



REVISTA DO  
CEJUR/TJSC

Prestação Jurisdicional

DOI: <https://doi.org/10.37497/revistacejur.v13i-TJSC-477>

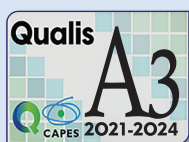
ARTIGO

# OS MEIOS ALTERNATIVOS DE SOLUÇÃO DE CONTROVÉRSIAS E O DESENVOLVIMENTO DA JUSTIÇA RESTAURATIVA NO PODER JUDICIÁRIO BRASILEIRO

## Alternative Dispute Resolution Mechanisms and the Institutionalization of Restorative Justice in the Brazilian Judicial System

Luiz Fernando Tomasi Keppen 

Doutorando em Direito pela Universidade Nove de Julho (UNINOVE), São Paulo, Brasil. Mestre em Direito das Relações Sociais pela Universidade Federal do Paraná, Paraná, Brasil. Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais pela Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Desembargador do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Foi presidente do Tribunal Regional Eleitoral do Paraná e do Colégio de Diretores de Escolas Judiciárias Eleitorais do Brasil, além de Conselheiro do Conselho Nacional de Justiça. Atuou como coordenador e relator da Resolução CNJ nº 410/2021, que estabelece normas gerais e diretrizes para a instituição de sistemas de integridade no âmbito do Poder Judiciário. E-mail: [gabinetekeppen@gmail.com](mailto:gabinetekeppen@gmail.com)



Submetido em: 4 de setembro 2025

Aceito em: 12 de dezembro 2025

e-ISSN: 2319-0884

**How to cite this article:** TOMASI KEPPEN, L. F. Os meios alternativos de solução de controvérsias e o desenvolvimento da justiça restaurativa no poder judiciário brasileiro. *Revista do CEJUR/TJSC: Prestação Jurisdicional*, Florianópolis (SC), v. 13, n. -TJSC-, p. e0477, 2025. DOI: 10.37497/revistacejur.v13i-TJSC-477. Disponível em: <https://revistadocejur.tjsc.jus.br/cejur/article/view/477>.

**RESUMO | Objetivo:** Analisar a articulação entre os meios alternativos de solução de controvérsias e o desenvolvimento da justiça restaurativa no Poder Judiciário brasileiro, destacando o papel do princípio da colaboração e das práticas consensuais na transformação do modelo tradicional de resolução de conflitos. **Metodologia:** A pesquisa adota abordagem qualitativa, de natureza teórico-dogmática e interdisciplinar, fundamentada em revisão bibliográfica, análise normativa e exame de políticas públicas judiciárias. Foram analisados o Código de Processo Civil de 2015, a Lei de Mediação, as resoluções do Conselho Nacional de Justiça e experiências institucionais de implementação da justiça restaurativa, com destaque para o caso do Tribunal de Justiça do Paraná. **Resultados:** Os resultados indicam que os meios adequados de solução de conflitos e a justiça restaurativa ampliam a participação das partes, fortalecem a cultura do diálogo e contribuem para a pacificação social além da resposta jurisdicional tradicional. A incorporação do princípio da colaboração redefine o papel do magistrado e dos atores processuais, deslocando o protagonismo vertical para uma lógica dialógica e participativa. Observa-se que a institucionalização da justiça restaurativa, impulsionada pela Resolução CNJ n.º 225/2016, promove a integração entre práticas sociais e institucionais, reduz a litigiosidade remanescente e potencializa a efetividade do sistema de justiça. **Conclusão:** Conclui-se que a consolidação da justiça restaurativa no Brasil depende da articulação entre mecanismos consensuais, políticas públicas judiciárias e mudança de mentalidade dos operadores do direito. A adoção de modelos colaborativos e transdisciplinares revela-se essencial para superar o formalismo processual e promover soluções mais humanizadas, inclusivas e sustentáveis de tratamento dos conflitos.

**Palavras-chave |** justiça restaurativa. meios adequados de solução de conflitos. colaboração processual. pacificação social. Poder Judiciário.





**ABSTRACT | Objective:** To analyze the articulation between alternative dispute resolution mechanisms and the development of restorative justice within the Brazilian Judiciary, highlighting the role of the principle of collaboration and consensual practices in transforming the traditional conflict resolution model. **Method:** This study adopts a qualitative approach of a theoretical-dogmatic and interdisciplinary nature, based on bibliographic review, normative analysis, and examination of judicial public policies. The research examines the 2015 Brazilian Code of Civil Procedure, the Mediation Law, resolutions of the National Council of Justice, and institutional experiences in implementing restorative justice, with emphasis on the case of the Court of Justice of Paraná. **Results:** The findings indicate that appropriate dispute resolution mechanisms and restorative justice expand party participation, strengthen dialogue culture, and contribute to social pacification beyond the traditional judicial response. The incorporation of the principle of collaboration redefines the role of judges and procedural actors, shifting vertical protagonism toward a dialogical and participatory logic. The institutionalization of restorative justice, driven by CNJ Resolution No. 225/2016, promotes integration between social and institutional practices, reduces residual litigation, and enhances the effectiveness of the justice system. **Conclusion:** It is concluded that the consolidation of restorative justice in Brazil depends on the articulation between consensual mechanisms, judicial public policies, and a change in the mindset of legal practitioners. The adoption of collaborative and transdisciplinary models proves essential to overcoming procedural formalism and promoting more humanized, inclusive, and sustainable approaches to conflict resolution.

**Keywords |** restorative justice. alternative dispute resolution. procedural collaboration. social pacification. Judiciary.

## 1 INTRODUÇÃO

O modelo de justiça restaurativa busca reconstruir e unir dois campos do tratamento da ilicitude na sociedade moderna: permite ressignificar e ajustar o papel de cada participante da tessitura contextual do dano para reconduzi-los ao estado de não beligerância e, ao mesmo tempo, solucionar o paradigma estatal retributivo de feição técnico-burocrática que, de forma insistente, se vê produzido na administração da justiça.

Reconstruir, por intermédio da justiça restaurativa, dos conflitos interpessoais pré solução estatal, consiste na reinvenção, recriação e reconfiguração de um espaço de neutralidade em um território naturalmente conflituoso. Esse processo circular merece ser incentivado e preservado porque, ao permitir a singularidade de cada ambiente, é imprescindível aproximar as pessoas a fim de evitar o derradeiro estágio: o conflito posto em formato jurisdicional.

