

**O TRIÂNGULO DRAMÁTICO NA JUDICIALIZAÇÃO DOS  
CONFLITOS:  
O PAPEL DO JUDICIÁRIO NO CRESCENTE PROCESSO DE  
TRANSFERÊNCIA DE RESPONSABILIDADE**

***THE DRAMATIC TRIANGLE IN THE CONFLICTS JUDICIALIZATION:  
THE JUDICIARY ROLE ON THE GROWING PROCESS OF SHIFTING  
THE BURDEN***

*Táís Schilling Ferraz*

Professora do corpo permanente do Mestrado

Profissional da ENFAM

Doutora em Ciências Criminais

Mestre em Direito

Desembargadora Federal do TRF4

**RESUMO:** O volume de conflitos que ingressa no Judiciário cresce a cada ano. O artigo investiga possíveis causas da judicialização, avaliando duas hipóteses: (a) que o fenômeno esteja relacionado a uma progressiva transferência de responsabilidade nas relações interpessoais; e (b) que o Judiciário esteja contribuindo para o fenômeno, ao atuar de forma reativa. A pesquisa é bibliográfica, documental e explicativa, adotando como referências a teoria do conflito, fundamentos de análise transacional, especialmente o triângulo dramático de Karpman, princípios do pensamento sistêmico e dados sobre judicialização. Ao confrontar elementos da judicialização com tais pressupostos, o estudo confirma as hipóteses e conclui que o tratamento linear e não sistêmico dos conflitos vem transferindo responsabilidades e retroalimentando a litigiosidade.

**Palavras-chave:** Judicialização. Triângulo dramático. Recursividade. Transferência de responsabilidade. Pensamento sistêmico.

**ABSTRACT:** The volume of conflicts entering the Judiciary grows every year. The article investigates possible causes of judicialization, evaluating two hypotheses: (a) that the phenomenon is related to a progressive responsibility transfer in interpersonal relationships; and (b) that Judiciary is contributing to the phenomenon, by acting reactively. The research is bibliographical, documental and explanatory, adopting as references the conflict theory, fundamentals of transactional analysis, especially Karpman's dramatic triangle, and principles of systemic thinking. By confronting elements of judicialization with such assumptions, the study confirms the hypotheses and demonstrates that the linear and non-systemic treatment of conflicts has been shifting the burden and feeding back litigation.

**Keywords:** Judicialization. Dramatic triangle. Recursion. Shifting the burden. Systemic thinking.

## INTRODUÇÃO

Diante da existência de um conflito de interesses qualificado por uma pretensão resistida, e diante da vedação legal ao exercício arbitrário das próprias razões, reconhece-se que Judiciário seja o caminho para a solução pacífica dos conflitos. Trata-se de uma conquista civilizatória. O juiz dirá o direito e adjudicará o bem da vida àquele que reconhecer ser o seu titular. O direito processual civil se desenvolveu sob este pressuposto e desde os tempos imemoriais se reconhece a importância da figura de um terceiro imparcial, com legitimidade para arbitrar conflitos, especialmente os de difícil solução.

A questão é que cada vez mais conflitos, de menor ou maior complexidade, chegam ao Judiciário. E a solução substitutiva, proferida por aquele terceiro imparcial, na prática, não apenas vem se revelando insuficiente ou inadequada, para solucionar muitos desses conflitos, por suas características e origens, como tem funcionado como um fator de retroalimentação da litigiosidade.

Mais do que isso, parece estar havendo uma dependência cada vez maior no Judiciário, com transferência crescente da responsabilidade pela tomada de decisões nas relações sociais. Há uma renúncia, nesse processo, à autonomia na construção, pelos interessados, das soluções para os próprios problemas e uma resistência cada vez menor às frustrações.

E esse quadro não se desenrola apenas diante de conflitos individuais. Com maior ou menor evidência, ele se manifesta, também em conflitos envolvendo pessoas jurídicas, inclusive o Estado, cujos representantes, não raro, parecem preferir que a correção de falhas no serviço seja produto de decisão judicial do que da própria iniciativa de solução, o que pressuporia, muitas vezes, reconhecer e responsabilizar-se por erros, correções de rumos e reparações.

Este artigo tem como objetivo investigar fatores que possam estar produzindo a judicialização crescente dos conflitos. As hipóteses a serem avaliadas são de que: a) a crescente judicialização de conflitos está relacionada a uma também crescente transferência de responsabilidade nas relações interpessoais, que pode encontrar nascedouro ou reforço nos jogos psicológicos descritos pela teoria da análise transacional; b) o próprio Judiciário, por sua cultura organizacional e pela forma reativa com que atua diante da litigiosidade, vem contribuindo para o fenômeno, produzindo recursividade.

Com base em pesquisa bibliográfica, documental e explicativa. Buscando referenciais na teoria geral do conflito, na psicologia e no pensamento sistêmico, a proposta é mapear alguns dos elementos da crescente litigiosidade e avaliar o comportamento dos interessados, ao judicializarem os conflitos, bem como a forma como o Judiciário tem respondido ao fenômeno, relacionando os achados e buscando as possíveis causas para a renúncia gradativa às autonomias e para a tomada, cada vez maior, pelo Judiciário, da responsabilidade na construção de soluções.

Para tanto, inicia-se com a problematização do fenômeno a investigar, introduzindo-se a ideia do conflito como algo natural na sociedade e apontando-se para os elementos que caracterizam a atual tendência à judicialização. Na sequência, apresentam-se algumas ideias provenientes da análise transacional, sobre jogos psicológicos e disfuncionalidades nas relações interpessoais, representados através do triângulo dramático de Karpman, relacionando-as ao efeito recursivo, característico dos problemas complexos e ao arquétipo sistêmico da transferência de responsabilidade. Ao final, os achados são confrontados com a forma reativa pela qual o Judiciário vem tratando dos processos, na avaliação de possível efeito tautológico decorrente das interações entre os elementos investigados.

## 1. DO CONFLITO À JUDICIALIZAÇÃO

O conflito entre duas ou mais pessoas, muitas vezes percebido como algo negativo, a ser evitado ou rapidamente superado é, em verdade, o impulsionador de qualquer mudança. Natural e inevitável nas relações humanas, o conflito surge na medida em que se introduzem alterações em um determinado estado de coisas.

Duas leis da física contribuem para a percepção do fenômeno: a lei da inércia e a lei da ação e reação. Se o corpo que está parado tende a permanecer parado e o que está em movimento, tende a assim permanecer, e se qualquer mudança, seja para imprimir movimento, seja para interrompê-lo, tende a provocar uma reação, é possível compreender que, nas relações interpessoais, qualquer nova ideia ou pretensão de transformar a realidade, tenderá a produzir um movimento contrário. Pelo mesmo princípio, qualquer tentativa de interromper um processo de transformação, já em andamento, encontrará dificuldade em fazê-lo.

O conflito nascerá do choque entre duas ou mais ideias, ou interesses que sejam percebidos como aparentemente inconciliáveis. Será possível observar que, entre aqueles que o experimentam, haverá quem pretenda imprimir mudanças sobre a realidade e quem resistirá.

Compreender e lidar com o conflito são habilidades humanas essenciais. Desde muito cedo, a criança percebe as implicações, ao querer continuar uma brincadeira e ser interrompida ou querer um brinquedo novo e não ser atendido. Com o tempo, aprende diversas formas de tratar o conflito, passando a fazer uso de recursos como tomar a força (violência), convencer (argumentação), negociar (barganha), apelar à ajuda de terceiros (mediação ou atribuição da decisão), manipular (ardil), enganar (trapaça) ou renunciar (evitação do conflito ou submissão).

