

DO LITÍGIO À CONSTRUÇÃO COLETIVA: A NEGOCIAÇÃO ESTRUTURAL COMO FERRAMENTA DO MINISTÉRIO PÚBLICO PARA A DEFESA DO DIREITO À EDUCAÇÃO

João Luiz de Carvalho Botega¹

Analú Librelato Longo²

Nicole Lange de Almeida Pires³

Resumo: O enfrentamento de problemas estruturais como a falta de vagas na educação pública desafia a efetividade das respostas judiciais tradicionais. Este artigo analisa a negociação estrutural como ferramenta legítima e estratégica do Ministério Público para indução de políticas públicas e promoção de direitos fundamentais. Com base na experiência concreta de um município paradigma, de médio porte, marcada pela judicialização infrutífera e desarticulação institucional, examina-se como a atuação resolutiva, dialógica e planejada — ancorada em marcos normativos do processo estrutural e métodos negociais desenvolvidos pela Escola de Negociação de Harvard — permitiu a construção de soluções sustentáveis, legítimas e progressivas. A experiência analisada oferece subsídios para o fortalecimento do perfil transformador do Ministério Público e para o aprimoramento das respostas públicas diante de controvérsias coletivas e estruturais.

Palavras-chave: Negociação estrutural; Ministério Público resolutivo; Direito à educação; Educação infantil; Indução de políticas públicas.

Sumário: 1 Introdução; 2 Educação: problemas estruturais e as limitações das respostas tradicionais; 3 A negociação estrutural como caminho para respostas transformadoras; 4 Caso paradigma: o déficit de vagas nas unidades de ensino – um problema estrutural; 5 Considerações Finais.

1 Mestre em Ciência Jurídica na Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI). Promotor de Justiça no Ministério Público do Estado de Santa Catarina (MPSC). Membro auxiliar da Corregedoria Nacional e colaborador da Comissão da Infância, Juventude e Educação (CIJE) do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP).

2 Promotora de Justiça do MPSC. Integrante do Comitê Permanente Nacional de Fomento à Atuação Resolutiva (CONAFAR) do CNMP. Mestre pela Universidade Federal de Santa Catarina em Análise Econômica do Direito. MBA de Negociação e Administração de Conflitos. Facilitadora em Círculo de Construção de Paz.

3 Promotora de Justiça do Ministério Público de Santa Catarina (MPSC). Pós-graduada em Processo Civil (EPM). Pós-graduada em Ciências Criminais (UNIVALI). Facilitadora em círculos não conflitivos de justiça restaurativa e construção de paz.

1. INTRODUÇÃO

Em março de 2023, uma Promotoria de Justiça com atribuição na área da educação passou a lidar com uma situação recorrente e exaustiva: pais aflitos buscavam desesperadamente uma vaga em creche para seus filhos, problema que também se estendia, ainda que em menor medida, para o ensino fundamental e médio. As reportagens da imprensa local estampavam diariamente a angústia das famílias; os atendimentos não cessavam, e, ao lado deles, os Conselhos Tutelares, igualmente sobrecarregados, ajuizavam centenas de (questionáveis) representações judiciais individuais com base no artigo 136 do ECA⁴, tentando forçar o poder público a cumprir sua obrigação de ofertar vagas escolares.

O Município, embora em pleno crescimento urbano e econômico, havia se tornado palco de um paradoxo doloroso — enquanto se expandia fisicamente, encolhia em sua capacidade de garantir um direito fundamental: o acesso à educação. A crise do sistema educacional já não era apenas institucional. Movimentos populares se formavam, manifestações ocupavam espaços públicos e o tema dominava os noticiários locais, expondo a incapacidade estatal e municipal de responder de maneira coordenada ao problema.

O retrato não era novo. Desde 2021, o Ministério Público (MP) já havia ajuizado ações civis públicas para compelir o poder público a oferecer vagas escolares, sem obter os resultados esperados. A judicialização, ainda que tecnicamente legítima, mostrava-se insuficiente diante da complexidade do problema. A morosidade processual, a fragmentação de dados e a falta de articulação entre Município e Estado transformavam o litígio em um labirinto institucional.

Foi nesse contexto que se delineou uma opção diferente de atuação: ao invés da lógica adversarial como caminho único, optou-se por investir na construção coletiva de soluções. A suspensão das ações judiciais e o início de um processo de negociação coordenada marcaram a abertura de um novo ciclo — mais dialógico, mais eficiente e, sobretudo, mais transformador. A partir de então, o Ministério Público passou a exercer um papel de indutor de políticas públicas, mobilizando instituições, reunindo dados, estabelecendo fluxos e, com isso, construindo uma resposta sistêmica e viável.

A experiência descrita, vivida no município que serviu de referência, é mais do que um caso concreto. Ela representa um paradigma de atuação diante de problemas estruturais públicos complexos e lança luz sobre uma pergunta que desafia o Ministério Público: pode a negociação estrutural⁵ ser um instrumento eficiente para o enfrentamento de problemas, controvérsias e conflitos coletivos e estruturais⁶, como a falta de vagas escolares?

4 Artigo 136, inciso III, “a” e “b”.

5 Os autores empregam o termo “negociação estrutural” para designar o procedimento negocial voltado ao enfrentamento de problemas de natureza estrutural.

6 “Ainda que nem todo litígio coletivo irradiado seja estrutural, todo litígio estrutural é um litígio coletivo irradiado. Isso porque o litígio estrutural tem lugar no contexto de uma violação que atinge subgrupos sociais diversos, com intensidades e de formas diferentes, afetando os interesses desses subgrupos de modo distintos, sem que haja, entre eles, qualquer perspectiva social compartilhada”. VITORELLI, Edilson, *Processo Civil Estrutural*, 6 ed. São Paulo: JusPodivm, 2025, p. 69-70.

Neste artigo sustenta-se, com base na experiência relatada, que a negociação não apenas é possível⁷, mas deve ser tratada como prioridade institucional⁸. Especialmente nos moldes coletivos e estruturais, ela se apresenta como ferramenta legítima, estratégica e institucionalmente respaldada para que o Ministério Público enfrente desafios complexos, como a falta de vagas na educação pública.

Com base no art. 8º da Resolução nº 118/2014 do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP)⁹ e do Projeto de Lei (PL) nº 3/2025¹⁰, e ancorada nas literaturas especializadas sobre processos estruturais e métodos negociais *harvardianos*, defende-se que a instituição adote, de forma consciente e planejada, uma atuação que transcenda os modelos tradicionais, tanto judiciais quanto extrajudiciais, aproximando-se, assim, da função transformadora que lhe foi atribuída pela Constituição Federal de 1988.

