
PERSPECTIVAS E DESAFIOS DA MEDIACÃO NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

*PERSPECTIVES AND CHALLENGES OF MEDIATION IN
PUBLIC ADMINISTRATION*

Tatiana de Marsillac Linn Heck

*Advogada da União, Mestre em Direito, Mediadora em Formação, Membro da
Comissão Especial de Mediação da OAB-RS.*

SUMÁRIO: Introdução; 1 Aproximação Entre os Princípios da Mediação e os Princípios de Direito Administrativo; 1.1 Autonomia da Vontade e Impessoalidade; 1.2 Autonomia da Vontade e Legalidade; 1.3 Busca do Consenso e Indisponibilidade; 1.4. Decisão Informada e Legalidade; 1.5 Isonomia e Supremacia do Interesse Público; 1.6 Boa-Fé e Moralidade; 1.7 Imparcialidade e Supremacia do Interesse Público; 1.8 Independência e Legalidade; 1.9 Oralidade, Informalidade, Legalidade e Eficiência; 1.10 Confidencialidade e Publicidade; 2 Mediação, Direito Administrativo e Transdisciplinariedade; 3 Conclusão; Referências.

RESUMO: O presente trabalho se propõe a abordar os desafios e as perspectivas à mediação voltada ao poder público. Os desafios tratarão da adequada harmonização entre os princípios da mediação e os princípios de direito administrativo. Como perspectivas, buscar-se-á demonstrar os benefícios decorrentes da adequada concepção e utilização da mediação no tratamento das questões concernentes à administração pública.

PALAVRAS-CHAVE: Mediação em Direito Administrativo. Princípios da Mediação. Transdisciplinariedade.

ABSTRACT: This paper proposes to address the challenges and prospects for mediation focused on public power. The challenges will address the appropriate harmonization between the principles of mediation and the principles of administrative law. As perspectives, it will demonstrate the benefits derived from the adequate conception and use of the mediation in the treatment of the questions concerning the public administration.

KEYWORDS: Mediation in Administrative Law. Principles of Mediation. Transdisciplinarity.

INTRODUÇÃO

A mediação foi introduzida na legislação brasileira por meio do Novo Código de Processo Civil, Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015, e da Lei de Mediação, Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015¹.

Tanto o Novo CPC, como a Lei de Mediação preveem a criação de câmaras de mediação dedicadas a tratar dos conflitos no âmbito administrativo² que, segundo a Lei de Mediação, estarão estruturadas no âmbito dos órgãos da advocacia pública³. Abordar os desafios desta nova atividade atribuída pela legislação aos órgãos de advocacia pública, na busca da adequada implementação da mediação como recurso efetivo para tratar das questões da administração é o objetivo do presente trabalho.

As câmaras de mediação dentro da estrutura da administração pública consistem em um espaço especializado no tratamento de conflitos em matéria administrativa. Por meio da atuação do mediador, responsável por conduzir o procedimento a fim de auxiliar que a comunicação entre os mediandos seja produtiva, de modo que identifiquem os verdadeiros interesses⁴, a fim de construírem conjuntamente um consenso a respeito das questões. Segundo Heynes e Marodim (1996, p. 20), o procedimento baseia-se na própria responsabilidade dos participantes em tomar as decisões sobre os conflitos, constituindo-se num procedimento que confere autoridade a cada um dos envolvidos.

Assim, pode-se dizer que a principal característica da mediação é que o poder de decisão é conferido aos mediandos, não advindo do mediador. Este não decide, não opina, tampouco força a consecução de um acordo. Apenas, de forma imparcial, utilizando-se de ferramentas apropriadas, conduz o processo de mediação de forma a possibilitar que os mediandos possam ter clareza das suas necessidades e, conseqüentemente, consigam chegar à resolução do conflito de forma satisfatória e duradoura.

1 No âmbito do poder executivo, já eram utilizados procedimentos de autocomposição, tendo sido a prática institucionalizada dentro da Advocacia-Geral da União em 2007, na forma da Câmara de Administração da Administração Pública Federal – CCAF, criada pelo Ato Regimental nº 5, de 2007. No âmbito do poder judiciário, passou a ser desenvolvida institucionalmente a partir da Resolução nº 125 do CNJ, de 2010.

2 As duas leis do nosso ordenamento que tratam hoje da mediação dispõem a respeito do procedimento de forma sobreposta. A criação das câmaras administrativas está prevista no, art. 174 do Código de Processo Civil, assim como no art. 32 da Lei de Mediação.

3 Art. 32, *caput*, Lei de Mediação.

4 O termo *interesse* tem em mediação o sentido daquilo que é realmente o núcleo da questão que às vezes num primeiro momento aparece superficialmente, sem revelar sua profundidade e extensão. O interesse é o que corresponde à real necessidade do mediando, e cujo máximo atendimento se busca, na medida do possível, alcançar.

É nisso, em poucas palavras, que consiste o procedimento de mediação⁵. De acordo com nossa legislação, as câmaras administrativas serão estruturadas dentro dos órgãos da advocacia pública, onde houver, tratando-se, portanto, de mediação institucional. Essas câmaras tratarão de conflitos de matéria administrativa, tanto conflitos internos à administração, ou às administrações⁶, como conflitos entre a administração pública e o particular⁷.

A mediação por meio das câmaras administrativas pode ser tanto pré-judicial, quando o conflito ainda não está judicializado, como pode tratar de demandas já judicializadas, no caso em que as partes acordem em fazer tentativa de autocomposição em sede das câmaras administrativas⁸. De observar que desde a vigência da Lei de Mediação, todo o conflito que envolve dois entes da administração pública federal deverá ser, necessariamente, tratado por meio de autocomposição antes de ser levado à judicialização⁹.

A fim de possibilitar que o advogado público e os demais envolvidos no procedimento de mediação por meio das câmaras administrativas tenham uma melhor compreensão da técnica voltada ao poder público, focaremos o presente trabalho naquilo que constitui o cerne da problemática atinente à utilização da mediação para o tratamento de questões de direito administrativo: o fato de que, nesta seara, a mediação deve ao mesmo tempo ser fiel aos princípios da mediação elencados na legislação¹⁰, assim como deve manter adequação aos princípios de direito administrativo.

A mediação não pertence ao direito, mas agora passou a ser ferramenta do direito. Ao ser internalizada, é necessário que o direito respeite os princípios da mediação que a constituem, e nisso reside o desafio de encarar a mediação concernente aos entes públicos. Faz-se imprescindível respeitar a essência do instituto da mediação, sob o risco de que o direito, ao se apropriar deste instituto, venha a desvirtuá-lo ao fazê-lo, e com isso subtrair da sociedade as imensas possibilidades que a mediação oferece.