O conflito de interesses, quando não resolvido pelos próprios interessados, tende a ganhar escala e pode vir a reclamar a intervenção de terceiros (heterocomposição). A evolução civilizatória trouxe consigo a penalização ao exercício arbitrário das próprias razões (no Brasil, a tipificação está no Código Penal, art. 345), e apenas em algumas situações se admite o desforço próprio, na defesa de posições jurídicas.<sup>1</sup> Diante de um conflito de interesses, marcado pela pretensão de um dos interessados em fazer valer sua posição e a resistência do outro, é possível recorrer a estratégias

1 São exemplos de situações de desforço pessoal admitidas, a pronta defesa da posse de imóvel, frente à turbação ou esbulho (Código Civil, art. 1210, §1º) e a legítima defesa (Código Penal, art. 23, II).

autocompositivas, como a negociação, a mediação, a conciliação, a renúncia e a submissão e a estratégias heterocompositivas. Neste último caso, é possível adjudicar (conferir, entregar) a solução a um árbitro (extrajudicial) ou a um juiz, mediante um processo (NEVES, 2016).

Diante da perspectiva de que houve violação de direitos, a judicialização, visando a uma solução adjudicada, tornou-se a via de solução, por excelência. A previsão constitucional, segundo a qual a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito, parece convidar a associar diretamente a ideia de acesso à justiça à ideia de acesso à solução do conflito por um juiz, como houvesse uma relação de dependência entre ambas. O volume crescente de casos novos, que ingressam no Poder Judiciário a cada ano, consolidado e divulgado pelo Conselho Nacional de Justiça, parece refletir esse fenômeno. No ano de 2021, tramitaram no Poder Judiciário 77,3 milhões de processos e ingressaram 27,7 milhões de casos novos (2022). A curva de casos novos por ano no Judiciário tem se mantido em ascensão, salvo no ano de 2020, possivelmente em razão dos impactos da pandemia, já que nem todos os tribunais estavam aptos a transferir, de forma automática, seus serviços para o meio virtual.

Apontando que o mecanismo predominantemente utilizado é o da solução adjudicada dos conflitos, mediante sentença, há muito, Watanabe (2016, p. 51-58) adverte que acesso à Justiça não significa apenas a possibilidade de chegar formalmente aos órgãos judiciários, mas acesso qualificado, que propicie aos indivíduos o acesso à ordem jurídica justa, mediante mecanismos de tratamento adequado dos conflitos, preferenciais ou alternativos à solução substitutiva, como a mediação e a conciliação.

O grau de litigiosidade, porém, vem aumentando e se reflete, também, nos índices de recorribilidade (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2022), seja em decorrência da complexidade dos conflitos, que atualmente se originam da sociedade, seja em decorrência da forma reativa como eles vêm sendo tratados. Grinover (2008, p. 71-76), já sinalizava para a preocupação com o efeito bola de neve, proveniente dessa reatividade, frente à universalidade do acesso à jurisdição, defendendo que a solução não poderia estar apenas no aumento do número de magistrados.

Essa complexidade pode surgir ou ganhar escala, dentre outros fatores, diante da própria forma como se administra os litígios.

Tratar conflitos não equivale, necessariamente, a solucioná-los ou pretender eliminá-los pela invocação de normas jurídicas, exortação ao cumprimento de ordens, ou adoção de medidas suasórias para efetivar o quanto decidido. Dizer quem tem razão, ainda que à luz do Direito, não trará, como efeito automático, a harmonização das relações interpessoais, podendo, inclusive, torná-las ainda mais difíceis, ao alimentar ou retroalimentar sentimentos de frustração, injustiça ou exclusão, que, logo adiante, poderão dar início a novos conflitos. Relações humanas são complexas. Não são se comportam como relações lineares de causa e efeito, nem podem ser previstas, como se estivessem estabelecidas em condições normais de temperatura e pressão. A forma como as pessoas se comportam diante de problemas é contextual e determinada por muitos fatores, que se interconectam nas estruturas de suas relações familiares e sociais.

A atuação substitutiva do Judiciário, embora necessária diante de determinados conflitos, ao se tornar a regra, ao invés da exceção, pode estar potencializando, ao invés de contribuindo para a harmonização das relações na sociedade.

A incursão, que a seguir se faz, no triângulo do drama, talvez possa trazer elementos para a testagem dessa hipótese.

## 2. O TRIÂNGULO DRAMÁTICO

Conflitos e relações disfuncionais que surgem na sociedade, no Estado ou em sistemas menores, como relações interpessoais, famílias, escolas, empresas em variados contextos decorrem, não raro, do desempenho de determinados papéis pelos envolvidos, “como em um *script*, cujo padrão pode ser encontrado desde as fábulas de Esopo até as atuais telenovelas” (FERRAZ, 2022, p. 219).

São os jogos psicológicos, identificados por Eric Berne (BERNE, 1964), ao desenvolver a análise transacional, uma filosofia humanística e, ao mesmo tempo, uma abordagem metodológica da psicologia, que procura identificar e compreender padrões de comportamento que interferem na comunicação e na saúde das relações pessoais, para promover melhorias a partir do desenvolvimento da autonomia, do autoconhecimento e da capacidade de conexão verdadeira.

Na análise transacional, transação é “qualquer movimento ou ação que uma pessoa empreende no seu relacionamento com os outros, provocando outro movimento ou ação de volta” (BERGER, 1999). Jogos psicológicos são transações,

aparentemente racionais, que progridem em direção a um resultado previsível e mascaram a expressão direta do que os interlocutores estão sentindo, como mecanismos de proteção, diante de situações em que se percebem ameaçados. São como armadilhas inconscientes aprendidas na infância, na adolescência e ao longo da vida, que tendem a se repetir, reforçando autopercepções e sentimentos negativos (BERNE, 1964).

Relações disfuncionais seguem esses jogos psicológicos, como se sua complexidade pudesse se reduzir a relações lineares de causa e efeito. Delas se originam algumas espécies de conflitos em que, com maior ou menor complexidade, as pessoas tendem a representar ora o papel de vítimas, ora de salvadores (ou heróis), ora de perseguidores (vilões). Stephen Karpman, que desenvolveu seus estudos a partir das lições de Eric Berne, demonstra essas relações arquetípicas através do triângulo dramático (KARPMAN, 1968, p. 39-43).

Cada um desses papéis (um dos vértices do triângulo), em verdade, é uma dissimulação, uma distorção da realidade. Seu desempenho é uma forma inconsciente de esconder atitudes e sentimentos reais, e tende a desencadear reações automáticas nos interlocutores, que ficam predispostos a assumir posição em um dos outros vértices do triângulo e passam a desempenhar os respectivos papéis.

Embora as pessoas, em relações disfuncionais, tenham tendência ou preferência por permanecer em uma das posições do triângulo, é comum que alternem entre os vértices, quando confrontadas com as sensações que buscam evitar, reproduzindo um sistema de comportamentos codificados.<sup>2</sup> Esse comportamento pode ser identificado nas relações interpessoais simples, mas também pode ser projetado no comportamento de grupos, da sociedade ou mesmo das partes e interessados, em um conflito, judicializado ou não.

### 3. A VÍTIMA

No triângulo dramático, a posição da vítima é a mais importante. Sem ela, nenhum dos outros papéis se desenrola.

Ao vivenciar, como vítima, alguma situação de violência ou injustiça, a pessoa estará propensa a experimentar vários sentimentos, de forma intensa e alternada.

---

<sup>2</sup> FERRAZ, *Op. cit.*, p. 219.

