

**A CONTRIBUIÇÃO DE MARY PARKER FOLLETT PARA O
FORTALECIMENTO DEMOCRÁTICO E A EFETIVAÇÃO DE
DIREITOS ATRAVÉS DA AUTOCOMPOSIÇÃO:
RECOMENDAÇÕES PARA A APLICAÇÃO DE MÉTODOS
AUTOCOMPOSITIVOS NO CURSO DE PROCESSOS
ESTRUTURAIS**

MARY PARKER FOLLETT'S CONTRIBUTION TO DEMOCRATIC
STRENGTHENING AND THE ENFORCEMENT OF RIGHTS THROUGH SELF-
COMPOSITION: RECOMMENDATIONS FOR THE APPLICATION OF SELF-
COMPOSITION METHODS IN THE COURSE OF STRUCTURAL PROCESSES

LA CONTRIBUCIÓN DE MARY PARKER FOLLETT AL FORTALECIMIENTO
DEMOCRÁTICO Y A LA GARANTÍA DE LOS DERECHOS A TRAVÉS DE LA
AUTOCOMPOSICIÓN: RECOMENDACIONES PARA LA APLICACIÓN DE
MÉTODOS DE AUTOCOMPOSICIÓN EN EL CURSO DE PROCESOS
ESTRUTURALES

Gabriel Biscaia Carneiro da Silva¹, Adriana Timóteo dos Santos², Antônio César Bochenek³

DOI: 10.54899/dcs.v22i83.3581

Recibido: 14/10/2025 | Aceptado: 15/10/2025 | Publicación en línea: 31/10/2025.

RESUMO

O presente artigo investiga a contribuição teórica de Mary Parker Follett para a solução de conflitos, analisando sua aplicabilidade para o aprimoramento de processos estruturais. O problema de pesquisa questiona como a análise da integração de conflitos pode ser benéfica para impulsionar a autocomposição no âmbito dos processos estruturais. Nesse sentido, o objetivo geral é propor recomendações para a aplicação de métodos autocompositivos em processos estruturais, a partir dos conceitos de integração e “poder com” de Follett. Assim, estabelecem-se os seguintes objetivos específicos: resgatar a produção intelectual de Mary Parker Follett, examinar a autocomposição como instrumento processual estrutural e propor recomendações práticas para a aplicação da negociação por princípios em litígios complexos. Adotou-se a metodologia de pesquisa translacional, permitindo que os pressupostos teóricos orientassem a investigação e a formulação de propostas práticas. Os resultados identificaram que os conceitos de integração de interesses e de “poder com” oferecem uma base robusta para a autocomposição. A partir dessa análise, foram estruturadas recomendações que visam a fomentar a integração efetiva dos indivíduos, fortalecendo a legitimidade das soluções construídas. A discussão

¹ Mestrando pelo Programa de Mestrado Profissional em Direito, Universidade Estadual de Ponta Grossa (UEPG), Ponta Grossa, Paraná, Brasil. E-mail: gabrielbcsilva07@gmail.com Orcid: <https://orcid.org/0009-0002-5844-2496>

² Doutora em Direito, Pontifícia Universidade Católica do Paraná (PUCPR), Ponta Grossa, Paraná, Brasil. E-mail: adtsantos@uepg.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1788-0748>

³ Doutor em Direito, Justiça e Cidadania, Universidade de Coimbra, Ponta Grossa, Paraná, Brasil. E-mail: cesarbochenek@uepg.br Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6173-9368>

demonstra que as teorias de Follett possuem notável pertinência para os desafios contemporâneos dos litígios complexos, indicando que esta abordagem promove soluções mais democráticas e duradouras. Conclui-se que o trabalho resgata e valida a relevância do pensamento de Follett para a autocomposição, confirmando o potencial de suas ideias para aprimorar a solução consensual de conflitos. Para a consecução dos objetivos propostos, adotou-se uma metodologia de abordagem qualitativa, com caráter exploratório e natureza translacional.

Palavras-chave: Litígios Estruturais. Solução Integrativa de Conflitos. "Poder Com".

ABSTRACT

This article investigates Mary Parker Follett's theoretical contribution to conflict resolution, analyzing its applicability for improving structural processes. The research questions how the analysis of conflict integration can be beneficial in promoting self-composition within structural processes. Therefore, the overall objective is to propose recommendations for the application of self-composition methods in structural processes, based on Follett's concepts of integration and "power with." Thus, the following specific objectives are established: to revisit Mary Parker Follett's intellectual production, examine self-composition as a structural procedural instrument, and propose practical recommendations for applying principled negotiation in complex disputes. A translational research methodology was adopted, allowing theoretical assumptions to guide the investigation and formulation of practical proposals. The results identified that the concepts of interest integration and "power with" offer a robust foundation for self-composition. Based on this analysis, recommendations were structured to foster the effective integration of individuals, strengthening the legitimacy of the solutions developed. The discussion demonstrates that Follett's theories are remarkably relevant to the contemporary challenges of complex litigation, indicating that this approach promotes more democratic and lasting solutions. The study concludes that the work recaptures and validates the relevance of Follett's thinking for self-composition, confirming the potential of his ideas to improve consensual dispute resolution. To achieve the proposed objectives, a qualitative, exploratory, and translational methodology was adopted.

