

GESTÃO DE CONFLITOS JURÍDICOS: MEDIAÇÃO, CONCILIAÇÃO NEGOCIAÇÃO E ARBITRAGEM E SUAS INTERFACES COM OS INSTRUMENTOS DA ADMINISTRAÇÃO.

Sueli Guimarães Macedo Cordeiro¹

Lilian Menezes de Almeida²

Juliana Alves Belo³

Recebido em: 28.05.2024

Aprovado em: 10.07.2024

Resumo: A Gestão de conflitos Jurídicos é um novo paradigma *para a superação das questões* relacionadas aos custos, eficiência e o tempo de duração dos processos na Justiça do Brasil. Este artigo abordará predominante sob o ponto *de vista jurídico os seguintes* conceitos e técnicas: a mediação; a conciliação; a negociação; e a arbitragem. Além disso, o campo temático deste estudo retrata a teoria a *partir da análise dos resultados* apresentados pelos seguintes órgãos: Conselho Nacional de Justiça – CNJ; e Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais – TJMG. Essa análise inclui um estudo de técnicas da administração que contribuem para análise crítica dos resultados obtidos. A metodologia utilizada facilita o entendimento da Gestão de Conflitos Jurídicos e suas interfaces com os instrumentos da administração. Nesse sentido, evidencia que as práticas da administração são fundamentais ao processo de melhoria contínua dos resultados dos Tribunais e Defensorias. Portanto, conclui-se que o saber teórico interdisciplinar aplicado à prática é primordial ao processo de construção de uma justiça que seja para todos.

Palavras-chave: Gestão De Conflitos; Acesso À Justiça; Cidadania; Planejamento Estratégico; E Processos.

¹ Discente de Direito na Faculdade Minas Gerais – FAMIG, em Psicologia pela Newton Paiva, MBA - Gestão de Excelência nas Organizações Faculdade Pedro Leopoldo, disciplinas isoladas do Mestrado em Administração na Universidade Fumec, Professora da Estácio de Sá e do Colégio Diretriz.

² Revisor. Graduada em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (2006). Servidora Pública do município de Contagem Especialista em Saúde da Família e em Micropolíticas do Trabalho e da Gestão em Saúde.

³ Revisor. Revisor. Psicóloga e sexóloga clínica. Terapeuta sexual e de casal. Educadora e palestrante em sexualidade. Bacharel em Direito. Especialista em Psicanálise (FUMEC), Psicodrama (FMBH), Vigilância epidemiológica em DANT (ESP-MG) e Ciências Criminais (PUC Minas). Possui mestrado em Sexologia pela Universidade Gama Filho (UGF). Possui formação em conciliação e mediação pelo Tribunal de Justiça de Minas Gerais - TJMG.

LEGAL CONFLICT MANAGEMENT: MEDIATION, CONCILIATION, NEGOTIATION AND ARBITRATION AND THEIR INTERFACES WITH ADMINISTRATION INSTRUMENTS.

Abstract: Legal conflict management is a new paradigm for overcoming issues related to costs, efficiency and the duration of processes in the Brazilian Courts. This article will predominantly address, from a legal point of view, the following concepts and techniques, which are mediation; conciliation; the deal; and arbitration. Furthermore, the thematic field of this study portrays the theory based on the analysis of the results presented by the following bodies: National Council of Justice – CNJ; and Court of Justice of the State of Minas Gerais – TJMG. This analysis includes a study of management techniques that contribute to a critical analysis of the results obtained. The methodology used makes it easier the understanding of Legal Conflict Management and its interfaces with administration instruments. In this sense, it shows that administration practices are fundamental to the process of continuous improvement of the results of the Courts and Defenders. Therefore, it's concluded that interdisciplinary theoretical knowledge applied to practice is essential to the process of building justice for everyone.

Keywords: Conflict Management; Access the Justice; Citizenship; Strategic Planning; and Processes.

1 INTRODUÇÃO

Cumprе esclarecer que as inter-relações entre os métodos consensuais de solução de conflitos jurídicos ocupam a temática central deste artigo. Desta maneira, objeto de estudo abarca os seguintes conceitos e técnicas: a mediação; a conciliação; a negociação; e a arbitragem.

O objetivo desta pesquisa é estudar as técnicas de solução de conflitos jurídicos, correlacionando e estabelecendo interfaces com os instrumentos da administração, os quais permitem medir os resultados referentes ao acesso e a promoção de justiça para os cidadãos.

A temática apresentada é relevante, pois se observa empiricamente que a aplicação do Direito não é desconexa, mas sim vinculada aos processos e suas oportunidades de melhoria, estabelecendo um planejamento estratégico a fim de universalizar o acesso à justiça. Além do exposto, o tema, gestão de conflitos, é referendado no panorama das negociações dos tribunais e defensorias de todo o país, visto que essa Política Pública permite o exercício da cidadania. Logo, propicia a positivação do Estado Democrático de Direito, enquanto política pública efetiva junto aos cidadãos.

Por esses motivos, os meios extrajudiciais de solução de conflitos estão em crescente utilização

no cenário jurídico do Brasil. Ainda, destaca-se que a utilização destes novos meios pode propiciar a prestação de serviços públicos mais coerentes com as necessidades e demandas daqueles que buscam a justiça. Portanto, as aplicações dos instrumentos da administração permitem visualizar a ocorrência da eficiência, da eficácia e da efetividade no âmbito de uma política nacional de justiça para todos, conforme preconiza a Constituição Federal de 1988.

Logo, cumpre frisar que o problema desta pesquisa foi fundamentado na ideia de se utilizar os métodos de gestão de conflitos com o desígnio de contornar os problemas enfrentados pelo Poder Judiciário em relação às dificuldades no acesso à justiça; ao custo; e à duração dos processos judiciais. Inicialmente, este trabalho partiu do pressuposto de que é necessário o aprimoramento contínuo dos profissionais que operam o Direito, com o subsídio de técnicas provenientes da Administração. Assim, é necessário propiciar o conhecimento teórico, técnico e prático sobre a gestão de conflitos e suas interfaces com os métodos da administração. Além disso, outro pressuposto é que a gestão de conflitos sofreu influências de momentos históricas, como por exemplo a pandemia da Covid 19, no qual foi observado a ocorrência da intensificação das tendências tecnológicas.

Convém acrescentar que os resultados divulgados no portal da transparência do Conselho Nacional de Justiça – CNJ; Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais – TJMG; e Defensoria Pública de Minas Gerais – DPMG mostraram que a gestão de conflitos e suas interfaces com os métodos da administração já é uma prática que permeia os debates. Ademais, indica a efetividade do trabalho destes órgãos, o que possibilita o acesso à justiça para grande parte dos cidadãos.

Assim, para a consecução do seu objetivo, o presente artigo foi dividido em cinco partes, sendo estas, as seguintes: primeira parte – gestão de conflitos e seus aspectos jurídicos, ainda, neste mesmo capítulo, trata a respeito das inter-relações e diferenciais entre às técnicas gestão de conflitos; segunda parte, aborda as mudanças na gestão de conflitos decorrentes do momento pandêmico; terceira parte – a gestão de conflitos e suas interfaces com os métodos da administração (planejamento estratégico e processos), e nesse mesmo capítulo, ainda foi apresentado a gestão de conflitos e os resultados do TJMG; já na quinta parte, ou seja, na conclusão, sugeriu se a execução de trabalhos futuros que possam complementar o estudo realizado.