Medo, impotência, raiva, vergonha, culpa, vulnerabilidade, desconfiança, podem estar entre eles.<sup>3</sup>

Essa pessoa não chega à condição de vítima porque assim deseja. Quem está nesse vértice do triângulo é porque sofreu algum tipo de injustiça ou agressão, seja física, psicológica, moral, econômica ou social, sendo natural e esperado que necessite e obtenha de terceiros algum tipo de suporte para superar as dificuldades enfrentadas.

A vivência da agressão ou injustiça pode trazer para aquele que a sofreu o receio de voltar a sentir a mesma dor, de ser traído, utilizado, manipulado, abandonado ou mesmo controlado. Em diversas situações, em razão desse receio, e sentindo-se desamparada, a pessoa pode prender-se ao vértice da vítima no triângulo e, portanto, manter-se no respectivo papel, ainda que sem efetiva consciência disso, resistindo a qualquer movimento ou iniciativa que a retire ou busque sacá-la dessa posição. É nela que a pessoa busca e pode obter não apenas o auxílio e a atenção alheios, mas também o refúgio na sensação de que há alguém ou algo externo que pode ser apontado como causador de seu sofrimento.

Com o tempo, a sensação de dependência vai sendo naturalizada a ponto de a pessoa conceber estratégias para manter-se na posição, desenvolvendo um crescente receio de tomar decisões, tornando-se vítima de seu próprio medo e ansiedade. Aos que, para além de prestar auxílio, buscam retirá-la da condição de vítima, poderá acusar de insensibilidade e incompreensão e mesmo manipular. Sobre essa tendência, Edwards (2011, p. 21) adverte que as vítimas, por vezes, desenvolvem relações perniciosas com seus cuidadores que se sentem impotentes e frustrados, com a sensação de que seu auxílio nunca será suficiente:

*Las Víctimas son personas que mantienen una alta dependencia con aquellos que están a su alrededor y que, además, suelen tener relaciones perniciosas de codependencia en virtud de las cuales reciben cuidados y protección (ánimica, física y financiera). Sin embargo, a pesar de ello, sienten un secreto resentimiento hacia sus cuidadores, toda vez que no les gusta ser tenidas por incapaces o necesitadas. Puede darse el caso de que alguien ayude económicamente a su ex cónyuge o siga*

---

3 FERRAZ, *Op. cit.*, p. 223.

*haciendo trabajos en la casa de ésta —o éste— (rol de Víctima); y la persona beneficiada todavía le critique y le culpe de «portarse mal» y de no estar haciendo lo suficiente por ella (rol de Perseguidor). ¡Hagas lo que hagas a favor de una Víctima natural, nunca será lo suficiente!»<sup>4</sup>*

Quando busca ajuda profissional, não raro, a vítima se frustra ao não encontrar uma solução mágica para os problemas, os quais percebe constantemente a partir de uma perspectiva externa (o problema está lá fora). Poderá tachar de incompetente todo aquele que sugerir que se responsabilize, ela mesma, por alguma mudança.

Por outro lado, aquele que intervém, assumindo a responsabilidade de resolver os problemas da vítima, acaba por reforçar nela o sentimento de falta de autonomia, de incapacidade de cuidar de si mesma, além do ressentimento a que se refere Edwards, por ser tida por incapaz.

É interessante perceber que esse arquétipo de comportamento pode ser identificado em relações de maior complexidade e entre grupos de pessoas. Há um aprisionamento no passado, uma resistência a abandonar o espírito infantil. As vítimas “se enxergam como seres indefesos e inexperientes, incapazes de cuidar de si mesmas ou de fazer qualquer coisa certa”.<sup>5</sup>

Essa atitude atrai ao seu entorno possíveis salvadores (heróis) ou perseguidores (vilões), com os quais inconscientemente as vítimas *transacionam*. Ao vivenciarem tais jogos psicológicos no grupo, as posições acabam sendo intensamente reforçadas.

Retirar uma vítima desse papel requer muito mais do que movimentá-la para outro vértice do triângulo dramático. Será necessário que se sinta suficientemente capaz, com talentos e recursos internos para realizar, com autonomia, suas próprias escolhas e colocá-las em prática.

---

4 EDWARDS, *Op. cit.*, p. 21. Em livre tradução: “As vítimas são pessoas que mantêm uma elevada dependência dos que as rodeiam e que, além disso, tendem a ter relações perniciosas de co-dependência em virtude das quais recebem cuidados e proteção (psíquica, física e financeira). Porém, apesar disso, guardam um ressentimento secreto em relação aos seus cuidadores, porque não gostam de ser considerados incapazes ou carentes. Pode ser que alguém ajude financeiramente o ex-cônjuge ou continue trabalhando na casa dele (papel de Víctima); e o beneficiário ainda o critique e culpe por “mau comportamento” e por não fazer o suficiente por ele (papel de Perseguidor). O que quer que você faça por uma Víctima natural, nunca será suficiente!”

5 EDWARD, *Op. cit.*, p. 22.

Para o que neste ensaio se avalia, a busca insistente do Poder Judiciário para a solução dos conflitos – dos mais simples aos mais complexos – talvez seja uma manifestação desse arquétipo em funcionamento. E a atuação substitutiva do Judiciário, limitada à solução adjudicada e mediante um processo, marcado pelo litígio, talvez esteja reforçando o comportamento, aumentando a relação de dependência e a sensação de incapacidade daquele que pede a tutela do Estado.

As transações da vítima, nos jogos psicológicos do triângulo dramático, desenrolam-se com os arquétipos do salvador (ou herói) e do perseguidor (ou vilão).

#### 4. O SALVADOR OU HERÓI

O salvador é aquele que se coloca imediatamente em ação quando percebe que alguém está ferido, ameaçado ou zangado, preocupando-se constantemente com o bem-estar do outro, demonstrando estar disposto a atender às respectivas necessidades, ainda que renunciando às próprias.<sup>6</sup>

Toma-se por responsável pela felicidade e bem-estar de seus semelhantes e se coloca imediatamente em ação, quando alguém está ferido ou irritado, para reconforta-lo e acalmá-lo, fazendo sua a tarefa de fazer com que a pessoa se sinta bem novamente.<sup>7</sup>

Sente-se orgulhoso de seu desvelo para com o próximo, acreditando que será visto como uma boa pessoa pelos demais.

A pessoa que toma posição neste vértice do triângulo tem propensão para evitar os conflitos; renuncia, para não entrar em disputa, estando, com frequência, disposto a transigir. Com baixa tolerância à agitação emocional, chega a fingir que está tudo bem<sup>8</sup> ao fazer o que os outros pretendem.

Com frequência, o salvador justifica ou mesmo encobre os erros da pessoa que intenta proteger, ao invés de impulsioná-la para que se enfrente de maneira aberta com seus problemas. Isso fomenta a dependência e a transferência de responsabilidade, não sendo raro que se assuma como responsável pelo comportamento de seu protegido.

---

6 FERRAZ, *Op. cit.*, p. 222.

7 EDWARD, *Op. cit.*, p. 13.

8 EDWARD, *Op. cit.*, p. 14.

Com o objetivo de evitar reprovação, evita polêmicas, silencia diante de atitudes inadequadas, verbaliza de forma pouco clara suas necessidades e procura se ocupar das demandas de outros, na maior parte do tempo, o que torna seus relacionamentos mais distantes e superficiais. Isso ocorre, inclusive, na forma como se comunica com as pessoas ao seu entorno, que não conseguem adivinhar o que deseja.

Como tende a renunciar ou encobrir as próprias necessidades, é comum que o salvador acabe por se sentir sobrecarregado, pouco reconhecido por seus sacrifícios ou mesmo desvalorizado.

