional de Justiça, o Poder Judiciário encerrou o ano de 2018 com 78,7 milhões de processos em tramitação que aguardavam resolução definitiva¹⁰².

Desses processos, o total de 14,1 milhões, correspondente a 17,9% estavam suspensos, sobrestados ou mesmo em arquivo provisório. Ou seja, dos 78,7 milhões, 64,6 milhões de ações judiciais obtinham seu curso no Brasil. De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2018, o Brasil possuía 208.494.900 habitantes¹⁰³. Por mais que a população venha aumentando, o número de casos novos não faz jus a uma possível proporção, seria considerar que quase metade da população brasileira possui um litígio, incluindo crianças, adolescentes, bebês e idosos de idade avançada.

Diante dessas informações, cabe a análise dos dados em números, obtidos através do Conselho Nacional de Justiça por ser o órgão de maior gestão, organização e controle do Poder Judiciário. A partir da análise da tabela abaixo, se chama a atenção para um fato importante, até o ano de 2015 (ano da publicação do novo Código de Processo Civil), havia uma variedade maior tanto no número de processos novos quanto no número de processos baixados, após o ano de 2015, observa-se que em 2016, 2017 e 2018 o Poder Judiciário passou a apresentar um padrão tanto de processos baixados quanto de casos novos tendendo ou a aumentar ou a diminuir e assim seguir um padrão.

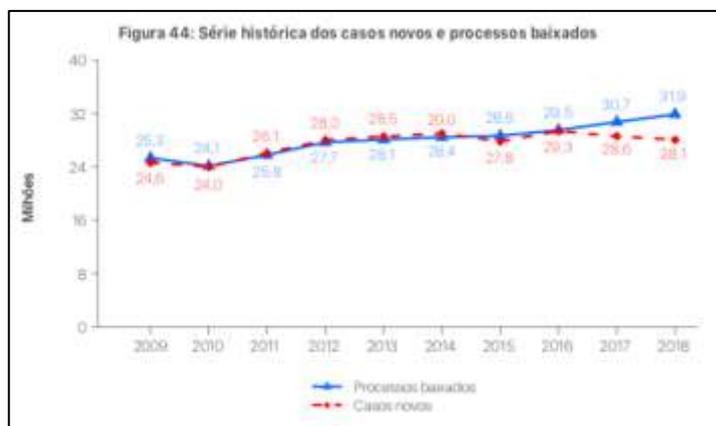
O primeiro ponto a ser observado, está diretamente relacionado aos processos baixados, enquanto os dados mostram um aumento efetivo do órgão, indaga-se as condições desses processos baixados. Dialogando com o Código de Processo Civil de 2015, muitas regras processuais foram alteradas, o número de acordos passou a aumentar, o direito material no período em comento também mudou o que pode ter causado a estabilidade de baixa processual tal como a diminuição de novos casos como se observa abaixo no gráfico abaixo:

¹⁰¹ NETO, João Carneiro Duarte Neto. O judiciário brasileiro e suas anomalias: a quantidade de processos e qualidade das decisões. **Revista ESMAT - Escola Superior Da Magistratura Tocantinense**. Vol. 11. n. 17, jan./jun. Palmas: ESMAT, 2019, semestral, p.131-152.

¹⁰² BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019**: ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019, p. 81. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/contendo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020

¹⁰³ INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Painel de indicadores**, 2020. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/indicadores.html>>. Acesso em: 08 mar. 2020.

Figura 1 - Série histórica dos casos novos e processos baixados



Fonte: Justiça em Números, CNJ¹⁰⁴

A construção de um Código de Processo Civil que possa solucionar a excessiva e intensa litigiosidade, constituía preocupação dos profissionais no cenário que levou a alteração do Código de Processo Civil em 2015. Em que pese, a mudança do dispositivo em comento tenha ocorrido na intenção de melhorar a morosidade do Poder Judiciário, o que ocorreu foi o aumento de burocracia processual, resultante do aumento de prazos e atos¹⁰⁵. Argumenta-se, que o que leva ao Poder Judiciário atuar com morosidade tem como um de seus elementos o número de litígios existentes¹⁰⁶.

O cenário que vivia o Brasil antes da Constituição de 1988, era de uma sociedade contida, com seus direitos limitados e diversas vezes desrespeitados, esse cenário passa a mudar com a previsão do acesso ao poder judiciário, previsto no texto magno, o famoso princípio do acesso à justiça¹⁰⁷, levando ao número elevado de recursos no Poder Judiciário.

A parte que decidir recorrer da decisão que não entender por adequada, deve cumprir alguns requisitos impostos pela legislação, que são os pressupostos de admissibilidade. O não

¹⁰⁴ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019: ano-base 2018**. Brasília: CNJ, 2019, p. 80. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020

¹⁰⁵ LUNARDI, Fabricio Castagna. **Processo, gestão judicial e efetividade: por um novo campo de estudo**. TJDT, 2020, p. 1-2. Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2019/processo-gestao-judicial-e-efetividade-por-um-novo-campo-de-estudo-juiz-fabricio-castagna-lunardi>>. Acesso em: 12 mar. 2020.

¹⁰⁶ OLIVEIRA, Alexandre Máximo. **Os impactos do novo código de processo civil na admissibilidade dos recursos**. ver. de proc., jurisd. e efetiv. e da jus. Minas Gerais. Vol. 1. n.2. jul./dez. 2015, p. 167-187.

¹⁰⁷ OLIVEIRA, Alexandre Máximo. **Os impactos do novo código de processo civil na admissibilidade dos recursos**. ver. de proc., jurisd. e efetiv. e da jus. Minas Gerais. Vol. 1. n.2. jul./dez. 2015, p. 167-187.

cumprimento desses pressupostos, impede o reexame da decisão impugnada¹⁰⁸.

Com a reforma do Código de Processo Civil, o juízo de admissibilidade e de mérito de um recurso, apenas é realizado por aquele juízo que possui competência recursal, rememora-se, que quando houver precedente firmado em Súmula de Tribunais ou em julgamento de recurso especial ou extraordinário repetitivo, e ainda, em incidente de assunção de competência ou de resolução de demandas repetitivas, estará o relator autorizado a realizar o julgamento monocraticamente, vide art. 1023, §2º¹⁰⁹.

O Código de Processo Civil, extinguiu o duplo juízo de admissibilidade, que antes era realizado pelo juízo *a quo* e em um segundo momento, pelo juízo *ad quem*¹¹⁰. Após a reforma, o juízo *a quo* passou a fazer o recebimento do recurso e concede a outra parte a possibilidade de resposta, após, o recurso é encaminhado ao juízo *ad quem*, que poderá ou não realizar o recebimento do recurso.

Com essa alteração do Código de Processo Civil, é possível observar duas mudanças, a primeira, é de que o recurso não mais fica estagnado no órgão que proferiu a decisão que ensejou o recurso aguardando que este seja admitido, além disso, os recursos da inadmissibilidade do recurso pelo juízo *a quo* não mais existem, aumentando a celeridade do julgamento (salvo as exceções previstas em lei)¹¹¹ e diminuindo o tempo ocioso que o processo fica na primeira instância.

Em que pese alguns podem ter vindo a ficar contentes com tal mudança, o mesmo não se pode dizer acerca do Supremo Tribunal Federal e Superior Tribunal de Justiça. Em um primeiro momento, tramitou no Senado Federal o Projeto de Lei nº 414/2015, o projeto foi rejeitado pelo Senado e dispunha sobre o juízo de admissibilidade dos recursos extraordinário e especial, que viria a alterar os dispositivos da Lei nº 13.105/15.

A justificava do Projeto de Lei nº 414/15, foi de que a reforma do Código de Processo Civil haveria retirado o filtro recursal, o qual era realizado pelo pela Presidência ou Vice-Presidência

¹⁰⁸ OLIVEIRA, Alexandre Máximo. **Os impactos do novo código de processo civil na admissibilidade dos recursos.** ver. de proc., jurisd. e efetiv. e da jus. Minas Gerais. Vol. 1. n.2. jul./dez. 2015, p. 167-187.

¹⁰⁹ BRASIL. **Lei nº 13.105**, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. DF, 16 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 28 abr. 2020.

¹¹⁰ DELFINO, Lúcio. **Eliminação do duplo filtro de admissibilidade foi tiro que saiu pela culatra.** Conjur, 2017, p. 2. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2017-abr-09/fim-duplo-filtro-admissibilidade-tiro-saiu-culatra>. Acesso em: 28 abr. 2020.

¹¹¹ OLIVEIRA, Alexandre Máximo. **Os impactos do novo código de processo civil na admissibilidade dos recursos.** ver. de proc., jurisd. e efetiv. e da jus. Minas Gerais. Vol. 1. n.2. jul./dez. 2015, p. 167-187.

do juízo *a quo*¹¹².

Os recursos ordinário e especial seguiriam seu tramite sem a necessidade de passar por um juízo de admissibilidade, levando a estes tribunais um trabalho maior a ser desenvolvido, visto que possuem recursos humanos reduzidos quando comparados com tribunais inferiores.

Em um segundo momento, a Lei nº 13.256 de 4 de fevereiro de 2016, incluiu no Código de Processo Civil vigente o duplo juízo de admissibilidade para Recurso Especial e Recurso Extraordinário, no casos em que (i) não tenha sido reconhecida a repercussão geral ou a recurso extraordinário que esteja em conformidade com o entendimento do Supremo englobado no regime de repercussão geral e (ii) recurso interposto contra acórdão que esteja em conformidade com o entendimento do Supremo Tribunal Federal ou Superior Tribunal de justiça, no âmbito do regime de julgamento de recursos repetitivos.

A inovação trazida pelo Código de Processo Civil de 2015, levaria o Superior Tribunal de Justiça, a título de exemplo, a aumentar o número de decisões em que apenas realiza o juízo de admissibilidade, diminuindo, lado outro, o número de decisões que analisam o mérito e garantem o direito pleiteado pela parte.

Conforme se observa das atividades do Egrégio Tribunal, são rotineiros os julgamentos que apenas analisam o juízo de admissibilidade, sem sequer, chegar à análise do mérito. Observa-se:

DECISÃO RECORRIDA PUBLICADA ANTERIORMENTE À VIGÊNCIA DO NORMATIVO REFERENCIADO. INTERPOSIÇÃO SUCESSIVA DE DIVERSOS RECURSOS. PRETENSÃO DE NOVO JULGAMENTO DA CAUSA. INADEQUAÇÃO DA VIA ELEITA.

1. Os embargos de declaração, como se infere da redação do artigo 619 do Código de Processo Penal, supõem defeitos na mensagem do julgado, em termos de ambiguidade, omissão, contradição ou obscuridade, isolada ou cumulativamente.

(...)

4. Desse modo, o que realmente pretende o embargante com a interposição de sucessivos recursos nesta Corte é o novo julgamento da causa, porquanto insatisfeito com resultado aqui obtido, providência inadequada na via eleita, mormente quando não se verifica flagrante ilegalidade a ser reparada no exame realizado pelas instâncias ordinárias.

5. Embargos de declaração rejeitados, com determinação de baixa imediata do feito, independentemente da interposição de novos recursos pelo ora embargante.

(EDcl nos EDcl no AgRg no AREsp 505.890/RJ, Rel. Ministro ANTONIO SALDANHA PALHEIRO, SEXTA TURMA, julgado em 17/10/2017, DJe 27/10/2017)¹¹³.

¹¹² OLIVEIRA, Alexandre Máximo. **Os impactos do novo código de processo civil na admissibilidade dos recursos.** ver. de proc., jurisd. e efektiv. e da jus. Minas Gerais. Vol. 1. n.2. jul./dez. 2015, p. 167-187.

¹¹³ BRASIL. **Superior Tribunal de Justiça. Agravo em Recurso Especial n 505.890/RJ – Proc. 2014/0086404-4.** Embargante: Júlio César Sousa Ramos. Embargado: Ministério Público Federal. Relator: Min. Antonio

Neste caso, o recurso foi inadmitido pelo Tribunal. Em que pese não tenha o embargante cumprido todos os requisitos de admissibilidade, em razão da sentença ocorrida ter sido proferida em 2014 impede a concessão do prazo de 5 dias para que o embargante possa corrigir os vícios presentes no recurso e assim o Tribunal poderia realizar o exame do mérito, no entanto, o resultado deste caso foi o arquivamento do processo, incluído no número de processos baixados sem a efetiva resolução do conflito.

Passa a se observar então, a presença de outro óbice criado pelo ordenamento jurídico, qual seja, o preparo do recurso. A falta de preparo leva a inadmissibilidade do recurso. No que tange ao preparado podem ser observados três problemas: (i) falha na comprovação; (ii) ausência do preparo e ainda (iii) preparo insuficiente¹¹⁴. Em nenhum destes casos aplica-se a deserção diretamente, havendo um prazo para que a parte possa se regularizar.

Isto decorre em face da primazia da decisão do mérito do recurso extraordinário e especial, previsto no art. 1029, §3º do Código de Processo Civil, quando determinado vício formal não for grave, poderá ser realizada a correção e se esta não ocorrer, então, o recurso não deverá ser conhecido¹¹⁵.

No entanto, há de se observar, que algumas normas mudaram com o código que passou a vigor em 2016, e que, há processos que chegaram ao Tribunal, antes desta data, o que pode repercutir em vício graves não cabíveis de reparo, sem que o ordenamento tenha se preocupado em como resolver casos desse tipo deixando margem para a jurisprudência determinar o procedimento a ser seguido.

Abaixo, observa-se outra decisão do Egrégio Tribunal em que inadmitiu o recurso em razão da ausência do cumprimento dos requisitos de admissibilidade:

RECURSO MANEJADO SOB A ÉGIDE DO NCPC. ART. 538 DO CPC/73.
MULTA. NÃO COMPROVAÇÃO DO RECOLHIMENTO. PRESSUPOSTO
RECURSAL OBJETIVO DE ADMISSIBILIDADE.
EMBARGOS NÃO CONHECIDOS.

1. Vale pontuar que os presentes embargos de declaração foram opostos contra decisão publicada na vigência do novo Código de Processo Civil, razão pela qual

Saldanha Palheiro.Brasília. DJ. 27/10/2017. Disponível em:
<https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ITA&sequencial=1647126&num_registro=201400864044&data=20171027&formato=PDF>. Acesso em: 07 mai. 2020.

¹¹⁴ DIDIER JR, Fredie. **Curso de direito processual civil:** o processo civil nos tribunais, recursos, ações de competência originária de tribunal e *querela nullitatis*, incidentes de competência originárias de tribunal. 13 ed. reform. Salvador. Ed. *JusPodivm*. 2018, p. 127.

¹¹⁵ DIDIER JR, Fredie. **Curso de direito processual civil:** o processo civil nos tribunais, recursos, ações de competência originária de tribunal e *querela nullitatis*, incidentes de competência originárias de tribunal. 13 ed. reform. Salvador. Ed. *JusPodivm*. 2018, p. 318.

devem ser exigidos os requisitos de admissibilidade recursal na forma nele prevista, nos termos do Enunciado Administrativo nº 3 aprovado pelo Plenário do STJ na sessão de 9/3/2016: Aos recursos interpostos com fundamento no CPC/1973 (relativos a decisões publicadas a partir de 18 de março de 2016) serão exigidos os requisitos de admissibilidade recursal na forma do novo CPC.

2. O prévio recolhimento da multa prevista no art. 538, parágrafo único, do CPC/73 é pressuposto recursal objetivo de admissibilidade de qualquer impugnação recursal.

3. A ausência do comprovante do depósito da mencionada multa implica o não conhecimento do recurso interposto posteriormente à condenação.

4. Embargos de declaração não conhecidos, determinada a imediata baixa dos autos à instância de origem, independentemente da publicação do acórdão.

(EDcl nos EDcl nos EDcl nos EDcl nos EDcl no AgRg nos EDcl nos EDcl no REsp 1194631/SC, Rel. Ministro MOURA RIBEIRO, TERCEIRA TURMA, julgado em 09/08/2016, DJe 16/08/2016)¹¹⁶.

Em face do não pagamento da multa, requisito de admissibilidade, o recurso subiu ao Superior Tribunal de Justiça e após, foi inadmitido e encaminhado ao Tribunal de origem. Aproveita-se para esclarecer, que se considerará baixado o processo que for remetido para as instâncias inferiores ou superiores, tomando como base o glossário da Resolução Conselho Nacional de Justiça 76/2009¹¹⁷. Ou seja, uma vez o processo remetido ao tribunal de origem, é tido como baixado pelos índices do Conselho Nacional de Justiça, em que pese ainda possa ter algum tipo de providência, e em que pese não se tenha a resolução do conflito.

Entre os elementos que podem ser abarcados na análise dos dados em comparação ao Código de Processo Civil de 2015, encontra-se o impacto na ordem cronológica de julgamento no Poder Judiciário. Com a alteração do artigo 12º, Código de Processo Civil¹¹⁸, os juízes passaram a preferencialmente atender à ordem cronológica de conclusão para proferir suas decisões. O dispositivo apenas expressou algo que já se observava antes, que em regra se julgará em ordem cronológica, mas, em certos casos o magistrado justificadamente poderá desrespeitar a ordem.

Olhando por um viés positivo, o objetivo da norma é evitar que alguns processos andem mais rápidos que outros sem quaisquer justificativas¹¹⁹, encontrando a ordem cronológica de julgamento dos processos com o princípio da publicidade, razoável duração do processo, entre

¹¹⁶ BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. **Embargos de Declaração em Recurso Especial n. 1194631/SC – Proc. 2010/0089149-0**. Embargante: Litoral Hotel Ltda e outros. Embargado: Banco do Brasil. Relator: Min. Moura Ribeiro. Brasília. DJ. 16/08/2016. Disponível em: <https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ITA&sequencial=1528921&num_registro=201000891490&data=20160816&formato=PDF>. Acesso em: 07 mai. 2020.

¹¹⁷ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019: ano-base 2018**. Brasília: CNJ, 2019, p. 79. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020

¹¹⁸ BRASIL. **Lei nº 13.105**, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. DF, 16 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 28 abr. 2020.

¹¹⁹ GONÇALVES, Luciano. **Da ordem cronológica de julgamento no novo CPC e seu impacto no judiciário**. Jus, 2016, p. 5. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/47530/da-ordem-cronologica-de-julgamento-no-novo-cpc-e-seu-impacto-no-judiciario>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

outros.

O viés negativo, por outro lado, perpassa pela lógica de que os processos mais fáceis de julgar terão privilégio em face dos mais complexos¹²⁰, além dos casos mais urgentes que podem vir a causar uma violação expressa à ordem cronológica, sob a justificativa de urgência.

O ponto relevante, é o Poder Judiciário ter autonomia para os casos em que julgar necessário conceder um julgamento mais célere, isso pode ser observado nas semanas de baixa processual, em que o Poder Judiciário encerra seu atendimento para julgar processos por tema.

Além da facilidade de reunir processos de um mesmo tema para acelerar sua análise, há o respeito ao princípio, vez que naquele tema julga-se em ordem cronológica, passando na frente de outros casos com relevante justificativa, elevar a celeridade processual dos processos há certo tempo distribuídos no Tribunal.

Diante disto, é possível observar que por causa do alto fluxo processual, carência de profissionais específicos para cada tema o que leva ao aumento da morosidade do Poder Judiciário tendo em vista que certos magistrados precisam de um tempo maior para produzir e despachar em certos casos.

Entregando ao Conselho Nacional a necessidade de determinar que ocorra uma pausa nas audiências e atendimentos realizados nas varas para que o magistrado realizem sua atividade principal, que é justamente a de decidir o processo¹²¹.

Com essa perspectiva, outros fatores podem explicar tanto o aumento de baixa de processo quanto a diminuição de casos novos. Após um ano da vigência da Lei 13.467/2017, que alterou a Consolidação das Leis do Trabalho, o Tribunal Superior do Trabalho (TST) constatou a diminuição no volume de novas ações, redução do estoque de processos na Justiça do Trabalho entre outros aspectos.

Conforme se observa dos dados estatísticos, no início da vigência da reforma da Consolidação das Leis do Trabalho, houve uma elevação no número de casos recebidos em primeiro grau. Ao realizar uma comparação com o mês de outubro (mês que antecedeu a reforma), verifica-se que foram ajuizadas 46.356 ações a mais. Havendo uma abrupta queda em dezembro com 205.475

¹²⁰ GONÇALVES, Luciano. **Da ordem cronológica de julgamento no novo CPC e seu impacto no judiciário**. Jus, 2016, p. 5. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/47530/da-ordem-cronologica-de-julgamento-no-novo-cpc-e-seu-impacto-no-judiciario>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

¹²¹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Começa a Semana da Baixa Processual na Justiça Baiana**. 2017, p. 2. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/comeca-semana-da-baixa-processual-na-justica-baiana/>>. Acesso em: 04 mai. 2020.

processos a menos. Ainda em setembro de 2018, foram ajuizadas 137.633, um total de 152.071 ações a menos do que no mês da vigência.

Figura 2 – Casos novos por mês entre janeiro 2017 e setembro 2018



Fonte: TST¹²²

Com a diminuição de casos novos, em paralelo, ocorreu um aumento na produtividade da Justiça do Trabalho¹²³, havendo mais tempo, para se dedicar a processos ajuizados anteriormente e que se encontravam aguardando decisões seja ela interlocutória, para dar prosseguimento ao feito, seja uma sentença ou decisão de um recurso.

¹²² BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Primeiro ano da reforma trabalhista: efeitos**. 2018, p. 1. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/primeiro-ano-da-reforma-trabalhista-efeitos?inheritRedirect=false>. Acesso em: 10 mar. 2020.

¹²³ BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Primeiro ano da reforma trabalhista: efeitos**. 2018, p. 2. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/primeiro-ano-da-reforma-trabalhista-efeitos?inheritRedirect=false>. Acesso em: 10 mar. 2020.

Figura 3 - Comparação de processos ingressados em 2017 e 2018



Fonte: TST¹²⁴

Conforme se observa no comparativo abaixo entre janeiro e setembro de 2017 e o mesmo período em 2018, as Varas do Trabalho receberam 2.013.241 reclamações trabalhistas em 2017 e apenas 1.287.208 reclamações trabalhistas em 2018¹²⁵, uma redução significativa.

Como já exposto acima, a produtividade aumentou, segundo dados fornecidos pelo Tribunal Superior do Trabalho. Em dezembro de 2017, o total de 2,4 milhões de processos aguardavam julgamento nas Varas e Tribunais do Trabalho, sendo que, em agosto de 2018, o número foi reduzido para 1.9 milhões¹²⁶.

Cabível ressaltar, que as alterações da reforma trabalhista apenas se aplicam aos processos iniciados após 11/11/2017, início de sua vigência.

Inclusive, ao realizar análise comparativa entre a evolução da redução do número de processos baixados, observa-se, ao realizar comparativo com o número de processos novos na justiça como um todo, também, vem paralelamente com o acompanhamento da desenvoltura no aumento de sentenças proferidas tanto em primeiro quanto em segundo grau, após 2015,

¹²⁴ BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Primeiro ano da reforma trabalhista: efeitos**. 2018, p. 2. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/primeiro-ano-da-reforma-trabalhista-efeitos?inheritRedirect=false>. Acesso em: 10 mar. 2020.

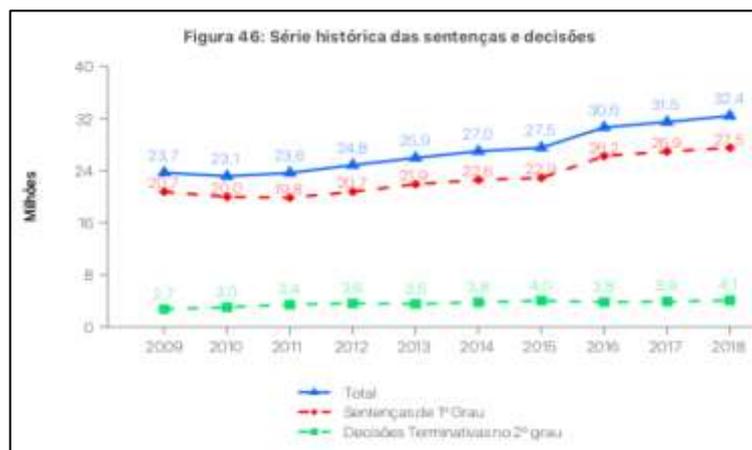
¹²⁵ BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Primeiro ano da reforma trabalhista: efeitos**. 2018, p. 2. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/primeiro-ano-da-reforma-trabalhista-efeitos?inheritRedirect=false>. Acesso em: 10 mar. 2020.

¹²⁶ BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Primeiro ano da reforma trabalhista: efeitos**. 2018, p. 2. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/primeiro-ano-da-reforma-trabalhista-efeitos?inheritRedirect=false>. Acesso em: 10 mar. 2020.

observar um aumento no número de sentenças proferidas.

Conforme se observa em gráfico analisado anteriormente, de 2016 a 2018, o número de casos novos caiu de 29,3 milhões para 28,1 milhões. Essa mudança, resultou no aumento das sentenças no mesmo período de 30,6 para 32,4 milhões, vê-se abaixo:

Figura 4 - Série histórica das sentenças e decisões



Fonte: Justiça em Números, CNJ¹²⁷

Percebe-se, que mesmo sob um olhar macro do atual cenário, é possível observar que, as mudanças legislativas impactam e continuam impactando no Poder Judiciário, resultando no aumento de produção e ainda vagarosa redução de processos.

Outro elemento que pode ser observado que nasceu na justiça brasileira, entende-se o Poder Judiciário, é a ferramenta de inteligência artificial do Supremo Tribunal Federal. Batizado pelo Supremo com o nome Victor, constitui a iniciativa do uso de inteligência artificial do Poder Judiciário, podendo ser expandido em um futuro e com estrutura para toda a Administração Pública¹²⁸.

Inicialmente, Victor foi criado para realizar a separação dos recursos que chegam ao Tribunal por tema. Ressalta-se, que a máquina vem como uma ferramenta auxiliar dos servidores, não sendo capaz de processar ou julgar, visto que esta é uma função dos servidores, ação humana.

¹²⁷ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019**: ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019, p. 81. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020.

¹²⁸ BRASIL. Superior Tribunal Federal. **Inteligência artificial vai agilizar a tramitação de processos no STF**. 2018, p. 1. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=380038>>. Acesso em: 11 mar. 2020.

Em visita a Londres para apresentação do Projeto Victor e a plataforma PJe, o Ministro Dias Tofoli, informa a promessa que o Projeto Victor possui em trazer maior economia de tempo e de recursos humano, já que realiza em apenas 5 (cinco) segundos uma atividade que a força humana leva em média 44 (quarenta e quatro) minutos para desenvolver, no entanto, ressalta a importância da requalificação da força humana.

O Ministro Luiz Fux¹²⁹, visando contemplar o tema em palestra que viria ser realizada, desenvolveu a seguinte análise, a taxa de congestionamento e gasto brasileiro com o Poder Judiciário é notória, não é à toa, que em 2016, as despesas com o Poder Judiciário, corresponderam a 1.4% do PIB (produto bruto interno) do Brasil¹³⁰.

O Ministro aponta que Victor veio como ferramenta a ser utilizada na redução desse congestionamento, no primeiro trimestre de 2019, a inteligência artificial já realizava atividades como separação e classificação de peças; separação de início e fim de uma peça processual (ou decisão). As atividades realizadas por Victor, tem permitido que os processos fluam com mais rapidez, visto que realiza atividades com maior celeridade que a força humana¹³¹.

Outro ponto que pode ser elencado, trata-se acerca do potencial auxílio na resolução dos recursos extraordinários que chegam ao STF, de acordo com os dados apresentados pelo Ministro Luiz Fux¹³², dos 80 mil recursos que chegam ao Tribunal, 40 mil retornam para o Tribunal de origem, seja, por não terem preenchido os requisitos de admissibilidade ou, por se encontrarem incluídos no rol de temas de repercussão geral.

Relembra-se, que como analisado acima no Superior Tribunal de Justiça, muitas das decisões do Egrégio Tribunal referem-se a questões de admissibilidade, impedindo a análise do mérito e conseqüente resolução dos casos.

Em razão de Victor conseguir identificar 27 dos temas mais comuns, que corresponde a 50% dos temas com repercussão geral, ele é capaz de direcionar a resolução de certa quantidade de processos, ressalta-se, que a máquina não realizará o julgamento, tendo em vista ser esta uma

¹²⁹ CONJUR. **Fux mostra benefícios e questionamentos da inteligência artificial no Direito**. Conjur, 2019, p. 10. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-mar-14/fux-mostra-beneficios-questionamentos-inteligencia-artificial>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

¹³⁰ CONJUR. **Fux mostra benefícios e questionamentos da inteligência artificial no Direito**. Conjur, 2019, p. 10. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-mar-14/fux-mostra-beneficios-questionamentos-inteligencia-artificial>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

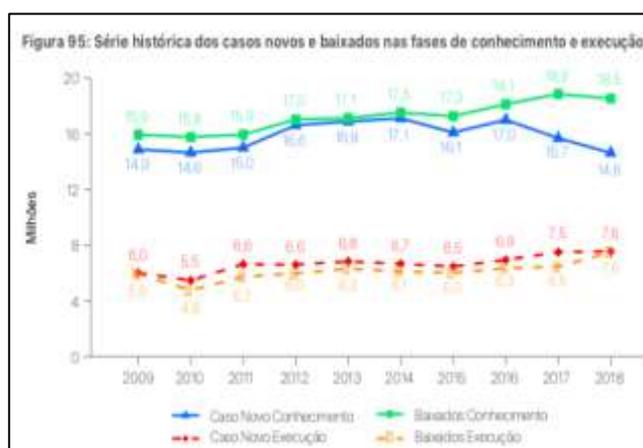
¹³¹ CONJUR. **Fux mostra benefícios e questionamentos da inteligência artificial no Direito**. Conjur, 2019, p. 11. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-mar-14/fux-mostra-beneficios-questionamentos-inteligencia-artificial>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

¹³² CONJUR. **Fux mostra benefícios e questionamentos da inteligência artificial no Direito**. Conjur, 2019, p. 11. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-mar-14/fux-mostra-beneficios-questionamentos-inteligencia-artificial>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

função humana e que carece de legitimidade que apenas os magistrados possuem.

Outra análise que faz jus a esta discussão, refere-se a taxa de congestionamento do Poder Judiciário, em que pese os números apontem certa evolução, conforme se observa na tabela abaixo, na prática observa-se que causas que impactam nos acervo de congestionamento poderiam estar dando espaço a outras causas que necessitam de maior atenção:

Figura 5 - Série histórica dos casos novos e baixados nas fases de conhecimento e execução



Fonte: Justiça em Números, CNJ¹³³

A tabela acima, reporta a diferença dos casos novos e baixados em uma comparação entre as fases de conhecimento e execução. Em que pese os processos tenham passado a tramitar, em sua maioria digitalmente, percebe-se que há uma diminuição nos novos casos ingressados na fase de conhecimento. Diferentemente, do que vem ocorrendo nos casos de execução. Após a reforma do Código de Processo Civil de 2015¹³⁴, o número de atos existentes em um processo aumentou.

Os prazos em fase de execução apenas devem ser cumpridos pelas partes:

Art. 523. No caso de condenação em quantia certa, ou já fixada em liquidação, e no caso de decisão sobre parcela incontroversa, o cumprimento definitivo da sentença far-se-á a requerimento do exequente, sendo o executado intimado para pagar o débito, no prazo de 15 (quinze) dias, acrescido de custas, se houver.

Art. 847. O executado pode, no prazo de 10 (dez) dias contado da intimação da penhora, requerer a substituição do bem penhorado, desde que comprove que lhe será

¹³³ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019**: ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019, p. 81. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020.

¹³⁴ BRASIL. **Lei nº 13.105**, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. DF, 16 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 11 mai. 2020.

menos onerosa e não trará prejuízo ao exequente.

Quando esses prazos não são cumpridos pelo executado, considera-se que o prazo decorreu, podendo, a outra parte solicitar o prosseguimento do feito. Lado outro, não são raros os casos em que um ato cartorário por mais simples que possa ser aguarde meses para ser cumprido. O mesmo pode-se afirmar por exemplo, das situações em que o executado cumpre com suas obrigações e a expedição do alvará com o valor a ser levantado leva meses para ser expedida.

Diante destes aspectos que podem vir a ser analisados em momento oportuno, as execuções fiscais chamam atenção e merecem um olhar mais a fundo.

Em 2017, o total de 51% dos 95 milhões dos processos que tramitavam no Judiciário, tratavam de ações para recuperar valores devidos por pessoas e empresas aos Estados, Municípios ou a União¹³⁵.

No final de 2018, o cenário não progrediu, o Poder Judiciário encontrava-se com 79 milhões de processos pendentes. Desta quantidade de processos, 54,2% tramitavam em fase de execução¹³⁶. A tabela em análise, demonstra que enquanto os processos em fase de conhecimento tendem a serem solucionados rapidamente, os processos em fase de execução tendem a seguir uma linha quase reta, o número de casos novos desde 2009 vem superando o número de casos baixados. Em que pese a diferença entre os casos novos e casos baixados seja pequena, há de se observar que desde 2009 praticamente a mesma quantidade de processos que são baixados na fase de execução corresponde ao número que passa a estar na fase de execução.

Desses processos que tramitam em fase de execução, 73 % corresponde a execuções fiscais. O ente público, fiscalizador e arrecadador, o qual deveria lutar contra a litigiosidade em colaboração ao Poder Judiciário, representa mais da metade do número de processos em execução¹³⁷.

São estes, os responsáveis principais pelo alto congestionamento dos processos no Poder Judiciário. Em 2018, representavam o total de 39% de um total de 90% dos processos pendentes

¹³⁵ BODAS, Álvaro. **Por que a Justiça brasileira é lenta?** Exame, 2017, p. 3. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/por-que-a-justica-brasileira-e-lenta/>>. Acesso em: 08 abr. 2020.

¹³⁶ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019:** ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019, p. 126. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/contendo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020.

¹³⁷ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019:** ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019, p. 126. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/contendo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020.

e em congestionamento, possuindo, a maior taxa de congestionamento quando comparada com as outras classificações:

Tabela 1 – Taxa de congestionamento por tipo de processo, ano 2018

Classificação	Taxa de Congestionamento
Conhecimento Criminal	73,3%
Conhecimento Não-Criminal	59,2%
Total Conhecimento	61,5%
Execução Fiscal	89,7%
Execução Extrajudicial não fiscal	85,1%
Execução Judicial Não-Criminal	70,8%
Execução Penal Não-Privativa de Liberdade	70,6%
Execução Penal Privativa de Liberdade	88%
Total Execução	85,1%
Total Geral	71,2%
Total Geral	72,1%

Fonte: Justiça em Número, CNJ¹³⁸

Isso se explica em face dos processos de execução que chegam ao Poder Judiciário, em sua maioria esgotaram a via administrativa bem como realizaram todas as possíveis tentativas de obtenção no crédito, repetidamente tentadas no Poder Judiciário.

O Estado, que possui a função – dever de cumprir o texto magno, vem, ao longo do tempo, gerando um óbice de acesso à justiça visto que corrobora para a ineficiência, morosidade e congestionamento do Poder Judiciário, seja pela quantidade de impostos, seja pelo custo em paga-los ou seja pela ineficiência dos órgãos arrecadadores em não buscar meios mais efetivos que o Poder Judiciário para extinguir o objeto da execução.

3.1.2. Da razoável duração do processo

Diante do elevado número de processos em tramitação que se encontram no Poder Judiciário, entende-se que uma das principais causas para o acúmulo dos processos, sem resolução em tempo adequado apoia-se na ausência de uma gestão judiciária adequada.

Ressalta-se que não se aprofundará em analisar todos os Tribunais brasileiros, primeiramente

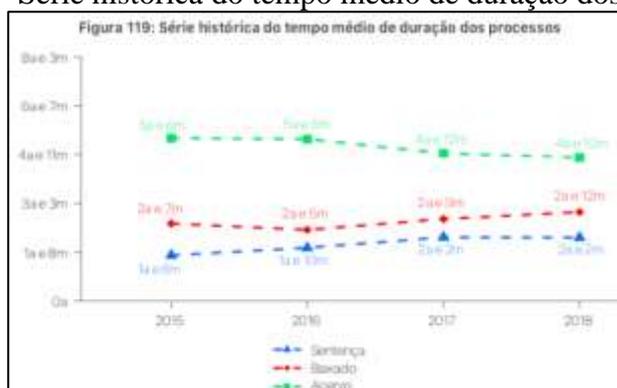
¹³⁸ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019**: ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019, p. 131. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/contendo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020.

por demandar uma análise específica de fatores como número de servidores, números de processos que ingressam especificamente entre outros. Demandando esta análise uma profundidade a qual não configura o objetivo deste trabalho, desta forma, ao se falar em números estará abordando uma análise macro, a justiça brasileira como um todo.

Dito isto, observa-se que o tempo que o processo perdura como pendente, costuma ser maior que o tempo da baixa¹³⁹.

Observa-se, no gráfico abaixo, que o tempo médio dos processos da inicial até a sentença e da sentença até a baixa vem obtendo um certo crescimento. Em 2015, um processo levava em média 1 ano e 6 meses da inicial até a sentença, elevando esse número para 2 anos e 2 meses em 2018.

Figura 6 - Série histórica do tempo médio de duração dos processos



Fonte: Justiça em Números, CNJ¹⁴⁰

Lado outro, percebe-se que vem aumentando o número de processos antigos, visto que desde 2015 o tempo de duração caiu de 5 anos e 6 meses para quatro anos e 10 meses.

Em que pese esses números demonstrem um cenário, não se pode deixar de observar que não elenca todos os casos presentes nos Tribunais, havendo suas exceções que levam mais tempo para obter uma sentença, mais tempo para ser baixado e ficando ainda mais tempo no acervo de processos pendentes.

No Superior Tribunal de Justiça, por exemplo, há um processo que foi ingressado em dezembro

¹³⁹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019**: ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019, p. 148. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020.

¹⁴⁰ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019**: ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019, p. 151. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020.

de 1955 pelos herdeiros da Princesa Isabel contra a União e a Prefeitura do Distrito Federal, que naquela época ainda era a cidade do Rio de Janeiro. Os autores pleiteavam o reconhecimento do Palácio Isabel (atualmente nomeado como Palácio Guanabara) como domínio de Sua Alteza Imperial a Princesa Isabel. Entre os pedidos, solicitavam que caso não fosse possível a devolução dos bens, que fosse convertida a obrigação de dar em uma restituição indenizatória¹⁴¹.