Keywords: Complex Disputes. Integrative Dispute Resolution. "Power With".

RESUMEN

Esta investigación indaga en la contribución teórica de Mary Parker Follett a la resolución de conflictos, analizando su aplicabilidad para la mejora de los procesos estructurales. La pregunta de investigación cuestiona cómo el análisis de la integración de conflictos puede ser beneficioso para promover la autocomposición dentro de los procesos estructurales. Por lo tanto, el objetivo general es proponer recomendaciones para la aplicación de métodos de autocomposición en procesos estructurales, basados en los conceptos de Follett de integración y "poder con". Así, se establecen los siguientes objetivos específicos: revisar la producción intelectual de Mary Parker Follett, examinar la autocomposición como instrumento procedimental estructural y proponer recomendaciones prácticas para aplicar la negociación basada en principios en disputas complejas. Se adoptó una metodología de investigación traslacional, que permite que los supuestos teóricos guíen la investigación y la formulación de propuestas prácticas. Los resultados identificaron que los conceptos de integración de intereses y "poder con" ofrecen una base sólida para la autocomposición. Con base en este análisis, se estructuraron recomendaciones para

fomentar la integración efectiva de las personas, fortaleciendo la legitimidad de las soluciones desarrolladas. El análisis demuestra la notable relevancia de las teorías de Follett para los desafíos contemporáneos del litigio complejo, lo que indica que este enfoque promueve soluciones más democráticas y duraderas. El estudio concluye que el trabajo recupera y valida la relevancia del pensamiento de Follett para la autocomposición, confirmando el potencial de sus ideas para mejorar la resolución consensual de disputas. Para alcanzar los objetivos propuestos, se adoptó una metodología cualitativa, exploratoria y translacional.

Palabras clave: Disputas Estructurales. Resolución Integral de Conflictos. “Poder Con”.



Esta obra está bajo una [Licencia Creative Commons Atribución- NoComercial 4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

INTRODUÇÃO

O filme "Turma da Mônica: Laços" (2019) retrata a busca por um animal de estimação desaparecido. Após um dia de brincadeiras, Cebolinha volta para casa e, ao não encontrar seu cachorro, une seus amigos para irem procurá-lo. Toda a história é conduzida por seus planos infalíveis, fazendo com que o personagem tenha de convencer seus amigos a seguirem suas ideias, que invariavelmente fracassam.

O ponto de virada ocorre quando o poder de decisão é deliberadamente compartilhado, Cebolinha larga o lápis e o papel e escuta quais são as ideias que seus amigos têm para solucionar o caso, juntos eles traçam um plano e conseguem resgatar o animal.

A trama reforça a ideia de que estes laços socai são construídos coletivamente, isto é, somente quando os instrumentos de planejamento são entregues ao coletivo é que o grupo consegue construir, em conjunto, uma solução eficaz. Essa transição do poder de deliberação, que substitui a coerção pela cooperação, encapsula com notável acurácia a essência do pensamento de Mary Parker Follett (1923) acerca da integração.

Para a autora, a solução integrativa de um conflito transcende o mero compromisso, representando uma síntese criativa dos interesses individuais, alcançada por meio do diálogo e da reflexão mútua. Trata-se de um processo que não apenas resolve a controvérsia imediata, mas também promove uma mudança qualitativa no pensamento dos envolvidos, estabelecendo as bases para futuros modos de associação colaborativa; uma abordagem teórica que ressoa diretamente com as premissas dos métodos autocompositivos e com os desafios inerentes à condução de processos estruturais.

A relevância desta discussão teórica se acentua diante dos complexos desafios enfrentados pelo Poder Judiciário contemporâneo, cuja arquitetura tradicional frequentemente revela insuficiências para lidar com litígios complexos. Nesses casos, a decisão judicial heterocompositiva, proferida por uma autoridade externa ao conflito, arrisca-se a ser um instrumento limitado, incapaz de alcançar a multifacetada realidade subjacente ao litígio e de garantir a legitimidade e a sustentabilidade de suas determinações.

Nesse cenário, a opção por investigar os métodos autocompositivos justifica-se por seu profundo alinhamento às diretrizes contemporâneas de pacificação social e de promoção de uma justiça mais dialógica e participativa, visando a construção de soluções mais robustas e democráticas.

Diante do exposto, o problema de pesquisa que norteia este trabalho é formulado nos seguintes termos: como a análise da integração de conflitos, proposta por Mary Parker Follett, pode ser benéfica para impulsionar a autocomposição no âmbito dos processos estruturais? Para responder a essa questão, o objetivo geral deste artigo consiste em propor recomendações para a aplicação de métodos autocompositivos em processos estruturais, fundamentadas nos conceitos de integração e “poder com” de Follett.

Para o alcance de tal propósito, foram delineados os seguintes objetivos específicos: primeiramente, resgatar a vida, a obra e o legado de Mary Parker Follett, contextualizando seu pensamento; em segundo lugar, analisar a autocomposição como uma ferramenta processual de índole estrutural e democrática; e, por fim, com base nessa articulação, apresentar recomendações práticas para sua aplicação no contexto dos litígios complexos.