Por fim, este trabalho foi constituído por pesquisa bibliográfica, qualitativa e descritiva, no qual se abordou obras e estudos jurídicos com análises da gestão de conflitos; assim como as demandas e implicações sociais. Além disso, considerou-se as técnicas de administração (planejamento estratégico e processos) que inter-relacionam-se com o objeto deste estudo. Em síntese, o método utilizado foi o indutivo com pesquisa bibliográfica e documental.

2 GESTÃO DE CONFLITOS E SEUS ASPECTOS JURÍDICOS

O acesso à justiça é um ideal preconizado na Constituição Federal, conforme artigo 5º, inciso LXXXVIII, a todos é assegurado a razoável duração do processo judicial. Ainda temos, nesse mesmo artigo, no inciso XXXV, que o acesso à justiça é um direito fundamental de todos os brasileiros e estrangeiros residentes no Brasil.

Entretanto, o acesso a justiça não alcança a todos de forma isonômica, não há uma garantia real e material quanto a efetividade de aplicação de forma igualitária para todas as pessoas. Isso ocorre em virtude das desigualdades sociais e, ainda, é agravada com o excesso de demandas judiciais, a qual os tribunais são submetidos frequentemente.

Conforme Cappelletti,

Devemos estar conscientes de nossa responsabilidade; é nosso dever contribuir para fazer que o direito e os remédios legais reflitam as necessidades, problemas e aspirações atuais da sociedade civil; entre essas necessidades estão seguramente as de desenvolver alternativas aos métodos e remédios, tradicionais, sempre que sejam demasiado caros, lentos e inacessíveis ao povo; daí o dever de encontrar alternativas capazes de melhor atender às urgentes demandas de um tempo de transformações sociais em ritmo de velocidade sem precedente. (CAPPELLETTI,1994 pag. 97).

Nesse contexto, surgem os métodos de gestão de conflitos com o objetivo de contornar os problemas enfrentados pelo Poder Judiciário em relação às seguintes dificuldades: acesso à justiça, custo e duração dos processos judiciais, o que conseqüentemente impactam na

eficiência, eficácia e efetividade dos resultados apresentados pelos tribunais.

Portanto, a gestão de conflitos por meio das técnicas que de mediação; conciliação; negociação; e arbitragem, têm um importante papel na promoção de melhores resultados quando o assunto envolve soluções de conflitos jurídicos nos tribunais e defensorias de todo o país.

Desse modo, a Resolução CNJ n. 125/2010 trouxe, em seu texto, que incumbe aos órgãos judiciários, além da solução adjudicada mediante sentença, oferecer outros mecanismos de soluções de controvérsias, em especial os chamados meios consensuais, como a mediação e a conciliação, prestando atendimento e orientação ao cidadão.

Além da citada Resolução, a Lei nº 13.105/2015 apresenta disposições sobre a conciliação e a mediação como métodos consensuais de resolução conflitos, incentivando sua utilização no âmbito judicial e também prevê a autonomia da vontade das partes na escolha desses métodos.

Nesse contexto, segue o artigo 166, da lei 13.105/2015:

A conciliação e a mediação são informadas pelos princípios da independência, da imparcialidade, da autonomia da vontade, da confidencialidade, da oralidade, da informalidade e da decisão informada.

§ 1º A confidencialidade estende-se a todas as informações produzidas no curso do procedimento, cujo teor não poderá ser utilizado para fim diverso daquele previsto por expressa deliberação das partes.

§ 2º Em razão do dever de sigilo, inerente às suas funções, o conciliador e o mediador, assim como os membros de suas equipes, não poderão divulgar ou depor acerca de fatos ou elementos oriundos da conciliação ou da mediação.

§ 3º Admite-se a aplicação de técnicas negociais, com o objetivo de proporcionar ambiente favorável a auto composição.

§ 4º A mediação e a conciliação serão regidas conforme a livre autonomia dos interessados, inclusive no que diz respeito à definição das regras procedimentais (Lei nº 13.105/2015, artigo 166).

Ainda, observa-se que no mesmo ano, em 2015, a mediação passa a ser regulada pela Lei de nº 13.140, que apresenta a técnica como atividade exercida por terceiro imparcial sem poder decisório que, após escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

A partir da análise de ambas as leis, 13.140/2015; e 13.105/2015, observa-se que a conciliação é abordada como um sinônimo da mediação. Porém, na prática, existe uma sutil diferença, ou seja, na conciliação, o conciliador participa ativamente na construção e sugestão de uma solução; enquanto na mediação, o mediador trabalha para aproximar as partes, buscando não interferir nas soluções. Nessa linha, segundo Sales e Vasconcelos, [...] a mediação como meio não adversarial de solução de conflitos em que um terceiro, competente, capacitado e imparcial, denominado mediador, auxilia as partes na busca de soluções mutuamente satisfatória e na reconstrução de relações rompidas. (SALES; VASCONCELOS 2006, p. 71)

Neste sentido, o mediador busca pela satisfação de ambas as partes envolvidas no conflito, assim como procura estabelecer o diálogo como o melhor mecanismo para solucionar a problemática.

De acordo com Código de Processo Civil – CPC estabelece em seu artigo 165 § 3º, que: 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. (Lei nº 13.105/2015, artigo 165, § 3º)

Ainda, nesta mesma lei e artigo, no § 2º o seu texto diz o seguinte: o conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem. ” (Lei nº 13.105/2015, artigo 165, § 2º)

A partir do exposto, observa-se que a mediação é indicada para situações nas quais existe um vínculo anterior entre as partes litigantes; já a conciliação é indicada quando não houver vínculo anterior entre as partes envolvidas no processo. Assim, conforme Scipilliti, mediação é uma extensão do processo de negociação. As partes envolvidas numa disputa ou num outro conflito, quando não chegam a um acordo, utilizam uma terceira pessoa, neutra e imparcial, para auxiliá-las na busca de uma conclusão aceitável por ambos. Diferentemente de um juiz ou de um árbitro, que têm como função a aplicação de normas para a produção de uma decisão vinculante, o mediador apenas ajuda as partes a chegarem a um acordo explorando seus interesses. Uma das principais características da mediação é a obtenção do resultado pelas próprias partes. Scipilliti (2004, p. 317).

Ademais, cumpre mencionar que o Código de Processo Civil – CPC, Lei 13.105/2015, também estabelece diferenças básicas entre a mediação e a negociação. Nesse sentido, o CPC em seu artigo 6º normatiza que: “Todos os sujeitos do processo devem cooperar entre si para que se obtenha, em tempo razoável, decisão de mérito justa e efetiva”.