A seu turno, a reedificação do exercício constitucional da ação explícita que, mais que um direito potestativo, a atuação do Poder Judiciário deve ser concebida como mecanismo de composição do tecido social. Ao lado das ferramentas de substituição da vontade negocial; superposição estatal sobre a liberdade e autonomia individual e sobreposição na identificação da hierarquia normativa, a justiça restaurativa potencializa a vertente participativa e consensual que transcende a lógica punitiva tradicional.

A integração de tais campos se dá pelo elemento comum: a árdua tarefa de dignificação das relações humanas. Despe-se o Poder Judiciário da sua estrutura hierarquizada para, repensando seus conceitos, edificar uma potência de composição litigiosa.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### O conflito perfaz-se na relacionalidade

Conforme argumenta Ralf Dahrendorf, “mudança e conflito devem ser assumidos como onipresentes, todos os elementos da estrutura social devem estar relacionados à instabilidade e à mudança, e a unidade e a coerência devem ser compreendidas como resultantes da coerção e da imposição”.

Por sua vez, a irenologia – o estudo da paz – e sua compreensão multinível revela outra faceta além da não guerra, qual seja, a integração humana pela “paz positiva” explicitada por Johan Galtung. Além da violência diretamente perceptível, outras violações praticadas na sociedade merecem, igualmente, lugar de destaque no exame crítico-científico.

Diversamente da perspectiva marxista do conflito social, cujo dualismo encobre as várias facetas do conflito, a interpenetração e o acobertamento de interesses contrapostos, cujas dinâmicas se aproximam da complexidade de um fenômeno de tal ordem, a amplitude do embate deve ser levada em conta para melhor compreender os múltiplos níveis de tensão que atravessam as estruturas sociais.

Portanto, o conflito perfaz-se na relacionalidade: é dependente do entrelaçamento de posições, interesses e valores. o ajuste das assimetrias sociais pressupõe a adequabilidade dos mecanismos de reconhecimento e tratamento dos males e disfunções sociais. assim, compreender o conflito exige mais do que polarizar a antinomia expressa no embate: é necessário analisar elementos outros que melhor identifiquem e contextualizem seus pontos cruciais e seu adequado tratamento conciliatório.

Manter a superficialidade na resolução dos conflitos, ou seja, insistir na verticalidade e circunscrever os contornos do debate aos interesses em disputa segue a prática de “esculpir o mármore”, conforme ilustra DO BONO:

“La reunión consiste, portanto, en discutir los diferentes puntos de vista para ver cuál sobrevive a las críticas y cuál obtiene más adhesiones. Las ideas iniciales sufren modificaciones y mejoras. Pero todo tiende a ser cuestión de “esculpir mármol”; es decir, comenzar con un gran bloque e ir esculpiéndolo hasta obtener el producto final”.

No outro lado, as técnicas circulares de solução de conflitos incentivam o diálogo, a aproximação de questões comuns e o tratamento dos impasses, sem prejuízo de outras formas de cooperação, oportunizando a tomada de decisão pela comunicação e a criação de valores partilhados, unindo os interesses ao invés de subjulga-los.

De mais a mais, cabe apontar que a eslética ou exlética deve ser o novo método para conduzir a lógica do processo de resolução de conflitos. Uma lógica construtivista, participativa, integrativa, complexa, libertadora, circular, enfim, uma lógica que devolve ao homem o seu espaço de ação, tornando-o um ativo participante da resolução do conflito jurídico, alguém que se coloque em cooperação para que o conflito se dilua.

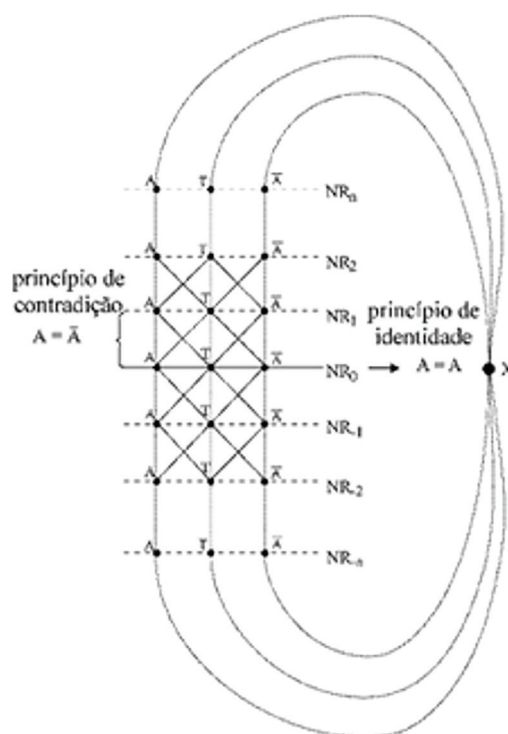
Se os sócios de uma empresa tiverem comportamento dialético, a sociedade está fadada à falência; se no casamento houver um comportamento dialético dos cônjuges, a separação certamente ocorrerá; se o pai estimular a competição entre os filhos, o produto será a desunião; enfim, mentes dialéticas provocam desarmonia. A exlética, ao contrário, admite o conflito, mas promove a busca de soluções construtivas, considerando todos os lados da questão, em uma busca aberta.

NICOLESCU (2001, p. 57) explica que a lógica aristotélica não pôde mais servir para explicar fenômenos subatômicos, já que o terceiro axioma da lógica dialética, não compactuava com essa nova realidade de – algo ser e não ser ao mesmo tempo. E depois de muitos esforços da comunidade científica para adequar o observável na Natureza a uma descrição correspondente, Lupasco enuncia uma nova lógica, a qual precisa ser mais bem compreendida pelas ciências sociais, entre elas o direito. Trata-se da lógica do terceiro incluído, e que assume as seguintes proposições:

1. axioma da identidade :  $A \text{ é } A$ ;
2. axioma da não contradição:  $A \text{ não é não-}A$ ;
3. axioma do terceiro incluído: existe um terceiro estado  $T$  em um outro nível de realidade que é  $A$  e não- $A$  ao mesmo tempo.

Interpretação: cada nível de realidade representa um par de contraditórios que são imediatamente unificados por um termo  $T$ , em um nível diferente de realidade. As contradições são apenas aparentes. Na realidade elas coexistem e se complementam pela dinâmica do processo evolutivo do conhecimento.

