

XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO PAULO - SP

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

EDNA RAQUEL RODRIGUES SANTOS HOGEMANN

VALTER MOURA DO CARMO

LOURDES REGINA JORGETI

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria - CONPEDI

Presidente - Profa. Dra. Samyra Haydée Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa - Pará

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG - Goiás

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos - Rio Grande do Sul

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP - São Paulo

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA - Bahia

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcilio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Educação Jurídica

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba - PR

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP - SP

Profa. Dra. Livia Gaigher Bosio Campello - UFMS - MS

Eventos:

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

Comissão Especial

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UFRJ - RJ

Profa. Dra. Maria Creusa De Araújo Borges - UFPB - PB

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta - Fumec - MG

Prof. Dr. Rogério Borba - UNIFACVEST - SC

D597

Filosofia do direito, Hermenêutica jurídica e Cátedra Luís Alberto Warat[Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI

Coordenadores: Robison Tramontina – Florianópolis: CONPEDI, 2025.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-65-5274-290-2

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Os Caminhos Da Internacionalização E O Futuro Do Direito

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Filosofia do direito. 3. Hermenêutica jurídica e Cátedra Luís Alberto Warat. XXXII Congresso Nacional do CONPEDI São Paulo - SP (4: 2025: Florianópolis, Brasil).

CDU: 34

XXXII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI SÃO PAULO - SP

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Apresentação

APRESENTAÇÃO

GT FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS I

O XXXII Congresso Nacional do CONPEDI, realizado entre os dias 26, 27 e 28 de novembro de 2025, na cidade de São Paulo, tendo como instituição anfitriã a Universidade Presbiteriana Mackenzie e diversos apoiadores, foi estruturado a partir do eixo temático “Os caminhos da internacionalização e o futuro do Direito”. A proposta do evento foi fomentar uma reflexão crítica sobre o Direito em um contexto marcado pela intensificação das interconexões globais, pelos desafios da governança digital, pelas novas formas de regulação e pela centralidade dos direitos humanos em um cenário de profundas transformações tecnológicas, econômicas e sociais.

Nesse contexto, o Grupo de Trabalho “Formas Consensuais de Solução de Conflitos I” desempenhou papel central ao reunir pesquisas que examinam, de modo plural e interdisciplinar, os múltiplos dispositivos consensuais destinados à composição de litígios, à prevenção de conflitos e à reconstrução de vínculos sociais. Coordenado por Edna Raquel Hogemann, Lourdes Regina Jorgeti e Valter Moura do Carmo, o GT foi um espaço de diálogo qualificado para pesquisadores comprometidos com a análise crítica e propositiva dos métodos consensuais, considerando sua evolução normativa, suas práticas institucionais, seus fundamentos teóricos e sua inserção em um sistema de justiça em transformação.

As discussões travadas no âmbito do GT evidenciaram a crescente centralidade das formas consensuais de resolução de conflitos na agenda jurídica contemporânea. Ao lado das vias heterocompositivas tradicionais, emergem mecanismos que priorizam a autonomia das partes, a participação dialógica, a horizontalidade das relações, a flexibilidade procedimental e a promoção de uma cultura de paz. Tais instrumentos reafirmam não apenas uma alternativa ao litígio, mas um modo distinto de compreender o Direito, suas finalidades e seus sujeitos.

A análise das contribuições permite identificar quatro grandes eixos estruturantes:

1. Fundamentos teóricos e epistemológicos da justiça consensual

As pesquisas apresentadas destacaram a necessidade de ampliar o debate sobre as bases conceituais que sustentam a mediação, a conciliação, a arbitragem, a justiça restaurativa e outros métodos afins. Nesse conjunto, emergiram reflexões sobre:

- a) os princípios normativos que estruturam os métodos consensuais;
- b) o diálogo entre perspectivas clássicas e abordagens críticas contemporâneas;
- c) a incorporação de saberes comunitários, interculturais e interdisciplinares;
- d) as tensões entre autonomia privada, ordem pública e limites ético-jurídicos das soluções pactuadas.

Esse eixo teórico evidencia que a consolidação dos métodos consensuais depende de um contínuo esforço de elaboração conceitual capaz de abarcar a complexidade dos fenômenos sociais e das novas formas de conflito presentes na sociedade contemporânea.

2. Instituições, sistema de justiça e políticas públicas

Outro bloco de pesquisas concentrou-se nos impactos institucionais dos mecanismos consensuais, refletindo sobre:

- a) a construção e o aprimoramento de políticas públicas de tratamento adequado dos conflitos;
- b) a atuação de órgãos do sistema de justiça, como tribunais, defensorias, ministérios públicos e serviços extrajudiciais;
- c) a ampliação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (CEJUSCs), câmaras de mediação e outras estruturas administrativas;
- d) a extrajudicialização como fenômeno de reorganização de competências e fluxos decisórios.

Esse conjunto demonstra que o avanço das práticas consensuais exige uma atuação coordenada entre instituições, profissionais, comunidades e políticas de Estado, articulando eficiência, garantia de direitos e acessibilidade.

3. Justiça restaurativa, vulnerabilidades e transformações sociais

As contribuições também revelaram intensa preocupação com o uso das práticas restaurativas em contextos sensíveis, incluindo:

- a) conflitos familiares e relações socioafetivas;
- b) ambiente escolar, políticas de prevenção à violência e promoção da convivência pacífica;
- c) violência doméstica, discriminação estrutural e outros cenários que exigem abordagens sensíveis aos marcadores sociais;
- d) situações envolvendo vulnerabilidades múltiplas e desigualdades históricas.

Nesses estudos, a justiça restaurativa apareceu como caminho para uma justiça mais dialógica, reparadora e comunitária, com potencial de reconfigurar a percepção das pessoas sobre seus próprios conflitos e sobre o papel das instituições no cuidado, na escuta e na reconstrução das relações sociais.

4. Profissionalização, formação e desafios ético-metodológicos

Por fim, diversos trabalhos problematizaram:

- a) a formação técnica e interdisciplinar dos mediadores, conciliadores e facilitadores;
- b) as exigências éticas e metodológicas para o adequado desempenho dessas funções;
- c) as condições de trabalho e os limites institucionais que impactam a efetividade dos métodos consensuais;
- d) a importância da capacitação continuada, da supervisão e da avaliação qualitativa dos processos.