Para a consecução dos objetivos traçados, adotou-se uma metodologia de abordagem qualitativa e de objetivo exploratório, com uma natureza de pesquisa translacional. Este percurso metodológico permitiu articular teoria e prática em um processo contínuo de retroalimentação, no qual os pressupostos teóricos de Follett orientaram a investigação e a subsequente formulação de propostas de aplicação prática. A estrutura do artigo foi concebida para refletir essa trajetória investigativa, com os tópicos subsequentes correspondendo aos objetivos específicos delineados, de modo a guiar o leitor desde a base conceitual da autora até sua relevância pragmática para o direito processual contemporâneo

REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico em um estudo compreende uma análise crítica e organizada da literatura pertinente ao tema, fornecendo uma contextualização teórica e definindo os conceitos-chave. Deve conter de maneira abrangente as teorias, modelos e pesquisas anteriores, identificando lacunas, contradições e consensos na literatura que são importantes para o foco do trabalho que está sendo desenvolvido.

METODOLOGIA

A metodologia de um artigo delinea os procedimentos empregados para conduzir a pesquisa, incluindo o tipo de estudo, a seleção da amostra, os métodos de coleta e análise de dados, considerações éticas e limitações do estudo. Sua descrição detalhada e transparente é essencial para garantir a replicabilidade e a confiabilidade dos resultados, além de proporcionar uma base sólida para a interpretação e a generalização dos achados.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Mary Parker Follett: Vida, Obra e Legado

Oriunda de Massachusetts, nos Estados Unidos, Mary Parker Follett emergiu como uma figura intelectual singular em um período histórico marcado por profundas restrições ao acesso feminino à educação superior e à vida pública. Sua formação se consolida no prestigiado *Radcliffe College*, o anexo feminino da Universidade *Harvard*, já que às mulheres ainda não era permitido o ingresso pleno nessa instituição. As autoras Carmen Echevarría Gamarra e Acacia Hernández Rojas (2023, p. 215) mostram que a carreira de Mary foi profundamente moldada por mentores como o historiador Albert Bushnell Hart e o filósofo pragmatista William James.

A base intelectual de Follett a afastou das perspectivas mecanicistas predominantes no início do século XX, sobretudo das premissas tayloristas, que reduziam a administração à racionalização extrema dos processos produtivos. Em oposição a essa visão fragmentada e hierarquizada, Follett desenvolveu uma teoria administrativa inovadora, orientada pela valorização do indivíduo dentro da organização, pela promoção do bem-estar dos trabalhadores

e pela crença de que o trabalho em equipe poderia gerar resultados mais eficazes e sustentáveis. Essa orientação pragmática conferiu originalidade ao pensamento de Mary Parker Follett e a consolidou como uma das precursoras da moderna teoria da gestão, antecipando conceitos que só seriam amplamente discutidos décadas mais tarde, pelo que aponta Gamarra e Rojas (2023, p. 216).

Follett passou 25 anos como projetos sociais nos centros comunitários de Boston, atuando com jovens e populações imigrantes marginalizadas, utilizando essa experiência como um laboratório vivo para observar as dinâmicas de grupo. É por esta razão que, em *The New State: Group Organization – The Solution of Popular Government* (1923), uma das primeiras conceituações elaboradas por Mary Parker Follett refere-se precisamente à definição do que constitui um grupo.

Para ela, o grupo representa “o novo método da política, pelo qual os modos do indivíduo podem ser gerados e tornados efetivos, eles são os modos da política prática” (Follett, 1923, p. 3, tradução nossa). Essa formulação inicial não se trata apenas de uma classificação formal, mas de um ponto de partida para repensar a própria dinâmica social e política, deslocando o foco do indivíduo isolado para o coletivo organizado.

Ao longo de seus estudos, Follett percebeu que é por meio das dinâmicas interativas dos grupos sociais que a força criativa emerge e que o verdadeiro poder de inovação se desenvolve. Em sua perspectiva, não existe progresso social ou realização pessoal fora do contexto da vida em comum. Para Follett (1923, p. 8), o ser humano só alcança sua plenitude por meio da associação em grupo, uma vez que as potencialidades individuais permanecem latentes até serem ativadas, ampliadas e liberadas pela vida coletiva. O grupo é o lugar em que o indivíduo descobre sua verdadeira natureza e conquista sua liberdade genuína, entendida como participação significativa em processos de criação coletiva.

Follett argumenta ainda que, quando pessoas com diferentes perspectivas se reúnem para enfrentar um problema comum, o resultado transcende a mera soma das partes ou um simples compromisso mediano. O processo grupal, mediado pelo diálogo e por aquilo que a autora denomina “interpenetração” de ideias, possibilita o surgimento de uma solução qualitativamente nova e superior, uma solução que nenhum indivíduo, atuando isoladamente, seria capaz de conceber. Esse fenômeno criativo, portanto, não anula os conflitos e divergências, mas os incorpora de modo produtivo, transformando-os em matéria-prima para a inovação e para a construção de consensos mais sólidos.