As concessões do salvador e sua atitude paternalista encobrem uma tendência à baixa autoestima e necessidade de reconhecimento. Seu valor estaria naquilo que pode fazer pelos outros. Há algo de compulsivo na *necessidade* de ser *necessário*. Para isso, é preciso que os demais se mantenham na condição de fragilidade e dependência, reforçando-se o sentimento de que não podem, por si mesmos, resolver seus problemas. Em suas atitudes, o herói não considera aos demais como iguais, os enxerga como seres dependentes e frágeis, o que traz consigo o perigo de que isso se converta em realidade (profecia autorrealizável).<sup>9</sup>

Em muitos casos, o salvador sente-se responsável pelas escolhas dos demais, não apenas interferindo, como dificultando que adquiram autonomia, em um movimento exaustivamente controlador e de disposição para salvar os demais, em busca de reconhecimento.

## 5. O PERSEGUIDOR OU VILÃO

O perseguidor, no triângulo do drama, é aquele que tem especial tendência de agir criticando, hostilizando, julgando, culpando, interrogando, ameaçando ou humilhando os demais. Invoca seu suposto poder para desaprovar o comportamento do outro, presumindo-se sistematicamente com razão e comportando-se com a naturalidade de quem acredita que os demais devem agir conforme sua pretensão. Eventualmente recorre a terceiros para reforçar sua postura.<sup>10</sup> Em relações na família, pode ser aquele pai ou aquela mãe, aquele esposo ou aquela esposa que invoca seu poder para censurar ou subjugar os filhos ou o(a) consorte. Em relações sociais, é o vizinho que reclama; o chefe que insulta; o professor que humilha; a autoridade

9 EDWARD, *Op. cit.*, p. 16.

10 EDWARD, *Op. cit.*, p. 9.

que acusa, ameaça ou pune. Mantém sempre um dedo acusador perante os demais<sup>11</sup> e pressupõe deter o poder de lhes impor condutas e infligir punições, quando não correspondam à sua expectativa. Pode se tornar mestre em desqualificar os demais, inclusive de forma velada ou sutil.

Para um perseguidor, o mundo é dicotômico,<sup>12</sup> dividido em certo ou errado, amigo ou inimigo. Ao se postar como aquele que está sempre certo, seu interlocutor não tem outro remédio que não estar errado. Enxerga o mundo como um lugar perigoso e acredita que precisa atacar para defender-se dos perigos. Aquele que interage com um perseguidor sente-se constantemente compelido a se justificar por seus atos.

A pessoa tende a ocupar esse vértice do triângulo para proteger-se de alguma insegurança ou fragilidade. É comum que seja alguém que não aprendeu, na infância ou na adolescência, a exteriorizar seus sentimentos, ou que precisou reprimi-los; que se perceba privado de méritos ou que tema ser abandonado. Acredita firmemente que expor o que sente o coloca em situação de vulnerabilidade. Assim, aprendeu a sobreviver mascarando suas dores e inseguranças, identificando-se à figura de um pai crítico e controlador. Temendo ser abandonada, a pessoa torna-se possessiva nos seus relacionamentos.

Apesar de adotar uma postura intimidadora, o perseguidor se considera vítima do mal comportamento dos demais. Atribui a seus interlocutores a responsabilidade por fazê-lo agir de forma violenta ou ameaçadora.

Quando confrontado com seus reais sentimentos, ele tende a mudar de posição no triângulo, assumindo a posição de vítima, alguém cujas boas intenções são incompreendidas, cujos esforços não são recompensados. Por outro lado, se não for confrontado, mas seguido ou obedecido, seus pressupostos e comportamento acabam por ser reforçados, o que também mantém, nas demais posições do triângulo, seus interlocutores.

Adverte Edwards que é comum que perseguidores, assim reconhecidos nas suas relações pessoais mais íntimas, sejam publicamente considerados pilares da comunidade, encontrando causas a defender e pessoas contra quem lutar.<sup>13</sup> O

---

11 EDWARDS, *Op. cit.*, p. 8.

12 FERRAZ, *Op. cit.*, p. 221.

13 EDWARDS, *Op. cit.*, p. 10.

resultado dessa busca e apontamento de erros alheios é um ambiente de ganhadores e perdedores, em que nenhum conflito se resolve verdadeiramente.

Independentemente do papel desempenhado, em um triângulo dramático não há adultos, porque não há uma relação saudável. Todos, no fundo, se consideram vítimas e se envolvem inconscientemente em jogos aprendidos na infância ou ao longo da vida, prendendo-se a determinados comportamentos. Ainda que agindo como vilões ou heróis, acreditam não haver outra forma de se relacionar, diante de contextos disfuncionais.

## **6. O TRIÂNGULO DO DRAMA NA JUDICIALIZAÇÃO E NO TRATAMENTO SUBSTITUTIVO DOS CONFLITOS**

É possível identificar as transações entre vítimas, salvadores e perseguidores em muitos conflitos judiciais, intentados com fundamento em direitos individuais ou coletivos.

Nas ações de família, é perceptível a ocorrência de jogos psicológicos entre ex-cônjuges, para a definição de alimentos, guarda de filhos, divisão de bens e diversas situações de conflito que decorrem das relações que se tornaram disfuncionais. Nas questões envolvendo sucessão, da mesma forma, conflitos familiares nascidos de acontecimentos ocorridos há anos, emergem, permitindo a identificação das transações entre vítimas, heróis e vilões, que se reproduzem a anos, se retroalimentam e ganham escala.

Mas não é apenas nos casos que envolvem direitos personalíssimos que se pode perceber a ocorrência dos jogos psicológicos. O fenômeno do triângulo dramático também pode ser identificado em relações que envolvem direitos de consumidores, relações de vizinhança, direitos sociais, como é o caso dos direitos às prestações previdenciárias, à habitação, à saúde, à educação, ao trabalho, entre outros. Nesses casos, os que se consideram titulares dos direitos podem refletir, em suas posturas e manifestações, comportamentos típicos da figura da vítima, enquanto as corporações e o Estado tendem a ser identificados aos vilões e o Judiciário é percebido como tábua de salvação, ao menos até que eventual pleito seja negado.

No ambiente forense, é possível visualizar a alternância de papéis no triângulo de relações que usualmente se estabelece entre partes, magistrados, advogados (ou

defensores públicos) e membros do Ministério Público, especialmente nos casos em que a judicialização aparece como *prima ratio*.

Desde a parte que se percebe como vítima de uma injustiça (a resistência do outro – inclusive do Estado - à sua pretensão) e que, ao invés de sequer tentar solucionar de maneira consensual o conflito, acessa diretamente um juiz a ele transferindo a tarefa e a responsabilidade de resolver o problema, até o juiz que, sem criar ambiente para uma solução consensual, prefere apontar, logo, em decisão liminar ou sentença, aquele que entende ter o melhor direito. Age, para um, como o vingador ou herói e, para outro, como o vilão, garantindo ou suprimindo direitos, censurando comportamentos, apreendendo patrimônio, admoestando ou mesmo punindo.

Os advogados tendem a ser percebidos (e a se perceberem) como os primeiros heróis dos próprios clientes, mas convolam-se em suas vítimas, logo que o processo começa a demorar ou se o resultado do processo for desfavorável. Nesse momento, apontam a responsabilidade para o juiz, a quem se acusa de faltar sensibilidade ou mesmo capacidade jurídica para compreender que o direito deveria ter sido adjudicado a seus clientes. Os membros do Ministério Público ora agem como salvadores, ora como perseguidores, sob a perspectiva das partes ou mesmo dos juízes.