O processo tramita há 123 anos, configurando-se como o caso judicial mais antigo no sistema brasileiro. Além do processo original, que teria se iniciado logo após a queda da monarquia, as partes ajuizaram uma nova ação em 1955. O fundamento da ação, constitui-se na ausência de indenização à família Orleans e Bragança pela tomada do Palácio Guanabara.

O processo com número 1149487 no Superior Tribunal de Justiça, ingressou no Tribunal em 2009 e atualmente encontra-se no Superior Tribunal Federal. Já o processo com número 1141490, também no Superior Tribunal de Justiça, e com chegada ao Tribunal também em 2009, ainda se encontra em trâmite no referido Tribunal.

Tal caso demonstra o absurdo temporal que se espera para que uma lide seja finalizada, este caso, de repercussão midiática ainda encontra-se em curso, abre margem para a reflexão de como tramitam os processos que não recebem a mesma atenção pela mídia, e que, demoram, em condições proporcionais, tanto tempo quanto este a ponto da parte inicial sequer tomar conhecimento do desenrolar do processo por vir a falecer.

Casos que merecerem maior atenção dos magistrados, também acabam levando mais tempo para obter uma solução. Um proprietário de uma carvoaria foi condenado após 9 anos em face da submissão de alguns funcionários a condições que assemelham a de trabalho escravo, crime tipificado no art. 149 do Código Penal (CP)¹⁴².

A primeira sentença, foi proferida em maio de 2016, absolvendo o Réu atualmente condenado e extinguindo a punibilidade do segundo acusado¹⁴³. O recurso de apelação foi interposto pelo

¹⁴¹ D'AGOSTINO, Rosanne. **Palácio Guanabara é da União, e não da família imperial, decide STJ em ação que dura 123 anos**. G1, 2018, p. 2. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/noticia/2018/12/06/palacio-da-guanabara-e-da-uniao-e-nao-da-familia-imperial-decide-stj-em-acao-que-dura-123-anos.ghtml>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

¹⁴² BRASIL. Tribunal Regional Federal Primeira Região. **Decisão**: TRF1 condena acusado de submeter 11 pessoas a trabalho escravo no Pará. 2020, p. 1-2. Disponível em: <<https://portal.trf1.jus.br/portaltf1/comunicacao-social/imprensa/noticias/decisao-trf1-condena-acusado-de-submeter-11-pessoas-a-trabalho-escravo-no-para.htm>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

¹⁴³ BRASIL. Tribunal Regional Federal da Primeira Região. **Apelação Criminal nº 0000140202011.4.01.3901**. Terceira Turma. Apelante: Justiça Pública. Apelado: Arlino Pereira da Rocha Relator: Marllon Sousa. Julgado em: 21 jan. 2020. Disponível em:

MPF em agosto do mesmo ano, distribuído em julho de 2017 e apenas julgado (por unanimidade) em janeiro de 2020, inclusive, utilizando o depoimento das vítimas como fator que levou ao entendimento de que o crime havia sido configurado, depoimentos estes prestados antes da primeira sentença em 2016¹⁴⁴.

E em que pese se tenha tido uma decisão que altera o entendimento aplicado nos autos acerca do crime, ainda não se pode afirmar que este caso se encontra solucionado pelo Poder Judiciário visto que em fevereiro de 2020¹⁴⁵ foi interposto embargos de declaração podendo a decisão ser ou não reformada.

Em que pese tenha ocorrido a interposição de recurso neste caso, avalia-se que o processo esperou 5 anos para fosse proferida a sentença. Precisando de mais 4 para que fosse proferida uma segunda opinião no Poder Judiciário acerca do caso, e, mais uma vez ele entra na fila do julgamento para a apreciação dos embargos.

A morosidade do Poder Judiciário, causa grandes impactos, não apenas nas vidas dos indivíduos da sociedade, mas também, na economia do país. O valor discutido no Judiciário entre contribuintes e a União em 2018 chegou a 3.4 trilhões, enquanto que as receitas chegaram a um percentual abaixo dos 3 trilhões, superado então o valor das receitas que ingressaram nos cofres públicos no referido ano¹⁴⁶. Como pode se observar abaixo, o estoque de crédito tributário contencioso da União ultrapassou 50,5% do PIB:

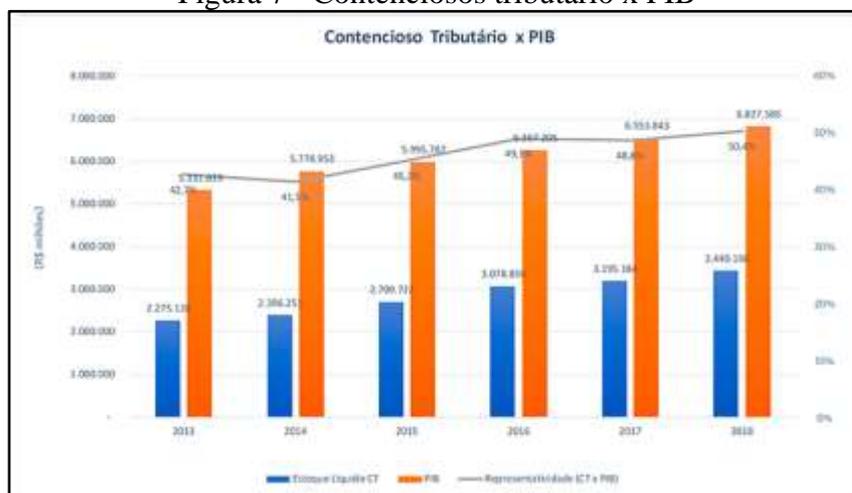
<<https://arquivo.trf1.jus.br/PesquisaMenuArquivo.asp?p1=00001402020114013901&pA=&pN=1402020114013140>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

¹⁴⁴ BRASIL. Tribunal Regional Federal da Primeira Região. **Apelação Criminal Nº 0000140202011.4.01.3901**. Terceira Turma. Apelante: Justiça Pública. Apelado: Arlino Pereira da Rocha. Relator: Marllon Sousa. Julgado em: 21 jan. 2020. Disponível em: <<https://arquivo.trf1.jus.br/PesquisaMenuArquivo.asp?p1=00001402020114013901&pA=&pN=1402020114013140>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

¹⁴⁵ BRASIL. Tribunal Regional Federal da Primeira Região. **Apelação Criminal Nº 0000140202011.4.01.3901**. Terceira Turma. Apelante: Justiça Pública. Apelado: Arlino Pereira da Rocha. Relator: Marllon Sousa. Julgado em: 21 jan. 2020. Disponível em: <<https://arquivo.trf1.jus.br/PesquisaMenuArquivo.asp?p1=00001402020114013901&pA=&pN=1402020114013140>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

¹⁴⁶ OLIVON, Beatriz. **Valor de disputas no Judiciário supera receitas que entram nos cofres públicos**. SITE, ANO, p. 2. Disponível em: <<https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2020/01/07/valor-de-disputas-no-judiciario-supera-receitas-que-entram-nos-cofres-publicos.ghtml>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

Figura 7 - Contenciosos tributário x PIB



Fonte: *Ernesy Yong*¹⁴⁷

Esses dados são reflexos da morosidade em concluir um contencioso tributário, que no Brasil leva em média 18 anos e 11 meses com a soma da fase administrativa e judicial. Dados convergidos pela Ernest Yong a partir da análise a partir de dados do Relatório Anual de Atividades de 2017 da RFB; de relatório sobre julgamentos do Conselho Administrativo de Recursos Fiscais (CARF), e do Relatório Justiça em Números de 2017 e 2018 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ)¹⁴⁸.

Em comparativo com outros países, observa-se que mesmo em conflitos tributários busca-se fugir da judicialização. O México, por exemplo, permite a negociação entre fisco e contribuinte ainda na fase de negociação. Já a Austrália propicia um amplo espaço para defesa e negociação entre o contribuinte o fisco na fase de recurso administrativo¹⁴⁹.

Ao retornar os olhos para a Justiça brasileira e a forma como se trata os conflitos entre fisco e contribuinte, verifica-se que são poucos os acordos realizados. No exercício de 2019, um marco que pode ser trazido à tona foram os acordos que começaram a surgir com a Procuradoria Geral

¹⁴⁷ INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA CONCORRENCIAL. **As principais revelações do estudo feito pela EY no Brasil e no exterior.** ETCO, 2020, p. 2. Disponível em: <<https://www.etco.org.br/noticias/as-principais-revelacoes-do-estudo-feito-pela-ey/>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

¹⁴⁸ INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA CONCORRENCIAL. **As principais revelações do estudo feito pela EY no Brasil e no exterior.** ETCO, 2020, p. 2. Disponível em: <<https://www.etco.org.br/noticias/as-principais-revelacoes-do-estudo-feito-pela-ey/>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

¹⁴⁹ INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA CONCORRENCIAL. **As principais revelações do estudo feito pela EY no Brasil e no exterior.** ETCO, 2020, p. 3. Disponível em: <<https://www.etco.org.br/noticias/as-principais-revelacoes-do-estudo-feito-pela-ey/>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

da Fazenda Nacional em maio do referido ano¹⁵⁰. Incluindo o fim de uma disputa judicial de mais de 15 anos que já se encontrava no Superior Tribunal de Justiça.

O grande avanço realizado inclui a negociação das condições de pagamento, sem, no entanto, reduzir os valores estabelecidos da dívida. O acordo passou a ser possível em face da alteração realizada no Código de Processo Civil, regulamentada pela Portaria nº 742 da Procuradoria Geral da Fazenda Nacional (PGFN).

É possível verificar, que o fisco submete a análise dos conflitos mais uma vez a morosidade da justiça que em meio a tantos processos vai se perdendo. Rememora-se, que as execuções fiscais representavam 89.7 % da taxa de congestionamento em 2018¹⁵¹ e que acordos como o mencionado acima causariam grande impacto não apenas nos cofres públicos, como no fluxo do Poder Judiciário.

Diante essa situação, resta patente que uma das principais causas para o acúmulo de processos sem resolução em prazo adequado ou meramente razoável se dá em função da inexistência de gestão pelo Estado¹⁵².

O Poder Judiciário carece de visão estratégica, junto a isto podem ser elencados fatores como a judicialização da política e o aumento do papel globalizante da sociedade. Anteriormente, diversas questões não eram levadas ao Poder Judiciário a exemplo da solicitação de medicamentos que passaram a abarrotar o Poder Judiciário de processos.¹⁵³

O reconhecimento da razoável duração do processo, concretizado no ordenamento jurídico brasileiro a partir da emenda nº 45, deve ser compreendida a partir de um modelo de gestão efetivo do Estado, com a devida eficiência do serviço público¹⁵⁴.

A duração razoável do processo, deve ser observada sob o viés de um direito fundamental,

¹⁵⁰ OLIVON, Beatriz; BACELO, Joice. **Empresa e PGFN fecham acordos para o pagamento de dívidas milionárias**. Valor Econômico, 2019, p. 2. Disponível em: <<https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2019/06/24/empresas-e-pgfn-fecham-acordos-para-o-pagamento-de-dividas-milionarias.ghtml>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

¹⁵¹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019: ano-base 2018**. Brasília: CNJ, 2019, p. 131. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020.

¹⁵² MELO, Bricio Luis da Anunciação; DIAS, Clara Angélica Gonçalves Cavalcanti. A Administração Judiciária gerencial como meio de atingir a razoável duração do processo. **Revista Brasileira de Direito Processual – RBDPro**, Belo Horizonte, ano 26, nº 102, p. 153-168.

¹⁵³ MELO, Bricio Luis da Anunciação; DIAS, Clara Angélica Gonçalves Cavalcanti. A Administração Judiciária gerencial como meio de atingir a razoável duração do processo. **Revista Brasileira de Direito Processual – RBDPro**, Belo Horizonte, ano 26, nº 102, p. 153-168

¹⁵⁴ MELO, Bricio Luis da Anunciação; DIAS, Clara Angélica Gonçalves Cavalcanti. A Administração Judiciária gerencial como meio de atingir a razoável duração do processo. **Revista Brasileira de Direito Processual – RBDPro**, Belo Horizonte, ano 26, nº 102, p. 153-168

elencado nas garantias constitucionais. De nada adianta, a Constituição e as normas abaixo dela dispor acerca de diversos direitos materiais e a justiça morosa não garantir a efetivação dos mesmos¹⁵⁵. Há de se lembrar que o cidadão procura o Poder Judiciário quando necessita que um terceiro faça a imposição devida para que determinada pretensão de um direito lhe seja concedida.

O indivíduo carece de prestações jurisdicionais em tempo razoável para que seja concretizado um sistema de direitos e garantias fundamentais em âmbito tanto nacional quanto internacional. Passando a celeridade processual, a integrar o núcleo de garantias¹⁵⁶.

Um dos casos que chamam atenção no que tange a indispensável razoável duração do processo, sendo inclusive responsabilizado fora do Brasil, foi o caso *Maria da Penha Maia Fernandes vs. Brasil*, que deu a origem a Lei Maria da Penha, a qual visa proteger as mulheres de agressões domésticas, mesmo após 15 anos do ocorrido incluindo diversas agressões a Autora, o Réu continuava dotado de liberdade¹⁵⁷.

Para que se possa obter a gestão que levará a efetividade da razoável duração do processo, e portanto, conseqüente redução do número de litígios em tramitação, é necessário que se volte ao jurisdicionado como um cliente/consumidor do Poder Judiciário, que deve garantir sua satisfação¹⁵⁸.

Até a criação do CNJ, não haviam dados necessários para que fosse elaborado um planejamento estratégico, a exemplo de números de servidores, provimento das comarcas. O relatório justiça em números, hoje realizado pelo CNJ apenas passou a ser elaborada em 2007 pelo Supremo.

O CJN passou a adotar medida, passou a criar metas e organizar o sistema judicial brasileiro, a exemplo da resolução nº 184/2013, quando uma comarca possui um fluxo muito baixo e então a alternativa passa a ser levar o fluxo para outra comarca para que possa haver uma eficiência

¹⁵⁵ MELO, Bricio Luis da Anunciação; DIAS, Clara Angélica Gonçalves Cavalcanti. A Administração Judiciária gerencial como meio de atingir a razoável duração do processo. **Revista Brasileira de Direito Processual – RBDPro**, Belo Horizonte, ano 26, nº 102, p. 153-168.

¹⁵⁶ MELO, Bricio Luis da Anunciação; DIAS, Clara Angélica Gonçalves Cavalcanti. A Administração Judiciária gerencial como meio de atingir a razoável duração do processo. **Revista Brasileira de Direito Processual – RBDPro**, Belo Horizonte, ano 26, nº 102, p. 153-168.

¹⁵⁷ MELO, Bricio Luis da Anunciação; DIAS, Clara Angélica Gonçalves Cavalcanti. A Administração Judiciária gerencial como meio de atingir a razoável duração do processo. **Revista Brasileira de Direito Processual – RBDPro**, Belo Horizonte, ano 26, nº 102, p.153-168.

¹⁵⁸ MELO, Bricio Luis da Anunciação; DIAS, Clara Angélica Gonçalves Cavalcanti. A Administração Judiciária gerencial como meio de atingir a razoável duração do processo. **Revista Brasileira de Direito Processual – RBDPro**, Belo Horizonte, ano 26, nº 102, p. 153-168.

maior do serviço público¹⁵⁹.

O Judiciário Americano, em 1960 e 1970, adotou o *New Public Management*, estratégia que tinha como interesse evitar os acúmulos processuais em decorrência do crescente aumento de litígios. O magistrado seria transformado em um juiz – administrador, racionalizando e objetivando técnicas na execução dos trabalhos.

O magistrado passa a ser gestor da máquina judiciária, em que pese não se tenha essa estrutura no Judiciário brasileiro, vez que os juízes são formados no curso de Direito e não dotam de conhecimento acerca de governança, caberia a especialização após a ocupação do cargo. Essa tarefa, já é supostamente realizada pelos presidentes dos Tribunais, não obstante, se cada juiz pudesse gerir os processos distribuídos sob sua competência, a potencialidade na redução dos processos e efetivação na aplicação da razoável duração do processo, seria maior¹⁶⁰.

3.2 COMPARAÇÃO DE CASOS BRASIL E UNIÃO EUROPEIA

Ao realizar a breve análise de números, é possível verificar que o Poder Judiciário brasileiro atingiu a superlotação e quanto a isto não há dúvidas. Com isto, passa-se a questionar se a realidade vivida pelo Brasil é a mesma em outros lugares do mundo.

Na Europa o número de juízes a cada 100 mil habitantes era de 17,8 em 2016, dados conferidos pela Comissão de Eficiência da Justiça (CEPEJ), a comissão realiza a pesquisa a cada 2 anos e inclui para a análise de dados ao todo 47 países¹⁶¹, o próximo relatório será publicado em 2020 e será referente ao ano de 2018.

Muito diferente da realidade europeia, o Brasil possui um número muito menor de juízes para cada 100 mil habitantes, reflexo disto é o tempo de tramitação de cada processo, como visto no tópico acima, e na quantidade de casos que entram e que permanecem no Poder Judiciário

¹⁵⁹ MELO, Bricio Luis da Anuniação; DIAS, Clara Angélica Gonçalves Cavalcanti. A Administração Judiciária gerencial como meio de atingir a razoável duração do processo. **Revista Brasileira de Direito Processual – RBDPro**, Belo Horizonte, ano 26, nº 102, p. 153-168.

¹⁶⁰ MELO, Bricio Luis da Anuniação; DIAS, Clara Angélica Gonçalves Cavalcanti. A Administração Judiciária gerencial como meio de atingir a razoável duração do processo. **Revista Brasileira de Direito Processual – RBDPro**, Belo Horizonte, ano 26, nº 102, p.165.

¹⁶¹ FRANÇA. *Commission Européenne Pour l'Efficacité de la Justice (CEPEJ) – European Commission For The Efficiency Of Justice – Conseil de l'Europe – Concil of Europe. European Judicial Systems: Edition 2019. Efficiency and quality of justice. Strasbourg: CEPEJ, 2019, p. 3.* Disponível em: <https://public.tableau.com/profile/cepej#!/vizhome/CEPEJ-Overviewv5_0EN/Overview>. Acesso em: 02 jun. 2020.

brasileiro.

A forma como outros países resolvem seus conflitos em análise comparativa ao Brasil foi reservada ao tópico 3.4 deste presente trabalho, focando o presente tópico nos números apresentados referente a quantidade de dias e de juízes em alguns países do Continente Europeu. Enquanto a média brasileira é de 8,65 juízes a cada 100 mil habitantes¹⁶², levando em consideração que este número não é uniforme tendo em vista que no Estado da Bahia, por exemplo, com base em dados fornecidos pelo Tribunal de Justiça¹⁶³ e o IBGE¹⁶⁴, o número de juízes a cada 100 mil habitantes seria de aproximadamente 4 tomando como base dados atualizados no final de 2019 e início de 2020.

Diante destes dados, observa-se a relevância em aprofundar a análise de dados realizando um breve comparativo entre o número de juízes no Brasil; Portugal; Áustria; Dinamarca; República Checa; Rússia; Inglaterra e País de Gales (denominado neste estudo comparativo apenas como Inglaterra), verificando conjuntamente o tempo gasto em cada local para que as demandas sejam encerradas.

Se de um lado a média no Brasil é de 8,65 a cada 100 mil habitantes, a realidade presente nestes países é bem diferente. Conforme se verifica da tabela abaixo, a realidade vivida em alguns países europeus chega a ser 3 vezes maior.

¹⁶² BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019**: ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019, p. 73. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020

¹⁶³ BAHIA. Tribunal De Justiça da Bahia. **Resolução 102 CNJ - Anexo IV - quantitativo de cargos e funções**. 2020. Disponível em: <<http://www5.tjba.jus.br/portal/wp-content/uploads/2020/05/Anexo-IV-F-Abril-2020.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2020.

¹⁶⁴ INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Panorama população**. 2019, p. 1. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/panorama>>. Acesso em: 01 jun. 2020.

Tabela 2 - Comparativo entre número de juízes em países na Europa

País	Áustria	Portugal	República Checa	Dinamarca	Inglaterra	Rússia
Número de juízes a cada 100 mil habitantes	27,4	19,3	28,4	6,5	3	18

Fonte: *Public Tableau*, CEPEJ¹⁶⁵

Na Inglaterra, o número de juízes a cada 100 mil habitantes é inferior ao Brasil, deve-se levar em consideração que o sistema judicial inglês é completamente diferente do brasileiro.

Uma característica do sistema inglês é o forte incentivos aos métodos alternativos de resolução de conflitos, a busca por evitar que os processos prossigam de forma ineficiente vagarosa. Os juízes são responsáveis pela gestão do processo, o formato, duração, bem como a solução da controvérsia¹⁶⁶. Diferente do Brasil, que não possui essa ideologia de gestão.

A própria Corte de Apelação inglesa já se posicionou no sentido de que os juízes não devem esquecer dos outros casos cumprindo com seu dever de levar o processo adiante¹⁶⁷.

Tal divagação se mostra necessária, pois como se verá adiante, a Inglaterra não fica atrás dos outros países, em comparação referente a quantidade de dias em que o processo leva em desenvolvimento. Como se observa da tabela acima, a maioria dos países possuem uma média alta de países a cada 100 mil habitantes, a República Checa, dota de uma média de 28,4.

No Brasil, os números são extremamente inferiores, o Conselho Nacional de Justiça divide a proporção por ramo da justiça, com isso, o país possui ao todo 18.141 juízes promovidos, ativos, sendo a média de 5,63 juízes estaduais a cada 100 mil habitantes como se observa

¹⁶⁵ FRANÇA. *Commission Européenne Pour l'Efficacité de la Justice (CEPEJ) – European Commission For The Efficiency Of Justice – Conseil de l'Europe – Concil of Europe. European Judicial Systems: Edition 2019. Efficiency and quality of justice. Strasbourg: CEPEJ, 2019, p. 3.* Disponível em: <https://public.tableau.com/profile/cepej#!/vizhome/CEPEJ-Overviewv5_0EN/Overview>. Acesso em: 02 jun. 2020.

¹⁶⁶ ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende. O case *management* inglês: Um sistema maduro? **Revista Eletrônica de Direito Processual- REDP**, vol. VII, Rio de Janeiro, p. 287-335.

¹⁶⁷ ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende. O case *management* inglês: Um sistema maduro? **Revista Eletrônica de Direito Processual- REDP**, vol. VII, Rio de Janeiro, p. 287-335.

abaixo, na média geral, essa categoria de juízes representa 86,1% do número total de juízes¹⁶⁸.

Figura 8 - Magistrados por 100.000 habitantes por ramo de justiça



Fonte: Justiça em Números, CNJ¹⁶⁹

Ao verificar a tabela, percebe-se que na Justiça do Trabalho a quantidade de juízes a cada 100 mil habitantes sequer chega a 2, sendo extremamente desproporcional a quantidade de casos recebidos. Em 2018 nas Varas do Trabalho chegaram 1.287.208 milhão de casos entre janeiro e setembro¹⁷⁰.

Ao ter em consideração que estes juízes não trabalham interruptamente, ou quando se acrescenta na conta os processos que foram ingressados antes deste período e que permanecem em trâmite, concretiza-se que a estrutura não possui a base necessária para fazer o sistema fluir. Em média são 1.282 casos por ano a cada 100 mil habitantes apenas na Justiça do Trabalho, sendo a média de 11.796 casos novos a cada 100 mil habitantes no Poder Judiciário por completo¹⁷¹.

A diferença de casos a cada 100 mil habitantes nos países em análise, também se discrepa em proporções, mostra-se relevante ressaltar, que as comparações não são absolutamente equivalentes tendo em vista que os parâmetros adotados se diferem.

¹⁶⁸ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019**: ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019, p. 73. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020

¹⁶⁹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019**: ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019, p. 73. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020

¹⁷⁰ BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. **Primeiro ano da reforma trabalhista**: efeitos. TST, 2018, p. 1. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/primeiro-ano-da-reforma-trabalhista-efeitos?inheritRedirect=false>. Acesso em: 10. mar. 2020.

¹⁷¹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019**: ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019, p. 85. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020

Dito isto, é possível verificar na tabela abaixo, que dos 6 países europeus escolhidos, apenas 2 deles possuem casos de demissão, destes dois, apenas um deles ultrapassa mais de 100 casos a cada 100 mil habitantes.

Tabela 3 – Quantidade de casos a cada 100 mil habitantes

Quantidade de casos a cada 100 mil habitantes	País	Criminal	Cível/Comercial	Demissão de Emprego
	Áustria	99	133	
República Checa	67	153		
Dinamarca	38	176		
Portugal	235	289		124
Rússia	34	42		54
Inglaterra	72			

Fonte: *Public Tableau, CEPEJ*¹⁷²

A falta de uma estrutura judiciária completa e proporcional impede que a celeridade seja alcançada e consequentemente a qualidade das decisões e das resoluções dos conflitos no Brasil. O grau de insatisfação é tão alto que a média de recorribilidade interna das decisões é de 9,5%, sendo a média externa de 11,8%, ao verificar apenas a Justiça Estadual essa a média de recorribilidade externa pode chegar a quase 50% e na Justiça do Trabalho ultrapassa os 50% a depender do estado¹⁷³.

Conforme acima analisado, o tempo de duração de processos no Brasil é reflexo da ausência de estrutura, correspondendo a 3 anos e 7 meses na Justiça Estadual no primeiro grau, 1 ano e 3 meses na Justiça do Trabalho no primeiro grau, a média do poder Judiciário como um todo é de 3 anos e 1 mês no primeiro grau¹⁷⁴. Na Justiça Estadual, quando realizada a separação entre

¹⁷² FRANÇA. *Commission Européenne Pour l'Efficacité de la Justice (CEPEJ) – European Commission For The Efficiency Of Justice – Conseil de l'Europe – Concil of Europe. European Judicial Systems: Edition 2019. Efficiency and quality of justice. Strasbourg: CEPEJ, 2019, p. 3. Disponível em: <https://public.tableau.com/profile/cepej#!/vizhome/CEPEJ-Overviewv5_0EN/Overview>. Acesso em: 02 jun. 2020.*

¹⁷³ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019**: ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019, p. 105. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020.

¹⁷⁴ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019**: ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019, p. 143. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020.

as fases de execução e conhecimento, a primeira dura em média 4 anos e 10 meses e a segunda 1 ano e 9 meses.

Poderia aprofundar tal análise ainda no que tange a duração de processos baixados, pendentes, que, a título de exemplo, no Poder Judiciário os pendentes na fase de execução em primeiro grau duram em média 6 anos e 4 meses e os baixados 5 anos e 11 onze meses¹⁷⁵. Números que demonstram que a funcionalidade do Poder Judiciário se encontra prejudicada há certo tempo.

Esses números ganham proporções maiores quando comparados com outros países, a exemplo da Áustria que a cada 100 mil habitantes os processos de natureza cível e comercial duram em média 133 dias. A Dinamarca, mesmo com uma estrutura de juízes muito semelhante ao Brasil leva em média 176 dias, que corresponde a aproximadamente a 6 meses, como se verifica dos dados levantados pela Comissão de Eficiência da Justiça europeia:

Tabela 4 – Tempo de duração dos processos em dias

Tempo de duração do processo em dias	País	Justiça Criminal	Justiça Cível e Comercial
	Áustria	99	133
Dinamarca	38	176	
Portugal	235	289	
República Checa	67	153	
Rússia	34	42	
Inglaterra e País de Gales	72	-	

Fonte: Public Tableau, CEPEJ¹⁷⁶

Os números parecem ainda melhores quando analisado os casos criminais, que no Brasil possuem uma média de duração de 10 meses¹⁷⁷ e na Dinamarca dura em torno de apenas 38 dias, o número cresce um pouco quando comparado a Áustria que possui um dispêndio de 99

¹⁷⁵ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019**: ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019, p. 157. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020.

¹⁷⁶ FRANÇA. *Commission Européenne Pour l'Efficacité de la Justice (CEPEJ) – European Commission For The Efficiency Of Justice – Conseil de l'Europe – Concil of Europe. European Judicial Systems: Edition 2019. Efficiency and quality of justice. Strasbourg: CEPEJ, 2019, p. 3.* Disponível em: <https://public.tableau.com/profile/cepej#!/vizhome/CEPEJ-Overviewv5_0EN/Overview>. Acesso em: 02 jun. 2020.

¹⁷⁷ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019**: ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019, p. 162. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020.

dias e com Portugal que chega a quase 8 meses possuindo então, um judiciário um pouco mais lento na esfera criminal.

A Rússia ganha destaque por apresentar números surpreendentes, os processos de natureza cível e comercial duram em média 42 dias, isso decorre do forte incentivo do sistema russo, as pessoas de direito público não vão ao Poder Judiciário diretamente, havendo a necessidade de passar por um processo de Conciliação promovido pelos Tribunais de Arbitragem, não havendo solução, o Presidente da República poderá submeter a controvérsia ao Tribunal competente¹⁷⁸.

Outra particularidade do sistema russo, é que os processos não precisam necessariamente passar pelo primeiro grau, sendo extenso o rol de temas que repercutem em segundo grau¹⁷⁹. Ainda assim, os processos na Rússia duram 48 dias na Suprema Corte e apenas 31 dias em segundo grau¹⁸⁰ com força em uma estrutura consolidada que buscar fornecer soluções rápidas as partes.

Igualmente como comparado com outros países da Europa o tempo dispendido em causas criminais também é ínfimo quando comparado a duração no Brasil. Na Rússia os processos duram em média 34 dias, a República Checa mantém uma média de 67 dias, ficando a Inglaterra e o País de Gales apenas um pouco atrás com 72 dias. Todos esses países possuem uma taxa de liquidação superior a 100%.

Desta forma, é possível verificar que a justiça em números no Brasil configura qualificado atraso e necessita de desenvolvimento urgente, não apenas na forma como o processo é tratado bem como na forma como a atitude de processar é vista. Não apenas o tempo e o número de juízes nos países europeus trazidos à baila neste trabalho se diferem no Brasil, mas, o número de casos também se ressalta.

Na análise em questão, utilizou-se a Justiça do Trabalho como exemplo para realizar a análise de casos por habitantes, em que pese se tenha optado por realizar a análise de uma única justiça

¹⁷⁸ FREITAS, Vladimir Passos. **Federação da Rússia tem sistema de Justiça cheio de particularidades**. Conjur. 2015, p. 3. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2015-ago-16/segunda-leitura-russia-sistema-justica-cheio-particularidades>>. Acesso: 02 jun. 2020.

¹⁷⁹ FREITAS, Vladimir Passos. **Federação da Rússia tem sistema de Justiça cheio de particularidades**. Conjur. 2015, p. 3. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2015-ago-16/segunda-leitura-russia-sistema-justica-cheio-particularidades>>. Acesso: 02 jun. 2020.

¹⁸⁰ FRANÇA. *Commission Européenne Pour l'Efficacité de la Justice (CEPEJ) – European Commission For The Efficiency Of Justice – Conseil de l'Europe – Concil of Europe. European Judicial Systems: Edition 2019. Efficiency and quality of justice. Strasbourg: CEPEJ, 2019, p. 3.* Disponível em: <https://public.tableau.com/profile/cepej#!/vizhome/CEPEJ-Overviewv5_0EN/Overview>. Acesso em: 02 jun. 2020.

a média de casos de 11.796¹⁸¹ no Poder Judiciário como um todo demonstra que as falhas brasileiras e morosidade enfrentada é reflexo de uma série de fatores que juntos impedem que sistema brasileiro obtenha a qualidade e eficácia esperada.

3.3 DA ANÁLISE DAS CÂMARAS ARBITRAIS E DE MEDIAÇÃO PRIVADAS NO BRASIL

Diante do cenário acima descrito, faz-se necessária a análise das formas privadas de resolução de conflitos no Brasil, com foco na mediação e arbitragem. E entender, principalmente o que as diferencia do Poder Judiciário.

O primeiro elemento que se pode observar, é que ambos os métodos possuem critérios e especificações próprios vistos no primeiro capítulo do presente trabalho. Um importante elemento que diferencia tanto a mediação quanto a arbitragem é a capacitação que aqueles que a realizam devem possuir. No que se refere ao mediador, encontra-se presente no artigo 9º da Lei 12.140/2015.

Já em relação ao árbitro, este aspecto é levado ainda mais a sério, tendo em voga que o árbitro possui certos atributos sem os quais não pode ser escolhido como árbitro e dentre eles, a competência, constituindo inclusive elemento de propaganda¹⁸².

Ao se falar na competência do árbitro, esta se referencia a sua sabedoria, conhecimento técnico, o domínio que o árbitro possui, seja ele teórico ou prático sobre determinado assunto. Isso também decorre, do fato do juízo arbitral ter sua pertinência com base no assunto presente na lide.

Em que pese no Poder Judiciário se possa encaminhar o processo para o juízo criminal ou cível, não há garantia, por exemplo, de que o magistrado responsável pelo caso possui especialização em direito imobiliário ou que tem conhecimento árduo em contratos de compra e venda.

O direito civil é muito amplo e neste ponto, a arbitragem e mediação se destacam, levando os conflitos as mãos de um terceiro imparcial que possui experiência e amplo conhecimento na área.

Com isso, é possível afirmar que tanto a mediação quanto a arbitragem (com foco no âmbito

¹⁸¹BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019**: ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019, p. 85. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020.

¹⁸² CAHALI, Francisco José. **Curso de Arbitragem**: mediação: conciliação: resolução CNJ 125/2010. 6. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2017, p. 229.

privado) possuem uma característica que o Poder Judiciário não possui, a especificidade no tema do profissional responsável por finalizar ou auxiliar no conflito.

Neste sentido, o conflito e as partes são quem determinarão o tempo de cada procedimento, a complexidade do conflito e a necessidade das partes são critérios utilizados neste momento.

Para figurar com o artigo 165, §3º do Código de Processo Civil, Paulo Valério¹⁸³, assinala que na mediação podem existir questões emocionais em jogo, sendo o objetivo da mediação o empoderamento e não o acordo, vai depender de cada parte o tempo que vão precisar para resolver seus conflitos, objeto da mediação.

Algumas câmaras de mediação, a exemplo da CAMARB (Câmara de Arbitragem Empresarial – Brasil) e da CAM-CCBC (Centro de Arbitragem e Mediação Brasil – Canadá) dispõe no regulamento da mediação que ao confeccionar o contrato de mediação, as partes devem determinar o prazo de duração da mediação.

Tomando como base o regulamento da CAM-CCBC, observa-se: “5.2. *O Termo de Mediação conterá obrigatoriamente: (f) Data de início, cronograma provisório e a possível data de encerramento da Mediação*¹⁸⁴.” Com isso, conclui-se que na mediação, as partes ditam as regras do jogo, sendo os critérios de tempo também determinados por elas, garantindo a plena satisfação das partes neste sentido.

Conforme dados disponibilizados pela ICC, a mediação na câmara dura em média 4 meses após a transferência do arquivo ao mediador e o custo da disputa representa 1% do valor total do conflito¹⁸⁵.

Em contrapartida, a arbitragem, possui um procedimento a ser seguido, um rito a ser desenvolvido que pode ser dividido em três partes: (i) instauração da arbitragem; (ii) organização da arbitragem e (iii) desenvolvimento da arbitragem. Com isso, diferente da mediação e se assemelhando ao Poder Judiciário, o controle do tempo, bem como do procedimento é de domínio dos árbitros.

¹⁸³ MORAES, Paulo Valério Dal Pai. Novo Código de Processo Civil - O Ministério Público e os Métodos Autocompositivos de Conflito - Negociação, Mediação e Conciliação. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p.253-273.

¹⁸⁴ CENTRO DE ARBITRAGEM E MEDIAÇÃO DA CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL – CANADÁ. **Regulamento de Mediação 2016**. p. 1. Disponível em: <<https://ccbc.org.br/cam-ccbc-centro-arbitragem-mediacao/resolucao-de-disputas/mediacao/regulamento-2016/>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

¹⁸⁵ BRASIL *Internacional Chamber Of Commerce*. **Mediação**. ANO, p. X. Disponível em: <<http://www.iccbrasil.org/resolucao-de-litigios/mediacao/>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

É possível verificar o distanciamento da arbitragem do poder Judiciário, com a atuação diligente que deve possuir cada árbitro, proferindo a sentença, no prazo legal ou convencionado pelas partes. Refere-se ao prazo para a realização dos atos, o regulamento da CAM-CCBC determina que será de 10 (dez) dias os prazos não estabelecidos pelas partes¹⁸⁶.

Nesta esteira, confirma-se que a postura do árbitro exige proatividade, promovendo ou determinando providências a serem realizadas com o fim de alcançar a verdade. Cabe ao árbitro ao aceitar uma arbitragem, saber reconhecer se possuía o tempo necessário para dedicar ao litígio garantindo que não ocorra uma oneração desnecessária garantindo a economia e celeridade do procedimento¹⁸⁷.

A arbitragem costuma ter tempo reduzido quando se compara a complexidade das causas que chegam aos tribunais arbitrais, tomando como base que um processo judicial enfrenta recursos, um volume enorme de processos e conta com a morosidade do Poder Judiciário¹⁸⁸.

O cenário da arbitragem no Brasil vem se superando, e diminuindo o tempo de duração do procedimento, o levantamento realizado em 2017 pelo Comitê Temático de Arbitragem pertencente a CESA (Centro de Estudos das Sociedades de Advogados)¹⁸⁹, o tempo médio da arbitragem no Brasil varia entre câmaras, podendo durar entre um ano e quatro meses até quatro anos e dois meses desde o requerimento da arbitragem, conforme se observa abaixo:

¹⁸⁶ CENTRO DE ARBITRAGEM E MEDIAÇÃO DA CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL – CANADÁ. **Regulamento de Arbitragem 2012**. p. 1 Disponível em: <<https://ccbc.org.br/cam-ccbc-centro-arbitragem-mediacao/resolucao-de-disputas/arbitragem/regulamento-2012/>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

¹⁸⁷ CAHALI, Francisco José. **Curso de Arbitragem**: mediação: conciliação: resolução CNJ 125/2010. 6. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, p. 230.

