https://doi.org/10.54795/RejuBespecial.InvJud.218

JUSTIÇA *DATA-DRIVEN* E *MULTISERVICE*: *MINDSET* INOVADOR PARA A PROMOÇÃO DE UMA JURISDIÇÃO CENTRADA NO USUÁRIO

DATA-DRIVEN AND MULTISERVICE JUSTICE: AN INNOVATIVE MINDSET FOR PROMOTING USER-CENTERED JURISDICTION

ASCIONE ALENCAR LINHARES
Graduada em Direito pelo Centro Universitário de João Pessoa (Unipê), especialista em Jurisdição Inovadora: para além de 2030 e ex-aluna especial do mestrado em Direito e Poder Judiciário, na disciplina "Métodos Autocompositivos em Juízo", ambos ministrados pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (Enfam). É preceptora da Escola Superior da Magistratura da Paraíba (Esma) desde 2018 e Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Estado da Paraíba (TJPB) desde o ano de 2006. https://orcid.org/0009-0000-4000-0003

MICHELLE ROBERTA BRAVO BRESSAN
Graduada em Direito pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), pós-graduada em Direito Público com ênfase em Direito Constitucional pelo Centro Universitário Leonardo da Vinci (Uniasselvi) e especialista em Jurisdição Inovadora: para além de 2030 pela Enfam. É servidora da Justiça Federal do Rio Grande do Sul desde 2005. https://orcid.org/0009-0007-4668-7310

MICHELLE OLIVEIRA CHAGAS SILVA
Graduada em Direito pela Universidade Tiradentes (Unit), pós-graduada em Teorias do Estado e do Direito Público pela Unit, em Direito Civil e Processual Civil pela Escola Judicial de Pernambuco (Esmape) e em Jurisdição Inovadora: para além de 2030 pela Enfam. É Juíza de Direito do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco (TJPE) e membro do Centro de Inteligência do Tribunal de Justiça do Estado de Pernambuco (Cijuspe). https://orcid.org/0009-0006-2104-6480

RESUMO

Este trabalho pretende demonstrar que a justiça *data-driven* e *multiservice* trata de um *mindset* inovador por viabilizar o acesso qualificado à justiça, a participação ativa dos sujeitos no tratamento do conflito e a valorização da cultura da paz. O texto apresenta a dicotomia existente entre a evolução normativa brasileira acerca da implementação da Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e a lenta e inexpressiva redução do estoque processual nos últimos anos. Para tanto, traz uma análise acerca dos dados estatísticos junto ao Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com destaque para os impactos da gestão de dados na adoção de medidas reativas e estratégicas eficientes no tratamento das lides. A justiça *data-driven* viabiliza o gerenciamento qualificado de dados, com impacto na gestão do Judiciário e na efetividade da performance judicial. Dentre os métodos de tratamento de conflitos, aborda-se a conciliação, a mediação e a justiça restaurativa. A metodologia utilizada foi a revisão bibliográfica e documental, bem como a coleta de dados junto ao Relatório Justiça em Números 2022 do CNJ. Conclui-se, assim, que a justiça multiportas propõe métodos de solução do conflito, além da solução adjudicada imposta por sentença judicial, mostrando-se alternativa eficiente para o jurisdicionado e para o Sistema de Justiça abarrotado de processos.

Palavras-chave: Inovação; acesso qualificado à justiça; gestão de dados; justiça multiportas; cultura da pacificação social.

ABSTRACT

The present work aims to demonstrate that data-driven and multi-service justice represents an innovative mindset by enabling qualified access to justice, active participation of individuals in conflict resolution, and the promotion of a culture of peace. The text presents the dichotomy between the Brazilian normative evolution regarding the implementation of a national Judicial Policy for the adequate

treatment of conflicts of interest within the Judiciary, and the slow and ineffective reduction of the case backlog in recent years. To this end, it provides an analysis of statistical data from the National Council of Justice (CNJ), highlighting the impacts of data management on the adoption of efficient reactive and strategic measures in handling disputes. Data-driven justice enables qualified data management with an impact on judicial administration and the effectiveness of judicial performance. Among the methods of conflict resolution, it addresses conciliation, mediation, and restorative justice. The methodology used includes bibliographic and documentary review, as well as data collection from the CNJ's 2022 Justice in Numbers Report. It is concluded that Multiportas Justice proposes conflict resolution methods beyond the adjudicated solution imposed by judicial decisions, proving to be an efficient alternative for litigants and for the overloaded Justice System.

Keywords: Innovation; qualified access to justice; data management; Multiportas justice; culture of social pacification.

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 Inovação e justiça multiportas. 3 Justiça *data driven* e o sistema *multiservice*: a gestão qualificada de dados como vetor propulsor da atividade judicial. 4 A conciliação em uma nova perspectiva: um retorno às pessoas e às relações. 5 Mediação: uma visão humanizada e transformativa do conflito. 6 "Eu sou porque nós somos" — Justiça restaurativa: pensamento sistêmico e perspectiva holística do ser humano. 7 Considerações finais. Referências bibliográficas

1 INTRODUÇÃO

Não há como negar: por mais que a Justiça brasileira tenha avançado e potencializado a resposta estatal frente aos conflitos

judicializados que surgem a cada dia, a busca pela intervenção do Poder Judiciário na resolução das disputas — inerentes à natureza humana — não dá sinais de trégua ou arrefecimento. E quando, aparentemente, isso ocorre, trata-se apenas de uma situação passageira, que não tem o condão de perdurar e de fato gerar uma nova realidade, especialmente materializada por uma prestação jurisdicional entendida como justa, adequada e ministrada dentro de uma faixa temporal razoável, de modo a pôr fim à "perene" crise arrostada pelo sistema tradicional de justiça. Tal situação nos faz, pela sua pertinência e atualidade, resgatar a parábola de autoria do escritor Franz Kafka trazida por Susskind[1], na qual Kafka revela figurativamente que, diante da lei, havia um guardião e que este, ao receber um homem do campo, negou o seu pedido de amparo à lei, naquele exato momento, levando o homem a questionar sobre tantas dificuldades impostas e a projetar que a lei, na verdade, deveria ser acessível a todos e em todos os momentos[2].

Como ressabido, diversos são os empecilhos para o não funcionamento das engrenagens do Poder Judiciário — estrutural, humana, tecnológica e, inclusive, cultural —, sendo ainda presente a imagem opaca de que apenas uma solução adjudicada, por meio de um título sentencial, teria o condão de pôr termo a um litígio.

Some-se a isso que a experiência e, sobretudo, os dados — e estes não hão como refutar — especialmente quando catalogados pelo próprio Conselho Nacional de Justiça (CNJ), estão mostrando que o peso atualmente suportado pelo Poder Judiciário precisa, sob pena de colapso, ser dividido e, em sua grande maioria, repassado aos próprios usuários do sistema. Para tanto, é necessário resgatar a credibilidade, a eficiência institucional e, com mais razão, mediante um novo *mindset*

1 SUSSKIND, R. **Online Courts and the Future of Justice**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

2 Tradução livre da frase: "Before the law stands a gatekeeper. A man from the country comes to this gatekeeper and requests admittance into the law. But the gatekeeper says that he cannot grant him admittance right now...The man from the country had not expected such difficulties; after all, he thinks, the law should be accessible to everyone at all times."

quanto ao serviço judiciário, inovar para conferir a possibilidade de que o próprio cidadão seja estimulado e profissionalmente orientado a solver, em ambiente apropriado, seus conflitos, mediante a efetiva implementação do sistema multiportas, com ênfase na consensualidade, no afã de promover a verdadeira paz social.

A discussão fundamental do artigo em liça consiste, portanto, em analisar a efetiva implantação do princípio da inovação como valor judicial para, por meio de uma gestão qualificada de dados, propor a oferta de um menu de serviços voltado ao tratamento adequado das controvérsias, nos moldes preconizados pela Resolução n. 125 do CNJ[3], pelo Código de Processo Civil de 2015[4] e pela Lei da Mediação (Lei n. 13.140/2015)[5], de modo a promover uma sólida mudança de mentalidade, substituindo uma massificada cultura de litigiosidade por uma posição consensualizada em homenagem a uma cultura de pacificação. Com isso, objetiva-se sanar a inegável ineficiência do aparato judicial na sua missão constitucional de dizer o direito, por meio de uma prestação jurisdicional célere e efetiva, como conclamo da sociedade.

Nesse diapasão, em um primeiro momento, será abordado o princípio da inovação e sua correlação com o Sistema de Justiça multiportas. Em seguida, serão reservados tópicos para a gestão qualificada de dados — justiça "*data driven*" — e para os métodos autocompositivos previstos em juízo, em uma nova perspectiva para a solução adequada de conflitos, quando se ressignificarão os institutos da conciliação e da mediação, bem

[3] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2013. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156. Acesso em: 31 maio 2023.

[4] BRASIL. **Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 31 maio 2023.

[5] BRASIL. **Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública [...]. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 31 maio 2023.

como será tratada a relevância da justiça restaurativa para a solução dos litígios. Por fim, serão feitos breves apontamentos, à guisa de conclusão, para reforçar a necessidade de desconstituir a cultura da litigiosidade e abrir espaço para a efetiva adoção de uma cultura do diálogo como verdadeiro instrumento de pacificação social.

2 INOVAÇÃO E JUSTIÇA MULTIPORTAS

A Constituição Federal de 1988[6] é concebida como referência de avanço na gestão judiciária por estabelecer uma nova estrutura para o Poder Judiciário, abarcando princípios, firmando objetivos e impondo deveres, e por apresentar regramento específico para tanto. No tocante aos princípios, no artigo 37, a Constituição Federal estabelece que os poderes da União, dos Estados, Distrito Federal e Municípios devem obedecer, entre outros, ao princípio da eficiência. No tocante aos deveres, o artigo 39, § 7º, também estabelece que lei da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios disciplinará a aplicação de recursos orçamentários para o aprimoramento dos serviços públicos. Ademais, o texto constitucional, em seu artigo 219, parágrafo único, determina que o Estado estimulará a formação e o fortalecimento da inovação no setor público. Destarte, eficiência, inovação e aprimoramento dos serviços públicos são imposições constitucionais para a gestão judiciária.