A visualização dessa nova lógica pode ser assim representada:



**Lógica do terceiro incluído e níveis de realidade**  
(NICOLESCU, 1994, 1995)



Referida concepção foi apoiada por Kurt Gödel, ao admitir a possibilidade de as coisas poderem ser e não ser ao mesmo tempo, promovendo uma nova visão da realidade. Uma nova forma de se ver o mundo a partir de uma perspectiva de níveis de realidade. Revelada, portanto, a impossibilidade de uma teoria completa e fechada em si mesma.

### 3 METODOLOGIA

#### A restauração da prática judicial: o princípio da colaboração

No que diz respeito propriamente aos atuantes do sistema de justiça, dada a hermeticidade advinda da prática legalista massiva – produto cultural cristalizado na crença da subsunção como único refúgio da segurança na aplicação do Direito e sua confiabilidade interpretativa – há de ser buscado no próprio ordenamento jurídico bases para explicar e reafirmar o papel a ser exercício objetivando a mudança do estado de coisas.

Deve ser repensada a concepção de que o conflito ou disputa, devem ser levados imediatamente e exclusivamente à instituição Poder Judiciário para resolvê-la. Deve-se superar essa visão institucionalista, que é um produto histórico-cultural: acredita-se comumente que somente a instituição possa resolver o conflito jurídico com justiça. Não se acredita nas potencialidades do advogado, de terceiros ou das partes em resolvê-las. Sempre um terceiro, hipostasido, irá resolver o seu problema. Tudo é terceirizado, e você passa a não acreditar em si, nas suas potencialidades e se imagina pequeno. Isso é pouco questionado e é repassado de geração em geração. Então, só o que vem da instituição é o que vale, é o justo. Há uma promoção da instituição e uma despromoção humana. No entanto, quem cria a “instituição” é o homem, logo, ele é maior que a instituição.

Essa tendência institucionalista-monopolista deve ser repensada para, no seu lugar, enfatizar o uso dos meios alternativos de resolução de conflitos. Entre eles, destacam-se a disciplina legal da mediação (Lei Federal nº 13.140/2015), os mecanismos de composição como as Câmaras de Mediação e Conciliação presentes em diversos órgãos da Administração Pública, e os procedimentos de conciliação e mediação nos serviços notariais e de registro, atualmente regulados pelo Provimento CNJ nº 149, de 30/08/2023. Essas vias capilares promovem os chamados processos naturais de solução de litígios, baseados na revalorização da linguagem como instrumento essencial da comunicação humana.

É preciso, portanto, uma nova mentalidade, um novo modo de pensar o processo, promovendo a transdisciplinaridade entre o processo e os demais ramos da ciência. O padrão processual deve ser aberto e não fechado. Para isso, deve-se fazer o assertivo uso dos veículos processuais integrantes do direito positivado, a exemplo das normas fundamentais inseridas no art. 3º do Código de Processo Civil, cujo estímulo à conciliação, à mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos é incentivado e dever de todos os atores processuais.

O direito continua fechado em sua casca. Os estudiosos do processo pouco se aproximam de ciências afins que trabalham o conflito, como a psicologia, a sociologia, a antropologia, a filosofia e a lógica, apenas para ficar com as ciências mais cogentes de aproximação.



Além disso, faz-se necessário repensar a multiplicidade de ramos de justiça em nosso país. A justiça deve ser uma só e com pequena estrutura administrativa, plenamente potenciada pelos avanços da informática. Ressalta-se aqui, apenas de passagem, a importância do método “fuzzy” nos critérios decisórios no direito previdenciário das pessoas com deficiência, a proporcionar zonas intermediárias de avaliação dos conceitos abertos, inconciliáveis na lógica dialética.

A compreensão circular do positivismo pela ótica da procedimentalização (é legítimo dado que é posto, é posto, ora legítimo), desvia-se das grandes questões afetas à ciência jurídica moderna: a discricionariedade na administração da justiça (output) e a identificação das bases legítimas do legislador político (input) que sustentam a validade normativa.

Entre uma moral autônoma e subjetiva - decisionista por assim dizer - e um ritual normativo abstrato desconectado das nuances fáticas do problema em exame, reside a postura digna, ética e de equilíbrio de todos os protagonistas da experiência jurídica.

Cabe aqui o alerta de Habermas, para quem:

“En cuanto la validez jurídica pierde toda relación moral (y, por tanto, toda relación que vaya más allá de la decisión del legislador) con los aspectos de justicia, se torna difusa la identidad del derecho mismo”.

O conceito reduzido de positivismo transforma o operador do processo em um alienado. alguém, v.g., que acredita, e por isso dorme tranquilo, que com a sentença de mérito se extingue o conflito. é que para esse, a sentença de mérito de que não cabe mais recurso, “faz lei entre as partes” e com isso, com a norma entre as partes estabelecida, ocorre o fim do conflito, a pacificação.... faz a lógica do direito puro. o que não se confunde, atente-se, com a metodologia normativa pura kelseniana.

Tal caricatura do positivismo encontra-se arraigada no senso comum dos operadores do direito. Para além do rigorismo metodológico kelseniano, pratica-se uma concepção estática, fotográfica, das normas jurídicas, vistas essas como peças que devem ser meticulosamente encaixadas no recorte fático-jurídico posto em debate.

Entretanto, como rememora Dimitri Dimoulis:

“os positivistas nunca tiveram o irrefreado otimismo de considerar que as leis resolvem todos os problemas de forma mecânica, tornando o juiz uma espécie de máquina de subsunção, que atuaria de forma previsível, guiado pela certeza normativa, tal como ocorre com uma máquina programada para dar respostas fixas e preestabelecidas”.

Além disso, tanto os defensores do positivismo inclusivo quanto os do exclusivo — conforme o debate entre Dworkin e Hart, especialmente no pós-escrito da obra *O Conceito de Direito* — reconhecem, atualmente, que elementos morais permeiam a experiência jurídica. Essa influência manifesta-se tanto na concretização do Direito por meio das decisões judiciais (output), inclusive sob a ótica da discricionariedade decisória, quanto na formação estrutural e política do ordenamento jurídico (input), ainda que esse contato com aspectos extrajurídicos possa ocorrer de forma contingente.



Muito do descrédito do processo de resolução de conflitos civis, ou simplesmente do processo civil (o que se estende a seus operadores: juízes, advogados, procuradores, promotores... leia-se, profissionais do direito) se deve a esse impregnado positivismo-legalista presente no imaginário coletivo.