¹⁸⁸ MORAES, Renato Duarte Franco de. **O tempo de tramitação dos procedimentos arbitral e judicial**. Conjur, 2019, p. 2 Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-mar-01/renato-moraes-tempo-tramitacao-processos-arbitral-judicial>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

¹⁸⁹ CENTRO DE ESTUDOS DAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS. **Anuário da Arbitragem no Brasil**. 2017, p. 20. Disponível em: <<http://www.cesa.org.br/media/files/CESAAnuariodaArbitragem2017.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

Figura 9 - Duração média dos procedimentos arbitrais administrados pela instituição e concluídos

Duração média dos procedimentos arbitrais administrados pela instituição e concluídos...		
	... contada do requerimento de arbitragem	... contada da assinatura do termo de arbitragem
ACIF	●	●
AMCHAM	28 meses	21,6 meses
ARBITAC	20 meses	14 meses
CAESP	16 meses	14 meses
CAM BMF&BOVESPA	22,3 meses	18,2 meses
CAM-CCBC	23,6 meses	24,3 meses
Câmara Portuguesa	●	●
CAMARB	27 meses	22 meses
CAMFEP	16 meses	13 meses
CBMA	27,25 meses	21,75 meses
CBMAE	14 meses	12 meses
CCI	23,5 meses	20 meses
CIERCS	18 meses	15 meses
CIESP	33,8 meses	22,7 meses
FGV	18 meses	●
OAB/SP	50 meses	33 meses

Fonte: CESA¹⁹⁰

Dois anos após o estudo levantado pelo Centro de Estudos das Sociedades de Advogados (CESA), o site migalhas, em 2019, chegou a conclusão que a Arbitragem demora, em média, um ano e nove meses para solucionar conflitos no Brasil. Sendo possível também, a análise do tempo médio de duração que uma arbitragem dura nas principais câmaras do país, como pode ser observado abaixo:

¹⁹⁰ CENTRO DE ESTUDOS DAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS. **Anuário da Arbitragem no Brasil**. 2017, p. 20. Disponível em: <<http://www.cesa.org.br/media/files/CESAAnuariodaArbitragem2017.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

Figura 10 - Tempo médio para solução do conflito



Fonte: Migalhas¹⁹¹

O Presidente da CAMARB em 2019¹⁹², Augusto Tolentino, afirmou que o ano de 2018 teria sido bastante positivo para a câmara, que teria registrado um aumento de 20% no número de solicitações de arbitragem além de movimentar arbitragens que envolveram três bilhões de reais.

Ao analisar outras Câmaras privadas, inclusive de mediação, é possível perceber que o número de demandas nas câmaras vem crescendo, em que pese, os números possam parecer irrisórios quando comparados com o Poder Judiciário.

E no que tange a este ponto, cabe salientar que, o Poder Judiciário, a Mediação e a Arbitragem, configuram métodos de resolução de conflitos diferentes, que possuem características e finalidades diferentes, não cabendo, ao analisar a potencialidade de cada método ou sua legitimidade realizar tal comparação, tendo em vista, que a Mediação e a Arbitragem não foram métodos criados para desafogar o Poder Judiciário, mas sim, para que caminhem juntos dentre as possibilidades existentes.

A lei 13.140 de 26 de junho de 2015 e a lei 13.129 de 26 de maio de 2015 (a qual altera a Lei 9.307 dentre outras), instituídas no mesmo ano do atual Código de Processo Civil, visaram

¹⁹¹ MIGALHAS. **Arbitragem demora, em média, 1 ano e 9 meses para solucionar conflito no Brasil**. Migalhas, 2019, p. 5. Disponível em: <<https://m.migalhas.com.br/quentes/299336/arbitragem-demora-em-media-1-ano-e-9-meses-para-solucionar-conflitos>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

¹⁹² CAMARB. **Arbitragem demora, em média, 1 ano e 9 meses para solucionar conflitos no Brasil**. CAMARB, 2018, p. 2. Disponível em: <<http://camarb.com.br/arbitragem-demora-em-media-1-ano-e-9-meses-para-solucionar-conflitos-no-brasil/>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

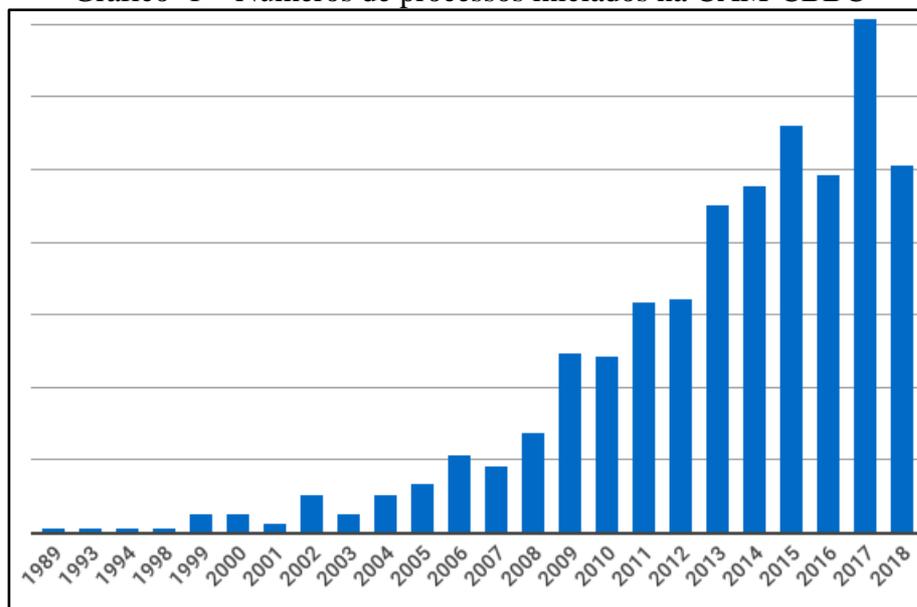
trazer maior acessibilidade aos métodos dos quais dispõe.

Contudo, ainda é possível observar que o número de casos ainda é, relativamente baixo o que transparece que a sociedade brasileira ainda está em desenvolvimento em relação a estes métodos e que a cultura do litígio, método mais recorrente, ainda prevalece.

No final de 2018, a CAM-CCBC¹⁹³, considerada uma das principais câmaras do país, apresentava o total de 339 procedimentos. A câmara foi criada em 1979 e até o mencionado período, haviam passado por ela 981 procedimentos arbitrais.

A maior parte dos processos que adentram na câmara, estão relacionados a contratos empresariais, agronegócio, construção civil e energia. Conforme se infere do gráfico abaixo formulado pela própria câmara, desde 2014 os números de procedimentos iniciados vêm aumentando, chegando mais de cem o número de procedimentos iniciados em 2015, 2017 e 2018.

Gráfico 1 – Números de processos iniciados na CAM-CBBC



Fonte: CAM-CBBC¹⁹⁴

Os valores movimentados nas disputas ultrapassam setenta e cinco bilhões, apenas entre 2013

¹⁹³ CENTRO DE ARBITRAGEM E MEDIAÇÃO DA CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL – CANADÁ. **Estatísticas Gerais**. 2018, p. 1. Disponível em: <<https://ccbc.org.br/cam-ccbc-centro-arbitragem-mediacao/sobre-cam-ccbc/estatisticas-gerais/>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

¹⁹⁴ CENTRO DE ARBITRAGEM E MEDIAÇÃO DA CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL – CANADÁ. **Estatísticas Gerais**. 2018, p. 4. Disponível em: <<https://ccbc.org.br/cam-ccbc-centro-arbitragem-mediacao/sobre-cam-ccbc/estatisticas-gerais/>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

e 2018, o valor total representa sessenta e dois bilhões. As outras câmaras no Brasil seguem a mesma linha no que tange aos números. Segundo o levantamento pelo CESA em 2017 a câmara que possuía o maior número de casos era a CAM-CCBC com 299, seguida da CCI (Brasil *Internacional Chamber of Commerce*) com 115 casos.

Figura 11 - Total de procedimentos em andamento



Fonte: CESA¹⁹⁵

O número de processos iniciados em 2017, demonstra que ocorreu um crescimento quando comparado com o ano de 2016. Ainda em 2016, de acordo com a CCI (Câmara de Comércio Internacional) o Brasil era o 5º país ou território com o maior número de partes envolvidas em arbitragem¹⁹⁶.

¹⁹⁵ CENTRO DE ESTUDOS DAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS. **Anuário da Arbitragem no Brasil**. 2017, p. 6. Disponível em: <<http://www.cesa.org.br/media/files/CESAAnuariodaArbitragem2017.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2020

¹⁹⁶ VIVIANI, Luiz. **Brasil é o 5º país que mais utiliza arbitragem no mundo**. Conjur, 2017, p. 1. Disponível em: <<https://www.jota.info/justica/brasil-e-o-5o-pais-que-mais-utiliza-arbitragem-no-mundo-19092017>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

Figura 12 – Procedimento iniciados em 2016 e 2017



Fonte: CESA¹⁹⁷

Observa-se que após a reforma da Lei 9.307 de 23 de setembro de 1996, com o aumento da segurança jurídica em relação a arbitragem, conferindo legitimidade ao procedimento na visão dos empresários. O instituto passou a obter consolidado, inclusive, no Código de Processo Civil, o qual reconheceu suas decisões como título executivo extrajudicial.

Feitas estas considerações, há espaço ainda para adentrar em um ponto importante, a resolução de disputas online. No Brasil, o movimento é recente, a primeira plataforma de mediação online, a MOL (mediação online), foi fundada em 2015 e conta atualmente com mais de 54 mil casos tratados, dentre eles, 32 mil acordos realizados em 3 anos¹⁹⁸.

A MOL, possui quatro focos de conflito, são eles os conflitos consumeristas; conflitos trabalhistas; conflitos com parceiros e fornecedores e conflitos societários¹⁹⁹, trazendo inovações ao âmbito jurídico. Conforme dados fornecidos por Melissa Gava, CEO da empresa, o serviço é muito buscado por pessoas jurídicas, envolvendo acordos que perpassam pelo

¹⁹⁷ CENTRO DE ESTUDOS DAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS. **Anuário da Arbitragem no Brasil**. 2017, p. 7. Disponível em: <<http://www.cesa.org.br/media/files/CESAAnuariodaArbitragem2017.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

¹⁹⁸ RODAS, Sérgio. **Plataforma de mediação online fez 32 mil acordos judiciais em três anos**. Conjur, 2019, p. 1. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-dez-13/plataforma-mediacao-online-fez-35-mil-acordos-tres-anos>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

¹⁹⁹ MEDIAÇÃO ONLINE: *In*: MOL Mediação Online. p. 2. Disponível em: <<https://www.mediacaonline.com>>. Acesso em: 02 jun. 2020.

montante de 400 mil reais²⁰⁰.

Não há dúvidas quanto a legitimidade do avanço de poder mediar online, o próprio CNJ já vem avançando neste sentido ao construir uma plataforma online integrada ao PJe voltada unicamente para a resolução de conflito online de consumo.

É importante destacar também que o procedimento não é realizado apenas na plataforma online sem quaisquer tipos de fiscalização. O procedimento é todo realizado online, e além de seguir a lei, nos casos em que há o acordo, o Poder Judiciário entra com a função de homologar o acordo realizado.

Com isso, temos que 32 mil acordos foram homologados pelo Poder Judiciário e 32 mil processos a menos se desenvolveram e foram resolvidos no Poder Judiciário, com uma celeridade que o poder jurisdicional não poderia oferecer.

Destarte, é possível que também se fale na arbitragem online, a grande vantagem é a redução da burocracia, formalidade e onerosidade, tendo em vista que o procedimento arbitral costuma possuir um custo elevado²⁰¹.

Caminhando neste sentido, em 2019 surge a Arbtrato, primeira empresa de arbitragem online no sul do Brasil²⁰², no sentido de permitir que ocorra a arbitragem pela plataforma online. Na arbitragem online os árbitros tentam possibilitar um acordo entre as partes e não sendo possível, emitem uma sentença arbitral, sendo o processo totalmente sigiloso.

Ante o exposto, é possível compreender que tanto a Arbitragem quanto a Mediação ainda estão em desenvolvimento no Brasil, ambos os métodos com extremo potencial resolutivo e capaz de viabilizar não apenas extinção do conflito, bem como a satisfação das partes.

²⁰⁰ RODAS, Sérgio. **Plataforma de mediação online fez 32 mil acordos judiciais em três anos**. Conjur, 2019, p. 1. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-dez-13/plataforma-mediacao-online-fez-35-mil-acordos-tres-anos>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

²⁰¹ BARROS, João Pedro Leite. **Arbitragem online em conflitos de consumo**. Jota. 2019, p. 6. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/arbitragem-online-em-conflitos-de-consumo-20072019>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

²⁰² ARBTRATO. *In: Arbitragem de Conflitos*. p. 1. Disponível: <<https://arbtrato.com.br/arbtrato-arbitragem-online-quem-somos/>>. Acesso em: 02 jun. 2020.

3.4 ANÁLISE COMPARATIVA ENTRE O JUDICIÁRIO BRASILEIRO E OUTROS PAÍSES QUE ADOTAM OS MÉTODOS ALTERNATIVO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO

O texto de maior hierarquia no Brasil, é a Constituição Federal, criada e consolidada após um difícil período, a Ditadura Militar. A consolidação de direitos fundamentais foi essencial para garantir segurança ao povo, este, marcado pela crescente desigualdade social em que a concentração de direitos e poder permanecer nas mãos de poucos e para poucos²⁰³.

Sendo portanto, a Constituição Federal brasileira um dos maiores avanços realizado pela democracia brasileira. Reconhecendo a importância das relações interpessoais e então, passa a garantir o acesso à justiça no Brasil.

O direito surge, com o surgimento da necessidade de resolver conflitos. Se não há relações pessoais, não há porque gerar conflito. Desde os primórdios, e para que não se fale em exagero, sugere-se como reflexão a Revolução Francesa, a sociedade em qualquer que seja o país, exige a garantia dos seus deveres e a efetivação de seus desejos.

Assim sendo, outra não poderia ser a postura do Estado senão criar direitos para regular as relações sociais, e com o tempo, tal responsabilidade se estende para o âmbito internacional, principalmente com o avanço da tecnologia. Atualmente, é possível que apenas com um click seja aceito um contrato no meio virtual e que este crie obrigações, inclusive financeiras.

Após, longa evolução da forma que sociedade construiu a justiça, em que uma ou mais pessoas concorrem por um direito, pode -se entender a jurisdição como a capacidade que o Estado tem de decidir e impor suas decisões frente as disputas entre as pessoas.²⁰⁴

Em que pese o Estado tenha esse poder, precisa de um instrumento, qual seja, o processo. E, mesmo que não possua um fim em si mesmo, não se nega que possui como finalidade garantir aos litigantes o direito de ação, assim como de exceção de forma igualitária²⁰⁵.

²⁰³ CHAGAS, Bruno Anunciação das. **Jurisdição e(m) crise:** um retrato da América Latina, Brasil e Europa. Academia Brasileira de Direito Constitucional, 2013, p. 205-232. Disponível em: <<http://www.abdconst.com.br/revista9/jurisdiacaoBruno.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

²⁰⁴ CHAGAS, Bruno Anunciação das. **Jurisdição e(m) crise:** um retrato da América Latina, Brasil e Europa. Academia Brasileira de Direito Constitucional, 2013, p. 205-232. Disponível em: <<http://www.abdconst.com.br/revista9/jurisdiacaoBruno.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

²⁰⁵ CHAGAS, Bruno Anunciação das. **Jurisdição e(m) crise:** um retrato da América Latina, Brasil e Europa. Academia Brasileira de Direito Constitucional, 2013, p. 205-232. Disponível em: <<http://www.abdconst.com.br/revista9/jurisdiacaoBruno.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

Contudo, certo dizer que a jurisdição não tem logrado êxito na solução dos conflitos, isto por carecer de natureza pacificadora. Como visto acima, o acervo no Poder Judiciário é imenso, e por mais que já existam no Brasil, meios como arbitragem e mediação, estes não são suficientes para desafogar o Poder Judiciário e devem ser vistos como método principal e não subsidiário, tendo em vista que não são ferramentas do Poder Judiciário e dotam de autonomia própria.

A grande crise do judiciário começa, no momento em que se cria a utopia de que o processo é o caminho para que se alcance a pacificação social²⁰⁶. A jurisdição demonstra sua falha no momento de sua criação, tendo em vista, a ausência de uma natureza pacificadora colocando as partes umas contra as outras com um único fim, ganhar a lide²⁰⁷.

Como se observa dos dados, enquanto que no Brasil a média de casos novos é de 8.641 (oito mil, seiscentos e quarenta e um) por cem mil habitantes apenas na Justiça Estadual, vide estudo do CNJ em 2010, na mesma época, na Europa o número de casos por cem mil habitantes era de 2.738 (dois mil setecentos e trinta e oito)²⁰⁸.

Ao fazer uma análise, os dados mostram que a média de processos pendentes na Europa é de 1,24 enquanto a média de tempo de um processo em primeira instância para litígios civis e comercial é de 192 dias, ou seja, aproximadamente 6 meses, bem diferente da realidade brasileira que como visto acima vem se esforçando ao longo dos anos para diminuir a quantidade de meses que um processo dura no Poder Judiciário.

²⁰⁶ CHAGAS, Bruno Anuniação das. **Jurisdição e(m) crise**: um retrato da América Latina, Brasil e Europa. Academia Brasileira de Direito Constitucional, 2013, p. 205-232. Disponível em: <<http://www.abdconst.com.br/revista9/jurisdiacaoBruno.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

²⁰⁷ CHAGAS, Bruno Anuniação das. **Jurisdição e(m) crise**: um retrato da América Latina, Brasil e Europa. Academia Brasileira de Direito Constitucional, ANO, p. X. Disponível em: <<http://www.abdconst.com.br/revista9/jurisdiacaoBruno.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

²⁰⁸ CHAGAS, Bruno Anuniação das. **Jurisdição e(m) crise**: um retrato da América Latina, Brasil e Europa. Academia Brasileira de Direito Constitucional, 2013, p. 205-232. Disponível em: <<http://www.abdconst.com.br/revista9/jurisdiacaoBruno.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

Figura 13 – Média europeia em primeira instância de casos cíveis e comerciais



Fonte: *Public Tableau*, CEPEJ²⁰⁹

O Brasil vem tentando, ao longo dos anos reduzir a quantidade de processos novos que passam a ingressar no Poder Judiciário, no entanto, a necessidade de analisar provas e fatos de cada caso, de realizar perícia antes do julgamento, acumulando-se com a dificuldade de citação da outra parte em alguns casos entre outros fatores, torna impossível a redução do estoque processual²¹⁰, levando a consequente morosidade dos órgãos.

Os meios alternativos de solução de conflitos, surgem inicialmente nos Estados Unidos. Bryan Garth e Mauro Capelletti, indicaram esse método inclusive, como uma forma de abrandar a crise de acesso à justiça já existente há anos²¹¹. Consequentemente, os Estados Unidos passaram a fazer uso desde mecanismos alternativos de resolução de conflitos.

Com a ausência de confiança no judiciário, e diante da impossibilidade de autocompor em alguns casos, os indivíduos passaram a entregar o conflito nas mãos de pessoas em que confiavam e que dotavam de imparcialidade, conhecido como árbitros²¹².

²⁰⁹ FRANÇA. *Commission Européenne Pour l'Efficacité de la Justice (CEPEJ) – European Commission For The Efficiency Of Justice – Conseil de l'Europe – Concil of Europe. European Judicial Systems: Edition 2019. Efficiency and quality of justice. Strasbourg: CEPEJ, 2019, p. 3.* Disponível em: <https://public.tableau.com/profile/cepej#!/vizhome/CEPEJ-Overviewv5_0EN/Overview>. Acesso em: 11 mai. 2020.

²¹⁰ CHAGAS, Bruno Anunciação das. **Jurisdição e(m) crise:** um retrato da América Latina, Brasil e Europa. Academia Brasileira de Direito Constitucional, 2013, p. 205-232. Disponível em: <<http://www.abdconst.com.br/revista9/jurisdicaoBruno.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

²¹¹ MUNIZ, Tânia Lobo; DA SILVA, Marcos Claro. **O modelo de tribunal multiportas americanos e o sistema brasileiro de solução de conflitos.** Revista da Faculdade de Direito da UFRGS. Porto Alegre. n. 39. v. 3, São Paulo, 2018, p. 288-311.

²¹² CHAGAS, Bruno Anunciação das. **Jurisdição e(m) crise:** um retrato da América Latina, Brasil e Europa. Academia Brasileira de Direito Constitucional, 2013, p. 205-232. Disponível em: <<http://www.abdconst.com.br/revista9/jurisdicaoBruno.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

É em face da ineficiência da função judiciária em resolver demandas de massa, que surgem esses métodos alternativos, como uma forma de liquidar os desajustes que consideram os objetivos de cada indivíduo, a forma como os sujeitos se relacionam seus objetivos com as alternativas delineadas, ressalta-se, que os conflitos surgem a partir das relações do dia-a-dia, interação no comércio, relação com médicos entre outros, conflitos que muitas vezes podem se resolver de forma mais simples e que ocupam grande espaço no judiciário.

Deste modo, é necessário que se trabalhe o problema, o excesso de litigiosidade, para que realmente seja possível alcançar a pacificação social.

3.4.1. Resolução de conflitos nos Estados Unidos

Nos anos de 1970 e 1980, os Estados Unidos enfrentou uma crise no poder judiciário, em que o número de casos, passou a aglomerar a primeira instância e os processos passaram a demorar de obter uma solução levando a perda de confiança no judiciário. A primeira ideia foi a criação de mais salas de audiência e contratar mais juízes. No entanto, tanto o Congresso quanto a legislação americana não permitiram o amadurecimento desta ideia.

O problema em questão, passou a ser resolvido pelos próprios magistrados e pelos advogados. Os juízes passaram a gerenciar os casos, o que forçou as partes a buscarem um meio alternativo de resolução de conflito²¹³.

Em meio ao incentivo aos métodos alternativos de resolução de conflitos, surge o inovador Tribunal Multiportas, concebido pelo professor Frank Sander, de Harvard²¹⁴, que consequentemente diminuiria o número de conflitos existentes²¹⁵. Dada a ineficiência do Poder Judiciário, surge nos Estados Unidos as ADRs (*Alternative Dispute Resolution*), expressão utilizada para se referir as formas de resolução de conflito alheio a intervenção de autoridade

²¹³ CHAGAS, Bruno Anunciação das. **Jurisdição e(m) crise:** um retrato da América Latina, Brasil e Europa. Academia Brasileira de Direito Constitucional, 2013, p. 205-232. Disponível em: <<http://www.abdconst.com.br/revista9/jurisdiacaoBruno.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

²¹⁴ MUNIZ, Tânia Lobo; DA SILVA, Marcos Claro. **O modelo de tribunal multiportas americanos e o sistema brasileiro de solução de conflitos.** Revista da Faculdade de Direito da UFRGS. Porto Alegre. n. 39. v. 3, São Paulo, 2018, p. 288-311.

²¹⁵ GIMENEZ, Chalise Paula Colet. **A justiça consensual do Tribunal Múltiplas Portas e a Política Pública Norte-Americana de Tratamento de Conflitos: Contribuições ao Modelo Brasileiro.** 84 R. Opin. Jur., Fortaleza, ano 15, n. 20, p. 84-111, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/322219920_A_justica_consensual_do_tribunal_multiplas_portas_e_a_politica_publica_norte-americana_de_tratamento_de_conflitos_contribuicoes_ao_modelo_brasileiro>. Acesso em: 11 mai. 2020.

judicial²¹⁶.

Entre os métodos existentes, a Arbitragem ressurgiu, visto que os possíveis problemas são resolvidos com a cláusula arbitral e que nenhuma das partes, precisa se submeter a jurisdição uma da outra.

Pode-se apontar então dois relevantes motivos para o uso do método, a redução de custos judiciais e o incentivo do cumprimento do contrato tendo em vista a existência do pacto arbitral.

Entretanto, nem todo e qualquer conflito poderá ser submetido à arbitragem, tendo em vista a necessidade do direito ser patrimonial e disponível, sem que possa ocorrer a exigência da interferência estatal²¹⁷.

Os Estados Unidos, funciona sobre o sistema de *common law*, pois há um forte valor dado às regras definidas em acórdãos pelo Tribunal superior, possuindo efeitos universais. Noutro lado, o país é uma federação, em que a autonomia dos Estados vigora tanto no direito material quanto no processual, cada estado possui sua própria legislação e entendimento jurisprudencial²¹⁸.

O Sistema Multiportas americano, tem como ideal que cada conflito deve ser resolvido pelo método que melhor se adequa às suas características essenciais, o que conseqüentemente leva as partes a obterem uma solução mais justa.

Com o surgimento do Tribunal Multiportas nos Estados Unidos, surgem quatro pilares: (i) institucionalizar meios alternativos de conflitos; (ii) a realização de uma triagem com o fim de escolher o método; (iii) formar os profissionais para que possam atuar e (iv) políticas públicas que visem conscientizar o uso do método.

Com isso, analisa cada método possível e escolhe aquele que melhor se adequa ao conflito. Como a resolução de um conflito é complexa, é preciso envolver todas as partes, para garantir,

²¹⁶ MUNIZ, Tânia Lobo; DA SILVA, Marcos Claro. **O modelo de tribunal multiportas americanos e o sistema brasileiro de solução de conflitos.** Revista da Faculdade de Direito da UFRGS. Porto Alegre. n. 39. v. 3, São Paulo, 2018, p. 288-311.

²¹⁷ MUNIZ, Tânia Lobo; DA SILVA, Marcos Claro. **O modelo de tribunal multiportas americanos e o sistema brasileiro de solução de conflitos.** Revista da Faculdade de Direito da UFRGS. Porto Alegre. n. 39. v. 3, São Paulo, 2018, p. 288-311.

²¹⁸ GIMENEZ, Chalise Paula Colet. **A justiça consensual do Tribunal Múltiplas Portas e a Política Pública Norte-Americana de Tratamento de Conflitos: Contribuições ao Modelo Brasileiro.** 84 R. Opin. Jur., Fortaleza, ano 15, n. 20, p. 84-111, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/322219920_A_justica_consensual_do_tribunal_multiplas_portas_e_a_politica_publica_norte-americana_de_tratamento_de_conflitos_contribuicoes_ao_modelo_brasileiro>. Acesso em: 11 mai. 2020.

justamente que se alcance a otimização na forma de resolução dos conflitos²¹⁹.

Nos Estados Unidos, o Tribunal Multiportas presente em alguns estados, a exemplo de *Connecticut e Washington D.C*, funciona de baixo para cima e a função, é encaminhar as ações para o local mais adequado ao invés de indicar o julgamento comum.

Então, na prática, primeiro se analisa o caso preliminarmente, ao passar por uma triagem realizada por funcionários capacitados que verificam as descrições dos conflitos realizadas pelas próprias partes para então indicar a melhor solução²²⁰.

No Tribunal Multiportas de *Washington D.C*, o processo de triagem remete a maioria dos casos para a Mediação, tendo em vista as vantagens do procedimento com exceção daqueles que envolvem armas, violência entre outros. Já o Tribunal de *Connecticut*, a maior parte dos casos é encaminhado com base na arbitrariedade do juiz ou vontade das partes.

Ainda é possível falar no Tribunal da cidade de *New Jersey*, em que, os processos, realizados, após a distribuição aos métodos de solução de conflitos, são dependentes de uma classificação e obrigatoriamente ocorre uma audiência de Mediação²²¹. Isso permite que os casos sejam distribuídos para diferentes métodos de resolução de conflitos, sendo a triagem realizada baseada na lei ou em normas administrativas judiciais, sendo possível, que o legislador determine que certos conflitos sejam encaminhados para métodos específicos previstos em lei.

Independente da forma como o método é escolhido ou quais critérios são adotados, é inerente a escolha do método que as características do conflito sejam analisadas, configurando a maior virtude e atributo do Tribunal Multiportas. Além de passar a informação às partes acerca dos métodos disponíveis para a resolução do conflito.

A escolha do conflito, inclusive, envolve que tipo de relacionamento as partes possuem. Essencial se tornar diferenciado o relacionamento que entre um cliente e um banco do relacionamento existente entre duas pessoas que querem se divorciar. No segundo caso, pode haver o interesse em manter um relacionamento e isso significa o método a ser escolhido deve ser o menos agressivo possível, para diminuir ao máximo os danos causados na resolução do

²¹⁹ MUNIZ, Tânia Lobo; DA SILVA, Marcos Claro. **O modelo de tribunal multiportas americanos e o sistema brasileiro de solução de conflitos**. Revista da Faculdade de Direito da UFRGS. Porto Alegre. n. 39. v. 3, São Paulo, 2018, p. 288-311.

²²⁰ MUNIZ, Tânia Lobo; DA SILVA, Marcos Claro. **O modelo de tribunal multiportas americanos e o sistema brasileiro de solução de conflitos**. Revista da Faculdade de Direito da UFRGS. Porto Alegre. n. 39. v. 3, São Paulo, 2018, p. 288-311.

²²¹ MUNIZ, Tânia Lobo; DA SILVA, Marcos Claro. **O modelo de tribunal multiportas americanos e o sistema brasileiro de solução de conflitos**. Revista da Faculdade de Direito da UFRGS. Porto Alegre. n. 39. v. 3, São Paulo, 2018, p. 288-311.

litígio.

Destaca-se, que em 1998, o *Alternative Dispute Act*, determinou a adoção de métodos alternativos de resolução de conflitos pelos tribunais federais na resolução de ações cíveis. As partes não seriam obrigadas a aceitar, mas, o Tribunal deveria oferecer pelo menos um método alternativo²²².

Em 2003, 35 dos 50 estados americanos possuíam centros de tratamento de conflitos, bem como petições de advogados indicando a utilização dos métodos complementares, requerendo a homologação dos magistrados para tal feito²²³.

Na justiça americana, não há especializações como se observa no Brasil, não há a divisão entre justiça do trabalho; eleitoral e militar. A justiça nos Estados Unidos é dividida entre Justiça Federal (dividida em treze regiões) e justiça entre os estados-membros²²⁴.

Em que pese se possa falar nos Estados Unidos como o criador do sistema multiportas, não se pode fechar os olhos para a necessidade de aperfeiçoamento e necessidade de mudança na estrutura judiciária do país, tendo em vista que muitos estados ainda não possuem um Tribunal Multiportas.

O Sistema Multiportas não possui um número limitado de portas, sendo possível que a todo tempo surjam novos métodos, ou que se adaptem métodos novos que sejam aplicáveis as partes de cada região, levando-se em consideração sua cultura e costumes. Sendo notório que, a porta mais utilizada é o Poder Judiciário, propondo a ação judicial e entregando a resolução do conflito nas mãos do magistrado²²⁵.

²²² GIMENEZ, Chalise Paula Colet. **A justiça consensual do Tribunal Múltiplas Portas e a Política Pública Norte-Americana de Tratamento de Conflitos: Contribuições ao Modelo Brasileiro.** 84 R. Opin. Jur., Fortaleza, ano 15, n. 20, p. 84-111, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/322219920_A_justica_consensual_do_tribunal_multiplas_portas_e_a_politica_publica_norte-americana_de_tratamento_de_conflitos_contribuicoes_ao_modelo_brasileiro>. Acesso em: 11 mai. 2020.

²²³ GIMENEZ, Chalise Paula Colet. **A justiça consensual do Tribunal Múltiplas Portas e a Política Pública Norte-Americana de Tratamento de Conflitos: Contribuições ao Modelo Brasileiro.** 84 R. Opin. Jur., Fortaleza, ano 15, n. 20, p. 84-111, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/322219920_A_justica_consensual_do_tribunal_multiplas_portas_e_a_politica_publica_norte-americana_de_tratamento_de_conflitos_contribuicoes_ao_modelo_brasileiro>. Acesso em: 11 mai. 2020.

²²⁴ GIMENEZ, Chalise Paula Colet. **A justiça consensual do Tribunal Múltiplas Portas e a Política Pública Norte-Americana de Tratamento de Conflitos: Contribuições ao Modelo Brasileiro.** 84 R. Opin. Jur., Fortaleza, ano 15, n. 20, p. 84-111, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/322219920_A_justica_consensual_do_tribunal_multiplas_portas_e_a_politica_publica_norte-americana_de_tratamento_de_conflitos_contribuicoes_ao_modelo_brasileiro>. Acesso em: 11 mai. 2020.

²²⁵ GIMENEZ, Chalise Paula Colet. **A justiça consensual do Tribunal Múltiplas Portas e a Política Pública Norte-Americana de Tratamento de Conflitos: Contribuições ao Modelo Brasileiro.** 84 R. Opin. Jur.,

3.4.2. Resolução de conflitos em outros países

O Tribunal Multiportas dos Estados Unidos passou não apenas a crescer e criar raízes dentro do país, disseminando-se para outros países, a exemplo da Nigéria, especialmente no tocante ao estado de Lagos.

A principal forma de resolução de conflitos presente é o litígio que apresenta defeitos a exemplo da morosidade e desordem. Diante da preocupação africana em superar os conflitos da melhor maneira possível, iniciou-se a utilização de multi-formas de tratamento de conflito.

Ainda é adotada a via processual, com o auxílio de outros métodos, partindo do princípio de que o processo não é a única forma de resolução de conflito possível²²⁶. As tradicionais formas de resoluções de conflitos no continente africano, diferentemente dos Estados Unidos, não adotam a Arbitragem e a Mediação. No estado de Lagos, as formas complementares de resoluções de conflitos não abarcam apenas o âmbito privado, mas, estão englobadas no sistema de justiça do Estado.

O Sistema Multiportas em Lagos está positivado em seu estatuto e entre os objetivos, dois podem ser destacados, são eles o acesso à justiça por meio de métodos alternativos de resolução de conflitos, em segundo, vê-se a minimização da frustração dos cidadãos em face da morosidade do Poder Judiciário²²⁷.

Diferente do que prega a teoria do Sistema Multiportas, mencionada pela primeira vez na Conferência de Pound de 1976, o Sistema Multiportas presente em Lagos possui quatro portas, a medição; a arbitragem; avaliação preliminar neutra e a porta híbrida (med-arb ou arb-med), atendendo a variadas espécies de conflitos²²⁸.

Cumprido dizer que, a Nigéria possui uma realidade completamente diferente da apresentada

Fortaleza, ano 15, n. 20, p. 84-111, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/322219920_A_justica_consensual_do_tribunal_multiplas_portas_e_a_politica_publica_norte-americana_de_tratamento_de_conflitos_contribuicoes_ao_modelo_brasileiro>. Acesso em: 11 mai. 2020.

²²⁶ SPENGLER, Fabiana; GIMENEZ, Charlise. **O fórum múltiplas portas e o adequado tratamento do conflito: um estudo de caso – Lagos/Nigéria**, 2015, p. 108-129. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/rpen/article/viewFile/3085/pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

²²⁷ SPENGLER, Fabiana; GIMENEZ, Charlise. **O fórum múltiplas portas e o adequado tratamento do conflito: um estudo de caso – Lagos/Nigéria**. 2015, p. 108-129. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/rpen/article/viewFile/3085/pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

²²⁸ Lagos Multi-Door CourtHouse. *Who we are*. Disponível em: <https://lagosmultidoor.org/about-us/>. Acesso em: 02 jun 2020.

pelos Estados Unidos, de acordo com estudos realizados pelo Databank²²⁹ em 2018, 90 de cada 100 crianças nascidas nos país sobrevivem apenas até os cinco anos de idade.

A pobreza do país e a falta de estrutura criam óbices ainda maiores ao acesso à justiça no país. De acordo com estudos realizados, a instalação da justiça multiportas aumentou o acesso à justiça, hoje o Tribunal de Lagos conta uma estrutura organizada de funcionamento e serviços que são prestados²³⁰.

Em que pese, ainda que precise ser melhorado o tratamento dado pelos juízes ao Tribunal multiportas que não compreenderam completamente a dinâmica a ser adotada.

Na Alemanha, é adotada antes do início do processo, a audiência extrajudicial, o legislador alemão buscou reduzir o espaço de tempo existente entre o início e a sentença²³¹. Em 2001, o código processual alemão instituiu a audiência preliminar, realizada extrajudicialmente por um juiz togado.

A audiência, e tudo o que nela for dito não pode ser utilizado como prova no processo, impedindo que as partes deixem de mencionar algo que poderia ser importante com receio de que aquilo venha a ser utilizado.

Na Argentina, nos últimos 20 anos, houve um movimento para promover outros meios de resolução de conflito que não o comum. Hoje, quando se fala em mediação e conciliação na Argentina, todos conseguem entender do que se está falando²³². Ordenadamente, entre as 24 jurisdições existentes no país, vinte possuem um programa de mediação dentro da jurisdição criminal.

Em contrapartida, ainda há que se falar em resistência no âmbito judiciário, sendo o setor acadêmico onde menos se possa falar em desenvolvimento neste sentido.

No que tange a Bolívia, é possível afirmar que realizou uma mudança constitucional em 2009 e desde então, o direito boliviano vem pregando a cultura da paz, devendo prevalecer em todos

²²⁹ DATABANK. *Human Capital Index Rank 152 out of 157: Nigeria*. 2018, p. 1. Disponível: <https://databank.worldbank.org/data/download/hci/HCI_2pager_NGA.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2020.

²³⁰ SPENGLER, Fabiana; GIMENEZ, Charlise. **O fórum múltiplas portas e o adequado tratamento do conflito: um estudo de caso – Lagos/Nigéria**. 2015, p. 108-129. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/rpen/article/viewFile/3085/pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

²³¹ CHAGAS, Bruno Anunciação da. **Jurisdição e(m) crise: um retrato da América Latina, Brasil e Europa**. Academia Brasileira de Direito Constitucional, 2013, p. 205-232. Disponível em: <<http://www.abdconst.com.br/revista9/jurisdicaobruno.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

²³² NORDENSTAHL, Ulf Christian Eiras. **Los Mecanismos Alternativos al Proceso Judicial em la región y su aporte al acceso a la Justicia**. *Publicación semestral del Centro de Estudios de Justicia de las Américas - CEJA Año 16 No 20*. Disponível em: <<https://sistemasjudiciales.org/wp-content/uploads/2018/02/Sistemas-20-web-14-marzo-2017.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

os aspectos da cultura boliviana, incluindo, a administração da justiça²³³.

Antes da reforma constitucional, o litígio era a regra e desde então, a conciliação tem ocorrido antes e durante o processo. O código de processo civil boliviano assim como a lei 9.099/95 brasileira, estabelece que as partes conversem primeiro e possam chegar a um entendimento antes de entrar em julgamento.

Há também na Bolívia, a permissão para a realização de conciliação extrajudicial. Com a Lei nº 708 de 2015, que regula a Arbitragem e a Conciliação. O Ministério da Justiça é responsável pelos centros de conciliação, caso as partes cheguem a um acordo, assinam um ato que possui validade legal não sendo necessário que o ato seja homologado por um juiz (como ocorre com a Arbitragem no Brasil).

