

COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA COMO FERRAMENTA PARA A RESOLUTIVIDADE DO MINISTÉRIO PÚBLICO

Autor: Pedro Colaneri Abi-Eçab³³¹ e Walter Tiyozzo Linzmayer Otsuka³³²

NON VIOLENT COMMUNICATION AS A TOOL FOR THE RESOLUTION OF THE PUBLIC PROSECUTOR'S OFFICE

RESUMO

O conceito de resolutividade é uma diretriz fundamental para a atuação do Ministério Público brasileiro. Na atualidade, em que impera a necessidade de atuação eficaz e preponderantemente preventiva, buscando-se a máxima efetividade na defesa dos bens jurídicos, a Instituição passa a ter a necessidade de contar com Membros que tenham perfil voltado para a atuação conciliatória e negocial. Inclinados às práticas restaurativas. De cuja atividade exige-se o atingimento de resultados concretos em prol da sociedade. Para tanto, a habilidade da comunicação deve se sobressair. Este artigo pretende analisar como a comunicação não-violenta, como aspecto da habilidade de comunicação, pode contribuir para uma atuação mais resolutiva.

Palavras-chave: Ministério Público. Resolutividade. Comunicação não-violenta.

ABSTRACT

The concept of resolvability is a fundamental guideline for the performance of the Brazilian Public Prosecutor's Office. Nowadays, in which the need for effective and preferably preventive action prevails, seeking maximum

331 Promotor de Justiça no Ministério Público do Estado de Rondônia. Doutor e Mestre em Direito (PUC/SP). Coordenador Disciplinar Substituto da Corregedoria Nacional do Ministério Público.

332 Promotor de Justiça no Ministério Público do Estado de Goiás. Especialista em Direito Administrativo (Instituto Romeu Felipe Bacellar). Especialista em Direito Penal e Processual Penal (Instituto Brasiliense de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa - IDP). Mestrando Acadêmico em Direito Constitucional (Instituto Brasiliense de Ensino, Desenvolvimento e Pesquisa - IDP). Coordenador Disciplinar Substituto da Corregedoria Nacional do Ministério Público.

effectiveness in the defense of legal assets, the Institution now needs to have Members whose profile is focused on conciliatory and negotiation activities. Inclined to restorative practices. From whose activity the achievement of concrete results in favor of society is required. Therefore, the ability to communicate must stand out. This article intends to analyze how non-violent communication, as an aspect of communication skills, can contribute to a more resolute performance.

Keywords: *Public Prosecutor's Office. Resolvability. Non-violent communication.*

1 INTRODUÇÃO

O Ministério Público brasileiro e seu órgão de controle externo, o Conselho Nacional do Ministério Público, elegeram a resolutividade como princípio institucional vital para que seja obtida efetividade no cumprimento da missão constitucional da Instituição (artigos 127 e 129 da Constituição da República de 1988 – CR/1988).

Trata-se de princípio de caráter instrumental, verdadeiro princípio-meio, que objetiva o real atingimento da transformação social prevista nos objetivos fundamentais do art. 3º da CR/1988, quais sejam, construir uma sociedade livre, justa e solidária, garantir o desenvolvimento nacional, erradicar a pobreza e a marginalização, reduzir as desigualdades sociais e regionais e promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

A passagem do Ministério Público, como órgão da estrutura de Estado que é, para um modelo resolutivo, representa verdadeira revolução copernicana, por impor um novo paradigma de atuação, agora calcado na obtenção de resultados concretos de transformação social e na resolução humanizada dos conflitos, controvérsias e problemas.

Nesse contexto de profundas transformações, para que uma organização atinja novos objetivos, mostra-se necessário que seus integrantes possuam e coloquem em prática novas habilidades. Um exemplo marcante dessa afirmação é a constatação de que, além das habilidades técnicas (*hard skills*), revelam-se imprescindíveis as habilidades comportamentais (*soft skills*), notadamente no almejado cenário em que “a negociação, a mediação, a conciliação, as práticas restaurativas, as convenções processuais, os acordos de resultado, assim como outros métodos e mecanismos eficazes na resolução dos conflitos, controvérsias e problemas” (Carta de Brasília, Diretrizes estruturantes, item “e”), passam a preponderar sobre soluções meramente demandistas.

Dentre o amplo rol de habilidades comportamentais (*soft skills*),

a comunicação (pessoal e institucional) é uma das primeiras a se evidenciar como basal para o pretendido modelo de Instituição resolutiva. Neste espectro, a comunicação não-violenta (CNV) é uma técnica cuja importância tem sido reconhecida, em virtude de sua contribuição para a melhora dos modelos de comunicação, porque busca eliminar os aspectos de violência muitas vezes incrustados nos discursos institucional e pessoal.

Este artigo pretende analisar se a comunicação não-violenta (CNV) é uma ferramenta apta a contribuir para a construção de um modelo de comunicação apto ao novo paradigma de Ministério Público resolutivo.

2 SUPERÇÃO DE ANTIGOS PARADIGMAS DO MINISTÉRIO PÚBLICO

O Ministério Público é Instituição que passou por profundas transformações com o advento da Carta Magna de 1988, tendo seu perfil organizacional e sua missão sido completamente remodelados pela nova ordem constitucional.

De órgão responsável, basicamente, pela persecução penal, a Instituição passou a deter uma ampla gama de atribuições para a tutela dos mais diversos direitos difusos, coletivos e individuais indisponíveis, o que lhe conferiu perfil único no direito comparado.

Esse novo desenho institucional e a incumbência da defesa da ordem jurídica, do regime democrático e dos interesses sociais e individuais indisponíveis atribuíram maior relevância e destaque ao órgão na estrutura do Estado.