Dentro dessa concepção, Follett (1923, p. 34) sustenta que é somente no atrito, na negociação e na colaboração constante com os outros que as potencialidades do indivíduo são efetivamente “liberadas” e se tornam reais. O conflito, longe de ser um obstáculo a ser eliminado, deve ser entendido como um recurso essencial para o crescimento coletivo e para o desenvolvimento humano. Assim, a contribuição de Follett vai além de uma teoria sobre grupos: ela propõe uma filosofia prática de organização social em que a liberdade individual e a cooperação coletiva não se opõem, mas se complementam, constituindo juntas a base de uma sociedade verdadeiramente democrática.

Essa visão oferece uma reinterpretação profunda das relações sociais e políticas: em vez de se concentrar em disputas pela autoridade ou pela supremacia, a comunidade deve se organizar em torno da capacidade de gerar poder novo a partir da colaboração. Assim, Follett reposiciona o conflito e a diferença como elementos constitutivos do processo comunitário, que, quando mediados pelo diálogo e pela integração, resultam em maior criatividade e progresso coletivo.

O poder autêntico não é o controle coercitivo (poder sobre), mas sim o controle coativo (poder com). Enquanto o poder coercitivo é a chaga do universo, o poder coativo constitui o enriquecimento e o avanço de toda alma humana. Ao analisar o trabalho da autora Graham Wright (2019, p. 8) ainda pontua que Follett posiciona a integração como um dos três métodos para a resolução de conflitos. O primeiro método consiste na dominação, a vitória de uma parte. A segunda abordagem é o compromisso, que ela descreve como um impasse no qual ambos os lados fazem concessões para assegurar a paz. Por fim, a integração implica um esforço colaborativo para a criação de uma nova solução que satisfaça os desejos essenciais de todos os envolvidos.

Ao conceber a comunidade como um processo, Follet (1919, p. 578) afirma que a liberdade e a lei são interdependentes e coemergentes. Assim como a integração de tendências conflitantes na própria psique gera liberdade, poder e uma lei interna, o mesmo ocorre no nível social. Ser livre, portanto, é expressar a personalidade e viver a autoridade que são continuamente criadas por meio do processo integrativo.

Autocomposição, Uma Ferramenta Estrutural e Democrática

A compreensão do conflito constitui um pressuposto fundamental para a análise de seus métodos de tratamento. Ao longo da história, inúmeros pesquisadores dedicaram-se à sua

investigação, abordando-o sob diferentes perspectivas teóricas e práticas, o que reflete a complexidade e a multifatorialidade do fenômeno.

Em uma abordagem estrutural, André Gomma de Azevedo (2009, p. 27) o conceitua como um processo no qual as partes divergem em razão de metas ou interesses percebidos como mutuamente excludentes. Essa leitura evidencia a dimensão objetiva do conflito, situando-o no campo da incompatibilidade de objetivos, da escassez de recursos ou da disputa por posições.

Complementarmente, em uma perspectiva que aprofunda a dimensão subjetiva, Juan Carlos Vezzula (1988, p. 20) descreve o conflito como uma ruptura no equilíbrio das relações humanas, intrinsecamente ligada ao estado psicofísico dos envolvidos, ou seja, àquilo que lhes é de interesse no plano mental e físico. Assim, mais do que a simples oposição de metas, o conflito está vinculado ao modo como os sujeitos percebem e vivenciam suas necessidades, desejos e frustrações, tanto no plano mental quanto físico.

Por sua vez, Rodrigo Rodrigues Dias (2025, p. 132) propõe uma visão transformadora do conflito, concebendo-o como uma oportunidade que os indivíduos possuem de se conhecerem mutuamente e de ressignificarem suas relações. Nessa ótica, o conflito não é apenas um problema a ser eliminado, mas um agente de transformação social capaz de fixar novas dinâmicas, papéis e responsabilidades entre as pessoas. O autor recorre à metáfora da “espiral do conflito” para ilustrar a tendência que certas controvérsias possuem de se desdobrar em novas situações-problema, perpetuando-se no tempo e gerando efeitos colaterais que, muitas vezes, extrapolam o objeto inicial da disputa.

É a partir do reconhecimento dessa complexidade que, nos últimos anos, desenvolveu-se uma política pública voltada ao tratamento adequado das controvérsias. O marco institucional para a disseminação dos métodos autocompositivos no Brasil foi a Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça (2010). Este ato normativo estabeleceu as bases de uma política judiciária nacional, concebendo os métodos autocompositivos não apenas como ferramentas de eficiência, mas como instrumentos de transformação social. Ao conferir centralidade à conciliação e à mediação, a resolução reconheceu que a pacificação dos conflitos mecanismos dialógicos que promovam protagonismo às partes e contribuam para a reconstrução das relações sociais subjacentes à controvérsia.

Este impulso normativo do CNJ foi determinante para as transformações legislativas que se seguiram, culminando em uma reforma processual de grande envergadura. O Código de Processo Civil - Lei nº 13.105/2015 (Brasil, 2015), por exemplo, incorporou essa diretriz ao

instituir a audiência de conciliação ou de mediação como etapa processual obrigatória (art. 334). Tal previsão consolidou a ideia de que o processo judicial não deveria restringir-se a uma arena adversarial, mas poderia funcionar também como espaço de diálogo estruturado e de construção de soluções consensuais.