No final do século XX, havia a existência de movimentos voltados para os métodos alternativos de resolução de conflitos, com destaque ao programa de negociação de Harvard, foi neste contexto que os juízes de Ontário (atualmente o Supremo Tribunal de Justiça) passaram a introduzir a mediação anexa ao Tribunal. Os juízes praticavam a mediação judicial, antes que quaisquer regras, sobre o tema, fossem estabelecidas²³⁴.

Com o tempo, o Canadá começou a implementar o método da Prevenção e Resolução de Disputas (*Dispute Prevetion Resolution*), que oferece aos canadenses uma alternativa rápida e menos custosa que o caminho judicial. Há certo tempo, foi observado no país a tendência de colocar o litigante no centro do sistema jurídico, encorajando-o a participar de forma mais ativa na tomada de decisões, a intenção é conferir aos litigantes uma maior sensação de justiça na resolução do conflito²³⁵.

O sistema judicial canadense prevê procedimentos de gerenciamento de casos, efetivando o incentivo ao uso de métodos contínuos de resolução de disputas, o país, particularmente, possui um afeto maior a mediação.

²³³ VERASTEGUI, Paulino. *Los Mecanismos Alternativos al Proceso Judicial em la región y su aporte al acceso a la Justicia*. Publicación semestral del Centro de Estudios de Justicia de las Américas - CEJA Año 16 No 20. Disponível em: <https://sistemasjudiciales.org/wp-content/uploads/2018/02/Sistemas-20-web-14-marzo-2017.pdf>. Acesso em: 12 mai 2020.

²³⁴ SOURDIN, Tania; ZARISKI, Archie. *The Responsive Judge. Internacional Perspectives*. Academia.edu, 2018, p. 185. Disponível em: <https://www.academia.edu/37343617/The_Responsive_Judge_International_Perspectives>. Acesso em: 11 mai. 2020.

²³⁵ ROBERGE, Jean-François. *Emerging trends in access to justice and dispute resolution in Canada*. Ramjam.ca, 2013, p. 69-88. Disponível em: <https://www.ramjam.ca/fileadmin/sites/droit/RAMJAM/Archives/Vol_4_no_2/Ram-Jam_4_2_JeanFrancoisRoberge.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2020.

Inclusive, algumas províncias optaram pela mediação obrigatória anexa ao tribunal e a mediação judicial, enquanto, outras já preferem um sistema de mediação voluntária complementar, ou judicial. A liquidação em mediações obrigatórias possui a taxa de 50% enquanto na voluntária o número sobe para 80%²³⁶.

Várias províncias canadenses estão desenvolvendo a redução da limitação ao acesso à justiça, diminuição a restrição do sistema judicial e, em tempo, demonstrando a necessidade de considerar as necessidades dos litigantes.

O Estado *British Columbia*, por exemplo, oferece diversas formas judiciais e complementares para que as partes resolvam seus conflitos, podendo ser mencionado o programa de arbitragem acelerada, com advogados, especializados em direito civil, disponibilizados no Tribunal para as partes que desejarem. Já em *Manitoba*, os juízes são envolvidos na resolução voluntária de disputas assistidas judicialmente, esse método permite que as partes façam a escolha do melhor método para resolver seu conflito. É possível realizar um mini julgamento e a maioria das partes fazem a escolha deste método antes de escolher o julgamento²³⁷.

O Canadá tem feito vários avanços, considerando que, o acesso à justiça é público, o mais importante é que os canadenses sintam que a justiça está sendo feita.

3.5 A AUTOCOMPOSIÇÃO COMO NOVO PARADIGMA DE ACESSO À JUSTIÇA À LUZ DO ARTIGO 3º DO CÓDIGO DE PROCESSO CIVIL

O acesso à justiça previsto no artigo 5º, XXXV, da Constituição Federal, é configurado como um princípio essencial ao funcionamento do Estado, isso porque o ente Estatal deve garantir o tratamento isonômico. Na jurisdição estatal, a igualdade se demonstra com a garantia do acesso à justiça²³⁸.

²³⁶ ROBERGE, Jean-François. *Emerging trends in access to justice and dispute resolution in Canada*. Ramjam.ca, 2013, p. 69-88. Disponível em: <https://www.ramjam.ca/fileadmin/sites/droit/RAMJAM/Archives/Vol_4_no_2/Ram-Jam_4_2_JeanFrancoisRoberge.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2020.

²³⁷ ROBERGE, Jean-François. *Emerging trends in access to justice and dispute resolution in Canada*. Ramjam.ca, 2013, p. 69-88. Disponível em: <https://www.ramjam.ca/fileadmin/sites/droit/RAMJAM/Archives/Vol_4_no_2/Ram-Jam_4_2_JeanFrancoisRoberge.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2020.

²³⁸ PINHO, Humberto Dalla Bernadina de; STANCATI, Maria Martins Silva. **A ressignificação do princípio do acesso à justiça à luz do art. 3º do CPC/2015**. Revista dos Tribunais, 2016, p. 17-44. Disponível em: <http://sistemas.rj.def.br/publico/sarova.ashx/Portal/sarova/imagempge/public/arquivos/Acesso_reassignificado_-_Dalla_e_Stancati_-_2018.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2020.

O processo, aparece como aspecto dinâmico do exercício da jurisdição alcançando os fins sociais; políticos e jurídicos. Em relação a ordem social, destaca-se a informação aos cidadãos dos direitos e obrigações existentes, bem como, a resolução do conflito garantindo a pacificação social. Já quanto a política, o exercício da Soberania respeitando os limites e garantindo a liberdade²³⁹.

Por fim, o processo justo, consonante com um ambiente democrático e constitucional, não pode ignorar o procedimento e estrutura pré-determinadas para a formação das decisões. A soberania e hierarquia do juiz deve ser posta de lado, para que a parte seja considerada um participante, incorporando ao sistema a igualdade processual²⁴⁰.

O princípio do acesso à justiça foi ampliado pelo artigo 3º do Código de Processo Civil²⁴¹, que abriu as portas para outros métodos de resolução de conflito, considerando como acesso à justiça a arbitragem; mediação; conciliação e outros métodos de resolução de conflitos, sendo possível, mediante reconhecimento do legislador, a tutela de direitos por outros meios além do Poder Judiciário, podendo este, garantir a tutela de direitos por via, também, de meio autocompositivos de resolução de conflitos.

Verifica-se a ampliação da garantia prevista na Constituição, tendo em vista que, o texto magno entende que “a lei não excluía da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça ao direito”²⁴², a referência ao Poder Judiciário é alterada pelo Código de Processo Civil que faz uso do termo “apreciação jurisdicional”²⁴³.

Sobretudo, e em relação a importância dos métodos existentes, tanto no que se refere aos alternativos, como referente ao famoso litígio, há o dever de gerar conhecimento, para que as partes, as quais possuem conflitos a serem dizimados, possuam o conhecimento das ferramentas

²³⁹ PINHO, Humberto Dalla Bernadina de; STANCATI, Maria Martins Silva. **A ressignificação do princípio do acesso à justiça à luz do art. 3º do CPC/2015**. Revista dos Tribunais, 2016, p. 17-44. Disponível em: <http://sistemas.rj.def.br/publico/sarova.ashx/Portal/sarova/imagempge/public/arquivos/Acesso_reassignificado_-_Dalla_e_Stancati_-_2018.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2020.

²⁴⁰ PINHO, Humberto Dalla Bernadina de; STANCATI, Maria Martins Silva. **A ressignificação do princípio do acesso à justiça à luz do art. 3º do CPC/2015**. Revista dos Tribunais, 2016, p. 17-44. Disponível em: <http://sistemas.rj.def.br/publico/sarova.ashx/Portal/sarova/imagempge/public/arquivos/Acesso_reassignificado_-_Dalla_e_Stancati_-_2018.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2020.

²⁴¹ BRASIL. **Lei nº 13.105 de 13 de março de 2015**. Dispõe sobre o Código de Processo Civil. DF, 16 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm>. Acesso em: 28 abr. 2020.

²⁴² BRASIL. **Constituição Federal da República de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 11 mai. 2020.

²⁴³ BRASIL. **Lei nº 13.105**, de 16 de março de 2015. Dispõe sobre o Código de Processo Civil. DF, 16 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm>. Acesso em: 28 abr. 2020.

e métodos que se encontram a sua disposição.

O Código de Processo Civil expressou a vontade de renovação da forma de pensar e da necessidade de refazer a cultura de sentença, substituindo-a por uma cultura de paz.

Essa adequação do procedimento, pelo novo paradigma do Código de Processo Civil que, estende a mão para a autocomposição, dando-lhe espaço para ser desenvolvida com mais respeito no Brasil, é uma exigência que se faz do Estado, cumprindo com dizeres previstos no texto constitucional²⁴⁴.

A institucionalização dos métodos alternativos de resolução de conflitos e a diminuição da busca pela judicialização, são inerentes a operação da ressignificação da prestação jurisdicional e do acesso à justiça²⁴⁵. Inicia o movimento de compreender que o acesso à justiça está além da prestação jurisdicional. Não apenas remodelando a interpretação do texto constitucional brasileiro, mas, equiparando-se a forma como o conceito de justiça é pensado nos outros países, com o intuito de angariar a paz.

A existência dos métodos alternativos de resolução de conflitos no âmbito privado, a exemplo da negociação entre as partes, ou a mediação em uma câmara de mediação privada, não impede que os métodos autocompositivos sejam logrados no âmbito judicial. Podendo ocorrer a homologação de acordos realizados na esfera privada²⁴⁶.

No que tange a mediação, a Lei 13.140/2015 confere autonomia necessária, para que como jurisdição voluntária, seja um método alternativo a jurisdição estatal, dividindo as disposições sobre a mediação privada e a mediação judicial. Caracteriza a jurisdição voluntária como jurisdicional, mesmo que, exercida fora do Poder Judiciário²⁴⁷.

O próprio Código de Processo Civil regula a mediação; conciliação e processo judicial como atividades a serem desempenhadas pelo Estado, com isso, nota-se a forte presença do sistema multiportas no sistema brasileiro, ressalta-se que, não está sendo indicado a existência de um

²⁴⁴ QUINTELA, Ana Carolina de Oliveira. A ressignificação do direito fundamental ao acesso à justiça: a autocomposição como pressuposto da mudançado paradigma na tutela dos direitos fundamentais das partes no novo processo civil. **Revista de Arbitragem e Mediação**. v. 61. ano16. São Paulo: Ed.RT, p. 243-261.

²⁴⁵QUINTELA, Ana Carolina de Oliveira. A ressignificação do direito fundamental ao acesso à justiça: a autocomposição como pressuposto da mudançado paradigma na tutela dos direitos fundamentais das partes no novo processo civil. **Revista de Arbitragem e Mediação**. v. 61. ano16. São Paulo: Ed.RT, p. 243-261.

²⁴⁶ QUINTELA, Ana Carolina de Oliveira. A ressignificação do direito fundamental ao acesso à justiça: a autocomposição como pressuposto da mudançado paradigma na tutela dos direitos fundamentais das partes no novo processo civil. **Revista de Arbitragem e Mediação**. v. 61. ano16. São Paulo: Ed.RT, p. 243-261.

²⁴⁷ QUINTELA, Ana Carolina de Oliveira. A ressignificação do direito fundamental ao acesso à justiça: a autocomposição como pressuposto da mudançado paradigma na tutela dos direitos fundamentais das partes no novo processo civil. **Revista de Arbitragem e Mediação**. v. 61. ano16. São Paulo: Ed.RT, p. 243-261.

Tribunal Multiportas no Brasil, mas sim, a presença dos seus ideais de pacificação, ademais garantir à parte o melhor método para a resolução dos seus conflitos.

Como o Estado não possui monopólio sobre a resolução dos conflitos, a jurisdição estatal é uma das maneiras de alcançar este fim, podendo coexistir com a autocomposição. Neste sentido, o Código de Processo Civil força alguns momentos em que determina a tentativa de autocomposição entre as partes, inclusive, sendo dever do magistrado incentiva-las.

A mediação e conciliação são inseridas em três momentos, o primeiro é o pré-processual que ocorre antes mesmo da instauração de um processo judicial e acontece nos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC), como se infere do artigo 10º da resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça²⁴⁸:

Art. 10. Cada unidade dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania deverá obrigatoriamente abranger setor de solução de conflitos pré-processual, de solução de conflitos processual e de cidadania.

O segundo momento, está disposto no artigo 334 do Código de Processo Civil, com a previsão da audiência de conciliação ou de mediação. O terceiro momento, se perfaz com a possibilidade de audiência de mediação e conciliação incidental vide o artigo 3º, §3º do Código Processual em combinação com o artigo 16º da Lei 13.140/2015 com a suspensão de processo judicial ou arbitral por prazo suficiente para que se tente a mediação²⁴⁹.

A obtenção à uma ordem jurídica considerada justa tem o objetivo da pacificação social como resultado da efetividade da atividade jurisdicional²⁵⁰. E não apenas o acesso aos órgãos jurisdicionais e ao aparelho judiciário estatal.

O acesso à Justiça, segundo as conclusões de Kazuo Watanabe²⁵¹, possui dados elementares, sendo eles (i) o direito à informação do direito substancial a cargo de especialistas conforme a ordem jurídica e ordem econômica, (ii) o direito de acesso à justiça adequada e formada por juízes inseridos na realidade social, (iii) o direito aos instrumentos processuais capazes de promover a tutela dos direitos e (iv) direito que sejam retirados quaisquer óbices que se

²⁴⁸ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 125**, de 29 de novembro de 2010. DF, 29 nov. 2010. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>>. Acesso em: 08 mai. 2020.

²⁴⁹ BRASIL. **Lei nº 13.140**, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre Mediação. DF, 26 jun. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm>. Acesso em: 08 mai. 2020.

²⁵⁰ QUINTELA, Ana Carolina de Oliveira. A ressignificação do direito fundamental ao acesso à justiça: a autocomposição como pressuposto da mudançado paradigma na tutela dos direitos fundamentais das partes no novo processo civil. **Revista de Arbitragem e Mediação**. v. 61. ano16. São Paulo: Ed.RT, p. 243-261.

²⁵¹ WATANABE, Kazuo. Acesso à Justiça e sociedade moderna. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel (coord.). **Participação e processo**. São Paulo: Ed. RT, 1988, p. 128-129.

coloquem diante do acesso à justiça.

Isso resulta no entendimento de que as antigas regras processuais precisam de reforma, para que possam se tornar um instrumento mais eficaz e justo. Não se pode cair no esquecimento de que os óbices ao acesso à justiça não se encontram apenas no sistema judiciário, como fatores podem ser elencados o custo econômico (que envolve custas processuais, advogados, deslocamento e outros), o dispêndio de tempo no decorrer do litígio. Em algumas situações, o custeio do processo torna-se maior do que o valor do que é efetivamente recebido.

Noutro lado, há de ressaltar que em alguns conflitos apenas uma das partes resolve o método adequado, torna-se o autor/reclamante/requerente, não havendo a outra parte outra opção senão entrar na disputa processual.

A hipossuficiência das partes, também pode levar ao óbice, vez que em razão da demora processual e com a intenção de resolver a situação conflitante ou de receber o dinheiro por necessidade, acabam muitas vezes aceitando acordos em patamar muito inferior ao que possui direito²⁵².

Entre os óbices, no século XX, já observava Mauro Capelleiti²⁵³, que alguns litigantes sem experiência alguma, com apenas um ou dois processos se submetem ao litígio com aqueles que frequentemente estão no Poder Judiciário, ficando muitas vezes a mercê de uma boa estratégia processual.

No sistema de acesso ao Poder Judiciário (e não necessariamente a justiça), a parte mais prejudicada é aquela que possui poucas condições, sem muita estrutura para se defender ou requerer seus direitos. O acesso à justiça, não foi pensado para aqueles que possuem bons advogados e podem pagar quaisquer valores para garantir seus direitos, mas, para que independente da situação ou nível de conhecimento, se possa ter conhecimento e poder de escolha para a resolução de seus conflitos²⁵⁴.

Em que pese possa existir a dificuldade de desvincular a função jurisdicional do Estado em face

²⁵² PINHO, Humberto Dalla Bernadina de; STANCATI, Maria Martins Silva. **A ressignificação do princípio do acesso à justiça à luz do art. 3º do CPC/2015**. Revista dos Tribunais, 2016, p. 17-44.. Disponível em: <http://sistemas.rj.def.br/publico/sarova.ashx/Portal/sarova/imagempge/public/arquivos/Acesso_resignificado_-_Dalla_e_Stancati_-_2018.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2020.

²⁵³ CAPELLETTI, Mauro. **Acesso à Justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre, Fabris, 1988. p. 81.

²⁵⁴ PINHO, Humberto Dalla Bernadina de; STANCATI, Maria Martins Silva. **A ressignificação do princípio do acesso à justiça à luz do art. 3º do CPC/2015**. Revista dos Tribunais, 2016, p. 17-44. Disponível em: <http://sistemas.rj.def.br/publico/sarova.ashx/Portal/sarova/imagempge/public/arquivos/Acesso_resignificado_-_Dalla_e_Stancati_-_2018.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2020.

da dependência que essa função tem do Estado, é possível delegar aos órgãos estatais ou agentes privados.

A partir do momento que se racionaliza a judicialização e todo o sistema que a envolve, é possível avançar e dar um passo e reconhecer a necessidade de desjudicializar. Requer, tal postura, a reinterpretção dos princípios da efetividade e da adequação.

Essa racionalização não significa o fechamento do Poder Judiciário, esta é uma porta que deve estar sempre aberta. No entanto, não deve ser a primeira porta a ser buscada, tendo um uso subsidiário ou complementar (nos casos de cumprimento de decisão arbitral, por exemplo).

Caso o Poder Judiciário não fosse compreendido pela sociedade, o sistema não se encontraria abarrotado e seria possível enxergar a efetividade e celeridade do Poder Judiciário²⁵⁵.

Esta análise transparece que as demasiadas demandas tendem a cada vez mais reduzir a prestação judicial, bem como, uma câmara de arbitragem que possua um número exagerado de casos não sustentará condições de manter o padrão.

Significa dizer que a cultura de sentença não ganha mais espaço, pelo contrário, o vem perdendo. A doutrina e até mesmo a jurisprudência, como acima demonstrado, vem caminhando para o entender de que é necessário racionalizar o conflito, racionalizar conjuntamente a sua resolução.

O movimento de desjudicializar deve ser analisado com cautela para que não caia no clichê e passe apenas a tirar o processo do Poder Judiciário, pois, não é esta a ideia principal. O foco do processo é entender e levar o entendimento comunitário de que é possível resolver conflitos em mais de uma forma e que entre elas, o Poder Judiciário pode ou não ser a primeira opção.

Retirar apenas do Poder Judiciário, não resolve nenhum problema, é preciso ir além e garantir que a jurisdição ocorra de fora, dotada de celeridade, eficácia, adequabilidade e oponibilidade *erga omnes*²⁵⁶.

Exige-se da sociedade, maturidade, para aprender a separar processos que podem ser resolvidos fora do Poder Judiciário e levar as demandas mais complexas e difíceis a este meio de resolução

²⁵⁵ PINHO, Humberto Dalla Bernadina de; STANCATI, Maria Martins Silva. **A ressignificação do princípio do acesso à justiça à luz do art. 3º do CPC/2015**. Revista dos Tribunais, 2016, p. 17-44. Disponível em: <http://sistemas.rj.def.br/publico/sarova.ashx/Portal/sarova/imagempge/public/arquivos/Acesso_reassignificado_-_Dalla_e_Stancati_-_2018.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2020.

²⁵⁶ PEDROSO, João. **Percursos da(s) reforma(s) da administração da justiça** - Uma nova relação entre o judicial e o não judicial. Centro de Estudos Sociais, Observatório Permanente da Justiça Portuguesa. v. 171. p. 1-43. Coimbra, abr. 2002. Disponível em: <www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/171.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2020.

de conflito²⁵⁷.

A complexidade da vida social, clama pelo desenvolvimento de modos descentralizados de resolução de conflitos. Leva a reestruturação da relação que a parte tem com o Estado e o Estado com o conflito, abrir mão e transferir competência conferindo legitimidade a outros institutos para que possam resolver conflitos e que passem, assim, a ser reconhecidos pela sociedade²⁵⁸.

Não há óbice, mesmo que diante da desigualdade de condições e armas entre as partes, para que estas realizem a autocomposição buscando o consenso e seguindo as regras de equidade. A igualdade, conceito muito discutido no âmbito dos direitos fundamentais, pode, variadas vezes levar a desigualdade. A maturidade das partes, as levarão a entender, com o tempo, que resolver um conflito, não significa criar outro ou obter vantagem. A vitória não é algo que deva ser visualidade individualmente, mas sim, em conjunto.

Para tanto, a reforma da administração da justiça é essencial. O Brasil já adota a teoria do tribunal multiportas, com fases processuais mais simples, permitindo a conciliação ou mediação, no entanto, a desjudicialização é um fenômeno a ser incluído no sistema brasileiro, com o acolhimento das outras instituições de resolução de conflitos não apenas pela legislação, bem como pelos magistrados, advogados, partes e demais colaboradores processuais.

Falta, desconstruir o conflito como litígio judicializável, transferir maior competência dos Tribunais para os outros institutos, conferir autonomia para as novas profissões jurídicas, como por exemplo, mediadores e conciliadores que além do óbice do labor ainda lidam com aceitação social e por fim, regular os conflitos através da prevenção de litígios, a divulgação de informações jurídicas torna-se essencial neste quesito²⁵⁹.

O processo de desjudicializar consiste no renascimento da forma como o acesso a justiça é visto, é a quebra de paradigmas e o desenvolvimento e avanço dos métodos, incluindo, o Poder Judiciário.

²⁵⁷ PINHO, Humberto Dalla Bernadina de; STANCATI, Maria Martins Silva. **A ressignificação do princípio do acesso à justiça à luz do art. 3º do CPC/2015**. Revista dos Tribunais, 2016, p. 17-44. Disponível em: <http://sistemas.rj.def.br/publico/sarova.ashx/Portal/sarova/imagempge/public/arquivos/Acesso_resignificado_-_Dalla_e_Stancati_-_2018.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2020.

²⁵⁸ PEDROSO, João. **Percursos da(s) reforma(s) da administração da justiça** - Uma nova relação entre o judicial e o não judicial. Centro de Estudos Sociais, Observatório Permanente da Justiça Portuguesa. v. 171. p. 1-43. Coimbra, abr. 2002. Disponível em: <www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/171.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2020.

²⁵⁹ PEDROSO, João. **Percursos da(s) reforma(s) da administração da justiça** - Uma nova relação entre o judicial e o não judicial. Centro de Estudos Sociais, Observatório Permanente da Justiça Portuguesa. v. 171. p. 1-43. Coimbra, abr. 2002. Disponível em: <www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/171.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2020.

4 EFETIVAÇÃO DA AUTOCOMPOSIÇÃO (NEGOCIAÇÃO) NO SISTEMA BRASILEIRO

O modelo brasileiro é composto por duas portas autocompositivas, quais sejam a mediação e a conciliação, presentes no Código de Processo Civil e inseridas nos tribunais²⁶⁰. O sistema brasileiro, já nasce com falhas a partir do momento em que a mediação é instituída no Brasil, e não se fala na triagem dos conflitos.

A partir da triagem, é possível mapear o conflito e definir por quais métodos se obterá a resolução mais eficaz.

O tratamento adequado ao conflito, propicia a fomentação da cultura de paz e possibilita um tratamento ao tipo de conflito, às partes e aos interesses e necessidades que devem ser atendidos²⁶¹.

A partir dos Pactos Republicanos pela justiça, uma série de medidas passaram a ser adotados no Brasil, tanto em processos individuais, quanto nos coletivos. Não é possível, no âmbito da autocomposição judicial coletiva abrir mão de direitos, em face do ajustamento de conduta, sendo cabível ajustar de que forma os prejuízos serão reparados²⁶².

A negociação, também pode ser realizada não apenas entre particulares, mas, envolvendo os entes públicos fixando obrigações a serem cumpridas dos dois lados, caso ocorra violação de uma das partes, se estará diante de uma violação de compromisso.

Importante se faz perceber que quando se fala em negociação, normalmente, se pensa em grandes empresas com *know-how* sofisticado, sendo que, não é este o cenário da negociação

²⁶⁰ GIMENEZ, Chalise Paula Colet. **A justiça consensual do Tribunal Múltiplas Portas e a Política Pública Norte-Americana de Tratamento de Conflitos: Contribuições ao Modelo Brasileiro.** 84 R. Opin. Jur., Fortaleza, ano 15, n. 20, p. 84-111, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/322219920_A_justica_consensual_do_tribunal_multiplas_portas_e_a_politica_publica_norte-americana_de_tratamento_de_conflitos_contribuicoes_ao_modelo_brasileiro>. Acesso em: 11 mai. 2020.

²⁶¹ GIMENEZ, Chalise Paula Colet. **A justiça consensual do Tribunal Múltiplas Portas e a Política Pública Norte-Americana de Tratamento de Conflitos: Contribuições ao Modelo Brasileiro.** 84 R. Opin. Jur., Fortaleza, ano 15, n. 20, p. 84-111, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/322219920_A_justica_consensual_do_tribunal_multiplas_portas_e_a_politica_publica_norte-americana_de_tratamento_de_conflitos_contribuicoes_ao_modelo_brasileiro>. Acesso em: 11 mai. 2020.

²⁶² DIDIER JR, Fredie e ZANETI JR, Hermes. Justiça Multiportas e tutela adequada em litígios complexos: a autocomposição e direitos coletivos. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos.** Salvador: JusPodivm, 2018, p. 37-66.

em si, estando está presente em todos os outros métodos e em todos os momentos do dia-a-dia. A este ponto do presente trabalho, é possível identificar as principais formas de resolução de conflitos. A principal é o litígio, a segunda, a arbitragem, em que duas partes concordam por meio contratual resolver seus conflitos em um Tribunal privado. Em continuidade, há a mediação, uma forma também privada e consensual com um terceiro imparcial que auxilia a resolver o problema em conjunto com as partes.

A partir do momento em que se observa tais ferramentas, é possível verificar que ocorre uma variação do meio adversarial para o consensual, primeiro o litígio, seguido da arbitragem, depois, um pouco mais próximo do consensual, temos a mediação e por fim a negociação, a ferramenta puramente consensual que se possa utilizar, sendo considerado o método mais flexível²⁶³.

A negociação é uma categoria separada, mas, que é inerente a todas as outras categorias, fazendo parte da base de cada uma delas. Mediação é uma facilitação do processo de negociação e em que pese um terceiro esteja presente, são as partes que efetivamente decidem os termos.

Quando há um caso na arbitragem, as partes estão novamente negociando, quando escolhem o árbitro, quando decidem o Tribunal. E especialmente quando se pensa no litígio, grande parte não chega ao julgamento por conta da negociação realizada entre as partes²⁶⁴.

Saber negociar é uma característica importante em qualquer advogado, quanto mais se chega perto dos meios adversariais partindo da direita para a esquerda (litígio, arbitragem, mediação e negociação), mais onerosa fica a resolução do litígio, além disso, quanto mais longe da consensualidade se está, mais controle vai se perdendo sobre a resolução, menor o domínio passa a ser sobre o conflito. Enquanto na negociação e na mediação a parte é quem manda, na arbitragem se sujeita às leis sendo que no litígio, se sujeita a todo o sistema.

Ao escolher o litígio, se abre mão do controle, necessita de um dispêndio financeiro maior e, especialmente no Brasil, senta-se na fila de espera para em algum momento obter uma solução que não necessariamente lhe será favorável.

²⁶³ WINCLER, Claudia. *Negotiation in The Dispute Resolution Spectrum*. Aula ministrada no curso *The Master Negotiation Course, Vienna, The Negotiation Academy*. 2020. Disponível em: <<https://www.necademy.com/topic/a-2-negotiation-in-the-dispute-resolution-spectrum/>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

²⁶⁴ WINCLER, Claudia. *Negotiation in The Dispute Resolution Spectrum*. Aula ministrada no curso *The Master Negotiation Course, Vienna, The Negotiation Academy*. 2020. Disponível em: <<https://www.necademy.com/topic/a-2-negotiation-in-the-dispute-resolution-spectrum/>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

A partir deste momento, passa a se demonstrar, o quanto as habilidades de negociação são importantes e causam forte impacto na sociedade e na forma como estas resolvem seus conflitos.

4.1 TRIBUNAL MULTIPORTAS

A expressão “multiportas” decorre de uma metáfora, seria como se parte pudesse adentrar na porta correta, que corresponde ao método adequado de resolução do seu conflito²⁶⁵. Diante da constante judicialização, mudanças são necessárias para que o judiciário deixe de ser um local onde ocorrem julgamentos para que seja um local onde conflitos sejam resolvidos, não basta que o processo seja definitivamente julgado, é preciso que seja oportunizada a solução mais adequada²⁶⁶.

O conceito “Tribunal Multiportas”, independentemente do nome que se utiliza, é examinar as diferentes formas de resolução de conflitos²⁶⁷. No que tange a atuação do advogado, em alguns estados dos Estados Unidos onde surgiu o método, estes precisam atuar como se médicos fossem, analisando cada método com seu cliente e verificando o que pode e o que não deveria ser feito, o que resulta, conseqüentemente no exame detalhado das opções que podem solucionar o conflito.

No que tange a escolha do método, é imperioso destacar, que se pauta no princípio da adequação. Toma-se como exemplo uma cirurgia médica, não obterá o resultado que se espera em uma cirurgia plástica o cirurgião que está acostumado a remover órgãos, sem que se tenha a técnica adequada, pode ser possível que consiga realizar o que lhe foi designado, mas, não com a mesma eficácia.

Com fulcro no princípio da adequação, há a orientação acerca de cada método e direcionamento

²⁶⁵ CABRAL, Antonio do Passo; CARNEIRO DA CUNHA, Leonardo. Negociação Direta ou Resolução Colaborativa de Disputas (*Collaborative Law*): “Mediação sem Mediador”. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas**: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 725-742.

²⁶⁶ CABRAL, Antonio do Passo; CARNEIRO DA CUNHA, Leonardo. Negociação Direta ou Resolução Colaborativa de Disputas (*Collaborative Law*): “Mediação sem Mediador”. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas**: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 725-742.

²⁶⁷ ALMEIDA, Rafael Alves; ALMEIDA, Tania; CRESPO, Mariana Hernandez. **Tribunal Multiportas investido no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil**. FGV, 2012, p. 105. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10361/Tribunal%20Multiportas.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

da resolução do conflito, tomando como base o que levou a criação de cada método e com base em que cada um deles foi criado e pensado²⁶⁸. Sem essa devida observância, o provável resultado, é a insatisfação das partes e consequente litígio.

Na Argentina, há a priorização da mediação como método de resolução de conflitos. No entanto, não é indicado que se eleja a mediação para todo e qualquer tipo de resolução de conflitos, como citado acima, a mediação é um método em que duas partes escolhem resolver seus conflitos com o auxílio de um terceiro. O foco do método, não é a confecção de um acordo, mas sim, o relacionamento entre as partes, pressupõem-se então dois elementos, o primeiro é que as partes se conhecem e possuem algum vínculo e o segundo, que as partes possuem vontade de mediar.

A depender do conflito, a mediação pode gerar o efeito inverso do pretendido, podendo causar a motivação das partes fazendo-as desejar o litígio. Tendo em vista que há a conciliação, para resolver situações corriqueiras do dia-a-dia, a exemplo de um problema com o banco, a mediação pode ser sumpto de tempo que poderia ser melhor aproveitado caso outro método tivesse sido escolhido²⁶⁹.

Neste sentido, aplica-se a ideia de Frank Sander, demonstrada no congresso realizado em 1976, onde foi sugerido o uso do Tribunal Multiportas, método adotado em alguns Estados dos Estados Unidos atualmente e que serve de inspiração para a resolução de conflitos em outros países. A ideia base, é de que quando o jurisdicionado se dirigisse ao Tribunal não encontrasse apenas a jurisdição, reservando este método para casos em que fosse apropriado, consequentemente evitando a sobrecarga dos tribunais em situações que suas habilidades podem ser substituídas por outras.

Em que pese a proposta tenha se iniciado para ser aplicada no âmbito do Tribunal, e entende-se, tribunal com magistrados e funcionários públicos, onde são realizadas audiências e analisados processos, o conhecido fórum. O Sistema Multiportas pode também ser idealizado por instituições privadas, funcionando totalmente independente do Poder Judiciário²⁷⁰.

²⁶⁸ ALMEIDA, Diogo Rezende de. Novamente o princípio da adequação e os métodos de solução de conflitos. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 924-951.

²⁶⁹ ALMEIDA, Diogo Rezende de. Novamente o princípio da adequação e os métodos de solução de conflitos. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 924-951.

²⁷⁰ ALMEIDA, Diogo Rezende de. Novamente o princípio da adequação e os métodos de solução de conflitos. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 924-951.

Verifica-se, que há a plena aplicação do princípio da adequação, vez que nasce da compreensão que cada método (litígio, arbitragem, mediação, conciliação e negociação), possuem tanto vantagens quanto desvantagens.

Quando colocado no sistema de contrapesos, o interessado analisa o tempo gasto em cada um, o custo financeiro, a manutenção das relações pessoais, os custos emocionais (principalmente quando o outro lado é conhecido ou íntimo), a possibilidade de atender seus interesses e garantir sua satisfação, assim, diante de variadas opções, escolhe-se uma, que após uma possível triagem, é apresentada como a mais adequada²⁷¹.

A utilização de métodos mais simplificados e passíveis de flexibilização, configuram estratégia para que se alcance o princípio da razoável duração do processo com segurança e estabilidade jurídica, mesmo que seja feito o uso de métodos extrajudiciais²⁷².

A estruturação do Tribunal, requer uma base sólida, pois de nada adianta construir um Tribunal com variadas portas para uma sociedade que não está pronta para usa-las, ou pior, que apenas não optará pela única porta (litígio) quando assim lhes for determinado.

Há países que já usam o *minitrial*, *dispute board* ou avaliação neutra, no entanto, é necessário que essa introdução seja feita com o devido cuidado, para que ao invés de servir como um facilitador, causem o efeito contrário pela ausência de conhecimento e a impressão que os interessados possam vir a ter.

O correto a se fazer, seria cada país que optar pela escolha do Tribunal Multiportas, institua uma lei regulando como deve se desenvolver, principalmente no que tange a triagem realizada²⁷³. Partindo do pressuposto que o litígio não apenas deve alcançar questões processuais, mas que, o sentido material garantindo o acesso ao processo e a uma decisão justa²⁷⁴.

É preciso analisar, que a partir do Sistema Multiportas, o poder judiciário passa a ser visto de

²⁷¹ ALMEIDA, Diogo Rezende de. Novamente o princípio da adequação e os métodos de solução de conflitos. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 924-951.

²⁷² MORAES, Paulo Valério Dal Pai. Novo Código de Processo Civil - O Ministério Público e os Métodos Autocompositivos de Conflito - Negociação, Mediação e Conciliação. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 253-273

²⁷³ ALMEIDA, Diogo Rezende de. Novamente o princípio da adequação e os métodos de solução de conflitos. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 924-951.

²⁷⁴ DIAS, Feliciano Alcides. A (re)vitalização do acesso à justiça e o papel dos meios alternativos de resolução dos conflitos. *Juris Plenum*. Ano XV, n. 89, set/out. Caxias do Sul, RS: Editora Juris Plenum, 2019, p. 105-128.

outra maneira, deixa, de ser aquele lugar que recebe todo tipo de demanda englobando causas que variam de complexas para mero capricho para se tornar o meio o qual são destinados conflitos específicos que realmente, necessitam de um processo judicial e não obteriam êxito caso fosse resolvido de outra forma²⁷⁵.

Para além disso, o interessado deve ser devidamente analisado, uma vez que muitos não se sentem confortáveis com ambientes formais e com a figura de um juiz que tudo pode dizer, o que leva muitas vezes a abdicação do direito em alguns casos²⁷⁶. O Poder Judiciário não é uma porta para todos, em que pese seja utilizada por todos, essa maturidade leva a implementação de cada vez mais portas disponibilizadas aos interessados.

Verifica-se, que há uma harmonização entre os meios de resolução de conflitos, efetivando uma jurisdição compartilhada na prática. A utilização de métodos alternativos ao Poder Judiciário, tem como foco remediar o componente sociológico e extinguir o psicológico²⁷⁷.

Ao mapear o Tribunal Multiportas, é necessário entender que o método de aplicação e desenvolvimento que se observa nos Estados Unidos é diferente daquele aplicado em países da América Latina, como acima observando e caminhando para a análise do Brasil, em face da fragilidade da implementação dos mecanismos de autocomposição. Este fator está diretamente ligado a aplicação dos mecanismos por Lei, em sua maioria geral, não conferindo-lhes a devida importância e estrutura necessária²⁷⁸.

A América Latina carece de métodos que convesçam com sua cultura, de nada adianta dizer a parte que ela pode se valer da mediação se não há o aprimoramento do método, a regulação da atuação e o incentivo para que o interessado atue.

A partir do momento que se confere ao cidadão a capacidade de desenvolverem maior participação na resolução de conflitos, permite que seja adquirido conhecimento e segurança para participar da resolução de conflitos tanto na área privada quanto na área pública²⁷⁹.

²⁷⁵ DIAS, Feliciano Alcides. A (re)vitalização do acesso à justiça e o papel dos meios alternativos de resolução dos conflitos. *Juris Plenum*. Ano XV, n. 89, set/out. Caxias do Sul, RS: Editora Juris Plenum, 2019, p. 105-128.

²⁷⁶ DIAS, Feliciano Alcides. A (re)vitalização do acesso à justiça e o papel dos meios alternativos de resolução dos conflitos. *Juris Plenum*. Ano XV, n. 89, set/out. Caxias do Sul, RS: Editora Juris Plenum, 2019, p. 105-128.

²⁷⁷ DIAS, Feliciano Alcides. A (re)vitalização do acesso à justiça e o papel dos meios alternativos de resolução dos conflitos. *Juris Plenum*. Ano XV, n. 89, set/out. Caxias do Sul, RS: Editora Juris Plenum, 2019, p. 105-128.

²⁷⁸ ALMEIDA, Rafael Alves; ALMEIDA, Tania; CRESPO, Mariana Hernandez. **Tribunal Multiportas investido no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil**. FGV, 2012, p. 68. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10361/Tribunal%20Multiportas.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

²⁷⁹ ALMEIDA, Rafael Alves; ALMEIDA, Tania; CRESPO, Mariana Hernandez. **Tribunal Multiportas investido no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil**. FGV, 2012, p. 141. Disponível

Especificamente na América Latina, a cultura de implementação dos meios alternativos de resolução de conflitos não tem logrado êxito, a Argentina chegou a implementar um Tribunal Multiportas que não perdurou no tempo²⁸⁰.