## 7. UM MOVIMENTO RECURSIVO

A recursividade é um dos princípios operadores da complexidade. Sistematizado por Edgar Morin (2005), trata-se de uma tendência de comportamento sistêmico, que pressupõe que as relações de causalidade entre determinados eventos ou comportamentos não são lineares, mas circulares ou mesmo espiralares e que um mesmo evento, quando se observa um fenômeno de forma mais abrangente, pode ser percebido como causa e consequência de si, ou como ensina Vasconcellos, “o produto é produtor daquilo que o produz” (VASCONCELLOS, 2018, p. 116). Daí a noção de feedback,<sup>14</sup> de círculos de influência no comportamento dos elementos dentro de um mesmo sistema. É possível exemplificar com a relação entre seres humanos e sua cultura, ao afirmar que se pode perceber os efeitos da cultura sobre a construção da pessoa e os efeitos da pessoa sobre a construção da própria cultura.<sup>15</sup>

14 A ideia de *feedback*, que é adotada no pensamento sistêmico, remete a qualquer fluxo recíproco de influência. Fala-se em feedback ou retroalimentação, quando uma parte do efeito ou do resultado do comportamento de um sistema volta à sua entrada e influi no comportamento seguinte (FERRAZ, 2022, p. 173).

15 FERRAZ, *Op. cit.*, p. 165.

Morin afirma que os indivíduos fazem a sociedade, que, por meio da cultura, faz os indivíduos. A autonomia da sociedade depende dos indivíduos, cuja autonomia depende da sociedade.<sup>16</sup>

Os fenômenos, especialmente os de natureza complexa, como os conflitos, nascem de interações entre as pessoas, cujo comportamento é determinado por fatores nem sempre facilmente apreensíveis. Podem surgir, inclusive, em decorrência da adoção de perspectivas lineares de causa e efeito sobre acontecimentos, como o apontar de um culpado ou de uma causa exclusiva para uma determinada consequência.

No entanto, conflitos se desenvolvem em um movimento não linear e suas verdadeiras causas tendem a ser mais estruturais, estão conectadas a um contexto, interligadas a mais do que um fator e há círculos recíprocos de influência, daí porque devem ser observados de forma sistêmica.

Tratá-los sem preocupação com essa reciprocidade de influências poderá até resolver juridicamente o processo, depois de muitos recursos, mas o conflito substancial, a chamada lide sociológica,<sup>17</sup> permanecerá ativa e estará sendo alimentada e, com ela, o sentimento de que o problema está lá fora. Soluções lineares atraem atitudes lineares.

A recursividade aparece quando se observam alguns parafeitos da adjudicação nas soluções de conflitos. Aquele que passa, sistematicamente, a entregar, para serem julgados pelos juízes, os problemas que não consegue equacionar, com o tempo, sente-se cada vez mais incapaz de resolvê-los por outros meios, torna-se cada vez mais dependente, adquire menor tolerância à frustração, e, quando não vê atendida sua pretensão, no todo ou em parte, passa a atribuir responsabilidade ao Judiciário, assumindo a condição de vítima de uma injustiça, posição que reforça ainda mais o sentimento de incapacidade e a expectativa de que seus problemas sejam resolvidos por terceiros.

Quanto ao juiz, ao ser chamado insistentemente para resolver todas as espécies de conflito, passa a se reconhecer como o mais capaz de fazê-lo, sentindo-se mais e mais à vontade para tomar decisões substitutivas, convencendo-se de que sabe a

---

16 MORIN, *Op. cit.*, p. 288.

17 A lide sociológica é o conflito primordial. Segundo ensina Bacellar, é da lide sociológica, enquanto relação conflituosa, e não apenas da lide processual apresentada nos autos, que deve o Judiciário se ocupar, o que as soluções adjudicadas dificilmente alcançam (BACELLAR, 2012, p. 87-90).

melhor resposta para todos os conflitos. Quando confrontado com a frustração de não ver cumprida alguma decisão que encontra inexequibilidade na vida real, tende a reagir, invocando seu poder de substituir a vontade das partes, num movimento tautológico, que gera litigiosidade e que acaba por reforçar a percepção, inclusive para o juiz, de que a solução está no Judiciário.

Soluções lineares em relações interpessoais *regurgitam*. Produzem *feedback* de compensação, o que significa que quanto mais se imprime esforço para resolver um problema, maior parece ser o esforço necessário (SENGE, 2017, p. 118). Nessas situações, que podem ser associadas à ideia de transações (da teoria da análise transacional antes mencionada), “o vencido dificilmente é convencido pela sentença e o ressentimento, decorrente do julgamento, fomenta novas lides, em um círculo vicioso” (FERRAZ, 2006).

A litigiosidade, enquanto fenômeno, está fortemente relacionada à tentativa de dar soluções lineares a problemas complexos e sujeitos a dinâmicas recursivas. Meadows refere-se aos *feedback loops*, ao tratar dessa circularidade ou retroalimentação dentro dos sistemas, explicando que toda a informação emitida por um elemento do sistema acaba sendo recebida pelo próprio emissor (MEADOWS, 2008). Vasconcellos adverte que a causalidade circular, quando recursiva, é ainda mais intensa do que a mera retroalimentação, podendo ser representada por um redemoinho (VASCONCELLOS, 2018, p. 116). Não por outra razão, utiliza-se, nos estudos sobre mediação, a expressão espiral do conflito, para trazer a ideia de que o conflito não apenas se mantém, como se intensifica a cada interação.

É provável que se originem novos sintomas daquele mesmo problema, num movimento em espiral. Em paralelo, daí poderá também nascer o descrédito nos mecanismos institucionais de solução pacífica de controvérsias e, com isso, o apelo à força, à manipulação ou à própria evasão, frente a novos conflitos.

Para o vencedor, por outro lado, nasce a expectativa de que o Judiciário é o caminho, por excelência, para a solução de qualquer conflito, o que, em alguma medida, o dispensa da busca de alternativas na própria autonomia e criatividade, para lidar com as frustrações do dia-a-dia. De última *ratio*, o Judiciário passa a ser a primeira alternativa diante das frustrações. A busca de danos morais frente a toda a sorte de insatisfações com o comportamento alheio aparenta ser uma manifestação desse fenômeno.

Em ambos os casos, parece haver um processo de vitimização: ou o sujeito se considera vítima daqueles com quem entra em conflito, buscando a salvação no Judiciário para tudo o que o incomoda, ou se considera vítima do Judiciário, quando sua pretensão não vem a ser atendida por uma sentença.

O posicionamento, em qualquer dos vértices do triângulo, acaba por ser reforçado.

Não por outra razão, uma das primeiras missões de um mediador de conflitos, ao ter em mira a real lide sociológica, é auxiliar os interessados a saírem de suas posições – o que, na esteira do que aqui se investiga, significa romperem com a dinâmica de um triângulo dramático – e identificarem os interesses subjacentes ao que está sendo apresentado, aquilo que realmente pretendem ou precisam ver assegurado.<sup>18</sup>

Relações interpessoais, como já afirmado, não se desenvolvem em condições normais de temperatura e pressão (as conhecidas CNTP da física clássica). Sofrem o influxo de muitos fatores, que podem atuar no presente ou serem originados do passado. Interconectam-se, sujeitam-se à incerteza, ao contexto, à instabilidade e, inclusive, à influência daquele que as observa. São como organismos vivos, o que significa que problemas nascidos dessas relações não devem ser abordados de forma fragmentada. Daí a necessidade de tratá-los de forma sistêmica, o que significa dar atenção às suas interconexões, buscar compreender a dinâmica que está nas suas estruturas, os valores que os mobilizam, o propósito.<sup>19</sup> Conflitos tendem a nascer da tentativa de solucionar problemas multicausais e multifacetados de forma linear e cartesiana. Tratá-los com a mesma abordagem, atuando de forma superficial, sobre seus sinais mais visíveis, poderá torná-los ainda mais complexos (FERRAZ *In*: LUNARDI; CLEMENTINO, 2021, p. 413-437).