Inicialmente, examinam-se os principais elementos que caracterizam a crise da educação pública como um problema estrutural, bem como as limitações das respostas judiciais tradicionais diante de situações marcadas por complexidade, persistência e impacto coletivo.

Após, analisa-se a negociação estrutural como uma estratégia institucional voltada à construção de soluções transformadoras, destacando seus fundamentos normativos, sua lógica procedimental e seu alinhamento com a atuação resolutiva do Ministério Público.

Por fim, apresenta-se o caso do município parte do procedimento negocial, ainda em andamento, como exemplo paradigmático de resposta resolutiva promovida pelo Ministério Público, com a indicação de erros, acertos e desafios observados até dezembro de 2024.

2. EDUCAÇÃO: PROBLEMAS ESTRUTURAIS E AS LIMITAÇÕES DAS RESPOSTAS TRADICIONAIS

A educação, enquanto direito fundamental previsto no artigo 205 da Constituição Federal¹¹, constitui alicerce para o desenvolvimento humano, a formação para o exercício da cidadania e a preparação

7 Alusão figurativa à obra: URY, William; REISNER, Simone (trad.). *Sim, é possível: sobreviver e prosperar em uma era de conflitos*. Rio de Janeiro: Sextante, 2024.

8 Art. 1º, §2º [...] Sempre que possível e observadas as peculiaridades do caso concreto, será priorizada a resolução extrajudicial do conflito, controvérsia ou situação de lesão ou ameaça, especialmente quando essa via se mostrar capaz de viabilizar uma solução mais célere, econômica, implementável e capaz de satisfazer adequadamente as legítimas expectativas dos titulares dos direitos envolvidos, contribuindo para diminuir a litigiosidade. CNMP – CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. *Recomendação n. 54, de 28 de março de 2017*. Dispõe sobre a Política Nacional de Fomento à Atuação Resolutiva do Ministério Público. Disponível em: <<https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Recomendacoes/Recomenda%C3%A7%C3%A3o-054.pdf>>. Acesso em: 8 jun. 2025.

9 Art. 8º A negociação é recomendada para as controvérsias ou conflitos em que o Ministério Público possa atuar como parte na defesa de direitos e interesses da sociedade, em razão de sua condição de representante adequado e legitimado coletivo universal (art. 129, III, da CR/1988).

10 De autoria do Senador Rodrigo Pacheco (PSD/MG) disciplina o processo estrutural. Disponível em: <https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=9889342&ts=1742333070064&rendition_principal=S&disposition=inline>. Acesso em: 20 jun. 2025.

11 BRASIL [Constituição (1988)]. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Brasília, DF: Presidência da República, 1988.

para o trabalho. Nos termos do artigo 53 do Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA)¹², esse direito deve assegurar, além do pleno desenvolvimento da pessoa, a igualdade de condições para acesso e permanência na escola, a gratuidade do ensino público próximo da residência e o respeito à dignidade do estudante.

Entretanto, a efetivação do direito à educação tem sido sistematicamente comprometida por problemas estruturais, compreendidos como situações de desconformidade institucional prolongada e multifatorial, cujas causas estão enraizadas no modo como se organizam e operam as instituições públicas.

Conforme conceituam Didier Jr., Zaneti Jr. e Oliveira¹³, problemas estruturais são “aqueles cuja origem está no próprio funcionamento do sistema ou da estrutura encarregada de realizar determinado direito”, o que implica uma deficiência contínua na prestação do serviço público, incapaz de alcançar o padrão mínimo exigido pela Constituição Federal.

O Projeto de Lei nº 3/2025, que tramita no Senado Federal¹⁴, espelhou a tipologia que já vinha sendo defendida no campo doutrinário. De acordo com a proposta, são considerados problemas estruturais aqueles que não admitem solução adequada pelas técnicas tradicionais do processo comum, individual ou coletivo, e que se distinguem por atributos como a multipolaridade, o impacto social relevante, a prospectividade das soluções, a necessidade de intervenções incrementais e duradouras, o elevado grau de complexidade, a permanência da irregularidade por ação ou omissão do Estado e, ainda, a exigência de modificações no modo de atuação de instituições públicas ou privadas. A formulação normativa reafirma a compreensão de que tais problemas demandam instrumentos processuais próprios, voltados à reorganização institucional progressiva e à construção coletiva de soluções sustentáveis. Parte superior do formulário

Em outras palavras, são aqueles que se reproduzem mesmo após soluções pontuais, revelando-se resistentes à atuação corretiva tradicional e exigindo respostas sistêmicas, coordenadas e progressivas. No campo educacional, a falta de vagas escolares é expressão recorrente desse tipo de disfunção estrutural. A questão não se resume à ausência de assentos físicos nas escolas, mas resulta da interação entre múltiplos fatores, como o crescimento urbano desordenado, a desigualdade territorial, a alta rotatividade populacional, a má distribuição de recursos, a fragmentação da gestão entre os entes federativos, a ausência de planejamento educacional articulado e, até, a postura do usuário, que desconhece a

12 Art. 53. A criança e o adolescente têm direito à educação, visando ao pleno desenvolvimento de sua pessoa, preparo para o exercício da cidadania e qualificação para o trabalho, assegurando-se-lhes:

I - igualdade de condições para o acesso e permanência na escola;

II - direito de ser respeitado por seus educadores;

III - direito de contestar critérios avaliativos, podendo recorrer às instâncias escolares superiores;

IV - direito de organização e participação em entidades estudantis;

V - acesso à escola pública e gratuita, próxima de sua residência, garantindo-se vagas no mesmo estabelecimento a irmãos que frequentem a mesma etapa ou ciclo de ensino da educação básica.

13 DIDIER JR., Fredie; ZANETI JR., Hermes; OLIVEIRA, Rafael Alexandria de. Elementos para uma teoria do processo estrutural aplicada ao Processo Civil Brasileiro. In: BALAZEIRO, Alberto Bastos; ROCHA, Afonso de Paula Pinheiro; VEIGA, Guilherme (Orgs.). *Novos horizontes do processo estrutural*. Londrina: Thoth, 2024. p. 104.

14 Cf. <<https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=9889348&ts=1742333070031&disposition=inline>>.

forma de distribuição das vagas e agrava o problema ao recusar unidades de ensino e/ou turnos que não sejam da sua preferência.

Em municípios com dinâmica populacional intensa, como no caso paradigma, a demanda por vagas escolares oscila de forma imprevisível, o que dificulta a organização de uma política pública que, por sua própria natureza, exige planejamento com base anual. Tais disfunções não decorrem de mera inércia administrativa, mas da lógica de funcionamento das próprias instituições envolvidas, que, sem reformulação estrutural, seguem reproduzindo omissões e desigualdades, comprometendo a efetivação do direito à educação.