Para a consecução de seu mister constitucional, a Instituição passou a contar com um leque de instrumentos jurídicos previstos na Constituição e disciplinados na legislação infraconstitucional.

Nesse sentido, prevê o artigo 26 da Lei nº 8.625/1993 que

No exercício de suas funções, o Ministério Público poderá: I - instaurar inquéritos civis e outras medidas e procedimentos administrativos pertinentes e, para instruí-los: a) expedir notificações para colher depoimento ou esclarecimentos e, em caso de não comparecimento injustificado, requisitar condução coercitiva, inclusive pela Polícia Civil ou Militar, ressalvadas as prerrogativas previstas em lei; b) requisitar informações, exames periciais e documentos de autoridades federais, estaduais e municipais, bem como dos órgãos e entidades da administração direta, indireta ou fundacional, de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios; c) promover inspeções e diligências investigatórias junto às autoridades, órgãos e entidades a que se refere a alínea anterior; II - requisitar informações e documentos a entidades privadas, para instruir procedimentos ou processo em que oficie; III - requisitar à autoridade competente a instauração de sindicância ou procedimento administrativo cabível; IV - requisitar diligências investigatórias e a instauração de inquérito policial e de inquérito policial militar, observado o disposto no art. 129, inciso VIII, da Constituição Federal, podendo acompanhá-los; V - praticar atos administrativos executórios, de caráter preparatório; VI - dar publicidade dos procedimentos administrativos não disciplinares que instaurar e das medidas adotadas; VII - sugerir ao Poder competente a edição de normas e a alteração da legislação em vigor, bem como a adoção de medidas propostas, destinadas à prevenção e controle da criminalidade; VIII - manifestar-se em qualquer fase dos processos, acolhendo solicitação do juiz, da parte ou por sua iniciativa, quando

entender existente interesse em causa que justifique a intervenção.

Ocorre que, para atender às demandas contemporâneas de efetivação de direitos fundamentais, em especial em razão da complexidade das relações que a pós-modernidade estabelece e da rapidez em que as mudanças sociais ocorrem, o manejo das ferramentas retrocitadas, de forma meramente burocrática, não é suficiente para se tutelar os bens jurídicos a que o Ministério Público foi incumbido de proteger.

É necessária uma atuação proativa e eficiente, que atinja resultados concretos e que impacte a sociedade. Para tanto, deve o representante da Instituição por meio do uso racional, adequado e proporcional dos instrumentos jurídicos que lhe são disponibilizados, preferencialmente de modo preventivo, buscar a máxima efetividade na defesa dos direitos ou interesses para cuja defesa e proteção é legitimado, participando decisivamente das soluções dos problemas, conflitos ou controvérsias.

Nas palavras de Rafael Moreno Rodrigues Silva Machado, o Ministério Público pós-moderno deve participar do processo decisório, sendo um dos construtores do constante mutável conceito de democracia. Para o autor:

Isto implica afirmar que o Promotor de Justiça não pode ser o que se denomina pejorativamente de "promotor de gabinete". O Promotor de Justiça pós-moderno deve ser um verdadeiro agente político, contribuindo efetivamente para a construção de soluções para os problemas não só que aportam em sua Promotoria de Justiça, mas que este, como ator participativo da comunidade, antecipe-os.³³³

Assim, a efetivação dos direitos fundamentais, nos dias atuais, por parte dos Membros do *Parquet*, necessariamente, perpassa por uma atuação resolutiva. Afinal, como bem ensinava Norberto Bobbio, o desafio da atualidade não consiste em fundamentar direitos, mas sim em protegê-los de modo efetivo (Bobbio, 2004, p. 45).

3 RESOLUTIVIDADE COMO BÚSSOLA INSTITUCIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO CONTEMPORÂNEO

A escolha, por parte do órgão de controle externo do Ministério Público, o Conselho Nacional do Ministério Público, da resolutividade como parâmetro norteador do perfil de atuação dos Membros do Ministério Público decorre do exercício do poder-dever, previsto no art. 130-A, § 2º, I da Carta Magna, de expedir atos regulamentares e de recomendar providências, que integra o rol de atribuições do referido órgão.

Destaca-se que a atuação de "forma proativa, efetiva, preventiva e resolutiva, respeitando as competências constitucionais" constitui um dos

333 MACHADO, Rafael Moreno Rodrigues Silva. A essencialidade do Ministério Público no Mundo Líquido - desafios para o Século XXI. Belo Horizonte: Ed. D'Plácido, 2021. p. 70.

pilares da atuação institucional eficiente do Mapa Estratégico Nacional do Ministério Público.³³⁴

A fim de dar concretude a tal diretriz, o Conselho Nacional do Ministério Público e a Corregedoria Nacional editaram uma série de atos com o intuito de criar e disciplinar a Política Nacional de Fomento à Atuação Resolutiva do Ministério Público brasileiro.

Neste sentido, a Carta de Brasília prevê que

a resolutividade da atuação do Ministério Público brasileiro pressupõe o alinhamento entre a atividade funcional qualitativa e regular de seus Membros com a adoção de práticas institucionais estruturantes efetivamente ajustadas aos objetivos estratégicos pretendidos.

Já a Recomendação CNMP nº 54, de 28 de março de 2017, que dispõe sobre a Política Nacional de Fomento à Atuação Resolutiva do Ministério Público brasileiro, prevê no *caput* de seu artigo 1º que:

Sem prejuízo da respectiva autonomia administrativa, cada ramo do Ministério Público adotará medidas normativas e administrativas destinadas a estimular a atuação resolutiva dos respectivos Membros e a cultura institucional orientada para a entrega à sociedade de resultados socialmente relevantes observando, dentre outros, os parâmetros desta recomendação.