5 Mediação e conciliação são procedimentos assemelhados, que possuem algumas diferenças. Em termos gerais, a conciliação valoriza mais a obtenção do acordo, enquanto a mediação se volta para a relação entre os mediandos, estando seu o foco na restauração dessa relação, do que o acordo seria decorrência natural, mas secundária.

6 Na CCAF, por exemplo, desde 2010 são realizadas conciliações entre a União e estados e Distrito Federal, assim como entre a União e municípios, conforme previsão expressa do art. 18 do Decreto nº 7.392, de 2010.

7 De acordo com o art. 32, inciso II da Lei de Mediação.

8 Art. 139, inciso V, CPC.

9 Art. 39 da Lei de Mediação.

10 Art. 166 CPC e art. 2º da Lei de Mediação.

A proposta do presente trabalho é conferir aos princípios de direito administrativo brasileiro uma interpretação à luz da mediação e dos seus princípios informadores, de modo a obtermos uma compatibilização que permita que sejam utilizados os institutos da mediação e da conciliação como ferramentas do direito administrativo sem que tais elementos percam sua essência.

Ao elencar os princípios da mediação, a legislação não fez exceção à sua aplicação, do que decorre que devem incidir tanto em se tratando de mediação judicial, como de mediação em câmaras privadas, quanto da mediação nas câmaras voltadas à administração pública.

Não poderia ser diferente, vez que, sendo os princípios da mediação informadores do instituto, devem ser observados independentemente de que tipo de mediação se trata, seja privada, seja judicial, seja no poder público. O objetivo do presente trabalho é propor uma compreensão harmoniosa entre os princípios de mediação e os princípios de direito administrativo, o que é necessário para que o procedimento de mediação¹¹ no tratamento das questões da administração pública possa proporcionar os benefícios esperados.

Uma vez que os princípios da mediação estão elencados tanto no Novo CPC como na Lei de mediação¹², entendemos que a atuação das câmaras administrativas deve se pautar por ambas as normas, já que sobrepostas, motivo pelo qual o presente texto abordará todos os princípios listados na legislação, organizados conforme seja mais acentuado o seu âmbito de incidência. Assim, trataremos dos princípios que dizem respeito aos mediandos (autonomia da vontade, busca do consenso ou consensualismo, decisão informada, isonomia, e boa-fé), princípios concernentes ao mediador (independência e imparcialidade) e princípios relativos ao procedimento (confidencialidade, oralidade e informalidade). Esses princípios serão aproximados daqueles princípios de direito administrativo com os quais se relacionam, tanto aqueles que tem sede constitucional (legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência), como aqueles reconhecidos pela doutrina¹³ (supremacia do interesse público e indisponibilidade).

11 Ainda que se fale na legislação como na doutrina em procedimento de mediação e procedimento de conciliação, como nosso foco aqui são os princípios, que se aplicam tanto ao um como a outro procedimento, utilizaremos somente o termo mediação, com a ressalva que o que falaremos sobre mediação se aplica também ao procedimento de conciliação, salvo quando fizermos ressalva

12 A Resolução N° 125 CNJ de 2010, em seu Anexo III, já fazia menção aos princípios da mediação, quase todos agora reiterados na legislação aqui citada, a qual se aplica mais diretamente à mediação nas câmaras administrativas, motivo pelo qual nos restringiremos a estes, que em nosso entendimento dão bem conta do procedimento relativo às matérias de direito administrativo. Para constar, além de alguns dos princípios aqui tratados, a Resolução CNJ 125 também traz como princípios da mediação a competência do mediador, o respeito à ordem pública, o empoderamento e a validação.

13 Por todos, Carvalho Filho (2012, p. 32-34).

Por meio da abordagem das relações travadas entre os dois conjuntos de princípios, serão também trazidos ao texto aspectos relativos ao procedimento da mediação, já que é na sua prática que as questões aqui tratadas surgem, sendo o presente trabalho dedicado em especial àqueles que vivenciam a prática da mediação voltada à administração pública e se deparam com seus desafios.

1 APROXIMAÇÃO ENTRE OS PRINCÍPIOS DA MEDIAÇÃO E OS PRINCÍPIOS DE DIREITO ADMINISTRATIVO

1.1 AUTONOMIA DA VONTADE E IMPESSOALIDADE

A primeira aproximação a fazer, até para que se afirme ser possível a mediação de conflitos do poder público, é entre o princípio da autonomia da vontade, pertencente à mediação, e o princípio da impessoalidade, informador do direito administrativo. Autonomia da vontade - dever de respeitar os diferentes pontos de vista dos envolvidos, assegurando-lhes que cheguem a uma decisão voluntária e não coercitiva, com liberdade para tomar as próprias decisões durante ou ao final do processo e de interrompê-lo a qualquer momento.

Segundo Carvalho Filho (2012, p 21), para que haja verdadeira impessoalidade, deve a Administração voltar-se exclusivamente para o interesse público, e não para o privado, vedando-se, em consequência, que sejam favorecidos alguns indivíduos em detrimento de outros e prejudicados alguns para favorecimento de outros. Neste aspecto, reflete a aplicação do princípio da finalidade, segundo o qual o alvo a ser alcançado pela administração é somente o interesse público. Segundo a doutrina tradicional, não se alcança o interesse público se for perseguido o interesse particular, pois nesse caso haverá sempre uma atuação discriminatória.

A crítica poderia vir, assim, no sentido de que a impessoalidade inerente à administração pública seria fator impeditivo para o tratamento das questões por meio da mediação, procedimento voltado precipuamente ao atendimento de pessoas para tratarem seus conflitos de forma pacífica¹⁴.

É fato que a administração pública é formada por órgãos e instituições, cujos atos devem ser pautados pela impessoalidade, no sentido de que devem ser motivados apenas pelo interesse público, assim como o representante da administração não atua em seu nome, mas investido da competência que detém por força legal e regulamentar. As relações da administração pública são relações profissionais, hierarquicamente organizadas e

¹⁴ A mediação é voltada ao tratamento de conflitos, que são inerentes ao convívio humano, como referem Almeida e Pantoja (2016, P. 87)

compromissadas com a legalidade. Então, sendo a Administração formada por órgãos e instituições, cujas funções são exercidas por pessoas no exercício profissional, seria cabível indagar se é possível a mediação, já que a mediação é sobretudo um procedimento que trabalha com pessoas (BRAGA NETO, 2016, p. 772).