A consolidação dos métodos consensuais passa, necessariamente, pela valorização desses profissionais e pela estruturação de trajetórias formativas que dialoguem com os desafios do mundo jurídico e social contemporâneo.

A diversidade e a profundidade das discussões travadas nas sessões do GT demonstram que os métodos consensuais de solução de conflitos não são apenas alternativas procedimentais ao litígio judicial, mas representam uma transformação epistemológica e institucional no modo como o Direito compreende e trata os conflitos. Ao reconhecer a importância do diálogo, da corresponsabilidade e da cooperação, tais métodos contribuem para a construção de um sistema de justiça alinhado com os ideais de acesso, inclusão, efetividade e humanização.

Esperamos que sua leitura inspire novas investigações, fomente parcerias acadêmicas e amplie o diálogo com profissionais, instituições e comunidades comprometidas com a promoção de uma sociedade mais justa, colaborativa e pacífica.

Profa. Dra. Edna Raquel Rodrigues Santos Hogemann – UNIRIO

Profa. Dra. Lourdes Regina Jorgeti – Universidade Presbiteriana Mackenzie

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo – PPGPJDH ESMAT e UFT

**CÂMARAS DE RESOLUÇÃO ADMINISTRATIVAS E FORMAÇÃO
PROFISSIONAL DOS MEDIADORES E CONCILIADORES: DIAGNÓSTICO DA
EFETIVIDADE DOS CURSOS DE CAPACITAÇÃO FRENTE AOS LITÍGIOS
ADMINISTRATIVOS**

**ADMINISTRATIVE DISPUTE RESOLUTION CHAMBERS AND THE
PROFESSIONAL DEVELOPMENT OF MEDIATORS AND CONCILIATORS: AN
EMPIRICAL ASSESSMENT OF TRAINING PROGRAM EFFECTIVENESS IN
HANDLING ADMINISTRATIVE CONFLICTS**

Irene Patrícia Nohara ¹
Juliana Alves de Carvalho ²
Dimitri Molina Flores ³

Resumo

O presente artigo analisa a efetividade dos cursos de capacitação destinados à formação de mediadores e conciliadores que atuam em litígios administrativos, especialmente no contexto das Câmaras de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos (CPRAP), instituídas pelo artigo 32 da Lei 13.140/2025. A partir de uma abordagem qualitativa, fundamentada em pesquisa bibliográfica e documental, o estudo investiga se os conteúdos curriculares ministrados em cursos reconhecidos pelos tribunais e instituições formadoras são compatíveis com as competências exigidas pela atuação administrativa contemporânea. Argumenta-se que a ausência de disciplinas específicas voltadas ao Direito Público pode comprometer a formação desses profissionais frente à complexidade dos conflitos enfrentados pela Administração Pública. Ademais, destaca-se a necessidade de formação interdisciplinar, como fator essencial para a consolidação da cultura da consensualidade no setor público. Os achados apontam para lacunas formativas e propõem diretrizes para o aprimoramento dos programas de qualificação, alinhando-os às exigências institucionais e normativas do Direito Administrativo contemporâneo.

Palavras-chave: Formação profissional, Mediação administrativa, Câmaras de resolução de conflitos, Direito público, Formação interdisciplinar

Abstract/Resumen/Résumé

This article analyzes the effectiveness of training courses aimed at preparing mediators and

¹ Professora-Pesquisadora do Programa de Pós-Graduação em Direito Político e Econômico da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Livre-Docente e Doutora em Direito do Estado pela USP. Advogada e Árbitra em Contratos de Infraestrutura.

² Procuradora-Chefe do Serviço de Conciliação Tributária do Município de Diadema. Mestranda em Direito Político e Econômico pela Universidade Presbiteriana Mackenzie; Professora Universitária.

³ Chefe de Gabinete no Ministério Público Federal. Mestrando em Direito Político e Econômico pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Professor Universitário.

conciliators who operate in administrative disputes, particularly within the context of the Administrative Conflict Prevention and Resolution Chambers (CPRAP), established under Article 32 of Law No. 13.140/2015. Based on a qualitative approach, supported by bibliographic and documentary research, the study investigates whether the curricular content offered in court-recognized and institutionally accredited programs aligns with the competencies required by contemporary public administration. It is argued that the absence of specific disciplines focused on Public Law may hinder the adequate training of these professionals in dealing with the complexity of public sector conflicts. Moreover, the article emphasizes the necessity of interdisciplinary education as a key factor in consolidating a culture of consensuality within the public sector. The findings reveal training gaps and propose guidelines for improving qualification programs to better align with the institutional and legal demands of contemporary Administrative Law.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Professional training, Administrative mediation, Conflict resolution chambers, Public law, Interdisciplinary training

INTRODUÇÃO

A Administração Pública contemporânea intensificou a adoção de métodos alternativos de solução de conflitos como forma de modernizar a gestão, racionalizar recursos e conferir maior celeridade e efetividade às respostas administrativas, especialmente em resposta à promulgação da Lei nº 13.140/2015, conhecida como lei da mediação e autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública, que representou um marco normativo nesse processo ao prever, em seu artigo 32¹, a competência dos entes federados para instituírem Câmaras de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos – CPRAP, no âmbito dos respectivos órgãos da Advocacia Pública. A referida norma, portanto, reforçou a possibilidade de construção de consensos em espaços extrajudiciais, legitimando a autocomposição como uma política pública alinhada à cultura de paz e à desjudicialização das demandas estatais.

Nesse contexto, a eficácia dessas Câmaras depende não apenas de sua base normativa, mas também da qualificação dos profissionais que se envolvem na sua operacionalização, para além da atuação da própria advocacia pública. Dessa forma, ao dispor o artigo 9º² da Lei de Autocomposição de Conflitos Administrativos que “qualquer pessoa capaz que tenha confiança das partes e seja capacitada para fazer a mediação” é pessoa hábil para a função, abre-se uma problemática acerca da formação desses profissionais.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ) e o Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, atuando pelo Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (Nupemec), são exemplos de órgãos que buscam formar conciliadores e mediadores, judiciais e extrajudiciais, aptos a conduzir processos dialógicos com competência técnica, ética e comunicacional. No entanto, persiste a necessidade de avaliar se os conteúdos ofertados nesses cursos e em outros disponíveis no mercado, são compatíveis com os desafios reais enfrentados pelos órgãos públicos e se contribuem de forma efetiva para a melhoria da gestão administrativa de conflitos.