No mesmo norte, a Resolução CNMP nº 118, de 1º de dezembro de 2014, que dispõe sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público e dá outras providências, embora não cite expressamente a resolutividade como premissa da atuação autocompositiva, ressalta em seus considerandos a importância da “prevenção e da redução da litigiosidade e que as controvérsias e os conflitos envolvendo o Poder Público e os particulares, ou entre estes, notadamente aquelas de natureza coletiva, podem ser resolvidas de forma célere, justa, efetiva e implementável”, o que vai ao encontro das diretrizes traçadas para o atingimento da atuação resolutiva.

No que tange à expedição de recomendações pelo Ministério Público brasileiro, a Resolução CNMP nº 164, de 28 de março de 2017, em seu artigo Art. 2º, X, disciplina que “a recomendação se rege, entre outros, pelos seguintes princípios: (...) X – resolutividade”.

Por seu turno, a Recomendação CNMP nº 57, de 05 de julho de 2017, que dispõe sobre a atuação dos Membros do Ministério Público nos Tribunais, assevera em seu art. 17, § 2º ser:

fundamental que seja reestruturada a função do Ministério Público nos Tribunais, de modo a ser evitado o retrabalho sobre questões já muito bem defendidas pelo órgão do Ministério Público de instância inferior em prol de uma atuação mais eficiente, proativa e resolutiva nos tribunais.

Dentre os considerandos da Resolução CNMP 179, de 26 de julho de 2017, que regulamenta o § 6º do art. 5º da Lei nº 7.347/1985, disciplinando, no âmbito do Ministério Público, a tomada do compromisso de ajustamento de conduta, está a previsão da “conveniência institucional de estimular a atuação resolutiva e proativa dos Membros do Ministério Público para promoção da

334 Disponível em: <https://www.cnpm.mp.br/portal/acao-nacional/mapa-estrategico>. Acessado em: 18 mar. 2023.

justiça e redução da litigiosidade”.

A Resolução CNMP nº 244, de 27 de janeiro de 2022, que dispõe sobre critérios para fins de promoção e de remoção por merecimento e para permuta de integrantes do Ministério Público, prevê em seu artigo 9º, II, que:

na votação, os integrantes do Conselho Superior deverão declarar os fundamentos de sua convicção, com menção individualizada aos critérios utilizados na escolha, referentes: (...) II - à resolutividade, que contempla a produtividade e o impacto social, bem como estabelece em seu artigo 11 que “Na avaliação da resolutividade, serão considerados os critérios avaliativos definidos pela Recomendação do CNMP nº 54, de 28 de março de 2017, e pela Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN nº 02, de 21 de junho de 2018.

Por fim, a Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN nº 02, de 21 de junho de 2018, expedida pela Corregedoria Nacional do Ministério Público, dispõe sobre parâmetros para a avaliação da resolutividade e da qualidade da atuação dos Membros e das Unidades do Ministério Público pelas Corregedorias-Gerais.

Conforme lição de Gregório Assagra de Almeida e Rafael de Oliveira Costa³³⁵, a Recomendação de Caráter-Geral CNMP-CN 02/2018, estabeleceu o Microssistema Nacional Orientativo da Atuação Resolutiva do Ministério Público:

As recomendações de caráter geral expedidas pelo Conselho Nacional do Ministério Público e pela Corregedoria Nacional possuem a natureza de normas jurídicas orientativas, já que expedidas com base em atribuições conferidas constitucionalmente ao referido Órgãos de Controle Externo do Ministério Público. Nesse sentido, a Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN 02/2018, que dispõe sobre parâmetros para a avaliação da resolutividade e da qualidade da atuação dos Membros e das Unidades do Ministério Público pelas Corregedorias-Gerais, criou, por intermédio de normas jurídicas gerais de natureza orientadora, o Microssistema Nacional Orientativo da Atuação Resolutiva do Ministério Público. Em razão de importância do tema e do conteúdo do diploma normativo analisado, a Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN 02/2018 vem produzindo frutos importantes, em especial a construção de um novo “perfil” de atuação para Membros do Ministério Público, bem como um diálogo próximo com o Microssistema Nacional Orientativo de Gestão de Pessoas para o Ministério Público brasileiro.

Ante esse panorama normativo, Aliana Cirino Simon Fabrício de Melo³³⁶ entende que:

A resolutividade, nessa linha, compõe o cerne do novo desenho da Instituição ministerial. De forma reflexiva (obtida com o conhecimento pelos agentes ministeriais da realidade social da adstrição territorial em que atuam), proativa (antecipadamente às situações de crise, visando ao atuar preventivo-proflático) e dialógica (como verdadeira Instituição de articulação e negociação com os demais sujeitos políticos para discussão de estratégias consensuais e democráticas de enfrentamento de crises), o Membro do Ministério Público da atualidade encerra em si o munus da resolução das questões e impasses que lhe são postos preferencialmente de maneira direta e independente, a partir dos procedimentos extrajurisdicionais próprios.

335 ALMEIDA, Gregório Assagra de; COSTA, Rafael de Oliveira. Dos princípios e das diretrizes gerais para a avaliação, orientação e fiscalização da resolutividade e da qualidade da atuação dos Membros e das unidades do Ministério Público: a importância da recomendação de caráter geral CNMP-CN 02/2018 (Recomendação de Aracaju). In **Revista da Corregedoria Nacional: Qualidade, Resolutividade e Transformação Social. Edição Especial: Recomendação de Aracaju**. Brasília: Corregedoria Nacional do Ministério Público, v. VII, 2019, p. 127/143.

336 Diretrizes para avaliação da regularidade dos serviços: uma breve análise à luz da Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN nº 2/2018 (Carta de Aracaju). In Conselho Nacional do Ministério Público. *Revista Jurídica Corregedoria Nacional: qualidade, resolutividade e transformação social: edição especial: recomendação de Aracaju*, volume VII / Conselho Nacional do Ministério Público. – Brasília: CNMP, 2019.