A ausência de planejamento adequado ou a lentidão na resposta estatal têm resultado em violações sistemáticas ao direito à educação, com centenas de crianças e adolescentes fora dos bancos escolares. Como consequência, ao invés de respostas estruturadas, o que se observa é o acionamento fragmentado do Judiciário, seja por meio de ações civis públicas propostas pelo Ministério Público, seja por ações individuais pela Defensoria Pública e pelas famílias e até, como no caso paradigma, representações individuais ajuizadas por Conselhos Tutelares. Embora muitas vezes necessária, a atuação judicial, quando desarticulada, tende a acentuar a desorganização institucional, contribuindo para uma resposta desestrutural¹⁵ ao problema.

Diante desse quadro, o Conselho Nacional do Ministério Público, por meio da Recomendação nº 112/2024¹⁶, passou a destacar a importância da estruturação das unidades ministeriais para atuação resolutiva na defesa do direito à educação, buscando a integração com a rede de proteção e o fortalecimento das boas práticas já existentes. A experiência institucional, também tem demonstrado que respostas efetivas exigem atuação em rede e o compromisso interinstitucional coordenado. Iniciativas como o Programa APOIA¹⁷, em Santa Catarina, e o FICAI¹⁸, no Rio Grande do Sul, ilustram a possibilidade de construção de fluxos articulados, com compartilhamento de responsabilidades e uso estratégico da informação.

Veja-se que a evasão escolar intensifica o problema da falta de vagas. Conforme destaca Amin (2021)¹⁹, trata-se de fenômeno antieconômico e antissocial, pois desperdiça investimentos públicos e contribui para a exclusão social de crianças e adolescentes. Além disso, a evasão gera distorções no sistema de gestão educacional, uma vez que a vaga de um aluno evadido não pode ser imediatamente preenchida, perpetuando filas de espera artificiais e agravando a sensação de escassez.

Problemas como a alocação de estudantes em escolas distantes de suas residências, a recusa de matrícula por parte dos responsáveis, a deficiência do transporte escolar, o *bullying*, o trabalho precoce

15 VITORELLI, Edilson, *Processo Civil Estrutural*, 6 ed. São Paulo: JusPodivm, 2025, p. 139.

16 CNMP. *Recomendação n. 112, de 12 de novembro de 2024*. Brasília, DF: Conselho Nacional do Ministério Público, 2024. Disponível em: <<https://www.cnmp.mp.br/portal/images/CALJ/recomendacoes/Recomendao-n-112.pdf>>. Acesso em: 8 jan. 2025.

17 Disponível em: <<https://www.mp.sc.br/programas/programa-de-combate-a-evasao-escolar-apoia>>. Acesso em: 7 jan. 2025.

18 Disponível em: <<https://www.mprs.mp.br/hotsite/ficai/>>. Acesso em: 20 jun. 2025.

19 AMIN, Andréa Rodrigues. *Curso de Direito da Criança e do Adolescente – aspectos teóricos e práticos*. 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2021, p. 85.

e a má qualidade do ensino contribuem para um ciclo vicioso de exclusão. Esse ciclo, alimentado pela incapacidade de respostas coordenadas, revela o caráter estrutural da violação ao direito à educação.

Nesse cenário, o controle judicial clássico mostra-se limitado. Como observa Silveira (2021)²⁰, o Judiciário nem sempre dispõe das ferramentas ou da sensibilidade necessária para lidar com as dinâmicas do cotidiano educacional, o que compromete a efetividade das decisões e contribui para o acúmulo de demandas e frustração das expectativas sociais.

Da mesma forma, a situação exige uma atuação articulada dos vários legitimados e da rede de proteção para que seja alcançado algum progresso na solução do litígio. Isso porque, “(...) caso os diferentes atores inseridos no seu palco remem o mesmo barco de modo desarticulado e procurem conduzi-lo para lados opostos, é muito provável que ele não saia do lugar”²¹.

Verifica-se, assim, que a superação de problemas estruturais exige abordagens interinstitucionais e multissetoriais, ancoradas no diálogo, na criatividade, no monitoramento contínuo e na flexibilidade de formatos. Nesse sentido, a crise da educação pública deve ser reconhecida como uma questão estrutural, que impõe ao Estado e às instituições do sistema de justiça o dever de adotar mecanismos inovadores e colaborativos. É nesse cenário que a negociação estrutural se apresenta como uma estratégia promissora para o enfrentamento de desafios complexos, ao viabilizar a construção de soluções sustentáveis, legítimas e compartilhadas pelos próprios protagonistas da política pública.

No tratamento de violações a direitos sociais fundamentais, como o direito à educação, o Ministério Público, historicamente, tem trilhado um percurso institucional consolidado: instaura-se inquérito civil para apuração da irregularidade, promove-se, em regra, ação civil pública com pedidos de obrigação de fazer ou, quando há abertura à composição, formaliza-se um termo de ajustamento de conduta. Esse repertório, embora juridicamente de domínio dos promotores e promotoras de Justiça, mostra-se insuficiente para romper os ciclos de violação contínua nos casos estruturalmente complexos.

Diante de problemas marcados por múltiplas causas, impacto social relevante, necessidade de intervenções incrementais e duradouras, elevado grau de complexidade, permanência da irregularidade e exigência de mudanças no modo de atuação institucional, revela-se a limitação das ferramentas tradicionais. A judicialização e as intervenções fragmentadas, ainda que bem-intencionadas, tendem a produzir efeitos desestruturais, por não enfrentarem as causas sistêmicas da exclusão educacional, como no caso, e não promoverem as reformas necessárias à reorganização do sistema.

Impõe-se, em resumo, a construção de novos caminhos institucionais, capazes de gerar respostas estruturadas, sustentáveis e legitimadas por múltiplos atores. A negociação estrutural, como se verá a seguir, desponta como uma dessas opções.

20 SILVEIRA, Adriana A. Dragone. Judicialização da educação para efetivação do direito à educação básica. *Jornal de Políticas Educacionais*: Paraná, v. 5, n. 9, p. 30/40, junho de 2011. Disponível em: <<https://revistas.ufpr.br/jpe/article/view/25173/16821>>. Acesso em: 7 jan. 2025, p. 38.

21 ARENHART, Sérgio; OSNA, Gustavo. Problemas complexos e processo estrutural: significado e possibilidades de efetivação. In: CASSIMIRO, Matheus; CUNHA, Eduarda (org.). *Processos estruturais no sul global*, p. 263-283, Londrina: Toth Editora, 2022, p. 267.