Adicionalmente, aspectos como competência técnica, informacional e relacional

¹ Art. 32. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão criar câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos, no âmbito dos respectivos órgãos da Advocacia Pública, onde houver, com competência para:

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

II - avaliar a admissibilidade dos pedidos de resolução de conflitos, por meio de composição, no caso de controvérsia entre particular e pessoa jurídica de direito público;

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

² 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.

específicas ao direito público, além o domínio de *soft skills* – habilidades emocionais, sociocomportamentais e comunicacionais – vêm sendo apontados como indispensáveis à formação do novo perfil de profissional do Direito no contexto do Direito 4.0 (Baima; Andrade, 2023). Em uma sociedade pós-digital, marcada por complexidades sociais e institucionais crescentes, torna-se urgente repensar o conteúdo programático dos cursos de formação destes profissionais, integrando elementos que favoreçam uma atuação mais responsiva e estratégica.

Assim, o presente artigo tem como objetivo central diagnosticar a efetividade dos cursos de capacitação, especialmente quanto à sua aplicação em litígios administrativos. Parte-se da hipótese de que a qualificação desses profissionais é um fator crítico para o sucesso dos métodos consensuais, sendo essencial avaliar seus fundamentos pedagógicos, a aderência às demandas institucionais e a capacidade de promover decisões mais eficientes e legítimas na esfera pública.

A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, com base em levantamento bibliográfico e documental. São analisados os conteúdos programáticos dos cursos, à luz da legislação vigente e de referenciais doutrinários, bem como evidências empíricas extraídas de estudos acadêmicos sobre as câmaras administrativas. A partir disso, busca-se identificar lacunas formativas e propor reflexões sobre a necessidade de um novo perfil profissional para atuar na mediação pública.

1. A ATUAÇÃO DAS CÂMARAS ADMINISTRATIVAS: ESTRUTURA E FUNÇÃO

As Câmaras de Prevenção e Resolução Administrativa de Conflitos (CPRAP) representam um marco importante no processo de transformação do modelo tradicional da Administração Pública brasileira, em uma estrutura mais dialógica e cooperativa.

A dogmática administrativa clássica via a consensualidade com desconfiança, limitando a margem de atuação dos gestores públicos em prol da rigidez legal. Segundo Juliana Bonacorsi Palma (2015), a atuação administrativa consensual, embora já existente em práticas como a desapropriação amigável, passou a ser mais debatida após a Reforma do Estado:

Muito embora a atuação administrativa consensual não seja de todo desconhecida pelo direito administrativo brasileiro – bastando apontar o instituto da desapropriação amigável - o fato é que após a Reforma do Estado o tema da consensualidade passou a ser debatido na teoria do direito administrativo brasileiro. De fato, cresce o número de artigos acadêmicos voltados ao estudo da consensualidade, normas (especialmente setoriais) passam a prever instrumentos consensuais e a prática já possui relevantes precedentes consensuais, apesar de os acordos administrativos serem ainda incipientes no cotidiano administrativo (PALMA, 2015, p. 26).

Continua a autora dizendo que:

a consensualidade passou a ser considerada como mecanismo de promoção das

almejadas celeridade e eficácia das decisões processuais e, nessa medida, determinou diversas reformas legislativas para positivação de termos de compromisso, termos de ajustamento de conduta, mediação, conciliação e arbitragem. (PALMA, 2010, p. 171)

Com a ascensão do modelo gerencial de administração pública, a atuação por meio do consenso passou a ser valorizada como forma eficiente de realizar os fins administrativos sem abrir mão da legalidade, favorecendo soluções flexíveis, céleres e eficientes. Esse movimento foi reforçado pelo Código de Processo Civil de 2015, especialmente pelos artigos 3º e 174³, que atribuem à conciliação e à mediação não apenas um papel complementar, mas estruturante da atuação jurisdicional e administrativa.

Ainda em 2015, foi promulgada a Lei nº 13.140, conhecida como Lei da mediação e autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública, que constitui o marco normativo da mediação no Brasil. A referida norma regulamenta a mediação judicial e extrajudicial, disciplina a atuação dos mediadores e consagra expressamente a possibilidade de autocomposição envolvendo a Administração Pública. De forma específica, o artigo 32 da Lei nº 13.140/2015 autoriza a criação de câmaras administrativas no âmbito dos órgãos da Advocacia Pública, com competência para conduzir procedimentos voltados à resolução consensual de conflitos.

Contudo, a criação e estruturação dessas câmaras não obedecem um modelo uniforme. Conforme Eidt (2023), a implementação dessas instâncias é adaptável à realidade institucional de cada ente federativo, não havendo um padrão nacional rígido. Enquanto a Câmara de Conciliação da Advocacia-Geral da União (CCAF) possui uma estrutura mais robusta e atua prioritariamente na mediação entre órgãos públicos federais, as câmaras estaduais e municipais costumam operar com equipes menores e, muitas vezes, têm como foco principal conflitos entre a administração e particulares. Como destaca a autora, essa diversidade evidencia que “não se ajustam ao formato one size fits all, eis que em cada ente federado há ajustes e especificidades que devem ser levados em consideração” (Eidt, 2023, p. 182-183).

Dessa maneira, compreende-se que a funcionalidade e o alcance dessas câmaras

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

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

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

§ 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial. Art. 174. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios criarão câmaras de mediação e conciliação, com atribuições relacionadas à solução consensual de conflitos no âmbito administrativo, tais como:

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

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

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

dependem não apenas da regulamentação legal, mas também da forma como os entes públicos estruturam suas advocacias, treinam seus quadros e internalizam a cultura da consensualidade. A ausência de uma legislação geral e uniforme sobre acordos administrativos deixa lacunas normativas, exigindo do intérprete e do gestor uma postura inovadora e cuidadosa quanto aos limites do poder discricionário e à legitimidade dos pactos celebrados.

Essa diversidade de modelos e a ausência de padronização reforçam a necessidade de investimentos em formação qualificada para os profissionais que atuam nas câmaras, objetivando assegurar que os princípios constitucionais sejam preservados e que os objetivos da consensualidade — eficiência, segurança jurídica e efetividade das políticas públicas — sejam plenamente alcançados.