A implementação tem sido custosa e de forma desconexa, sem que se tente, adequar ao sistema já existente, com um plano de adaptação e modificação. É essencial, que os cidadãos tenham conhecimento da importância de seu papel nesta reforma, principalmente em sociedade em que a realidade é compatível com uma cultura sentença e não uma cultura de paz.

A implementação do sistema multiportas, conta com forte participação do Estado, que através de normas, pode selecionar aspectos básicos e requisitos e regras de conduta²⁸¹, com a cautela de não ferir a liberdade individual das partes. O Estado, pode também colocar ao dispor dos interessados, pessoas e órgãos da Administração encarregados de orientar sobre as portas existentes, de que maneira podem realizar esta escolha.

Diante disto, é possível se pensar, como ocorre em alguns lugares como Estados Unidos e Nigéria, em um modelo multiportas a partir de um tribunal. A partir do momento que se instala o modelo gerenciado ao Poder Judiciário, é preciso ter muito cuidado, pois fica a seu critério determinar como e qual método será utilizado²⁸².

Regra geral, quando o Tribunal Multiportas é instalado no Poder Judiciário, ele surge como um projeto piloto. Isto decorre da ausência de um procedimento padrão para esta instalação e também por muitos dos tribunais existentes surgem como experiência e estão sujeitos a aperfeiçoamento. A integração entre a corte e os métodos alternativos de resolução de conflito estão sujeitas a mudanças a todo instante a partir da consideração de novos métodos, por exemplo.

A escolha do método a ser aplicado pode ser conferida a um juiz, a um funcionário do Tribunal,

em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10361/Tribunal%20Multiportas.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

²⁸⁰ ALMEIDA, Rafael Alves; ALMEIDA, Tania; CRESPO, Mariana Hernandez. **Tribunal Multiportas investido no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil**. FGV, 2012, p. 119. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10361/Tribunal%20Multiportas.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

²⁸¹ LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes. Sistema Multiportas: opções para tratamento de conflitos de forma adequada. In: SALLES, Carlos; LORENCINI, Marco; SILVA, Paulo. (orgs). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem. Curso de Métodos Adequados de Solução de Controvérsias**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2019, p. 43-72.

²⁸² LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes. Sistema Multiportas: opções para tratamento de conflitos de forma adequada. In: SALLES, Carlos; LORENCINI, Marco; SILVA, Paulo. (orgs). **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem. Curso de Métodos Adequados de Solução de Controvérsias**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2019, p. 43-72.

às próprias partes, essa escolha pode variar de acordo com o Tribunal estabelecido. Traz à baila o estado do Maranhão, em que em alguns locais, antes de instaurar um processo, as partes abrem uma espécie de ocorrência e convidam a outra parte para conciliar no CEJUSC, caso não obtenha êxito então o litígio é instaurado. Em um primeiro momento, no CEJUSC, as partes sequer precisam apresentar defesa²⁸³.

A escolha do método, não obriga que os interessados resolvam o conflito através dele, levando-se em consideração que as partes podem não obter sucesso ao tentarem a mediação, as outras portas não devem estar fechadas. Algumas relações contratuais colocam, a título de exemplo, a mediação antes da arbitragem e caso não logrem êxito em um, partem para o outro. O Tribunal Multiportas, disponibiliza variadas portas, justamente para que a parte possa escolher aquela que melhor se adequa, caso uma circunstância fora alterada, é possível que método escolhido tenha que ser alternado.

Tomando como base o modelo americano, acima estudado, o modelo mais assertivo seria aquele que prevê a submissão de um questionário, no qual a partir de variadas perguntas seria possível realizar o completo mapeamento do conflito. A partir de percepções, tais quais que tipo de relação possuem as partes envolvidas, bem como, que tipo de relação pretendem ter quando obterem a solução, quanto de dinheiro estão dispostas a gastar e quanto de tempo pretender dispor.

Questões como as apontadas podem fazer com o interessado marque uma negociação ou ajuíze uma ação.

4.2 O SISTEMA MULTIPORTAS NO BRASIL

Não há dúvidas da crise que afeta a Justiça brasileira. A morosidade, efetividade e adequação das resoluções dos conflitos são preocupantes. O judiciário brasileiro adota, em quase todo o país, o método adjudicatório para resolver os conflitos entre os interessados. O resultado é dado pelo juiz através da sentença e as partes podem se fazer valer do livre convencimento do juiz²⁸⁴.

²⁸³ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 125**, de 29 de novembro de 2010. DF, 29 nov. 2010. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>>. Acesso em: 15 mai. 2020.

²⁸⁴ ALMEIDA, Rafael Alves; ALMEIDA, Tania; CRESPO, Mariana Hernandez. **Tribunal Multiportas investido no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil**. FGV, 2012, p. 88. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10361/Tribunal%20Multiportas.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

Ao interpretar o art. 5º, XXXV, Constituição Federal, há a compreensão de que, quando o texto diz “*a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito;*”, não apenas se refere ao órgão judiciário brasileiro. Vai muito além disso, a Constituição Federal garante ao jurisdicionado a obtenção de uma tutela jurisdicional que seja efetiva, que seja dota de uma tempestividade razoável, garante, o acesso à uma ordem jurídica que seja tida como justa.

Todavia, o reflexo jurídico brasileiro não condiz com o texto constitucional, vez que sem os métodos alternativos (adequados) de resolução de conflitos, não é possível ser afirmado que o jurisdicionado brasileiro obtém acesso à justiça²⁸⁵.

O acesso à justiça, alcançado através dos meios alternativos de resolução de conflitos, possibilita o alcance com maior equanimidade. A Constituição pátria, em seu art.5º, *caput*, dispõe sobre a igualdade, conceder a todos os interessados a possibilidade ingressar com ação, não traduz paridade de armas, de condições, de estrutura.

Os interessados precisam ser diferenciados, para que igualmente possam obter acesso à justiça. No desenvolvimento do litígio ocorre a aplicação da lei, da jurisprudência e súmulas, isto configura o pensamento e interpretação do juiz para cada caso. Diferente da conciliação, mediação, negociação e até mesmo a arbitragem, que adequa a solução de acordo com cada tipo de conflito e condições dos envolvidos²⁸⁶.

Destarte a incorporação efetiva dos métodos alternativos de resolução de conflitos que venham a resultar na diminuição de processos no judiciário, o objetivo primordial de sua implementação deve ser a inclusão de métodos que, devidamente aplicados, concedam aos interessados a justiça que tanto almejam.

A autocomposição não é algo novo no sistema brasileiro, a Constituição Imperial de 1824, previa que apenas seria instaurado um processo após a tentativa de reconciliação, destinando um juiz de paz para tal feito que, ao longo do tempo, foi tendo seu importantíssimo papel

²⁸⁵ ALMEIDA, Rafael Alves; ALMEIDA, Tania; CRESPO, Mariana Hernandez. **Tribunal Multiportas investido no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil**. FGV, 2012, p. 88. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10361/Tribunal%20Multiportas.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

²⁸⁶ ALMEIDA, Rafael Alves; ALMEIDA, Tania; CRESPO, Mariana Hernandez. **Tribunal Multiportas investido no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil**. FGV, 2012, p. 88. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10361/Tribunal%20Multiportas.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

reduzido à realização de casamentos²⁸⁷.

Como se observa da atual Constituição Federal, ao juiz de paz é atribuída a competência para exercer atribuições conciliatórias:

Art. 98. A União, no Distrito Federal e nos Territórios, e os Estados criarão:
II - justiça de paz, remunerada, composta de cidadãos eleitos pelo voto direto, universal e secreto, com mandato de quatro anos e competência para, na forma da lei, celebrar casamentos, verificar, de ofício ou em face de impugnação apresentada, o processo de habilitação e exercer atribuições conciliatórias, sem caráter jurisdicional, além de outras previstas na legislação²⁸⁸.

No entanto, até o presente momento, não há organização da justiça de paz, carecendo a atribuição importância funcional em comento. A conciliação no Código de Processo Civil de 1973, era empregada como facultativa, e a escolha pela audiência de conciliação ficava a critério do juiz. Após, passou-se a ter a obrigatoriedade da audiência de conciliação no rito sumário²⁸⁹.

Em que pese todas as essas mudanças pudessem parecer promissoras, os operadores do direito, magistrados e advogados, buscavam pela sentença, consolidando cada vez a cultura de sentença.

A conciliação aparece com força na Lei 9.099/95, o rito especial criado para as pequenas causas busca pela celeridade, simplicidade e, sobretudo, pela conciliação sempre que possível. Tal Lei, é o início de uma estrutura que viria a ser reforçada em 2015, com a reforma do Código de Processo Civil. A obrigatoriedade da audiência de conciliação coloca as partes, mesmo sem querer, sob a oportunidade de ter que analisar uma possível proposta de acordo.

Imperioso dizer que, a Lei 9.099/95 é a manifestação mais próxima do Sistema Multiportas que se observa no Brasil, uma vez frustrada a conciliação ou mediação (que nada mais é do que uma negociação assistida), o processo segue para o juiz sentenciar²⁹⁰.

²⁸⁷ ALMEIDA, Rafael Alves; ALMEIDA, Tania; CRESPO, Mariana Hernandez. **Tribunal Multiportas investido no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil**. FGV, 2012, p. 89. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10361/Tribunal%20Multiportas.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

²⁸⁸ BRASIL. **Constituição Federal da República de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaoconsolidado.htm>. Acesso em: 20 mai. 2020.

²⁸⁹ ALMEIDA, Rafael Alves; ALMEIDA, Tania; CRESPO, Mariana Hernandez. **Tribunal Multiportas investido no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil**. FGV, 2012, p. 90. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10361/Tribunal%20Multiportas.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

²⁹⁰ LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes. Sistema Multiportas: opções para tratamento de conflitos de forma adequada. In: SALLES, Carlos; LORENCINI, Marco; SILVA, Paulo. (orgs) **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem. Curso de Métodos Adequados de Solução de Controvérsias**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2019, p. 43-72.

Acerca do termo “métodos alternativos de resolução de conflitos”, há um fator extremamente interessante, nos países de *common law*, a regra é a procura pelo poder judiciário, então métodos que não incluem o Poder Judiciário, poderiam ser nomeados como “alternativos”. Lado outro, países de *civil law*, teriam como regra as soluções sem a intervenção estatal. Não seria possível então, no Brasil, chamá-los de “alternativos”²⁹¹.

Tal entendimento se solidifica quando se passa a analisar questões como o interesse de agir, requisito necessário para a propositura de uma ação. É necessário demonstrar ao juízo que foi realmente necessária sua procura, sem que pudesse ser possível resolver o conflito de outro modo.

A prática se diferencia da teoria, não é exigido pelo Estado, que se comprove que se tentou resolver o conflito de outra maneira. Não são raras as petições iniciais que utilizam “não restou outra alternativa senão procurar o Poder Judiciário”, sem sequer, o interessado ter cogitado outras alternativas.

O amadurecimento no Brasil leva ao entendimento de que, diante de um leque de conflitos que podem vir a ser escolhidos, não há aquele que se escolhe para conflito hipotético, assim como, não há aquele que se escolhe para todos os tipos de conflito.

A qualidade e a eficácia do método dependem também do seu volume. Quanto mais processos há no judiciário, menos tempo o juiz terá com cada um deles, quanto mais mediações ocorrerem, menos tempo o mediador detém para se preparar, quanto mais casos de arbitragem começarem a aparecer, sem estrutura, menos célere o processo vai ser.

Isso não significa dizer que, aumentar o número de casos a serem mediados implicará instantaneamente na redução da qualidade do método, mas sim, que existem vários tipos de conflitos diferentes e que, paralelamente a isto, há também vários tipos de portas diferente, unindo-se os dois em um movimento em prol da pacificação social, consolida-se o movimento de garantir o acesso à justiça de qualidade e de forma equânime a todos.

Não é necessário que todos os casos voltados a direito consumerista sejam submetidos a conciliação, assim como, que apenas seja levada a arbitragem casos que envolvam materialmente o direito empresarial, por isso, a importância do mapeamento do conflito em

²⁹¹ LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes. Sistema Multiportas: opções para tratamento de conflitos de forma adequada. In: SALLES, Carlos; LORENCINI, Marco; SILVA, Paulo. (orgs) **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem. Curso de Métodos Adequados de Solução de Controvérsias**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2019, p. 43-72.

todos os seus aspectos.

Ao longo do tempo, diversas mudanças foram surgindo, a partir da Constituição Federal de 1988 o número de processos cresceu, com a criação de organizações, pessoas com menos recursos financeiros também passaram a ter acesso ao judiciário, diante dessas mudanças, o Brasil vem clamando pela implementação dos métodos alternativos de resolução de conflitos²⁹².

As relações foram mudando, se desenvolvendo, se globalizando. Cada vez mais as pessoas passaram a usar a tecnologia e a desenvolver suas relações por meio dela, o que também corroborou pela necessidade de uma alteração na forma de aplicação da justiça no Brasil.

Ao prever a sessão de Mediação e Conciliação, a Arbitragem e determinar que sempre que possível o Estado deve optar pela resolução consensual dos conflitos, o art.3º do Código de Processo Civil²⁹³, passou a disponibilizar outras portas diferentes da jurisdição. Este recente avanço, tende a fomentar a cultura consensual.

Tanto a Mediação, quanto a Arbitragem, possuem leis próprias, que regulam a aplicação, os agentes, o tempo, a forma de se estabelecer. Por outro lado, em que pese não possua lei própria, a Conciliação ganhou espaço no Código de Processo Civil de 2015, configurando procedimento que a todo tempo deve ser tentado e buscado pelas partes²⁹⁴.

A partir de tal, é estabelecido o conceito de Tribunal Multiportas, da disponibilidade de mais de uma ferramenta para resolução de um conflito, sendo possível a escolha daquele que melhor se adequar.

A revolução sistêmica deve ser analisada com cautela, não se pode dizer que no Brasil há a presença de um Tribunal Multiportas, tendo em vista que, Tribunal requer a institucionalização da escolha dos métodos conjuntamente ao processo comum, o que não ocorre no país²⁹⁵. O Tribunal Multiportas se diferencia do Sistema Multiportas, por consistir em um centro integrado de solução de conflitos onde os litigantes são direcionados ao método mais adequado para a resolução do conflito existente.

²⁹² MUNIZ, Tânia Lobo; DA SILVA, Marcos Claro. O modelo de tribunal multiportas americano e o sistema brasileiro de solução de conflitos. **Revista da Faculdade de Direito da UFRGS**. Porto Alegre. n.39. v. 3. São Paulo, 2018, p. 288-311.

²⁹³ BRASIL. **Código de Processo Civil de 2015**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em 21 mai 2020.

²⁹⁴ MUNIZ, Tânia Lobo; DA SILVA, Marcos Claro. O modelo de tribunal multiportas americano e o sistema brasileiro de solução de conflitos. **Revista da Faculdade de Direito da UFRGS**. Porto Alegre. n.39. v. 3. São Paulo, 2018, p. 288-311.

²⁹⁵ MUNIZ, Tânia Lobo; DA SILVA, Marcos Claro. O modelo de tribunal multiportas americano e o sistema brasileiro de solução de conflitos. **Revista da Faculdade de Direito da UFRGS**. Porto Alegre. n.39. v. 3. São Paulo, 2018, p. 288-311.

Desta forma, é conclusivo que no Brasil não há um centro integrado com todos os métodos de resolução de conflitos disponíveis para escolha. O interessado pode procurar o Poder Judiciário, uma Câmara de Mediação ou Arbitragem. Todos alocados em um só ambiente, não seria possível se encontrar.

Nos Estados Unidos, os Tribunais Multiportas usam o método da triagem. No Brasil, ao ajuizar uma ação por força do art. 334 do Código de Processo Civil, as partes são submetidas a audiência de conciliação ou mediação, contudo, resta salientar que, isto não configura escolha das partes, mas sim, imposição legal.

Portanto, torna-se mais acertado dizer que o Brasil vem, ao longo dos últimos anos, desenvolvendo e evoluindo um Sistema Multiportas, com a forte ideia de harmonização. Contudo, diante do apego ao litígio e a aparente novidade que são os métodos alternativos de resolução de conflitos, o sistema multiportas ainda não possui base consolidada.

O uso descontrolado desses métodos, podem ao invés de levar ao acesso à justiça criar óbices para tal, seja pela falta de qualidade dos serviços realizados, seja pela atuação de pessoas completamente despreparadas que visam o dinheiro e não a qualidade²⁹⁶.

Não há ainda a formação, nem mesmo acadêmica, dos profissionais destinados a atuar nos meios alternativos de resolução de conflitos. A maioria dos advogados estão passando a conhecer a existência de métodos não vinculados ao Judiciário e muitas faculdades ainda não ensinam sobre mediação, arbitragem e negociação com a profundidade necessária.

Enquanto em São Paulo a conciliação é prestada de forma gratuita, na Bahia é realizada através de um funcionário da justiça e no Rio Grande do Sul por um juiz leigo²⁹⁷, falta estrutura para que mais pessoas possam ter acesso a conciliação e de forma mais adequada.

Para que então se possa falar no acesso à justiça, perfaz-se necessário, o estabelecimento de uma política pública de tratamento de conflitos de interesses. Seria interessante a criação de requisitos de capacitação aos mediadores, por exemplo. A responsabilidade de um mediador pode ser proporcionalmente comparada a de um juiz, um mediador despreparado pode não apenas quebrar o *rapport* como leva ao interessado a desacreditar no método, podendo dificultar

²⁹⁶ MUNIZ, Tânia Lobo; DA SILVA, Marcos Claro. O modelo de tribunal multiportas americano e o sistema brasileiro de solução de conflitos. **Revista da Faculdade de Direito da UFRGS**. Porto Alegre. n.39. v. 3. São Paulo, 2018, p. 288-311.

²⁹⁷ MUNIZ, Tânia Lobo; DA SILVA, Marcos Claro. O modelo de tribunal multiportas americano e o sistema brasileiro de solução de conflitos. **Revista da Faculdade de Direito da UFRGS**. Porto Alegre. n.39. v. 3. São Paulo, 2018, p. 288-311.

ainda mais que o conflito se resolva.

Noutra senda, verifica-se a institucionalização, principalmente com as mudanças trazidas pelo Código de Processo Civil de 2015²⁹⁸, que estabeleceu a criação de centros judiciários de resolução de conflitos, como se observa abaixo:

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

Nessa mesma linha havia previsto a Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça. O Código de Processo Civil foi além, permitindo a instituição de Câmaras privadas de mediação e conciliação em seu art. 167.

Diante de todos estes aspectos, o que chama a atenção em comparação ao Tribunal Multiportas existente nos Estados Unidos, é a ausência de uma pessoa específica que possa atuar na realização da triagem dos conflitos, que configura peça essencial na designação do método e na instituição do Tribunal Multiportas.

Ainda que se pudesse falar na triagem, nos métodos concentrados, ainda faltaria um quesito essencial, a vontade de desapegar a cultura da sentença. Os movimentos envoltos aos métodos alternativos de resolução de conflitos no Brasil, vem ganhando força, ainda insuficiente para causar forte impacto na justiça brasileira.

4.3 O PAPEL DO CNJ COMO ÓRGÃO ORGANIZACIONAL DA JUSTIÇA

A criação do Conselho Nacional de Justiça se mostra necessária justamente no momento em que o magistrado passa a ser o administrador dos processos. A gestão judicial, consiste no conjunto de ações que garantem o uso eficaz dos recursos do Poder Judiciário²⁹⁹. Agora veja, ainda que se possa articular acerca da figura Juiz-gestor, inclusive, incluindo a figura do Conselho Nacional de Justiça, há de se provocar se a gestão judicial tem sido o que realmente

²⁹⁸ BRASIL. **Lei nº 13.105**, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. DF, 16 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 30 mar 2020.

²⁹⁹ ÁVILA, Henrique; CABRAI, Trícia Navarro Xavier. Gestão judicial e solução adequada de conflitos: um diálogo necessário. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p.843-853.

deveria ser.

Notório observar que a cada gestão do Conselho Nacional de Justiça, e, de outros tribunais, o *modus operandi* se altera de acordo com a figura de seu gestor, sendo notável a existência de críticas de que o próprio Conselho Nacional de Justiça estaria se desviando de suas funções. Deve-se reconhecer a importância do mesmo para que o Poder Judiciário possa atuar de forma mais eficaz, legítima e célere, não há dúvidas de que a criação do Órgão foi acertada.

No entanto, não se mostra suficiente, vez que, no final do ano de 2017, o Judiciário possuía um acervo de 80,1 milhões de processos que aguardavam uma solução definitiva. E infelizmente, este número tende a crescer. Por esta razão, é que o Conselho Nacional de Justiça deve não apenas ser visto como órgão gestor e fiscalizador, mas também, como órgão de efetivação de políticas públicas³⁰⁰.

Podendo serem citadas às metas do Judiciários anuais, que contam com a participação do público para medir o nível de aprovação para cada meta e seguimento.

A implementação de uma política pública requerer vários fatores, como técnicos, patrocinadores, parceiros institucionais³⁰¹. Estabelecimentos de prazos a serem cumpridos, análise de despesa a ser realizada para a implementação da política pública que se deseja efetivar.

Políticas públicas são conjuntos de atividades, que podem ser diretas ou indiretas, desenvolvidas pelo Estado, seja através de instituições públicas, seja ele a Soberania máxima de um território ou outro conceito que a ciência política possa vir a trazer³⁰². Buscam, o bem

³⁰⁰ HERINGER, Mauro Brant. **Política Judiciária Nacional Resolução n. 125/2010 do CNJ e sua efetividade como política pública para redução da judicialização dos conflitos**. 2012, p. 66. Tese (Mestrado em Direito). – Faculdade de Direito, Faculdade Getulio Vargas – FGV, Rio de Janeiro. Orientador Leandro Molhano Ribeiro. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9791/Mauro%20Brant%20Heringer.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 21 mai. 2020.

³⁰¹ HERINGER, Mauro Brant. **Política Judiciária Nacional Resolução n. 125/2010 do CNJ e sua efetividade como política pública para redução da judicialização dos conflitos**. 2012, p. 66. Tese (Mestrado em Direito). – Faculdade de Direito, Faculdade Getulio Vargas – FGV, Rio de Janeiro. Orientador Leandro Molhano Ribeiro. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9791/Mauro%20Brant%20Heringer.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 21 mai. 2020.

³⁰² HERINGER, Mauro Brant. **Política Judiciária Nacional Resolução n. 125/2010 do CNJ e sua efetividade como política pública para redução da judicialização dos conflitos**. 2012, p. 24. Tese (Mestrado em Direito). – Faculdade de Direito, Faculdade Getulio Vargas – FGV, Rio de Janeiro. Orientador Leandro Molhano Ribeiro. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9791/Mauro%20Brant%20Heringer.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 21 mai. 2020.

ou interesse comum³⁰³.

As políticas públicas devem ser analisadas pelos três poderes, tendo em vista que configura a compreensão teórica de fatores que interferem na dinâmica das próprias políticas³⁰⁴. O Poder Judiciário, sempre teve uma postura de conforto aos cidadãos, conferindo o fim de suas disputas, com o tempo, óbices diversos começaram a existir dificultando o exercício da atividade. Por este motivo, somado ao entendimento de que a cultura de sentença não é capaz de gerar a paz social, se fez necessária a criação de uma política pública que pudesse efetivar a prestação jurisdicional com qualidade³⁰⁵.

Quando o Poder Judiciário propõe uma política pública, deve se responsabilizar pelo seu cumprimento e despesa.

O Conselho Nacional de Justiça possui importante papel no melhor tratamento dos conflitos de interesse no âmbito do Poder Judiciário, através da Resolução 125/2010 do órgão, que possui papel administrativo e de controle do Poder Judiciário³⁰⁶.

A primeira vez que se falou em legislar a autocomposição foi em 1998, com o projeto de lei nº 4.827/98. O segundo projeto de lei foi elaborada pelo Instituto Brasileiro de Direito Processual (IBDP) conjuntamente com uma comissão de juízes da Escola Nacional de Magistratura. Ambos os projetos de lei resultaram no projeto de lei nº 94/2002.

Entretanto, o Conselho Nacional de Justiça, em 2007 emitiu nota técnica e suspendeu o projeto³⁰⁷. De acordo com a nota técnica apresentada na época, o texto do projeto de lei não atenderia ao interesse público. Além disso, entendeu que a obrigatoriedade da mediação como

³⁰³ SANTOS, Marcos Lincoln; SANTOS, Tássia Carolina Padilha. A Efetividade da Prestação jurisdicional a partir da Resolução nº 125/2010 do CNJ. In: PEREZ, Áurea (org). **Constituição do Brasil: 30 anos 1988 – 2018**. Belo Horizonte, Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, Escola Judicial Des. Edésio Fernandes, 2019, p. 355-378.

³⁰⁴ SANTOS, Marcos Lincoln; SANTOS, Tássia Carolina Padilha. A Efetividade da Prestação jurisdicional a partir da Resolução nº 125/2010 do CNJ. In: PEREZ, Áurea (org). **Constituição do Brasil: 30 anos 1988 – 2018**. Belo Horizonte, Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, Escola Judicial Des. Edésio Fernandes, 2019, p. 355-378.

³⁰⁵ SCHRODER, Letícia de Mattos; PAGLIONE, Gabriela Bonini. **Resolução 125 do CNJ e os novos rumos da Conciliação e Mediação**: Será, enfim, a vez da efetividade da prestação jurisdicional? In: MEIRELLES, Delton; COUTO, Monica. (org). Acesso à justiça. FUNJAB, 2012, p. 447-467. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/publicacao/livro.php?gt=76>>. Acesso em: 25 mai. 2020.

³⁰⁶ HERINGER, Mauro Brant. **Política Judiciária Nacional Resolução n. 125/2010 do CNJ e sua efetividade como política pública para redução da judicialização dos conflitos**. 2012, p. X Tese (Mestrado em Direito). – Faculdade de Direito, Faculdade Getulio Vargas – FGV, Rio de Janeiro. Orientador Leandro Molhano Ribeiro. Disponível em: Acesso em: Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9791/Mauro%20Brant%20Heringer.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 21 mai. 2020.

³⁰⁷ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Nota Técnica nº 2**, de 24 de maio de 2007. DF, 24 mai. 2007. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/881>>. Acesso em. 25 mai. 2020.

regra do processo de conhecimento seria uma violação ao princípio do amplo acesso ao Poder Judiciário.

Outro ponto trazido pela nota técnica é de que não seria plausível a admissão de uma legislação complexa e que implicasse ônus tanto para as partes quanto para os cofres públicos.

O retrógrado pensamento foi substituído com o novo presidente do Conselho Nacional de Justiça no ano de 2010. Sob a direção do Ministro Cezar Peluso, a mediação e a conciliação foram reguladas em todo o país, sendo estabelecidas diretrizes administrativas aos Tribunais, configurando política pública judiciária no território nacional.

Em que pese o projeto tenha se desenvolvido, ainda há muito a ser feito. O relatório “justiça em números”, publicado anualmente pelo Conselho Nacional de Justiça ainda não consegue trazer expectativas do funcionamento da implementação dos métodos.

A base para a política pública em questão está na busca pela pacificação social e ordem jurídica mais justa com a efetivação de métodos adequados de resolução de conflitos.

A prática da mediação passa a ser atrativa, primeiramente sob o viés de que poderia influenciar na redução de processos no Poder Judiciário e de outro lado, a tão sonhada pacificação social³⁰⁸. A mudança ocorre também dentro dos cidadãos, que se empoderam e geram seus próprios conflitos e tomam suas próprias decisões, alcançando o bem comum visando pelas políticas públicas.

4.3.1. Resolução 125/2010

Arbitragem e a Conciliação já vem ganhando espaço no ordenamento brasileiro faz tempo, muito diferente da mediação, que apenas passou a ganhar espaço normativo com a Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça³⁰⁹, a qual elegeu métodos alternativos e consensuais de resolução de conflitos. É possível afirmar, que com a resolução há uma mudança de paradigma

³⁰⁸SANTOS, Marcos Lincoln; SANTOS, Tássia Carolina Padilha. A Efetividade da Prestação jurisdicional a partir da Resolução nº 125/2010 do CNJ. *In*: PEREZ, Áurea (org). **Constituição do Brasil: 30 anos 1988 – 2018**. Belo Horizonte, Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, Escola Judicial Des. Edésio Fernandes, 2019, p. 355-378.

³⁰⁹LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes. Sistema Multiportas: opções para tratamento de conflitos de forma adequada. *In*: SALLES, Carlos; LORENCINI, Marco; SILVA, Paulo. (Orgs) **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem. Curso de Métodos Adequados de Solução de Controvérsias**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2019, p. 43-72.

acompanhado da construção de um novo ideal.

A partir da resolução, os métodos autocompositivos começaram a ganhar espaço. Concomitantemente com a Resolução nº125, era aprovada também em 2010 o Projeto de Lei nº 166, o qual tratava da reforma do Código de Processo Civil, passando a incluir a mediação e conciliação como instrumentos e etapas processuais, com a justificativa de que seria a forma mais célere de resolver um conflito, afinal, se o acordo é celebrado não há necessidade de uma sentença processual³¹⁰.

Com a Resolução do Conselho Nacional de Justiça, os institutos foram positivados com a elaboração da Lei de Mediação até então inexistente e com o Código de Processo que foi além, e também reconheceu a arbitragem como método a ser incentivado.

Este cenário inicia o rompimento de que conflitos apenas possam ser resolvidos pela sentença, dando início ao pensamento de que outros meios podem ser utilizados³¹¹, com menos formalismo, menor burocracia e rigidez.

Destarte, a partir da Resolução em comento, o foco do acesso à justiça se consubstancializa não como acesso ao órgão judiciário, mas, com a satisfação pessoal dos interessados com o resultado final. Afinal, não basta resolver a lide processual, é preciso identificar e resolver os motivos que levaram o conflito a ser instituído.

Casos da área de família exigem maior sensibilidade que uma sentença, há magoas, raivas, medos e outros sentimentos que não podem ser medidos pelo juiz em face de sequer constarem na petição inicial³¹².

Como forma de efetivar o acesso à ordem jurídica justa, a Resolução nº 125 atribuiu aos Tribunais a criação de Núcleos de Conciliação e dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC). Cabe aos Tribunais também promover a capacitação dos profissionais, manter o cadastro atualizado e providenciar a remuneração.

³¹⁰ SANTOS, Marcos Lincoln; SANTOS, Tássia Carolina Padilha. A Efetividade da Prestação jurisdicional a partir da Resolução nº 125/2010 do CNJ. In: PEREZ, Áurea (org). **Constituição do Brasil: 30 anos 1988 – 2018**. Belo Horizonte, Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, Escola Judicial Des. Edésio Fernandes, 2019, p. 355-378.

³¹¹ SANTOS, Marcos Lincoln; SANTOS, Tássia Carolina Padilha. A Efetividade da Prestação jurisdicional a partir da Resolução nº 125/2010 do CNJ. In: PEREZ, Áurea (org). **Constituição do Brasil: 30 anos 1988 – 2018**. Belo Horizonte, Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, Escola Judicial Des. Edésio Fernandes, 2019, p. 355-378.

³¹² SCHRODER, Leticia de Mattos; PAGLIONE, Gabriela Bonini. **Resolução 125 do CNJ e os novos rumos da Conciliação e Mediação**: Será, enfim, a vez da efetividade da prestação jurisdicional? In: MEIRELLES, Delton; COUTO, Monica. (org). Acesso à justiça. FUNJAB, 2012, p. 447-467. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/publicacao/livro.php?gt=76>>. Acesso em: 25 mai. 2020.

A capacitação se mostra extremamente importante para que a conciliação não se resuma a “tem acordo?” e possa fluir com preparo e técnicas para que as partes consigam desenvolver a pacificação e o terceiro imparcial tem justamente a função de auxiliar. Até então, os conciliadores não possuíam capacitações atuando cada um da forma como bem entendia, totalmente carentes de legitimidade³¹³.

Um interessado pode gratuitamente e sem a presença de um advogado pode se dirigir até um dos centros e realizar a concentração. Após o centro envia uma carta convite a outra parte que aceitando comparece na audiência onde pode ser formulado um acordo, o que gera um título judicial, resolvendo pacificamente o conflito.

Destaca-se nos pilares da resolução, a atuação em conjunto com as instituições, reforçando a ideia de que um ente apenas não conseguirá alterar a cultura de sentença existente, determinando, em seu artigo 6º, V, que sejam criadas disciplinas neste sentido nas universidades e cursos voltados aos magistrados.

Toda essa construção e ideologia criada pela Resolução não se consolidará sem a alteração da mentalidade dos agentes jurídicos, razão pela qual se exalta a importância da atuação de cada um neste movimento.

4.3.2. Centros Judiciários de Resolução de Conflitos e Cidadania (CEJUSC)

O CEJUSC, previsto no artigo 8º da Resolução 125/2010, do Conselho Nacional de Justiça, e nas leis nº 13.140/2015 e 13.105/2015, são órgãos que pertencem ao Poder Judiciário e tem como intuito oferecer a mediação e a conciliação aos interessados com a disponibilidade de profissionais capacitados e sem oneração excessiva³¹⁴.

O rol de assuntos que podem ser discutidos no CEJUSC é restrito, envolvendo apenas matérias cível, fazendária, previdenciárias, família ou dos Juizados Especiais Cíveis, Criminais e Fazendários, ou seja, todas as outras matérias estão excluídas do CEJUSC.

³¹³SCHRODER, Letícia de Mattos; PAGLIONE, Gabriela Bonini. **Resolução 125 do CNJ e os novos rumos da Conciliação e Mediação**: Será, enfim, a vez da efetividade da prestação jurisdicional? *In*: MEIRELLES, Delton; COUTO, Monica. (org). Acesso à justiça. FUNJAB, 2012, p. 447-467. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/publicacao/livro.php?gt=76>>. Acesso em: 25 mai. 2020.

³¹⁴ LIMA, Luciana Clemente Carvalho; GALVÃO, Mayra dos Santos; MONTE-SERRAT, Dionéia Motta. A importância do CEJUSC para a Promoção da Autocomposição. **Anais do Congresso Brasileiro de Processo Coletivo e Cidadania**, n. 6, p. 276-291, out/2018, Ribeirão Preto, Universidade de Ribeirão Preto.

As demandas levadas ao CEJUSC possuem como razão o fortalecimento das relações existentes antes da instauração do conflito, um elemento crucial na diferenciação dos métodos aplicados no CEJUSC para o litígio é a carência de atribuição de culpa, as partes, conjuntamente desenvolvem e entram em um consenso, não há aquele sentimento de vencimento, mas sim, de satisfação.

A importância do CEJUSC se torna ainda mais crucial a partir do olhar das necessidades dos hipossuficientes, que por falta de informação ou capacidade financeira deixam de pleitear seus direitos e reclamar quando são lesados. Cabe aos servidores, que fazem parte do CEJUSC, fornecerem informação dos métodos de resolução de conflitos disponíveis, para que o interessado possa escolher o melhor método para o seu caso após o recebimento de informações.

Para tanto, a pessoa que fornecerá essas informações deve ser a mais adequada possível e ter expertise sobre seus procedimentos, desta forma, diante de todos os elementos necessários, o interessado poderá escolher o método de forma consciente deixando de lado o achismo ou mera suposição³¹⁵.

Em que pese a Constituição Federal garanta a gratuidade no acesso à justiça para aqueles que não possam pagar, os custos com advogados não estão incluídos.

De outro lado, a Defensoria Pública, em que há advogados que prestam serviço de assistência jurídica gratuita³¹⁶, encontra-se extremamente abarrotada de casos, dando maior atenção aos casos mais urgentes. Desta forma, demandas mais simples vão ficando paradas ou, simplesmente as partes ficam no aguardo do ajuizamento da ação, que muitas vezes não ocorre, mais uma falha do sistema brasileiro.

Com o CEJUSC, o interessado não necessariamente precisa instaurar uma conciliação ou mediação, mas, não há dúvidas que o seu acesso à informação e assessoria cresce diante da falta de aconselhamento jurídico particular.

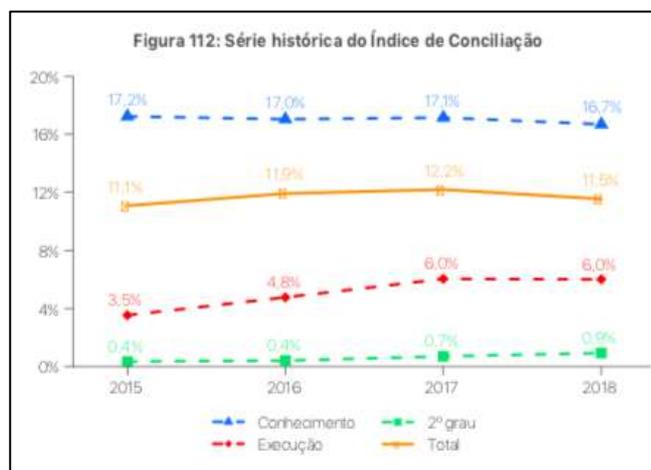
Em que pese toda a evolução ao longo dos últimos 10 anos, o índice de conciliação ainda não é satisfatório, este é medido em comparando as decisões resolvidas por homologação de acordo em relação ao total de sentenças por decisões proferidas, como se observa dos números extraídos pelo Conselho Nacional de Justiça, até o final de 2018, mesmo com 1.088 CEJUSCS

³¹⁵ PAZ, Emmanuele Todero Von Onçay; Meleu, Marcelino. CEJUSC: a efetivação cidadã do acesso a justiça. **Revista Cidadania e Acesso à Justiça**. v. 3, n. 2. jul./dez. Maranhão, 2017, p. 79-95.

³¹⁶ LIMA, Luciana Clemente Carvalho; GALVÃO, Mayra dos Santos; MONTE-SERRAT, Dionéia Motta. A importância do CEJUSC para a Promoção da Autocomposição. **Anais do Congresso Brasileiro de Processo Coletivo e Cidadania**, n. 6, p. 276-291, out/2018, Ribeirão Preto, Universidade de Ribeirão Preto.

instalados, mesmo na fase de conhecimento o índice não superava 20%:

Figura 14– Série histórica do índice de Conciliação



Fonte: Justiça em Números, CNJ³¹⁷

Esse resultado, dentre muitos fatores resulta da resistência e falta de treinamento de muitos profissionais, incluindo juízes, advogados, defensores. Verifica-se uma vez a forte presença da cultura de sentença em um país em que 12,9 milhões de pessoas encontravam-se desempregadas no primeiro trimestre de 2020, representando 11,9% da população brasileira. A fomentação de métodos menos custosos e mais céleres poderia melhorar e facilitar a realidade de muitos³¹⁸.