3. A NEGOCIAÇÃO ESTRUTURAL COMO CAMINHO PARA RESPOSTAS TRANSFORMADORAS

A negociação, ainda que nem sempre identificada por essa nomenclatura, integra a rotina do Ministério Público há décadas, especialmente desde a introdução do Termo de Ajustamento de Conduta (TAC) no §6º do art. 5º da Lei da Ação Civil Pública, incluído pelo Código de Defesa do Consumidor.

Esse modelo de atuação foi reforçado pela Resolução nº 118/2014 do Conselho Nacional do Ministério Público, cujo art. 8º reconhece a negociação como instrumento de indução de políticas públicas. A diretriz autoriza uma postura dialógica e articulada, sobretudo diante de temas complexos que exigem diagnóstico preciso, pactuação gradual e monitoramento continuado, com forte componente de coordenação interinstitucional.²²

Além do suporte normativo já consolidado, a proposta ganha reforço com a tramitação do Projeto de Lei nº 3/2025, que reconhece expressamente a pactuação de providências estruturais por meio de compromissos de ajustamento de conduta e outros mecanismos de autocomposição coletiva, conforme previsto em seu artigo 10 e § 1º. A iniciativa legislativa contribui para consolidar a legitimidade jurídica da atuação dialógica diante de violações complexas e persistentes, aproximando a prática institucional do Ministério Público de um marco normativo mais consistente e sintonizado com as exigências dos litígios contemporâneos.

A negociação estrutural distingue-se, portanto, por seu foco na transformação sistêmica. Mais do que resolver o litígio concreto, essa abordagem busca instituir um processo capaz de reorganizar práticas institucionais, estabelecer fluxos permanentes de atuação, redefinir prioridades públicas e institucionalizar novos padrões de conduta. Nesse modelo, o Ministério Público amplia sua função clássica, assumindo também o papel de articulador de redes, facilitador de consensos e estimulador de compromissos inter-setoriais voltados à efetividade dos direitos fundamentais.

Trata-se de uma metodologia especialmente apropriada para litígios marcados pela complexidade e impacto coletivo, nos quais a imposição verticalizada de soluções revela-se ineficaz. Ao contrário, a negociação estrutural pressupõe a construção horizontal das respostas, com escuta qualificada, inclusão dos diferentes atores afetados e transparência nas decisões. Requer, por conseguinte, planejamento, continuidade e disposição para a construção de confiança institucional.

Importante destacar que não se trata de abdicar da atuação judicial ou da responsabilização estatal, mas de reconhecer que, em determinados contextos, a superação de problemas públicos complexos exige pactuação coletiva, diagnóstico compartilhado e construção conjunta de soluções. Longe de fragili-

22 Sobre o tema ver: LONGO, Analú Librelato. BARROS; FREITAS, Marcus Aurélio de. Ministério Público Resolutivo, negociação e (in) disponibilidade dos direitos na tutela coletiva. *Revista Jurídica da Corregedoria Nacional do Ministério Público* - coletânea especial de fomento à resolutividade: estímulo à atuação resolutiva, v. 8, p. 282-306, 2023 Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2023/Revista_Corregedoria_VIII.pdf>.

zar o papel institucional do Ministério Público, a negociação estrutural o projeta como agente indutor de mudanças sistêmicas e garante maior legitimidade às decisões construídas no espaço público.

Contudo, a sustentação teórica, por si só, não é suficiente para que o Ministério Público exerça, com eficiência, o papel de articulador de soluções pactuadas. É imprescindível que promotores e procuradores de Justiça — na condição de legitimados universais — assumam com habilidade o lugar que lhes cabe à mesa de negociação, munidos de preparo técnico e domínio de métodos adequados de negociação. Isso exige, para além da adesão às ferramentas, uma mudança de paradigma, ou de *mindset*: não se negocia com a mentalidade de um Ministério Público demandista; e sim com disposição institucionalizada de escuta, construção conjunta e atuação dialógica.

O fio condutor dessa atuação resolutiva e colaborativa pode ser encontrado na metodologia desenvolvida pela Escola de Negociação de Harvard²³, que se mostra apta para lidar com disputas multipartes e contextos de alta complexidade — exatamente como ocorre em muitas das questões enfrentadas pelo Ministério Público brasileiro. Embora não se desconsiderem as lições de Goulart²⁴, que identifica no Ministério Público brasileiro o primeiro modelo constitucionalmente vocacionado à transformação social, com legitimidade universal e atuação pautada na promoção do acesso à Justiça, essa singularidade não impede que, com espírito crítico e sensibilidade à realidade institucional e cultural brasileira, ocorra uma adaptação ao contexto nacional a proposta metodológica *harvardiana*.

O referido método surgiu por volta de 1980, fruto do aprimoramento do pensamento de Mary Parker Follet, chamada de a profeta do gerenciamento, que, na mesma universidade, porém cerca de 100 anos antes, sugeriu métodos para a solução de conflitos centrados na submissão voluntária e nas concessões mútuas.²⁵

Posteriormente, Fisher, Ury e Patton²⁶ sistematizaram essa tradição em um método aplicável a negociações complexas, sobretudo aquelas envolvendo múltiplas partes e interesses interdependentes. Em lugar da tradicional lógica linear (problema, análise, solução), o modelo propõe uma dinâmica circular e estruturada em quatro diretrizes centrais: separar as pessoas do problema; concentrar-se nos interesses e não nas posições; ampliar o leque de opções antes de decidir; e pautar as decisões em critérios objetivos.

Embora amplamente utilizados em cursos, formações e práticas de negociação, os chamados “sete elementos da negociação” não estão formalmente organizados nos livros traduzidos de William Ury ou

23 O Método de Negociação de Harvard, desenvolvido na Universidade de Harvard, é uma forma de abordagem focada em resultados construtivos e mutuamente benéficos em negociações. Diferentemente das abordagens tradicionais, geralmente mais competitivas, o Método Harvard tem como objetivo a construção de um ambiente colaborativo no qual todas as partes envolvidas se sintam participantes e satisfeitas com o acordo. A negociação do método Harvard é baseada em princípios e tem como resultado acordos mais justos e duradouros, com ênfase na eficácia e criatividade na busca por soluções. Disponível em: <<https://professional.dce.harvard.edu/negotiation-programs/>>. Acesso em: 20 jun. 2025.

24 GOULART, Marcelo Pedroso. Elementos para uma Teoria Geral do Ministério Público. In: GOULART, Marcelo Pedroso; ALMEIDA, Gregório Assagra (Coord.). *Coleção Ministério Público Resolutivo*, v.1, 2ª ed., Belo Horizonte: D'Plácido, 2021.