O início do debate acerca da inovação no âmbito do Poder Judiciário ocorre quando das discussões que resultaram na promulgação da Emenda Constitucional n. 45, em dezembro de 2004[7].

[6] BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022].

[7] BRASIL. **Emenda Constitucional n. 45, de 30 de dezembro de 2004**. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em 31 maio 2023.

Consoante exposição de motivos da Emenda Constitucional n. 45/2004, a Justiça brasileira é cara, morosa e eivada de senões que obstaculizam que os jurisdicionados recebam a prestação que um Estado democrático lhes deve, havendo a necessidade de implementação de uma *nova justiça*, uma justiça que precisava modernizar-se em seus vários setores, com a consciência de que os juízes fazem parte da comunidade e que somente enquanto partícipes dessa mesma comunidade podem distribuir justiça.

A inovação é somente inserida expressamente no texto constitucional pela Emenda Constitucional n. 85, em fevereiro de 2015[8], cuja finalidade foi alterar e adicionar dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. A despeito disso, a Constituição não conceitua inovação, deixando para os estudiosos essa tarefa. Segundo Stumpf[9], a inovação no Judiciário é o caminho a ser trilhado para superar o complexo problema de sua morosidade, de forma que o esse Poder precisa estabelecer e incentivar um processo sistemático de inovação como forma de alterar processos de trabalho na busca da eficiência da prestação jurisdicional, cabendo aos juízes, em especial, assumir esse papel e liderar o processo de mudança.

Cabe registrar que inovação judicial e emprego da tecnologia na prestação jurisdicional possuem concepções diversas. A inovação judicial é elemento de promoção de mudança da cultura organizacional, com agregação de um valor judicial, tendo como princípio a centralidade no jurisdicionado, destinada a uma "jurisdição humanizada, democrática, transparente, sustentável e solidária"[10]. Enquanto isso, o emprego da

[8] BRASIL. **Emenda Constitucional n. 85, de 26 de fevereiro de 2015**. Altera e adiciona dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc85.htm. Acesso em 31 maio 2023.

[9] STUMPF, J. C. **Poder Judiciário**: morosidade e inovação. 2009. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) – Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

[10] CLEMENTINO, M. B. M. Princípios da inovação judicial: a Justiça como serviço. **ConJur**, São Paulo, 9 nov. 2020.

tecnologia trata de ferramentas para que a inovação possa atingir as suas finalidades. Assim, a melhor correspondência entre inovação e tecnologia é a relação entre fim e meio.

Em relação ao princípio da centralidade no jurisdicionado/foco no usuário, Clementino elucida os principais desafios no seguinte vídeo:

Figura 1 – Vídeo do Prof. Dr. Marco Bruno Miranda Clementino sobre os desafios da chamada Justiça Inovadora.



Fonte: Vídeo no YouTube[11].

Ademais, a centralidade no jurisdicionado trata-se de um dos princípios da inovação judicial, segundo a qual a justiça deve ser transformada em um serviço em prol do usuário, estruturado e pensado para atender às suas necessidades, garantindo-lhe a melhor experiência. Nesse sentido, o professor Marco Bruno Clementino afirma:

> [...] espécie de matriz filosófica dos demais: a centralidade no jurisdicionado, que lida com habilidades e atitudes no contexto da jurisdição. Ele é o indutor de um modelo de jurisdição que se organiza de dentro para fora, sob a premissa de uma autoridade que serve e escuta, que deixa de focar no processo para se estruturar de forma a proporcionar ao jurisdicionado a melhor experiência possível, nos limites da aplicação da Constituição e da lei. Ele pressupõe essencialmente o exercício de empatia, de se colocar na posição do

[11] PROF. Dr. Marco Bruno Miranda Clementino - Pós-Graduação Jurisdição Inovadora para além de 2030. [*S.l.: s.n.*], 2022. 1 vídeo (4 min). Publicado pelo canal Michelle Chagas.

> jurisdicionado, para tentar oferecer o serviço que gostaria de receber no lugar dele. Parece algo simples ou mesmo rudimentar, mas é algo de um impressionante poder transformador da jurisdição, em benefício da democratização do Direito[12].

Nessa perspectiva de eficiência, gestão judiciária e inovação, premente tratar da Agenda 2030 e seus dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), por impactar na atuação do Poder Judiciário.

Em dezembro de 2015, na sede da Organização das Nações Unidas (ONU), 193 Estados Membros — dentre os quais o Brasil — firmaram um compromisso global, a Agenda 2030, para o desenvolvimento sustentável, que resultou na definição de dezessete ODS. Todos os ODS têm relação direta ou indireta com a atuação do Judiciário, embora o 16º trate precisamente do tema Justiça e Instituições Eficazes.

A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável é compreendida como guia de atuação estratégica para o desenvolvimento econômico, social e ambiental. Sendo assim, os objetivos fundamentais ostentam caráter obrigatório com vinculação imperativa de todos os poderes públicos, servindo para conformar a legislação, a prática judicial e a atuação dos órgãos estatais, que devem agir no sentido de concretizá-los[13]. O Poder Judiciário não apenas aderiu à Agenda 2030 (Portaria n. 133/2018[14]), mas também transformou os objetivos em metas (tais como a Meta n. 9/2021, do CNJ) e Instituiu a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário (Resolução n. 395/2021[15]).

---

[12] *Ibid*.

[13] RISTER, C. A. **Direito ao desenvolvimento**. São Paulo: Renovar, 2007.

[14] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Portaria n. 133, de 28 de setembro de 2018**. Institui Comitê Interinstitucional destinado a proceder estudos e apresentar proposta de integração das metas do Poder Judiciário com as metas e indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Agenda 2030. 2022. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2721. Acesso em 31 maio 2023.

[15] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. 2021. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973. Acesso em: 31 maio 2023.

A Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário é constituída para atender aos ODS incorporados à Estratégia Nacional do Poder Judiciário 2021-2026. Dentre os macrodesafios da Estratégia Nacional[16], estão a prevenção de litígios e a adoção de soluções consensuais para os conflitos, fazendo referência ao fomento de meios extrajudiciais para prevenção e resolução negociada de conflitos, com participação ativa do cidadão, visando estimular a comunidade a dirimir suas contendas sem necessidade de processo judicial, mediante conciliação. Nessa conjuntura é que se enquadra o tema de justiça multiportas de solução de conflitos.

Os números apresentados pelo Relatório Justiça em Números 2022 do CNJ[17] demonstram que, no Brasil, o processo tradicional é a principal opção do jurisdicionado para o acesso à justiça, na busca da solução do conflito. Tal panorama é reflexo da cultura da litigiosidade brasileira, agregada à lógica adversarial, com incentivo à posição de rivalidade entre as partes e a busca por uma solução adjudicatória pelo Judiciário por meio de sentença impositiva ao conflito.

O excesso de demandas e a crise no Sistema de Justiça impactam na eficiência e na celeridade da resolução dos conflitos[18]. É necessário, portanto, pensar em como resguardar o acesso à justiça sem criar um colapso no Judiciário.

O acesso à justiça e a inafastabilidade da jurisdição tratam de direitos fundamentais resguardados pela Constituição. Com a evolução da concepção de tais direitos, compreende-se que o acesso à ordem jurídica justa resta efetivada por meio da tutela adequada, capaz de solucionar o conflito e promover a pacificação entre as partes[19]. Por conseguinte, a inafastabilidade do controle jurisdicional não estaria

[16] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Macrodesafios 2021-2026. **Conselho Nacional de Justiça**, Brasília, DF, [2020].

[17] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2022**. Brasília, DF: CNJ, 2022.

[18] FUX, L.; ÁVILA, H.; CABRAL, T. N. X. (coord.). **Tecnologia e justiça multiportas**. Indaiatuba: Foco, 2021.

[19] GRINOVER, A. P. **Ensaios sobre a processualidade**: fundamentos para uma nova teoria geral do processo. Brasília, DF: Gazeta Jurídica, 2018.

limitada a um mero acesso formal aos órgãos judiciários, mas sim um acesso qualificado à justiça, propiciando uma tutela jurisdicional efetiva, tempestiva e adequada[20].

Outrossim, cabe destacar a relação existente entre inovação e inafastabilidade da Jurisdição:

> [...] a atividade-fim do Poder Judiciário, que é a prestação jurisdicional, é também a razão última de sua existência, sendo, então, o objeto direto ou indireto do aperfeiçoamento por meio de sua inovação. Aparentemente, isso simplificaria a atividade inovadora do Judiciário, mas a realidade é outra porque a prestação jurisdicional é um serviço público que envolve questões relacionadas a todo e qualquer tema da vida das pessoas, tendo em vista o princípio da inafastabilidade da jurisdição (art. 5.º, XXXV, da CF/1988).[21]

O professor Frank Ernest Arnold Sander, em 1976, apresentou o *multi-door corthouse system*[22] na Universidade de Harvard, Estados Unidos, quando chamado pela Suprema Corte Americana para tratar acerca das dificuldades enfrentadas na administração da justiça naquele país. Segundo o modelo, deveriam funcionar centros especializados, no âmbito do Poder Judiciário americano, dotados de especialistas treinados para atender os cidadãos. Após o relato acerca do conflito, o especialista apresentaria as várias opções de solução de conflitos, indicando a mais adequada para a resolução da controvérsia. Desse modo, o modelo construiu a ideia de que a solução adjudicada

[20] WATANABE, K. Acesso à justiça e meios consensuais de solução de conflitos. *In*: ALMEIDA, R. A.; ALMEIDA, T.; CRESPO, M. H. (org.). **Tribunal Multiportas**: Investindo no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2012. p. 87-94.

[21] NEVES JUNIOR, P. C. **Judiciário 5.0**: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica. São Paulo: Blucher, 2020. p. 140-141.

[22] SANDER, F. E. A. Multi-Door Courthouse: Settling Disputes in the Year 2000. **Barrister**, [*S. l.*] v. 3, p. 18, 1976.

é apenas umas das portas de solução do conflito, ao lado de outras, como a mediação, conciliação e a arbitragem.

A justiça multiportas propõe a substituição da cultura do litígio pela cultura da negociação harmoniosa da solução dos conflitos, na busca da pacificação social, realçando-se a boa-fé e os métodos cooperativos[23].

A Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário é instituída, em 2010, pela Resolução n. 125/2010[24]. A resolução dita que cabe ao Judiciário estabelecer política pública de tratamento adequado dos problemas jurídicos e dos conflitos de interesses, que ocorrem em larga e crescente escala na sociedade, para organizar, em âmbito nacional, não somente os serviços prestados nos processos judiciais, como também os que possam sê-lo mediante outros mecanismos de solução de conflitos, em especial os consensuais, como a mediação e a conciliação, a fim de consolidar uma política pública permanente de incentivo e aperfeiçoamento dos mecanismos consensuais de solução de litígios. A resolução reconhece ainda que a conciliação, a mediação e outros métodos consensuais de solução de conflitos são instrumentos efetivos de pacificação social, solução e prevenção de litígios, e que a sua apropriada disciplina em programas já implementados no país tem reduzido a excessiva judicialização dos conflitos de interesses, a quantidade de recursos e de execução de sentenças. Valorizam-se, assim, a solução dos conflitos e a pacificação social por meio de práticas de promoção do diálogo e da participação ativa das partes.

O Código de Processo Civil de 2015 reza que o Estado-Juiz deve promover, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos, apresentando não só disposições principiológicas, como

[23] GARCEZ, J. M. R. **Negociação**. ADRS. Mediação. Conciliação e Arbitragem. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003.

[24] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2013. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156. Acesso em: 31 maio 2023.

também regramento próprio acerca do tema. A solução consensual de conflitos deve ser estimulada não só pelos juízes, mas também pelos *stakeholders*, inclusive, no curso do processo. O Código traz seção própria disciplinando as atividades dos conciliadores e mediadores, que passam a ser incluídos no rol de auxiliares da justiça, valorizando a sua atuação na promoção da resolução do conflito. A audiência de conciliação ou mediação é inserida como etapa do procedimento comum. Nesse sentido, os Centros Judiciários de Solução de Conflitos (Cejuscs) são criados, atuando como órgãos auxiliares das unidades jurisdicionais, na realização das audiências, seja de processos judicializados, seja nos casos pré-processuais.

A cultura da paz foi ainda fortalecida pela Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário, disciplinada pela Resolução n. 225/2016[25]. A resolução anuncia que a complexidade dos fenômenos de conflito e violência deve ser considerada em seus aspectos relacionais individuais, mas também, comunitários, institucionais e sociais, já que contribuem para seu surgimento, impondo o estabelecimento de fluxos e procedimentos que cuidem dessas dimensões e promovam mudanças de paradigmas em espaços apropriados e adequados. A resolução estipula que, para o atendimento aos adolescentes em conflito com a lei, devem incidir os princípios da excepcionalidade, da intervenção judicial e da imposição de medidas, favorecendo meios de autocomposição de conflitos, priorizando a práticas ou medidas restaurativas e que, sempre que possível, atendam às vítimas.

O contexto apresentado demonstra que a Política de Administração da Justiça exige que o Judiciário promova um aprimoramento da atividade jurisdicional, sob pena de sobrecarga do Sistema de Justiça, a ponto de comprometer a eficiência e a celeridade da resolução dos

[25] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 225, de 31 de maio de 2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2022. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2289. Acesso em: 31 maio 2023.

conflitos, afetando os direitos do jurisdicionado. Pensar o processo judicial como o único método de resolução de conflito e a sentença como a única forma correta de promover justiça é negar os efeitos positivos trazidos pelos outros métodos de solução de conflitos, entre os quais o acesso qualificado de acesso à justiça, ou seja, efetivo, tempestivo e adequado.

A valorização do modelo de justiça multiportas na ordem jurídica brasileira é representada não só pelas Resoluções n. 125/2010 e n. 225/2016 como também pelo Código de Processo Civil de 2015. O texto processual reconhece em seus dispositivos a possibilidade de acesso à justiça por outras vias, incorporando os meios consensuais de conflitos ao cenário judicial e à cultura da paz.

Estimula-se, assim, a mudança da cultura da sentença para a cultura da pacificação. As soluções consensuais são concebidas como mais adequadas pelo fato de serem construídas democraticamente pelas partes interessadas. Os sujeitos e a natureza do conflito possuem suas peculiaridades, razão pela qual reclamam soluções diferenciadas, diversas das que decorrem da pura aplicação de uma norma jurídica aos fatos, da solução pelo critério do "certo ou errado", "do tudo ou nada", "do branco ou preto" dada pelo método da solução adjudicada pela autoridade estatal[26].

A justiça multiportas, desse modo, pode ser compreendida como uma inovação judicial, na medida em que se contrapõe à ideia de que o processo judicial é a única forma de resolução de conflito capaz de fazer justiça, abrindo espaço para a aplicação de outros métodos de resolução condizentes com o tipo de conflito de interesses envolvido, viabilizando o aprimoramento da atividade jurisdicional por meio da participação ativa dos sujeitos, da valorização da cultura da paz e do acesso à justiça de forma efetiva.

[26] WATANABE, K. **Acesso à ordem jurídica justa**: conceito atualizado de acesso à justiça, processos coletivos e outros estudos. Belo Horizonte: Del Rey, 2019.

3 JUSTIÇA *DATA DRIVEN* E O SISTEMA *MULTISERVICE*: A GESTÃO QUALIFICADA DE DADOS COMO VETOR PROPULSOR DA ATIVIDADE JUDICIAL

A atual conjuntura do Poder Judiciário brasileiro, veiculada por meio do Relatório Justiça em Números 2022 do CNJ[27], demonstra que, a despeito da adoção de uma recente política nacional de administração judiciária voltada à reestruturação do serviço judicial, houve uma lenta e inexpressiva redução do estoque processual nos anos de 2018-2020[28]. E, para acirrar ainda mais esse descompasso entre a busca e a entrega da tutela judicial, logo no ano seguinte, em 2021, ao término do período pandêmico, constatou-se o retrocesso desse declínio processual, de modo a interromper o levante da atividade judiciária dentro de uma nova perspectiva de eficiência e celeridade.

De modo a materializar a gravidade da "crise" enfrentada pela Justiça nacional, em termos numéricos, consoante à massa de dados estatísticos do CNJ, em 2020 havia um acervo processual total de 75,4 milhões de feitos ativos, mas, já em 2021, esse estoque elevou-se para 77,3 milhões de ações judicializadas, todas aguardando de alguma forma uma resposta estatal definitiva, apesar de, inversamente, os índices de produção estatal se superarem anualmente. Um dado bastante superlativo até para a área das ciências exatas.

---

[27] "O ano de 2017 foi marcado pelo primeiro ano da série histórica em que se constatou freio no acervo, que vinha crescendo desde 2009 e manteve-se relativamente constante em 2017. Em 2018, pela primeira vez na última década, houve de fato redução no volume de casos pendentes, com queda de quase um milhão de processos judiciais. Em 2019, a redução foi ainda maior, com aproximadamente um milhão e meio de processos a menos em tramitação no Poder Judiciário. Em 2020, foi constatada na série histórica a maior redução do acervo de processos pendentes, com a redução de cerca de dois milhões de processos, confirmando a contínua tendência de baixa desde 2017." CNJ. **Justiça em Números 2021**. Brasília, DF: CNJ, 2021. p. 102-103.

[28] O Poder Judiciário brasileiro finalizou 2021 com 77,3 milhões de processos em tramitação aguardando uma solução definitiva, o que representa um acréscimo, em relação a 2020, de 800 mil processos judiciais, eis que houve o ingresso de 27,7 milhões de processos, enquanto foram baixados 26,9 milhões. CNJ, 2022.

Nesse prumo, a base Nacional de Dados do Poder Judiciário (DataJud)[29], fonte primária de obtenção de dados empíricos para a confecção dos principais indicadores de desempenho da atividade judicial, alardeia que mesmo havendo, hodiernamente, um sólido incremento da resposta estatal frente aos conflitos judicializados — inclusive mediante a introdução de metodologias gerenciais e de ferramentais tecnológicos, com destaque ao processo judicial eletrônico (Processo Judicial eletrônico e suas variadas ramificações da Justiça Digital[30]) —, as demandas apresentadas, no dia a dia forense, são exponencialmente superiores aos casos solucionados. Por isso, as solicitações se acumulam com aquelas anteriormente propostas perante o Poder Judiciário, retroalimentando, desse modo, um nefasto quadro de ineficiência e descrédito do serviço judicial, agravado pelos sérios e irreparáveis reflexos que essa inábil atuação ocasiona ao desenvolvimento do país.

Nesse contexto, os dados adquirem um novo *status* frente ao atual mundo digital, pois possuem um papel crítico e central para a excelência do serviço prestado ao usuário do sistema judiciário, através da eficiência e da inovação. A implicação direta dos dados para o sucesso de toda e qualquer atividade foi externada, ainda no ano de 2006, pelo matemático londrino Clive Humby, por meio da célebre frase: "*data is the new oil*"[31].

Os dados, nessa quadra, são o petróleo da era digital, o mais valioso insumo do mundo pós-moderno[32] e, como tal, possuem relevante

[29] O DataJud, instituído pela Resolução n. 331/2020, é responsável pelo armazenamento centralizado dos dados e metadados processuais relativos a todos os processos físicos ou eletrônicos, públicos ou sigilosos de todo o Poder Judiciário brasileiro, contando atualmente com metadados de 280 milhões de processos de todos os segmentos de Justiça. CNJ. CNJ, 2022.

[30] À exemplo do Balcão Virtual, Juízo 100% Digital, Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ) e Justiça 4.0.

[31] A expressão "*data is the new oil*" é creditada ao matemático Clive Humby, mas ganhou popularidade a partir de um *report* da revista The Economist, de 6 de maio de 2017, intitulado "O recurso mais valioso do mundo não é mais o petróleo, mas sim dados".

[32] Pós-modernidade é um conceito que representa toda a estrutura sociocultural desde o

papel na melhoria desses resultados. Por isso, devem assumir posição de destaque na tomada de decisões, a fim de que o serviço judiciário possa avançar mediante a adoção de medidas reativas efetivas e estratégicas para prestar a jurisdição dentro de um novo modelo de justiça, especialmente no que tange à implantação e à disseminação de medidas adequadas de tratamento de conflitos[33].