Concomitantemente, a promulgação da Lei da Mediação - Lei nº 13.140/2015 (Brasil, 2015) veio a solidificar este arcabouço, disciplinando de forma abrangente, os princípios e procedimentos aplicáveis às diversas modalidades de mediação, pré-processual, judicial, extrajudicial e aquela envolvendo entes públicos. Com essa lei, o Brasil passou a contar com um sistema jurídico integrado, que não apenas legitima, mas incentiva o uso da mediação como via legítima e eficiente de resolução de conflitos.

Desde então, vários estudos sobre os métodos autocompositivos despontaram em âmbito nacional. Patrícia Peck Pinheiro (2021, p. 121), por exemplo, entende que na autocomposição, o protagonismo é deliberadamente transferido aos próprios interessados, partindo-se do pressuposto de que não há ninguém mais qualificado do que eles para identificar seus interesses fundamentais e para aferir a exequibilidade de uma proposta em sua realidade concreta.

Por mais que brevemente, é importante entender um pouco de quem são estes protagonistas das sessões de mediação. A análise de Eliane Botelho Junqueira (1996, p. 365) oferece uma perspectiva sociológica crucial para a compreensão da autocomposição no Brasil, segundo a autora, no Brasil, o modo de pensar coletivo ocupa lugar central. Os direitos tendem a ser aprendidos e exercidos na primeira pessoa do plural, mais do que no âmbito estritamente individual. Essa característica evidencia a forte influência de estruturas comunitárias no modo de lidar com disputas, afastando-se da tradição liberal-individualista que moldou a organização da justiça nos países centrais.

Essa percepção se aprofunda ao considerar que o acesso à justiça na América Latina era um problema das maiorias, e não de parcelas pequenas da população. Excluída de um sistema judicial reservado a uma elite, a maior parte da população desenvolveu ordens paralegais ou métodos próprios de resolução de disputas, recorrendo à força consensual da comunidade, conforme apontam os estudos da socióloga.

Essa linha interpretativa encontra eco no pensamento de Darcy Ribeiro (2023, p. 332) para quem o povo brasileiro se caracteriza por um profundo sentimento de unidade e pertencimento, comportando-se como uma gente singular, dotada de uma identidade étnica comum. Em sua leitura, trata-se de uma coletividade singular, dotada de uma identidade étnica

própria, que combina coesão nacional e diversidade cultural. O Brasil, embora marcado por processos de urbanização e certa homogeneização cultural, preserva particularidades regionais e modos de vida variados, resultantes da adaptação a um território vasto e plural.

É nesse contexto que Junqueira (1996, p. 391) defende que a reforma da justiça no Brasil, deveria reconhecer a centralidade do coletivo, incorporando práticas comunitárias de resolução de conflitos já existentes e valorizando modos de diálogo enraizados em nossa cultura. Em outras palavras, acessar a justiça no Brasil não exige importar fórmulas prontas do Norte Global, mas sim valorizar o pátrio, isto é, partir da própria experiência social, comunitária e cultural brasileira para construir soluções normativas e institucionais que sejam efetivamente legítimas e adequadas.

Com esta ressalva em mente, é importante destacar que as principais escolas de mediação que despontaram no Brasil foram: o Modelo Tradicional-Linear de Harvard, o Modelo Circular-Narrativo de Sara Cobb e o Modelo Transformativo de Bush e Folger, todas escolas internacionais que, logicamente, precisam ter suas abordagens adaptadas à realidade brasileira, segundo Sérgio Salles e Geovana Faza (2024, p. 19).

A atuação do mediador não pode estar limitada pela sua escola ou outra. Ao olhar para a realidade das partes, é necessário que ele atue com criatividade, bom senso e adaptação. Como os autores pontuam, a capacitação contínua é um princípio destacado no Código de Ética previsto pela Resolução 125/2010 do CNJ. Independentemente do tipo de conflito ou da abordagem escolhida, o mediador deve atuar de maneira discreta, ajustando-se aos padrões comunicacionais dos participantes e promovendo seu empoderamento.

Recomendações Para a Aplicação de Métodos Autocompositivos no Âmbito de Processos Estruturais

A compreensão do processo estrutural é o pressuposto para qualquer recomendação sobre sua condução. Conforme recordam Fredie Didier Jr., Hermes Zaneti Jr. e Rafael Alexandria Oliveira (2020, p. 103) a gênese dessa modalidade processual remonta ao paradigmático caso *Brown v. Board of Education of Topeka* (1954), na ocasião, a Suprema Corte dos Estados Unidos, inaugurou um processo complexo de reestruturação institucional, com impactos duradouros e abrangentes sobre todo o sistema educacional norte-americano. Tratava-se, portanto, de um litúgio que ultrapassava a dimensão individual ou episódica, demandando a adoção de medidas judiciais continuadas e articuladas, capazes de transformar a própria realidade social.

A partir dessa origem, Didier, Zaneti e Oliveira consolidam a noção de que o problema estrutural se caracteriza pela existência de um desarranjo institucionalizado, isto é, uma situação de ilicitude sistêmica e persistente, que mantém parcelas da população em um estado permanente de desconformidade com a ordem constitucional ou com padrões mínimos de justiça. Diferentemente dos litígios tradicionais, que podem ser resolvidos por meio de uma sentença que reconhece um direito subjetivo e impõe uma obrigação correlata, os conflitos estruturais não se esgotam com a mera certificação judicial de uma pretensão.