25 FOLLETT, Mary Parker. *Profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

26 FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

de seus coautores no Brasil. Essa estrutura conceitual — composta por interesses, opções, critérios objetivos, alternativas, compromissos, comunicação e relacionamento — deriva de uma sistematização posterior desenvolvida no âmbito do *Harvard Negotiation Project*²⁷ (Projeto de Negociação de Harvard), especialmente em publicações técnicas e materiais didáticos produzidos pelo *Program on Negotiation* (PON)²⁸, o Programa de Negociação da instituição. Trata-se de um desdobramento prático dos princípios apresentados na obra clássica *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving in*, de autoria de Roger Fischer e William L. Ury (na versão brasileira: *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*²⁹), que passou a orientar tanto a preparação quanto a condução de negociações complexas em contextos institucionais e públicos. No Brasil, essa abordagem pode ser encontrada de forma clara e didática no livro *Negociações Eficazes*, de Jeff Weiss³⁰, que apresenta os sete elementos como fundamento estruturante para negociações bem-sucedidas.

Os elementos essenciais para que esse círculo da negociação possa girar são a comunicação e o relacionamento. Fora do círculo, situam-se as alternativas — isto é, o que cada parte pode alcançar caso não se chegue a um acordo —, cujo conhecimento é igualmente relevante para a tomada de decisões. Trata-se de um modelo que favorece o aprendizado ao longo do processo, permitindo revisões, ajustes e aprofundamento progressivo da colaboração.

No contexto da atuação do Ministério Público brasileiro, em especial nos casos de tutela coletiva e de litígios estruturais, a aplicação dessa metodologia pode contribuir para a elaboração de diagnósticos compartilhados, a ampliação da criatividade institucional e a produção de soluções legitimadas, com maior capacidade de implementação. A fluidez da metodologia mostra-se alinhada com a lógica incremental da negociação estrutural e com a função transformadora atribuída ao Ministério Público pela Constituição de 1988 e reforçada pela Carta de Brasília, do CNMP.

No item a seguir, analisa-se o caso concreto que exemplifica a aplicação dessa abordagem: um processo de construção coletiva voltado ao enfrentamento da falta de vagas escolares, cuja experiência revelou tanto os potenciais quanto os desafios da negociação estrutural como estratégia resolutiva para litígios complexos.

27 Disponível em: <<https://professional.dce.harvard.edu/negotiation-programs/>>. Acesso em: 20 jun. 2025.

28 Disponível em: <https://www.pon.harvard.edu/category/courses-and-training/3-day/?mqsc=GAW2506&gad_source=1&gad_campaignid=21923728068&gbraid=0AAAAADfPaZNq93xKDQZpXvJBoGfN0kiDT&gclid=Cj0KCQjwjdTCBhCLARIsAEu8bpLsX5psHH4Y0eP-T6x2utQT7lDbkeggYho30nVmVPMEzsqfY2tzgRGQaAj-iEALw_wcB>. Acesso em: 20 jun. 2025.

29 PATTON, Bruce; FISHER, Roger; URY, William. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra e Rachel Agavino. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante. 2018. 224 p.

30 WEISS, Jeff. *Negociações eficazes: tome a iniciativa, gerencie conflitos, chegue ao sim*. Tradução de Roberto Grey. 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. 176 p.

4. CASO PARADIGMA: O DÉFICIT DE VAGAS NAS UNIDADES DE ENSINO – UM PROBLEMA ESTRUTURAL

Entre 2023 e 2024, o Município paradigma passou de 222.598 para 245.477 habitantes, um acréscimo de 10%, quase o dobro da média estadual (5,9%), consolidando-se como a sétima maior cidade do Estado. Se se comparar com os dados do Censo de 2010, houve um crescimento populacional na ordem de 62,09%, passando de 137.334 para 222.598 habitantes – o oitavo maior índice proporcional entre municípios com mais de 100 mil moradores no Brasil. O crescimento demográfico, acelerado e desordenado, resultou em desequilíbrios evidentes entre a expansão populacional e a capacidade do poder público em garantir direitos fundamentais. No campo da educação, o impacto foi particularmente agudo: os investimentos não acompanharam a demanda, resultando em um *déficit* estrutural de vagas escolares.

Dados do sistema APOIA, do Ministério Público de Santa Catarina, indicaram que, apenas em 2024, foram registrados 3.348 casos de infrequência escolar nas unidades de ensino. Nos últimos dez anos, o número acumulado é de 18.544 registros, dos quais aproximadamente 40% permaneceram sem solução definitiva. Boa parte desses registros decorre não da evasão escolar voluntária, mas da ausência de vagas em escolas próximas, especialmente quando há necessidade de mudança de turno ou transferência de instituição.

Em 2019, a própria administração municipal identificou uma fila de espera de 2.780 crianças apenas na educação infantil. Diante desse cenário, os Conselhos Tutelares passaram a judicializar a questão por meio de centenas de representações individuais, somadas às ações ajuizadas pela Defensoria Pública e advogados particulares contratados pelas famílias. A crise ganhou visibilidade pública, provocando manifestações populares e ampla cobertura da imprensa local.

Pelo Ministério Público, então, foram instaurados três inquéritos civis e, posteriormente, em 2021, propostas três ações civis públicas³¹ – uma para cada etapa de ensino – contra o Município e o Estado, visando compelir os entes à produção de um diagnóstico preciso do déficit e à formulação de medidas concretas para a criação de vagas. A atuação judicial buscou a concretização do seguintes passos, que foram delimitados nos pedidos das iniciais: 1 - avaliação da gestão das vagas – diagnóstico de onde está o *déficit*, por escola, bairro e ano de ensino; 2 – após diagnóstico, solução de curto prazo mediante convênio dos entes públicos com a iniciativa privada ou com entidades sem fins lucrativos que prestem o serviço, com lançamento de edital; 3 - ampliação das unidades de ensino conforme necessidade apurada no diagnóstico, para solução a médio e longo prazo.

Contudo, mesmo após o deferimento parcial de liminares ainda em 2021, até 2023 os entes demandados não haviam cumprido as determinações judiciais básicas, como a elaboração do diagnóstico. Verificou-se a inexistência de fila única de espera, duplicidade de registros, sistemas manuais de controle, ausência de central de matrículas e absoluta desarticulação entre os poderes públicos envolvidos.

31 EPROC nº 5006429-79.2021.8.24.0045, EPROC nº 5005576-70.2021.8.24.0045 e EPROC nº 5003461-76.2021.8.24.0045.

Em março de 2023, diante da ineficácia da via judicial e da escalada dos problemas — que vinham se agravando e ampliando seus impactos —, as ações em curso foram suspensas como resultado do primeiro acordo parcial celebrado no âmbito do procedimento negocial instaurado. O procedimento trouxe à mesa o Ministério Público, os entes públicos — Estado, Município e respectivas Secretarias —, além dos demais atores da rede de proteção. A condução contou com o apoio do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA)³² e do Centro de Apoio Operacional da Infância, Juventude e Educação (CIEJ), em colaboração à Promotora de Justiça natural da comarca.