O que se está a propor, portanto, é o afastamento do cálice positivista, substituindo-o por uma exegese transdisciplinar, circular e complexa que faça a religação entre os polissistemas científicos (legal), filosófico (ética e moral) e espiritual (sentimento religioso). A solução baseada no consenso destoa do unidirecionamento e da verticalização relacional.

Nesse sentido, a recomendação inscrita na Carta do Recife sobre Justiça Restaurativa: “a difusão e a incorporação de valores restaurativos, mantendo abertura quanto a variações metodológicas e procedimentais, sempre com vistas a potencializar a promoção de resultados restaurativos”.

Mais que meios alternativos de resolução das controvérsias, o reconhecimento e a aplicação do instrumental adequado (§3º do art. 3º do CPC) são importantes fatores de sucesso nas negociações, seja em decorrência da qualidade das partes envolvidas, seja diante do interesse em conflito.

Em complementação, o Conselho Nacional de Justiça, por meio da Resolução nº 125/2010, desenvolveu a Política Judiciária Nacional de tratamento dos conflitos de interesses, tendente a assegurar a todos o direito à solução dos conflitos por meios adequados à sua natureza e peculiaridade.

Institucionalmente falando, a relevância dos mecanismos de solução consensual é incentivada. Mesmo antes do CPC/2015 e da Lei de Mediação, o CNJ determinou a criação dos Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (Nupemecs), responsáveis pelo desenvolvimento da Política Judiciária Nacional nos Estados, ou seja, pelo planejamento, manutenção e aperfeiçoamento de ações voltadas ao cumprimento da política pública e de suas metas, atuando na interlocução com outros tribunais, entidades públicas e privadas, inclusive universidades e instituições de ensino, Subseções da Ordem dos Advogados do Brasil, Defensorias Públicas, Procuradorias, Ministério Público e Poder Executivo.

Uma vez acionada a instância jurisdicional, o campo de ajuste do litígio é amplo, a ponto de o ordenamento positivo flexibilizar seu rigor na estabilização dos interesses em disputa para, em seu lugar, propiciar maior abertura visando assegurar a pacificação social ao permitir o envolvimento de sujeito estranho ao processo, bem como dispor sobre relação jurídica que sequer tenha sido deduzida em juízo, na forma do §2º do art. 515 do Código de Processo Civil.

É nesse contexto pró-conciliação que deve estar inserido o magistrado e os demais atores processuais. É imperativo superar a práxis de considerar a audiência de conciliação como uma etapa infrutífera no longo curso da prestação jurisdicional.

Ao invés de aceitarmos a concepção estruturalista de Lévi-Strauss, que desloca o determinismo para as estruturas sociais, calha aproximarmo-nos da sociologia reflexiva de Pierre Bourdieu, dando espaço para as interações sujeito-estrutura, de forma a identificar espaços de mudança na postura dos agentes processuais, sobretudo, daquele personagem que pode mediar conflitos pela ótica da imparcialidade: o magistrado.





## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Nada obstante o condicionamento do indivíduo (ações, pensamentos e percepções), o qual é edificado inconscientemente por estruturas sociais invisíveis, formadas historicamente e que variam de acordo com o contexto social (o culto da sentença condiciona outras alternativas de solução das controvérsias), na perspectiva bourdieusiana o indivíduo também condiciona seu campo de disputa simbólica. Portanto, o magistrado também exerce um papel transformador.

Deve-se conceber a controvérsia judicial posta em juízo não apenas com um jogo de estratégias envolvendo as posições jurídicas assumidas pelas partes, mas como uma oportunidade institucional de mediar uma resposta fundada no consenso e em respeito às peculiaridades do caso e os interesses em conflito.

De fato, o modelo colaborativo de trabalho materializado normativamente no art. 6º do Código de Processo Civil impõe uma comunidade de trabalho (*Arbeitsgemeinschaft*).

Distante do ideário que concebe o magistrado como figura hipostasiada, detentor de um poder absoluto de mando — figura diante da qual as partes se submetem de forma opaca, à sombra de sua função central — é preciso reconhecê-lo como parte de um sistema dialógico, em que sua autoridade se constrói na transparência, no envolvimento da questão em jogo e na escuta dos interessados.

No processo colaborativo, a centralidade desloca-se da tecnicidade formal para a substância relacional, privilegiando o diálogo, a escuta ativa e a construção conjunta de soluções. A ênfase a ser dada na comunicação dos interessados; na compreensão profunda das causas e motivos do conflito e; finalmente, na ponderação de caminhos adequados, aproxima a composição das partes da percepção da solução justa do tema em disputa.

Sob a ótica de que “o processo civil é uma comunidade de trabalho e é ainda especificamente uma comunidade argumentativa de trabalho”, o recorte analítico da postulação e da defesa, ambas em estado litigioso, deve, igualmente, pautar o trabalho do magistrado, quer na condução da fase conciliatória propriamente dita, quer durante todo o transcorrer da relação processual.

Adotada a perspectiva colaborativa, os deveres de colaboração, cuja identificação e sistematização é devida a Miguel Teixeira de Sousa (esclarecimento, consulta, prevenção e auxílio) também informam a visão pragmática de atuação dos participantes do processo e seus reflexos esperados para uma conciliação justa.

O dever de esclarecimento se materializa pela compreensão vertical das causas do conflito, bem como horizontal, aqui representada pelos interesses em jogo. Não é incomum que a disputa patrimonial (ressarcimento ou pretensão indenizatória) materializa o ápice da escalada de problemas de outra natureza. Temas de interesse eminentemente público (fornecimento de medicamentos ou vagas em creches) são potencialmente solucionados com ajustes primevos da política pública, sobretudo em demandas de alcance estrutural, cujo “modus operandi” incorpora “técnicas especiais de efetivação processual e intervenções judiciais diferenciadas” e cuja vertente principiológica admite a “prevenção e resolução consensual dos litígios estruturais, judicial ou extrajudicialmente”.

Por sua vez, embora concebido para disciplinar o contraditório substancial litigioso, o dever de consulta na mediação incentiva a participação ativa do interessado, a remoção de obstáculos





informativos quando a posição das partes for suficientemente assimétrica, bem como garante igualdade de oportunidade na fala, ou seja, materializa o poder de influência, tanto em relação à explicitação dos argumentos da parte contrária, quanto ao magistrado, que pode mudar o enfoque do arquétipo da solução.

Sob a ótica material, o dever de consulta traduz-se em igualdade, valor esse somado a outros como a imparcialidade e a independência, que permitem dar corpo aos componentes éticos inelimináveis da própria noção de “processo justo”, fazendo com que o indivíduo, como “pessoa”, seja sempre considerado, no centro dos acontecimentos processuais que o envolvem, como “sujeito” de direitos fundamentais inalienáveis (além de poderes e também de deveres), na lição de Comoglio.