Essa questão deve ser superada para que se reconheça a possibilidade da mediação no poder público e, caso afirmativo, que suas peculiaridades sejam reconhecidas para que se utilize o instituto da mediação na forma adequada, a fim de alcançar a realização de seus potenciais benefícios.

Na verdade, para se admitir a possibilidade de tratar os conflitos administrativos por meio da mediação, deve-se atentar para as características peculiares ao poder público, de modo a respeitá-las, a fim de empregar o instituto do modo adequado ao contexto em que é utilizado.

Como bem ensina Braga Neto (2016, p. 772), por trás das instituições estão as pessoas, e são essas que lidam com os conflitos, sendo portanto possível mediar com a administração pública por meio dos seus representantes.

Assim, o primeiro aspecto a reconhecer é o fato de que o servidor público terá legitimidade de estar em mediação em decorrência de sua investidura, reconhecendo-se que o fato de alguém estar em mediação em razão de sua atuação profissional não é motivo para afastar a utilização do procedimento.

Eidt (2016, p. 167) já abordou a problemática da possibilidade da utilização da mediação pela Administração Pública, tendo concluído que a superação de certos dogmas concernentes ao direito administrativo tradicional pode trazer inúmeras vantagens ao Estado e ao cidadão por meio da utilização das vias autocompositivas para esse tipo de conflitos.

1.2 AUTONOMIA DA VONTADE E LEGALIDADE

Em temas da administração, a autonomia da vontade, como princípio da mediação, há que ser harmonizada também com o princípio da legalidade. Assim, segundo Tartuce (2015, p. 205), ao mediador cabe propiciar condições para que os indivíduos, atentos à sua autodeterminação, possam se engajar na conversa e atuar para deflagrar pontos úteis a serem trabalhados. Ao atuar como facilitador da comunicação, o mediador deve se valer de técnicas e estratégias, sem abrir mão da imparcialidade, para conduzir o processo de forma produtiva e propiciar a uma tal comunicação entre os mediandos, de modo que, com a contribuição de cada um, que traz sua visão parcial, se chegue a uma visão global e conjunta das questões tratadas. Se a mediação evolui para a obtenção do acordo, este terá a

concordância de cada um dos envolvidos, a partir da compreensão de que aquela é a melhor solução possível, frente aos próprios interesses, mas também levando em conta os interesses dos outros. Como adverte Alberton (2008 apud TARTUCE, 2016, p. 206), a mediação, portanto, não pode e não deve ser medida unicamente pelo êxito constante no termo de entendimento.

Assim, se a autonomia da vontade significa que os mediando tem total liberdade para tomar as decisões relativas aos temas tratados (liberdade somente reduzida em relação à renúncia de direitos indisponíveis), o princípio da legalidade impõe que os atos administrativos sejam realizados dentro dos limites da lei. Portanto, em relação ao poder público, a lei e as normas infra legais deverão servir de parâmetro e de limite à mediação. Ou seja, o poder público, em mediação, deve comprometer-se nos limites e na forma da lei, de acordo com as regras relativas a cada questão tratada durante o procedimento.

A administração pública está limitada por um conjunto de normas, em que a autonomia da vontade está mais reduzida em relação à grande liberdade do particular, e em decorrência disto, o procedimento pode se tornar mais limitado em termos de opções, de soluções possíveis, que deverão estar nos limites do emaranhado de normas, mas ainda assim a mediação pode ocorrer, proporcionando por meio da aproximação entre os mediandos, que são aqueles que detém o domínio técnico das questões, a troca de informações, o aprofundamento das discussões, de modo a se chegar a uma compreensão global das questões, que propiciam a construção das soluções por meio do consenso.

Aqui reside a grande vantagem da mediação em relação à judicialização do conflito, já que, dentre as soluções possíveis, a mediação proporciona que os próprios interessados construam aquela que traga maiores benefícios para todos os envolvidos.

Outro aspecto relacionado à autonomia da vontade e legalidade, é o fato de que, tratando-se de uma mediação que ocorre no seio de uma instituição, deve-se ter em mente que esteja na posição de mediando quem detém competência para tanto. Portanto, em se tratando de acordos feitos pelo poder público, deve-se observar que os representantes institucionais detenham legitimidade para decidir as questões tratadas em mediação. Assim, em consonância com as normas de direito administrativo, deverão ser observadas as regras de competência do órgão ou instituição, de modo a comparecerem como mediandos em mediação em decorrência de designação institucional. Neste aspecto, é importante observar que, para que o procedimento de mediação seja produtivo e traga resultados satisfatórios, representantes institucionais que participarão do procedimento devem, em

primeiro lugar, estar presentes em todas as reuniões de mediação, a fim de que a continuidade e evolução do procedimento, no qual uma reunião é encadeada com a outra, não fique prejudicada.

O convite para a reunião de mediação deve ser endereçado a dirigente do órgão ou instituição, devendo ser a entidade representada por servidor público que detenha alguma parcela de poder de decisão da matéria específica a ser tratada. Ainda que não seja viável que a máxima autoridade do órgão participe das reuniões de mediação, a fim de que a mediação seja exitosa, deverá contar com participação expressamente chancelada por quem detenha a competência específica para tanto, segundo as normas pertinentes. Desse modo, o procedimento de mediação deverá ser desenvolvido de forma que as combinações feitas e decisões tomadas em cada reunião sejam ratificadas pela autoridade competente, o que pode ser verificado na reunião seguinte. Caso não haja a devida ratificação, o ponto deverá ser rediscutido, até que a solução esteja em condições de ser ratificada.

A autocomposição em direito administrativo pode também envolver ente público, de um lado, e particular, pessoa física ou jurídica, de outro. Com relação ao particular, se pessoa jurídica, deve também ser observada a continuidade da participação dos representantes da empresa, e a participação no processo de mediação dos seus representantes e assegurada a participação de pessoas com poder de decidir sobre as questões debatidas, o que facilita o procedimento, ou o esclarecimento de que as propostas que surgirem ficarão sujeitas à chancela dos gestores da empresa com poder de decisão.

Com relação à mediação entre o poder público e o particular, fato é também não se tratar de inovação brasileira. Masucci (2009, p. 18) fez estudo acerca da mediação entre o poder público e particular, traçando comparações de como o instituto é praticado em França, Inglaterra e Alemanha, concluindo que em todos estes países existem limites à utilização do método. Todavia, frente às dificuldades, ao invés de se deduzir que o emprego do procedimento de mediação entre a administração e o cidadão é impraticável, a solução encontrada nestes países foi restringir a possibilidade de mediação a certas situações¹⁵.