O que está em jogo, nesses casos, é uma patologia do sistema, uma falha de funcionamento que compromete de modo generalizado a efetividade de direitos fundamentais. Por essa razão, a resposta jurisdicional não pode assumir a forma de um provimento único, estanque e autossuficiente. O que se exige é uma intervenção judicial de caráter prolongado, multifacetado e, muitas vezes, dialógico, voltada à promoção de uma reconfiguração profunda da realidade fática.

Arenhart (2017, p. 73) sublinha que o objetivo precípua do processo estrutural é catalisar uma mudança substancial futura em determinada prática ou instituição social. Os litígios dessa natureza lidam com valores sociais difusos e complexos, não apenas por envolverem uma multiplicidade de interesses concorrentes, mas também porque seus desdobramentos impactam diretamente a esfera jurídica de uma pluralidade de terceiros alheios à relação processual original.

O processo individual pode mascarar problemas de políticas públicas e outras disfunções. No seu ápice, essa disfunção pode configurar o que se denomina "Estado de Coisas Inconstitucional", caracterizado, segundo o estudo de Laura Guimarães da Silveira e Reshad Tawfeiq (2024, p. 8), essa figura jurídica se caracteriza pela violação sistêmica, reiterada e generalizada de preceitos fundamentais, resultante da omissão, da inércia ou da atuação deficiente dos órgãos e agentes públicos incumbidos da gestão do sistema em questão.

Nos últimos anos, observa-se na esfera política e social uma crescente percepção de que os poderes constituídos nem sempre respondem à sociedade com a celeridade desejada pelos cidadãos. O professor Antônio Cesar Bochenek (2022, p. 30) entende que essa demanda por respostas rápidas e efetivas faz com que grande parte das discussões e decisões sobre a implementação, ou eventual omissão, de políticas públicas seja deslocada para o Judiciário. A configuração institucional contemporânea favorece a criação de um espaço público mais dinâmico, no qual a participação ativa de diferentes atores, especialmente do Judiciário, se torna

central para os processos decisórios e assume papel estratégico no acompanhamento e controle das políticas públicas.

Neste cenário, o processo estrutural é um instrumento que revela a interdependência entre jurisdição constitucional e políticas públicas, exigindo do Judiciário não apenas a função de aplicar a norma, mas a de atuar como coordenador de esforços institucionais para superar um cenário de ilicitude generalizada e persistente. Diante de tal complexidade, o ordenamento jurídico oferece alguns instrumentos para gerir esses litígios. Didier, Zaneti e Oliveira (2020, p. 30) apontam que os processos estruturais constituem o terreno ideal para a aplicação de técnicas de cooperação judiciária, sem as quais dificilmente chegariam a uma resolução satisfatória.

Essas técnicas buscam criar canais de diálogo, coordenação e monitoramento entre os diversos atores envolvidos, incluindo órgãos públicos, instituições sociais e a própria sociedade civil. Contudo, para que a resolução seja efetivamente transformadora e legítima, é necessário ir além dos arranjos procedimentais formais e adentrar na qualidade da interação entre todos os envolvidos, isto é, na forma como interesses distintos se comunicam, se integram e se convergem em soluções compartilhadas

A complexidade de solução destes litígios, por sua vez, não está diretamente relacionada à interação entre o litígio e o grupo envolvido, mas sim à conexão entre o litígio e o Direito, é o que explica Edilson Vitorelli (2021, p. 37-38). A complexidade surge das diversas maneiras possíveis de proteger um direito. Um litígio se torna complexo quando existem diferentes formas de garantir a reparação da violação, as quais, embora não sejam necessariamente equivalentes em termos fáticos, são viáveis do ponto de vista jurídico. Em outras palavras, a complexidade vem da incerteza sobre como a decisão deve ser tomada ou implementada. A tutela, que pode ser entendida como o resultado concreto da ação jurisdicional sobre o direito material, não é algo simples de ser compreendido, seja no que diz respeito à determinação do direito, seja na sua aplicação prática.

É precisamente nesse ponto que a teoria de Mary Parker Follett oferece um paradigma alternativo e profundamente alinhado às demandas da autocomposição em cenários complexos, pois volta o olhar para o que a comunidade quer e pode manter em funcionamento. Ao enfatizar o papel do diálogo, da integração de interesses e da colaboração contínua, Follett apresenta uma concepção de poder e de resolução de conflitos que vai muito além da mera imposição hierárquica ou da negociação tradicional. Wright (2019, p. 10) destaca dois requisitos fundamentais da integração folletiana que a distinguem radicalmente de outras formas de deliberação.

O primeiro requisito é a exigência de um resultado emergente e cocriado. A teoria deliberativa convencional frequentemente se satisfaz com o consenso sobre uma alternativa preexistente, sem questionar a gênese dessa alternativa. A integração, em contraste, só se perfaz quando a solução gerada não poderia ter sido concebida isoladamente por nenhuma das partes antes do início do diálogo. O consenso, portanto, é uma condição necessária, mas não suficiente; um grupo que meramente consente com uma solução pré-fabricada não alcançou a integração.