Esse novel paradigma de justiça — com foco na solução adequada das lides — perpassa, pois, pela reestruturação da sua própria visão de justiça social, prática amparada em vivências de outros países, sabidamente exitosas para o declínio da explosiva litigiosidade judicial e, principalmente, para a prestação de uma tutela jurisdicional mais justa, célere e efetiva.

De fato, parafraseando Ferrari[34], a conclusão que se impõe — ou deveria se impor — quando se pensa na ressignificação do serviço judicial é a de que vivemos um novo momento, no qual a tecnologia começa a ser vista não apenas como propulsor da prestação jurisdicional, mas, mais do que isso, como lupa para repensarmos toda a forma de entregar esse serviço ao jurisdicionado.

A justiça multiportas ou *multiservice* — idealizada por Frank Sander[35] —, diante desse cenário digital que se delineia, acompanha a evolução da humanidade e permite que a atividade judiciária seja, doravante, compreendida não mais como um *locus* e, muito menos, a primeira *ratio* para a resolução — adjudicada — dos conflitos, mas sim como um serviço a ser prestado, presencialmente ou não, dentro de um portfólio de meios adequados de solução de controvérsias (conciliação, mediação, justiça restaurativa, negociação, arbitragem

fim dos anos 1980 até os dias atuais.

[33] Política Judiciária nacional introduzida pela Resolução n. 125/2010 e, ato seguinte, pelo CPC de 2015, em seu artigo 334 (conciliação) e pela Lei n. 13.140/2015 (mediação).

[34] FERRARI, I. *et al*. **Justiça Digital**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

[35] Modelo de justiça multiportas — *multidoor courthouse* — idealizado, ainda na década de 1970, por Frank Ernest Armold Sander, professor da Harvard Law School que, já naquela época, diagnosticou sérios gargalos na administração da Justiça dos Estados Unidos da América.

etc.), extra ou endoprocessual. Esse método propicia, enfim, uma *mending justice* — uma justiça capaz de remendar o tecido social — focada em prover a pacificação social em tempo razoável e na continuidade da convivência dos indivíduos envolvidos enquanto razão da própria existência desse serviço.

Bacellar explica a relevância do tema para o arrefecimento da lide no país:

Figura 2 – Vídeo do Prof. Dr. Roberto Portugal Bacellar sobre o sistema multiportas.



Fonte: Vídeo no YouTube[36].

Reverberando sobre o futuro da justiça, dentro de uma visão holística, o pesquisador britânico Richard Susskind[37], maior referência na temática em liça, formulou uma sintomática indagação: "Afinal, o que é uma Corte? É um lugar para onde vamos, ou um serviço que nos é prestado?", deixando claro que a revolução no mercado jurídico não se restringe apenas à implantação de uma justiça digital, na qual se promove tão somente a migração do processo físico para um ambiente virtual, mas, principalmente, à liberalização dos serviços jurídicos com novos modos de se fazer justiça, simplificando, assim, a estrutura regulatória desses serviços, por meio de uma nova configuração de

[36] PROF. Dr. Roberto Portugal Bacellar - O Sistema Multiportas. [*S.l.: s.n.*], 2022. 1 vídeo (1 min). Publicado pelo canal Michelle Chagas.

[37] Tradução livre da frase: "Is Court a Service or a Place?". SUSSKIND, 2019. p. 93.

processos e tecnologias centradas no usuário, em uma clara disrupção com o tradicional modelo positivista atual.

Em arremate, Didier e Zanetti, anotam:

> Nesta nova justiça, a solução judicial deixa de ter a primazia nos litígios que permitem a autocomposição e passa a ser ultima ratio, extrema ratio. A ideia de adequar o acesso à justiça aos direitos é defendida internacionalmente. A justiça não estatal não é apenas alternativa, mas, em determinados casos, é a justiça mais adequada. O princípio que faculta essa possibilidade é justamente o princípio da adequação. Assim, do acesso à justiça dos tribunais passamos ao acesso aos direitos pela via adequada de composição, da mesma forma que, no campo do processo, migramos da tutela processual, como fim em si mesmo, para a tutela dos direitos, como finalidade do processo[38].

Portanto, essa mudança paradigmática que desmaterializa a justiça, transgredindo a territorialidade para antever a atividade judicial em uma novel rotulagem de multisserviço centrado no jurisdicionado, perpassa, inexoravelmente, pelo fomento de uma cultura institucional baseada no gerenciamento qualificado dos dados (*data driven administration*)[39]. Permitirá, assim, diante da realidade empírica delineada a partir de indicadores estratégicos de governança, diagnosticar os principais entraves da atividade judicial, no afã de auxiliar uma gestão judiciária mais profícua para a obtenção de uma atuação judicial de excelência, conclamo da sociedade enquanto destinatária maior de um legado sistemático na efetivação dos direitos e liberdades fundamentais insculpidos na Magna Carta.

---

[38] DIDIER JÚNIOR, F.; ZANETI JÚNIOR, H. **Processo coletivo**. 11. ed. Salvador: Juspodivm, 2017. p. 322-328.

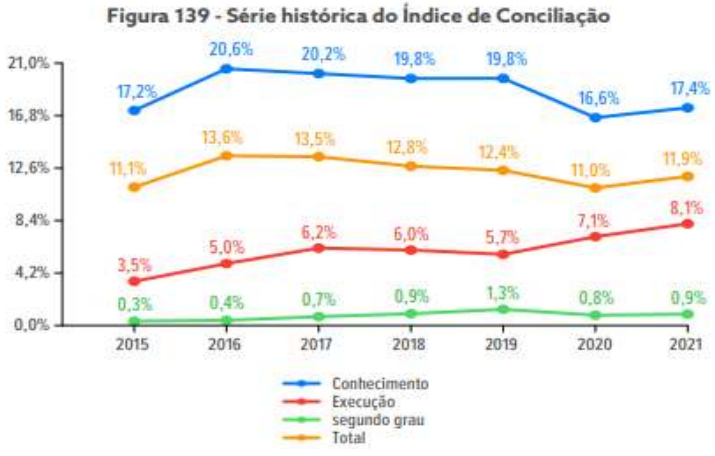
[39] *Data driven* é um conceito estratégico que pode ser aplicado a qualquer negócio. Na prática, significa tomar decisões baseadas em análise e interpretação de dados. Em tradução livre, podemos dizer que trata-se de uma gestão orientada por dados.

4 A CONCILIAÇÃO EM UMA NOVA PERSPECTIVA: UM RETORNO ÀS PESSOAS E ÀS RELAÇÕES

Em que pese cediças as inúmeras vantagens na promoção — e priorização — dos métodos autocompositivos, em Juízo ou fora dele, para uma adequada e justa solução dos conflitos, os dados catalogados nos últimos anos pelo CNJ demonstram a persistente subutilização da consensualidade como mecanismo de frenagem da explosiva litigiosidade judicial e, acima de tudo, de promoção da pacificação das relações sociais de fato.

Especificamente no que tange à conciliação, os números[40] descortinam a sua ineficiência:

Figura 3 – Série histórica do Índice de Conciliação.



Fonte: CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil), 2022[41].

[40] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, **Justiça em Números 2022**. Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/. Acesso em: 17 maio 2023.

[41] CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (Brasil). **Justiça em números 2022**. Brasília, DF: CNJ, 2022 (ano-base 2021), p. 202. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022-1.pdf. Acesso em: 20 out. 2022.

Nessa alheta, mais uma vez, os dados coletados pelo Relatório Justiça em Números 2022 dão conta de que, a despeito da maior aproximação do cidadão ao serviço judicial, por meio do acesso digital, a qualidade dessa atividade se mostra muito aquém do mínimo esperado para uma política judiciária nacional voltada ao tratamento adequado dos conflitos, com ênfase nos métodos autocompositivos da conciliação e da mediação, conforme moldes preconizados na Resolução n. 125/2010[42], replicados pelo Código de Processo Civil de 2015[43].

Ademais, o indesejado diagnóstico acima retratado é flagrantemente agravado quando o olhar é direcionado para os números produzidos ao nível de juízo de 2º grau, pois, praticamente, inexiste um real engajamento na promoção desse tipo de solução.

Os pífios índices consignados no infográfico acima impõem, assim, o dever de repensar toda a ritualística empregada para a prestação dos serviços jurisdicionais dentro de uma moldura de eficiência e inovação focada no ser humano, de modo a sanar esse hiato consensual que macula, sobremaneira, a promoção de uma justiça justa e inclusiva e que, por isso, põe em xeque o próprio sistema judicial.

E é justamente neste quesito — consolidação dos métodos consensuais para a solução de contendas — que está o ponto de partida para um novo *mindset* judicial. Não é só sobre fazer mais do mesmo em menos tempo, é sobre fazer diferente, justificando uma popularizada frase, já clichê, dita no mundo dos negócios quando se proclama a inovação como ferramenta fundamental para a melhoria de um serviço e/ou produto: "pense fora da caixa"[44].

---

[42] A Resolução n. 125/2010 institui a Política Judiciária Nacional de tratamento dos conflitos de interesses, adotando as formas consensuais de solução de conflitos, por meio da mediação e conciliação, assegurando a todos o direito à solução dos conflitos por meios adequados à sua natureza e peculiaridade.

[43] BRASIL. **Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 31 maio 2023.

[44] Tradução livre da frase "*think outside the box*".

A inovação aqui proposta se assenta, justamente, na priorização de um sistema judicial centrado, concomitantemente, em duas vertentes relacionais — usuário interno e externo — que se correlacionam, como forma de potencializar os resultados do método autocompositivo por excelência: a conciliação.

A primeira faceta da inovação quanto ao método conciliativo — *usuário interno* — diz respeito à incorporação e ao aprimoramento das *soft skills* por seu público interno — os agentes de justiça —, de modo que, horizontalmente, desenvolvam competências pessoais que vão além do aparato técnico, mas que, acima de tudo, primem pelas *habilidades intrínsecas* do indivíduo ao se relacionar consigo mesmo (intrapessoal) e com os outros (interpessoal). Dita mudança promoverá, inexoravelmente, um ambiente saudável e colaborativo no serviço público, o que reverberará na qualidade desse serviço consensual enquanto elemento vetor da paz social.