2. O PAPEL DOS MEDIADORES NAS CÂMARAS ADMINISTRATIVAS: A ADVOCACIA PÚBLICA E A COMEDIAÇÃO

A criação das Câmaras Administrativas de Prevenção e Resolução de Conflitos não apenas amplia os mecanismos disponíveis para a gestão pública de controvérsias, como também redefine o papel institucional da Advocacia Pública no contexto da consensualidade. A promulgação da Lei nº 13.140/2015 e as alterações promovidas pela Lei nº 13.655/2018 na LINDB representaram um divisor de águas ao consolidarem a consensualidade administrativa como uma política pública voltada à pacificação social e à racionalidade decisória na Administração Pública.

Nesse novo cenário normativo, o advogado público passa a assumir funções que transcendem a defesa judicial do ente estatal. Como observa Freitas (2025), o advogado institucional torna-se um verdadeiro “agente de realidade”, dada sua posição estratégica junto ao gestor, sua capacidade de mensurar juridicamente os riscos e benefícios das decisões e seu papel de articulador entre legalidade, eficiência e viabilidade prática.

Dispositivos como o artigo 26 da LINDB⁴ — que admite a celebração de compromissos administrativos — e o artigo 28 do mesmo diploma⁵ — que delimita a responsabilização dos agentes — formam a espinha dorsal de um novo modelo jurídico mais orientado por juízos de ponderação, avaliação de riscos e inovação institucional. De acordo com

⁴ Art. 26. Para eliminar irregularidade, incerteza jurídica ou situação contenciosa na aplicação do direito público, inclusive no caso de expedição de licença, a autoridade administrativa poderá, após oitiva do órgão jurídico e, quando for o caso, após realização de consulta pública, e presentes razões de relevante interesse geral, celebrar compromisso com os interessados, observada a legislação aplicável, o qual só produzirá efeitos a partir de sua publicação oficial.

⁵ Art. 28. O agente público responderá pessoalmente por suas decisões ou opiniões técnicas em caso de dolo ou erro grosseiro.

o enunciado interpretativo 21 do IBDA/Tiradentes (2019), “os artigos 26 e 27 da LINDB constituem cláusulas gerais autorizadoras de termos de ajustamento, acordos substitutivos, compromissos processuais e instrumentos afins, que permitem a solução consensual de controvérsias”, sendo tal possibilidade uma grande novidade positivada pela LINDB (MOTTA; NOHARA, 2019, p. 87).

Todavia, apesar dos avanços legislativos, a operacionalização dessa lógica encontra entraves práticos, sobretudo quanto à delimitação precisa das atribuições e da legitimidade do advogado público como mediador. Embora a Lei nº 13.140/2015, em seu artigo 9º⁶, determine que o mediador deve ser capacitado e contar com a confiança das partes, não especifica detalhadamente os limites do exercício dessa função por agentes públicos. Tal lacuna pode gerar insegurança jurídica e institucional, especialmente quando o mediador integra a própria estrutura da parte envolvida no conflito.

Corroborando essa perspectiva, Eidt (2023) destaca que apenas o respaldo legal não é suficiente para consolidar a cultura da consensualidade no âmbito administrativo. A autora, com base em pesquisa empírica, afirma que a efetiva transformação institucional depende de um processo de capacitação contínua dos agentes públicos, do engajamento da alta gestão e da identificação de lideranças internas que promovam, na prática, a utilização dos métodos autocompositivos. Como salienta:

É de se supor que somente a legislação não será suficiente para promover a almejada consensualidade. Faz-se necessário que os servidores públicos se apropriem das técnicas referentes à negociação e à mediação e sintam-se confortáveis na sua utilização, inclusive com o convencimento de que se trata de boa alternativa à tradicional delegação ao Poder Judiciário para imposição de decisão (EIDT, 2023, p. 187).

Além disso, a autora reforça que a designação de agentes específicos com formação e respaldo institucional – denominados por ela de “*Neutrals*” – para identificar e conduzir processos mediativos é essencial para evitar o esvaziamento prático da legislação:

A Lei da Mediação não define quem será o terceiro facilitador (mediador ou conciliador) no caso de conflito envolvendo a Administração Pública. Por outro lado, a atuação do advogado público na condição de mediador pode gerar alguns questionamentos em relação a sua imparcialidade na condução do procedimento consensual, sobretudo quando do outro lado do conflito está algum sujeito privado.

A imparcialidade, de fato, constitui-se em premissa fundamental na atuação do mediador e, para o advogado público, esta regra não pode ser diferente nem amenizada. O que se acredita é que, uma vez optando o regulamento da câmara administrativa pela atuação do advogado público como mediador, deverá ele observar esta condição *sine qua non*, sob pena de todo o procedimento perder a sua credibilidade.

Sobre a suspeita de que servidor público não pode atuar como mediador em casos envolvendo entes públicos, Lawrence Susskind e Connie Ozawa ponderam que se

⁶ Vide nota explicativa nº5

trata de problema muito mais teórico que prático, pois uma vez percebido por uma das partes que há parcialidade do mediador, não há mais interesse no procedimento. Obtém-se a confiança por meio da atuação e do profissionalismo do mediador, na mesma lógica do que ocorre nas mediações privadas, portanto.

A respeito do assunto, o ADRA de 1996, que aperfeiçoou o ato editado em 1990, deixa claro que o neutral pode ser funcionário permanente ou temporário do governo, ou então qualquer outro indivíduo que seja aceito pelas partes para auxiliar no procedimento. A ressalva consiste na inexistência de conflito formal, financeiro ou pessoal com o objeto da controvérsia, a não ser que tal conflito seja divulgado às partes e, mesmo assim, elas concordem com a atuação do neutral na tentativa de solução do caso. (EIDT, 2023, p. 188).

É nesse ponto que surge o debate sobre a possibilidade de agentes externos participarem do processo de autocomposição e a figura da mediação, pautada no artigo 15 da Lei 13.140/15:

Art. 15. A requerimento das partes ou do mediador, e com anuência daquelas, poderão ser admitidos outros mediadores para funcionarem no mesmo procedimento, quando isso for recomendável em razão da natureza e da complexidade do conflito.