4 A COMUNICAÇÃO COMO HABILIDADE PESSOAL FUNDAMENTAL PARA QUE OS MEMBROS DO MINISTÉRIO PÚBLICO ATINJAM UMA ATUAÇÃO RESOLUTIVIDADE

Nos termos do que dispõe o artigo 12 da Recomendação de Caráter-Geral CNMP-CN 02/2018,

(...) entende-se por atuação resolutiva aquela por meio da qual o Membro ou a Unidade do Ministério Público, no âmbito de suas atribuições contribui decisivamente para prevenir ou solucionar, de modo efetivo, o conflito, o problema ou a controvérsia envolvendo a concretização de direitos ou interesses para cuja defesa e proteção é legitimado o Ministério Público, bem como para prevenir, inibir ou reparar adequadamente a lesão ou ameaça a esses direitos ou interesses e efetivar as sanções aplicadas judicialmente em face dos correspondentes ilícitos, assegurando-lhes a máxima efetividade possível por meio do uso regular de instrumentos jurídicos que lhe são disponibilizados (Recomendação CNMP nº 54, de 28 de março de 2017, que dispõe sobre a Política Nacional de Fomento à Atuação Resolutiva do Ministério Público brasileiro).

Nesse contexto, em que prepondera a necessidade de uso adequado e racional dos instrumentos de que se dispõe a fim de se conferir, predominantemente de modo preventivo, a máxima efetividade na defesa dos bens jurídicos a que o Ministério Público é constitucionalmente legitimado a tutelar, surge a premência de um novo perfil dos Membros da Instituição, que sejam vocacionados para a atuação em um terreno de negociação, mediação e conciliação, que sejam voltados às práticas restaurativas, e de cuja atividade exige-se o atingimento de resultados concretos com repercussão à sociedade.

Assim, a Recomendação de Caráter-Geral CNMP-CN 02/2018, em seu artigo 1º, elencou uma série de princípios e diretrizes a serem considerados para a avaliação, orientação e fiscalização qualitativa da resolutividade das atividades dos Membros e das Unidades do Ministério Público brasileiro, nos planos extrajudicial e judicial, envolvendo a atuação criminal, cível, tutela coletiva e especializada.

Nesse rol, os seguintes princípios e regras, em especial, exigem particular habilidade pessoal do Membro da Instituição no campo da comunicação:

II - capacidade de articulação, sobretudo no que tange à identificação dos campos conflituosos;

III - autoridade ética para mediar demandas sociais, aferida pela capacidade para o exercício de liderança a partir da força do melhor argumento na defesa da sociedade e do regime democrático;

IV - capacidade de diálogo e de construção do consenso;

X- utilização de ambientes de negociação que facilitem a participação social e a construção da melhor decisão para a sociedade.

A habilidade da comunicação, todavia, para que possa convergir com todos os princípios e regras acima elencados, precisa ser exercida de forma eficaz e competente, não se podendo descurar da necessária observância da

característica da empatia.

Justamente nesse ponto, o aspecto da “descentração”, associada à empatia, é enfatizado por Márcia Amaral Correa de Moraes:³³⁷

Segundo Márcia Amaral Correa de Moraes, a descentração, que está associada à empatia, “...consiste na habilidade de retirar-se do foco dos raciocínios e estratégias implementadas, aliada à competência de coordenar os pontos de vista alheios. Isto significa prestar atenção no outro; falar a sua linguagem, aprender o seu dialeto, aprender o que e como não falar, sob pena de não ser compreendido. Descentrar-se consiste em ocupar-se do entendimento do outro, dos seus conhecimentos prévios, do ‘lugar’ em termos de empoderamento que cada uma das partes ocupa no processo de negociação. Não raras vezes, o negociador experiente, justamente por estar tão acostumado a negociar, se esquece de operar com a descentração e acaba por implodir com o processo pontual de feitura de um acordo, bem como com o relacionamento futuro relacionado à parte envolvida.

Em linhas gerais, uma linguagem e um comportamento empáticos necessariamente pressupõem o exercício da comunicação não-violenta.

5 COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA

A Comunicação Não-Violenta (CNV) é um modelo de comunicação desenvolvido pelo psicólogo estadunidense Marshall Rosenberg, que busca estabelecer relações mais saudáveis e empáticas entre as pessoas, por meio de uma comunicação mais consciente e clara. Esse modelo busca promover a empatia e o respeito mútuo, permitindo que as pessoas se expressem de forma autêntica e sejam ouvidas sem julgamentos ou críticas.

A CNV é uma abordagem que tem sido amplamente adotada em diversas áreas, como educação, terapia, mediação de conflitos, gestão de pessoas, entre outras. O modelo se baseia em quatro pilares fundamentais: observação, sentimento, necessidade e pedido.

Cada um desses pilares representa uma etapa na comunicação, que visa promover a compreensão e a colaboração entre as partes envolvidas.

O primeiro pilar da CNV é a *observação*, que consiste em descrever objetivamente uma situação ou comportamento, sem fazer julgamentos ou interpretações. Isso envolve identificar fatos concretos e observáveis, e, em vez de expressar opiniões ou avaliações subjetivas, expressar uma necessidade pessoal. Por exemplo, ao invés de afirmar “você é muito egoísta”, a CNV sugere que se diga “quando você não compartilha suas coisas comigo, eu me sinto excluído”.