As *soft skills* são, em essência, atributos dotados de um valor judicial, eis que voltadas ao comportamento humano e à inteligência emocional. A sua implementação no seio judicial não só auxiliaria na melhoria da relação entre Justiça e cidadão, por meio de uma escuta altiva e ativa, mas, de igual modo, potencializaria a produtividade de uma equipe, tornando leve o ambiente de trabalho. Isso possibilitaria, assim, o surgimento de soluções criativas, sustentáveis e que podem influenciar, especificamente, o sucesso dos métodos consensuais de resolução de conflitos, em especial a conciliação[45].

Dentro de uma perspectiva multidisciplinar, enaltecendo a relevância das habilidades brandas — *soft skills* —, as conclusões do Relatório sobre o Futuro do Trabalho 2018-2022, segundo o World Economic Forum (WEF), são as de que

[45] A título de ilustração sobre a relevância da persona e suas relações, no campo da inovação, confira DE ONDE vem as boas ideias (dublado). [*S.l.: s.n.*], 2012. 1 vídeo (4 min). Publicado pelo canal André de Moraes.

> As habilidades que crescem em destaque incluem pensamento analítico e aprendizado ativo, bem como habilidades como design de tecnologia, destacando a crescente demanda por várias formas de competência tecnológica. No entanto, a proficiência em novas tecnologias é apenas uma parte da equação de habilidades de 2022. Já as habilidades humanas como criatividade, pensamento crítico, persuasão e negociação também manterão ou aumentarão seu valor, assim como resiliência, flexibilidade e resolução de problemas.[46]

Em outra perspectiva, já sob o prisma do *usuário externo*, a conciliação, dentro de uma linha disruptiva das velhas e obsoletas práticas judiciais, deve se voltar para o jurisdicionado, de forma a capacitá-lo a compreender que, além da solução estatal impositiva — sentença adjudicada —, há diversas outras possibilidades legais (ou portas) tão ou até mais efetivas de solver os conflitos inerentes à convivência humana, pois, como explica Bacellar, "ninguém valoriza o que não conhece"[47].

Trata-se, nesse ponto, dos métodos consensuais de solução de conflitos, mas dando ênfase à conciliação, instituto jurídico já tão massificado, todavia, ainda não compreendido pelos usuários, tanto internos como externos, do sistema judiciário.

Sobre a persistente cultura do litígio — em contraposição à cultura da paz — que se pereniza no país, ante uma ausente condução técnica e muito mais intuitiva quando se trata de conciliação, Bacellar[48] explica:

---

[46] PICKERT, L. Perspectivas sobre o Futuro do Trabalho para 2022, segundo o WEF. AAA Inovação, [*S. l.*], 24 ago. 2022. Disponível em: https://blog.aaainovacao.com.br/habilidades-do-futuro-do-trabalho/. Acesso em: 16 out. 2022, p. 2.

[47] BACELLAR, R. P. As lições da ADR para aumentar os índices de acordo e a ressurreição da conciliação. *In*: LAGRASTA, V. F.; ÁVILA, H. A. (org.). **Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses**: 10 anos da Resolução CNJ n. 125/2010. São Paulo: Ipam, 2020. p. 211.

[48] *Ibid*. p. 208.

> Ainda que a conciliação esteja presente no Brasil desde as ordenações e depois na nossa primeira Constituição do Império de 1824, não se desenvolveu de forma técnica e adequada, bastando lembrar que até há pouco tempo era comum o juiz iniciar e terminar a audiência — sem ouvir as partes e apenas formulando a pergunta: "tem acordo?" A partir da resposta negativa dava por encerrada a tentativa de conciliação e seguia para a instrução e julgamento. Por essa e outras razões práticas é preciso mudar a postura dos operadores do direito e ressuscitar a conciliação no Brasil.

O caráter cogente e prévio da conciliação, antes mesmo de iniciado o procedimento adversarial, busca muito mais do que uma mera tentativa de composição quanto à lide processual, mas, acima de tudo, um restabelecimento do diálogo e do convívio sadio entre as partes, de forma a permitir que elas — *face to face* —, orientadas por um facilitador qualificado — conciliador —, possam encontrar a solução mais adequada e justa ao caso, restaurando, em essência, a paz social.

Nesse sentido, arremata professor Bacellar[49]:

> Ao lado do estímulo à desjudicialização, é preciso encontrar as melhores e mais adequadas soluções aos casos já ajuizados e para isso pode ser indicada uma intervenção mais ativa e técnica do conciliador: um conciliador experiente esclarece as partes sobre a situação de forma isenta e com transparência; avalia com os advogados as expectativas de ganho e de perda; discorre sobre as regras de experiência que permitem avaliar, com as partes, os riscos e as consequências do litígio; promove o levantamento das opções de mérito e sem imposição sugere — sempre que necessário — a solução que considera adequada às circunstâncias do caso, como autoriza o sistema judiciário brasileiro.

[49] *Ibid*. p. 221.

Abre-se aqui, portanto, uma nova porta de acesso à via autocompositiva, mas não nos moldes antes preconizado pelo nosso ordenamento jurídico pátrio — a conciliação como mera fase do processo judicial previsto no Código de Processo Civil de 1973 —, e sim de forma autônoma, colaborativa e efetiva, com regras fundamentais próprias para alcançar a solução consensual, em nítida mitigação ao sistema oficial tradicional de resolução de disputas (solução ganha/perde). Trata, na definição da professora Ada Pellegrini Grinover[50], de um verdadeiro "minissistema brasileiro de métodos consensuais de solução judicial de conflitos".

Como se vê, não restam dúvidas de que é medida premente capacitar o cidadão a entender o que é, em verdade, a conciliação e suas vantagens, pois como dizia o filósofo Montesquieu[51]: "Quando vou a um país, não examino se há boas leis, mas se as que lá existem são executadas, pois, boas leis há por toda a parte."

Nesse contexto, a eficiência na distribuição de Justiça com prestígio à solução pacífica é uma preocupação que ultrapassa as fronteiras nacionais. Tanto é assim que a Agenda 2030 da ONU, da qual o Brasil é um dos 193 países signatários, inclui, entre os ODS, um especificamente relacionado ao acesso à justiça, no sentido de "Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis"[52]:

Para tanto, é necessário resgatar a credibilidade e a eficiência institucional por meio de novas práticas, advindas de competências e habilidades relacionais desenvolvidas em um processo de inovação que perpassa, inexoravelmente, pelo material humano (*stakeholders*). Com mais razão, deve-se conferir a possibilidade de que o próprio

[50] GRINOVER, A. P. O minissistema brasileiro de Justiça Consensual: compatibilidades e incompatibilidades. **Publicações da Escola da AGU**, Brasília, DF, v. 8, n. 1, p. 15-36, 2016.

[51] Charles Louis Montesquieu (1689-1755), foi um político, filósofo e escritor francês, cuja frase foi escrita em sua principal obra, o livro *O Espírito das Leis*.

[52] Trata do OBD 16 da Agenda 2030 da ONU: Paz, Justiça e Instituições Eficazes.

cidadão seja estimulado e profissionalmente orientado a solver, em ambiente apropriado, seus conflitos, mediante a efetiva implementação do sistema multiportas, com ênfase, prioritariamente, àquelas que prestigiem os métodos autocompositivos, em especial a conciliação, como genuína ferramenta de pacificação.

5 MEDIAÇÃO: UMA VISÃO HUMANIZADA E TRANSFORMATIVA DO CONFLITO

Em tempos em que o monopólio estatal da jurisdição — conquista histórica de garantia da imparcialidade, independência para o alcance da segurança jurídica e manutenção do Estado de direito[53] — já não é suficiente para solucionar com celeridade e eficiência o volume de ações que afloram diariamente, tornou-se indispensável repensar e racionalizar o Sistema de Justiça. O importante reconhecimento de direitos pela Magna Carta e a gratuidade da justiça, em especial, embora permitam o exercício da cidadania e da perseguição do interesse não atendido, sobrecarregam o Judiciário com ações de todas as espécies, com graus de complexidade extremos, e que geram o sentimento de morosidade e injustiça daqueles que a ele recorriam.

Trentim[54] pontua que o tempo do direito tem influência direta na vida daqueles que esperam do Judiciário a solução de seus problemas, tornando dessa forma a celeridade um fator fundamental para a Justiça ser considerada eficaz. Para o autor, entretanto, deve-se atentar que não basta dizer o direito de forma ágil se ele não vier acompanhado de uma resposta adequada e possível de ser cumprida. Uma justiça célere

[53] BACELLAR, R. P. A Mediação no Contexto dos Modelos Consensuais de Resolução de Conflitos. **Revista de Processo**, São Paulo, n. 95, p. 122-134, jul.-set 1999.

[54] TRENTIM, S. S. Acesso à justiça: a mediação como política pública de garantia de efetividade do tempo e da tutela jurisdicional. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E JUSTIÇA RESTAURATIVA, 1., 2013, Santa Cruz do Sul. **Anais** [...]. Santa Cruz do Sul: Unisc, 2013.

necessita do equilíbrio de outros preceitos acautelatórios para manter a segurança jurídica e a credibilidade do Poder Judiciário.

A Constituição Federal de 1988, em seu preâmbulo, já anunciava a preocupação da sociedade com a construção de uma cultura pacificadora ao estabelecer que o povo brasileiro é uma sociedade fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias.

Em 29 de novembro de 2010, foi editada pelo CNJ a Resolução n. 125, que estabeleceu o marco histórico em nosso ordenamento de criação e implementação da Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado de Conflitos de Interesses, fundamentada na premissa de que o acesso à justiça vai além do ingresso formal aos órgãos judiciários, assegurando, assim, o acesso à ordem jurídica justa. Para Kazuo Watanabe[55], trata-se de acesso qualificado, que exige do Poder Público, em especial do Poder Judiciário, atenção aos problemas jurídicos dos cidadãos, não necessariamente conflitos. Troca-se, a partir de então, as lentes da natureza conflitiva e busca-se o caráter pedagógico do tratamento de questões jurídicas, com a intenção de evitar que se tornem conflitos.