15 Segundo Masucci (2009, p. 20-21), na França, a 'mediation' é excluída quando se trata de litígios que afetam o exercício de poderes públicos, vinculados ou discricionários, sendo admitida a mediação quando o litígio se refere a um contrato administrativo ou à responsabilidade da administração pública. Ultimamente, passou a ser admitida pelo Conseil d'État utilização da mediação no 'contentieux d'excès de pouvoir', sendo possíveis 'arrangements avec la légalité', admitindo-se que entre várias soluções igualmente possíveis conforme o prisma da legitimidade, a Administração possa ser instada, sem prejuízo da legalidade, para modificar uma 'elección' que já havia sido realizada em uma direção mais adequada à oportunidade. Na Alemanha, o emprego da mediação (die Mediation) se exclui quando o conflito afeta o exercício de poderes públicos regulamentados, e se admite quando se trata de poder discricionário, entre outras situações. No Reino Unido, as restrições dizem respeito sobretudo a conflitos em questões de Direito, para decidir questões de direitos e liberdades

1.3 BUSCA DO CONSENSO E INDISPONIBILIDADE

A busca do consenso, ou consensualismo, como propõe Vasconcelos (2015 p. 217), como princípio da mediação, significa que se trata de um espaço onde se busca chegar livremente ao consenso, no sentido de visão compartilhada por todos a respeito dos temas tratados.

Dada a natureza do que está em questão nas mediações em direito administrativo, que é o bem comum, o desafio é respeitar o limite da negociação em matéria administrativa.

A mediação envolve a negociação, vez que a atuação do mediador busca conduzir a negociação dos mediandos, de modo a que a identificação dos seus interesses, por meio do estabelecimento de uma comunicação produtiva, possa gerar a construção de soluções que contentem a todos.

Em uma mediação em matéria administrativa, quem representa a administração terá de buscar a satisfação da parcela do interesse público que melhor atinja o bem comum, e em nome disso abrir mão da parcela do interesse que pode vir ao encontro do interesse da outra parte, seja ela administração ou particular, desde que essa renúncia não implique em anulação do bem comum. Em termos teóricos, seria essa a fórmula, que é muito mais complexa na sua aplicação prática. Aqui não cabe lugar para a visão, já superada, da indisponibilidade do interesse público. O que se tenta propor é a reflexão para o fato de que, tratando-se de mediação, a negociação é inexorável, e negociar implica necessariamente em fazer concessões.

Assim, há reflexos do consensualismo em relação à indisponibilidade do bem público, vez que negociar é fazer concessões, há que se poder negociar acerca também do que é bem público. Eidt (2017, p. 167) afirma que, superados os dogmas do tradicionais da supremacia do interesse público e de sua indisponibilidade, a autocomposição na Administração Pública apresenta grandes possibilidades, na medida em que permite o acesso direto dos administrados e confere aos entes estatais melhores condições de cumprir com suas obrigações, com previsibilidade e compatibilidade orçamentária na sua execução.

Na mais recente concepção do direito administrativo, os dogmas de que o interesse público é intransponível e de que o patrimônio público é indisponível, já foram superados. É o que defende Binembojm (2014 apud EIDT, 2017, p. 136), segundo quem a identificação do interesse que deve prevalecer não prescinde de uma prévia ponderação dos direitos em

civis, em casos de abuso de poder administrativo, mas a mediação é admitida para encontrar uma solução em conflitos de direito público para as quais não é adequada uma rígida aplicação das normas, ou quando se trata de resolver questões fáticas complexas.

conflito, o que permitirá identificar qual a conduta que melhor preserva os direitos fundamentais previstos. No mesmo sentido, Salles (2011 apud EIDT, 2017, p. 140) observa que o interesse patrimonial nem sempre representa de fato o interesse público.

Não há fórmula para garantir a preservação do interesse público em mediação, do que decorre que caberá aos mediandos, sob a condução do mediador, fazerem combinações que guardem respeito à legalidade, assumindo a responsabilidade de atos que, ou sejam previstos em lei, ou tenham margem nos regulamentos administrativos, dentro da esfera de discricionariedade, de acordo com as normas de competência, tendo por objetivo último a realização do bem comum. Se estes aspectos estiverem presentes como norteadores da mediação administrativa, os acordos estarão dentro dos limites da legalidade, em respeito ao direito administrativo, o que garantirá a consistência dos acordos resultantes da mediação, tanto internamente, como perante o judiciário ou aos órgãos de controle.

O bom negociador não é aquele que não cede, mas aquele que sabe ceder em aspectos menos relevantes, em troca de assegurar o atendimento de aspectos mais importantes. Os interesses devem pautar a negociação em mediação, e muitas vezes os interesses de diferentes órgãos não se chocam, mas são complementares, de forma que podem ser atendidos de parte a parte sem haver necessidade de qualquer aspecto importante, sendo apenas necessário esclarecer a situação em todas as suas nuances, o que às vezes parece milagroso como forma de solucionar as questões.

Nesse caso, a mediação é o espaço que propicia o encontro e a aproximação dos órgãos com a explicitação do interesse de cada um, o que possibilita a construção de um caminho favorável a todos os envolvidos.

1.4 DECISÃO INFORMADA E LEGALIDADE

O sentido do princípio da decisão informada é assegurar que os mediandos tenham consciência tanto dos seus direitos, como do conteúdo fático das questões tratadas. O intuito é de que as decisões sejam tomadas com plena consciência do que representam e quais serão suas consequências. A busca da decisão informada deve ser sempre objeto de atenção por parte do mediador, que deve conduzir o procedimento de modo que os participantes estejam em equilíbrio em relação uns aos outros, e esse equilíbrio envolve fundamentalmente a consciência e o conhecimento das questões fáticas e jurídicas relativas ao conflito. Em matéria administrativa, a participação dos advogados públicos que têm por ofício o assessoramento jurídico dos gestores tem essa função: auxiliar no esclarecimento jurídico, auxiliando o gestor nesse aspecto. Portanto, a atuação de advogados especializados no tema objeto da

mediação se faz valorosa, na medida em que é capaz de conferir maior segurança jurídica às soluções encontradas. O cuidado que sempre se deve ter é que a decisão compete ao gestor, que é aquele que efetivamente representa o ente público, e a quem cabe o protagonismo no procedimento de mediação, tendo o advogado assessor o papel secundário, pois é mero auxiliar no procedimento.