Desse modo, de acordo com Reale, a fonte negocial está presente entre os particulares, nas inúmeras relações jurídicas travadas no cotidiano, essas normas, desde que respeitados os princípios contratuais, vinculam as partes podendo ser chamadas de normas particulares, individualizadas. (REALE, 2002, p. 179)

Dessa maneira, conclui-se que o negociador é parte envolvida no processo, e/ou representa os interesses de um dos participantes, geralmente pode ser o próprio cliente. Logo, o negociador é aquele que busca alcançar uma solução que satisfaça a parte a qual representa. Em contrapartida, o mediador é aquele que não está envolvido no processo.

Além das leis e resoluções expostas acima, a arbitragem é regulada pela Lei nº 9.307/96 e normatiza que a cláusula deve ser especificada anteriormente, ou seja, expressa, para ser aplicada. Neste caso, quando as partes optam pela arbitragem, elas afastam a via judicial e permitem que os árbitros, que geralmente possuem conhecimento da matéria em questão, solucionem o conflito. Por isso, na situação concreta, os árbitros atuam como juízes privados e as decisões tomadas possuem eficácia de sentença judicial, assim sendo, não podem ser objeto de recurso.

De acordo com Azevedo (1996, p. 266), “o compromisso é negócio jurídico bilateral, tendo por objeto submeter à decisão arbitral da controvérsia já existente.” Nesse contexto, as partes podem convencionar o tempo para resolução do litígio e caso não seja pactuado o tempo, nessas situações será aplicado o prazo de seis meses, que está previsto no artigo 23 da Lei nº 9.307/96 – Lei da arbitragem.

Antes de iniciar a próxima seção, é importante mencionar que, ao citar as leis que regulamentam cada uma das técnicas de gestão de conflitos, foi explicitado algumas inter-relações e diferenciações entre as técnicas. Por esse motivo, a próxima parte aborda de forma sucinta a respeito dos profissionais que atuam com cada uma das técnicas. Dessa maneira, cabe destacar que cada um dos procedimentos são por demais extensos e específicos, logo,

será reiterado apenas aspectos relevantes das inter-relações e diferenças.

2.1. As inter-relações e diferenciais entre as técnicas gestão de conflitos

Tratando-se dos métodos de Gestão de Conflitos, é importante estabelecer uma breve conceituação, para que se possa compreender as inter-relações entre os métodos consensuais de solução de conflitos jurídicos.

Além disso, é relevante esclarecer que o Estatuto da Advocacia e a OAB (Lei 8.906/1994) trata a respeito da mediação e da conciliação extrajudiciais, orientando os advogados a atuarem com essas técnicas.

Desse modo, o artigo 77 da lei 8.906/1994, especifica que “As disposições deste Código aplicam-se, no que couber, à mediação, à conciliação e à arbitragem, quando exercidas por advogados.”

Esses métodos, procedimentos, são regulados por lei, assim sendo, a lei 13.140/2015 – trata a mediação e, exemplifica que, esta pode ser judicial e extrajudicial. Outra informação relevante diz respeito aos princípios da mediação, que são os seguintes: imparcialidade; igualdade; oralidade; informalidade; vontade das partes; busca do senso comum, confidencialidade; e boa-fé. Nesse caso, as partes podem propor soluções. Na mediação as partes possuem vínculo entre si. Logo, o mediador não tem o poder de decisão, quem vai desenvolver essa capacidade de decidir são as próprias partes.

De acordo com Rosenblatt, Kirchnerkirchner; Barbosa; Cavalcanti, é inevitável que o mediador traga consigo para a sala de mediação de sua bagagem Cultural, sua história pessoal, seus pressupostos e paradigmas. A mediação reconhece essa situação como inerente à condição humana. É importante que os mediadores trabalhem essas influências a fim de minimizar sua interferência no exercício de sua função, inclusive no que tange a sua imparcialidade. (ROSENBLATT; KIRCHNERKIRCHNER; BARBOSA; CAVALCANTI, 2014, p. 68).

A partir do exposto, o mediador seja ele, o extrajudicial ou o judicial, precisa ser capacitado, nesse sentido, é necessário que o profissional tenha conhecimentos, habilidades e atitudes

necessárias à sua atuação. Outro aspecto imprescindível é a imparcialidade, visto que é através dela que o mediador obtém a confiança entre as partes. Desse modo, as regras para que uma pessoa seja um mediador extrajudicial estão regulamentadas segundo a lei 13.140/2015, em seu artigo 9º, que segue abaixo:

Art. 9º Poderá funcionar como mediador extrajudicial qualquer pessoa capaz que tenha a confiança das partes e seja capacitada para fazer mediação, independentemente de integrar qualquer tipo de conselho, entidade de classe ou associação, ou nele inscrever-se. (Lei nº 13.140/2015, artigo 9º)

Quanto às regras para que uma pessoa seja um mediador judicial, estão regulamentadas segundo a lei 13.140/2015, em seu artigo 11, que segue abaixo:

Poderá atuar como mediador judicial a pessoa capaz, graduada há pelo menos dois anos em curso de ensino superior de instituição reconhecida pelo Ministério da Educação e que tenha obtido capacitação em escola ou instituição de formação de mediadores, reconhecida pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados- ENFAM ou pelos tribunais observados os requisitos mínimos estabelecidos pelo Conselho Nacional de Justiça em conjunto com o Ministério da Justiça (Lei nº 13.140/2015, artigo 11).

Nessa esteira, o procedimento da conciliação é semelhante ao da mediação, visto que o conciliador pode ser estudante universitário desde que capacitado segundo os moldes do CNJ, ou seja, de acordo com Resolução 125/2010. Ainda, é importante ressaltar que a diferença é que o conciliador participa efetivamente na construção da solução e, geralmente, o conciliador atua em casos que não há vínculo anterior entre as partes.

Ademais, outro procedimento, é a negociação que pode ser entendida com acordo judicial perante o Código de Processo Civil (Lei 13.105/15). Assim, o tema pode ser tratado em direito de família, vizinhança, condominial, trabalho, previdenciário, administrativo entre outros. O profissional responsável por homologar o acordo necessariamente é o juiz. Ainda, existem

acordos extrajudiciais, porémnesse não há a participação de um juiz. No caso extrajudicial o acordo pode ser realizado por um advogado ou mediador isento.

Além dos procedimentos descritos acima, a arbitragem é regulada pela lei 9.307/96 – cuja vontade é expressa pelas partes em contrato. Esse tipo gestão, afasta a via judicial e permite que o conflito seja tratado por árbitros que detêm conhecimento da matéria.

Assim, conforme o artigo 13 da lei 9.307/96, pode ser árbitro qualquer pessoa capaz e que tenha a confiança das partes.

§ 1º As partes nomearão um ou mais árbitros, sempre em número ímpar, podendo nomear, também, os respectivos suplentes. § 2º Quando as partes nomearem árbitros em número par, estes estão autorizados, desde logo, a nomear mais um árbitro. Não havendo acordo, requererão as partes ao órgão do Poder Judiciário a que tocaria, originariamente, o julgamento da causa a nomeação do árbitro, aplicável, no que couber, o procedimento previsto no art. 7º desta Lei (Lei nº 9.307/96, artigo 13).

Dessa maneira, entende-se que os árbitros são como juízes privados, e as decisões não podem ser objeto de recurso.