O manual de mediação do Conselho Nacional de Justiça (2016, p. 142), descreve a mediação da seguinte maneira:

Comediador. A mediação consiste no modelo em que dois ou mais mediadores conduzem o processo autocompositivo. Entre os motivos para a adição de outro mediador estão: i) permitir que as habilidades e experiência de dois ou mais mediadores sejam canalizadas para a realização dos propósitos da mediação, entre as quais a resolução da disputa; ii) oferecer mediadores com perfis culturais ou gêneros distintos, de modo que as partes sintam menor probabilidade de parcialidade e interpretações tendenciosas por parte dos terceiros neutros; iii) treinamento supervisionado de mediadores aprendizes. Merece destaque a necessidade da concordância das partes, ainda que implícita, conforme dispõe o art. 15 da Lei de Mediação e o art. 168, §3º, do NCPC.

Tal previsão possibilita, especialmente em contextos de maior complexidade ou em que a imparcialidade possa ser questionada, a participação de mediadores diferentes da figura do advogado público. Almeida e Garcia (2023), dizem que a mediação público-privada propõe a atuação conjunta de um mediador vinculado ao Estado e de um profissional externo, garantindo equilíbrio procedimental, diversidade de competências e fortalecimento da confiança entre as partes. Essa alternativa pode ser particularmente adequada em conflitos de alta sensibilidade, contribuindo para assegurar a credibilidade do processo de mediação.

Segundo Almeida e Garcia (2023, fls. 131), para a motivação da utilização da mediação público-privada, o artigo 20 e parágrafo único da LINDB⁷ permite o afastamento de argumentos “como o do não atendimento ao interesse público”, tendo em vista a

⁷ Art. 20. Nas esferas administrativa, controladora e judicial, não se decidirá com base em valores jurídicos abstratos sem que sejam consideradas as consequências práticas da decisão. Parágrafo único. A motivação demonstrará a necessidade e a adequação da medida imposta ou da invalidação de ato, contrato, ajuste, processo ou norma administrativa, inclusive em face das possíveis alternativas.

impossibilidade de se decidir com base em valores jurídicos abstratos. Pregando as seguintes considerações:

Então, será o momento do agente público, no ato de justificar a necessidade da mediação público-privada, apontar o que já foi dito (I- recomendação em razão da natureza e complexidade da causa; II - o fato de uma das partes ser um particular; III - ausência de poder decisório do mediador; IV - submissão ao princípio da confidencialidade; V - atendimento do interesse público no caso concreto; VI – e conhecida expertise do profissional indicado; VII – respeito ao princípio da isonomia e VIII - anuência da mediação pelas partes), destacando, ademais, a pertinência e adequação da decisão frente a prováveis alternativas. (FREITAS; ADRI, 2022, p. 135).

Assim, ao proporcionar maior adaptabilidade e reforçar a credibilidade do processo, a mediação tem potencial para se tornar uma ferramenta estratégica na consolidação da cultura da consensualidade administrativa, desde que haja conjunção de interesses, responsabilidade ética e capacitação técnica adequada, representando avanço significativo na governança pública orientada pelo diálogo e pela eficiência.

3. DA CAPACITAÇÃO PROFISSIONAL ORIENTADA AOS PRINCÍPIOS ADMINISTRATIVOS

Para que seja possível a consensualidade na solução de conflitos envolvendo direitos e deveres entre a Administração Pública e o administrado, não basta a mera instituição legal de Câmaras de Mediação no seio da Administração Pública: é necessário que o facilitador intermediário seja capacitado a lidar com os conflitos administrativos sem descuidar do interesse público.

Naturalmente, a solução aceita por ambas as partes, em um procedimento em que não há as figuras do “vencedor” e “perdedor”, tem maior legitimidade aos olhos dos próprios envolvidos que àquela imposta por um terceiro, como no caso do Poder Judiciário.⁸ No entanto, durante a solução pacífica do conflito, ainda que se forme um consenso, os princípios administrativos e a natureza pública dos direitos sob negociação não poderão ser preteridos, seja por parte do representante do ente público que aceite uma das possíveis soluções consensuais, seja por parte do próprio mediador, que deverá, obviamente, buscar a aproximação das partes de uma solução consensual que observe o interesse público primário. Isso ocorre pois os administradores devem atuar, efetivamente, como gestores, o que significa nortear as suas decisões à satisfação tanto do interesse público quanto do interesse privado.

O interesse público é a própria *ratio essendi* do Estado, ao passo que o administrado

⁸ Deve-se lembrar que, não raras vezes, a decisão do Poder Judiciário não satisfaz os interesses de nenhuma das partes, sujeitando a decisão judicial a recursos simultâneos de ambos os envolvidos.

não é mero indivíduo sujeito à vontade do Estado, mas verdadeiro titular e legítimo exercente do direito político, e principal destinatário dos atos estatais (Lacerda, 2019, p. 09-10). Como observam Pedra e Torres (2020), a criação das câmaras administrativas, sobretudo para buscar a solução dialógica em meio a crises, como ocorreu durante a Pandemia COVID-19, constitui um desdobramento prático do princípio fundamental à *boa administração*, mas não podem jamais abrir mão do interesse público.

Assim, a atuação de um facilitador no âmbito administrativo exige mais do que domínio das técnicas de mediação tradicionais: é necessário que esse profissional desenvolva uma sólida compreensão da Administração Pública, seus princípios e seu regime jurídico. E, nessa seara, o regime jurídico administrativo, marcado pela sobreposição de normas, regimes jurídicos e interesses institucionais, impõe ao intermediário o dever de compreender as dinâmicas de funcionamento do órgão público, bem como as implicações jurídicas e operacionais dos possíveis termos acordados.

Portanto, prevalece o desafio: o facilitador deve ser capacitado a identificar os limites de negociação no âmbito de um direito sujeito a um regime jurídico público, isto é, que não diz respeito somente ao mero aceite do particular e do representante estatal, mas que carrega consigo o interesse da coletividade. Ocorre que, apesar do desafio posto, a Lei 13.140/2015 não determinou nenhuma matriz curricular ou disciplinas mínimas obrigatórias aos cursos de formação de mediadores que desejem atuar nas CPRAPs, o que permanece estruturalmente definido pelo Anexo I da Resolução nº 125/2010 editada pelo CNJ (CNJ, 2016). Neste, há a determinação de 100 horas mínimas de atividades para a formação de um mediador certificado, divididas em duas etapas, da seguinte forma: (i) 40 horas referentes à capacitação teórica, seguindo-se um núcleo mínimo de disciplinas descritas no próprio anexo, mas abrindo-se a oportunidade para disciplinas complementares; (ii) e a realização de estágio supervisionado de 60 a 100 horas, atuando como observadores, mediadores/conciliadores e comediadores/coconciliadores.