A prevenção, ordinariamente concebida para salvaguardar o processo como tecnologia para alcançar o princípio da primazia da decisão do mérito (art. 317 do CPC entre outros), atendendo a sanabilidade dos atos processuais defeituosos, auxilia o magistrado a verificar se as partes estão cientes das possíveis consequências da continuidade da lide. Embora a conciliação possa se dar em qualquer momento do curso do processo judicial (§3º do art; 3º do CPC), é na fase conciliatória que se concentram, na prática, os maiores e melhores esforços utilizados pelo julgador para extrair as nuances do conflito de forma a possibilitar a aproximação das partes, bem como de seus procuradores.

Finalmente, o direito geral de auxílio se concretiza na possibilidade de o magistrado criar um campo neutro, propício à substituição do embate litigioso e adversarial por um terreno edificante, voltado à convergência de ideias e à construção de soluções autocompositivas. O auxílio volta-se, igualmente, para a adoção de boas práticas conciliatórias, como é o caso da Audiência de Conciliação Permanente, idealizada por Juliano Braga Santos e Bianca Simonelle Fernandes e do processo negocial eletrônico (PNe), idealizado pela magistrada Vallerie Maia Esmeraldo de Oliveira.

Embora não se possa atribuir diretamente aos sujeitos processuais a responsabilidade pelo mau êxito do resultado conciliatório, haja vista a multiplicidade de interesses em disputa, a estética de mediação criada por esforço compartilhado dos sujeitos processuais – notadamente o magistrado como agente institucionalmente vocacionado a direcionar e viabilizar um ambiente processual neutro – detém potencialidade para transformar a realidade do ambiente naturalmente adversarial decorrente das posições processuais antagônicas.

A justiça não se resume à aplicação da norma: exige sensibilidade, escuta ativa e abertura para soluções consensuais. O magistrado, como agente transformador, deve promover um ambiente dialógico e ético, capaz de restaurar a dignidade das partes envolvidas.

O modo de pensar o processo civil tradicional forma, conforma e deforma a mente dos seus operadores. Os bancos escolares primeiramente formam uma mentalidade baseada em valores reducionistas-positivistas-mecanicistas-individualistas-dialecticistas-institucionalistas. Depois, conformam a mente do operador que se sente impotente em modificá-lo e, por fim lhe deformam a mente a ponto de fazê-lo acreditar que o feito é ontologicamente correto.

A justiça no processo, ou seja, o respeito aos direitos fundamentais processuais é apenas parte da solução. É imperativo conceber a justiça pelo processo, seara material tributária do pleno diálogo dos participantes – locus de transparência, respeito mútuo e igualdade – e favorecer o sentimento de justiça que permite a readequação das expectativas da parte e sua adesão consciente à composição.



Em lugar da autoridade argumentativa, cristalizada pela racional justificação da heterosolução judicial, compreendida como a apreciação adequada dos fatos pelo magistrado e sua correspondência lógica e analítica do elemento normativo, tem-se a decisão informada (causas e repercussões do conflito), a certificação de calculabilidade sobre o resultado provável da disputa judicial e, sobretudo, a valorização da autonomia da parte interessada.

Por fim, é oportuno recordar a expressão do sentimento de justiça presente no pensamento do jurista paraibano Mário Moacyr Porto:

“Algo há de existir além da norma, delimitando-lhe o raio de atuação, e algo de espiritual há de lastrear o fundamento do sistema jurídico, para que as imposições da sua disciplina não degradem o homem à condição de instrumento irracional da vontade do Estado” (PORTO, 1980, p. 11-16).

## 5 A UNIÃO DAS PRÁTICAS SOCIAIS E INSTITUCIONAIS RESTAURATIVAS

Judicializado o conflito, institucionaliza-se tanto o objeto litigioso, quanto a sua forma de processamento.

Embora a atuação do magistrado e dos demais operadores incorpore ritos bem delimitados em prol da estabilidade das relações processuais em busca da certeza possível a ser extraída da tecnicidade e das estratégias que envolvem as oportunidades de fala – concepção de jogo processual – a adequação e flexibilidade próprias das práticas sociais devem ser mantidas e estimuladas.

Porque fundadas na lógica da liberdade responsável, os mecanismos particularizados e funcionais aplicados fora da seara processual são, eminentemente, bem-vindos, até mesmo dado que a disputa originária mantém sua essência na etapa jurisdicional.

A postura de alteridade a ser praticada dissocia-se de uma visão liberal-potestativa do Direito, notadamente em de tratando da pretensão em juízo. Essa última concepção distorcida leva o intérprete a extrair o máximo de efetividade do sistema de justiça, ainda que isso possa significar o desejo inconfessável na criação de tumultos processuais em uma prolongada e indefinida duração processual.

Certos atores esperam conduzir a procedimentalização por um caminho de ação litigiosa, cuja belicosidade advém, em parte, da necessidade de satisfazer objetivos estratégicos, instrumentais, e de outro tanto, do contornar a entrega devida da atividade jurisdicional. Concebido o direito de ação como palco institucional para se reproduzir a assimetria social, a afirmação de distinções de padrão de vida e as diferenciações entre os cidadãos, a relação processual se transforma em locus de refúgio para estratagemas e desvirtuamentos do papel de cada qual na sociedade.

Para escapar desse círculo vicioso, por meio do qual alguns atores processuais se escondem nos detalhes processuais, nas zonas de incertezas que cada vez mais compelem as fronteiras da licitude, tem-se o princípio constitucional da solidariedade, valor supremo inscrito no preâmbulo de nossa constituição democrática.



Consoante Carlos Augusto Alcântara Machado, “as dimensões liberal e social de direitos (liberdade e igualdade) passam a se desenvolver adensadas indissociável e reciprocamente entre si, mas catalisadas por direitos de fraternidade”.

Afirmando a dignidade do outro (antes mero contentor, agora indivíduo), o princípio da fraternidade substancia o processo. De técnica social de solução de conflitos, passa a ser visto como oportunidade institucional de aproximação dos participantes direitos e recomposição da harmonia em sociedade.

Entre os participantes do processo judicial, o viés da fraternidade reaproxima as partes do conflito, Compartilha-se as angústias, expectativas e oportuniza-se a abertura de diálogo ao pretender superar as barreiras do individualismo ao atingir o reconhecimento da individualidade.