Ao analisar cada um dos métodos de solução de conflitos foi possível observar a inter-relação, assim como o diferencial entre as técnicas. Nesse cenário, a Gestão de conflitos se apresenta como um forte método para se garantir o acesso à justiça.

A próxima seção busca contribuir para contextualização as mudanças recentes decorrentes da pandemia, pois, por meio do método qualitativo, pretende-se compreender como as influências da pandemia de Covid-19 interferiu nos procedimentos de resolução de conflitos.

3 MUDANÇAS NA GESTÃO DE CONFLITOS DECORRENTES DO MOMENTO PANDÊMICO

A gestão de conflitos sofreu interferências da Pandemia do Coronavírus 2019, que devido ao

confinamento propiciou uma tendência de alta nos índices de mediações e conciliações online.

Com isso, observa-se que a portaria nº 61/2020 autorizou as videoconferências:

Art. 1º Instituir a Plataforma Emergencial de Videoconferência para a realização de audiências e sessões de julgamento nos órgãos do Poder Judiciário, no período de isolamento social provocado pela pandemia do Covid- 19. Parágrafo único. O uso da Plataforma é facultativo aos tribunais e não exclui a utilização de outras ferramentas computacionais que impliquem o alcance do mesmo objetivo.

Art. 2º A Plataforma estará disponível a todos os segmentos de Justiça, Juízos de Primeiro e Segundo Grau de jurisdição, bem como os tribunais superiores. Parágrafo único. O registro de interesse na utilização da Plataforma deverá ser realizado por intermédio de formulário eletrônico próprio disponível no Portal do CNJ na Internet.

Art. 3º Todas as informações necessárias para utilização da Plataforma estarão disponíveis no endereço eletrônico

<https://www.cnj.jus.br/plataforma-videoconferencianacional>.

Art. 4º A Plataforma permitirá a gravação audiovisual do conteúdo da videoconferência, e seu armazenamento, caso desejado, poderá ocorrer no sistema denominado PJe Mídias.

Parágrafo único. O armazenamento no PJe Mídias independe de qual seja o sistema de gestão processual atualmente instalado no tribunal de origem do órgão interessado na gravação da videoconferência. Art. 5º A Plataforma estará disponível durante todo o período especial da pandemia causada pelo Covid-19. Art. 6º Esta Portaria entra em vigor na data da sua publicação (CNJ – TOFFOLI, Ministro – Presidente, portaria nº 61/2020).

A partir do exposto, pode-se afirmar que esse período pandêmico foi um importante ator de mudança histórica no panorama jurídico brasileiro. Portanto, os resultados da alteração podem ser verificados por meio dos dados divulgados pelo Conselho Nacional de Justiça, assim como outros órgãos como o Tribunal de Justiça de Minas Gerais - TJMG e Defensoria Pública de Minas Gerais - DPMG.

Dessa maneira, o Conselho Nacional de Justiça tem referendado essa mudança no panorama jurídico brasileiro, demonstrando por meio comparação entre resultados, o que corrobora e indica a ocorrência do aumento de soluções consensuais de conflito durante a pandemia.

Assim, é importante destacar que os resultados foram publicados para todos os cidadãos por meio do portal da transparência e Prestação de Contas do Conselho Nacional de Justiça - CNJ. Nesse sentido, um exemplo de um bom resultado foi apregoado no dia 10 de agosto de 2022, quando o CNJ publicou que a empresa Mediato solucionou mais de 16 mil conflitos durante a pandemia. Essa empresa foi premiada pelo CNJ com o primeiro lugar em relação à categoria Mediação e Conciliação Extrajudicial. Destaca-se que o trabalho da Mediato corresponde a Câmara Privada de Mediação e Conciliação.

Nesse contexto, a Mediato se destacou em virtude de as audiências terem ocorrido de forma online. Ainda foi evidenciado que a ocorrência das audiências de forma online é um método inclusivo. Tal inclusão ocorreu em duas vertentes, ou seja, tanto no atendimento ao cidadão com deficiência por profissionais capacitados trabalhando em qualquer local do Brasil; quanto na contratação de mulheres que moram no interior como mediadoras e/ou conciliadoras. Neste último caso a inclusão ocorre devido ao trabalho ser a distância e online, pois, sem essa possibilidade, essas mulheres não teriam a oportunidade desse emprego. (CNJ – Portal da Transparência e Prestação de Contas / Ouvidoria, 2022, online).

Em corroboração, segundo Ana Cristina, Advogada, criadora da Mediato: “as audiências online atendem de maneira sustentável e criativa os vulneráveis, hipervulneráveis e hipossuficientes”. (CNJ – Portal da Transparência e Prestação de Contas / Ouvidoria, 2022, online).

A partir do exposto, observa-se que a Pandemia contribuiu para que as tendências tecnológicas fossem intensificadas, o que mudou a forma de atendimento da justiça brasileira.

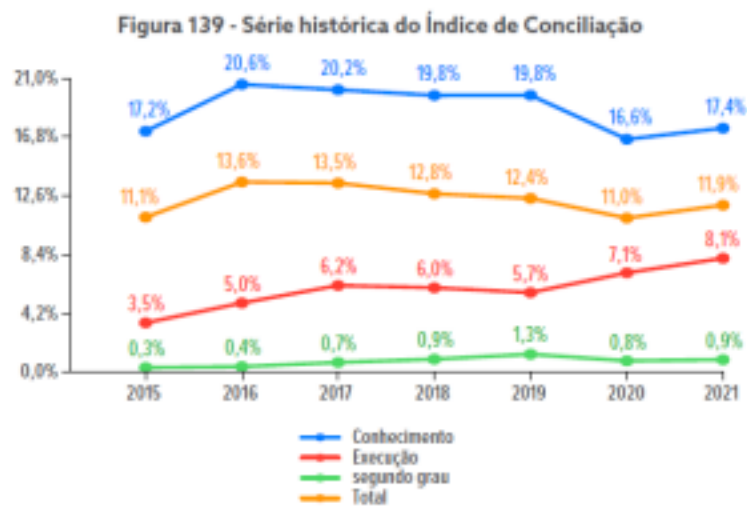
Outrossim, o Conselho Nacional de Justiça - CNJ publicou, por meio da sua revista Justiça em Números de 2022, que ocorreu alterações significativas no número de conciliações e mediações no país.

A Figura 139 traz o percentual de sentenças homologatórias de acordo, comparativamente ao total de sentenças e decisões terminativas proferidas. Em 2021, foram 11,9% sentenças homologatórias de acordo proferidas, valor que registrou crescimento em relação ao ano anterior, muito embora ainda não tenha retornado aos patamares que eram verificados antes da pandemia causada pela covid-19. Na fase de execução, as sentenças homologatórias de acordo corresponderam, em 2021, a 8,1%. É notória a curva de crescimento, tendo dobrado o valor ao longo da série histórica, com aumento em 4,6 pontos percentuais entre os anos de

2015 e 2021. Tal resultado pode decorrer do incentivo do CNJ para realizar conciliação na fase de execução, tendo sido um destaque na XVI Semana Nacional de Conciliação realizada (ano 2021). Na fase de conhecimento, a conciliação foi de 17,4%, um pouco acima (0,8 ponto percentual) do observado em 2020. (CNJ - Revista em números, p. 202)

Para visualizar esses resultados comparativos, segue abaixo figura 139 do CNJ – Revista em números:

Figura 1 - Série Histórica do Índice de Conciliação



Fonte: CNJ - Revista Justiça em números de 2022.