O segundo requisito é a rejeição da persuasão como mecanismo central. Em uma lógica integrativa, persuadir o outro a adotar sua posição é uma forma sutil de dominação que aniquila a alteridade, eliminando a própria diferença que serve de matéria-prima para a criatividade. A integração só é possível quando as partes abdicam da vontade de dominar, inclusive pela retórica, e se comprometem genuinamente com um objetivo de criação conjunta.

As contribuições de Gamarra e Rojas (2023, p. 220) sistematizam esses preceitos em três conceitos operativos essenciais para a condução autocompositiva de processos estruturais. O primeiro é o de conflito construtivo: o dissenso não é visto como uma patologia a ser suprimida, mas como um fenômeno inerente e potencialmente benéfico, que, quando bem conduzido, impulsiona a participação e a interação de ideias.

O segundo é a resposta circular, que descreve o processo de retroalimentação contínua, onde a troca recíproca de perspectivas visa à descoberta de soluções que transcendem as posições iniciais. Por fim, e mais importante, está a ideia de poder "com", em oposição direta ao "poder sobre". Enquanto o segundo se baseia na dominação autocrática e em uma lógica de soma-zero (ganha-perde), o "poder com" representa a capacidade conjunta gerada pela colaboração, promovendo uma dinâmica de soma-positiva (ganha-ganha).

A adoção desses princípios folletianos no âmbito dos processos estruturais configura, portanto, a recomendação central para transformar litígios complexos e prolongados em verdadeiros laboratórios de inovação democrática e de efetivação de direitos. Ao incorporar o diálogo profundo, a integração de interesses e a valorização das perspectivas individuais, construindo o poder com os membros da comunidade, a gestão desses conflitos deixa de ser meramente reativa ou punitiva, passando a assumir um caráter proativo e construtivo.

Essa abordagem permite que o Judiciário e os demais atores envolvidos não apenas solucionem os conflitos, mas também fomentem aprendizado coletivo, fortalecimento institucional e redes de cooperação duradouras. Em outras palavras, o processo deixa de ser um espaço de imposição de soluções externas e se transforma em um ambiente de cogestão, no qual

a criatividade, a negociação colaborativa e o reconhecimento das necessidades específicas de cada parte produzem resultados qualitativamente superiores.

CONCLUSÃO

A presente pesquisa culmina na constatação inequívoca da excelência e da notável pertinência da contribuição teórica de Mary Parker Follett para os desafios contemporâneos da resolução de conflitos. A análise de seu pensamento, particularmente o conceito de integração, revela-se extraordinariamente benéfica para impulsionar e qualificar a aplicação de métodos autocompositivos no complexo âmbito dos processos estruturais.

Demonstrou-se que a obra de Follett estava, de fato, muito à frente de seu tempo. Formulados há quase um século, seus conceitos sobre a dinâmica de grupo anteciparam de maneira visionária os pilares que hoje fundamentam a teoria da autocomposição: o protagonismo das partes como agentes centrais na construção da solução; a valorização do diálogo não como um meio de persuasão, mas como uma ferramenta de criação conjunta; a compreensão de que a resolução de um conflito passa pela reconstrução de vínculos sociais, visando a solucionar não apenas a disputa presente, mas também a prevenir litígios futuros; e, fundamentalmente, a primazia da comunidade como o lócus onde a verdadeira liberdade e a ordem social coemergem.

Nesse sentido, o objetivo central deste trabalho foi alcançado ao revisar uma obra por vezes relegada ao esquecimento no campo jurídico, a pesquisa conseguiu resgatar e validar a profunda relevância do pensamento de Mary Parker Follett, confirmando o imenso potencial de suas ideias para aprimorar a prática autocompositiva em litígios de alta complexidade.

Além da validação teórica, este artigo se propõe a oferecer recomendações práticas, direcionadas especialmente aos magistrados que atuam como condutores de processos estruturais. Sugere-se que, para transformar esses processos em verdadeiros laboratórios de democracia participativa, os juízes adotem conscientemente as práticas fundamentais da integração folletiana.

A primeira é a exigência de um resultado emergente e cocriado. Na prática, isso implica uma mudança radical no papel do juiz: ele deve atuar como um guardião do equilíbrio de poder entre os participantes, garantindo a equivalência das vozes e impedindo que a persuasão retórica de um ator, por mais forte que seja seu argumento, se sobreponha à construção coletiva. Mais do que isso, o magistrado deve se policiar para que sua própria vontade e sua interpretação prévia

do caso não prevaleçam sobre o que emerge do grupo. Nesta lógica, ele não é o decisor final, mas um membro qualificado e facilitador daquela comunidade em formação.

Em decorrência, a segunda prática é a rejeição da persuasão como mecanismo central. Esta recomendação exige o afastamento da lógica adversarial-hermenêutica que impregna o processo judicial comum. Enquanto nos litígios tradicionais todos os momentos são peças de uma engrenagem de convencimento que visa provar que uma parte "está certa" e é "merecedora do direito", na abordagem integrativa essa lógica é suspensa.

O direito e a liberdade não são postulados preexistentes a serem provados, mas sim qualidades coemergentes, que nascem da própria dinâmica coletiva e da solução que o grupo constrói para si. A tarefa do juiz não é julgar qual argumento é mais convincente, mas sim facilitar um ambiente onde os interesses subjacentes de todos possam ser revelados e entrelaçados em uma nova síntese.