4.4 A NEGOCIAÇÃO COMO BASE PARA TODOS OS MÉTODOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Como já discutido acima, é preciso combater a cultura de sentença, visto que é extremamente pernicioso para o ordenamento jurídico. Para que possa se incitar a cultura da pacificação, é preciso que se busque os elementos na origem do propósito.

Para que possam autocompor, os indivíduos trocam ideias, discutem tópicos e chegam a um consenso sobre determinado assunto que para eles é importante. A conciliação incentiva o acordo, a mediação através do bom relacionamento incentiva o acordo, a própria arbitragem e jurisdição estatal incentivam o acordo quando exige que as partes se entendam.

³¹⁷ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Relatório justiça em números 2019**: ano-base 2018. Brasília: CNJ, 2019, p. 142. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020.

³¹⁸ INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Desemprego**, 2020. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>>. Acesso em: 01 jun. 2020

O acordo, é o resultado de uma negociação travada entre as partes, após uma conversa é possível estabelecer os termos, seja a entrega de uma quantia em dinheiro ou a entrega de uma coisa. Em verdade, todos negociam todos os dias, quando um casal escolhe um restaurante ou decidem a hora que os filhos devem dormir³¹⁹. A negociação é a via pela qual as partes chegam a um compromisso aceitável para todos os lados.

Desta forma, não é possível mediar, conciliar, arbitrar, litigar sem, ao mesmo tempo, estar também negociando. Para Johannes Willheim³²⁰, é importante ter domínio sobre as técnicas de negociação e comunicação no litígio, não apenas para pleitear a oportunidade de convencer o juiz, mas, como a maioria dos juízes desejam o caso fora do judiciário é importante explicar fazendo o uso de critério objetivos e conseguir, inclusive um acordo, caso a outra parte considere razoável.

Há quem considere que a negociação seria apenas um componente dos meios de resolução de conflitos e não um método separado, tal pensamento não deve prevalecer, pois a negociação possui elementos próprios, técnicas e formas que a tornam não um elementos de um outro, mas um método capaz de se deslocar entre os meios e agregar valor³²¹.

A negociação pode seguir diversos modelos, pode ser competitiva ou cooperativa. A diferença encontra-se no resultado que se deseja obter com a negociação. O modelo cooperativo, envolve o problema e sua resolução, enquanto, o competitivo o desejo se assemelha ao litígio, vencer a discussão, obter o máximo de vantagem possível.

Este último modelo não está preocupado com relacionamento, ou em criar valores, a intenção é sair da mesa com mais do que entrou e mais do que a outra parte vai sair, não se vislumbra uma negociação futura, a preocupação é apenas com o que se ganha. Se tenta a todo o tempo obter vantagem da outra parte³²².

³¹⁹ CABRAL, Antonio do Passo; CARNEIRO DA CUNHA, Leonardo. Negociação Direta ou Resolução Colaborativa de Disputas (*Collaborative Law*): Mediação sem Mediador. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas**: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 725-742.

³²⁰ WILLHEIM, Johannes. *Negotiation in The Dispute Resolution Spectrum*. Participação no curso *The Master Negotiation Course, Vienna, The Negotiation Academy*. 2020. Disponível em: <<https://www.necademy.com/topic/expert-insight-video-mvi-0874-jw/>>. Acesso em: 24 mai. 2020.

³²¹ CABRAL, Antonio do Passo; CARNEIRO DA CUNHA, Leonardo. Negociação Direta ou Resolução Colaborativa de Disputas (*Collaborative Law*): Mediação sem Mediador. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas**: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 725-742.

³²² CABRAL, Antonio do Passo; CARNEIRO DA CUNHA, Leonardo. Negociação Direta ou Resolução Colaborativa de Disputas (*Collaborative Law*): Mediação sem Mediador. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas**: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 725-742.

Em que pese as negociações possam ser diferentes, seus elementos básicos são sempre os mesmos, cabe ao negociador escolher qual tipo de negociação vai utilizar. Sendo o litígio o método mais afastado da negociação, uma vez que o conflito é todo entregue ao judiciário e as partes sequer podem escolher que irá julgar o processo, não há dúvidas de que se a negociação é essencial ao litígio entenda-la e apreender suas técnicas será importante não apenas para resolver litígios, mas, para evita-los.

O foco do presente trabalho se voltará ao modelo de negociação cooperativo, em que pode haver momentos de competição prevalecendo os momentos em que se busca a cooperação. Este método, também buscar suprir uma lacuna no ordenamento jurídico, oportunizando uma etapa pré-processual em que não há a figura de um terceiro, prezando pela manutenção do sigilo.³²³ Significa dizer que informações estabelecidas apenas com o intuito de possibilitar a negociação não podem ser utilizadas perante um juiz.

A negociação pode ser exercida tanto por advogados quanto pelas partes, e para entender melhor de que forma a negociação poderia melhor ser agregada no sistema brasileiro, se aprofundará a seguir no método colaborativo e técnicas importantes que podem fazer a diferença.

4.4.1. O método *Harvard* de negociar

Um grande erro cometido pela maioria dos negociadores, é acreditar que a negociação é apenas aquilo o que ocorre na mesa, apenas o momento designado para a negociação. A negociação, é mais do que isso, é preciso estabelecer uma estratégia, se preparar para negociar e saber colher informações bem como manter um relacionamento dentro e fora da mesa³²⁴.

O método de negociação de Harvard surge na década de 80 nos Estados Unidos por dois professores da instituição, Roger Fisher e Willian Ury, o método é pautado em separar as pessoas dos problemas, ser sútil com as pessoas e forte com o problema, utilizando 7 princípios

³²³ CABRAL, Antonio do Passo; CARNEIRO DA CUNHA, Leonardo. Negociação Direta ou Resolução Colaborativa de Disputas (*Collaborative Law*): Mediação sem Mediador. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas**: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 725-742.

³²⁴ LAX, David A.; SEBENIUS, James K. **3-D Negotiation: powerful tools to change the game in your most importante deals**. Boston, Massachusetts: Harvard Way, 2013, p. 2.

que juntos podem levar a uma negociação com um resultado melhor³²⁵.

O primeiro passo do método consiste em não negociar por posições e sim por princípios, tendo em vista que não são raras as ocasiões em que as pessoas adotam uma posição específica e barganham até conseguirem o que querem³²⁶. Ao realizar um acordo, deve ser avaliado se o acordo é possível, eficiente e se este pode melhorar as relações entre os negociadores. Na prática, independentemente do tipo de negociação (sobre um tratado, familiar, compra e venda, etc.) as pessoas costumam assumir posições.

Assumir posições pode ser interessante em determinados momentos, mas, ao fixar um ponto e estacar neles coisas essenciais começam a passar despercebidas ou deixadas de lado, não é comum as inúmeras ocasiões em que um acordo se torna inexitoso em face de não atender o que ambas as partes queriam, quando assumem posições as partes deixam de se tornar amigáveis o que dificulta o acordo³²⁷.

Veja, uma pessoa pode estar interessada em um valor específico e ao não conseguir esse valor, ela não aceita os termos da negociação. Lado outro, caso se abra e permita que a parte compreenda o que a fez chegar naquele valor, pode acabar não recebendo o valor que pediu contemplando para o que precisaria do valor.

Ao defender uma posição isso se torna impossibilitado, as pessoas se tornam fieis ao que estão defendendo e o ego não permite que voltem ao ponto que realmente interessa, um bom acordo pode se tornar motivo para uma boa briga, uma luta de egos, apenas por conta da posição adotada na negociação.

Quanto mais o foco volta-se para a posição de cada parte, menos se analisa os interesses de cada uma delas, um bom entendimento é o caminho para que o acordo possa ser melhorado e contemple os interesses de ambos os lados, isto porque na barganha posicional a parte apenas está interessada em conseguir um acordo que lhe seja favorável.

A falta de diálogo impede que o que está sendo posto a mesa seja maximizado, criar valor não significa tirar de um lado e ceder ao outro, mas sim maximizar de um lado sem prejudicar o

³²⁵ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, Willian Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 24.

³²⁶ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, Willian Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 27.

³²⁷ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, Willian Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 28.

outro lado, a negociação caminha para que ambos os lados saiam satisfeitos da mesa³²⁸.

E quando um dos lados precisa ceder sem que seus interesses sejam, sequer, escutados, o resultado pode até ser favorável por um tempo, mas, o ressentimento pode durar por tempo indeterminado, prejudicando fortemente a relação.

Na negociação por posição há ainda um outro quesito importante, se o tratamento que será dado a outra parte será de amigo ou de inimigo³²⁹. A negociação afável tem como base a construção e manutenção do relacionamento, por outro lado, a negociação não abre espaço para concessões ou perdas, e tende, a dominar o outro negociador.

A forma como se escolhe jogar o jogo configura-se como a negociação mais importante da mesa. Destarte, ganha relevância o método criado pela Universidade de Harvard, em que não se escolhe uma posição ou se será mais duro ou afável, a partir do método, a negociação é baseada em princípios e a partir dele é que se decide de qual forma irá se comportar em cada momento da negociação.

Quatro elementos se destacam, as pessoas; interesses; opções e critérios. No que tange as pessoas, é importante entender que por trás da máscara de negociador há uma pessoa, com emoções, sentimentos, desejos próprios e ego pessoal. Por conta de ressentimentos passados uma negociação que está caminhando para o acordo pode ter todo o seu procedimento e esforço perdido. As relações podem ajudar a trazer prejuízo a depender das pessoas que estão envolvidas, em situações difíceis, as pessoas costumam levar coisas pessoais a sério.

As pessoas são imprevisíveis, e por mais que estejam representando alguém na negociação, há ali presente valores próprios, emoções, experiências. Quanto mais a pessoa se sentir bem na negociação mais ela vai colaborar para que o resultado seja satisfatório. Da mesma maneira, caso seu ego esteja ferido, caso se sinta ameaçada ou que se encontra em um ambiente hostil, negociará com base em suas percepções³³⁰.

Por esta razão, é essencial saber separar as pessoas dos problemas, para que juntas possam atacar o problema e se enxergarem como aliadas. Fornecer suporte a outra parte estabelece uma relação de confiança e enseja a reciprocidade. Por exemplo, fornecer determinada informação que pode ser importante para a outra pessoa poder fazer com que ela sinta que deve retribuir o

³²⁸ LAX, David A.; SEBENIUS, James K. *3-D Negotiation: powerful tools to change the game in your most importante deals*. Boston, Massachusetts: Harvard Way, 2013, p. 122.

³²⁹ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim**: como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, Willian Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 31.

³³⁰ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim**: como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, Willian Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 41.

favor, fornecendo também informações importantes³³¹.

Os negociadores não fornecem todas as informações de vez pois uma vez feito isso o processo de criação de valores durante a negociação se prejudica. É importante estabelecer quais informações serão dadas em quais momentos para que juntamente com as informações já postas na mesa possam criar valor.³³² Quando as informações são todas fornecidas em um único momento, podem não causar o efeito pretendido.

Um caso que demonstra esse dilema é o caso da laranja. Duas pessoas brigam por uma laranja, para resolver a dividem ao meio, uma usa o bago e a outra a casca e ambas jogam o que não usaram no lixo. Uma laranja mal aproveitada por falta de compartilhamento de informações.

Passa a ser importante não reagir para atacar a pessoa, mas sim focar no problema, analisar interesses em comum, opções que agregam aos dois lados e fazer uso de critérios objetivos, que tornam a negociação palpável e mensurável.

Procurar esclarecer o que foi dito e demonstrar que está ouvindo as pessoas também é importante, para evitar possíveis mal-entendidos e garantir que a pessoa esteja se sentindo bem com a conversa e conseqüentemente com os resultados da negociação³³³.

O segundo ponto, concentra-se em ir além das posições, por mais que pareça que ela não seja passível de questionamento. Ao analisar os interesses de cada lado é possível compreender os motivos de cada um, a partir dos motivos é possível verificar que em algumas situações as partes querem a mesma coisa que são ditas de formas diferentes e a partir dali criar opções de acordo que atendam aos interesses e necessidades dos envolvidos.

Afinal, é possível que em uma negociação as posições sejam convergentes e os interesses não, para isto, é preciso mergulhar a fundo e entender o que está por detrás de cada posição.

O terceiro ponto, está na procura de opções com ganhos mútuos³³⁴. As opções surgem com mais facilidade quando elas são criadas e pensadas no momento da preparação, ou seja, antes da negociação. Em que é possível pensar nos interesses próprio e tentar imaginar os do outro lado. A partir do momento que se tem certas confirmações na mesa de negociação a partir de

³³¹ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 35.

³³² MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes.* United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 17.

³³³ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 43.

³³⁴ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 35

determinadas perguntas, as opções podem ser introduzidas, recriadas.

Saber compartilhar informações também é um elemento interessante, tendo em vista que, a depender do momento que certas informações são fornecidas o outro lado pode vir a confundir opções com posições e acabar não aceitando³³⁵.

Para que a negociação passe a fazer sentido e o outro lado se convença de que pode sair de sua posição, há o quarto ponto, o uso de critérios objetivos. Como valor de mercado, bolsa de valores, valores utilizados por outras pessoas. Critérios que tenham uma base que passe a confiança e segurança para a outra concordar que não está fazendo concessões injustas.

Assim como em outros métodos, a preparação é elemento importante na negociação, estabelecer um relacionamento com o outro lado, realizar pesquisas sobre os interesses ou pontos em comum, que possam facilitar e desenvolver a negociação. A negociação então, pode ser dividida em três passos, analisar, planejar e discutir.

Na análise, a ideia primordial é realizar uma triagem, reunir informações, organizar e refletir sobre elas. Verificar possíveis problemas entre os envolvidos como emoções, ou falhas presentes de um relacionamento anterior, ou negociação passada³³⁶.

Após, há o planejamento. Os elementos acima indicados nesta fase são vistos como pontos de partida. Como resolver os problemas entre as pessoas, quais concessões podem ser feitas, quais interesses são mais relevantes, do que não se pode abrir mão.

O último passo, é a própria negociação, quando as partes se encontram e passam a se comunicar em busca de um acordo. Os lados devem tentar compreender o interesse um do outro, uma vez superado os interesses, não haverá mais obstáculos para criar conjuntamente opções.

4.4.2. A dinâmica da Negociação

O método de Harvard possui 4 etapas que serão destrinchadas abaixo. A primeira se refere a separar as pessoas do problema e há três categorias que precisam ser observadas para que o efeito não seja inverso, para que ao pensar demais no outro lado o negociador esqueça de si, de

³³⁵ WINCLER, Claudia. *Negotiation in The Dispute Resolution Spectrum*. Participação no curso *The Master Negotiation Course, Vienna, The Negotiation Academy*. 2020. Disponível em: <<https://www.necademy.com/topic/expert-insight-video-mvi-0874-jw/>>. Acesso em: 24 mai. 2020.

³³⁶ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões**. Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 36.

suas inferências, emoções e sentimentos. Afinal, ao se tratar de pessoas, os elementos podem estar em lados opostos, mas, ainda serão existentes.

A primeira categoria é a percepção. Entender o raciocínio realizado pelo outro lado não é apenas uma atividade para saber como lidar com a pessoa, mas é o problema em si. É o ponto que deve ser atingido, que esteja negociando ou tentando apaziguar um conflito³³⁷.

Nesta senda, focar no conflito, no objeto de negociação pode ser um erro, se perfaz necessário ir além, transcender e entender o verdadeiro interesse na negociação, em uma negociação de território, por exemplo, o interesse pode ser a água, o imposto recolhido, as pessoas, a montagem de um estabelecimento. Apenas adentrando no raciocínio do outro lado é que será possível distinguir do que realmente se trata o problema.

Diante disto, para resolver o problema é importante se colocar no lugar do outro, entender a maneira de ver o mundo e sair da bolha onde se enxerga aquilo o que quer selecionando o que se deixará de lado. Em conjunto a isto, não se pode deduzir quais são as intenções do outro lado sem que se confirme o que realmente se quer, sem que se sejam feitas perguntas para compreender os detalhes em aberto.

Um elemento que se destaca é o protagonismo na negociação, quando ambos os lados participam do processo e compartilham resultados, o consenso é atingido de forma efetiva, pois ambas as partes estão envolvidas³³⁸ e o resultado não é fruto do pensamento de um lado, mas, da união dos dois.

A segunda categoria se refere às emoções, tendo em vista que as partes podem estar mais dispostas a brigar, o conhecido “sangue no olho”, as emoções quando não controladas podem acabar com a negociação em questões de segundos. Por isso, é importante reconhecer e entender as emoções tanto de quem está negociando quanto de com quem está negociando.

Por exemplo, pode ser que para um lado aquela negociação seja apenas mais uma. No entanto, para o outro lado aquela negociação pode custar seu emprego, entendendo do que se trata, saber dar atenção as preocupações centrais e estabelecer relacionamentos pode ser decisivo para uma negociação bem-sucedida³³⁹. Em uma negociação, as emoção são fatores que podem mudar tudo por isso precisam ser tratadas com cautela e sensibilidade, dar importância a emoção do

³³⁷ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, Willian Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p.43.

³³⁸ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, Willian Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 47.

³³⁹ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, Willian Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 49.

outro lado não é trata-lo como se fosse uma criança mimada que quer o brinquedo mais caro da prateleira, mas sim, garantir que as questões importantes sejam discutidas e demonstradas, fortalecendo o relacionamento e mantendo o canal aberto para negociações futuras.

A última categoria, no que tange às pessoas, é a comunicação. Sem a comunicação não há negociação, ela é a base, é a forma como as informações são passadas. Por isso, três coisas precisam ser levadas em consideração, a primeira é garantir que se interlocutor é a pessoa na mesa e não alguém que esteja do lado de fora, após, entender o que está sendo dito. Não apenas escutar, mas, ouvir. Isso impede que questões já ditas sejam repetidas e que se percam, não apenas o tempo na negociação, mas irrite a outra parte.

Como já dito acima, há ainda o mal-entendido, algo que é dito e interpretado de forma equivocada e que pode causar um efeito não desejado. Um efeito comum é quando uma palavra é dita e compreendida da forma adequada, seja pelo idioma das partes, da cultura ou da base que se tenha³⁴⁰.

No caso do Brasil, por exemplo, é comum advogados utilizarem palavras rebuscadas que pode não ser de conhecimento, inclusive de seu próprio cliente. Assim sendo, ouvir ativamente e demonstrar que está sendo entendido o que está sendo dito é imprescindível, bem como, deixar claro nos momentos em que for necessária uma explicação mais detalhada do outro lado.

Como parte do método, usar uma linguagem própria para cada negociação e não apontar o problema para o outro. Colocar o problema do próprio ponto de vista para o outro e confirmar se as inferências feitas são condizentes, podem aumentar a sensação de que está sendo escutado e que está participando ativamente da negociação, é uma forma também de demonstrar interesse. Além do que, ouvir permite que as emoções do outro lado sejam captadas e que seja possível compreender o que eles estão querendo dizer.

Um grande óbice a comunicação é a necessidade que as pessoas têm que ir formulando resposta em suas cabeças enquanto escutam e com isso, acabam por não compreender o que estava sendo dito, dificultando seriamente a comunicação³⁴¹. Quando não há demonstração de que o que foi dito foi devidamente escutado, o outro lado se sente na necessidade de explicar novamente e com isso, pode não querer ouvir algo diferente que esteja sendo dito na mesa, por isso praticar a escuta é essencial para que a comunicação possa ocorrer de forma efetiva.

³⁴⁰ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, Willian Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 53.

³⁴¹ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, Willian Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 53.

Ao compreender, ganha-se também uma grande arma na negociação, pois uma vez sabendo explicar o interesse do outro lado melhor que o outro lado e sabendo apontar os pontos divergentes, a porta para o diálogo está aberta, entende-se que a recusa em aceitar não é por falta de compreensão e sim por falta de interesse, viabilidade ou autoridade.

A comunicação também deve ser medida pois o excesso de comunicação pode cansar o outro lado. Quando o grau de desentendimento está avançado o falar demais pode causar irritação e em razão disto, é essencial saber falar com propósito e não ficar repetindo e voltando em pontos que já se encontram superados³⁴².

A segunda etapa de aplicação do método de Harvard consiste em se concentrar em interesses. É natural que como os problemas são apresentados em forma de posições, a maioria das pessoas possa achar que o caminho está justamente na posição do outro lado. Ocorre, que os interesses é que definem o problema, pois a posição é apenas a ponta do iceberg.

As posições podem ser perigosas porque envolvem o ego, quanto mais se explica, quanto mais se defende uma posição, mais o ego está envolvido. Com o tempo, não há mais separação entre a pessoa e a posição³⁴³.

Quanto mais a parte foca na posição, menos ela entende os próprios interesses, chegando a recusar acordos que poderiam lhe ser favoráveis apenas por não estarem com consonância com sua posição a priori. E toda negociação não é sobre as posições, mas sim sobre os interesses, é possível que a posição não seja atendida exatamente como foi dita e mesmo assim a parte levantar da mesa satisfeita³⁴⁴.

Ao imergir na posição, é possível verificar os interesses, desejos, preocupações. Ao identificar esses fatores é possível elaborar opções que contemplem interesses de ambos os lados. Os interesses são os motivadores das pessoas, o combustível da negociação³⁴⁵.

Um grande exemplo histórico é a negociação realizada na Conferência de Camp David em 1978 entre Israel e Egito. Israel insistia em manter o Monte Sinai ocupado (na época há onze anos) e

³⁴² FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 55.

³⁴³ WINCLER, Claudia. *Negotiation in The Dispute Resolution Spectrum*. Aula ministrada no curso *The Master Negotiation Course*, Vienna, *The Negotiation Academy*. 2020. Disponível em: <<https://www.necademy.com/topic/b-2c-why-positions-are-dangerous/>>. Acesso em: 24 mai. 2020.

³⁴⁴ WINCLER, Claudia. *Negotiation in The Dispute Resolution Spectrum*. Aula ministrada no curso *The Master Negotiation Course*, Vienna, *The Negotiation Academy*. 2020. Disponível em: <<https://www.necademy.com/topic/b-2c-why-positions-are-dangerous/>>. Acesso em: 24 mai. 2020.

³⁴⁵ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 58.

o Egípcio exigia a devolução íntegra; do território. Ambos, possuíam posições diferentes.

Ao verificar que em verdade, Israel gostaria de mais segurança e tinha receio de que os tanques egípcios ocupassem a fronteira e que o Egito gostaria de garantir sua Soberania, o acordo foi selado. O monte Sinai teria a bandeira do Egito e os tanques não passariam perto da região garantindo a segurança a Israel³⁴⁶.

Funciona discutir sobre interesses e não posições pois os interesses podem ser muito mais comum do que as partes podem imaginar. E ao encontrar o ponto comum entre os lados, tem-se o acordo.

Para identificar os interesses³⁴⁷, é importante fazer o outro lado falar, fazendo perguntas, questionando a razão de certas informações e quando a resposta para algum pedido ou pergunta for negativo, questionar porquê não. A maioria das pessoas fazem certas inferências e satisfazem sem uma explicação.

Saber o que os dois lados querem e o que querem fazer, analisar as entrelinhas entre o que cada parte diz que quer para que possa sair da posição para o interesse³⁴⁸.

Para além de questionar, deve-se refletir sobre a escolha do outro lado. Compreender que cada lado possui múltiplos interesses é importante para manter o foco naqueles que são essenciais e que no final, serão a base do acordo.

Não adianta na negociação fazer o jogo do litígio e esconder informações apenas por garantia. Os interesses precisam ser postos na mesa, e se um lado deseja extrair os interesses do outro, não há dúvidas de essa vontade será recíproca. Demonstrar os interesses não pode e não deve ser visto como um sinal de fraqueza, pelo contrário, é importante deixar claro quais são os interesses para que os interesses sejam reconhecidos como parte do problema.

Reforçar os próprios interesses para o outro lado também permite que a parte não se desvincule dos próprios interesses, ao fazer uma proposição, é importante explicar de onde ela vem, ou seja, dos interesses.

A terceira etapa de aplicação do método é criar opções em que as partes possam obter ganhos.

³⁴⁶ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 58.

³⁴⁷ WINCLER, Claudia. *Negotiation in The Dispute Resolution Spectrum*. Aula ministrada no curso *The Master Negotiation Course*, Vienna, *The Negotiation Academy*. 2020. Disponível em: <<https://www.necademy.com/topic/b-2c-why-positions-are-dangerous/>>. Acesso em: 24 mai. 2020.

³⁴⁸ WINCLER, Claudia. *Negotiation in The Dispute Resolution Spectrum*. Aula ministrada no curso *The Master Negotiation Course*, Vienna, *The Negotiation Academy*. 2020. Disponível em: <<https://www.necademy.com/topic/b-2c-why-positions-are-dangerous/>>. Acesso em: 24 mai. 2020.

Na mesa de negociação é onde se divide o bolo, quem fica com o maior pedaço ou se o bolo será repartido ao meio. A habilidade de inventar opções, permite crescer o bolo antes de dividi-lo, assim sendo, ambas as partes sabendo negociar e criar boas opções podem ficar com pedaços ainda maiores sem diminuir o pedaço do outro lado. No entanto, na prática a realidade pode ser bem diferente e as pessoas acabam deixando dinheiro na mesa em razão de não valorizarem as opções e entenderem que não precisa delas³⁴⁹.

Para aumentar o bolo, é possível trabalhar com as melhores opções fora da mesa. Indaga-se o que ocorre caso o acordo não seja firmado, quais as consequências para ambas as partes e de que forma seria possível trazer elementos de fora da mesa para a negociação³⁵⁰. As fontes de valor estão nas diferenças entre as partes, semelhanças não competitivas e possíveis pontos de economia de cada lado.

Com base nas diferenças, é possível verificar os pontos de ganho de cada lado. Por exemplo, em um caso de divórcio, um lado pode querer ficar com a casa de praia e o outro com a fazenda, ao identificar as vontades de cada uma a potencialização de ganhos mútuos aumenta.

Ainda que queiram as mesmas coisas, ainda são diferentes lados, a preferência dos riscos pode ser diferente e aí estará o ponto de partida³⁵¹, ao alocar o risco para a parte que tende a suportá-lo, um bom acordo pode surgir. As trocas podem criar valor, podem aumentar o bolo ainda mais.

Ocorre também, o julgamento do que o outro lado está propondo, o filtro impede que as partes realizem o *brainstorming* (momento em que as partes podem compilar uma lista com várias ideias) que serve para incentivar a criação e imaginação. O julgamento pode ser aquele feito pela própria parte ao julgar as próprias ideias.

As partes estão acostumadas a irem para a mesa com uma proposta e desacreditam que diante de múltiplas possibilidades outras podem ser criadas. Buscam pela proposta ideal sem sequer cogitar que a proposta mais favorável pode ser aquela escolhida na mesa.

Outro ponto importante, é que muitos quando estão negociando apenas olham o seu lado, sem se importar com o desejo e interesses do outro. Com a manutenção do relacionamento é possível que conversando outros interesses do outro lado sejam contemplados sem que seja necessário

³⁴⁹ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 71

³⁵⁰ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 12.

³⁵¹ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 14.

realizar concessões de interesses já garantidos. Isto decorre de separar as pessoas dos problemas, a partir do momento que estão lado a lado as partes compartilham seus próprios problemas e esta interação pode fazer com que consigam chegar a grandes resultados³⁵².

Para que isso ocorra da melhor maneira, as partes podem fazer uso da tabela circular. O primeiro passo é pensar no problema, após, analisar o problema constituindo seu diagnóstico. Esses dois pontos ficam do lado esquerdo da tabela, intitulado como lado errado. O terceiro é considerar o que pode ser feito para solucionar o problema, o quarto e último passo consiste na sugestão de ações que são específicas e viáveis. Desta forma, a solução criada atacará o problema³⁵³.

A partir da tabela é possível realizar o *brainstorming* e fazer o teste de realidade, de que forma o problema será resolvido, quais os passos que precisam ser dados, como será feita a divisão.

Figura 15 – Tabela Circular



Fonte: Como chegar ao sim³⁵⁴

A última etapa do método para negociar com base em princípios e produzir acordos sensatos é o estabelecimento de critérios objetivos³⁵⁵. Os critérios não podem ser baseados em puro achismo ou no que a parte acha mais bonito e gosta mais. O uso de critérios objetivos atribui

³⁵² FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 74.

³⁵³ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 79.

³⁵⁴ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 79.

³⁵⁵ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 92.

ao argumento legitimidade, sensação de justiça³⁵⁶ e eficiência.

A utilização de padrões é mais apropriada, padrões estabelecidos por agentes legítimos e que entendem do assunto discutindo na mesa e como aplica-los³⁵⁷.

A partir do estabelecimento de critérios objetivos o outro lado entende que os critérios não foram criados aleatoriamente para que se obtenha vantagem, são critérios extraídos do mercado, de uma negociação semelhante, critérios que outras pessoas no mesmo lugar poderiam utilizar sem obter prejuízo ou se sentirem lesadas.

Por exemplo na venda de um apartamento em prédio x, é possível verificar se outros apartamentos foram vendidos, quais os valores, se as condições eram semelhantes. É possível ter como parâmetro apartamentos vendidos em outros prédios e que possuem as mesmas características. A partir de critérios como esses, é possível que o acordo seja mais justo e razoável pois os critérios utilizados são justos e razoáveis.

Para estabelecer critérios objetivos, estes devem ser independentes a vontade de ambos lados, legítimos e práticos, adotando padrões justos. Os procedimentos para resolver interesses que divergem também ser justos. Desde um rodízio entre as partes até o estabelecimento de um terceiro para decidir o conflito, desde que nenhum dos lados seja expressamente beneficiado³⁵⁸.

Após estabelecer os critérios, três passos precisam ser dados, o primeiro é alocar os critérios as questões discutidas, após, defender os critérios e estar preparado para ouvir os contra-argumentos sobre quais padrões seriam os mais apropriados e em caso de realizar concessões, nunca as fazer por pressão, mas, com base nos princípios.

Em síntese, para se conseguir um bom acordo, primeiro se analisa as barreiras, procurando formas de quebra-las e se colocar lado a lado com a outra parte, desmitificar a ideia de que são “inimigos”. Mapear os interesses e as formas de melhorar as opções, avaliar as barreiras pessoais e estratégicas para garantir um bom relacionamento entre as partes³⁵⁹.

Dentro ou fora da mesa é possível fazer aplicação dos 7 elementos de uma negociação: opções,

³⁵⁶ WINCLER, Claudia. *Negotiation in Objective criteria*. Aula ministrada no curso *The Master Negotiation Course, Vienna, The Negotiation Academy*. 2020. Disponível em: <<https://www.necademy.com/topic/b-5-using-objective-criteria/>>. Acesso em: 25 mai. 2020.

³⁵⁷ WINCLER, Claudia. *Negotiation in Objective criteria*. Aula ministrada no curso *The Master Negotiation Course, Vienna, The Negotiation Academy*. 2020. Disponível em: <<https://www.necademy.com/topic/b-5-using-objective-criteria/>>. Acesso em: 25 mai. 2020.

³⁵⁸ FISHER, Roger. **Como chegar ao sim**: como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014, p. 96.

³⁵⁹ LAX, David A.; SEBENIUS, James K. *3-D Negotiation: powerful tools to change the game in your most importante deals*. Boston, Massachusetts: Harvard Way, 2013, p 237.

interesses x posições, alternativas, relacionamento, comunicação e legitimidade que juntos levam ao acordo favorável a ambos os lados.

4.4.3 Uma abordagem de resolução de problemas

Para a resolução de um conflito, sempre há alternativas. Caso não entre com uma ação a consequência será x, caso não consiga entrar na faculdade W a consequência será y e assim sucessivamente.

Em uma negociação, denomina-se alternativa as possibilidades fora da mesa, ou do acordo. Na compra de um carro, por exemplo. Caso não consiga comprar carro x por preço y há outras opções ou pode ser viável guardar dinheiro por um tempo e esperar um pouco mais³⁶⁰.

A melhor alternativa sem acordo, denominada pela doutrina por BATNA (*best alternative to a negotiated agreement*) ou MAAN (melhor alternativa a um acordo negociado), é aquela alternativa, a qual o negociador deve se filiar. Em uma negociação, deve-se tentar piorar a BATNA do outro lado, e jamais aceitar um acordo que seja pior que a própria BATNA.

Durante a negociação, é possível verificar a zona de um possível acordo (*zone of possible agreement – ZOPA*), que costuma ser entre o preço reserva de cada lado, o máximo que está disposto a pagar e o mínimo que está disposto a receber. A essência da negociação está na percepção das partes em relação ao que é possível. Quanto a outra parte estaria disposta a receber, para que uma oferta inicial possa ser feita. Não há uma regra para quem inicia a oferta, mas, certamente deve ser a pessoa que mais possui informações e que mais se sente segura com a oferta³⁶¹.

Um bom negociador tem consciência de que nem sempre o outro lado estará disposto a colaborar e que na mesa é capaz de encontrar quaisquer tipos de negociadores, desde aqueles que fazem concessões pequenas, aos que agem como policial mau ou bom, aqueles que são rígidos ao determinar ou isso ou nada.

Diante de situações como essas, a importância da criação de valores é ressaltada, ao reduzir valores da negociação, ao buscar resolver o problema fora do litígio, ao tentar envolver o outro

³⁶⁰ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 19.

³⁶¹ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 23.

lado e ao aplicar o método de Harvard (mesmo que o outro lado não tenha conhecimento das técnicas) é possível abaixar a guarda e permitir que um bom acordo seja feito.

Um acordo, é definido como pacto econômico entre duas ou mais partes. A diferença de fazer um negócio para a resolução de uma disputa, é que nenhuma das partes possui um direito legal para reclamar. A alternativa caso o acordo não seja firmado está no mercado econômico e não na corte.

No entanto, não se pode dispensar a relevância da lei para os acordos realizados, tendo em vista que, obrigações surgem e com elas a possibilidade de ir ao Tribunal, os advogados fazem um importante papel na determinação e prevenção de possíveis problemas jurídicos futuros³⁶². Na prática, os advogados são envolvidos quando o risco é alto ou desconhecido, ou ainda, quando há necessidade de aprovação do negócio. A elaboração do contrato fica por conta do advogado, mas, ainda há muitas situações em que os advogados não são convocados a negociar.

Ou seja, os advogados traduzem na linguagem jurídica os termos acordados e estabelecidos entre seus clientes, expressando suas vontades e estabelecendo cláusulas que os protejam dos riscos. O advogado, mapeia os riscos, analisa as hipóteses e a viabilidade do negócio.

Os contratos que prevêm a continuidade da relação precisam de atenção maior para que a relação não fique desgastada. Após a identificação dos riscos, os advogados estruturam formas de dizima-los ou diminui-los a depender da situação³⁶³.

Em relações comerciais, as partes desejam realizar as transações umas com as outras, nenhuma das partes tem interesse em perder o lucro que poderia obter em transações futuras. Quando os termos do acordo dificultam ou incentivam que este seja realizado, mecanismos de compensação podem ser um bom aliado.

Para que o advogado possa criar valor na negociação, ele precisa entender os interesses do próprio cliente, para que isso ocorra, deve demonstrar a importância do cliente se abrir e compartilhar os verdadeiros motivos de querer certa coisa³⁶⁴. As técnicas de negociação fazem diferença aos advogados, visto que muitos vão a mesa de negociação com base na posição de seus clientes.

³⁶² MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 219.

³⁶³ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 131.

³⁶⁴ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 179.

Muitos advogados supõem os interesses de seus clientes ou pressupõe que já os conhecem. Cada caso é um caso, dito isto, conseqüentemente cada cliente possui interesses próprios e distintos dos outros, mesmo o advogado mais experiente e com o maior número de casos, precisa conversar com seu cliente e entender do que realmente se trata a demanda. Ocorre, que na prática, muitos ignoram o que tem a ser posto em mesa por simplesmente acharem que já sabem exatamente o que fazer.

Então, surge o questionamento, como estabelecer bons termos de um acordo, seja em âmbito judicial ou fora, sem sequer ter conhecimento dos interesses de seu cliente.

Um acordo precisa satisfazer ambos os lados, incluindo interesses e prioridades do outro lado. Para criar valores na negociação, além de tomar conhecimento dos interesses do próprio cliente, perfaz-se essencial e configura parte do método identificar os interesses do outro lado. E quando os interesses forem múltiplos, saber priorizar os que são mais importantes.

Os elementos de negociação envolvem os interesses, opções, alternativas, relacionamento, legitimidade e comunicação. Como advogado, é importante estabelecer quais os interesses dos dois lados, buscando criar opções que possam agregar ao cliente, bem como o outro lado, tendo em vista que opções desfavoráveis não serão aceitas.

Há negociações que o cliente possa não ter interesse no relacionamento, mas, é importante deixar o canal estabelecido. Outros advogados podem desistir do acordo ao saber que o advogado do outro lado tenta sempre obter vantagens ou negocia injustamente. Ao conhecer os interesses do próprio cliente o advogado consegue estabelecer alternativas mais fortes o que resulta em uma BATNA consistente e de difícil desvalorização.

Ao conhecer os interesses do outro lado, e utilizando critérios legítimos e objetivos é possível enfraquecer a BATNA do outro lado envolvendo no acordo. A BATNA de muitos litigantes é a sentença e o medo que a outra parte pode ter da decisão do juiz, no entanto, ao compreender os interesses é possível realizar acordos, mesmo em âmbito judiciário, que satisfaçam as partes mais do que uma sentença satisfaria.

Quando a parte rígida da negociação for o cliente, em casos em que se deseja o litígio mesmo que este possa lhe ser desfavorável, faz-se necessário entender o cliente, o porquê querer ou não querer determinados elementos. Os motivos podem variar, seja por acreditar ser uma perda de tempo que não resultará em nada, seja por querer punir o outro lado, achar riscado, ter medo de algo que possa ser usado contra si. Em uma negociação, criar valores e aumentar o tamanho

do bolo inicia desde o primeiro momento, quando a existência do conflito é repassada³⁶⁵.

O segundo passo é discutir os benefícios e custos das abordagens, realmente para determinadas situações, por mais que a negociação possa servir de auxílio, não será suficiente, logo, tomar a decisão de qual método escolher com o cliente é extremamente importante.

O advogado negocia com seu cliente a todo o tempo, apontando de que forma os dois lados do conflito podem ganhar e quais questões estão envolvidas como tempo e dinheiro³⁶⁶. Mostrar ao cliente os benefícios e as formas de não escolher o litígio é essencial, principalmente quando o cliente não tem conhecimento sobre as técnicas de negociação e procedimentos dos outros métodos. É importante ter em mente que nem sempre o cliente sabe o que quer e cabe ao advogado ajudá-lo a descobrir.