Diante disso, observa-se que as medidas adotadas pelo CNJ no âmbito do Programa Justiça 4.0 propiciaram avanços, permitindo que os atendimentos a população fossem realizados de forma remota.

Portanto, destaca-se a inovação e a efetividade na realização da justiça para todos durante o período de pandemia. Nesse sentido, pode-se inferir que a pandemia propiciou as condições para que a transformação digital da justiça se ampliasse, o que permitiu o acesso à justiça por meio de criação do Juízo 100% Digital, do Balcão Virtual, da Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ), e isso ocasionou o aumento da qualidade dos dados do Data Jud e do sistema Codex.

Dessa maneira, esses avanços e a ampliação da efetividade ao acesso à justiça foram verificados por meio da melhoria da prestação jurisdicional e da redução de despesas orçamentárias. Assim, os processos de Gestão de Conflitos realizados de forma online favoreceram o alcance de melhores resultados. Assim como tal situação evidenciou que é

necessário estabelecer medições dos pontos considerados principais, além de estabelecer o planejamento de metas e diretrizes de maneira bem definida, sem, contudo, gerar medições desnecessárias.

De acordo com Macieira, Maranhão,

Todo controle – e, por extensão, todo indicador de desempenho – tem um custo associado. Por outro lado, é muito difícil esgotar as propriedades (ou 56 especificações) de um processo ou de um produto com um rol, mesmo extenso, de indicadores de desempenho, termos uma noção suficientemente precisa e clara de um processo ou de um produto, mesmo que eles sejam de grande complexidade. Por exemplo, quantos indicadores de desempenho são necessários para descrever satisfatoriamente o estado de saúde de uma pessoa? Sabemos que há uma quantidade praticamente ilimitada de possibilidades de indicadores, correspondentes às inúmeras especialidades da medicina. Mas, muito provavelmente, mesmo que pudéssemos realizar todas essas possibilidades, ainda ficaria faltando “indicar” alguma coisa (MACIEIRA, MARANHÃO, 2004, p.72).

Partindo desse princípio, na próxima seção será estudado os instrumentos da administração, planejamento estratégico e gestão de processos. Assim, o objetivo é possibilitar a compreensão em relação a esses dois métodos, visto que estes permitem planejar e medir os diversos resultados a fim de propor melhoria contínua em relação a solução de conflitos jurídicos.

4 A GESTÃO DE CONFLITOS E SUAS INTERFACES COM OS MÉTODOS DA ADMINISTRAÇÃO

Baseando-se nos pressupostos para o desenvolvimento deste trabalho, pode se dizer que o modelo de Gestão de Conflitos Jurídicos possui inter-relação e diferenciação entre cada uma das técnicas, que são as seguintes: mediação, conciliação, negociação e arbitragem. Ainda, observou-se por meio da seção anterior que a divulgação dos resultados do CNJ, estudada de forma concomitante com a teorias da administração, propicia a sistematização operacional das estratégias e planos do judiciário.

Além disso, é por meio do planejamento estratégico e da gestão de processos que se obtém clareza e definição do que se espera dos órgãos que compõem a justiça no Brasil. Isso significa que não basta o estudo de forma isolada da gestão de conflitos, é necessária a concatenação entre essas técnicas gestão e os instrumentos da administração. Logo, o planejamento estratégico e a gestão dos processos são instrumentos essenciais ao controle e, conseqüentemente, à promoção de uma justiça para todos, conforme preconizado na Constituição Federal de 1988. Nesse sentido, verifica-se que o CNJ o elaborou e organizou o planejamento estratégico da seguinte forma:

1º ciclo: 2009-2014 instituído pela Portaria CNJ n. 18, 19/02/2010; 2º ciclo: 2015-2020 instituído pela Portaria CNJ n. 167, 15/12/2015; 3º ciclo: 2021-2026 instituído pela Portaria CNJ n. 104, 30/06/2020. A elaboração do planejamento foi um processo participativo aberto a todos que compõem o CNJ: Conselheiros, Alta Administração, corpo funcional, e alinhado às diretrizes estabelecidas pela Estratégia Nacional. Iniciou-se em 2019 e abrangeu definição das diretrizes, elaboração de diagnóstico, consulta interna, reuniões temáticas com gestores e servidores, análise de viabilidade, definição e aprovação de objetivos estratégicos, elaboração de plano de comunicação, desenho do mapa estratégico e aprovação da portaria que instituiu o Planejamento Estratégico 2021-2026 em 30/06/2020. Uma vez aprovado o plano os gestores, em conjunto com o DGE, desenvolveram os indicadores de desempenho e as metas para desdobrar os objetivos estratégicos do mapa em ações. (CNJ -Cartilha – Planejamento Estratégico (V- 5, p. 1; e 2).

Desse modo, o CNJ divulgou no planejamento estratégico a missão, a visão e os valores. Sendo estes os seguintes:

Missão: promover o desenvolvimento do Poder Judiciário em benefício da sociedade, por meio de políticas judiciárias e do controle da autuação administrativa. Visão: Órgão de excelência em governança e gestão do Poder Judiciário, a garantir eficiência, transparência e responsabilidade social da Justiça brasileira. Valores: Proteção dos Direitos Fundamentais; Ética; Responsabilidade Social; Integração; comprometimento; Valorização das Pessoas; Agilidade; e Eficiência. (CNJ -Cartilha – Planejamento Estratégico. V- 5, p. 5 e 6).

Nessa acepção, segundo Chiavenato, A visão organizacional proporciona o foco no futuro e oferece as bases para a definição dos objetivos organizacionais a serem alcançados. Os objetivos devem atender simultaneamente a seis critérios: 1. Ser focalizados em um resultado: atingir, não em uma atividade. 2. Ser consistentes: ou seja, precisam estar

amarrados coerentemente a outros objetivos e demais metas da organização.3. Ser específicos: isto é, circunscritos e bem definidos. 4. Ser mensuráveis: ou seja, quantitativos e objetivos. 5. Ser relacionados com determinado período: como dia, semana, mês, ano ou 5 anos. 6. Ser alcançáveis: os objetivos devem ser perfeitamente possíveis (CHIAVENATO, 2014, p.62).

Posto isso, conforme essa abordagem segue abaixo alguns objetivos estratégicos estabelecidos pelo CNJ:

Desenvolver políticas judiciárias e outros instrumentos para o aperfeiçoamento das atividades dos órgãos do Poder Judiciário e dos seus serviços notariais e de registro, e dos demais órgãos correccionais; Estimular a desburocratização no Poder Judiciário; Aperfeiçoar políticas e práticas de gestão de pessoas; Promover práticas inovadoras de gestão e de incentivo ao trabalho colaborativo; Estimular a comunicação ao cidadão, a integração e a colaboração no âmbito do Poder Judiciário; e (...).