O segundo pilar da CNV é o *sentimento*, que se refere à expressão dos sentimentos associados à situação observada. Aqui, é importante distinguir sentimentos de emoções, que muitas vezes são usados como sinônimos. Para a CNV, os sentimentos são reações emocionais básicas que experimentamos em resposta a uma situação, como tristeza, raiva, medo, alegria, dentre outras. Já as emoções são experiências subjetivas que surgem a partir da interpretação

³³⁷ MORAES, Márcia Amaral Correa de. *Negociação Ética para Agentes Públicos e Advogados*, Belo Horizonte: Editora Fórum, 2012, página 87, APUD SOARES JÚNIOR, Jarbas e ÁVILA, Luciano Coelho. **Manual de Negociação e Mediação para Membros do Ministério Público**. 2. ed. Brasília: CNMP, 2015, p. 171/172

que fazemos da situação.

O terceiro pilar da CNV é a *necessidade*, que representa a motivação subjacente aos nossos sentimentos e comportamentos. As necessidades são universais e se referem a aspectos fundamentais da vida, como segurança, conexão, autonomia, reconhecimento, dentre outros. Reconhecer e expressar as necessidades por trás dos nossos sentimentos e comportamentos é fundamental para promover a empatia e a compreensão mútua.

Por fim, o quarto pilar da CNV é o *pedido*, que consiste em formular uma solicitação clara e específica, baseada nas necessidades expressas anteriormente. O pedido deve ser concreto, positivo, factível e visar o bem-estar de todas as partes envolvidas. É importante lembrar que o pedido não é uma exigência ou imposição, mas uma proposta para negociação.

A CNV tem como objetivo promover a conexão e a colaboração entre as pessoas, permitindo que elas expressem suas necessidades e sentimentos de forma autêntica e sejam ouvidas sem julgamentos ou críticas. Além disso, a CNV também busca ajudar as pessoas a lidar com conflitos de forma construtiva e a encontrar soluções que atendam às necessidades de todos os envolvidos.

Um dos principais benefícios da CNV é a promoção da empatia e da compaixão entre as pessoas. Ao reconhecer as necessidades e sentimentos dos outros, somos capazes de nos colocar em seus lugares e compreender suas perspectivas, o que facilita a resolução de conflitos e a construção de relações mais saudáveis e empáticas. Como afirma Rosenberg (2021, p. 24-29):

Quando utilizamos a CNV em nossas interações — consigo mesmo, com outra pessoa ou com um grupo —, nós nos colocamos no estado natural de compaixão (...) A CNV ajuda a nos ligarmos aos outros e a nós mesmos, permitindo o florescimento da compaixão natural. Ela nos guia na reformulação do nosso modo de expressão e escuta dos outros, pela concentração em quatro áreas: o que observamos, o que sentimos, o que precisamos e o que pedimos para nos enriquecer a vida. A CNV promove uma escuta, um respeito e uma empatia profundos e provoca o desejo mútuo da entrega de coração. Algumas pessoas usam a CNV para reagir compassivamente a si mesmas; outras, para estabelecer maior profundidade em suas relações pessoais, e outras, ainda, para gerar relacionamentos eficazes no trabalho ou na política. No mundo inteiro, utiliza-se a CNV para mediar disputas e conflitos em todos os níveis.

Particularmente pertinente à função ministerial, é preciso que se evite o que o autor chama de *comunicação alienante da vida*, isto é, “os juízos morais, que inferem erro ou ruindade nas pessoas que não agem conforme certos valores”.³³⁸ Com efeito, um órgão acusatório inevitavelmente terá que formular, de modo técnico, imputações acerca da prática de ilícitos (uma denúncia criminal narrará a prática de uma conduta que se amolda a um tipo penal), o que não significa, contudo, que os agentes públicos que integram a Instituição estejam autorizados a proferir julgamentos morais.

No modelo de Ministério Público dialógico, ou seja, aquele que

338 ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta** [recurso eletrônico]: **técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais** / Marshall B. Rosenberg; tradução Mário Vilela. - [5. ed.]. - São Paulo: Ágora, 2021.

efetivamente se abre ao diálogo com a sociedade, a comunicação não-violenta é fator que transforma o discurso em prática, pois propicia o diálogo face a face com os mais diferentes e antagônicos setores e, a partir disso, a construção de confiança e o desenvolvimento do compromisso e da compreensão comuns entre os atores envolvidos.

De forma harmônica com a comunicação não-violenta, outro conceito relevante é o de Cultura de Paz. Segundo a Assembleia Geral da UNESCO de 1999, Cultura de Paz é “um conjunto de valores, atitudes, tradições, comportamentos e estilos de vida baseados no respeito à vida, ao fim da violência, à prática da não violência por meio da educação, diálogo e cooperação”. Entende-se, portanto, que a Cultura de Paz é um movimento que aglutina preceitos em busca de um bem comum que é o direito fundamental à paz.³³⁹

Nosso ordenamento acolhe expressamente o direito à paz, pois a Constituição de 1988 prevê que a República Federativa do Brasil se rege, nas suas relações internacionais, por diversos princípios, entre eles, a *defesa da paz* e a prevalência dos direitos humanos (art. 4º).

E, conquanto incluído em norma que se refira às relações internacionais, é elementar que a paz também se aplica no direito interno, inclusive sendo elemento indissociável da dignidade da pessoa humana (CR-1988, art. 1º, III).

Igualmente no que tange à comunicação não-violenta, há amparo constitucional para o seu acolhimento, pois, já no Preâmbulo, a CR-1988 prevê que nosso Estado Democrático é destinado a assegurar o exercício dos direitos sociais e individuais, a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça como valores supremos de uma sociedade *fraterna, pluralista e sem preconceitos, fundada na harmonia social e comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias*. Dentre os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil está o de construir uma sociedade livre, justa e *solidária* (art. 3º, I). Além disso, não se deve ignorar que uma forma de comunicação que proporcione maior eficiência à Administração Pública também estará albergada, ainda que implicitamente no art. 37.