A negociação foi conduzida com base nos princípios e elementos da metodologia desenvolvida pela Escola de Negociação de Harvard, cuja aplicação conferiu rigor técnico e intencionalidade estratégica à atuação do Ministério Público. Reconhecidos internacionalmente como referência em negociações eficazes, esses elementos ofereceram suporte conceitual à construção de um processo orientado à produção de soluções sustentáveis, legítimas e compartilhadas.

O percurso teve início com um alinhamento interno no âmbito do Ministério Público, envolvendo a promotora de Justiça responsável e o Centro de Apoio Operacional respectivo, unidade que desempenhou papel essencial na estruturação estratégica da negociação, ao propor critérios objetivos que deram sustentação ao procedimento negocial. Um dos primeiros desafios foi justamente superar a resistência inicial do órgão de execução em aderir a um processo longo e complexo, diante da sobrecarga de demandas cotidianas — o recorrente “não tenho tempo” que traduz, mais do que uma objeção prática, uma tensão constante vivida por membros do Ministério Público que enfrentam diariamente centenas de outras urgências.

Esse alinhamento prévio foi determinante para o êxito das tratativas, considerando que uma das principais barreiras à construção do “sim” não está apenas na negociação externa entre os sujeitos envolvidos, mas na necessidade de coerência interna dentro de cada instituição. Merece destaque, ainda, o engajamento antecipado da Defensoria Pública — legitimada para a propositura de ação civil pública, embora não integrasse as ações judiciais em curso —, com o propósito de prevenir entraves e estimular a convergência interinstitucional desde as fases iniciais do processo.

Na fase de mapeamento dos atores relevantes, buscou-se responder à pergunta fundamental: quem ainda não está na mesa? Nesse contexto, reforçou-se a participação ativa dos Conselhos Tutelares, cuja atuação cotidiana junto às famílias representou a voz direta dos afetados pelo problema. Esses representantes tornaram-se elo fundamental entre a comunidade e o espaço institucional de deliberação, ampliando a legitimidade social do processo. No âmbito governamental, foi promovida a articulação entre diferentes Secretarias Municipais — especialmente Educação e Obras —, e, no plano Estadual,

32 No Ministério Público de Santa Catarina, ao Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA) é órgão de apoio ao Promotor natural. Sobre a estruturação dos Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição como espaços estratégicos de consenso veja: BARROS, Marcus Aurélio de Freitas; LONGO, Analu Librelato. Ministério Público e Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição resolutivos: por uma melhor parametrização de tais núcleos estratégicos pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). *Revista do CNMP*, v. 1, n. 2, p. 99–156, 2023. Disponível em: <<https://ojs.cnmp.mp.br/index.php/revistacnmp/article/view/327>>. Acesso em: 1 jun. 2025.

buscou-se integrar os setores diretamente envolvidos na operacionalização do sistema educacional, superando a lógica fragmentada de atuação.

A negociação foi orientada desde o início pela identificação dos interesses subjacentes de cada parte. No caso do Município, a nova gestão demonstrava o interesse de reposicionar a imagem pública, associando-se a soluções concretas para problemas históricos. Os conselheiros tutelares, por sua vez, buscavam recuperar sua função originária, alheia à judicialização massiva. Para além das exigências formais — como a criação de vagas, reconheceu-se que o objetivo comum era assegurar o direito à educação com qualidade e previsibilidade, em um sistema funcional e eficiente.

A consciência institucional sobre as alternativas em caso de impasse foi constantemente mantida. Embora o Ministério Público já contasse com liminares judiciais concedidas, era evidente que a via exclusivamente judicial não se apresentava como a melhor alternativa, tendo em vista sua ineficácia prática verificada nos anos anteriores. Ficou evidenciado que, mais do que falta de vontade, faltava ao Município paradigma capacidade institucional de resolver o problema de forma estrutural. A comparação entre os caminhos revelou que o diálogo coordenado, ainda que mais trabalhoso, oferecia maiores chances de resultado efetivo e duradouro.

A geração de opções, realizadas em várias reuniões, seguiu o diagrama circular proposto Fisher, Ury e Patton³³ e constituiu uma das fases mais desafiadoras do processo. Em geral, as partes — e aqui cabe, inclusive, uma autocrítica do próprio Ministério Público — tendem a esbarrar na “busca por uma única resposta única” e na crença equivocada de que “resolver o problema do outro é problema do outro”³⁴.

Superados esses obstáculos iniciais, emergiram alternativas que extrapolavam a linha reta originalmente vislumbrada: a unificação dos sistemas, com a criação de uma central de matrícula, a filtragem de dados para eliminação de duplicidades, a criação de uma lista única, pública e transparente de espera e o estabelecimento de um fluxo institucional entre os Conselhos Tutelares e a gestão educacional foram soluções construídas pela escuta mútua, da análise da realidade local e do compromisso técnico das instituições envolvidas. Para ilustrar, o levantamento físico das unidades escolares, com verificação de metragem e readequação de espaços — proposta surgida diretamente da mesa de negociação —, viabilizou, no curto prazo, a criação de aproximadamente 20% a mais de vagas.

Para assegurar a aceitação das soluções, todas as decisões foram fundamentadas em critérios objetivos, vinculados aos princípios constitucionais da igualdade de acesso e da eficiência administrativa. A pactuação de critérios técnicos para ordenamento das vagas, inclusive com editais contendo regras de prioridade em períodos de transição, reforçou a legitimidade procedimental da negociação. Essa escolha evitou o risco de decisões casuísticas e garantiu previsibilidade para as famílias.

33 FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 91.

34 FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018, p. 80.

A comunicação entre os atores foi pautada pela clareza, periodicidade e horizontalidade. As dezenas de reuniões fortaleceram a confiança e reduziram ruídos. A construção de um canal institucional direto entre as partes e a divulgação pública da lista de espera, por exemplo, contribuíram para a transparência e para a criação de um ambiente de confiança mútua e para a população.