(CNJ -Cartilha – Planejamento Estratégico. V- 5, p. 7)

Frente ao exposto, observa-se que os instrumentos da administração (planejamento estratégico e processos) fornecem informações básicas para que se possa entender as Políticas Públicas adotadas pelos órgãos que compõem a justiça. Dessa maneira, as estratégias são desdobradas em indicadores de desempenho, metas e projetos institucionais. De acordo com Chiavenato, existem três tipos de objetivos: rotineiros, de aperfeiçoamento e inovadores.

1. Objetivos rotineiros: objetivos do cotidiano e que servem como padrões de desempenho do dia a dia.
2. Objetivos de aperfeiçoamento: objetivos que servem para melhorar e alavancar os atuais resultados da organização no sentido de aperfeiçoar e incrementar aquilo que já existe.
3. Objetivos inovadores: objetivos que incorporam ou agregam algo totalmente novo à organização. (CHIAVENATO, 2014, p.62)

Portanto, é por meio do planejamento estratégico que se estabelece os objetivos globais, bem como se define os objetivos: rotineiros, de aperfeiçoamento e os inovadores a serem adotados, propiciando o controle, para que se possa obter a melhoria contínua na prestação de serviços aos cidadãos.

Quando os processos são medidos, podemos revelar informações sobre a

Sua realidade de resultados, habilitando o gestor a tomar as decisões mais Apropriadas. As medidas são a fonte mais segura e insuspeita para tomar decisões consistentes. Por outro lado, o feeling e a sensibilidade, são atributos de natureza essencialmente subjetiva e, portanto, de cunho meramente emocional. Sem dúvida, esses atributos são também indispensáveis para chegarmos às decisões acertadas. Todavia, são as medidas que agregarão o caráter mais racional e objetivo às decisões (MACIEIRA, MARANHÃO, 2004, p.69).

Assim, o processo de compreensão da Política Pública de Gestão de Conflitos, também irá abranger a definição de um planejamento para a solução da demanda e, conseqüentemente, tem-se os seus desdobramentos em indicadores de desempenho, metas e projetos para alcançar um maior número de cidadãos. Assim como, também há uma preocupação com o tempo de duração da resolução dos conflitos.

Dessa maneira, o Conselho Nacional de Justiça incluiu no Objetivo Estratégico 8 que cabe:

Fortalecer a Política Judiciária de soluções alternativas de conflitos e a dejudicialização. Incentivar a política de conciliação e a mediação como instrumentos efetivos de pacificação social para solução e prevenção de litígios. Sensibilizar os órgãos de representação judiciária dos entes públicos no sentido de buscar, sempre que possível, a solução consensual dos litígios, bem como estabelecer critérios objetivos para inibir a utilização de “manobras processuais” que visem apenas postergar o fim do processo (CNJ – Plano Estratégico. V - 7, p. 19).

Nesse cenário, se estabelece o ciclo, retratando o número de demandas iniciais que chegam ao judiciário. Assim como essa metodologia permite quantificar o número de sentenças homologadas após a utilização dos métodos consensuais de solução de conflitos jurídicos.

Desse modo, segue abaixo figura com explicação do CNJ, abordando o assunto indicadores de gestão de conflitos:

Figura 02 – Indicadores – Objetivos Estratégicos 8.

Nº	Indicador	Metas						Responsável	Periodicidade
		2021	2022	2023	2024	2025	2026		
40	Índice de Implementação das Iniciativas que Promovam a Política de Soluções Adequadas de Conflitos	Implementar, ano a ano, 100% das ações que promovam a Política de Soluções Adequadas de Conflitos, até 2026						Comissão Permanente de Solução Adequada de Conflitos	Anual
		100%	100%	100%	100%	100%	100%		
	Fórmula	[(Total de ações concluídas no ano/Total de ações planejadas no ano)*100]							
	Descrição: mede o percentual de implantação das ações planejadas no ano								

Figura 02 – Indicadores – Objetivos Estratégicos 8. Fonte: CNJ – Plano Estratégico. V - 7, p. 19

Ademais, a padronização dos indicadores e a quantificação das demandas facilitam a visualização; o que, conseqüentemente, pode possibilitar a melhoria dos processos. Logo, é necessário estabelecer formulários para sistematizar as informações; colher dados para elaborar indicadores; e estabelecer sistemas de medição por meio do controle de processo. Assim, cria-se o monitoramento, gerando o ciclo de melhoria.

Como os indicadores são as relações entre variáveis representativas de um processo, que permitem gerenciá-lo, e mister defini-lo como grandezas resultantes da relação matemática entre duas ou mais Medidas de Desempenho. Estas, por sua vez, são as medições que quantificam o estado de um processo ou resultado deste: nº de defeitos, tempo de atendimento, unidades produzidas, etc. (SANTOS, 2007, p. 38).

Nesse sentido, o processo é uma condição necessária ao funcionamento, à avaliação e ao controle, o que permite a visualização da melhoria contínua.

Desse modo, segue abaixo quadro explicativo com definições a respeito dos processos:

Quadro 1 - Definições de Processos:

FONTE BIBLIOGRÁFICA	DEFINIÇÃO DE PROCESSO
Norma NBR ISO 9000:2000	Conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transforma insumos (entradas) em produtos (saídas).
Integration Definition for Modeling of Processes - ISEFO	Conjunto de atividades, funções ou tarefas identificadas, que ocorrem em um período de tempo e que produzem algum resultado.
Michael Hammer (em Reengenharia – Revolucionando a empresa e a Agenda)	1. Reunião de tarefas ou atividades isoladas; 2. Grupo organizado de atividades relacionadas que, juntas,

	criam um resultado de valor para o cliente.
Thomas H. Davenport (em Reengenharia de Processos)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente mercado. 2. Ordenação específica das atividades de trabalho, no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e inputs e outputs claramente identificados.
Rohit Ramaswamy (em Desing and Management of servisse Processes)	São sequencias de atividades que soa necessárias para realizar as transações e prestar o serviço.
Dianne Galloway (em Mapping Work Processes)	Uma sequência de passos, tarefas ou atividades que convertem entradas de fornecedores em uma saída. Um processo de trabalho adiciona valor as entradas, transformando-as ou usando-as para produzir alguma coisa nova.
Geary A Rummler e Alan P. Braches (em Melhores Desempenho das Empresas)	Uma série de etapas criadas para produzir um serviço ou um produto.

Fonte: MACIEIRA, MARANHÃO, 2004, p.13

Por conseguinte, pode-se afirmar que o controle de processo é um importante fator de transformação para a gestão dos conflitos, visto que as atividades, mesmo as mais simples, compõem uma rede de processos interconectados. À vista disso, à medida que mais profissionais e órgãos que compõem a justiça conhecem e aplicam a gestão de conflitos, isso contribui para que o Estado Democrático de Direito se constitua como um direito fundamental acessível a todos.

Enfim, observa-se que neste capítulo foi abordado o tema da gestão de conflitos e suas interfaces com os métodos da administração; de forma que a teoria e os resultados do CNJ foram trabalhados concomitantemente. Ao passo que, no capítulo anterior, expôs-se os resultados divulgados pelo CNJ em relação à gestão de conflitos durante a pandemia de Covid-19.