No entanto, é bastante comum a tentativa de tratar um problema complexo, como pode se tornar um conflito, atuando sobre sinais exteriores, seus sintomas

---

18 A distinção entre interesse e posição é importante, inclusive para a utilização de métodos alternativos de solução de conflitos. Quando uma negociação se estabelece a partir das posições, os negociadores se tratam como oponentes; se um ganha, o outro perde. Já na negociação baseada em princípios, o foco está nos interesses subjacentes dos envolvidos, havendo espaço para que possam ser tratadas as dificuldades relacionais que estão produzindo o problema. São os interesses que definem o problema. O Conflito é “entre necessidades, desejos, preocupações e medos de cada lado” (FISHER; URY; PATTUN, 2018, p. 66)

19 MEADOWS, *Op. cit.*

mais apreensíveis (FERRAZ, 2022, p. 192). Trata-se do funcionamento de um dos principais arquétipos dos sistemas: a transferência de responsabilidade.

Os arquétipos são como padrões de comportamento identificados nas estruturas dos mais variados sistemas. Segundo Senge,<sup>20</sup> há um número relativamente pequeno desses padrões, a sugerir que os problemas, ainda que sejam complexos, seguem determinadas histórias que se repetem.

Questões de maior complexidade têm causas subjacentes, muitas vezes ocultas em suas estruturas. Abordá-las de forma fragmentada, sobre o que está na superfície, além de ser insuficiente, acaba por produzir efeitos contrários aos esperados.

Esse movimento fica claro, quando se observa a transformação em jurídico de um problema que tem por origem, *v.g.*, em uma dificuldade econômica, como a de adimplir um contrato. O que a pessoa realmente necessita pode estar longe daquilo que ela pede ao juiz. E o processo tende a distanciar ainda mais a necessidade primordial daquilo que pode ser alcançado de forma objetiva. A judicialização, com a juridificação de um conflito, extraindo do contrato algo que possa ser questionado, muitas vezes, mascarará os reais motivadores do problema. E o tratamento que virá, com o acolhimento ou rejeição de uma tese jurídica, também atuará sobre a superfície. As causas daquela dificuldade possivelmente permanecerão ativas e produzindo outros sintomas, como a negativação em cadastros de inadimplentes, a impossibilidade de novamente contratar, entre outros. Além disso, transfere-se toda a expectativa para os sintomas do problema, como se o processo fosse um fim em si mesmo. Lança-se mão de todos os remédios processuais para tratar aquele sintoma, que pode ser uma cláusula contratual ou a negativação em um cadastro, que, se resolvidos, não terão alcançado a raiz do problema, que não é jurídico, mas econômico.

Nos conflitos envolvendo relações familiares esse arquétipo é ainda mais evidente. A dificuldade de comunicação entre ex-cônjuges, problema central, que decorre de fatores que estão nas estruturas de uma relação conjugal que chegou ao fim, produz inúmeros sintomas, desde questões mais graves, como a administração da decisão sobre guarda do filho comum ou o debate sobre valor da pensão, até questões aparentemente simples, como a ausência de consenso quanto à escola onde matricular o filho ou o médico que deverá ser consultado.

---

20 SENGE, *Op. cit.*, p. 162.

A atuação direta do juiz sobre esses sintomas, sem atenção à raiz dos sintomas, que está na dificuldade de comunicação e no que a vem gerando, acabará por ampliar o problema de base e, além disso, transferirá todas as atenções para a sintomatologia. Bacellar utiliza a metáfora do holofote, para explicar que na medida em que todos se ocupam do que está iluminado (a lide processual, com suas questões jurídicas, processuais ou materiais), deixa-se de trazer luz para outros aspectos relevantes (BACELLAR, 2012, p. 87-90). É como se o grande problema fosse o próprio sintoma. Decidir sobre isso atrairá litigiosidade, como num jogo psicológico, com a judicialização de frustrações futuras, com a recorribilidade intensa das decisões, com o reforço à dependência nas soluções adjudicadas e com a pressuposta renúncia à autonomia, pelos verdadeiros interessados, à construção de soluções e de responsabilização por suas escolhas. A decisão será do juiz e, se não for a que a pessoa espera, o responsável estará lá fora.

A atenção ao arquétipo da transferência de responsabilidade, portanto, pode auxiliar a compreender a dinâmica disfuncional, que não apenas gera e mantém ativos os conflitos, como também atrai judicialização e recorribilidade. É preciso que o Judiciário perceba que vem desempenhando um papel de reforço nessa dinâmica.

## **8. O JUDICIÁRIO ENTRANDO NO TRIÂNGULO**

Ao conduzir um processo e tomar decisões de caráter substitutivo, não raro, o juiz aponta erros, critica e reprova comportamentos, faz ameaças, inflige punições, interdita e ordena condutas, utilizando-se, comumente, de linguagem violenta, que, em muito, se assemelha à linguagem colérica de um perseguidor. A comunicação no processo é especialmente violenta, carregada de expressões que ressoam poder (v.g. “determino que...”; “sob pena de...”; “requisite-se...”) ou censura.

Não é incomum, também, que um juiz se perceba e seja percebido como um salvador (e, em um estágio mais avançado, identifique-se ou seja identificado com a figura do juiz Hércules, para utilizar a alegoria de François Ost (1993), que, com o poder de levar o mundo nas costas), assume para si a solução de todos os conflitos, presumindo-se capaz de fazê-lo, em lugar de todos os que, de alguma forma poderiam contribuir para a solução.

O movimento pode ser percebido, também, na atuação do Ministério Público, ao movimentar a tutela coletiva de direitos, sob o pressuposto da omissão ou erro

dos agentes públicos ou organizações públicas e privadas, para indicar políticas públicas a serem necessariamente implementadas e como devem sê-lo, substituindo-se, na escolha de caminhos, aos verdadeiros responsáveis e requerendo que o juiz acolha sua iniciativa, ordenando que se implementem as medidas propostas. Nesse movimento, não é rara dinâmica em que figura o Ministério Público como salvador e o juiz como sua *longa manus*. A menos que o juiz se negue a deferir os pedidos, caso em que, convola-se, aos olhos do salvador, em um perseguidor e passa a ser apresentado como tal, inclusive nas razões de um recurso. Cada qual, porém, no fundo, se percebe como vítima da incompreensão do outro, o que gera frustração, num movimento tautológico e nada saudável.

Um certo distanciamento dessas imagens, convida a avaliar outros cenários e a investigar se essas atitudes não se manifestam, em certa medida, nas relações institucionais, em que parlamentares ou membros do Poder Executivo, ao invés de construírem soluções no plano da política, buscam a atuação do Judiciário, diante de todo e qualquer conflito, à espera de soluções essencialmente dicotômicas, protegidos de terem que assumir o protagonismo e as consequências da tomada de decisões difíceis, em cenários complexos.

Em alguma medida, a dinâmica vítima-perseguidor-salvador se manifesta ou se intensifica com a busca insistente pelo Judiciário, diante de quaisquer conflitos e com a aceitação do papel de salvador pelos juízes, que entregam, com cada vez mais frequência, soluções substitutivas para os pedidos de intervenção.

Ao assumir a responsabilidade de definir como se devem estabelecer relações interpessoais ou interinstitucionais – das mais simples às mais complexas -, convertendo-se na solução primeira para os problemas, o Judiciário neutraliza, em alguma medida, a autonomia e o possível protagonismo dos reais interessados e responsáveis, que, por sua vez, renunciam ao direito de construção de possíveis caminhos, protegendo-se das consequências de suas escolhas, num movimento recursivo e que se retroalimenta, que pode ser visualizado como uma espiral.