Morais e Spengler (2008, p. 134) destacam o espaço democrático assegurado pela mediação, na medida em que o mediador, ao invés de se posicionar em um local superior às partes, encontra-se no meio delas para partilhar um espaço participativo voltado para a construção do consenso. Os protagonistas são os mediandos, e é deles a única voz que deve ser levada em conta na construção do acordo, ainda que com base em informações prestadas pelo assessoramento técnico eventualmente existente em mediação.

A atuação do mediador deve ser feita com o intuito de esclarecer os participantes de seus papéis, orientando e sanando dúvidas a respeito do procedimento. A orientação jurídica a respeito das questões discutidas deve ser feita preponderantemente pelos advogados que assessoram os gestores, os quais participam da mediação com essa função específica. O fato de o mediador se ater à condução do procedimento, deixando a orientação jurídica a cargo dos advogados que assessoram o gestor, ajuda a preservar a imparcialidade e o foco nas técnicas de mediação a serviço do êxito do procedimento, o que já é tarefa complexa o bastante para o mediador se encarregar sozinho.

Dada a complexidade do direito administrativo, formado por inúmeras normas e regulamentos, a decisão informada é também essencial para garantir a legalidade da mediação, o que lhe assegura a necessária solidez jurídica, na medida em que auxilia que estejam presentes em grau satisfatório todos os elementos necessários ao ato administrativo, de forma a apresentar as condições para que o acordo seja homologado, passando a ter a condição de título executivo extrajudicial ou judicial.

1.5 ISONOMIA E SUPREMACIA DO INTERESSE PÚBLICO

O princípio da isonomia consta do rol de princípios da Lei de mediação, e trata de assegurar que as partes em mediação recebam igualdade de tratamento. A mediação deve proporcionar equilíbrio entre os envolvidos, de modo a garantir que a vontade de um não se sobreponha em relação ao outro, devendo ser o eventual acordo obtido com base na construção verdadeiramente conjunta. A isonomia diz respeito à igualdade tanto da quantidade, como à qualidade da participação de cada um dos mediandos. Caso o mediador identifique haver disparidade de poder entre os envolvidos, pode utilizar-se de técnicas que auxiliem no

empoderamento da parte, como a validação, ou o parafraseamento, que busca ressaltar a informação trazida, ou ainda o assessoramento técnico ou jurídico que possam auxiliar na busca do equilíbrio entre as partes. De ressaltar que a atuação do mediador deve buscar o equilíbrio entre as partes sempre de modo imparcial. O mediador não pode atuar como advogado, ou técnico, esclarecendo dúvidas das partes em relação ao objeto da mediação, o que deve ser feito por terceiros assessores. Caso seja constatado que a mediação transcorreu com desequilíbrio entre as partes, ou com ausência de conhecimento de uma das partes em relação às consequências do acordo, o mediador não só pode, como deve evitar o fechamento da mediação em um acordo que não reflete uma verdadeira mediação no sentido próprio da palavra.

Em se tratando de mediação entre ente público e particular, de pronto demanda a composição com o princípio não normatizado, mas consagrado pela prática e doutrina tradicionais, da supremacia do interesse público, do que decorrem certas prerrogativas da administração que, todavia, não encontram guarida no ambiente da mediação. Como bem lembra Eidt (2016, p. 140), a mais moderna doutrina administrativista tem revisitado essa noção tradicional, alertando para o fato de que não pode o interesse público travestir-se de argumento para impermeabilizar toda e qualquer conduta do Estado.

Assim, em nome da isonomia, o mediador deve atuar de modo a buscar equilibrar a participação dos mediandos no procedimento, o que pode fazer pela utilização de técnicas de mediação como a escuta ativa, que busca identificar os interesses, e trazê-los à tona no procedimento, a o reforço positivo, que trata de valorizar as condutas e posturas colaborativas dos mediandos, o cáucus, que é a sessão privada de que o mediador pode se valer para buscar compreender melhor cada um dos mediandos, e que pode ser efetivo recurso ao seu empoderamento. Por meio destas ferramentas, que o mediador utiliza conforme sente que possam contribuir ao desenvolvimento da mediação, ele busca propiciar a participação equilibrada entre os mediandos, a fim de que a construção do acordo seja feita de maneira a refletir efetivamente a realização dos interesses de todos os envolvidos na questão. Esse é o verdadeiro cerne, objetivo da mediação, pois é na construção do acordo onde não há um vencedor e um perdedor, mas no qual os interesses de todos os mediandos estão atendidos, ainda que não de forma plena, mas de modo a preservar sua essência, que está a riqueza do procedimento, vez que se todos saem da mediação satisfeitos com o acordo, o seu cumprimento será decorrência natural da satisfação dos envolvidos com o que ficou acordado, o que é muito mais poderoso no mundo real que uma decisão judicial.

Assim, pela sua natureza, não há outro modo de fazer mediação, ainda que na esfera do direito administrativo, sem assegurar a isonomia das partes, frente ao que as prerrogativas decorrentes da supremacia do interesse público devem ser postas de lado em nome de assegurar a possibilidade do sucesso do tratamento autocompositivo das questões administrativas.

A isonomia entre as partes busca que a mediação propicie comunicação efetiva e produtiva entre os mediandos, o que cria condições para a construção de um consenso em torno da questão, dando margem ao surgimento de soluções realmente conjuntas, que atendam de modo satisfatório os interesses de todos os envolvidos.

Também é tarefa do mediador utilizar técnicas e ferramentas de empoderamento, quando necessário, de modo a tornar a comunicação equilibrada em casos de desequilíbrio entre as partes.

Assim, a mediação torna-se o espaço onde a administração se aproxima do cidadão, ao buscar conjuntamente com ele a melhor forma de resolver um problema comum. É procedimento eficaz e eficiente em aproximar diferentes órgãos integrantes às vezes do mesmo ente federativo, mas que detém interesses imediatos aparentemente conflitantes. Também serve de canal ao reforço do pacto federativo, colocando horizontalmente diferentes entes da federação, como União e estados ou municípios para em conjunto encontrarem soluções positivas todas as partes envolvidas.

A utilização da mediação para tratar de problemas administrativos e criar soluções que atendam a todos os envolvidos é verdadeiro exercício prático de democracia. É a melhor expressão do trabalho conjunto, na mesma direção, que deve ser desenvolvido pelos envolvidos em um conflito, de modo a deixarem as suas posições iniciais antagônicas e aprenderem a desenvolver alternativas que podem deixar de atender plenamente aos seus interesses, mas que são ainda assim vantajosas porque geram benefícios para todos os envolvidos e assim garantem altos graus de adesão.