A visão da natureza negativa do conflito, defendida pela teoria tradicional de Cargnelutti, na qual conflito é a contraposição de interesses e a lide o conflito de interesses qualificado por uma pretensão resistida, que tem como única forma de resolução a decisão adjudicada de um juiz que define qual interesse é o mais justo, não encontra mais consonância com o atual entendimento de acesso à ordem jurídica justa. Isso porque, apesar de a lide processual chegar ao fim com esse sistema de soma-zero, a lide sociológica subsiste, gerando, em decorrência, o escalonamento de conflitos.

[55] WATANABE, K. Política Pública do Poder Judiciário Nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesse. *In*: RICHA, M. A.; PELUSO, A. C. (coord.). **Conciliação e mediação**: estruturação de política judiciária nacional. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

Tal questão passou a ser objeto de estudo interdisciplinar e foi tratada por seu principal expoente, o psicólogo Morton Deutsch, como uma contraposição de movimentos, sem carga negativa[56]. Entendeu-se que o conflito é inerente às relações humanas, sendo, portanto, inevitável. Dessa forma, conferiu-se à relação conflituosa o tratamento adequado para que os envolvidos compreendam seus efetivos interesses e necessidades e possam chegar a melhor solução possível para o caso de forma cooperativa e construtiva.

A partir da premissa de que o conflito possui um escopo muito mais amplo do que as questões jurídicas para as quais se busca tutela estatal, mostra-se imperioso interpretar a Mediação, citada pela Resolução n. 125/2010[57] e regulamentada pela Lei n. 13.140/2015[58], como um dos meios consensuais de resolução de conflitos e uma possibilidade real de transformar a relação conflitiva.

Para Warat[59], a diferença primordial entre conciliação e mediação está no tipo de conflito a ser enfrentado: a mediação relaciona-se a conflitos com uma forte dimensão emocional e que envolvem um agir eticamente comprometido, enquanto a conciliação aborda conflitos com dimensão afetiva anêmica ou inexistente, relacionando-se a um agir estratégico-indiferente. O objetivo da mediação, segundo o autor, é transformar uma relação conflituosa em uma relação saudável, por meio de técnicas que possibilitem aos envolvidos compreender o conflito de forma mais aprofundada, para que com isso seja possível converter um comprometimento negativo em um positivo ou aumentar o nível de cooperação entre as partes.

---

[56] TAKAHASHI, B. **O Conflito e a Política Pública para seu tratamento**. 3. ed. Brasília, DF: Justiça Federal, 2022.

[57] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2013. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156. Acesso em: 31 maio 2023.

[58] BRASIL. **Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública [...]. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 31 maio 2023.

[59] WARAT, L. A. **O Ofício do Mediador.** Florianópolis: Habitus, 2001.

Nesse sentido, destaca Costa[60] que a função do mediador é estabelecer um espaço protegido de diálogo e estimular as partes a reconstruir laços emocionais rompidos para, com isso, fazer com que elas possam construir uma relação de convivência harmônica. Nessa ótica transformativa, a mediação não busca a realização do acordo, mas a reconexão entre as partes.

O mediador, entendido como facilitador, tem o papel único de atuar como ponte entre os envolvidos na relação conflituosa. Para tanto, segundo Bacellar[61], além dos princípios estatuídos nos normativos legais que disciplinam a mediação, deverá o mediador valer-se da maiêutica, técnica utilizada por Sócrates para, em apertada síntese, responder perguntas com outras perguntas e indagações, a fim de promover a reflexão sobre o assunto posto em debate.

Para o autor, ainda, "a simples verdade formal é fácil de ser descoberta, porém, a Justiça desejada, querida e esperada pelos interessados como efetiva e suficiente à pacificação integral do conflito, é nosso maior desafio"[62].

A mediação oportunizada nos Cejuscs (artigo 8º Resolução n. 125/2010 e artigo 7º da Resolução n. 398/2016) na forma pré-processual ou processual deverá, assim, tratar da essência do instituto, do restabelecimento da comunicação entre as partes e da reconstrução da relação entre os envolvidos, por eles mesmos. Para tanto, devem ser seguidos os princípios da informalidade, oralidade, confidencialidade, busca do consenso, boa-fé, imparcialidade, independência, isonomia entre as partes, autonomia da vontade, decisão informada, empoderamento, validação, competência e respeito à ordem pública e às leis vigentes[63].

---

[60] COSTA, A. A. Cartografia dos métodos de composição dos conflitos. *In*: AZEVEDO, A. G. (org.). **Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação**. Brasília, DF: Grupos de Pesquisa, 2003. 3 v. p. 161-201.

[61] BACELLAR, R. P. A mediação, o acesso à justiça e uma nova postura dos Juízes. **Revista de Doutrina**, Porto Alegre, 24 ago. 2004.

[62] *Ibid*. § 49.

[63] TAKAHASHI, B. *et al*. **Manual de Mediação e Conciliação da Justiça Federal**. Brasília, DF: Justiça Federal, 2019.

A tentativa de reconectar a comunicação das partes tem início antes mesmo de delimitado o marco temporal de abertura da sessão, pois, tratando-se de conflitos carregados de sentimentos, é preciso que os envolvidos sejam bem recebidos, sem atrasos, em locais apropriados para que possam sentar-se lado a lado em uma mesa redonda e sentir-se confortáveis e acolhidos. É imperioso que o *rapport* (qualidade no relacionamento)[64] seja criado com perguntas de aproximação e que a declaração de abertura contenha os princípios base antes citados, estabelecendo, destarte, a relação de segurança e confiança necessária para que todos os envolvidos possam falar o que querem, porque querem e para que querem (interesses efetivos e necessidades desatendidas). Assim, ao final, eles podem ter uma visão transformativa de seus conflitos e lidar autonomamente com a conflituosidade inerente a sua relação, no presente e no futuro[65]. Nesse raciocínio, o acordo seria uma decorrência, uma norma a ser cumprida por seus criadores.

Assim entendido, o instituto da mediação, por orientar-se pelos valores da cultura de paz, encontra o seu ponto de intersecção com a justiça restaurativa no uso das técnicas e dos princípios da comunicação não violenta para o estabelecimento de um ambiente seguro de escuta qualificada. Trata-se, pois, de um novo olhar que deve ser adotado por essa forma consensual de resolução do conflito.

6 "EU SOU PORQUE NÓS SOMOS" — JUSTIÇA RESTAURATIVA: PENSAMENTO SISTÊMICO E PERSPECTIVA HOLÍSTICA DO SER HUMANO

A Resolução n. 125/2010, ponto de partida do novo *mindset* judicial e marco histórico no ordenamento jurídico pátrio da implementação

[64] TÉCNICAS de Formulação de Perguntas. [*S.l.: s.n.*], 2020. 1 vídeo (13 min). Publicado pelo canal CEAJUD CNJ.

[65] COSTA, A. A. Cartografia dos métodos de composição dos conflitos. *In*: AZEVEDO, A. G. (org.). **Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação**. Brasília, DF: Grupos de Pesquisa, 2003. 3 v. p. 161-201. Disponível em: http://www.unb.br/fd/gt/links/artigos.htm. Acesso em: 17 out. 2022.

da Política Pública do Tratamento Adequado do Conflito, deve ser interpretada segundo a ideia de que os sistemas tradicionais de resolução de conflitos, focados no litígio e na transgressão da lei (que afasta as pessoas diretamente envolvidas no conflito da responsabilidade e da participação) e na imposição de uma decisão adjudicada por um terceiro que representa o Estado, resolve, na maioria das vezes, tão somente a lide processual, deixando desamparada a lide sociológica.

Citada no § 3º do artigo 7º desse ato normativo[66], que autorizava os Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos a centralizar e estimular programas de mediação penal ou qualquer outro processo restaurativo, respeitados os princípios previstos na Resolução n. 2002/2012, a ideia de restauração das relações conflitivas foi, inicialmente, tratada como um meio de resolução de conflitos.

Porém, muito além de uma técnica ou modo de resolução de conflitos, a justiça restaurativa, fundamentada em culturas ancestrais, busca a transformação social por meio do desenvolvimento da motivação intrínseca do indivíduo e da pedagogia de valores, a partir da compreensão de que o outro também é merecedor de respeito[67].

---

[66] BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2013. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156. Acesso em: 31 maio 2023.

[67] "Em culturas ancestrais africanas, pode-se citar os tribunais leigos — ou 'mood courts' — através dos quais a procura da solução se dava por meio do recurso a 'conferecing circles', onde uma pessoa respeitada pela comunidade local, normalmente um ancião, tinha a tarefa de tentar estabelecer a paz entre as partes desavindas. Ainda hoje, muitas comunidades africanas mantêm os costumes ancestrais na forma como lidam com seus conflitos, a exemplo do modelo Zwelthemba. E esses costumes são baseados em filosofias próprias, sendo a mais conhecida o Ubuntu [...] A filosofia parte da ideia da identidade relacional, do ser-com-os-outros construída a partir da noção de um vínculo orgânico da humanidade. Para o Ubuntu, a humanidade de um indivíduo está vinculada à humanidade de outro e de todos ('eu sou porque nós somos') e a ofensa à dignidade de um significa a ofensa uma ofensa a si próprio e a toda a comunidade). Trecho extraído do material didático da 2ª turma de FAZA, G. **Curso Teórico de Introdução à Justiça Restaurativa promovido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região**. 2021. Disponibilizado pela autora.

Ademais, é preciso enxergar o ser humano como multidimensional e relacional, bem como a violência enquanto fenômeno complexo e multifacetado. Sobre o assunto, Salmaso afirma que todos nós, enquanto seres humanos, acreditamos necessitar de reconhecimento, tanto por parte de nossa comunidade e de nossa família como no próprio íntimo, por nós mesmos. Assim, precisamos ocupar um espaço e um lugar na sociedade que nos faça reconhecer a nós mesmos com alguma finalidade no mundo e para o mundo, como "alguém"[68].

Contudo, importante parcela da sociedade integra sistemas de convivência humana pautados pelas diretrizes do individualismo, do utilitarismo, do consumismo e da exclusão, as quais fomentam a competição, a dominação, o aniquilamento do outro, os discursos de ódio e a guerra. Em tais sistemas sociais, a identidade da pessoa, o ser "alguém" para o grupo social e para si mesmo, resume-se à riqueza acumulada que permite consumir bens e ao poder sobre o outro, ideias que, muitas vezes, estão diretamente correlacionadas.