No que toca ao magistrado e demais atores técnicos, a fraternidade otimiza as soluções ecléticas e criativas. Flexibiliza o apego à ritualística e cria espaços inexplorados para que o processo formal se submeta à realidade e particularidade de cada pretensão abstrativamente considerada.

Realidade processuais devem ser conduzidas e permeadas pela diversidade quando o substrato fático assim o exigir. Não há desvirtuamento do devido processo legal, mas adaptabilidade para que a lide espelhe, com a máxima fidelidade possível, as nuances verificadas em caso prático.

Agir com respeito à capacidade de manifestação e influência dos participantes ao possibilitar que cada qual tenha a real oportunidade de fornecer os subsídios fáticos-jurídicos à sua disposição, permite uma visão panorâmica do problema em discussão e certamente auxilia no gerenciamento de riscos a ser sopesado pelas partes.

Indaga-se: porque a audiência de conciliação deve ser designada apenas no início do procedimento, na lide em estado embrionário, no qual dificilmente o risco decisório pode ser antecipado? Porque as lides, especialmente aquelas versando sobre direitos não puramente patrimoniais, continuam a ser fragmentadas se o ordenamento jurídico possibilita o tratamento mais abrangente do assunto (inciso X do art. 139, do CPC)?

## **6 INSTITUCIONALIZANDO A JUSTIÇA RESTAURATIVA: O CASO DO TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO PARANÁ**

“A paz é o que as novas ciências chamam de “estrutura-processo”: um fenômeno que é dinâmico, adaptativo e transformativo. Em vez de ver a paz como uma condição final estática, a transformação de conflitos a considera uma qualidade relacional em contínua evolução e desenvolvimento.

O trabalho de paz, portanto, se caracteriza por esforços intencionais para tratar as marés do conflito humano através de abordagens não violentas, que cuidem das questões pendentes e aumentem a compreensão, a igualdade e respeito nos relacionamentos.”

Esse trecho do livro “Transformando Conflitos” de John Paul Lederach apresenta a atmosfera que nos envolve e que nos conclama a enfrentar os desafios envolvidos na busca por uma cultura de paz.

Desde o início de seu mandato como Presidente do Supremo Tribunal Federal (STF) e do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), o Ministro Luiz Fux sustentou, como diretriz a ser seguida, o



fortalecimento da Política Judiciária de soluções alternativas de conflitos e a desjudicialização, nos termos do Planejamento Estratégico do Conselho Nacional de Justiça para o período de 2021-2026.

Tendo esse horizonte, a questão que se apresenta imediatamente é: o Poder Judiciário tem promovido a pacificação e tem correspondido às atuais demandas e anseios por Justiça? A sentença judicial, proferida após desgastante batalha judicial, atende nossa necessidade de pacificação?

Fala-se em litigiosidade remanescente – aquela que persiste entre as partes após o término da resposta estatal tradicional. A pacificação, nesses casos, é uma ficção jurídica, reproduzida por um sistema desatento à realidade de seus usuários.

Para fazer face a esse fenômeno, respostas alternativas têm assumido um protagonismo que vê no conflito uma potência positiva, de transformação e satisfação, como conciliação, mediação e justiça restaurativa.

Neste contexto, podemos afirmar que o Comitê Gestor da Justiça Restaurativa, o qual coordenei por um biênio (2020-2021), avançou a passos largos e promovemos a expansão exitosa dos programas e projetos de Justiça Restaurativa em todo o país.

É sobre os resultados que obtivemos e como eles podem nos auxiliar diante dos desafios que o sistema de justiça enfrenta que vamos discorrer neste trabalho.

O movimento restaurativo no âmbito do CNJ teve início durante a Presidência do Ministro Ricardo Lewandowski, biênio 2015/2016.

Confiante na filosofia da Justiça Restaurativa e muito atento a seu avanço nas várias regiões do país, em sua gestão o Ministro Ricardo Lewandowski, anuncia a Meta nº 08, voltada à implantação, com qualidade, da Justiça Restaurativa nos Tribunais.

E o mais importante: foi editada, em 31 de maio de 2016, a Resolução CNJ nº 225, que, desde então, é o marco normativo da Justiça Restaurativa no país.

Em seguida, compreendendo a sua importância para a construção de uma sociedade mais pacífica, e ao mesmo tempo, atento aos riscos de desvirtuamento, o Presidente do CNJ, Ministro Dias Toffoli, deu início, efetivamente, aos trabalhos do Comitê Gestor da Justiça Restaurativa do CNJ, composto por Conselheiros e, também, por Magistrados de diferentes regiões do país, que são os pioneiros na chegada da Justiça Restaurativa ao Brasil ou que estão à frente da consecução de programas e projetos de Justiça Restaurativa nas respectivas localidades, justamente para que a construção do padrão de política pública paute-se pelo diálogo estabelecido a partir das diferentes experiências implementadas nas mais variadas realidades deste país de dimensões continentais.

A partir de então, o Comitê Gestor da Justiça Restaurativa implementou um segundo movimento de consolidação da Justiça Restaurativa no Brasil, para que mais um significativo passo fosse dado, de forma bastante sólida, na efetivação da Política Nacional de Justiça Restaurativa no âmbito do Poder Judiciário, delineada na Resolução CNJ nº 225/2016, apoiando os tribunais na implementação de seus órgãos de macrogestão e orientando os tribunais quanto a formação e capacitação em JR.

A Resolução nº 225/2016 apresenta a Justiça Restaurativa não apenas como um método de resolução de conflitos – apesar de conter um leque deles –, mas como verdadeiro instrumento de transformação social, voltada à conscientização dos fatores relacionais, institucionais e sociais



motivadores da violência e da transgressão, envolvendo os integrantes da sociedade para que todos assumam as suas responsabilidades.

Ena normativa traz balizamentos principiológicos e de fluxo mínimos para a Justiça Restaurativa, de forma a definir sua identidade e a encorajar os Juízes a propor a sua implementação, evitando-se desvios perigosos e indesejados. Ressalte-se que a Resolução CNJ nº 225/2016 estabelece tais definições a partir de contornos e formato abertos para que os diversos modelos de implementação, de estruturação, de formação e de práticas desenvolvidos nas diferentes regiões do país sejam respeitados, desde que de acordo com a moldura formada pelos princípios restaurativos, a fim de não engessar a Justiça Restaurativa em modelos únicos, personalizados, rígidos e fechados.