Agora, a próxima seção tem como objetivo demonstrar informações obtidas no portal da transparência em relação ao Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais. Já em relação à Defensoria Pública de Minas Gerais, cabe salientar que o estudo deverá ser pormenorizado em momento posterior. De tal sorte que apenas serão citadas informações preliminares retiradas

do portal da transparência da DPMG.

4.1. Gestão de Conflitos e os Resultados do TJMG

Esta seção apresenta um breve relato sobre o planejamento estratégico, processos e resultados obtidos no portal da transparência do Tribunal de Justiça do Estado de Minas Gerais – TJMG. Enquanto, ao final deste estudo, a Defensoria Pública de Minas Gerais – DPMG também será citada como exemplo de outro órgão que realiza o trabalho de Gestão dos Conflitos e utiliza a metodologia da administração para medir os seus processos e, conseqüentemente, os seus resultados.

Sobre isso, de acordo com o Plano Estratégico 2021/2026 do TJMG:

O planejamento estratégico é uma metodologia administrativa utilizada para desenvolver a estratégia da organização levando-se em consideração o ambiente na qual está inserida. Ele consiste em um conjunto de práticas gerenciais voltadas para a obtenção de resultados e condutas organizacionais com o objetivo de atender às expectativas da sociedade em relação à prestação jurisdicional. O planejamento estratégico permite à instituição identificar seus pontos fortes, frágeis, oportunidades e ameaças para melhor subsidiar as tomadas de decisões, gerir as atividades, vencer desafios e, por conseguinte, melhorar resultados para o alcance de nossa missão (PLANO ESTRATÉGICO - TJMG, 2021/2026, p. 5) .

A partir do exposto, observa-se que há um alinhamento do TJMG à estratégia Nacional (CNJ). Assim, segue abaixo figura que dispõe a respeito das diretrizes para elaboração do Planejamento estratégico do TJMG:

Figura 03 – Diretrizes para elaboração do PE/ASPLAG.



Fonte: Plano Estratégico 2021 -2026 – A estratégia do TJMG, p. 11.

Ao analisar o Mapa Estratégico do TJMG, verifica-se que o macro desafio V corresponde a adoção de soluções consensuais para os conflitos, por isso, segue abaixo trecho que trata do assunto:

Prevenção de Litígios e Adoção de Soluções Consensuais para os Conflitos: fomentar os meios extrajudiciais para prevenção e para resolução negociada de conflitos, com a participação ativa do cidadão. Estimular a comunidade a resolver seus conflitos sem necessidade de processo judicial, mediante conciliação, mediação e arbitragem. Promover parcerias entre os Poderes, a fim de evitar potenciais causas judiciais e destravar controvérsias existentes (PLANO ESTRATÉGICO - TJMG, 2021/2026, p. 14).

Ao analisar o Planejamento Estratégico e correlacioná-lo ao macrodesafio V, constata-se que o TJMG traçou o painel estratégico composto de indicadores e metas, assim como elencou iniciativas estratégicas e área responsável. Nesse sentido segue abaixo:

Figura 04 – Painel Estratégico – Macrodesafio V

MACRODESAFIO	INDICADOR	META	INICIATIVA ESTRATÉGICA	UNIDADE RESPONSÁVEL
5 Prevenção de Litígios e Adoção de Soluções Consensuais para os Conflitos.	5.1. Índice de Conciliação.	CNJ 3. Aumentar o indicador Índice de Conciliação do Justiça em Números em 1 ponto percentual em relação a 2022. Cláusula de barreira: 15% de Índice de Conciliação.	6. Programa Pontualidade S.O. 7. Programa de estruturação de políticas públicas autocompositivas de solução de conflitos. 12. Portfólio de Projetos e Ações da Justiça Especial. 45. Projeto de aprimoramento de extração, tratamento e explicitação de dados relativos às políticas autocompositivas. 47. Programa de otimização do funcionamento dos CEIUSCs - Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania.	Presidência: Coordenação do Projeto Pontualidade. GEJESP - Gerência de Suporte aos Juizados Especiais. 3ª Vice-Presidência

Fonte: Plano Estratégico 2021 -2026 – A estratégia do TJMG, p. 37.

Já ao analisar de forma geral todos os conceitos apresentados neste estudo em relação ao TJMG, pode-se afirmar que o TJMG cumpre com o objetivo de alinhar as estratégias e planos à justiça nacional.

Além disso, verifica-se que, conforme divulgação do Centro Judiciário de Soluções de Conflitos e Cidadania para demandas de Direito de Família (Cejus Família), do Tribunal de Minas Gerais (TJMG), do total de 209 audiências realizadas no segundo semestre de 2022, em 31,10%

ocorreu solução consensual (Tribunal de Justiça de Minas Gerais – TJMG, Portal da Transparência, online).

Face a isso, este estudo aponta que o TJMG investe continuamente nas práticas relacionadas à Gestão de Conflitos, o que sugere que a instituição reconhece a sua importância.

Já em relação a Defensoria Pública de Minas Gerais, os dados do ano de 2023 estão relatados em seu sítio eletrônico. Sendo assim, está descrito que ocorreram mais de 15 mil atendimentos extrajudiciais, considerando apenas os projetos e ações promovidos por meio da Coordenadoria de Projetos, Convênios e Parcerias. Dentre estes, mais de 4 mil foram pela Defensoria Itinerante. (Defensoria Pública de Minas Gerais – DPMG, Portal da Transparência, online)

Nessa situação, observa-se que ambos os órgãos, TJMG e DPMG, apresentam resultados que demonstram avanços na adoção da Gestão de Conflitos no atendimento aos cidadãos.

Ademais, verifica-se que a DPMG também possui planejamento estratégico estruturado. Assim sendo, em vista da amplitude do tema, cabe destacar que o seu estudo deverá ser aprofundado em momento oportuno.

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho analisou a gestão de conflitos como requisito indispensável ao acesso à justiça, fazendo um paralelo com as técnicas da administração (planejamento estratégico e processos). Nesse caso, é importante destacar que os métodos consensuais de solução de conflitos jurídicos correspondem aos processos internos dos tribunais e defensorias. Esses processos são Políticas Públicas, em benefício dos cidadãos que necessitam de soluções jurídicas.

A partir de todo o exposto, no primeiro capítulo pode-se compreender o que é a gestão de conflitos jurídicos, e ainda, abordou como técnicas de gestão de conflitos se inter-relacionam e possuem diferenciais. O segundo capítulo retratou a respeito do momento de pandemia e suas influências na alta dos índices de mediações e conciliações online. Esse fator também fez com que as tendências tecnológicas fossem intensificadas, o que mudou a forma de

atendimento da justiça brasileira. Já, o terceiro capítulo, abordou gestão de conflitos e suas interfaces com os métodos da administração, e nessa mesma parte, ainda foi apresentada a gestão de conflitos e os resultados do TJMG.

Para além disso, no decorrer desse estudo, observou-se que os instrumentos da administração constituem uma metodologia administrativa muito utilizada por todos os tipos de organizações, ou seja, não só nos tribunais e defensorias, mas, principalmente, em empresas privadas e outros órgãos públicos. Logo, cabe sublinhar que o planejamento estratégico e a estruturação dos processos internos possibilitam a compreensão e a quantificação dos procedimentos desenvolvidos pelas instituições.