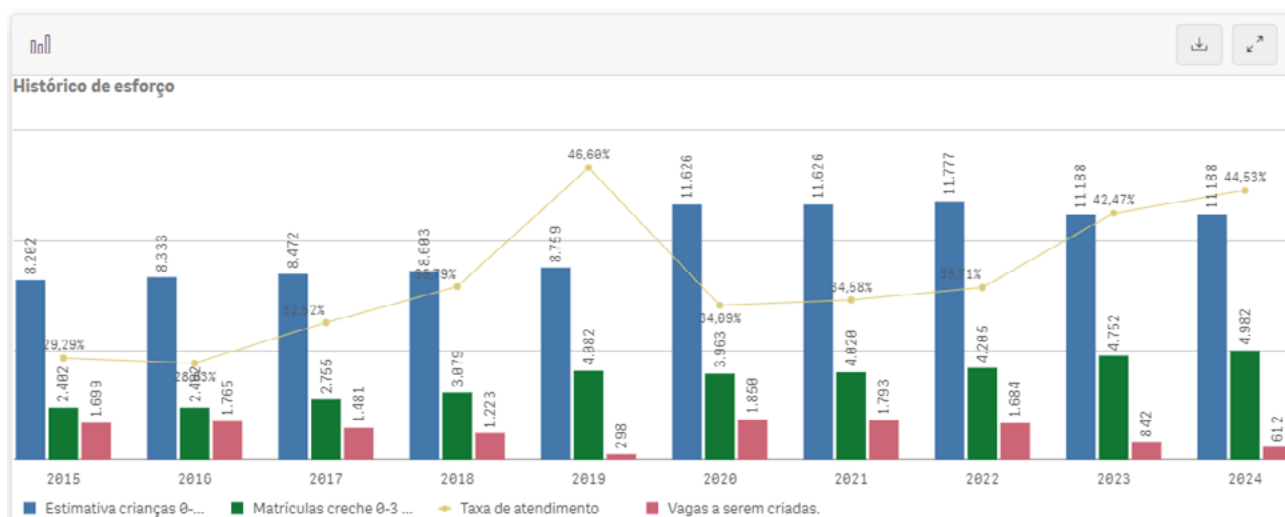
Um dos desafios enfrentados foi a alternância de promotores de Justiça à frente do caso diante do extenso período de negociação e concretização das soluções integradas, fator que colocou em risco a continuidade e a memória institucional da negociação. Contudo, o suporte do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA)³⁵ permitiu superar esse obstáculo, promovendo transições qualificadas por meio de reuniões de alinhamento entre os promotores que se sucederam, preservando os acordos parciais já firmados. A construção de relações duradouras entre os entes também foi um resultado expressivo da atuação resolutiva, revelando o potencial da negociação para superar a lógica institucional fragmentada.

A negociação, até o período que este estudo acompanhou, foi conduzida por meio de acordos parciais e experimentais, em consonância com a dinâmica incremental e progressiva que a natureza do problema exigia. Essa metodologia evitou que a opção pelo diálogo comprometesse os direitos tutelados pelo Ministério Público e contribuiu para a construção de confiança, à medida que permitiu aferir o grau de comprometimento das partes com a solução pactuada. Isso porque, ao menor sinal de descomprometimento dos envolvidos na negociação, impõe-se a reavaliação estratégica: permanecer ou se retirar da mesa de negociação.

A pactuação em litígios estruturais deve ser acompanhada de fases bem delimitadas e metas verificáveis, sob pena de eternização da execução e esvaziamento do compromisso. Nesse sentido, a pactuação foi acompanhada de cronograma e monitoramento contínuo, permitindo ajustes e avanços graduais, sem romper o ciclo de diálogo.

Um olhar para o histórico do esforço do Município com relação a vagas em creche, segundo dados do painel de BI do projeto Lume, uma parceria do MPSC com o TCE/SC, o MPC/SC e diversos outros órgãos e instituições com vistas ao monitoramento dos Planos Municipais de Educação em Santa Catarina, demonstra que o Município mais do que dobrou o número de matrículas de crianças de zero a três anos em creches no período de nove anos, saltando de 2.402 em 2015 vagas para 4.982 em 2024. Apesar dos impactos da pandemia na educação infantil, ocorrida em todo o território nacional, verifica-se que, a partir de 2023, quando se inicia a negociação estrutural, há um crescimento de matrículas em níveis superiores ao que ocorria quando apenas vigoravam as liminares proferidas nas ações civis públicas movidas pelo Ministério Público: o Município avançou de 34,58% do total das crianças de zero a três anos residentes no seu território devidamente matriculadas em creche no ano de 2021 para 44,53% em 2024. É o que mostra o gráfico abaixo:

35 Sobre a importância do fortalecimento dos Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição ver: LONGO, Analú Librelato; BARROS, Marcus Aurélio de Freitas. Ministério Público e núcleos permanentes de incentivo à autocomposição resolutivos: por uma melhor parametrização de tais núcleos estratégicos pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). *Revista do CNMP*, Brasília, n. 11, p. 1–24, 2023. DOI: <<https://doi.org/10.36662/revistadocnmp.i11.327>>. Disponível em: <<https://ojs.cnmp.mp.br/index.php/revistacnmp/article/view/327>>. Acesso em: jun. 2025.



Fonte: <https://lume.tce.sc.gov.br/educacao-infantil/>

Como se pode observar, mesmo com os resultados alcançados, o Município ainda precisaria criar mais 612 vagas em creche para cumprir seu Plano Municipal de Educação, que estabeleceu o percentual de 50% das crianças matriculadas, em simetria com o Plano Nacional de Educação. Além disso, informou ao Ministério Público mais recentemente que possui um déficit de 538 vagas em creche para atender todas as famílias que solicitaram a matrícula. Apesar de alto – e por isso a negociação estrutural continua –, é um número muito inferior às 2.780 crianças na fila de espera de 2019. Ocorreu igualmente uma redução significativa das ações ou representações individuais manejadas pelos Conselhos Tutelares, considerando a pactuação de um fluxo entre o órgão protetivo, a Secretaria de Educação e o Ministério Público, evitando a judicialização massiva que vinha ocorrendo até então, e permitindo, inclusive, que os promotores de Justiça titulares dispusessem de mais tempo para dar seguimento à negociação estrutural.

Há ainda uma preocupação de todos os atores envolvidos, mas em especial do Ministério Público, para o pleno cumprimento, por parte do Município, da Lei nº 14.851/2024, que dispõe sobre a obrigatoriedade de criação de mecanismos de levantamento e de divulgação da demanda por vagas no atendimento à educação infantil de crianças de zero a três anos de idade, garantindo transparência na fila de espera e controle social, bem como para que todas as vagas criadas, sejam públicas ou conveniadas, atendam aos parâmetros da Resolução CNE/CEB nº 1, de 17 de outubro de 2024, que institui as Diretrizes Operacionais Nacionais de Qualidade e Equidade para a Educação Infantil.