Ademais, ainda que voltada ao âmbito do Poder Judiciário, como não poderia deixar de ser, dados os limites das atribuições e da competência normativa do CNJ, a Resolução 225 procurou ressaltar que a Justiça Restaurativa é de responsabilidade de todos. Portanto, ela incentiva que, quando os Tribunais e seus Juízes são aqueles que iniciam os programas e projetos de Justiça Restaurativa – o que tem se mostrado importante para a sua sustentação, dada a posição de legitimidade e de garantidores dos Direitos Fundamentais –, estes dialoguem e se articulem com a sociedade civil e com as demais instituições públicas e privadas para a formação de um coletivo que a enraíze como política pública.

O desenho normativo estrutural da Política Nacional de Justiça Restaurativa passa, ainda, pelo incentivo, aos Tribunais, à implantação ou fortalecimento de programas, projetos e ações de Justiça Restaurativa, em toda a sua completude, sempre com respeito às características locais e à autonomia dos Tribunais decorrente do próprio Pacto Federativo, conforme artigos 5º e 6º, 16, 18 e 28-A, da Resolução CNJ nº 225/2016.

Ainda, a Resolução 225 atribui ao CNJ, nos termos de seus artigos 3º e 4º, um papel de incentivo à Justiça Restaurativa. Nesse sentido, editamos o Planejamento da Política Nacional de Justiça Restaurativa, solidamente alicerçado nas diretrizes da Resolução e construído em diálogo com os Tribunais e com a sociedade. Ele considera a diversidade de métodos de implantação e de práticas restaurativas desde que condizentes com os princípios restaurativos; e respeita a autonomia dos Tribunais para a sua implantação de gestão, observadas as diretrizes normativas.

O Planejamento funda-se em cinco pilares.

O primeiro deles diz respeito à implantação e ao fortalecimento da Justiça Restaurativa nas estruturas institucionais dos Tribunais.

Podemos afirmar que essa etapa está praticamente concluída. Todos os TJs e todos os TRFs estão comprometidos com a estruturação de seu respectivo órgão central de macro gestão, competente para formular e desenvolver a política de Justiça Restaurativa. Fizemos esse acompanhamento ao longo do último ano e apenas um tribunal precisa de um auxílio especial. Aliás, com relação a esse apoio, destaco que temos acompanhado individualmente os tribunais, por meio de duplas de membros do Comitê, com reuniões regulares e orientações constantes aos dirigentes.

Na perspectiva dos desafios, destaco que é fundamental que os Tribunais percebam que o órgão de macrogestão não é simplesmente mais um órgão dentro do Tribunal, mas um órgão que precisa estar totalmente conectado com os princípios e valores da JR, e que garanta o espaço de construção coletiva e comunitária.



Por oportuno, destaco as ações que adotamos para apoiar os tribunais no cumprimento da Resolução. Em 2020 entregamos (i) um manual de implantação de programas e projetos de Justiça Restaurativa; (ii) inserção de movimentações restaurativas nas tabelas unificadas e (iii) um Curso nacional sobre “Fundamentos para Implementação da Justiça Restaurativa nos Tribunais”, em uma parceria entre o CNJ e a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM). Capacitamos cerca de 400 magistrados no Brasil para protagonizarem a implantação da JR com qualidade e segurança. Além disso, em 2021 (iv) realizamos reuniões regionais com todos os Tribunais de Justiça do Brasil, durante dois dias. Conversamos com as equipes e com os dirigentes a fim de identificar dificuldades e prestar a assessoria do Comitê Gestor. (v) Também demos suporte ao “Fazendo Justiça”, programa do DMF, especialmente na supervisão da fase final da formação promovida pelo CDHEP em 10 Tribunais selecionados.

O segundo pilar do Planejamento se fundamenta nos artigos 16, § 2º, 17, caput, e 19, caput e parágrafo único, Resolução CNJ nº 225/2016, e atribuiu ao Comitê Gestor da Justiça Restaurativa do CNJ a missão de construir e apresentar um plano pedagógico mínimo orientador de formações, que respeite os diversos métodos de práticas restaurativas e as conecte à concepção ampla da Justiça Restaurativa, mas, ao mesmo tempo, traga balizamentos para a garantia da qualidade das formações e capacitações de Justiça Restaurativa.

Essa tarefa também foi cumprida. A partir dos projetos pedagógicos que orientam as formações e capacitações que vem sendo feitas no país, tanto por Escolas Judiciais ou da Magistratura como por entidades da sociedade civil, bem como de uma consulta pública, entregamos o plano pedagógico mínimo orientador do CNJ.

Em seguida, como terceiro pilar, vêm as ações de articulação sistêmica, interinstitucional, intersetorial e multidisciplinares, conforme previstas, como diretrizes programáticas. Mostra-se fundamental que os órgãos centrais de macro gestão da Justiça Restaurativa dos Tribunais promovam diálogos e conexões internas, com outros órgãos do próprio Tribunal, como Coordenadorias, Presidência, Corregedoria; e externas, com outros Poderes e seus órgãos, como Secretarias estaduais e municipais, com universidades, instituições da sociedade civil organizada, dentre outros.

Em âmbito micro, essas mesmas articulações devem ser efetivadas pelos espaços qualificados locais em que ocorrem as práticas restaurativas, a fim de que os integrantes da sociedade, especialmente as representações dos serviços públicos e privados, possam oferecer suporte às necessidades de ofensores, vítimas e comunidade, e, ainda, empreendam, em seguida, ações e políticas preventivas que visem a desarmar os fatores que levam as pessoas a atos de violência e transgressão.

O quarto pilar do Planejamento refere-se a espaços qualificados e seguros para as práticas restaurativas, com equipe administrativa, formação e manutenção de corpo de Facilitadores de práticas restaurativas, e, ainda, articulação com os serviços públicos e privados disponíveis e com a sociedade civil. Por fim, o quinto e importantíssimo pilar, que trata do monitoramento e da avaliação, conforme artigo 18, da Resolução CNJ nº 225/2016, que ficam a cargo dos Tribunais, por meio de seus órgãos centrais de coordenação, e se mostram fundamentais, pois é por meio deles que será possível entender se um projeto ou uma ação estão ou não se desvirtuando dos





valores e princípios da Justiça Restaurativa, propondo-se, caso assim ocorra, o suporte e o auxílio necessários para que retomem aos eixos.

É possível concluir que os desafios atuais da política se encontram a partir do terceiro pilar do planejamento, ou seja, articulação e monitoramento.