A negociação é um processo, é importante não impor, tanto para o próprio cliente, ou para o outro a negociação. Ao iniciar uma negociação é importante ter consciência que a negociação não é um contrato de adesão, com agenda e tópicos pré-definidos, as partes constroem, em conjunto, passo a passo e esse é todo o diferencial e o que permite que o método dê certo.

O *brainstorming*, a criação de novas ideias, a mudança de abordagem e até de negociadores, quando necessário, todas as decisões³⁶⁷ precisam ser consensuais. Tentar impor uma solução de problemas consensual ao outro vai contra ao espírito do método.

Quando advogados estabelecem a agenda em conjunto e escolhem as abordagens, ambos sentem que estão ganhando e mais confiantes para seguir os termos estabelecidos.

Um bom advogado negociador se prepara para tudo, nem sempre o outro lado está disposto a negociar e em situações como essas é necessário ir devagar, realizar pequenas concessões, tentar persuadir a outra parte sobre qual abordagem seria a mais adequada, deixando claro que, há a liberdade de escolha de ambos. Uma boa BATNA é essencial para situações em que a outra parte de forma alguma está sujeita a negociar³⁶⁸.

³⁶⁵ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 196.

³⁶⁶ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 196.

³⁶⁷ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 209.

³⁶⁸ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 220.

4.4.4. Problemas especiais na Negociação

Em uma negociação alguns problemas especiais podem surgir, este tópico se volta para abordar dilemas éticos e profissionais, bem como organização e negociação quando há múltiplas partes.

As questões éticas, mas críticas estão relacionadas a mentiras, declarações, divulgações parciais ou não, enxergar esse movimento como parte da negociação é importante para conseguir distingui-los e filtrar os pontos importantes e que merecem maior atenção.

É possível, que um lado forneça falsas informações com o intuito de enganar, ou que divulgue informações ditas na mesa de negociação, o silêncio muitas vezes também pode enganar. Ao fornecer informações e omitir aquelas que podem não ser benéfica, também se está enganando o outro lado³⁶⁹.

Advogados e clientes devem considerar o código de conduta e as fraudes legais. Mentir, em termos legais, pela definição de associação de advogados dos Estados Unidos, significa prestar falsa declaração sobre um fato ou mesmo sobre a lei para uma terceira pessoa³⁷⁰.

Isso não significa dizer que, o advogado não possa blefar para tentar conseguir condições melhores de acordo, por exemplo, dizer que o mínimo que o cliente aceitaria seria x, sabendo que seria mais. Pois blefes nesse padrão não englobam questões materiais.

Por outro lado, a relação cliente-advogado é extremamente pessoal e informações confidenciais apenas podem ser repassadas com autorização. Inclusive, é importante deixar o outro lado ciente do tamanho da autorização do advogado, pois, há advogados com certas limitações que quando descobertas, em estágio avançado da negociação, podem empacar seu desenvolvimento³⁷¹.

Além do respeito legal a ética da negociação, há os costumes éticos locais de cada parte que deve ser respeitado e analisado com cuidado. Para algumas culturas, o desrespeito a um gesto, pode inviabilizar todas as tentativas de contato que vier depois. Conseqüentemente, o advogado deve separar suas inferências pessoais, para que não misture seus próprios interesses com o do cliente que representa, da mesma forma como se comportaria em um litígio.

³⁶⁹ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 276.

³⁷⁰ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 277.

³⁷¹ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 280.

Quando é o cliente que deseja enganar o outro lado, e agir com má-fé, o primeiro passo é tentar entender o motivo. Em quais condições enganar o outro lado pode fazer sentido para o cliente, colocar-se no lugar dele é importante para entender do que se trata o pedido³⁷². A chave está em compreender as razões que levam o cliente desejar que advogado manipule a verdade.

Uma vez a negociação com o próprio cliente torna a ressurgir, em situações como a supracitada o caminho é demonstrar ao cliente o ponto de vista do advogado, informando que há questões éticas a serem seguidas e as possíveis consequências. Lado outro, o advogado deve atuar de forma a garantir os interesses do cliente, demonstrar que a reputação do advogado também é algo a ser zelada, pode fazer a diferença, tendo em vista que, foi escolhido por um motivo³⁷³.

O outro lado, também pode violar questões éticas e inventar coisas apenas para se beneficiar, para se precaver e evitar que informações falsas passem despercebidas, cabe ao advogado realizar perguntas mais diretas sobre a informação da qual desconfia e procurar por inconsistência nas informações anteriormente prestadas.

Quando possível, é seguro confirmar a informação, com fontes legítimas e que possuem expertise no assunto para evitar que informações verdadeiras sejam percebidas como se falsas fossem. Quando há confiança na relação dos dois lados, confirmações como essas, não serão necessárias, pois as partes se sentem intimidadas em fornecer informações que não são condizentes.

Ao descobrir que determinada informação é falsa, o advogado deve dar dois passos para trás, antes de cogitar desistir do acordo e repensar a importância do acordo para seu cliente. A depender pode ser importante reformular a abordagem, pois, demonstrar que possui conhecimento de que a informação é falsa pode inibir o outro lado na negociação ou fazê-lo desistir³⁷⁴.

Superados os dilemas éticos e profissionais, passa a discutir acerca dos dilemas de organização e negociações com múltiplas partes. A primeira complicação surge como organizacional, corporações, governos entre outros, a depender da instituição o contexto exige advogados e interesses diferentes, os clientes possuem interesses diferentes que podem impactar diretamente

³⁷² MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 283.

³⁷³ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 284.

³⁷⁴ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 290.

na negociação e nos termos do acordo³⁷⁵.

Um contexto organizacional deve ter cinco importantes efeitos, entre eles interesses, autoridade, cultura, conflito de interesses criar coordenação de problemas. O primeiro deles são os incentivos, os quais podem sofrer alterações a depender dos advogados e clientes. Os incentivos devem estar de acordo tanto com o advogado quanto com o cliente.

Em relação a autoridade, é essencial estabelecer o limite que cada advogado e cliente possui. O que pode e o que não pode ser feito, pois isso pode implicar diretamente na dinâmica da negociação. Possa ser que o advogado tenha autorização para fornecer informações e negociar os termos do acordo mas não para aceita-las e isto deve ser visto com cautela.

Assim como cada país possui sua cultura, escritórios de advocacia também costumam seguir o mesmo padrão. Há escritórios que constroem sua reputação no litígio, outros na arbitragem. Nem sempre o escritório que representa a parte envolvida está adaptado a cultura da negociação.

Um exemplo interessante, é de um escritório que dotava uma cultura seria e não permitia que advogados recentemente formados efetuassem contato com os clientes. O próprio escritório precisou alterar sua cultura devido a demanda de um dos clientes, em uma mesa de negociação o mesmo pode ocorrer, há advogados que precisam de mais e outros de menos tempo³⁷⁶.

Conflitos de interesse também podem surgir durante a negociação e o advogado deve saber colocar os interesses da instituição que representa, que possui como cliente em primeiro lugar. A separação de que o advogado está ali como mero representante é importante para que interesses pessoais não se sobreponham e acabem por modificar os termos do acordo³⁷⁷.

Para finalizar a parte organizacional, em uma negociação variados advogados podem estar trabalhando para um só cliente, a depender da transação pode ser preciso a contratação de especialistas em diversas áreas. Cabe aos advogados, com responsabilidade, concentrar as informações, coordenar eventuais custos.

A intenção ao contratar vários advogados é justamente reduzir eventuais dores de cabeças que possam surgir diante da negociação por esta razão o papel dos advogados deve resultar em uma representação rebuscada e não desorganizada.

³⁷⁵ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 295.

³⁷⁶ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 300.

³⁷⁷ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 301.

Para encerrar a discussão acerca da negociação, há ainda um aspecto importante a ser tratado, a negociação multipartes. Na negociação multipartes, envolve mais de duas partes, podem ser três, quatro. Os tratados internacionais envolvendo diversos países podem ser considerados negociações multipartes onde é preciso identificar o interesse de cada uma delas³⁷⁸.

Quando mais de duas partes estão negociando, colisões passam a ser possíveis. Este é um tipo de negociação onde a importância de saber criar valores é ressaltada, isto para que duas partes não façam acordos e alianças para expulsar a outra da mesa de negociação. Ao criar valores, mesmo com um número maior do que o de costume é possível garantir a qualidade da negociação e um bom acordo para ambos os lados.

Os problemas também podem criar óbices, principalmente se forem comum as partes na negociação. Imagine a compra de vários terrenos, o acordo está quase firmado, no entanto, uma das partes exigem 10% a mais do que está sendo pago. Os outros terrenos possuem as mesmas características e os vendedores já concordaram com o valor, mas, ao se deparar com a possibilidade de ganhar mais isso passa a ser um problema a ser resolvido.

A construção em consenso pode evitar problemas em uma negociação multipartes, garantir que todos os interesses sejam atendidos e que após a negociação as partes se sintam satisfeitas³⁷⁹. Ou seja, buscar um acordo que possa incluir os interesses dos envolvidos e otimizar os ganhos mútuos dos envolvidos.

Para que isso ocorra, cinco etapas podem viabilizar a negociação multipartes. A definição dos interessados e de quem precisa estar na mesa, para isso, as podem entrar em comum acordo ou podem ser convidadas e caso aceitem o convite, podem enviar seus representantes na data e local acordados.

Após, é importante estabelecer quem será responsável por assumir as responsabilidades e compartilhar as responsabilidades para que não se atribua responsabilidades demais para uma única parte³⁸⁰. A melhor forma de garantir um bom resultado na negociação multipartes é garantindo que todas as partes se sintam envolvidas e para que assim se sintam, precisam entender que são responsáveis, não apenas por suas próprias necessidades, mas pela de todos

³⁷⁸ MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes*. United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 302.

³⁷⁹ SHONK, Katherine; SUSSKIND, Lawrence. *Manging Multiparty Negotiations*. *The Program on Negotiation at Harvard Law School*, 2019, p. 11. Disponível em: <<https://www.pon.harvard.edu/freemium/managing-multiparty-negotiations/>>. Acesso em: 26 mai. 2020.

³⁸⁰ SHONK, Katherine; SUSSKIND, Lawrence. *Manging Multiparty Negotiations*. *The Program on Negotiation at Harvard Law School*, 2019, p. 12. Disponível em: <<https://www.pon.harvard.edu/freemium/managing-multiparty-negotiations/>>. Acesso em: 26 mai. 2020.

presentes na mesa.

O terceiro passo consiste no *brainstorming*, os membros devem ter a oportunidade de debater os problemas para que aproveitem as melhores ideias que possam surgir³⁸¹. Com o debate, as opções de valor aumentam, os interessados podem também gerar ideias que maximizam seus próprios ganhos sem que diminua os das outras partes tornando a negociação ainda mais favorável, inclusive, nada impede que todos os lados consigam maximizar seus ganhos na negociação multipartes.

O passo seguinte é a escolha de ideias, não apenas uma votação, é algo mais complexo, pois nesta fase as decisões precisam atender ao interesse de todos. Caso algum elemento seja prejudicial a um dos envolvidos é possível que na própria mesa se busque alternativas para isto. A discussão apenas se encerra quando não houver mais como maximizar os ganhos e quando os interesses de todos os lados estiverem atendidos³⁸².

Verifica-se, que no *brainstorming*, opções são geradas, diversas delas e no momento de decidir, escolhem dentre as opções, as que mais atendem aos interesses das partes, isto ocorre pois nesta fase já se tem o conhecimento da visão de cada um, a mesa já está completa, critérios objetivos já foram criados e as opções que foram postas em mesa são melhores do que a BATNA de cada parte.

O último passo, consiste em implementar o acordo, para que isso ocorra com efetividade, é possível estabelecer responsáveis para realizar cobranças, ou criar um grupo de pessoas para fiscalizar e garantir que as obrigações sejam cumpridas.

Na negociação multipartes, o processo é mais complexo, mais detalhado, mais trabalhoso e as dificuldades surgem em números multiplicados. No entanto, o método de negociação acima visto é aplicável a quaisquer tipos de negociação, mesmo quando o outro lado está com a intenção de negociar no estilo ganha-perde. Se o negociador, o advogado ou a parte tiver domínio das técnicas de negociação e estiver preparado para utiliza-las, estará apto para efetuar um bom acordo.

³⁸¹ SHONK, Katherine; SUSSKIND, Lawrence. *Managing Multiparty Negotiations. The Program on Negotiation at Harvard Law School*, 2019, p. 14. Disponível em: <<https://www.pon.harvard.edu/freemium/managing-multiparty-negotiations/>>. Acesso em: 26 mai. 2020.

³⁸² SHONK, Katherine; SUSSKIND, Lawrence. *Managing Multiparty Negotiations. The Program on Negotiation at Harvard Law School*, 2019, p. 14. Disponível em: <<https://www.pon.harvard.edu/freemium/managing-multiparty-negotiations/>>. Acesso em: 26 mai. 2020.

4.4.5. Alterações legislativas e significativas no ordenamento brasileiro em prol da autocomposição

Nos últimos anos, desde a resolução do Conselho Nacional de Justiça em 2010, muitas alterações foram realizadas. As principais para o estudo e confecção deste trabalho foram acima citadas, como o Código de Processo Civil de 2015, a Lei nº 13.129 de 26 de maio de 2015 que alterou a Lei nº 9.307 de 23 de setembro de 1996, que dispõe sobre arbitragem ou ainda a Lei nº 13.140 de 26 de julho de 2015 e que dispõe e regula sobre a mediação.

Ambas as normas possuem um caráter mais generalizado, lado outro, normas com caráter mais específico voltados para a autocomposição foram alteradas ou criadas. Uma recente mudança importante foi a edição da Lei nº 13.655 de 25 de abril de 2018. A lei alterou a Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro (LINDB), criando um novo regime jurídico e autorizando a realização de negociações com particulares promovidas pela administração pública³⁸³.

O artigo 26 da LINDB passa então a figurar com seguinte sentido:

Art. 26. Para eliminar irregularidade, incerteza jurídica ou situação contenciosa na aplicação do direito público, inclusive no caso de expedição de licença, a autoridade administrativa poderá, após oitiva do órgão jurídico e, quando for o caso, após realização de consulta pública, e presentes razões de relevante interesse geral, celebrar compromisso com os interessados, observada a legislação aplicável, o qual só produzirá efeitos a partir de sua publicação oficial³⁸⁴.

A alteração do texto, direciona a Administração Pública ao caminho da consensualidade substituindo as sanções por compromissos de conduta do particular. Com esta alteração, independentemente de lei reguladora, a Administração Pública como todo ganha autorização para celebrar acordos.

Com autorização para realizar negócios jurídicos processuais, em 2019, a Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional conseguiu regularizar R\$ 2,7 bilhões referente a débitos da União e com FGTS. No mesmo ano, com a Medida Provisória 899/2019 atualmente convertida na lei nº 13.899, a PGFN estimou que até o ano de 2021 a transação tributária (autocomposição de

³⁸³ PALMA, Juliana Bonacorsi; Guerra, Sérgio. Art. 26 da LINDB. Novo regime jurídico de negociação com a administração pública. **Revista Direito Adm.**, Rio de Janeiro, Edição Especial: Direito Público na Lei de Introdução às Normas de Direito Brasileiro – LINDB (Lei nº 13.655/2018), nov. 2018, p. 135-169.

³⁸⁴ BRASIL. **Lei nº 13.665**, de 25 de abril de 2018. Brasília. Inclui no Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro), disposições sobre segurança jurídica e eficiência na criação e na aplicação do direito público. DF, 25 abr. 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Lei/L13655.htm>. Acesso em: 27 mai. 2020.

litígios) permita a arrecadação R\$ 13,7 bilhões³⁸⁵.

A lei nº 13.899 de 14 de abril de 2020, autoriza que a União, suas autarquias, fundações e devedores realizem transação advindas de litígio relativo à cobrança de créditos pela Fazenda Pública, sejam eles de natureza tributária ou não. A legislação proíbe a negociação de redução de multas e de alguns descontos, lado outro, permite que sejam concedidos descontos nas multas de créditos irrecuperáveis ou de difícil reparação³⁸⁶.

Em janeiro de 2020, o Tribunal de Justiça de São Paulo já havia concordado em discutir o valor da dívida reconhecida pela empresa em programa de parcelamento como, também reduziu a multa punitiva para o valor de 20%. No caso, ao aderir o programa de parcelamento a empresa abriu mão do seu direito de discutir a dívida, mas, por entender que a multa possuiria caráter confiscatório procurou o Judiciário³⁸⁷.

Tal decisão já caminhava para o avanço que viria a ser a conversão da MP 899/19 em lei. Neste mesmo sentido, foi publicada em 24 de dezembro de 2019 a Lei 13.964/2019, doravante Lei Anticrime. A reforma legislativa trouxe um impacto muito importante, a autorização da autocomposição em ação de improbidade administrativa³⁸⁸.

Esse foi assunto foi palco de discursão em face do próprio ordenamento brasileiro, no artigo 17, §1º da Lei nº 8.429/92 de 02 de junho de 1992, que constituía o seguinte texto: “*Artigo 17, §1º: É vedada a transação, acordo ou conciliação de que trata o caput*³⁸⁹.”

A discursão se pautava na contradição com a lei 12.846 de 1º de agosto de 2013 a qual possui um capítulo específico voltado para acordo de leniência. O Superior Tribunal de Justiça já havia reconhecida a vedação a autocomposição e o Supremo Tribunal Federal havia conferido repercussão geral a discursão da vedação³⁹⁰. A autorização da autocomposição caminha para

³⁸⁵ BRASIL. Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. **PGFN em números dados 2019**. 2020, p. 15. Disponível em: <<http://www.pgfn.fazenda.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/pgfn-em-numeros-2014/pgfn-em-numeros-2020>>. Acesso em: 27 mai. 2020.

³⁸⁶ BRASIL. **Lei 13.988**, de 14 de abril de 2020. Dispõe sobre a transação nas hipóteses que especifica; e altera as Leis nos 13.464, de 10 de julho de 2017, e 10.522, de 19 de julho de 2002. DF, 14 abr. 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L13988.htm. Acesso em: 27 mai. 2020.

³⁸⁷ ROVER, Tadeu. **TJ-SP aceita discussão de parcelamento e reduz multa punitiva para 20%**. Conjur, 2020, p. 1. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2020-jan-17/tj-sp-aceita-discussao-parcelamento-reduz-multa-punitiva>>. Acesso em 27 mai. 2020.

³⁸⁸ ZUFELATO, Camilo; CARVALHO, Lucas Vieira. “**Lei Anticrime**” prevê acordos em ação de improbidade administrativa. Conjur, 2020, p. 1. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2020-jan-08/lei-anticrime-preve-acordos-acao-improbidade-administrativa>>. Acesso em: 27 mai. 2020.

³⁸⁹ SARAIVA. *Vade mecum*. Obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Livia Céspedes e Fabiana Dias da Rocha. 23. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2017, p. 1632.

³⁹⁰ ZUFELATO, Camilo; CARVALHO, Lucas Vieira. “**Lei Anticrime**” prevê acordos em ação de improbidade administrativa. Conjur, 2020, p. 1. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2020-jan-08/lei-anticrime-preve-acordos-acao-improbidade-administrativa>>. Acesso em: 27 mai. 2020.

um direito penal mais consensual e menos desumano.

Outra alteração significativa no ordenamento brasileiro se refere a Reforma Trabalhista, como discutido na doutrina trabalhista, o acordo, nas relações de trabalho, não eram bem vistos em face da vulnerabilidade do empregado³⁹¹.

As partes, antes da reforma trabalhista, chegavam a simular lides apenas para obter a homologação do acordo. Realizavam o acordo antes de instaurar o processo e durante o processo configuravam o acordo perante o juiz. Caso o magistrado percebesse isso poderia causar sérios problemas para as partes.

Os juízes no Direito do Trabalho são os mais inquisitórios assim como são os mais tradicionais, antes da reforma trabalhista os magistrados não homologavam acordos por entenderem que não configuram órgão homologador. E, mesmo com a reforma trabalhista, muitos compreenderam que se tratava de uma chancela a lide simulada³⁹².

Ocorre que o artigo 855-B da Consolidação das Leis Trabalhistas, não exige que os magistrados homologuem o acordo, o mecanismo, surge como forma de que as partes possam evitar litígios desgastadores que poderiam resultar no acordo previamente conversado³⁹³.

Ao verificar tais normas é possível confirmar que o Brasil tem caminhado para a autocomposição em passos lentos e que a força impositiva da legislação ainda não possui eficácia plena, vez que muitos magistrados ainda resistem a seus dispositivos, mesmo com normas que foram estabelecidas há certo tempo, a exemplo da Lei 9.099/95.

4.4.6. A Negociação não só como dever jurídico, mas como uma oportunidade de resolução em tempos de crise

A necessidade de judicializar, coloca em xeque a harmonia entre duas partes, a judicialização é um desestímulo a obtenção do consenso. Conforme Anderson Schreiber³⁹⁴, a própria estrutura

³⁹¹ JUNQUEIRA, Fernanda Antunes Marques; MARANHÃO, Ney. Negócio Processual no Processo do Trabalho: Apontamentos gerais. **Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**. v. 6, n. 55, out/nov. Curitiba, PR, 2016, p. 44-70.

³⁹² FACÓ, Juliane. **Transação extrajudicial – reforma trabalhista**. Aula ministrada no curso de pós-graduação em Direito Processo do Trabalho, Salvador, Faculdade Baiana de Direito, 02 de fevereiro de 2020.

³⁹³ FACÓ, Juliane. **Transação extrajudicial – reforma trabalhista**. Aula ministrada no curso de pós-graduação em Direito Processo do Trabalho, Salvador, Faculdade Baiana de Direito, 02 de fevereiro de 2020

³⁹⁴ SCHREIBER, Anderson. Construindo um dever de negociar no Direito Brasileiro. **Revista Interdisciplinar de Direito Faculdade de Direito de Valença**. v. 16, n. 1, jan./jun. 2018, p. 13-42.

e cultura beligerante costuma acirrar as divergências entre as partes.

Com cautela, há de reconhecer que as pessoas mais indicadas a estabelecer as condições de uma relação, seja ela contratual ou não e, caso necessário, reestabelecer essas condições são os envolvidos. Ao levar a questão ao judiciário entrega o conflito na mão de um magistrado que na maioria dos casos não possui a *expertise* do negócio, não conhece as condições financeiras das partes, não entende da prática.

Em face destas razões foi que as partes, principalmente no âmbito contratual, passaram a optar pelo meio consensual antes de recorrer ao judiciário. Em alguns casos com base nas cláusulas contratuais “renegociação de boa-fé” e em outros casos sem que houvesse qualquer previsão³⁹⁵.

A prática brasileira rema contra a renegociação, as partes têm preferência por confiar que os custos e ônus de uma demanda judicial possa desestimular o outro lado a adotar quaisquer medidas, o que pode levar a desistência em renovar o prazo de vigência do contrato.

Ao renegociar os termos do contrato, a parte que está em “vantagem” teme perder os ganhos que vem obtendo, em sentido contrário, não percebem que ao renegociar e garantir que o outro lado também englobe a zona de equilíbrio e possa obter ganhos permite a obtenção de vantagem aos dois lados, tanto para majorar ganhos quanto para fortalecer a relação pré-existente.

No entanto, o dever de renegociar deve ser visto como regra de comportamento a vigorar entre as partes, ao agir com transparência e correspondendo a comunicação, evita-se que o desequilíbrio, mesmo que iminente, se concretize³⁹⁶.

O princípio do *Unidroit*, permite que ocorra a renegociação extrajudicialmente, independente do contrato possuir tal previsão, isso ocorre porque uma relação contratual exige constantes negociações ao longo do tempo em face das mudanças que podem vir a surgir. Não significa também dizer que as obrigações do contrato serão postas de lado e que as partes poderão se esquivar de cumpri-las³⁹⁷.

Ainda no que tange ao direito contratual internacional, outras normas de *soft law* caminham no mesmo sentido, a exemplo do *Draft Common Frame of Reference*, determina que a discussão pode ser levada ao Poder Judiciário quando o devedor tenha atuado com boa-fé e

³⁹⁵ SCHREIBER, Anderson. Construindo um dever de negociar no Direito Brasileiro. **Revista Interdisciplinar de Direito Faculdade de Direito de Valença**. v. 16, n. 1, jan./jun. 2018, p. 13-42.

³⁹⁶ SCHREIBER, Anderson. **Equilíbrio contratual e dever de renegociar**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018, p. 284.

³⁹⁷ SCHREIBER, Anderson. **Equilíbrio contratual e dever de renegociar**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018, p. 284.

razoabilidade³⁹⁸.

Ou seja, é preciso que antes de recorrer as vias judiciais busque-se a negociação, como um dever, preferindo pela solução negocial.

O Código Civil brasileiro em lógica contrária, prevê a excepcionalidade da revisão contratual, como se extrai do art. 421, parágrafo único³⁹⁹. O brasileiro, por estratégia legal não deveria possuir o costume de levar os casos ao judiciário.

O Tribunal de Justiça de São Paulo abriu margem nos autos do processo nº 1026645-41.2020.8.26.0100⁴⁰⁰, determinou que a parte realizasse a indicação de valores em face de sua abertura para negociar valores. Após, foi proferido despacho nos autos entendendo que diante da situação econômica com a Covid-19, pandemia que vem causando vários impactos no Brasil, caberia ao Poder Judiciário garantir o equilíbrio entre as partes. É o que se observa do trecho retirado do despacho disponibilizado nos autos:

Conquanto nosso ordenamento jurídico adote o princípio da força obrigatória dos contratos (pacta sunt servanda), a atual situação econômica, instaurada pela pandemia do Covid-19, justifica a intervenção judicial nas relações contratuais, sobretudo para garantir o equilíbrio contratual, a boa-fé e função social, princípios limitadores da autonomia privada⁴⁰¹.

O caso dos autos refere-se ao valor pago decorrente de contrato de aluguel, devido as recentes mudanças no funcionamento da economia, as condições financeiras das partes foram alteradas e o valor acordado restou impossibilitado de ser cumprido.

Nesta senda, o ingresso de ações no judiciário não possibilitará a resolução de problemas como esses, principalmente se a intenção for resolver as demandas de forma produtiva. Este é um momento em que se põe a mostra a necessidade das partes em negociar e juntas encontrarem

³⁹⁸ SCHREIBER, Anderson. Construindo um dever de negociar no Direito Brasileiro. **Revista Interdisciplinar de Direito Faculdade de Direito de Valença**. v. 16, n. 1, jan./jun. 2018, p. 13-42.

³⁹⁹ BRASIL. **Lei 10.406**, de 10 janeiro de 2002. Institui o código civil. DF, 10 jan. 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 02 jun. 2020.

⁴⁰⁰ SÃO PAULO. 22ª Vara Cível São Paulo. **Consulta processual** (processo n. 1026645-41.2020.8.26.0100). Disponível em: <https://esaj.tjsp.jus.br/cpopg/show.do?processo.codigo=2S0018HQW0000&processo.foro=100&processo.numero=1026645-41.2020.8.26.0100&uuiidCaptcha=sajcaptcha_48f8b79b117c48adbab36a61fa2f2a76>. Acesso em: 02 jun. 2020.

⁴⁰¹ SÃO PAULO. 22ª Vara Cível São Paulo. **Consulta processual** (processo n. 1026645-41.2020.8.26.0100). Disponível em: <https://esaj.tjsp.jus.br/cpopg/show.do?processo.codigo=2S0018HQW0000&processo.foro=100&processo.numero=1026645-41.2020.8.26.0100&uuiidCaptcha=sajcaptcha_48f8b79b117c48adbab36a61fa2f2a76>. Acesso em: 02 jun. 2020.

um ponto de convergência na relação existente, independentemente da área⁴⁰².

Os deveres contratuais de lealdade e cooperação ganham maior importância, com a convicção de que as partes o contrato vigente à realidade vivida de cada lado. Um exemplo comparativo que se traz à baila é a forma como a renegociação é tratada em Quebec, Canadá.

A renegociação não apenas configura um dever de cumprimento prévio a incitação judicial, como deve ser observado no desenvolver do trâmite processual, por meio do incentivo do tribunal estatal ou arbitral, a depende do método escolhido pelas partes⁴⁰³.

No mesmo sentido outros países seguem a linha adotada, a exemplo da Alemanha que tem previsão legal no sentido de exigir que quando uma parte tente renegociar a outra colabore sob pena de ter de realizar indenização pela falta de cooperação⁴⁰⁴.

A doutrina brasileira, majoritariamente, entende que a renegociação configura mera faculdade das partes. A informação ao outro lado sobre a situação de desequilíbrio não é consagrada como um dever jurídico, em complemento, a falta de cooperação quando a necessidade de renegociar vem a tona não é considerado como abuso pela jurisprudência brasileira⁴⁰⁵.

A boa-fé jurídica consiste em um princípio presente em todos os contratos, e decorrente dela, há a imposição de um padrão de condutas, de cooperação e de ter consideração pelos interesses dos dois lados em voga. Partindo destas considerações nota-se a presença do dever de informar o desequilíbrio assim como o deve de ingressar nas renegociações em busca da estabilidade dos termos acordados no contrato⁴⁰⁶.

Assim sendo, conclui Anderson Schreiber⁴⁰⁷ que o dever de negociar encontra-se fundamentado na cláusula geral de boa-fé objetiva existente no Código Civil: “Art. 422. *Os contratantes são obrigados a guardar, assim na conclusão do contrato, como em sua execução, os princípios de*

⁴⁰² FROTA, Pablo Malheiros da Cunha; BARROSO, Ramiro Freitas de Alecar. **Impactos da Covid-19 nos compromissos de compra e venda em incorporação imobiliária**. Conjur., 2020, p. 14. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/dl/artigo-covid-24.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2020.

⁴⁰³ SCHREIBER, Anderson. Construindo um dever de negociar no Direito Brasileiro. **Revista Interdisciplinar de Direito Faculdade de Direito de Valença**. v. 16, n. 1, jan./jun. 2018, p. 13-42.

⁴⁰⁴ SCHREIBER, Anderson. Construindo um dever de negociar no Direito Brasileiro. **Revista Interdisciplinar de Direito Faculdade de Direito de Valença**. v. 16, n. 1, jan./jun. 2018, p. 13-42.

⁴⁰⁵ SCHREIBER, Anderson. Construindo um dever de negociar no Direito Brasileiro. **Revista Interdisciplinar de Direito Faculdade de Direito de Valença**. v. 16, n. 1, jan./jun. 2018, p. 13-42.

⁴⁰⁶ SCHREIBER, Anderson. **Equilíbrio contratual e dever de renegociar**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018, p. 294.

⁴⁰⁷ SCHREIBER, Anderson. **Equilíbrio contratual e dever de renegociar**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018, p. 294.

*probidade e boa-fé.*⁴⁰⁸»

O contrato não deve ser visto como algo estático, tendo em vista que as relações estão sujeitas a interferências externas como economia, valor de mercado, público alvo entre outros, não há a necessidade de uma norma que volte a determinar a obrigação de negociar para que as partes e a jurisprudência assim atuem. Não significa dizer que as partes são obrigadas a aceitar os novos termos, mas não deve permanecer inerte quando situações que podem por fim ao objetivo do contrato venham a aparecer.

O dever de renegociação configura revisão do contrato de forma extrajudicial e pelas partes não havendo a obrigação de lograr êxito, como toda negociação a possibilidade de fracasso é existente, o importante é que as partes se submetam a negociação, configurando-se não como um dever de resultado e sim de meio⁴⁰⁹.

Foi neste sentido que no Tribunal de Justiça do Distrito Federal, o Desembargador Eustáquio e Castro, nos autos do processo nº 0707596-27.2020.8.07.0000, ação revisional de aluguéis, proferiu decisão convocando as partes a realização a autocomposição, como se observa do trecho retirado da decisão: “*Conclamo as partes à autocomposição, pois elas mesmas têm o conhecimento exato de suas capacidades econômicas e de mitigação de prejuízo, para fins de manutenção, ao fim, do Contrato*”.

Na decisão, o Desembargador entendeu que seria devido a redução do valor do aluguel, e que as compensações poderiam ser melhor verificadas em momento posterior quando averiguada a condição econômica do locador. Expressou também que entendia que a redução poderia diminuir a tensão existente entre as partes.

Tal decisão consagra o que foi discutido até o presente momento, por mais que o Poder Judiciário tenha legitimidade e competência, não significa dizer que os magistrados serão capazes de resolver todas as demandas, o caso em supracitado é exemplo de situações que as partes possuem um poder maior de resolver os conflitos com celeridade, eficácia e encontrar uma solução que possa vir agradar a ambos.

Levando-se em consideração que novos conflitos vão surgir e que essas demandas serão somadas aos 78,7 milhões de processos em tramitação no Judiciário, se faz necessário refletir acerca da forma como essas demandas serão vistas. A pandemia covid-19 intensifica esta

⁴⁰⁸ BRASIL. **Lei 10.406**, de 10 janeiro de 2002. Institui o código civil. DF, 10 jan. 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>. Acesso em: 02 jun. 2020.

⁴⁰⁹ SCHREIBER, Anderson. Construindo um dever de negociar no Direito Brasileiro. **Revista Interdisciplinar de Direito Faculdade de Direito de Valença**. v. 16, n. 1, jan./jun. 2018, p. 13-42.

reflexão a partir do momento que inclusive os Tribunais precisam suspender atendimentos e modificar o funcionamento. O Tribunal de Justiça de São Paulo, por exemplo, com o provimento CG nº 11 de 2020, criou o projeto-piloto de mediação e conciliação pré-processuais para disputas empresariais que decorrerem dos efeitos da Covid-19⁴¹⁰.

A iniciativa visa reduzir a judicialização em massa, e ressalta a importância de estabelecer a autocomposição pré-processual aos métodos já existentes fazendo referência ao sistema multiportas. Infelizmente, o provimento estabelece como pré-requisito o que o conflito tenha tido como motivo algum dos efeitos da pandemia covid-19, impossibilitando que outras partes também utilizem do meio para resolver seus conflitos.

Outro forte exemplo prático é a Tribunal Regional da Justiça do Trabalho no Rio Grande do Sul, ente 16 de março e 23 de abril, o Tribunal realizou 23 mediações, um aumento de 156% comparado ao período anterior de 6 de fevereiro a 23 de março⁴¹¹.

⁴¹⁰ SÃO PAULO. **Provimento CG nº 11/2020**, de 17 de abril de 2020. Dispõe sobre projeto piloto de Conciliação e Mediação. São Paulo, 17 abr. 2020. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/Download/Portal/Coronavirus/Comunicados/Provimento_CG_N11-2020.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2020.

⁴¹¹ GAUCHAZH ECONOMIA. **Pandemia reflete em aumento de 156% no número de casos de mediação trabalhista**. GAUCHAZH ECONOMIA, 2020, p. 2. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2020/04/pandemia-reflete-em-aumento-de-156-no-numero-de-casos-de-mediacao-trabalhista-ck9hwdh5700cv017nsf230g7e.html>>. Acesso em: 02 jun. 2020.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em primeiro lugar, há de se ressaltar que não se exclui a importância e relevância do Poder Judiciário. Noutro sentido, os métodos de resolução de conflitos precisam ser compreendidos e mais bem desenvolvidos no âmbito jurídico brasileiro.

Em que pese seja possível encontrar regulamentação sobre a Mediação e Conciliação, resta claro que estes métodos apenas existem no Brasil encontrando-se distante do esperado a sua aplicação pela doutrina brasileira.

Neste mesmo sentido, observa-se que a cultura de sentença brasileira ainda se encontra fortemente consolidada e que mudanças pouco têm sido efetivadas pelos órgãos competentes, a exemplo do Conselho Nacional de Justiça e demais agentes que atuam no âmbito jurídico incluindo desde os professores de direito aos magistrados.

Conclui-se, que em que pese o Código de Processo Civil em vigor tenha sido construído em seus primeiros artigos voltados a aplicação de um sistema multiportas, este conceito pouco é conhecido no Brasil, tão pouco implementado efetivamente. Os indivíduos, enxergam a mediação e conciliação como parte do judiciário e o sistema pouco tem feito em relação a autonomia e desenvolvimento dos métodos supracitados, bem como pelo reconhecimento merecido dos profissionais que atuam no método.

A capacitação de membros, a estimulação do uso desses métodos, a implementação deles no sistema, o reconhecimento de que os profissionais devem ser remunerados e reconhecidos por seu trabalho, questões que ainda não ganharam espaço no palco jurídico brasileiro.

Outro forte empecilho observado é a necessidade de os mediadores precisarem expor o número de êxitos que possuíram em suas mediações, sendo considerado êxito o acordo, mesmo este não sendo o principal objetivo da mediação, a própria legislação tira o foco de onde realmente importa.

Por outro lado, de nada adianta a inesperada evolução dos métodos se a sociedade não estiver preparada para utiliza-los. Com isso, para a finalização deste presente trabalho apresenta-se que a solução para que o sistema jurídico brasileiro possa ser aprimorado, dois movimentos paralelos precisam e devem ser realizados.

O primeiro deles começa hierarquicamente de baixo para cima, modificar e incentivar a forma de pensar social. Como sabido, as crianças e adolescentes são influenciados e influenciam o

meio o qual são alocadas, vez que recebem educação em casa e também são educadas socialmente nas escolas. Para isto, é preciso prepara-las, tanto para que possam melhor desenvolver suas relações e abrir os olhos para a cultura da pacificação, como para que estejam preparadas para as mudanças da cultura consensual e possam aplica-las sem resistência e sem pré-conceitos criados.

Dito isto, é possível a implementação de ferramentas de comunicação às crianças, como se observa no projeto desenvolvido pela mediadora Rafaela Lopes, o Jovens Veritas. O projeto conta com a introdução de elementos básicos da negociação e tem como intenção ensinar as crianças a desenvolverem melhor suas relações pessoais buscando a solução dentro de si e diminuindo a culpa do outro, compartilhando a construção da solução e desenvolvendo com mais qualidade suas relações interpessoais.

Com o desenvolvimento das habilidades de comunicação e relacionamento, novas portas se abrem, as crianças e adolescentes, com empatia e sensibilidade passam a ver o lado do outro, o sentimento de extrair vantagem do outro a qualquer custo passa a ser posto de lado. A cultura de pacificação é introduzida aos poucos, com dinâmicas e métodos que preparam os indivíduos para um futuro diferente, os conflitos passam a ser solucionados de maneira diferente.