Portanto, conclui-se que a Gestão de Conflitos no TJMG e suas interfaces com as práticas gerencias estão voltadas ao controle dos processos judiciais e extrajudiciais. Esse estudo permitiu que se compreenda que os trabalhos dos operadores do direito não devem ocorrer de forma isolada. Conseqüentemente, necessário a prática interdisciplinar entre as ciências jurídicas e os métodos da administração para a ampliação do acesso à justiça para todos.

Nesse sentido, o saber jurídico e suas interfaces com as técnicas da administração propiciam o conhecimento das demandas, permitem a padronização dos indicadores e a quantificação dos resultados. Logo, essa junção tem o objetivo de atender às expectativas da sociedade em relação à prestação jurisdicional.

Além das conclusões obtidas acima, recomenda-se a execução de trabalhos futuros que possam complementar o estudo realizado neste artigo. Assim, sugere-se o estudo a respeito do planejamento estratégico e dos processos de gestão de conflitos na Defensoria Pública de Minas Gerais – DPMG.

REFERÊNCIAS

AZEVEDO, J. A (1996). A arbitragem e o direito do consumidor. **Revista da Faculdade de Direito**, 91, 265-275. Encontrada em: <https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/view/67337>. Acessado em 03 de março de 2024.

BRASIL. Constituição Federal de 1988. Encontrada em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acessado em 03 de março de 2024.

BRASIL. Convenção de Nova Iorque sobre Arbitragem. Decreto nº, 4.311 de 23/07/2002. Encontrado em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/2002/d4311.htm. Acessado em 03 de março de 2024.

BRASIL, Lei da arbitragem. Lei nº 9.307, de 23/09/1996. Encontrado em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9307.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%209.307%2C%20DE%2023,Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20arbitragem.&text=Art.%201%C2%BA%20As%20pessoas%20capazes,relativos%20a%20direitos%20patrimoniais%20dispon%C3%ADveis.&text=Art.%202%C2%BA%20A%20arbitragem%20poder%C3%A1,eq%C3%BCidade%2C%20a%20crit%C3%A9rio%20das%20partes. Acessado em: 04 de março de 2024.

BRASIL. Lei nº 13.140 de 26/06/2015. Encontrado em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acessado em: 04 de março de 2024.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à Justiça**. Tradução Ellen Gracie. Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CAPPELLETTI, Mauro. **Os métodos alternativos de solução de conflitos no quadro do movimento universal**. Porto Alegre: Fabris, 1988.

de Acesso à Justiça. **Revista do Processo**. São Paulo: RT, nº. 74, ano 19, p. 82-97, abril-junho/1994.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas - novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4aed. Campus, 2004, 512 P.

CNJ. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010 – Política Judiciária Nacional de Tratamento dos Conflitos de interesses. Encontrado em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2011/02/Resolucao_n_125-GP.pdf. Acessado em: 04 de março de 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça – Cartilha: Planejamento Estratégico. Encontrado em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/08/cartilha_planejamento-estrategico-v-5.pdf. Acessado em: 17 de junho de 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça – Portal da Transparência e Prestação de Contas / Ouvidoria. Encontrado em: https://www.cnj.jus.br/empresa-de-mediacao_soluciona-mais-de-16-mil-conflitos-durante-a-pandemia/. Acessado em: 17 de junho de 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça – Portaria Nº 61 de 31/03/2020. Encontrado em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3266#:~:text=Institui%20a%20plataforma%20emergencial%20de,decorrente%20da%20pandemia%20Covid%2D19>. Acessado em: 17 de junho de 2024.

CNJ. Conselho Nacional de Justiça – Plano Estratégico do Conselho Nacional de Justiça 2021 – 2026 Encontrado em: https://www.cnj.jus.br/wp_content/uploads/2024/03/plano-estrategico-7a-versao.pdf. Acessado em: 17 de junho de 2024.

23

CNJ. Conselho Nacional de Justiça – Revista: Justiça em números de 2022. Encontrado em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em_numeros-2022-1.pdf. Acessado em: 04 de março de 2024.

DEFENSORIA PÚBLICA DE MINAS GERAIS – DPMG. Encontrado em: <https://defensoria.mg.def.br/defensoria-publica-de-minas-gerais-realizou-mais-de-15-mil-atendimentos-extrajudiciais-em-2023-por-meio-da-coordenadoria-de-projetos/>. Acessado em: 04 de março de 2024.

FREIRE, Paulo. **Pedagogia da Esperança: reencontro com a Pedagogia do Oprimido.** Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

MACIEIRA, Maria Elisa Bastos; MARANHÃO, Mauriti. **O Processo Nosso de Cada Dia: Modelagem de Processo de Trabalho.** Qualitymark, 2004. 242 p.

MAIRINK, Carlos Henrique Passos. **Descomplicando o Projeto de Pesquisa.** [recurso eletrônico] / Carlos Henrique Passos Mairink - Belo Horizonte, MG: CaMaiK, 2018.

MAIRINK, Carlos Henrique Passos. HAMANAKA, Raíssa Yuri. SOARES, Filipi Miranda. **Manual para normalização de artigos científicos: atualizado de acordo com as NBR 6022/2018 e NBR 6023/2018.** 2. ed. rev. e atual. - Belo Horizonte: CaMaiK, 2020.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS – TJMG. Encontrado em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/noticias/cejusc-familia-do-tjmg-amplia-numero-de-acordos-em-processos-de-2-rau.htm#:~:text=O%20Centro%20Judici%C3%A1rio%20de%20Solu%C3%A7%C3%A3o,2022%2C%20em%20209%20audi%C3%A2ncias%20realizadas.> Acessado em: 04 de março de 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS – TJMG. Plano Estratégico 2021/2026 Encontrado em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/transparencia/gestao/>. Acessado em 18 de junho de 2024.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DE MINAS GERAIS – TJMG. Plano Estratégico 2021/2026 Encontrado em: <https://www.tjmg.jus.br/portal-tjmg/transparencia/gestao/>. Acessado em 18 de junho de 2024.

SALES, Lília Maia de Moraes; VASCONCELOS, Mônica Carvalho. **Mediação Familiar.** Fortaleza: Expressão Editora, 2006.

REALE, Miguel. Lições Preliminares de Direito. 27 ed. São Paulo. 2002.

ROSENBLATT, Ana. KIRCHNER, Felipe. BARBOSA, Rafael V. M. CAVALCANTI, Ricardo. R. B. **Manual de Mediação.** 1 ED. Brasília: CEAD/ENAM, 2014.

SANTOS, Márcio Bambirra. **Mudanças Organizacionais: Técnicas e Métodos para a Inovação.** 2º e. Lastro, 2007. 300 p.

SCRIPILLITI, Marcos Scarcela Portela. CAETANO, José Fernando Caetano. Aspectos relevantes da mediação. In: **Revista de Arbitragem e Mediação**, São Paulo, RT, ano 1, n. 1, p. 317-331, jan./abr., 2004.

VEZZULLA, Juan Carlos: **Mediação: Guia para usuários e profissionais.** Florianópolis: IMAB, 2001.