6 COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA E GOVERNANÇA

O termo governança passou a ser usado comumente tanto em discurso acadêmico quanto em discussões ordinárias sobre como o setor público e outras instituições gerenciam a si mesmos bem como suas relações com a sociedade mais ampla. A ênfase em governança reflete, de muitas

339 CARNEIRO, Claudio. **Compliance e a cultura de paz**. Galileu e-ISSN 2184 1845, volume XX, Janeiro–Junho, 2019, pp. 37-58. Disponível em https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/4290/1/RG_XX1_Compliance2.pdf. Acesso em 13 mar.2023

formas, as preocupações públicas com relação à capacidade de seus sistemas políticos de agirem de forma efetiva e decisiva no sentido de resolver problemas públicos (Peters, 2013). A governança também é uma peça fundamental que integra o *Compliance*³⁴⁰ (Carneiro, 2019).

Sendo a comunicação não-violenta um método que sugere resolver conflitos interpessoais usando habilidades de comunicação empática, é evidente seu poder de auxiliar na construção da boa governança de uma organização, pública ou privada.

Desse modo, a comunicação não-violenta deve ser adotada não apenas no diálogo com a sociedade, mas também internamente. Com efeito, redes colaborativas, caracterizadas por reciprocidade, representação, igualdade, tomada de decisão participativa e liderança colaborativa, podem contribuir para dirimir conflitos organizacionais que, por vezes, são acompanhados de violência de todos os matizes, como moral e psicológica, entre outras. Tem-se, neste caso, um modelo de governança colaborativa democrática, na qual se observa a preocupação em articular participação, diálogo e cooperação e, ainda, promover condições de *accountability* e de reestruturação dos mecanismos de decisão por meio de estímulos ao envolvimento da participação.³⁴¹

Conforme ensina Frederic Laloux³⁴², organizações de vanguarda (empresas privadas, geralmente), que buscam métodos de gestão de pessoas focados na excelência e na construção de uma nova sociedade, treinam seus colaboradores em habilidades interpessoais para que possam lidar respeitosamente com os conflitos, por exemplo, instruindo-os em técnicas de comunicação não-violenta, a qual, em alguns casos, é aprendida por um processo simples, com apenas três passos:

Passo 1: Assim é como eu me sinto.

Passo 2: Isto é o que eu preciso.

Passo 3: Do que você precisa?

Este tipo de treinamento é focado no que o autor denomina *busca por integralidade* (felicidade profissional integrada à felicidade pessoal e a existência de um propósito)³⁴³, na qual os novos integrantes da organização

340 CARNEIRO, Claudio. **Compliance e a cultura de paz**. Galileu e-ISSN 2184 1845, volume XX, Janeiro-Junho, 2019, pp. 37-58. Disponível em: https://repositorio.ual.pt/bitstream/11144/4290/1/RG_XX1_Compliance2.pdf. Acesso em: 13 mar. 2023.

341 Idem.

342 Laloux, Frederic. **Reinventando as organizações**: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba: Voo, 2017, versão digital.

343 ----- O conceito de busca da integralidade, para Frederic Laloux, advém da evolução das organizações humanas ao longo da história, propondo-se, na atualidade, um novo modelo de gestão baseado em valores como autogestão, propósito evolutivo e busca da integralidade, que integram as chamadas organizações evolutivas, que se preocupam não apenas com a realização de suas metas e objetivos, mas também com o bem-estar e a realização dos seus colaboradores. Segundo o autor, as organizações evolutivas buscam integrar as diferentes dimensões do ser humano, incluindo aspectos físicos, mentais, emocionais e espirituais, em um ambiente de trabalho que proporcione significado, propósito e conexão

são treinados em pressupostos, regras básicas e valores que permitem que as pessoas ajam de forma mais autêntica.

No entanto, um único programa de treinamento, com frequência, é insuficiente para ajudar as pessoas a perderem seus antigos hábitos e aprenderem novos. Esses módulos de iniciais de capacitação são, portanto, expandidos por meio de treinamentos e *workshops* contínuos integrados ao dia a dia.

7 COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA VAI ALÉM DA URBANIDADE

O dever de urbanidade dos agentes públicos é um princípio ético que rege a conduta funcional no exercício de suas funções. Embora estejamos diante de um conceito jurídico indeterminado, haja vista a ausência de contornos legais, pode-se considerar que esse dever se refere à obrigação dos agentes públicos de agir de forma cortês, respeitosa e polida no trato com os cidadãos e com os demais colegas de trabalho.

Os servidores públicos são responsáveis por prestar serviços de qualidade à população, e isso inclui a prestação de um atendimento digno e respeitoso. A urbanidade é, portanto, um elemento fundamental na relação entre o Estado e a sociedade, e seu descumprimento pode gerar graves consequências, como a perda de credibilidade do poder público e a desvalorização do serviço público. Além disso, a urbanidade também é essencial para a harmonia nas relações de trabalho entre os próprios agentes públicos. A convivência em um ambiente de trabalho saudável e respeitoso é fundamental para a eficiência e eficácia dos serviços prestados pelo Estado.³⁴⁴

Se a urbanidade já é um dever de todo e qualquer agente público, poderia ser questionada a utilidade da comunicação não-violenta. Urbanidade e comunicação não-violenta são conceitos que não se confundem, embora a segunda possa pressupor a primeira.

Historicamente, na visão de quem morava na cidade (urbe), a urbanidade passou a ser um conjunto de comportamentos adequados a quem vive e se relaciona nesse ambiente de cidadãos, traduzidos nos costumes que

com os outros. Isso pressupõe uma gestão baseada na confiança, na autonomia e na autogestão, em que os colaboradores são encorajados a serem eles mesmos, a expressarem suas emoções e a contribuírem com suas habilidades e talentos para o bem comum da organização. A busca da integralidade é uma forma de alcançar a plenitude e a realização pessoal e profissional, e também de contribuir para a construção de organizações mais saudáveis, sustentáveis e significativas para todos os envolvidos (**Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana**. Curitiba: Voo, 2017, versão digital).