Com o tempo, os próprios magistrados passam a vivenciar o risco de cair nessa dinâmica infantil, acreditando que, ao interpretar e aplicar o Direito, trarão as melhores soluções para os conflitos. Assumem, cada vez mais, as escolhas e, com elas, as consequências. Passam a crer que são os grandes responsáveis por um mundo melhor e que nessa atuação substitutiva reside sua necessidade, importância

e missão, o que produz outras tendências que caracterizam a atuação do salvador, em especial a baixa tolerância a erros e a necessidade do uso cada vez maior de instrumentos de controle do comportamento, o que, a depender da resistência, os faz oscilar entre o vértice do salvador e o do perseguidor.

O desempenho desses papéis empurra ou mantém, nos demais vértices do triângulo, a vítima e aqueles que o salvador considera serem os responsáveis pelo problema (vilões). A sensação de injustiça, experimentada pela parte no processo judicial, pode estar tanto na origem da busca pelo Judiciário para a solução de problemas, como no próprio resultado de uma decisão judicial contrária aos seus interesses, quando, ao final, resulta vencida. De uma forma ou de outra, para uma ou outra parte, o Judiciário, atuando de forma substitutiva, tende a reforçar o sentimento de que *o problema está lá fora*, ou seja, de que há alguém a quem atribuir a responsabilidade pelo revés nas expectativas criadas.

Nesse movimento, o juiz, inicialmente percebido como possível salvador, convola-se em perseguidor aos olhos do vencido, que, no papel de vítima, vivencia a mesma dinâmica disfuncional. Aos próprios olhos, o juiz também se percebe como vítima, seja da incompreensão quanto às decisões que adotou, seja da falta de reconhecimento da sociedade ou do próprio Poder Judiciário à sua dedicação.

É uma dinâmica em que todos renunciam a relações saudáveis.

Ela vem reforçada, externamente, pelos impactos, sobre a atividade dos juízes, da atual política eficientista, que produz seu próprio efeito tautológico.

## **9. O MOVIMENTO EFICIENTISTA NO JUDICIÁRIO E SEU EFEITO TAUTOLÓGICO SOBRE A LITIGIOSIDADE**

É necessário que, a cada ano, sejam julgados mais processos do que o número de distribuídos; que seja reduzida a taxa de congestionamento; que sejam decididos com prioridade os processos mais antigos – invariavelmente aqueles cuja complexidade não permitiu que fossem prontamente decididos e que talvez sejam os menos tratáveis por soluções adjudicadas.<sup>21</sup>

---

21 As metas do Poder Judiciário são anualmente estabelecidas em encontros nacionais de representantes dos tribunais. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/gestao-estrategica-e-planejamento/metas/>. Acesso em: 4 mar. 2023.

A cada ano, à custa de investimentos em gestão de pessoas, gestão de processos e tecnologia, tem aumentado o volume de decisões judiciais.<sup>22</sup> Consegue-se julgar mais processos do que a capacidade de compreensão individual dos conflitos é capaz de apreender. Sessões de julgamento nos tribunais, com duração de uma tarde, sacramentam julgamentos de centenas e, por vezes, milhares de processos. Cada magistrado, por ano, soluciona uma média de 1.558 processos, o que significa ter presumidamente resolvido, diariamente, 6,3 processos.<sup>23</sup>

A solução heterocompositiva tem supremacia no ambiente do Judiciário. Contribuindo nesse movimento, conforme aponta Bacellar, os tribunais adotaram, historicamente, o critério da produtividade, para fins de aferição do merecimento dos juízes, representado na quantidade de sentenças de mérito (BACELLAR, 2016, p. 70).

Há uma forte crença por trás disso: É preciso ser célere, ainda que não haja clareza ou consenso quanto ao real propósito da celeridade, que, sem dúvida, não é um fim em si.

O valor celeridade, que materializa a política efficientista do Poder Judiciário, parece ser aquele mais reconhecido como válido. De sua expectativa partiu, ao longo da história, a maior concentração de críticas à atuação dos juízes, considerados lentos e com baixa capacidade de produção. Não por outra razão, os princípios da eficiência e da celeridade ganharam *status* constitucional (Constituição, arts. 37 e 5º, LXXVIII) e as reformas processuais estiveram fortemente orientadas para o tempo do processo. Talvez isso explique o insistente foco na produtividade.

---

22 O relatório Justiça em Números, editado pelo CNJ, traz dados sobre o índice de produtividade por magistrados, volume de decisões e variação da taxa de congestionamento. A produtividade dos juízes sempre foi ascendente. A curva teve decréscimo apenas no ano de 2020, possivelmente em razão da pandemia, considerando que nem todos os tribunais estavam preparados para transferir totalmente sua atuação para o meio eletrônico. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 4 mar. 2023.

23 Segundo o Relatório Justiça em Números, editado pelo CNJ, no ano de 2021, houve “elevação da produtividade média dos(as) magistrados(as) em 11,6%, com média de 1.588 processos baixados por magistrado(a). Considerando apenas os dias úteis do ano de 2021 e sem considerar a existência de períodos de recessos (mas considerando férias), o valor implica a solução de aproximadamente 6,3 processos ao dia. O Índice de Produtividade dos(as) Servidores(as) da Área Judiciária cresceu 13,3%, o que significa uma média de 16 casos a mais baixados por servidor(a) em relação a 2020. O aumento da produtividade ocorreu de forma coordenada, pois foi verificada em ambos os graus de jurisdição” (CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 4 mar. 2023, p. 308).

No entanto, como já se afirmou, a porta de entrada do Judiciário registra, a cada ano, um volume maior de casos novos, com expectativa de soluções adjudicadas, a sinalizar para alguma séria disfunção no sistema em execução.

Quanto mais se substitui as partes na sua capacidade de resolver conflitos, mais a comunidade jurisdicionada parece entregar aos juízes as decisões sobre suas vidas, abdicando da autonomia de construir soluções. Há tautologia nesse fenômeno e, por sua reação, o Judiciário reforça essa dependência.

Soluções substitutivas e adjudicadas tendem a contribuir para ampliar a espiral do conflito, porque dificilmente alcançam seus reais motivadores. E mesmo sentenças homologatórias, provenientes de acordos obtidos de afogadilho, pouco produzem em termos de pacificação social. Trata-se, como visto, do fenômeno da recursividade.

Em reação direta à quantidade de casos novos, o Judiciário vem encontrando mecanismos para produzir cada vez mais decisões. Esse sinal é recebido pelo requerente de seus serviços que, convencendo-se de que é mais rápido e simples entregar a solução ao Judiciário do que construir uma solução negociada, sente-se estimulado a buscar o mesmo caminho, a cada novo conflito, o que gera a necessidade de esforço cada vez maior na resposta pelo Judiciário. Da mesma forma como ocorre na espiral do conflito, o movimento tende a se expandir e, em algum momento, parece já não importar mais (nem é possível enxergar e tratar) o que deu origem aos 77,6 milhões de processos que tramitaram no Judiciário no ano de 2021.

## CONCLUSÃO

A cultura adversarial é o caldo em que forjados os profissionais do direito. Em um processo de abstração da realidade, devota-se fé à ideia de que conflitos complexos serão resolvidos, após um processo estruturado, pelo mero efeito de uma decisão que reconheça a existência de um direito ou que determine alguma providência.

Buscando referências na teoria do conflito, na psicologia e no pensamento sistêmico, este trabalho dedicou-se a questionar esse dogma e a investigar algumas dinâmicas que estão relacionadas ao fenômeno crescente da judicialização dos conflitos.