1.6 BOA-FÉ E MORALIDADE

A boa-fé é outro princípio que deve nortear todo o procedimento de mediação, visando a que as partes sejam leais no sentido de tratarem com seriedade e transparência as questões, cooperando com o procedimento, em colaboração com o mediador. Boa-fé, assim, consiste no sentimento e no convencimento íntimos quanto à lealdade, à honestidade e à justiça do próprio comportamento em vista da realização dos fins para os quais este é direcionado, no conceito de Zani (2012 apud TARTUCE, 2015, p. 207)

No âmbito da mediação aqui tratada, a boa-fé se aproxima do princípio da moralidade que rege a administração pública, princípio que

impõe que o administrador público não dispense os preceitos éticos que devem estar presentes em sua conduta.

Assim, a mediação deve ser dar de maneira que os mediandos que representam os entes públicos assumam as responsabilidades na medida de sua competência, de acordo com as normas de direito administrativo que regem o tema debatido. A boa-fé, ao lado da moralidade, tende a assegurar a *fairness* do procedimento, de modo para que se construam soluções consistentes com os princípios e normas aplicáveis ao caso concreto.

1.7 IMPARCIALIDADE E SUPREMACIA DO INTERESSE PÚBLICO

Imparcialidade é condição fundamental ao mediador, que deve procurar compreender a realidade dos mediandos, sem que nenhum preconceito ou valor pessoal venham a interferir no seu trabalho. Tartuce (2015, p. 202) aponta a imparcialidade como a equidistância e a ausência de comprometimento do mediador em relação aos envolvidos no conflito.

Longe de buscar induzir as partes a um acordo, a mediação busca preponderantemente restaurar a comunicação proveitosa entre os mediandos. Para que a essência da mediação seja preservada, o mediador precisa se manter imparcial na aplicação das técnicas, evitando a todo custo fazer alianças com quaisquer das partes. Ao atuar com empatia, transparência e comprometimento, o mediador angaria a confiança das partes, o que é decisivo para que estas possam participar efetiva e livremente da mediação, garantindo o sucesso do procedimento.

Na mediação em matéria administrativa, a imparcialidade se sobrepõe totalmente em relação à supremacia do interesse público. Assim, aquele que atua como mediador estará buscando preservar o equilíbrio entre os mediandos, de modo que possam construir, com igualdade de oportunidades, um acordo em que os interesses de todos estejam contemplados, lembrando que a mediação é um espaço onde não deve haver perdedor ou ganhador, mas que todos devem sair ganhadores.

Estando as câmaras dentro da estrutura administrativa, mais especificamente dentro dos órgãos de advocacia pública, abre-se o espaço para a atuação do advogado público no papel do mediador. Para tornar possível a condução exitosa do procedimento de mediação, de modo que o mediador, ainda que servidor público, exerça este ofício com a devida imparcialidade.

É possível que, mediante a adequada formação, que é o primeiro cuidado que a atuação do mediador demanda, o servidor público, mesmo o advogado público, adquira o conhecimento e a técnica necessária a conduzir um procedimento de mediação, mesmo aquela entre administração e

particular, com a devida imparcialidade. O que é absolutamente necessário para tanto é a formação consistente, que proporcionará o conhecimento aprofundado do instituto da mediação, a fim de que a imparcialidade na sua atuação como mediador seja garantida.

Aliás, a formação adequada não é foco apenas do ponto de vista do princípio da imparcialidade, mas essencial à atuação do mediador. A vantagem das câmaras administrativas é que podem dispor de mediadores com consistente conhecimento de direito administrativo, preciosa bagagem ao ofício, devendo que se busque equipar cuidadosamente estes profissionais com as habilidades próprias à mediação, o que propiciará procedimentos exitosos.

En la mediación, el ‘tercero’ es el fiel de la balanza del procedimiento. La conclusión feliz del procedimiento depende en buena medida de su habilidad para conducir la negociación entre las partes. Es precisa una habilidad que incluya no sólo competencia jurídica, sino también técnicas de comunicación, las cuales no pueden ser improvisadas. [...] la consecución del acuerdo depende también y sobre todo de la ‘ajenidad’ del mediador, de su ‘neutralidad’ respecto de las partes. En su labor de facilitar, o mejor dicho, de ‘propiciar’ el encuentro entre las partes, debe asistirles sin abandonar nunca una perspectiva neutral respecto de ellas y de los contenidos del posible acuerdo. (MASUCCI, 2009, pp. 16-17).

1.8 INDEPENDÊNCIA E LEGALIDADE

A independência do mediador indica seu dever de atuar com liberdade, sem sofrer qualquer pressão interna ou externa, sendo permitido recusar, suspender ou interromper a sessão se ausentes as condições necessárias para seu bom desenvolvimento, tampouco havendo dever de redigir acordo ilegal ou inexecutável¹⁶.

A independência necessita estar presente na mediação do poder público, mesmo que modulada por certas peculiaridades decorrentes do princípio da legalidade. Cabe dizer que o mediador de uma câmara administrativa preside o procedimento, mas tem ainda o compromisso de observar as normas institucionais acerca da mediação, que devem ser observadas a fim de que a mediação se desenvolva com respeito às peculiaridades institucionais, o que propicia que acordo eventualmente obtido em mediação tenha validade.

16 Conceito constante do art. 2º do Anexo III da Resolução CNJ n. 125.

O propósito para a criação de normas que regulamentam o procedimento de mediação nas câmaras administrativas deve ser o estabelecimento de critérios objetivos para aceitação do caso para mediação, a fim de propiciar a devida publicidade e impessoalidade da administração pública. Além disso, normas da instituição podem regular o trâmite do acordo havido em mediação, também prevendo critérios para sua validade. Não é o foco aqui detalhar tais normas, mas mencionar que, no caso das câmaras administrativas, pode haver regulamentação em relação a que tipo de caso pode ser levado à mediação, ao estabelecimento de alçadas para se realizarem acordos, entre outras normas com o objetivo de eleger situações, dentre as previsíveis, que a administração possa transigir e cumprir com os acordos eventualmente formalizados. Isso pode levar à criação de critérios a serem seguidos para haver o juízo de admissibilidade positivo em relação a cada caso concreto, o que é natural em um ambiente formal como é o da administração pública, e que serve à organização do procedimento, não à limitação da atuação do mediador.

Assim, superadas as questões formais que se destinam a organizar como será e em que situações ocorrerá o procedimento da mediação administrativa, o mediador conduzirá o procedimento de acordo com os princípios aqui já abordados, as técnicas e ferramentas próprias da mediação, presidindo o processo, com vistas a propiciar o ambiente adequado para as partes tratarem das questões concernentes ao conflito.