344 Esta indeterminação do conceito é ressaltada por Ricardo Marcondes Martins, segundo o qual “Em alguns casos é manifesta a falta de urbanidade; em outros é manifesta a não ocorrência de falta de urbanidade. Mas há uma “zona de penumbra”. ela, cabe ao Judiciário dar a última palavra. Como regra geral, absolve-se o servidor público, in dubio pro servidor” (Conceitos indeterminados à luz da proporcionalidade e da boa administração. **Revista de Direito Administrativo, Infraestrutura, Regulação e Compliance**. n. 24. ano 7, p. 347-358. São Paulo: Ed. RT, jan./mar. 2023).

indicam as boas maneiras, a cortesia e a afabilidade social, e enquanto virtude compõe também o que se convencionou chamar de “civilidade” (Dantas, 2019).

Falarem em procedimento de comunicação que envolva empatia, ou seja, a qualidade de se colocar no lugar do outro, de expressar com sinceridade suas necessidades ao invés de tecer críticas e juízos de valor sobre o outro, como propõe a CNV, é totalmente distinto de falar em boas maneiras, polidez, cortesia e afabilidade social. Para a comunicação não-violenta, não basta ser educado, é necessário ser empático.

A urbanidade teve sua importância histórica, mas a evolução das relações entre os seres humanos e, no atual século, dos seres humanos com os seres sencientes – temática que tem ganhado cada vez mais relevância – exige uma comunicação que seja muito mais do que polida. Para superar abismos sociais, raciais, de gênero, econômicos e culturais e para se obter resolutividade em negociações, na celebração de acordos e na colheita de depoimentos, por exemplo, é preciso empatia.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Ministério Público experimentou profundas transformações após o advento da Constituição da República de 1988. A atuação civil na seara dos direitos difusos e coletivos agigantou-se, compreendendo uma abertura para a interlocução com a sociedade em seus mais diferentes segmentos, o que abrange, por exemplo, a realização de reuniões, audiências públicas, emissão de recomendações e celebração de acordos.

No aspecto penal, surgiu uma ampla atuação negocial, caso da transação penal, da suspensão condicional do processo e do acordo de não persecução penal.

Além disso, em todas as áreas da atividade ministerial, a resolutividade surge como diretriz de atuação, de modo a buscar-se a efetiva transformação social, o que vai muito além da mera solução jurídica dada a um caso concreto.

Nesse contexto, não basta que os membros e servidores integrantes da Instituição possuam habilidades técnicas (*hard skills*), tais como o saber jurídico. É de suma importância que estes agentes públicos dominem habilidade comportamentais (*soft skills*), dentre as quais a de comunicar-se adequadamente com os mais diversos integrantes da sociedade.

Para isso, a comunicação não-violenta constitui importante ferramenta, pois atualiza o diálogo entre o Ministério Público e a sociedade, tornando-o mais empático, mais fraterno, portanto, mais efetivo na busca por resolutividade por meio da solução humanizada dos conflitos e controvérsias.

Os concursos públicos em geral, todavia, fazem o inverso, já que exigem fortemente habilidades técnicas (*hard skills*), notadamente

memorização de textos de leis e de jurisprudência, negligenciando as habilidades comportamentais.

É necessário, portanto, que os diversos ramos do Ministério Público brasileiro e o Conselho Nacional do Ministério Público ajam para incorporar a temática a cursos de ingresso durante o estágio probatório, bem como a capacitações destinadas a servidores efetivos e membros vitalícios.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Gregório Assagra de; COSTA, Rafael de Oliveira. Dos princípios e das diretrizes gerais para a avaliação, orientação e fiscalização da resolutividade e da qualidade da atuação dos Membros e das unidades do Ministério Público: a importância da Recomendação de caráter geral CNMP-CN 02/2018 (Recomendação de Aracaju). In **Revista da Corregedoria Nacional: Qualidade, Resolutividade e Transformação Social. Edição Especial: Recomendação de Aracaju**. Brasília: Corregedoria Nacional do Ministério Público, v. VII, 2019.

BOBBIO, Norberto. **A Era dos Direitos**, 8ª ed., Rio de Janeiro: Campus, 2004.

BRASIL. **Lei nº 8.625, 12 de fevereiro de 1993**. Institui a Lei Orgânica Nacional do Ministério Público, dispõe sobre normas gerais para a organização do Ministério Público dos Estados e dá outras providências. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8625.htm. Acesso em: 20 mar. 2023.

_____. **Lei 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei 9.469, de 10 de julho de 1997. Diário Oficial da União, 29 jun. 2015. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 10 03. 2023

_____. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução 125, de 29 de novembro 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>. Acesso em: 10 mar. 2023

_____. Conselho Nacional do Ministério Público. **Mapa Estratégico Nacional**

do Ministério Público. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/acao-nacional/mapa-estrategico>. Acessado em: 18 mar. 2023.