Ao finalizar o estudo, impõe-se responder positivamente à primeira hipótese formulada, de que a judicialização de conflitos estaria relacionada a uma crescente transferência de responsabilidade nas relações interpessoais, que poderia encontrar nascedouro ou reforço nos jogos psicológicos descritos pela teoria da análise transacional, em especial no triângulo dramático.

Verificou-se que os conflitos, ao serem tratados pelas próprias partes ou pelo Judiciário de maneira linear e sem atenção à complexidade das relações que a eles dão origem, tendem a se amplificar, em um movimento recursivo ou tautológico, o que vem confirmar a segunda hipótese formulada, de que o Judiciário, pela forma reativa com que atua diante da litigiosidade, vem contribuindo para o aumento da litigiosidade.

Ao se deparar com uma pretensão resistida e antes de qualquer tentativa de equacionar diretamente o conflito, fazendo uso das próprias capacidades autocompositivas, tem sido comum que aquele que se sente vítima da resistência ou da incompreensão de um terceiro, frente aos seus interesses, escolha chamar diretamente o Judiciário, na busca de uma solução substitutiva.

Ao ser atendido, o requerente se sente protegido e vinculado a essa proteção. Quando não atendido, sente-se castigado e inconformado, num movimento que alimenta o problema inicial e que tende a gerar uma dependência cada vez maior em soluções substitutivas à eventual busca de consenso, o que se manifesta em recursos e novos processos, ou no apelo à violência, em suas diversas formas de expressão, ou, ainda, em renúncia ao direito, na tentativa de se proteger de um conflito, uma escolha que tende a se convolar no nascedouro de outros problemas. Vencendo ou perdendo a querela judicial, a parte atribuirá ao juiz a responsabilidade pelas consequências – nem sempre antevistas – que decorrerão da decisão. Haverá um culpado a apontar: *o problema continuará lá fora.*

Esse mecanismo, que revela certa dose de imaturidade, acaba sendo reforçado, em um processo de causalidade recursiva, pela forma como o Judiciário tende a responder à demanda de processos sob sua jurisdição.

Deparando-se com um conflito que as partes não puderam ou não souberam resolver, um juiz decide quem tem o melhor direito e a esse adjudica o bem da vida, nos limites do que foi postulado. Ao arbitrar toda a sorte de conflitos, e ao ter que fazer uso da força, por vezes, para tornar efetivas suas decisões, um juiz acostuma-se

a agir como um pai julgador da conduta daqueles sob sua responsabilidade. Ele não apenas assegura direitos, como também censura, exorta, ameaça, castiga, interdita, restringe direitos.

Nesse caminho, tende a desenvolver a convicção de que, por dever de ofício, sabe o que é certo e é errado; qual a melhor forma de resolver um problema. Confrontado com o volume crescente de trabalho, com as metas de produtividade, com eventuais reformas de suas decisões e com a inconformidade dos vencidos, afirmada nos recursos interpostos, este mesmo juiz se refugia num certo isolamento e sente-se, também ele, vítima da incompreensão e da desvalorização de seus esforços.

Toda essa dinâmica disfuncional vem contribuindo para os índices de judicialização de conflitos e de recorribilidade nos processos. Ela é, também em si, um problema complexo, a reclamar intervenções em perspectiva sistêmica.

De se questionar, porém, em que medida a reatividade à judicialização e à recorribilidade, que vem caracterizando o comportamento do Judiciário, está contribuindo para a redução dos conflitos na sociedade. É tempo de se perguntar se a execução de metas de produtividade cada vez mais desafiadoras, a adoção de soluções adjudicadas como mecanismo primordial de resposta às demandas, a automatização exponencial de procedimentos, o uso de jurisprudência defensiva, entre outras medidas, estão servindo como instrumentos de harmonização das relações sociais, missão maior do Judiciário, ou se, na interação com tantos outros fatores, estão favorecendo a retroalimentação da litigiosidade.

## REFERÊNCIAS

BACELLAR, Roberto P. Nas soluções autocompositivas o juiz não está limitado nem deve ficar adstrito ao pedido e à contestação (lide processual). **Revista da Escola Nacional da Magistratura**, Brasília, v. VII, n. 6, p. 87-90, nov. 2012.

BACELLAR, Roberto Portugal. **Mediação e Arbitragem**: São Paulo: Saraiva, 2016.

BERGER, Leoni. **Estudo do emprego de técnicas da análise transacional e da programação neurolinguística na melhoria da comunicação pessoal e organizacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – UFSC, Florianópolis. 1999. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/80569/139040.pdf?sequence=1>. Acesso em: 01 nov. 2022.

BERNE, Eric. **Games People Play**: The psychology of human relationships. New York: Grove Press, 1964.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA. **Relatório Justiça em Números ano-base 2021**. Brasília: CNJ, 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/pesquisas-judiciarias/justica-em-numeros/>. Acesso em: 4 mar. 2023.

EDWARDS, Gill. **El Triângulo Dramático de Karpman**: Como transcender los roles de Perseguidor, Salvador o Víctima. Tradução José Real. Madrid: Gaia Ediciones, 2011. Ebook.

FERRAZ, Taís Schilling. **A conciliação e sua efetividade na solução dos conflitos**. **Jornal O Sul**, Porto Alegre, 27 ago. 2006. Caderno Colunistas, p. 3. Disponível em: <https://www.academia.edu/56914798>. Acesso em: 4 mar. 2023.

FERRAZ, Taís Schilling. Problemas complexos são organismos vivos: A adoção da perspectiva sistêmica na atuação dos Centros de Inteligência. *In*: LUNARDI, Fabrício C.; CLEMENTINO, Marco B. M. **Inovação Judicial**: Fundamentos e Práticas para uma jurisdição de alto impacto. Brasília: ENFAM, 2021. p. 413-437.

FERRAZ, Taís Schilling. **Um olhar sistêmico sobre a violência no Brasil: A insuficiência dos mecanismos de controle e repressão**. Londrina: Thoth, 2022.

FISHER, Roger; URY, William; PATTUN Bruce. **Como chegar ao SIM**. Tradução Rachel Agavino. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. p. 66. Ebook.

GRINOVER, Ada Pellegrini. Os fundamentos da Justiça Conciliativa. **Revista IOB de Direito Civil e Processual Civil**, n. 25, p. 71-76, abr. 2008.

KARPMAN, Stephen B. Fairy Tales and Script Drama Analysis. **Transactional Analysis Bulletin**, v. 7, n. 26, p. 39-43, 1968. Disponível em: <https://karpmandramatriangle.com/pdf/DramaTriangle.pdf>. Acesso em: 4 mar. 2023.

MEADOWS, Donella. **Thinking in Systems**: A Primer. Vermont: Chelsea Green Publishing, 2008. Ebook.

MORIN, Edgar. **Ciência com Consciência**. Tradução Maria D. Alexandre e Maria A. S. Dória. 8va edição. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

OST, François. Júpiter, Hércules e Hermes: tres modelos de juez. **Doxa – Cuadernos de Filosofia Del Derecho**, Universidade do Alicante, n. 14, 1993.

SENGE, Peter M. **A Quinta Disciplina**: A arte e a prática da organização que aprende. 34ta edição. Tradução Op Traduções; Gabriel Zide Neto. Rio de Janeiro, BestSeller, 2017.

VASCONCELLOS, Maria José E. de. **Pensamento Sistêmico**: O novo paradigma da ciência. 11ra edição. Campinas: Papyrus, 2018.

WATANABE, Kazuo. Política pública do Poder Judiciário Nacional para tratamento adequado dos conflitos de interesses. *In*: BACELLAR, Roberto Portugal; LAGRATA, Valéria Ferioli. **Conciliação e Mediação**: Ensino em construção. São Paulo: IPAM-ENFAM, 2016. p. 51-58.