Ou seja, em sua atuação nas câmaras administrativas o mediador deve guardar a devida observância às normas da câmara, ao mesmo tempo em que preserva a sua independência em relação ao procedimento de mediação em si, do qual é o gerente, e no qual aplica as técnicas, ferramentas e princípios de acordo com o que entender que é necessário em cada caso concreto, permanecendo a qualidade do ofício da mediação como uma obra quase artesanal que se constrói pouco a pouco, em cada sessão, com a participação de todos os envolvidos sob a condução mestra do mediador.

1.9 ORALIDADE, INFORMALIDADE, LEGALIDADE E EFICIÊNCIA

A mediação é procedimento que ocorre por meio de comunicação verbal, que não necessita ser reduzida em ata ou taquigrafada. A dialética da mediação é ditada pela oralidade da linguagem comum, e a comunicação é a ferramenta fundamental para o restabelecimento da relação entre os mediandos e a construção de um novo modo de lidar com o conflito.

Pela informalidade que caracteriza a mediação, não existe uma fórmula padrão a seguir, o que não significa que o procedimento não

tenha diferentes etapas. Todavia, a informalidade dá ênfase na atuação do mediador como gerente do procedimento, e a utilização a seu critério das técnicas e ferramentas que entende cabíveis e adequadas a cada momento da mediação¹⁷. A mediação não é um processo rígido, uma vez que não está restrita à aplicação de normas genéricas e pré-estabelecidas e sua estruturação depende, basicamente, dos avanços obtidos pelos mediandos (JOHNATAN e ALMEIDA, 2016, p. 242).

Do ponto de vista de uma mínima estrutura ao procedimento, Jonathan e Almeida (2016, p. 243) mencionam que o processo de mediação pode englobar as seguintes etapas: pré-mediação, abertura da mediação, acesso ao conflito, investigação aprofundada do conflito, redefinição do conflito e criação de alternativas, formulação e negociação de propostas, tomada de decisão consensual e término da mediação e acompanhamento.

Durante o procedimento, a agenda de reuniões deve ser organizada de acordo com a disponibilidade dos mediandos, de modo que as reuniões se sucedam em prazos adequados conforme haja a necessidade de se produzirem estudos técnicos, serem realizadas diligências ou propiciar o comparecimento de pessoas com o conhecimento e a competência funcional necessária para a construção da solução de cada caso. O tempo de duração de cada reunião deve respeitar a evolução do procedimento, bem como a disponibilidade dos participantes.

Com relação ao procedimento, para que a mediação nas câmaras administrativas seja exitosa, deve-se propiciar que ocorram tantas reuniões quantas necessárias para que todos os aspectos relevantes do conflito sejam debatidos e decididos em conjunto.

Veza que a oralidade e a informalidade como caracterizadores da mediação visam que o procedimento seja exitoso, estes princípios se encontram em consonância com o princípio constitucional da eficiência relativo à administração pública.

Todavia, dado o princípio da legalidade, as reuniões podem ser registradas, registro feito com o consenso dos participantes. Além disto, o termo de acordo deverá conter os elementos necessários à sua validade e eficácia segundo as regras de direito administrativo incidentes.

1.10 CONFIDENCIALIDADE E PUBLICIDADE

A confidencialidade é outro princípio fundamental da mediação, mesmo em se tratando de matéria administrativa. A confidencialidade,

17 Apesar de as ferramentas utilizadas na mediação não serem objeto do presente trabalho, mencionamos algumas: escuta ativa, acolhimento, normalização, mutualização, resumo, parafraseamento, geração de opções, sair das posições e buscar identificar os interesses, teste de realidade, enfoque no futuro.

que torna possível a criação de um ambiente em que as partes se sentem à vontade para tratar das questões de forma aberta e franca, perdendo o medo de se expor, o que vai gradativamente ocorrendo à medida que o procedimento de mediação avança, é aspecto que não pode ser desprezado, sendo crucial para criar o ambiente propício à mediação.

Frente ao princípio da publicidade que rege o direito administrativo, a confidencialidade do procedimento de mediação não deve ser sacrificada, sob pena de fracasso do procedimento. Assim, em se tratando de questões discutidas em ambiente confidencial ainda que em câmaras administrativas, o que se deve ter em mente é que o resultado da mediação, este sim deve ser levado a público, com publicação do termo de acordo nos canais oficiais, de forma a dar a devida publicidade aos atos que resultaram da mediação, sem que eventualmente certos aspectos que foram debatidos durante o procedimento possam permanecer preservados devido à proteção do princípio da confidencialidade.

Exceção a esse princípio, por óbvio, ocorre nas mediações coletivas que envolvem múltiplos participantes, com a devida realização de audiências públicas, que dão a necessária transparência ao procedimento.

2 MEDIAÇÃO, DIREITO ADMINISTRATIVO E TRANSDISCIPLINARIEDADE

Na mediação de conflitos do poder público, sejam internos, sejam com particulares, os princípios do direito administrativo devem ser interpretados à luz dos princípios da mediação, mas também os princípios da mediação necessitam ser harmonizados com os princípios do direito administrativo. Esta visão é natural à mediação, por ser ela prática transdisciplinar¹⁸.

A Mediação é uma prática multiprofissional, para a qual cada profissional, de origem disciplinar distinta e complementar, adquire um saber comum que é transdisciplinar – muito mais que multidisciplinar ou interdisciplinar, uma vez que *mescla intrinsecamente o conjunto de saberes de que originariamente se constituiu*. (ROSEMBLATT e MARTINS, 2016, p. 142, grifo nosso)

Assim, no presente trabalho, buscamos demonstrar o efeito da mediação no direito, mas nos deparamos também com a necessidade de reconhecer que as peculiaridades da administração pública pautam, por sua vez, a mediação que é adequada e possível em matéria administrativa,

18 De acordo com Roseblatt e Martins (2016, pp. 142-144), a mediação representa a quebra do paradigma cartesiano, valendo-se do pensamento sistêmico. Em seu desenvolvimento, como saber transdisciplinar e sendo “inclusiva por natureza”, absorveu conceitos e técnicas de várias áreas de conhecimento, em especial da comunicação, da psicologia, da filosofia, da antropologia, da sociologia e do direito.

o que, na visão transdisciplinar proposta, é decorrência natural desta aproximação.