O conteúdo programático *mínimo* do módulo teórico é elencado da seguinte maneira:

- a) Panorama histórico dos métodos consensuais de solução de conflitos. Legislação brasileira. Projetos de lei. Lei dos Juizados Especiais. Resolução CNJ 125/2010. Novo Código de Processo Civil, Lei de Mediação.
- b) A Política Judiciária Nacional de tratamento adequado de conflitos. Objetivos: acesso à justiça, mudança de mentalidade, qualidade do serviço de conciliadores e mediadores. Estruturação - CNJ, Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos e Cejusc. A audiência de conciliação e mediação do novo Código de Processo Civil. Capacitação e remuneração de conciliadores e mediadores.
- c) Cultura da Paz e Métodos de Solução de Conflitos
Panorama nacional e internacional. Autocomposição e Heterocomposição. Prisma (ou

espectro) de processos de resolução de disputas: negociação, conciliação, mediação, arbitragem, processo judicial, processos híbridos.

d) Teoria da Comunicação/Teoria dos Jogos

Axiomas da comunicação. Comunicação verbal e não verbal. Escuta ativa. Comunicação nas pautas de interação e no estudo do interrelacionamento humano: aspectos sociológicos e aspectos psicológicos. Premissas conceituais da autocomposição.

e) Moderna Teoria do Conflito. Conceito e estrutura. Aspectos objetivos e subjetivos.

f) Negociação. Conceito: Integração e distribuição do valor das negociações. Técnicas básicas de negociação (a barganha de posições; a separação de pessoas de problemas; concentração em interesses; desenvolvimento de opções de ganho mútuo; critérios objetivos; melhor alternativa para acordos negociados). Técnicas intermediárias de negociação (estratégias de estabelecimento de rapport; transformação de adversários em parceiros; comunicação efetiva).

g) Conciliação. Conceito e filosofia. Conciliação judicial e extrajudicial. Técnicas (recontextualização, identificação das propostas implícitas, afago, escuta ativa, espelhamento, produção de opção, acondicionamento das questões e interesses das partes, teste de realidade). Finalização da conciliação. Formalização do acordo. Dados essenciais do termo de conciliação (qualificação das partes, número de identificação, natureza do conflito...). Redação do acordo: requisitos mínimos e exequibilidade. Encaminhamentos e estatística. Etapas (planejamento da sessão, apresentação ou abertura, esclarecimentos ou investigação das propostas das partes, criação de opções, escolha da opção, lavratura do acordo).

h) Mediação. Definição e conceitualização. Conceito e filosofia. Mediação judicial e extrajudicial, prévia e incidental; Etapas - Pré-mediação e Mediação propriamente dita (acolhida, declaração inicial das partes, planejamento, esclarecimentos dos interesses ocultos e negociação do acordo). Técnicas ou ferramentas (co-mediação, recontextualização, identificação das propostas implícitas, formas de perguntas, escuta ativa, produção de opção, acondicionamento das questões e interesses das partes, teste de realidade ou reflexão).

i) Áreas de utilização da conciliação/mediação. Empresarial, familiar, civil (consumeirista, trabalhista, previdenciária, etc.), penal e justiça restaurativa; o envolvimento com outras áreas do conhecimento.

j) Interdisciplinaridade da mediação. Conceitos das diferentes áreas do conhecimento que sustentam a prática: sociologia, psicologia, antropologia e direito.

k) O papel do conciliador/mediador e sua relação com os envolvidos (ou agentes) na conciliação e na mediação. Os operadores do direito (o magistrado, o promotor, o advogado, o defensor público, etc) e a conciliação/mediação. Técnicas para estimular advogados a atuarem de forma eficiente na conciliação/mediação. Contornando as dificuldades: situações de desequilíbrio, descontrole emocional, embriaguez, desrespeito.

l) Ética de conciliadores e mediadores. O terceiro facilitador: funções, postura, atribuições, limites de atuação. Código de Ética - Resolução CNJ 125/2010 (anexo).

Como é possível perceber, as disciplinas constantes do referido anexo são todas voltadas à capacitação negocial em si ou à forma adequada de lidar com conflitos, sem que haja qualquer disciplina com ênfase ou especificidade própria às necessidades de conflitos administrativos. Dessa forma, a existência de capacitação nessa seara ficaria, necessariamente, a cargo de módulos teóricos e práticos complementares, providos pela própria instituição

formadora, já que não há regulamentação do conteúdo complementar, aparentemente elegíveis pela própria instituição formadora de mediadores.

Uma vez que a capacitação do mediador para atuação nas CPRAPs está a cargo do conteúdo complementar, elegidos pelas próprias instituições, analisaram-se as matrizes curriculares constantes nos sites dos cursos de formação de mediadores credenciados pelo TJ/SP, divulgadas no próprio site do Tribunal (SÃO PAULO, s.d.), para constatação de módulos alinhados às CPRAP.

De todas as instituições constantes da lista, algumas não disponibilizaram a matriz curricular, e outras, pelo menos para os editais mais atuais das turmas encontradas, não foi constatado nenhum que apresentasse conteúdo voltado à mediação no âmbito das Câmaras de Conciliação na estrutura Administração Pública. O que se constatou foi que as disciplinas complementares são frequentemente relacionadas à psicologia ou neurociência envolvidas na arte negocial ou, então, são vendidos cursos “3 em 1”, com certificação adicional em outras áreas, sem relação com a Administração Pública. A princípio, a matéria que mais se aproximaria desse espectro seria “Políticas Públicas”, mas que não diz respeito especificamente ao Direito Administrativo ou conflitos afetos, não sendo capacitadora para formar um mediador na seara do Direito Público.

Realizou-se busca através do buscador de sites indexados “Google”, com diferentes palavras-chaves relacionadas e operadores de refino de busca, além do buscador com tecnologia de inteligência artificial “Perplexity”, sem sucesso⁹. Os achados resumem-se a cursos de aprimoramento para mediação no âmbito da Administração Pública, porém não são cursos de formação¹⁰.