Por fim, o terceiro pilar é a valorização da resposta circular. O magistrado deve fomentar um processo de retroalimentação contínua, no qual a troca recíproca de perspectivas permita a descoberta de soluções que transcendem as posições iniciais. É preciso compreender que, em um diálogo integrativo, o problema de hoje já não é mais o problema de ontem; ele evolui à medida que o entendimento mútuo se aprofunda.

É por meio deste ciclo dinâmico de interação, escuta e reavaliação que se opera a transição fundamental do "poder sobre" para o "poder com", que é a capacidade coletiva gerada pelo grupo para resolver seu próprio conflito. Em última análise, este estudo propõe que a redescoberta de Mary Parker Follett não é um mero exercício de arqueologia intelectual, mas um convite urgente à reinvenção da práxis judicial, oferecendo um caminho robusto para que o processo estrutural cumpra sua promessa de ser um instrumento de efetivação de direitos e de fortalecimento democrático.

REFERÊNCIAS

- ARENHART, S. C. (2021). Processos estruturais no direito brasileiro: reflexões a partir do caso da ACP do carvão. Em S. C. Atenhart (Ed.), *Processos Estruturais* (pp. 1047-1070). Editora JusPodivm.
- AZEVEDO, A. G. (2009). *Manual de Mediação Judicial*. Ministério da Justiça.
- BOCHENEK, A. C. (2022). Processo estrutural para o processo civil de interesse público. *Revista Brasileira de Direito e Justiça*, 6, 26-42.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Brasília: DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em 19 jun. 2025.

BRASIL. Lei nº 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 nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Brasília: DF: Presidência da República. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em 19 jun. 2025.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. Resolução Nº 125 de 29/11/2010, dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências; DJE/CNJ nº 219/2010, p. 2 – 14, 01 dez. 2010. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156>. Acesso em 19 jun. 2025.

DIAS, R. R. (2025). *Mediação e Conciliação: um estudo comparativo em busca de uma jurisdição sensível*. Editora Thoth.

DIDIER JR, F.; ZANETI JR., H., OLIVEIRA, R. A. (2020). Elementos para uma teoria do processo estrutural aplicada ao processo civil brasileiro. *Revista do Ministério Público do Estado do Rio de Janeiro*, 75, p. 101-136.

FOLLETT, M. P. (1919). Community Is a Process. *The Philosophical Review*, 28(6), p. 576-588.

FOLLETT, M. P. (1930). *Creative Experience*. Editora Green and Co.

FOLLETT, M. P. (1930). *the New State: Group Organization the Solution of Popular Government*. Editora Green and Co.

GAMARRA, C. EC; ROJAS, A. H. (2023). Aporte teórico de Mary Parker Follett a las ciencias administrativas y organizacionales. *Mujer Andina - Revista Científica Arbitrada de la Universidad Andina del Cusco*, 2(1), p. 213-224.

JUNQUEIRA, E. B. (1996) Acesso à Justiça: Um Olhar Retrospectivo. *Justiça e Cidadania*, 9(18), p. 389–402.

PINHEIRO, P. P. (2021). *Direito Digital*. Editora Saraiva.

RIBEIRO, D. *O povo brasileiro: a formação e o sentido do Brasil*. Editora Global.

SALLES, S.; FAZA, G. (2024). Mediação e suas escolas tradicionais. *Revista Eletrônica Direito e Sociedade – REDES*, 12(2), P. 1-21.

SILVEIRA, L. G.; TAWFEIQ, R. O PROCESSO ESTRUTURAL E A IMPLEMENTAÇÃO DE MEDIDAS NA ADPF 347: O ENFRENTAMENTO DO ESTADO DE COISAS INCONSTITUCIONAL NO SISTEMA PRISIONAL BRASILEIRO. *Revista Brasileiro de Direito e Justiça*, 8, p. 1-15.

TURMA da Mônica: Laços. Direção: Daniel Rezende. Produção: Fernando Fraiha, Daniel Rezende e Bianca Villar. Intérpretes: Rodrigo Santoro, Paulo Vilhena, Ravel Cabral, Kevin Vechiatto, Laura Rauseo, Gabriel Moreira, Monica Iozzi, Giulia Benitte, Giulia Benite, et al. Roteiro: Thiago Dottori]: [S. l.]: MSP Estúdios; Paris Filmes; Paramount Pictures; Downtown Filmes; Latina Estudio; Paris Entertainment, 2019. 1 vídeo (96 min). Disponível em: <https://www.primevideo.com/-/pt/detail/Turma-da-M%C3%B4nica-La%C3%A7os/0PHJP21372NPQJU1VJ9NPK4Z4R>. Acesso em 20 jan. 2025.

VEZZULA, J. C. (1988). *Teoria e Prática da Mediação*. Instituto de Mediação e Arbitragem de Portugal.

VITORELLI, E. (2021). *Processo Civil Estrutural: Teoria e Prática*. Editora Judpodivm.

WRIGHT, G. (2019). Integrative Democracy: Mary Parker Follett's Integration and Deliberative Democracy. *Journal of Public Deliberation*, 1(15), 1-25.