O que tentamos transmitir é que a influência do direito na mediação deve ser efetuada de modo a respeitar o seu cerne, a fim de que este instituto não seja despojado do seu imenso potencial quando trazido à esfera do direito público. A utilização da mediação para resolver conflitos administrativos requer muito conhecimento de direito administrativo, para que o desrespeito aos seus princípios não torne os acordos ineficazes. Mas também é imprescindível o profundo conhecimento das técnicas e ferramentas da mediação, e acima de tudo, o respeito fiel aos seus princípios, pois a supressão de qualquer deles pode transformar o procedimento apenas protelação das tantas discussões travadas sem qualquer chance de bons e efetivos encaminhamentos.

Nosso objetivo é reafirmar o conteúdo da mediação em matéria administrativa, cuja utilização como ferramenta de pacificação social, em razão da sua inserção nas leis recentes, será largamente ampliada. O cuidado tem o objetivo de que, nesta disseminação, por meio do direito positivo, o instituto da mediação não perca sua essência, a qual, pelo contrário, deve ser zelosamente preservada, em benefício da própria sociedade. Pois somente preservando-se a essência da mediação, somente se bem compreendida e utilizada, a mediação servirá ao propósito de construir soluções verdadeiramente consensuais e com alto grau de aderência pelas partes, não residindo em outra fórmula possibilidade de seu sucesso.

Tartuce (2015, p. 187) alerta neste sentido, afirmando que a observância dos princípios da mediação é crucial para que sua prática seja realizada de forma adequada em proveito das pessoas em crise, trazendo a importante ponderação de que tanto jurisdicionados como advogados brasileiros padeceram de muitas mazelas ao longo dos anos por conta de práticas que, apesar de denominadas conciliatórias, não respeitavam princípios nem técnicas de conciliação, mas buscavam a todo custo a extinção dos processos judiciais.

Vimos que tanto na França como na Alemanha e Inglaterra, a mediação, ainda que interna à administração, se dá de modo que são respeitadas as características da administração, mas também são valorizadas as características da mediação, modo pelo qual o procedimento assegura certas garantias próprias.

Más em concreto, el respeto de un nivel mínimo de garantías permite a cada una de las partes, [...] un conocimiento cuidadoso y adecuado de los términos del litigio. Permite superar la asimetría informativa que a menudo subsiste entre las partes, y valorar en términos objetivos la posición propia y ajena.

Permite a las partes dialogar constructivamente por una solución justa y transparente del litigio. Permite una negociación en términos paritarios, pues ninguna negociación paritaria eficaz puede poner en marcha sin la disposición de las informaciones necesarias. En síntesis, el respeto de este nivel mínimo de garantías permite reconocer en el procedimiento de mediación un medio alternativo a la solución de los litigios creíble. *Sin el respeto a esta condición, se caería en la retórica de las virtudes salvíficas de los medios alternativos de resolución de los litigios.* (MASUCCI, 2009, P. 35, grifo nosso)

3 CONCLUSÃO

De tudo o que se tentou demonstrar, deflui a concepção da mediação relativa ao poder público como atividade transdisciplinar, regida tanto pelo direito como pela mediação, entendimento necessário não apenas do ponto de vista teórico, mas essencial à realização das possibilidades plenas da mediação, procedimento pelo qual, sob esta ótica, surgem as seguintes perspectivas:

- a) Torna possível o tratamento adequado de conflitos administrativos por meio de entendimento construído conjuntamente pelas partes, por meio do consenso, o que leva ao comprometimento das partes com a solução, a qual é obtida por meio de procedimento com duração de tempo razoável e com baixo custo frente ao processo judicial, consistindo em nova maneira de lidar com o conflito. Nesse procedimento, o Estado se aproxima do cidadão, por meio da humanização da administração pública, ao buscar o tratamento de questões administrativas baseado em valores como boa-fé, ética e adequação.
- b) Confere e garante a efetividade dos acordos e a sua sustentação perante o ordenamento jurídico, tornando-os consistentes perante os órgãos com competência para homologá-los (autoridade administrativa ou judicial) e perante os órgãos de controle, garantindo a efetividade do instituto da mediação e assim o atingimento do bem comum.
- c) Importa na realização efetiva da democracia, ao promover a emancipação dos envolvidos, que atuam como protagonistas, assumindo assim a responsabilidade pelas soluções de seus próprios problemas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Diogo A. Rezende; PANTOJA, Fernanda. Natureza da mediação de conflitos. In: ALMEIDA, T.; PELAJO, S.; JONATHAN, E. (Coord.). *Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes*. Salvador: Juspdium, 2016.

BRAGA NETO, Adolfo. Capacitação em mediação de conflitos – estudo e vivência gradual dos novos paradigmas na construção do ser mediador. In: ALMEIDA, T.; PELAJO, S.; JONATHAN, E. (Coord.). *Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes*. Salvador: Juspdium, 2016.

CARVALHO FILHO, José dos Santos. *Manual de direito administrativo*. São Paulo: Atlas, 2012.

EIDT, Elisa Berton. *Autocomposição na Administração Pública*. Santa Cruz do Sul, Essere nel Mondo, 2017. Disponível em: <<http://www.essenelmondo.com/it/diritto-autocomposicao-na-administracao-publica-ebook100.php>>.

JONATHAN, Eva; ALMEIDA, Rafael Alves de. Dinâmica da mediação: etapas. In: ALMEIDA, T.; PELAJO, S.; JONATHAN, E. (Coord.). *Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes*. Salvador: Juspdium, 2016.

HAYNES, John F.; MARODIN, Marilene. *Fundamentos da Mediação Familiar*. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

MASUCCI, Alfonso. El procedimiento de mediación como medio alternativo de resolución de litigios en el derecho administrativo. Esbozo de las experiencias francesa, alemana e inglesa. *Revista de Administración Pública*, Madrid, Centro de Estudios Políticos y Constitucionales, p. 9-35, enero-abril 2009. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2979639.pdf>>.

MORAIS, José Luis Bolzan de; SPENGLER, Fabiana Marion. *Mediação e Arbitragem: alternativas à jurisdição*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2008.

ROSEMBLATT, Ana; MARTINS, André. Mediação e transdisciplinariedade. In: ALMEIDA, T.; PELAJO, S.; JONATHAN, E. (Coord.). *Mediação de conflitos para iniciantes, praticantes e docentes*. Salvador: Juspdium, 2016.

TARTUCE, Fernanda. *Mediação nos conflitos civis*. 4. ed. São Paulo: Método, 2015.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. *Mediação de conflitos e práticas restaurativas*. 4. ed. São Paulo: Método, 2015.