_____. Conselho Nacional do Ministério Público. **Resolução 118, de 1º de dezembro de 2014.** Dispõe sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolucao-118-1.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

_____. Conselho Nacional do Ministério Público. **Resolução 164, de 28 de março de 2017.** Disciplina a expedição de recomendações pelo Ministério Público brasileiro. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolu%C3%A7%C3%A3o-164.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

_____. Conselho Nacional do Ministério Público. **Recomendação 57, de 05 de julho de 2017.** Dispõe sobre a atuação dos Membros do Ministério Público nos Tribunais. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendacoes/Recomenda%C3%A7%C3%A3o-057.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

_____. Conselho Nacional do Ministério Público. **Resolução 179, de 26 de julho de 2017.** Regulamenta o § 6º do art. 5º da Lei nº 7.347/1985, disciplinando, no âmbito do Ministério Público, a tomada do compromisso de ajustamento de conduta. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolu%C3%A7%C3%A3o-179.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

_____. Corregedoria Nacional do Ministério Público. **Recomendação de Caráter Geral 02, de 21 de junho de 2018.** Dispõe sobre parâmetros para a avaliação da resolutividade e da qualidade da atuação dos Membros e das Unidades do Ministério Público pelas Corregedorias-Gerais e estabelece outras diretrizes. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/recomendacao_dois.pdf. Acesso em: 20 mar. 2023.

_____. Conselho Nacional do Ministério Público. **Resolução 244, de 27 de janeiro de 2022.** Dispõe sobre critérios para fins de promoção e de remoção por merecimento e para permuta de integrantes do Ministério Público. Disponível em <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/2021/Resolucao-n-244-20221.pdf>. Acesso em: 20 mar. 2023.

CARNEIRO, Claudio. Compliance e a cultura de paz. **Galileu** e-ISSN 2184 1845, volume XX, Janeiro–Junho, 2019, pp. 37-58. Disponível em <https://repositorio>.

ual.pt/bitstream/11144/4290/1/RG_XX1_Compliance2.pdf. Acesso em: 13 mar. 2023.

CASTRO, Denilson Barbosa de; MARTINS, Paulo Fernando de Melo. Correlações entre a justiça restaurativa e a comunicação não-violenta com a educação. **Revista da ESMAT**, v. 7 n. 9 (2015). Disponível em <https://doi.org/10.34060/reesmat.v7i9.42>. Acesso em: 20 mar. 2023.

COLUCCI, Eloisa. A comunicação empática e a gestão de conflitos. **Revista Brasileira da Advocacia**. São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 8/2018, p. 19 – 26, Jan-Mar/2018.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Revista Jurídica Corregedoria Nacional: qualidade, resolutividade e transformação social: edição especial: recomendação de Aracaju**, volume VII / Conselho Nacional do Ministério Público. – Brasília: CNMP, 2019.

DANTAS, Fabiana Santos. A urbanidade como dever funcional no direito administrativo brasileiro. **Revista de Direito Administrativo**, 278(3), 145–162. <https://doi.org/10.12660/rda.v278.2019.80833>. Acesso em: 14 mar. 2023.

ESTIVALLET JUNIOR, Cláudio Antônio Rodrigues. Ministério Público do Século XXI: projetos regionais digitais: Iniciativa do Ministério Público por meio das Promotorias de Justiça de Faxinal do Soturno, Restinga Sêca e São Sepé que visa alcançar a efetivação na atuação cível, criminal e nos direitos difusos e coletivos do cidadão, mediante projetos inspirados na regionalização, desenvolvidos com a família, escola e a comunidade, com ênfase na tecnologia. **Revista do Ministério Público do Rio Grande do Sul**, 1(90), 39-50. Recuperado de <https://revistadomprs.org.br/index.php/amprs/article/view/245>

FARIA, Cristiane G. B. de. A mediação em prática. **Revista dos Tribunais**, São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 1003/2019, p. 23 – 48, Maio/2019.

FISHER, R.; URY W.; PATTON, B. **Como chegar ao sim**. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana**. Curitiba: Voo, 2017.

LEMOS, Clécio. Justiça Pós-Penal: hora de propor. **Revista Brasileira de Ciências Criminais**. São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 169/2020, p. 139-162,

Jul/2020.

MACHADO, Rafael Moreno Rodrigues Silva. **A essencialidade do Ministério Público no Mundo Líquido - desafios para o Século XXI**. Belo Horizonte: Ed. D'Plácido, 2021.

MARTINS, Adalberto. A mediação nos conflitos coletivos de trabalho. **Revista de Direito do Trabalho**. São Paulo: Revista dos Tribunais, v. 222/2022, p. 265 – 284, mar-abr/2022.

MARTINS, Ricardo Marcondes. Conceitos indeterminados à luz da proporcionalidade e da boa administração. **Revista de Direito Administrativo, Infraestrutura, Regulação e Compliance**. n. 24. ano 7. p. 347-358. São Paulo: Revista dos Tribunais, jan./mar. 2023.

MELO, Aliana Cirino Simon Fabrício. Diretrizes para avaliação da regularidade dos serviços: uma breve análise à luz da Recomendação de Caráter Geral CNMP-CN nº 2/2018 (Carta de Aracaju). In Conselho Nacional do Ministério Público. **Revista Jurídica Corregedoria Nacional: qualidade, resolutividade e transformação social: edição especial: recomendação de Aracaju**, volume VII / Conselho Nacional do Ministério Público. – Brasília: CNMP, 2019.

PETERS, Brainard Guy. O que é Governança? **Revista do TCU**, n. 127 (2103), Brasília. Disponível em <https://revista.tcu.gov.br/ojs/index.php/RTCU/article/view/87>. Acesso em: 18 mar. 2023.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta [recurso eletrônico]: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais** / Marshall B. Rosenberg; tradução Mário Vilela. - [5. ed.]. - São Paulo: Ágora, 2021.

_____. **Vivendo a comunicação não-violenta [recurso eletrônico]** / Marshall Rosenberg; tradução de Beatriz Medina. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.

SANTOS, Boaventura de Sousa. **Um Discurso sobre as Ciências**. 4ª ed. São Paulo: Cortez, 2006.

SOARES JÚNIOR, Jarbas e ÁVILA, Luciano Coelho. **Manual de Negociação e Mediação para Membros do Ministério Público**. 2. ed. Brasília: CNMP, 2015.