Atingindo idade avançada, o foco volta-se aos estudantes das universidades, tanto de Direito quanto de outros cursos, tomando como base a grade curricular na maioria dos cursos de Direito do Brasil, do primeiro ao último semestre os estudantes são incentivados a litigar, pois passam toda a faculdade aprendendo sobre processo, inclusive nas aulas de direito material é possível observar a metodologia que volta-se ao litígio.

A técnica ensinada na faculdade é mínima, muitos passam a faculdade sem sequer ter que lidar com problemas da vida real simulados, quando a mente não é estimulada e não aprende a como resolver um problema, não há dúvidas que buscará o único caminho que lhe foi ensinado, entrar com uma ação.

Em que pese algumas faculdades tenham instituídos matérias que englobam mediação e arbitragem lecionadas em conjunto, o equívoco encontra-se expresso na abordagem adotada. Ambos os métodos possuem características muito específicas, sendo preciso conhecimento aprofundado e espaço para que os estudantes desenvolvam a aplicação do método. Não há dúvidas, que uma aula de mediação exige do aluno que saiba fazer uma boa abertura, que entenda o desenrolar do procedimento, das técnicas, da delicadeza e simpatia que o método exige.

Em lado completamente oposto, a Arbitragem se assemelha ao litígio, é palco de discursão e em que pese as partes possuam um empoderamento maior do que na Jurisdição Estatal, entregam seu conflito nas mãos de árbitros e o conhecimento desta escolha se mostra completamente relevante aos estudantes de direito que um dia serão os advogados ou árbitros em uma Arbitragem.

Lado outro, apesar do foco do presente trabalho voltar-se ao sistema jurídico brasileiro, incontestemente, que a sociedade é formada por profissionais e indivíduos de diversas áreas, sendo assim, a implementação das técnicas de negociação e técnicas de comunicação se mostra essencial em todos os cursos, a despeito de em um primeiro momento serem ofertadas como matéria optativa.

Desta forma, é possível dizer que os métodos alternativos devem ganhar mais espaço sendo concebida nas grades curriculares a obrigatoriedade do aprendizado das técnicas, sua relevância e prática pelos professores e estudantes, independente do curso ofertado.

Paralelamente a isto, é necessário que o movimento também se desenvolva hierarquicamente de cima para baixo no sistema jurídico brasileiro. Foi devido ao Presidente do Conselho Nacional de Justiça em 2010, que a Mediação e Conciliação ganharam espaço maior e passaram a ser vistas como métodos autônomos. Isto posto, a mentalidade daqueles que estão hierarquicamente em posição superior precisa ser revista e novamente moldada tendo em vista que possuem competência e poder coercitivo de alterar a forma como a mentalidade brasileira é desenvolvida.

Jurisprudência induz comportamento tanto quanto as leis, se um advogado entra com uma ação em um Tribunal e inclui em seus pedidos, a título de exemplo, danos morais, certamente realizará uma pesquisa anteriormente para verificar qual valor pedir.

Da mesma maneira, se os magistrados passam a incentivar a utilização de métodos alternativos, não para desafogar o Judiciário, e sim por ser o mais adequado, advogados e partes seguirão na mesma linha, utilizando a referência do caso mencionado do mérito do trabalho em que em uma ação revisional de contrato de aluguel o magistrado convocou as partes para que realizem a autocomposição tendo em vista que possuíam os conhecimentos necessários para se chegar ao melhor acordo.

Ocorre que, como no exemplo da Justiça do Trabalho, em que pese as partes em certos momentos sintam vontade e sintam a vontade para negociar, são impedidas por não ser entendido que possuem capacidade para, ora, o magistrado não é obrigado a homologar o acordo, porém, não

possui o poder de interferir na manifesta vontade das partes salvaguardado as hipóteses previstas em lei.

Assim sendo, a melhor alternativa para o Brasil seria a implementação efetiva de um Tribunal Multiportas que pudesse conferir informações e encaminhar os casos para o método adequado. No entanto, entende-se que o Tribunal Multiportas da forma como é aplicado no Estados Unidos merece adaptação para que seja aplicado no Brasil, a sua implementação física consagra direitos como acesso à informação e à justiça, capacitação e qualificação de profissionais que possam em conjunto fornecer atendimento ao público demonstrando que ao invés de ingressarem com uma ação podem requerer uma mediação e que este método pode, em muitos caso ser realmente efetivo.

É necessária a mentalidade no sistema jurídico brasileiro de que cada porta merece seu destaque, com suas técnicas e procedimentos, cada método foi criado pensado em um tipo de comportamento e conflito e todos os fatores devem influenciar, as partes devem ter o poder de realizar sua escolha de forma consciente e esta escolha apenas será feita quando ao procurar o judiciário em busca de informação lhe seja dito que no Brasil poder ser aplicados tais métodos de resolução de conflitos, sendo a negociação o mais célere e litígio o mais oneroso e que tende a requerer um dispêndio de tempo maior dos interessados.

Um projeto piloto merece destaque para que se possa verificar na prática quais demandas além de estrutura e financiamento o país precisa para que possa desenvolver de forma mais adequadas os conflitos, superada a falta de maturidade social e jurídica é que então será possível realizar a correta aplicação do sistema multiportas logrado no ordenamento brasileiro.

O país passa por constantes mudanças e recentes alterações legislativas que ainda possuem sua repercussão no Poder Judiciário, desta forma, uma mudança drástica de comportamento não resultaria na efetividade que se espera de um Tribunal Multiportas, a realidade social brasileira não pode ser posta de lado, a condição financeira, social e nível educacional do país influenciam diretamente na forma como o conflito é analisado e como mudanças como estas passam a ser recebidas.

A cultura de sentença, como já mencionado encontra-se fortemente enraizada no país, os movimentos para desconstruir o embasamento fortificado ao longo dos anos precisam ser realizados com cautela para que o impacto seja positivo e o propósito atendido.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende. O case *management* inglês: Um sistema maduro? **Revista Eletrônica de Direito Processual- REDP**, vol. VII, Rio de Janeiro, p. 287-335.

ALMEIDA, Diogo Rezende de. Novamente o princípio da adequação e os métodos de solução de conflitos. *In*: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 924-951.

ALMEIDA, Rafael Alves; ALMEIDA, Tania; CRESPO, Mariana Hernandez. **Tribunal Multiportas investido no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil**. FGV, 2012. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10361/Tribunal%20Multiportas.pdf>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

ALMEIDA, Tania. **Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos**. 4. ed. São Paulo: Dash editora, 2018.

ARBTRATO. **Arbtrato - Arbitragem de Conflitos**. ano. Disponível: <<https://arbtrato.com.br/arbtrato-arbitragem-online-quem-somos/>>. Acesso em: 02 jun 2020.

ÁVILA, Henrique; CABRAL, Trícia Navarro Xavier. Gestão judicial e solução adequada de conflitos: um diálogo necessário. *In*: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018, p.843-853.

AZEVEDO, André Gomma de (Org.). **Manual de Mediação Judicial**. 6. ed. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2015/06/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>>. Acesso em: 03 mar. 2020.

BAHIA. Tribunal De Justiça da Bahia. **Resolução 102 CNJ - Anexo IV - quantitativo de cargos e funções**. 2020. Disponível em: <<http://www5.tjba.jus.br/portal/wp-content/uploads/2020/05/Anexo-IV-F-Abril-2020.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2020.

BARROS, João Pedro Leite. **Arbitragem online em conflitos de consumo**. Jota, 2019. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/arbitragem-online-em-conflitos-de-consumo-20072019>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

BODAS, Álvaro. **Por que a Justiça brasileira é lenta?** Exame, 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/brasil/por-que-a-justica-brasileira-e-lenta/>>. Acesso em: 08 abr. 2020.

BRASIL. **Análises de Pareto - O que é e para que serve? 2018**. Disponível em: <<http://portaldaestrategia.infraestrutura.gov.br/ultimas-noticias/577-analises-de-pareto-o-que-e-e-para-que-serve.html>>. Publicado em 16.mar.2018>. Acesso em: 21 set. 2019.

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Começa a Semana da Baixa Processual na Justiça Baiana**. 2017. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/comeca-semana-da-baixa-processual-na-justica-baiana/>>. Acesso: 04 mai. 2020.

_____. _____. **Nota Técnica nº 2**, de 24 de maio de 2007. DF, 24 mai. 2007. Disponível em: <<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/881>>. Acesso em: 25 mai. 2020.

_____. _____. **Relatório justiça em números 2019: ano-base 2018**. Brasília: CNJ, 2019. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2019/08/justica_em_numeros20190919.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2020.

_____. _____. **Resolução nº 125**, de 29 de novembro de 2010. DF, 29 nov. 2010. Disponível em: <<https://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>>. Acesso em: 20 set. 2019.

_____. **Constituição Federal da República de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 12 set. 2019.

_____. **Decreto-lei nº 4.657**, de 4 de setembro de 1942. Lei de Introdução as Normas no Direito Brasileiro. DF, 04 set. 1942. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-Lei/Del4657compilado.htm>. Acesso em: 20 set. 2019.

_____. *Internacional Chamber of Commerce*. **Mediação**. Disponível em: <<http://www.iccbrasil.org/resolucao-de-litigios/mediacao/>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

_____. **Lei nº 9.307**, de 23 de setembro de 1996. Dispõe sobre a arbitragem. DF, 23 set. 1996. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/19307.htm>. Acesso em: 28 out. 2019.

_____. **Lei nº 10.406**, de 10 janeiro de 2002. Institui o código civil. DF, 10 jan. 2002. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/110406.htm>.

_____. **Lei nº 13.105**, de 16 de março de 2015. Institui o Código de Processo Civil. DF, 16 mar. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm>. Acesso em: 28 abr. 2020.

_____. **Lei nº 13.140**, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre Mediação. DF, 26 jun. 2015. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm>. Acesso em: 08 mai. 2020.

_____. **Lei nº 13.665**, de 25 de abril de 2018. Brasília. Inclui no Decreto-Lei nº 4.657, de 4 de setembro de 1942 (Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro), disposições sobre segurança jurídica e eficiência na criação e na aplicação do direito público. DF, 25 abr. 2018. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Lei/L13655.htm>. Acesso em: 27 mai. 2020.

_____. **Lei nº 13.988**, de 14 de abril de 2020. Dispõe sobre a transação nas hipóteses que especifica; e altera as Leis nos 13.464, de 10 de julho de 2017, e 10.522, de 19 de julho de 2002. DF, 14 abr. 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L13988.htm. Acesso em: 27 mai. 2020.

_____. **Medida Provisória nº 959**, de 29 de abril de 2020. Estabelece a operacionalização do pagamento do Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda e do benefício emergencial mensal de que trata a Medida Provisória nº 936, de 1º de abril de 2020, e prorroga a *vacatio legis* da Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018, que estabelece a Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais - LGPD. DF, 29 abr. 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv959.htm. Acesso em: 04 mai. 2020.

_____. Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. **PGFN em números dados 2019**. 2020. Disponível em: <<http://www.pgfn.fazenda.gov.br/aceso-a-informacao/institucional/pgfn-em-numeros-2014/pgfn-em-numeros-2020>>. Acesso em: 27 mai. 2020.

_____. Superior Tribunal de Justiça. **Agravo em Recurso Especial n. 505.890/RJ – Proc. 2014/0086404-4**. Embargante: Júlio César Sousa Ramos. Embargado: Ministério Público Federal. Relator: Min. Antonio Saldanha Palheiro. Brasília. DJ. 27/10/2017. Disponível em: <https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ITA&sequencial=1647126&num_registro=201400864044&data=20171027&formato=PDF>. Acesso em: 07 mai. 2020.

_____. Superior Tribunal de Justiça. **Conflito de competência n. 111.230 – Proc. 2010/0058736-6**. Autor: CEBSA. Réu: SE LTDA. Relator: Min. Nancy Andrighi. Brasília, DJ 08 mai. 2013. Disponível em: https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ATC&sequencial=29037549&num_registro=201000587366&data=20140403&tipo=5&formato=PD. Acesso em: 03 mai 2020.

_____. Superior Tribunal de Justiça. **Embargos de Declaração em Recurso Especial n. 1194631/SC – Proc. 2010/0089149-0**. Embargante: Litoral Hotel Ltda e outros. Embargado: Banco do Brasil. Relator: Min. Moura Ribeiro. Brasília. DJ. 16/08/2016. Disponível em: <https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ITA&sequencial=1528921&num_registro=201000891490&data=20160816&formato=PDF>. Acesso em: 07 mai. 2020.

_____. Superior Tribunal de Justiça. **Recurso Especial n.1623475 - Proc. 0034616-92.2014.8.16.0000**. Recorrente: A E J DAS M V. Recorrido: S O. Relator: Min. NANCY ANDRIGHI. Disponível em <https://ww2.stj.jus.br/processo/revista/documento/mediado/?componente=ITA&sequencial=1698831&num_registro=201602309012&data=20180420&formato=PDF>. Acesso em: 21 set. 2019.

_____. Superior Tribunal Federal. **Inteligência artificial vai agilizar a tramitação de processos no STF**. 2018. Disponível em: <<http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=380038>>. Acesso em: 11 mar. 2020.

_____. Tribunal Regional Federal Primeira Região. **Decisão:** TRF1 condena acusado de submeter 11 pessoas a trabalho escravo no Pará. 2020, p. 1-2. Disponível em: <<https://portal.trf1.jus.br/portaltrf1/comunicacao-social/imprensa/noticias/decisao-trf1-condena-acusado-de-submeter-11-pessoas-a-trabalho-escravo-no-para.htm>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

_____. Tribunal Regional Federal da Primeira Região. **Apelação Criminal n. 0000140202011.4.01.3901.** Terceira Turma. Apelante: Justiça Pública. Apelado: Arlino Pereira da Rocha. Relator: Marllon Sousa. Julgado em: 21 jan. 2020. Disponível em: <<https://arquivo.trf1.jus.br/PesquisaMenuArquivo.asp?p1=00001402020114013901&pA=&pN=1402020114013140>>. Acesso em: 20 mai. 2020.

_____. Tribunal Superior do Trabalho. **Primeiro ano da reforma trabalhista:** efeitos. 2018. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/noticias/-/asset_publisher/89Dk/content/primeiro-ano-da-reforma-trabalhista-efeitos?inheritRedirect=false>. Acesso em: 10 mar. 2020.

CABRAL, Antonio do Passo; CARNEIRO DA CUNHA, Leonardo. Negociação Direta ou Resolução Colaborativa de Disputas (*Collaborative Law*): “Mediação sem Mediador”. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos.** Salvador: *JusPodivm*, 2018, p. 725-742.

CAHALI, Francisco José. **Curso de Arbitragem:** mediação: conciliação: resolução CNJ 125/2010. 6. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Editora Revista dos Tribunais, 2017.

CAMARB. **Arbitragem demora, em média, 1 ano e 9 meses para solucionar conflitos no Brasil.** CAMARB, 2018. Disponível em: <<http://camarb.com.br/arbitragem-demora-em-media-1-ano-e-9-meses-para-solucionar-conflitos-no-brasil/>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

CAPELLETTI, Mauro. **Acesso à Justiça.** Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CENTRO DE ARBITRAGEM E MEDIAÇÃO DA CÂMARA DE COMÉRCIO BRASIL – CANADÁ. **Estatísticas Gerais.** 2018. Disponível em: <<https://ccbc.org.br/cam-ccbc-centro-arbitragem-mediacao/sobre-cam-ccbc/estatisticas-gerais/>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

_____. **Regulamento de Arbitragem 2012.** Disponível em: <https://ccbc.org.br/cam-ccbc-centro-arbitragem-mediacao/resolucao-de-disputas/arbitragem/regulamento-2012/>. Acesso em 11 mai. 2020.

_____. **Regulamento de Mediação 2016.** Disponível em: <<https://ccbc.org.br/cam-ccbc-centro-arbitragem-mediacao/resolucao-de-disputas/mediacao/regulamento-2016/>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

CENTRO DE ESTUDOS DAS SOCIEDADES DE ADVOGADOS. **Anuário da Arbitragem no Brasil.** 2017. Disponível em: <<http://www.cesa.org.br/media/files/CESAAnuariodaArbitragem2017.pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

CHAGAS, Bruno Anunciação das. **Jurisdição e(m) crise: um retrato da América Latina, Brasil e Europa.** Academia Brasileira de Direito Constitucional, 2013. Disponível em: <<http://www.abdconst.com.br/revista9/jurisdiacaoBruno.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

CONJUR. **Câmara de Indenização termina com 92% de acordos.** Conjur, 2009. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2009-ago-12/camara-indenizacao-encerrada-92-acordos-acidente-tam>>. Acesso em: 28 out. 2019.

_____. **Consulta pública do CNJ mostra apoio às metas do Judiciário para 2020.** Conjur, 2019. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-nov-13/consulta-publica-cn-j-mostra-apoio-metas-2020?imprimir=1>>. Acesso em: 04 mar. 2020.

_____. **Fux mostra benefícios e questionamentos da inteligência artificial no Direito.** Conjur, 2019. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-mar-14/fux-mostra-beneficios-questionamentos-inteligencia-artificial>>. Acesso em: 07 abr. 2020.

_____. **Mercado Livre lança plataforma online para resolução de disputas.** Conjur, 2018. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2018-set-19/mercado-livre-lanca-plataforma-online-resolucao-disputas>>. Acesso em: 16 set. 2019.

CUNHA JÚNIOR, Dirley da. **Curso de Direito Constitucional.** 9. ed. rev. atual. ampl. Salvador: *JusPodivm*, 2015, p. 201.

D'AGOSTINO, Rosanne. **Palácio Guanabara é da União, e não da família imperial, decide STJ em ação que dura 123 anos.** G1, 2018. Disponível em: <<https://g1.globo.com/politica/noticia/2018/12/06/palacio-da-guanabara-e-da-uniao-e-nao-da-familia-imperial-decide-stj-em-acao-que-dura-123-anos.ghtml>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

DATABANK. *Human Capital Index Rank 152 out of 157.* Nigeria. 2018. Disponível: <https://databank.worldbank.org/data/download/hci/HCI_2pager_NGA.pdf>. Acesso em: 02 jun. 2020.

DELFINO, Lúcio. **Eliminação do duplo filtro de admissibilidade foi tiro que saiu pela culatra.** Conjur, 2017. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2017-abr-09/fim-duplo-filtro-admissibilidade-tiro-saiu-culatra>>. Acesso em: 28 abr. 2020.

DIAS, Feliciano Alcides. A (re)vitalização do acesso à justiça e o papel dos meios alternativos de resolução dos conflitos. *Juris Plenum*. Ano XV, n. 89, set/out. Caxias do Sul, RS: Editora Juris Plenum, 2019, p. 105-128.

DIDIER JR, Fredie. **Curso de direito processual civil: introdução ao Direito Processual, parte geral e processo de conhecimento.** 20. ed. rev. atual. ampl. Salvador: *JusPodivm*, 2018.

_____. **Curso de direito processual civil: o processo civil nos tribunais, recursos, ações de competência originária de tribunal e *querela nullitatis*, incidentes de competência originárias de tribunal.** 13 ed. reform. Salvador. Ed. *JusPodivm*, 2018.

DIDIER JR, Fredie; ZANETI JR, Hermes. Justiça Multiportas e tutela adequada em litígios complexos: a autocomposição e direitos coletivos. *In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL,*

Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos**. Salvador: *JusPodivm*, 2018.

DINAMARCO, Cândido Rangel. **Instituições de direito processual civil**: volume I. 8. ed. ver. e atual. Segundo o novo código de processo civil. São Paulo: Malheiros, 2016.

ENUNCIADOS APROVADOS EM FLORIANÓPOLIS. In: DIDIER JR., Fredie; *et al* (orgs). **Enunciados do Fórum Permanente de Processualistas Civis**. 2017. Disponível em: <<http://civilemobiliario.web971.uni5.net/wp-content/uploads/2017/07/Carta-de-Florianopolis.pdf>>. Acesso em: 15 nov. 2019.

FACÓ, Juliane. **Transação extrajudicial – reforma trabalhista**. Aula ministrada no curso de pós-graduação em Direito Processo do Trabalho, Salvador, Faculdade Baiana de Direito, 02 de fevereiro de 2020.

FINCHTNER, José Antonio, MANNHEIMER, Sergio Nelson e MONTEIRO, André Luís. **Teoria Geral da Arbitragem**. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

FISHER, Roger. **Como chegar ao sim**: como negociar acordos sem fazer concessões. Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, tradução Ricardo Vasques Vieira. 1. ed. Rio de Janeiro, 2014.

FRANÇA. *Commission Européenne Pour l'Efficacité de la Justice (CEPEJ) – European Commission For The Efficiency Of Justice – Conseil de l'Europe – Concil of Europe. European Judicial Systems: Edition 2019. Efficiency and quality of justice. Strasbourg: CEPEJ*, 2019. Disponível em: <https://public.tableau.com/profile/cepej#!/vizhome/CEPEJ-Overviewv5_0EN/Overview>. Acesso em: 02 jun. 2020.

FREITAS, Vladimir Passos. **Federação da Rússia tem sistema de Justiça cheio de particularidades**. Conjur, 2015. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2015-ago-16/segunda-leitura-russia-sistema-justica-cheio-particularidades>>. Acesso em: 02 jun. 2020.

FROTA, Pablo Malheiros da Cunha; BARROSO, Ramiro Freitas de Alecar. **Impactos da Covid-19 nos compromissos de compra e venda em incorporação imobiliária**. Conjur, 2020. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/dl/artigo-covid-24.pdf>>. Acesso em: 02 jun. 2020.

GARCEZ, José Maria Rossani. **Negociação. ADRS. Mediação. Conciliação e Arbitragem**. 2. ed. Rio de Janeiro. Editora *Lumen Juris*, 2004.

GAUCHAZH ECONOMIA. **Pandemia reflete em aumento de 156% no número de casos de mediação trabalhista**. GAUCHAZH ECONOMIA, 2020. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2020/04/pandemia-reflete-em-aumento-de-156-no-numero-de-casos-de-mediacao-trabalhista-ck9hwdh5700cv017nsf230g7e.html>>. Acesso em: 02 jun. 2020.

GIMENEZ, Chalise Paula Colet. **A justiça consensual do Tribunal Múltiplas Portas e a Política Pública Norte-Americana de Tratamento de Conflitos: Contribuições ao Modelo Brasileiro**. 84 R. Opin. Jur., Fortaleza, ano 15, n. 20, p. 84-111, jan./jun. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/322219920_A_justica_consensual_do_tribunal_m>

ultiplas_portas_e_a_politica_publica_norte-americana_de_tratamento_de_conflitos_contribuicoes_ao_modelo_brasileiro>. Acesso em: 11 mai. 2020.

GONÇALVES, Luciano. **Da ordem cronológica de julgamento no novo CPC e seu impacto no judiciário**. Jus, 2016. Disponível em: <<https://jus.com.br/artigos/47530/da-ordem-cronologica-de-julgamento-no-novo-cpc-e-seu-impacto-no-judiciario>>. Acesso em: 10 mar. 2020.

HERINGER, Mauro Brant. **Política Judiciária Nacional Resolução n. 125/2010 do CNJ e sua efetividade como política pública para redução da judicialização dos conflitos**. 2012, p. X. Tese (Mestrado em Direito). – Faculdade de Direito, Faculdade Getulio Vargas – FGV, Rio de Janeiro. Orientador Leandro Molhano Ribeiro. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/9791/Mauro%20Brant%20Heringer.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 21 mai. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE ÉTICA CONCORRENCIAL. **As principais revelações do estudo feito pela EY no Brasil e no exterior**. ETCO, 2020. Disponível em: <<https://www.etc.org.br/noticias/as-principais-revelacoes-do-estudo-feito-pela-ey/>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Desemprego**. 2020. Disponível em <<https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>>. Acesso em: 01 jun. 2020.

_____. **Painel de indicadores**, 2020. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/indicadores.html>>. Acesso em: 08 mar. 2020.

_____. **Panorama população**. 2019. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/panorama>>. Acesso em: 01 jun. 2020.

JUNQUEIRA, Fernanda Antunes Marques; MARANHÃO, Ney. Negócio Processual no Processo do Trabalho: Apontamentos gerais. **Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9ª Região**. v. 6, n. 55, out/nov. Curitiba, PR, 2016, p. 44-70.

LAGOS MULTI-DOOR COURTHOUSE. *Who we are*. Disponível em: <<https://lagosmultidoor.org/about-us/>>. Acesso em: 02 jun. 2020.

LAX, David A.; SEBENIUS, James K. **3-D Negotiation: powerful tools to change the game in your most importante deals**. Boston, Massachusetts: Harvard Way, 2013.

LIMA, Luciana Clemente Carvalho; GALVÃO, Mayra dos Santos; MONTE-SERRAT, Dionéia Motta. A impotência do CEJUSC para a Promoção da Autocomposição. **Anais do Congresso Brasileiro de Processo Coletivo e Cidadania**, n. 6, p. 276-291, out/2018, Ribeirão Preto, Universidade de Ribeirão Preto.

LORENCINI, Marco Antônio Garcia Lopes. Sistema Multiportas: opções para tratamento de conflitos de forma adequada. *In*: SALLES, Carlos; LORENCINI, Marco; SILVA, Paulo. (Orgs) **Negociação, Mediação, Conciliação e Arbitragem. Curso de Métodos Adequados de Solução de Controvérsias**. Rio de Janeiro: Editora Forense, 2019, p.43-72.

LUNARDI, Fabricio Castagna. **Processo, gestão judicial e efetividade: por um novo campo de estudo.** TJDT, 2020, p. 1-2. Disponível em: <<https://www.tjdft.jus.br/institucional/imprensa/artigos-discursos-e-entrevistas/artigos/2019/processo-gestao-judicial-e-efetividade-por-um-novo-campo-de-estudo-juiz-fabricio-castagna-lunardi>>. Acesso em: 12 mar. 2020.

MAZZEI, Rodrigo e CHAGAS, Bárbara Seccato Ruis. Novo Código de Processo Civil - O Ministério Público e os Métodos Autocompositivos de Conflito - Negociação, Mediação e Conciliação. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos.** Salvador: JusPodivm, 2018, p.67-89.

MEDIAÇÃO ONLINE. **MOL Mediação Online.** Disponível em: <<https://www.mediacaonline.com>>. Acesso em: 02 jun. 2020.

MELO, Bricio Luis da Anunciação; DIAS, Clara Angélica Gonçalves Cavalcanti. A Administração Judiciária gerencial como meio de atingir a razoável duração do processo. **Revista Brasileira de Direito Processual – RBDPro**, Belo Horizonte, ano 26, nº 102, p. 153-168.

MIGALHAS. **Arbitragem demora, em média, 1 ano e 9 meses para solucionar conflito no Brasil.** Migalhas, 2019. Disponível em: <<https://m.migalhas.com.br/quentes/299336/arbitragem-demora-em-media-1-ano-e-9-meses-para-solucionar-conflitos>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

MNOOKIN, Robert; TULUMELLO, Andrew S.; SCOTT, Peppet R. *Beyond Winning: negotiate to create value in deals and disputes.* United States of America: Belknap Harvard, 2000, p. 17.

MORAES, Paulo Valério Dal Pai. Novo Código de Processo Civil - O Ministério Público e os Métodos Autocompositivos de Conflito - Negociação, Mediação e Conciliação. In: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos.** Salvador: JusPodivm, 2018, p. 253-273.

MORAES, Renato Duarte Franco de. **O tempo de tramitação dos procedimentos arbitral e judicial.** Conjur, 2019. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-mar-01/renato-moraes-tempo-tramitacao-processos-arbitral-judicial>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

MUNIZ, Tânia Lobo; DA SILVA, Marcos Claro. O modelo de tribunal multiportas americano e o sistema brasileiro de solução de conflitos. **Revista da Faculdade de Direito da UFRGS.** Porto Alegre. n.39. v. 3. São Paulo, 2018, p. 288-311.

NETO, João Carneiro Duarte Neto. O judiciário brasileiro e suas anomalias: a quantidade de processos e qualidade das decisões. **Revista ESMAT - Escola Superior Da Magistratura Tocantinense.** Vol. 11. n. 17, jan./jun. Palmas: ESMAT, 2019, semestral, p.131-152.

NORDENSTAHL, Ulf Christian Eiras. *Los Mecanismos Alternativos al Proceso Judicial em la región y su aporte al acceso a la Justicia.* Publicación semestral del Centro de Estudios de Justicia de las Américas - CEJA Año 16 No 20. Disponível em:

<<https://sistemasjudiciais.org/wp-content/uploads/2018/02/Sistemas-20-web-14-marzo-2017.pdf>>. Acesso em: 12 mai. 2020.

OLIVEIRA, Alexandre Máximo. **Os impactos do novo código de processo civil na admissibilidade dos recursos.** ver. de proc., jurisd. e efetiv. e da jus. Minas Gerais. Vol. 1. n.2. jul./dez. 2015, p. 167-187.

OLIVON, Beatriz. **Valor de disputas no Judiciário supera receitas que entram nos cofres públicos.** Valor, 2020. Disponível em:

<<https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2020/01/07/valor-de-disputas-no-judiciario-supera-receitas-que-entram-nos-cofres-publicos.ghtml>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

OLIVON, Beatriz; BACELO, Joice. **Empresa e PGFN fecham acordos para o pagamento de dívidas milionárias.** Valor Econômico, 2019. Disponível em:

<<https://valor.globo.com/legislacao/noticia/2019/06/24/empresas-e-pgfn-fecham-acordos-para-o-pagamento-de-dividas-milionarias.ghtml>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

PALMA, Juliana Bonacorsi; Guerra, Sérgio. Art. 26 da LINDB. Novo regime jurídico de negociação com a administração pública. **Revista Direito Adm.**, Rio de Janeiro, Edição Especial: Direito Público na Lei de Introdução às Normas de Direito Brasileiro – LINDB (Lei no 13.655/2018), nov. 2018, p. 135-169.

PAZ, Emmanuele Todero Von Onçay; Meleu, Marcelino. CEJUSC: a efetivação cidadã do acesso a justiça. **Revista Cidadania e Acesso à Justiça.** v. 3, n. 2. jul./dez. Maranhão, 2017, p. 79-95.

PEDROSO, João. **Percursos da(s) reforma(s) da administração da justiça** - Uma nova relação entre o judicial e o não judicial. Centro de Estudos Sociais, Observatório Permanente da Justiça Portuguesa. v. 171. p. 1-43. Coimbra, abr. 2002. Disponível em:

<www.ces.uc.pt/publicacoes/oficina/ficheiros/171.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2020.

PINHO, Humberto Dalla Bernadina de; STANCATI, Maria Martins Silva. **A ressignificação do princípio do acesso à justiça à luz do art. 3º do CPC/2015.** Revista dos Tribunais, 2016. Disponível em:

<http://sistemas.rj.def.br/publico/sarova.ashx/Portal/sarova/imagempge/public/arquivos/Acesso_reassignificado_-_Dalla_e_Stancati_-_2018.pdf>. Acesso em: 08 mai. 2020.

QUINTELA, Ana Carolina de Oliveira. A ressignificação do direito fundamental ao acesso à justiça: a autocomposição como pressuposto da mudançado paradigma na tutela dos direitos fundamentais das partes no novo processo civil. **Revista de Arbitragem e Mediação.** v. 61. ano16. São Paulo: Ed.RT, p. 243-261.

ROBERGE, Jean-François. *Emerging trends in access to justice and dispute resolution in Canada.* Ramjam.ca, 2013. Disponível em:

<https://www.ramjam.ca/fileadmin/sites/droit/RAMJAM/Archives/Vol_4_no_2/RamJam_4_2_JeanFrancoisRoberge.pdf>. Acesso em: 11 mai. 2020.

RODAS, Sérgio. **Plataforma de mediação online fez 32 mil acordos judiciais em três anos.** Conjur, 2019. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2019-dez-13/plataforma-mediacao-online-fez-35-mil-acordos-tres-anos>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

ROVER, Tadeu. **TJ-SP aceita discussão de parcelamento e reduz multa punitiva para 20%**. CONJUR, 2020. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2020-jan-17/tj-sp-aceita-discussao-parcelamento-reduz-multa-punitiva>>. Acesso em 27 mai. 2020.

SANTOS, Marcos Lincoln; SANTOS, Tássia Carolina Padilha. A Efetividade da Prestação jurisdicional a partir da Resolução nº 125/2010 do CNJ. *In*: PEREZ, Áurea (org). **Constituição do Brasil: 30 anos 1988 – 2018**. Belo Horizonte, Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais, Escola Judicial Des. Edésio Fernandes, 2019, p. 355-378.

SÃO PAULO. **PROVIMENTO CG nº 11/2020**, de 17 de abril de 2020. Dispõe sobre projeto piloto de Conciliação e Mediação. Disponível em: [https://www.tjsp.jus.br/Download/Portal/Coronavirus/Comunicados/Provimento CG_N11-2020.pdf](https://www.tjsp.jus.br/Download/Portal/Coronavirus/Comunicados/Provimento	CG_N11-2020.pdf). Acesso em: 02 jun 2020.

_____. 22ª Vara Cível São Paulo. **Consulta processual** (processo 1026645-41.2020.8.26.0100). Disponível em: <https://esaj.tjsp.jus.br/cpopg/show.do?processo.codigo=2S0018HQPW0000&processo.foro=100&processo.numero=1026645-41.2020.8.26.0100&uuidCaptcha=sajcaptcha_48f8b79b117c48adbab36a61fa2f2a76>. Acesso em: 02 jun. 2020.

SCHREIBER, Anderson. Construindo um dever de negociar no Direito Brasileiro. **Revista Interdisciplinar de Direito Faculdade de Direito de Valença**. v. 16, n. 1, jan./jun. 2018, p. 13-42.

_____. **Equilíbrio contratual e dever de renegociar**. São Paulo: Saraiva Educação, 2018, p.284.

SCHRODER, Letícia de Mattos; PAGLIONE, Gabriela Bonini. **Resolução 125 do CNJ e os novos rumos da Conciliação e Mediação**: Será, enfim, a vez da efetividade da prestação jurisdicional? *In*: MEIRELLES, Delton; COUTO, Monica. (org). Acesso à justiça. FUNJAB, 2012, 447-467. Disponível em: <<http://www.publicadireito.com.br/publicacao/livro.php?gt=76>>. Acesso em: 25 mai. 2020.

SHONK, Katherine; SUSSKIND, Lawrence. **Managing Multiparty Negotiations. The Program on Negotiation at Harvard Law School**, 2019. Disponível em: <<https://www.pon.harvard.edu/freemium/managing-multiparty-negotiations/>>. Acesso em: 26 mai. 2020.

SOURDIN, Tania; ZARISKI, Archie. **The Responsive Judge. Internacional Perspectives**. Academia.edu, 2018. Disponível em: <https://www.academia.edu/37343617/The_Responsive_Judge_International_Perspectives>. Acesso em: 11 mai. 2020.

SPENGLES, Fabiana; GIMENEZ, Charlise. **O fórum múltiplas portas e o adequado tratamento do conflito: um estudo de caso – Lagos/Nigéria**. SITE. ANO. Disponível em: <<https://periodicos.unifor.br/rpen/article/viewFile/3085/pdf>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

TALAMINI, Eduardo. A (In)Disponibilidade do Interesse Público: Consequências Processuais (Composições em Juízo, Prerrogativas Processuais, Arbitragem, Negócios Processuais e Ação Monitória) – Versão Atualizada para o CPC/2015. *In*: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas**: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos. Salvador: JusPodivm, 2018, p.275-297.

TIBYRIÇÁ, Renata Flores. **Câmara de Indenização do vôo 3054 TAM**. Prêmio Innovare. Disponível em: <<https://www.premioinnovare.com.br/proposta/camara-de-indenizacao-do-voo-3054-tam-1623/print>>. Acesso em: 17 out. 2019.

SARAIVA. **Vade mecum**. Obra coletiva de autoria da Editora Saraiva com a colaboração de Livia Céspedes e Fabiana Dias da Rocha. 23. ed. atual. e ampl. São Paulo: Saraiva, 2017.

VERASTEGUI, Paulino. **Los Mecanismos Alternativos al Proceso Judicial en la región y su aporte al acceso a la Justicia**. Publicación semestral del Centro de Estudios de Justicia de las Américas - CEJA Año 16 No 20. Disponível em: <https://sistemasjudiciales.org/wp-content/uploads/2018/02/Sistemas-20-web-14-marzo-2017.pdf>. Acesso em: 12 mai 2020.

VIAPINA, Tábata. **Não podemos levar os magistrados à exaustão, diz presidente do TJ-SP**. Conjur, 2020. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2020-fev-14/nao-podemos-levar-magistrados-exaustao-presidente-tj-sp>>. Acesso em: 03 mar. 2020.

VIVIANI, Luiz. **Brasil é o 5º país que mais utiliza arbitragem no mundo**. Conjur, 2017. Disponível em: <<https://www.jota.info/justica/brasil-e-o-5o-pais-que-mais-utiliza-arbitragem-no-mundo-19092017>>. Acesso em: 11 mai. 2020.

WATANABE, Kazuo. **Acesso à justiça e solução pacífica dos conflitos de interesses**. *In*: ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (Org.) **Justiça Multiportas**: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios adequados de solução de conflitos. Salvador: JusPodivm, 2018, p. 253-273.

_____. Acesso à Justiça e sociedade moderna. *In*: GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel (coord.). **Participação e processo**. São Paulo: Ed. RT, 1988.

WILLHEIM, Johannes. **Negotiation in The Dispute Resolution Spectrum**. Participação no curso *The Master Negotiation Course, Vienna, The Negotiation Academy*. 2020. Disponível em: <<https://www.necademy.com/topic/expert-insight-video-mvi-0874-jw/>>. Acesso em: 24 mai. 2020.

WINCLER, Claudia. **Negotiation in Objective criteria**. Aula ministrada no curso *The Master Negotiation Course, Vienna, The Negotiation Academy*. 2020. Disponível em: <<https://www.necademy.com/topic/b-5-using-objective-criteria/>>. Acesso em: 25 mai. 2020.

_____. **Negotiation in The Dispute Resolution Spectrum**. Aula ministrada no curso *The Master Negotiation Course, Vienna, The Negotiation Academy*. 2020 Disponível em: <<https://www.necademy.com/topic/a-2-negotiation-in-the-dispute-resolution-spectrum/>>. Acesso em: 17 mai. 2020.

ZUFELATO, Camilo; CARVALHO, Lucas Vieira. **“Lei Anticrime” prevê acordos em ação de improbidade administrativa.** CONJUR, 2020. Disponível em: <<https://www.conjur.com.br/2020-jan-08/lei-anticrime-preve-acordos-acao-improbidade-administrativa>>. Acesso em: 27 mai. 2020.