Esse distanciamento social e o sentimento de não pertencimento ao grupo submete o excluído às violências não apenas física e psíquica, mas também estrutural e cultural, haja vista a inacessibilidade aos serviços e recursos que deveriam estar ao alcance de todos. Esse sentimento, para a justiça restaurativa, é uma das principais razões de fomento de comportamentos de violência e infração à lei.

Nesse contexto, a justiça restaurativa almeja promover a construção de sociedades cujas relações sejam pautadas por uma visão holística e "pela lógica racional do cuidado, nas quais cada um se sinta e seja responsável por si próprio, pelo outro e pelo meio ambiente, ou seja, instituindo a ideia de corresponsabilidade, de cooperação e de um poder *com* o outro, de forma a deixar de lado esse poder *sobre* o outro, causa de tanta insatisfação e, por conseguinte, violência"[69].

[68] SALMASO, M. N. **A Justiça Restaurativa e sua relação com a Mediação e Conciliação**: Trilhas fraternas e identidades próprias. Belo Horizonte: MPMG, 2016, p.3.

[69] ELLIOT, E. **Segurança e cuidado**: Justiça Restaurativa e sociedades saudáveis. São Paulo: Palas-Athena, 2018. Citado por SALMASO, M. N. **A Justiça Restaurativa e sua**

A lente restaurativa, nas lições de Howard Zehr[70], identifica as pessoas como vítimas e reconhece a centralidade das dimensões interpessoais. As ofensas são definidas como danos pessoais e relacionamentos interpessoais. O crime não é, em sua essência, uma violação ao Estado, ao ordenamento jurídico posto, mas uma violação de pessoas e relacionamentos. E, sendo ele um dano, a questão a ser indagada não é quem o praticou e o que tal indivíduo merece, mas o que pode ser feito para reparar essa lesão e promover a cura.[19]

Trocar as lentes, nessa senda, significa abandonar a visão tradicional do processo em que apenas dois *stakeholders* se destacam (ofensor e Estado que substitui a vítima) para dar voz e protagonismo àquele a quem o dano foi dirigido. As vítimas, em geral, querem ter acesso efetivo ao desenvolvimento de seus casos — o que não se resume a serem ouvidas em audiência como testemunhas —; elas desejam também reparação material, reparação emocional, com pedidos de desculpas, justiça e respeito, ou seja, querem ser ouvidas de forma qualificada.

Eduardo Riboli, assegura, nessa linha, que a justiça restaurativa se caracteriza pelo empoderamento das partes diretamente afetadas pelo conflito e pela atenção às necessidades da vítima, à reintegração do ofensor e ao fortalecimento dos valores comunitários, por meio de práticas que visem fazer justiça mediante a restauração do dano provocado por um crime.[20]

Compreendida, assim, como um movimento social global, cujo objetivo é transformar o modo como as sociedades contemporâneas tratam socialmente o conflito, lastreia-se a justiça restaurativa em princípios que, no direito brasileiro, estão dispostos em ato normativo específico, na Resolução n. 225/2016[71]:

---

relação com a Mediação e Conciliação: Trilhas fraternas e identidades próprias. Belo Horizonte: MPMG, 2016, p.4.

70 ZEHR, H. **Trocando as Lentes**: uma justiça restaurativa para o nosso tempo. São Paulo: Palas-Athena, 2008.

71 BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 225, de 31 de maio de 2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2022. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2289. Acesso em: 31 maio 2023.

Segundo esse dispositivo, para que o conflito seja tratado de modo restaurativo, é preciso que seja criado um ambiente seguro, protegido pela confidencialidade, respeitoso, acolhedor, com escuta qualificada, empoderamento dos envolvidos, identificação e validação dos sentimentos e necessidades não atendidas, no qual possam ser desenvolvidos conexão e caminhos reflexivos que permitam a responsabilização própria e a reparação do dano.

Além disso, para que seja genuinamente restaurativa, essa possibilidade de transformação social precisa de redes de apoio interdisciplinares, criadas em cooperação pelo Poder Judiciário com outros órgãos e entidades ou apenas entre estas (se a questão não estiver sendo apreciada juridicamente), pois de nada adianta que o ofensor se responsabilize pelo dano e se comprometa a repará-lo se a ele não for assegurada a estrutura necessária para que isso aconteça.

Para haver a efetiva transformação das relações e para serem tratadas as causas originárias do dano praticado é preciso, nessa linha, que a rede seja capaz de efetivamente acolher os envolvidos e permitir que a causa base do conflito (contexto social) possa ser restaurada.

Entendida como movimento ideológico de (re)construção da paz social, defende-se, ainda, que a justiça restaurativa não só é cabível, como deve ser estimulada (em sua forma pura ou mediante o emprego de técnicas restaurativas) de forma preventiva e transformadora de conflitos em questões jurídicas outras que extrapolam as esferas penais, como as ambientais[72], cíveis e familiares, sem prejuízo de sua incidência também nas relações conflitivas que não demandam apreciação do Judiciário.

A pacificação social, objeto, inclusive, da ODS 16 da Agenda 2030 da ONU[73], deve ser pensada e construída por todos os envolvidos: um caminho

[72] A respeito da aplicabilidade da justiça restaurativa às questões socioambientais, em especial à grande tragédia do caso Samarco, elucidativa a explanação de Daniela Arantes Prata. [WEBINAR] Justiça Restaurativa e o Caso Samarco. [*S.l.: s.n.*], 2022. 1 vídeo (100 min). Publicado pelo canal ESUMP MPGO.

[73] Adotada em setembro de 2015 por 193 Estados Membros da ONU (UN General Assembly Resolution 70/1), a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável resultou de um processo global participativo de mais de dois anos, coordenado pela ONU, no qual governos, sociedade civil, iniciativa privada e instituições de pesquisa contribuíram através da Plataforma 'My World'. Sua implementação teve início em janeiro de 2016,

a ser seguido. Assim, para que "sejamos a mudança que desejamos ver no mundo"[74], é necessário que as políticas públicas de tratamento adequado do conflito sejam asseguradas dentro e fora do Poder Judiciário e que a reflexão sobre a necessidade dessa transformação social e ideológica do conflito se dê em um sistema de cooperação e com a formação de redes que efetivamente permitam tal mudança de paradigma.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Figura 4 – Facilitação gráfica da justiça *data-driven* e *multisservice*.



Fonte: Resumo Visual elaborado, a pedido das autoras, por Marcia Ditzel Goulart[75].

dando continuidade à Agenda de Desenvolvimento do Milênio (2000-2015), e ampliando seu escopo. Abrange o desenvolvimento econômico, a erradicação da pobreza, da miséria e da fome, a inclusão social, a sustentabilidade ambiental e a boa governança em todos os níveis, incluindo paz e segurança. ONU. Transformando Nosso Mundo - A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. **Nações Unidas Brasil**, Brasília, DF, [2018].

[74] GANDHI, A. **A virtude da raiva**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

[75] Marcia Ditzel Goulart é Analista Judiciária e Supervisora do Laboratório de Inovação e Criatividade da Justiça Federal do Paraná (Linc).

A jurisdição, entendida como o monopólio estatal e garantia da imparcialidade, independência, segurança jurídica e manutenção do Estado de Direito, já não é mais suficiente para solucionar com celeridade e eficiência o grande número de ações ajuizadas diariamente. O abarrotamento do Judiciário desqualifica a prestação jurisdicional, causando os sentimentos de desmotivação e descrença pelos usuários do sistema em relação aos *stakeholders* internos e de injustiça.

A mudança desse paradigma passa necessariamente pela troca de lentes e racionalização do Sistema de Justiça, por meio da implementação do princípio da inovação como valor judicial. Nesse sentido, concluiu-se que é preciso compreender a inovação como um elemento de promoção da mudança da cultura organizacional, fundada no princípio da centralidade do jurisdicionado, com o objetivo de promover uma "jurisdição humanizada, democrática, transparente, sustentável e solidária".

O emprego da tecnologia, em especial, na gestão qualificada de dados e as múltiplas portas de acesso ao judiciário seriam caminhos para uma justiça efetivamente cidadã. Os dados, considerados "o petróleo da era digital", assumem valioso papel na adoção de medidas e estratégias que buscam desencorajar a litigiosidade judicial, com emprego de meios que permitam o tratamento adequado dos conflitos.

Alinhado à necessidade de um novo *mindset* judicial — norteado no preâmbulo de nossa Magna Carta —, o CNJ editou a Resolução n. 125/2010 a Resolução n. 225/2016, que tratam da Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesse no âmbito do Poder Judiciário e da Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário, respectivamente.

Tais atos normativos, sem dúvida, promoveram uma verdadeira revolução no tocante à resolução de conflitos no ordenamento jurídico pátrio. Primeiro porque validam e estimulam a resolução de relações conflituosas em ambiente tanto externo ao Judiciário, por meio das reclamações pré-processuais, quanto interno, com a possibilidade das partes solicitarem, a qualquer tempo, a realização de sessões de

mediação e conciliação, participando ativamente na discussão de suas questões. E, segundo, porque centra a atenção no usuário da prestação jurisdicional e, assim, substitui a cultura da litigiosidade pela cultura da pacificação social.

A desconstrução dessa cultura do embate judicial em seu aspecto mais amplo de fato não será uma tarefa fácil, porque secular. Porém, a mudança de paradigma será mais branda se considerado que a construção da cultura da paz deve vir da base, do início das relações familiares, escolares, profissionais, do acesso igualitário a serviços e políticas públicas, da redução das desigualdades, do senso de horizontalidade, do respeito, da solidariedade e da consciência de que o ato não se relaciona só a uma pessoa, mas reverbera na comunidade ou meio social em que se vive, tal qual preconiza os princípios da justiça restaurativa.

É imperioso atentar, nessa senda, que para que o tratamento adequado dos conflitos alcance o seu objetivo maior, qual seja, o exercício pleno da cidadania, é preciso participação qualificada do usuário no processo de composição de seu conflito e responsabilização pelas decisões tomadas. A consciência de que o conflito não tem natureza negativa e que se trata, na verdade, de uma contraposição de movimentos, inerente às relações humanas, permite o empoderamento dos envolvidos e o resgate do sentimento de justiça.