Fazendo frente a essas demandas, implementou-se no TJPR: (i) uma formação essencial auto instrutiva em Justiça Restaurativa, construída pelo próprio Comitê Gestor Nacional e que ficará disponível para toda a comunidade jurídica na plataforma de capacitação do CNJ, (ii) inserimos a Justiça Restaurativa, como critério, na Portaria nº 35/2021, que regulamenta o Prêmio CNJ de Qualidade 2021, (iii) criamos a Rede Nacional de Justiça Restaurativa e, por fim, (iv) expandimos a JR em direção à solução de conflitos nas escolas, de grande riqueza na perspectiva de seus resultados e benefícios sociais.

A formação de uma sociedade pluralista comprometida com a cultura da paz deve começar no ambiente escolar, que, no seu cotidiano, é influenciado pelo contexto social em que está inserido e que se apresenta como complexo e violento. Reproduz, muitas vezes, tanto situações inerentes à comunidade escolar, como outras relacionadas a dificuldades de relacionamento internos da instituição ou, até mesmo, o reflexo de problemas familiares, financeiros, de dependência química, preconceitos, desrespeito às diversidades, jogos de poder existentes no território. Por consequência, o ambiente escolar é permeado por conflitos que muitas vezes não recebem o tratamento adequado, retroalimentando a violência. Ademais, a própria estrutura de convivência, na lógica institucional, tensiona as relações e pode fomentar o conflito e a violência. As formas tradicionais de solução de conflitos, por meio da disciplina punitiva, muitas vezes contribuem para o afastamento dos envolvidos, rompimento de vínculos, sem que a comunidade escolar consiga extrair crescimento e aprendizagem das situações que diariamente se apresentam, prejudicando a convivência e a participação. O resultado dessas tensões vai, em boa parte, chegar ao Poder Judiciário. Daí a importância dessa frente recentemente assumida, que pretende ser protagonista na transformação do tecido social por meio das ações do Comitê Gestor e de todos os parceiros desse desafio.

## 7 CONCLUSÕES FINAIS

O culto à sentença — por meio do qual as estratégias processuais moldam a conduta dos atores do sistema jurisdicional e, não menos relevante, da sociedade em geral, que embora não participe ativamente das disputas judiciais, não ocupa apenas o papel de mera espectadora — merece ser reconduzido à principiologia da colaboração processual, conforme preconizada pela ciência jurídica moderna.

A consolidação da Justiça Restaurativa no Brasil representa uma transformação profunda na forma como o Poder Judiciário compreende e trata os conflitos, especialmente no âmbito do Tribunal de Justiça do Estado do Paraná. Para tanto, além da aceitação de pontos de contato entre o direito positivo e a moralidade, a eticidade e as cláusulas abertas que caracterizam a ciência jurídica moderna, é imperativo concretizar a colaboração como princípio ativo do sistema restaurativo. A construção conjunta de soluções, a escuta, o reconhecimento mútuo e a responsabilização compartilhada superam a concepção hierarquizada e formalista que serviu de paradigma até então.





É imprescindível, portanto, reconfigurar a postura dos operadores do direito, especialmente daqueles que detêm a imparcialidade e a responsabilidade de conduzir, com excelência, a tecnologia civilizatória de resolução de disputas voltada à pacificação social. A centralidade da colaboração na atuação judicial desloca o protagonismo vertical e unidirecional para uma perspectiva participativa, ao buscar identificar não apenas os elementos do problema em foco, mas também captar, em sentido amplo, o maior número possível de argumentos, alternativas e experiências, visando buscar a melhor resposta no empreendimento conjunto da justiça restaurativa.

## **Declaração sobre o Uso de Inteligência Artificial:**

Os autores utilizaram a ferramenta de IA apenas para fins de formatação conforme diretrizes editoriais. Todas as decisões intelectuais e científicas relacionadas ao conteúdo do manuscrito são de responsabilidade exclusiva dos autores.

## **REFERENCIAS**

- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. São Paulo: Edipro, 2001.
- BOURDIEU, Pierre. *A economia das trocas simbólicas*. São Paulo: Perspectiva, 2011.
- CARNELUTTI, Francesco. *A construção do direito*. São Paulo: Martins Fontes, 2001.
- COMOGLIO, Luigi Paolo. L'informazione difensiva nella cooperazione giudiziaria europea. *Revista de Processo*, São Paulo, v. 157, p. 85-102, mar. 2008.
- Carta do Recife sobre Justiça Restaurativa. II Simpósio Brasileiro de Justiça Restaurativa, Recife, 10-12 abril 2006. Disponível em: <https://www.mpmg.mp.br/data/files/CB/D6/AB/D5/D88BC7108A489AC7860849A8/Carta%20do%20Recife.pdf>. Acesso em: 01/06/2025.
- DIDIER JR., Fredie. In: CABRAL, Antonio de Passo; CRAMER, Ronaldo (coords.). *Comentários ao novo Código de Processo Civil*. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2016, p. 19.
- FREITAS, José Lebre de. *Introdução ao processo civil – conceito e princípios gerais*. 2ª ed. Coimbra: Coimbra Editora, 2006.
- HABERMAS, Jürgen. ¿Cómo es posible la legitimidad por vía de legalidad?. *Doxa*, n. 05, 1988, pp. 21-45.
- MITIDIERO, Daniel. *Colaboração no processo civil: do modelo ao princípio*. 4ª ed. rev., atual. e ampl. São Paulo: Thomson Reuters, 2019.
- OLIVEIRA, Vallerie Maia Esmeraldo de. *Processo Negocial Eletrônico (PNe)*. CNJ Boas Práticas, 2025. Disponível em: <https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/295>. Acesso em: 05/06/2025.
- PORTO, Mário Moacyr. *Estética do direito*. *Revista dos Tribunais*, São Paulo, v. 69, n.541, Nov. 1980, p.11-16.
- RODRIGUES DA CRUZ, José. *Filosofia do direito*. São Paulo: Atlas, 2001.
- SANTOS, Juliano Braga; FERNANDES, Bianca Simonelle. *Audiência de Conciliação Permanente*. CNJ Boas Práticas, 2025. Disponível em: <https://boaspraticas.cnj.jus.br/pratica/1277>. Acesso em: 05/06/2025.
- THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Pierre Bourdieu: a teoria na prática. *Revista de Administração Pública*, v. 40, n. 1, fev. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000100003>. Acesso em: 03/06/2025.