No entanto, cumpre reportar interessante achado de pesquisa, a saber, duas iniciativas de capacitação especializada para conflitos administrativos, ambos de universidades públicas e voltados à solução de seus próprios conflitos. O primeiro um projeto-piloto da Universidade Estadual de Campinas, em que capacitou mediadores para atuarem no âmbito dos processos administrativos da comunidade acadêmica da UNICAMP, aparentemente com bons resultados

⁹A ferramenta “Perplexity” permite utilizar diversos motores de IA, como o Sonar, Claude 4.0 Sonnet, GPT 4.1, Gemini Pro 2.5 e todos eles concluíram pela ausência de curso de formação com essa habilitação.

¹⁰ Nesse sentido cf.:

(i) INSTITUTO DE MEDIAÇÃO E ARBITRAGEM DO BRASIL (IMAB). Curso de Mediação e a Administração Pública. [S. l.], 2021. Disponível em: <https://www.imab-br.net/cursos>. Acesso em: 5 ago. 2025.

(ii) ESCOLA SUPERIOR DE DIREITO MUNICIPAL. Pós-Graduação - Especialização: Autocomposição com ênfase na Administração Pública. Porto Alegre, [s.d.]. Disponível em: <https://www.esdm.com.br/curso/sobre/298/pos-graduacao-especializacao-autocomposicao-com-enfase-na-administracao-publica>. Acesso em: 5 ago. 2025.

e, diante disso, com declarada intenção de expansão para atender à comunidade local de Campinas como um todo (EDUCORP, s.d.). O segundo foi encontrado no âmbito da Universidade Federal de Goiás (UFG), porém não foi possível verificar as matérias ministradas, em razão de as informações do curso estarem disponíveis na rede “intranet”, restrita aos servidores da Universidade (UFG, 2021). Em que pese ser específico ao âmbito administrativo, o achado de pesquisa foge ao escopo da análise das Câmaras de Mediação inseridas na estrutura administrativa, mas pode servir como sugestão de um novo trabalho, além de apontar o pioneirismo das universidades e da preocupação da comunidade acadêmica com o tema.

Outra dimensão essencial ao profissional jurídico, mas que é frequentemente negligenciada nos cursos de Direito, e ignorada uma segunda vez durante os cursos de formação de mediadores, refere-se às *soft skills* — competências cognitivas e socioemocionais essenciais à condução eficaz de processos de conciliação e mediação (Baima; Andrade; 2023, p. 73-77). Apesar disso, a formação atual oferecida pelos principais órgãos formadores ainda carece de estratégias específicas para desenvolvimento de tais habilidades em contextos públicos. A ausência de oficinas práticas, simulações de casos administrativos complexos ou treinamentos voltados à gestão emocional limita a preparação do profissional para a realidade da mediação pública.

3.1. O NOVO PERFIL DO CONCILIADOR NAS CÂMARAS ADMINISTRATIVAS

Diante das demandas específicas das câmaras administrativas, evidencia-se a necessidade de um novo perfil profissional: o mediador público, aquele que, ao mesmo tempo, domine o Direito Administrativo e seja um terceiro facilitador, mas não integrante da Administração na qual está desempenhando o papel de mediação, a fim de evitar conflitos de interesses. Como já destacado por Freitas (2025), esse profissional precisa exercer o papel de “agente de realidade”, capaz de analisar cenários administrativos, ponderar juridicamente riscos e oportunidades, e propor soluções alinhadas ao interesse público.

A atuação nas câmaras demanda familiaridade com a lógica da administração pública, seus fluxos internos, suas limitações legais e suas expectativas de desempenho. Como bem pontua, a gestão eficiente do conflito administrativo exige mediações que levem em consideração a economia processual e a preservação das relações institucionais — elementos que não estão, ainda, contemplados nos modelos tradicionais de formação.

A partir dessa constatação, defende-se a necessidade de reformulação ou criação dos cursos de formação de mediadores para atuação pública, com inclusão de módulos voltados à:

(i) familiarização à teoria e prática do processo administrativo; (ii) técnicas de negociação sobre direitos, sujeitos ao regime jurídico administrativo; (iii) avaliação de impacto de acordos administrativos; (iv) governança pública; (v) ética aplicada à mediação administrativa.

Esses conteúdos seriam tratados de forma prática, com simulações, estudos de caso e acompanhamento de sessões reais, permitindo ao futuro mediador desenvolver habilidades operacionais e reflexivas ajustadas à sua função no contexto da Administração Pública.

CONCLUSÃO

A consolidação das Câmaras Administrativas de Prevenção e Resolução de Conflitos como instrumentos legítimos de pacificação e racionalidade na Administração Pública reflete a transformação institucional paradigmática na forma de solução dos conflitos entre particulares e a Administração Pública ou entre os próprios entes administrativos. Tal mudança está ancorada em um complexo arranjo normativo e político-institucional, desde antes da promulgação da Lei nº 13.140/2015, até às inovações promovidas pela Lei nº 13.655/2018 na LINDB, passando por resoluções e diretrizes do Conselho Nacional de Justiça com vistas à solução dos conflitos administrativos.

O escopo deste trabalho foi a análise dos desafios e exigências que envolvem a atuação do profissional responsável pela mediação nas esferas administrativas, à luz da doutrina especializada e do próprio conteúdo curricular dos cursos de formação de mediadores e conciliadores. A investigação demonstrou a insuficiência do mero arcabouço legal, já que a mudança de paradigma legal nem sempre é acompanhada da adequação da realidade à nova forma de proceder. No caso da mediação pública, a solução consensual de conflitos administrativos depende da formação de um novo perfil de mediador, com conhecimentos técnicos e práticos na própria esfera da Administração Pública, pois o que se está a mediar, em última instância, é o equilíbrio entre o interesse público primário e o interesse particular (nos conflitos entre particular e Administração) ou mesmo o interesse público secundário (nos conflitos entre dois entes administrativos).

A análise dos cursos oferecidos pelo CNJ e pelo TJSP revelou que, embora esses programas contemplem fundamentos teóricos da mediação judicial, eles se mostram insuficientes para a realidade complexa e específica das câmaras administrativas. Notadamente, verifica-se a ausência de módulos voltados à capacitação técnica quanto ao Direito Administrativo, o que inclui a leitura crítica de processos administrativos, o conhecimento teórico e prático quanto à estrutura decisória do setor público e o treinamento de *soft skills* específicas para o ambiente institucional público.