Por derradeiro, independente do meio adotado (conciliação, mediação ou justiça restaurativa), é importante o reconhecimento pelo Poder Judiciário de que o acesso a uma ordem jurídica justa deve estar alinhado aos princípios da inovação e da (re)construção da paz social.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BACELLAR, R. P. A Mediação no Contexto dos Modelos Consensuais de Resolução de Conflitos. **Revista de Processo**, São Paulo, n. 95, p. 122-134, jul.-set 1999.

BACELLAR, R. P. A mediação, o acesso à justiça e uma nova postura dos Juízes. **Revista de Doutrina**, Porto Alegre, 24 ago. 2004. Disponível em: https://revistadoutrina.trf4.jus.br/index.htm?https://revistadoutrina.trf4.jus.br/artigos/edicao002/roberto_bacelar.htm. Acesso em: 2 out. 2022.

BACELLAR, R. P. **Mediação e Arbitragem**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2016.

BACELLAR, R. P. As lições da ADR para aumentar os índices de acordo e a ressurreição da conciliação. *In*: LAGRASTA, V. F.; ÁVILA, H. A. (org.). **Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses**: 10 anos da Resolução CNJ n. 125/ 2010. São Paulo: Ipam, 2020. p. 205-224.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituiçao.htm. Acesso em: 17 maio 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 45**, de 30 de dezembro de 2004. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. 2004. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc45.htm. Acesso em: 31 maio 2023.

BRASIL. **Emenda Constitucional n. 85**, de 26 de fevereiro de 2015. Altera e adiciona dispositivos na Constituição Federal para atualizar o tratamento das atividades de ciência, tecnologia e inovação. 2025. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc85.htm. Acesso em 31 maio 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 125**, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2013. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156. Acesso em: 31 maio 2023.

BRASIL. **Lei n. 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. 2022. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 31 maio 2023.

BRASIL. **Lei n. 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública [...]. 2016. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 31 maio 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 225, de 31 de maio de 2016**. Dispõe sobre a Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. 2022. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2289. Acesso em: 31 maio 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Portaria n. 133, de 28 de setembro de 2018**. Institui Comitê Interinstitucional destinado a proceder estudos e apresentar proposta de integração das metas do Poder Judiciário com as metas e indicadores dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), Agenda 2030. 2022. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2721. Acesso em 31 maio 2023.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução n. 395, de 7 de junho de 2021**. Institui a Política de Gestão da Inovação no âmbito do Poder Judiciário. 2021. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/3973. Acesso em: 31 maio 2023.

CLEMENTINO, M. B. M. Princípios da inovação judicial: a Justiça como serviço. **ConJur**, São Paulo, 9 nov. 2020. Disponível em: https://www.conjur.com.br/2020-nov-09/marco-clementino-principios-inovacao-judicial. Acesso em: 14 out. 2022.

COSTA, A. A. Cartografia dos métodos de composição dos conflitos. *In*: AZEVEDO, A. G. (org.). **Estudos em Arbitragem, Mediação e**

Negociação. Brasília, DF: Grupos de Pesquisa, 2003. 3 v. p. 161-201. Disponível em: http://www.unb.br/fd/gt/links/artigos.htm. Acesso em: 17 out. 2022.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Macrodesafios 2021-2026. **Conselho Nacional de Justiça**, Brasília, DF, [2020]. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/estrategia-nacional-do-poder-judiciario-2021-2026/processo-de-formulacao/macrodesafios-2021-2026/. Acesso em: 31 maio 2023.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2021**. Brasília, DF: CNJ, 2021. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/. Acesso em: 17 maio 2023.

CNJ - CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Justiça em Números 2022**. Brasília, DF: CNJ, 2022. Disponível em: https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/. Acesso em: 17 maio 2023.

DE ONDE vem as boas ideias (dublado). [*S.l.: s.n.*], 2012. 1 vídeo (4 min). Publicado pelo canal André de Moraes. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=BtgnozUgc58. Acesso em: 31 maio 2023.

DIDIER JÚNIOR, F.; ZANETI JÚNIOR, H. **Processo coletivo**. 11. ed. Salvador: Juspodivm, 2017.

ELLIOT, E. **Segurança e cuidado**: Justiça Restaurativa e sociedades saudáveis. São Paulo: Palas-Athena, 2018.

FAZA, G. **Curso Teórico de Introdução à Justiça Restaurativa promovido pelo Tribunal Regional Federal da 4ª Região**. 2021. Disponibilizado pela autora.

FERRARI, I. *et al*. **Justiça Digital**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2020.

FUX, L.; ÁVILA, H.; CABRAL, T. N. X. (coord.). **Tecnologia e justiça multiportas**. Indaiatuba: Foco, 2021.

GANDHI, A. **A virtude da raiva**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

GARCEZ, J. M. R. **Negociação**. ADRS. Mediação. Conciliação e Arbitragem. 2. ed. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2003.

GRINOVER, A. P. O minissistema brasileiro de Justiça Consensual: compatibilidades e incompatibilidades. **Publicações da Escola da AGU**, Brasília, DF, v. 8, n. 1, p. 15-36, 2016. Disponível em: https://repositorio.usp.br/item/002788622. Acesso em: 18 out. 2022.

GRINOVER, A. P. **Ensaios sobre a processualidade**: fundamentos para uma nova teoria geral do processo. Brasília, DF: Gazeta Jurídica, 2018.

LAGRASTA, V. F. Desafios do artigo 334 do CPC/2015. **Revista de Processo**, v. 45, n. 303, p. 503-516, 2020. Disponível em: https://www.lexml.gov.br/urn/urn:lex:br:rede.virtual.bibliotecas:artigo.revista:2020;1001174834. Acesso em: 10 jan. 2022.

NEVES JUNIOR, P. C. **Judiciário 5.0**: inovação, governança, usucentrismo, sustentabilidade e segurança jurídica. São Paulo: Blucher, 2020.

ONU. Transformando Nosso Mundo - A Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável. **Nações Unidas Brasil**, Brasília, DF, [2018]. Disponível em: https://odsbrasil.gov.br/home/agenda. Acesso em: 4 out. 2022.

PICKERT, L. Perspectivas sobre o Futuro do Trabalho para 2022, segundo o WEF. **AAA Inovação**, [*S. l.*], 24 ago. 2022. Disponível em: https://blog.aaainovacao.com.br/habilidades-do-futuro-do-trabalho/. Acesso em: 16 out. 2022.

PROF. Dr. Marco Bruno Miranda Clementino - Pós-Graduação Jurisdição Inovadora para além de 2030. [*S.l.: s.n.*], 2022. 1 vídeo (4 min). Publicado pelo canal Michelle Chagas. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=0ER_W9N3Mws. Acesso em: 21 out. 2022.

PROF. Dr. Roberto Portugal Bacellar - O Sistema Multiportas. [*S.l.: s.n.*], 2022. 1 vídeo (1 min). Publicado pelo canal Michelle Chagas. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=a1jX-9ciZAI. Acesso em 21 out. 2022.

RISTER, C. A. **Direito ao desenvolvimento**. São Paulo: Renovar, 2007.

SALMASO, M. N. **A Justiça Restaurativa e sua relação com a Mediação e Conciliação**: Trilhas fraternas e identidades próprias. Belo Horizonte: MPMG, 2016.

SANDER, F. E. A. Multi-Door Courthouse: Settling Disputes in the Year 2000. **Barrister**, [*S. l.*] v. 3, p. 18, 1976.

STUMPF, J. C. **Poder Judiciário**: morosidade e inovação. 2009. Dissertação (Mestrado Profissional em Poder Judiciário) – Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, 2009.

SUSSKIND, R. **Online Courts and the Future of Justice**. Oxford: Oxford University Press, 2019.

TAKAHASHI, B. *et al*. **Manual de Mediação e Conciliação da Justiça Federal**. Brasília, DF: Justiça Federal, 2019.

TAKAHASHI, B. **O Conflito e a Política Pública para seu tratamento**. Formação de Conciliadores. 3. ed. Brasília, DF: Justiça Federal, 2022.

TÉCNICAS de Formulação de Perguntas. [*S.l.: s.n.*], 2020. 1 vídeo (13 min). Publicado pelo canal CEAJUD CNJ. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=tww2dYg10rE. Acesso em: 31 maio 2023.

TRENTIM, S. S. Acesso à justiça: a mediação como política pública de garantia de efetividade do tempo e da tutela jurisdicional. *In*: SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E JUSTIÇA RESTAURATIVA, 1., 2013, Santa Cruz do Sul. **Proceedings [...]**. Santa Cruz do Sul: Unisc, 2013. Disponível em: https://online.unisc.br/acadnet/anais/index.php/mediacao_e_jr/article/view/10858. Acesso em: 1 out. 2022.

WARAT, L. A. **O Ofício do Mediador**. Florianópolis: Habitus, 2001.

WATANABE, K. Política Pública do Poder Judiciário Nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesse. *In*: RICHA, M. A.; PELUSO, A. C. (coord.). **Conciliação e mediação**: estruturação de política judiciária nacional. Rio de Janeiro: Forense, 2011.

WATANABE, K. Acesso à justiça e meios consensuais de solução de conflitos. *In*: ALMEIDA, R. A.; ALMEIDA, T.; CRESPO, M. H. (org.). **Tribunal Multiportas**: Investindo no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil. Rio de Janeiro: FGV, 2012. p. 87-94. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10361/Tribunal%20Multiportas.pdf. Acesso em: 13 out. 2022.

WATANABE, K. **Acesso à ordem jurídica justa**: conceito atualizado de acesso à justiça, processos coletivos e outros estudos. Belo Horizonte: Del Rey, 2019.

[WEBINAR] Justiça Restaurativa e o Caso Samarco. [*S.l.: s.n.*], 2022. 1 vídeo (100 min). Publicado pelo canal ESUMP MPGO. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=XCXhUB4OMj0. Acesso em: 31 maio 2023.

ZEHR, H. **Trocando as Lentes**: uma justiça restaurativa para o nosso tempo. São Paulo: Palas-Athena, 2008.