No tocante ao ensino fundamental, houve uma melhoria ainda mais expressiva do que na educação infantil: além de uma melhor articulação entre Estado e Município, que em muitos bairros “competiam” entre si com escolas próximas oferecendo vagas para a mesma etapa, houve um incremento considerável no número de matrículas, conforme demonstra o gráfico abaixo:

Histórico de esforço

Fonte: <https://lume.tce.sc.gov.br/ensino-fundamental/>

O painel demonstra que Estado e Município saltaram de 19.691 matrículas de crianças e adolescentes de seis a 14 anos no ensino fundamental em 2015 para 28.509 matrículas em 2023, com o maior aumento ocorrendo justamente entre 2022 e 2023, ano em que se iniciou a mediação estrutural (ainda não há dados disponíveis de 2024). Com isso, hoje no Município há mais matrículas do que a população estimada para aquela faixa etária (a taxa de atendimento está em 120,25%), o que pode significar que a estimativa populacional está subdimensionada, mas pode significar também a realização de matrículas de estudantes de outros municípios da região (pois muitas vezes a escola mais próxima fica no Município paradigma) ou mesmo problemas de registro no Censo Escolar, de onde são extraídos os dados oficiais que alimentam os painéis de BI do projeto Lume. De todo modo, hoje o problema no Município em questão (que ainda persiste, mesmo que de forma residual) parece ser muito mais de gestão das vagas disponíveis no ensino fundamental (inclusive com um melhor ordenamento das vagas entre rede estadual e municipal) do que efetivamente a falta de vagas nessa etapa de ensino.

Apesar dos avanços expressivos alcançados, o processo de negociação também revelou aprendizados importantes. Um dos mais relevantes foi a ausência, nos estágios iniciais da pactuação, do Tribunal de Contas do Estado à mesa de negociação. A posterior impugnação, por esse órgão, à proposta de ampliação de vagas mediante a utilização de salas modulares — solução emergencial desenhada para atender a demanda imediata — acabou por comprometer a execução do cronograma que vinha sendo desenhado. A inclusão antecipada do controle externo poderia ter viabilizado ajustes prévios à solução proposta e evitado surpresas.

Outro aspecto identificado foi a limitada escuta direta das famílias usuárias do sistema tecnológico de matrículas, cujas experiências práticas poderiam ter contribuído para o aprimoramento da gestão e da transparência no acesso à educação. A ausência dessa escuta estruturada representou uma lacuna na percepção das necessidades reais dos beneficiários e no desenho de soluções mais centradas no usuário, o que reforça a importância de ampliar, nos próximos ciclos, os espaços de participação popular qualificada.

O Município também precisa ampliar sua capacidade institucional de planejar e executar de forma sustentável uma política pública sensível e complexa como a educação, ainda mais em uma localidade com grande fluxo populacional, a fim de que, quando resolvido, o problema não volte a ocorrer. Por fim, como último aprendizado, o Judiciário também poderia ser chamado a participar mais diretamente das negociações, ainda que apenas em alguns momentos mais importantes, considerando que ainda há ações civis públicas (suspensas) em curso.

No entanto, vale ressaltar que a negociação estrutural ora relatada ainda se encontra em curso, e os resultados já obtidos mostraram-se essenciais para desfazimento do emaranhado de questões subjacentes envolvendo o diagnóstico, de modo que o caminho para a construção de soluções sustentáveis foi pavimentado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência analisada neste artigo demonstra que o enfrentamento de problemas estruturais, complexos e públicos, como o déficit de vagas escolares, exige mais do que respostas judiciais tradicionais, como a ação civil pública, ou medidas “ministeriais”, por meio dos Termos de Ajustamento de Conduta. Trata-se de um desafio estrutural que demanda articulação interinstitucional, escuta ativa e construção coletiva de soluções, com planejamento progressivo e responsabilidade compartilhada entre os atores públicos.

Nesse cenário, a negociação estrutural demonstrou ser não apenas viável, mas necessária — um verdadeiro dever-poder institucional. Sua adoção, respaldada pelo art. 8º da Resolução nº 118/2014 do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) e por marcos teóricos consolidados, representa um avanço na prática institucional do Ministério Público. A atuação dialógica e estratégica, pautada na identificação de interesses, na formulação de opções legítimas e na consolidação de compromissos graduais, fortalece a capacidade institucional de indução de políticas públicas mais eficazes, participativas e sustentáveis.

A análise do caso paradigmático revela que, mesmo diante de um histórico de judicialização infrutífera e de desarticulação entre os entes federativos, foi possível alcançar soluções mais eficientes e duradouras por meio de uma abordagem negocial bem estruturada. Ao assumir um papel articulador, o Ministério Público transcende a lógica meramente demandista e se reposiciona como agente protagonista na transformação institucional e na promoção de justiça social.

REFERÊNCIAS

AMIN, Andréa Rodrigues. *Curso de Direito da Criança e do Adolescente – aspectos teóricos e práticos*. 13ª ed. São Paulo: Saraiva, 2021.

ARENHART, Sérgio; OSNA, Gustavo. Problemas complexos e processo estrutural: significado e possibilidades de efetivação. In: CASIMIRO, Matheus; CUNHA, Eduarda (org.). *Processos estruturais no sul global*, p. 263-283, Londrina: Toth Editora, 2022.

DIDIER JR., Fredie; ZANETI JR., Hermes; OLIVEIRA, Rafael Alexandria de. Elementos para uma teoria do processo estrutural aplicada ao Processo Civil Brasileiro. In: BALAZEIRO, Alberto Bastos; ROCHA, Afonso de Paula Pinheiro; VEIGA, Guilherme (Orgs.). *Novos horizontes do processo estrutural*. Londrina: Thoth, 2024.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

FOLLETT, Mary Parker. *Profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GOULART, Marcelo Pedroso; ALMEIDA, Gregório Assagra (Coord.). Elementos para uma Teoria Geral do Ministério Público. *Coleção Ministério Público Resolutivo*, v.1, 2ª ed., Belo Horizonte: D'Plácido, 2021.

LONGO, Analú Librelato; BARROS, Marcus Aurélio de Freitas. Ministério Público e núcleos permanentes de incentivo à autocomposição resolutivos: por uma melhor parametrização de tais núcleos estratégicos pelo Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP). *Revista do CNMP*, Brasília, n. 11, p. 1–24, 2023.

LONGO, Analú Librelato. BARROS; FREITAS, Marcus Aurélio de. Ministério Público Resolutivo, negociação e (in)disponibilidade dos direitos na tutela coletiva. *Revista Jurídica da Corregedoria Nacional do Ministério Público* - coletânea especial de fomento à resolutividade: estímulo à atuação resolutiva, v. 8, p. 282-306, 2023 Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/documentos/2023/Revista_Corregedoria_VIII.pdf>.

SILVEIRA, Adriana A. Dragone. Judicialização da educação para efetivação do direito à educação básica. *Jornal de Políticas Educacionais*: Paraná, v. 5, n. 9, p. 30/40, junho de 2011.

VITORELLI, Edilson. *Processo Civil Estrutural*, 6 ed. São Paulo: JusPodivm, 2025.