Apesar disso, deparamo-nos com interessantes iniciativas de formação de mediadores públicos na Academia, especialmente na UNICAMP e UFG, porém ainda em fase embrionária e restrita à atuação no âmbito de conflitos universitários, cujas matrizes curriculares não puderam ser analisadas por não estarem disponíveis.

De todo o estudo, a principal conclusão a que se chega é a de que a qualificação dos mediadores para atuação nas câmaras deve ser reformulada a partir das especificidades do contexto público, do ponto de vista prático e teórico. Essa formação precisa ser contínua, pragmática e multidisciplinar, integrando conhecimentos de Direito Administrativo, especialmente quanto às temáticas do interesse, princípios e regime jurídico públicos, que norteiam integralmente os limites de negociação para a Administração Pública; governança pública, negociação institucional e práticas comunicacionais.

Além disso, é imprescindível que os entes federados invistam na institucionalização efetiva das câmaras administrativas, superando os desafios normativos e estruturais que ainda limitam sua difusão. De fato, somente com apoio de uma governança gerencial, identificação de lideranças internas e construção de cultura organizacional voltada à consensualidade será possível transformar essas câmaras em espaços eficazes de produção de acordos legítimos, sustentáveis e socialmente relevantes.

Por fim, é possível afirmar que a formação profissional adequada e o fortalecimento institucional caminham lado a lado na construção de uma Administração Pública verdadeiramente dialógica, eficiente e democrática. O sucesso dessa empreitada dependerá da articulação entre vontade política, qualificação técnica e compromisso ético com o interesse público.

REFERÊNCIAS

BAIMA, Aline Evaristo Brígido; ANDRADE, Denise Almeida de. **O desenvolvimento das softskills no exercício da gestão de conflitos no Direito 4.0.** *Revista de Pesquisa e Educação Jurídica*, v. 9, n. 2, p. 68–84, jul./dez. 2023.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015.** Código de Processo Civil. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 17 mar. 2015.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015.** Dispõe sobre a mediação como meio de solução de conflitos e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 29 jun. 2015.

BRASIL. **Lei nº 13.655, de 25 de abril de 2018.** Acrescenta dispositivos à Lei de Introdução às normas do Direito Brasileiro. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 1, 26 abr. 2018.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA (CNJ). **Manual de Mediação Judicial**. Brasília: CNJ, 2016. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/conteudo/arquivo/2016/07/f247f5ce60df2774c59d6e2dddbfec54.pdf>. Acesso em: 21 jul. 2025.

EIDT, Elisa Berton. **Autocomposição na Administração Pública: o desenvolvimento da consensualidade por meio das câmaras administrativas de prevenção e resolução de conflitos**. 2023. Tese (Doutorado em Direito) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2023.

ESCOLA DE EDUCAÇÃO CORPORATIVA DA UNICAMP (EDUCORP). **Mediadores e conciliadores**. Campinas, SP: Educorp, [s.d.]. Disponível em: <https://educorp.unicamp.br/tag/mediadores-e-conciliadores/>. Acesso em: 1 ago. 2025.

ESCOLA PAULISTA DA MAGISTRATURA (EPM). **Curso de Formação de Conciliadores**. São Paulo: Tribunal de Justiça de São Paulo, 2025. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/app/sige/cursos/epm/inscricao/682cd5c7-6609-4e24-b0ed-8b6b6fe80204/programa>. Acesso em: 23 jul. 2025.

FREITAS, Flávia Corrêa Azeredo de. **O advogado público como agente fomentador da consensualidade administrativa**. Mediação Pública - conferência online. Centro de Mediação da AMBRA. YouTube, 10 abr. 2025. Disponível em: <https://www.youtube.com/live/QEomkWZo-oQ>. Acesso em: 21 abr. 2025.

FREITAS, Flávia Corrêa Azeredo de; ADRI, Renata Porto. **Comediação público-privada: fundamentos sob a perspectiva pragmática**. In: BASTOS, Marina (coord.). *Temas de mediação e arbitragem*. São Paulo: Lex Magister, 2022. v. 7, p. 117–138

FREITAS, Juarez. **Direito administrativo não adversarial: a prioritária solução consensual de conflitos**. *Revista de Direito Administrativo*, Rio de Janeiro, v. 276, p. 25-46, set./dez. 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.12660/rda.v276.2017.72991>. Acesso em: 21 jul. 2025.

LACERDA, Leonardo Paula De. **Princípio da eficiência no processo administrativo: análise da criação das câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos dos entes federativos estaduais e municipais**. Trabalho de Conclusão de Curso – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2019. 55 p. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/27514>. Acesso em: 5 ago. 2025.

MOTTA, Fabrício; NOHARA, Irene Patrícia. **LINDB no Direito Público**. São Paulo: Thomson Reuters Brasil, 2019.

SÃO PAULO (Estado). Tribunal de Justiça. **Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (NUPEMEC)**. Instituições. São Paulo: Tribunal de Justiça do Estado de São Paulo, [s.d.]. Disponível em: <https://www.tjsp.jus.br/conciliacao/nucleo/instituicoes>. Acesso em: 1 ago. 2025.

PALMA, Juliana Bonacorsi de. **Sanção e Acordo na Administração Pública**. São Paulo: Malheiros Editores, 2015.

PALMA, Juliana Bonacorsi da. **Atuação Administrativa Consensual: Estudo dos Acordos Substitutivos no Processo Administrativo Sancionador**. 2010. 256 f. Dissertação (Mestrado em Direito) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2010.

PEDRA, Anderson Sant’Ana; TORRES, Ronny Charles Lopes de. **Contratos administrativos e as Câmaras de prevenção e resolução administrativa de conflitos em tempos de COVID-19**. Ronny Charles (Portal). Disponível em: <https://ronnycharles.com.br/contratos-administrativos-e-as-camaras-de-prevencao-e-resolucao-administrativa-de-conflitos-em-tempos-de-covid-19/>. Acesso em: 3 ago. 2025.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS. **Propessoaa** - Pró-Reitoria de Gestão de Pessoas. Inscrições abertas para o Curso Gestão do Conflito na Administração Pública. 2021. Disponível em: <https://propessoas.ufg.br/n/142870-inscricoes-abertas-para-o-curso-gestao-do-conflito-na-administracao-publica>. Acesso em: 3 ago. 2025.