

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

VOLUME 1

2ª Edição

(versão e-book)

(De acordo com as Resoluções nº 288/21 e nº 141/20 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho – CSJT e Resolução nº 125/10, do Conselho Nacional de Justiça - CNJ)

Luiz Antonio Loureiro Travain

2021

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Copyright © 2021

Todos os direitos reservados.

ISBN: **9798741124116**

São Paulo | Brasil.

Todos os direitos reservados nos termos da Lei Federal nº 9.610 de 19 de fevereiro de 1998 e Lei 9.609 de 19 de fevereiro de 1998.

De acordo com as normas da APAs.

Como citar: Travain, Luiz Antonio Loureiro (2021). Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista. Volume 1. 2ª Edição. São Paulo. Brasil. Amazon

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Dedicado àqueles que buscam a disseminação da Cultura de Paz.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Agradeço à Deus, à minha família e a todos os amigos que contribuíram para o desenvolvimento dessa obra.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

“Que, como as guerras nascem na mente
dos homens, é na mente dos homens que
devem ser erguidas as defesas da paz”

Ato constitutivo da UNESCO -ONU,
16 de Novembro de 1945

Sobre o autor:



LUIZ ANTONIO LOUREIRO TRAVAIN

- Vencedor do Prêmio Conciliar é Legal, X Edição, Conselho Nacional de Justiça, categoria Instrutor de Mediação.
- Coautor do projeto vencedor do Prêmio Conciliar é Legal, X Edição, Conselho Nacional de Justiça, categoria Tribunais Regionais do Trabalho.
- Coautor de outros projetos premiados - Conciliar é Legal - CNJ.
- Diretor do Núcleo permanente de Métodos Consensuais de Resolução de Disputas - NUPEMEC-JT2 do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região - São Paulo.
- Doutorando em Direito Econômico e Empresarial, Universidade Internacional Ibero-americana do Mexico – UNINI.
- Mestrado internacional em *Máster Universitario en Resolución de Conflictos y Mediación* (Santander, Espanha - Universidad Europea Del Atlántico).
- Pós graduado em Conciliação, Mediação e Arbitragem.
- Pós-graduado em Direto Educacional.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

- *Conflict Resolution Course - Chicago Institute of Business.*
- *Successful Negotiation Skills Course - Chicago Institute of Business.*
- Conciliador e mediador formado pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT.
- Conciliador e mediador formado pela Escola Judicial do Tribunal Regional do Trabalho da 2.a. Região.
- Foi advogado militante e membro da Comissão de Direitos Humanos da OAB/SP - 21ª Subseção - Bauru.
- Membro do Comitê de Política de Priorização de 1ª Instância do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região - SÃO PAULO (Biênios 2018 – 2020 e 2020 – 2022).
- Membro do Comitê Gestor de Orçamento do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região - SÃO PAULO (Biênios 2018 – 2020 e 2020 – 2022).
- Membro do Comitê Gestor de Pessoas do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região - SÃO PAULO (Biênios 2018 – 2020).
- Membro do Comitê de Planejamento Estratégico do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região - SÃO PAULO.
- Autor de vários livros e artigos sobre o tema.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Sumário

Introdução	13
CAPÍTULO 1: A Cultura de Paz e Sistema Multiportas	16
1.1. A mediação e a conciliação na história, na estrutura e nos procedimentos da Justiça do Trabalho – A Cultura de Paz nas relações de trabalho	16
1.1.1. Gráfico cronológico do desenvolvimento da Cultura de Paz na Justiça do Trabalho – estrutura e procedimentos	35
1.2. A Cultura de Paz. Alguns dizeres estratégicos e ideológicos – Visão geral	36
1.3. A Política Nacional de Tratamento Adequado de Conflitos no sistema brasileiro e a Gestão estratégica de conflitos e disputas	47
1.3.1. Resolução nº 125/2010 - Conselho Nacional de Justiça – CNJ – Estrutura e atribuições	52
1.3.2. Situação Atual da política Judiciária de Tratamento de Disputas na Justiça do Trabalho	58
1.4. Resolução nº 174/2016 - Conselho Superior da Justiça do Trabalho – CSJT	62
1.5. Gestão e qualidade em processos no NUPEMEC-JT e CEJUSCs-JT de 1º e 2º Grau	77
1.5.1. Gestão de qualidade no NUPEMEC-JT	77
1.5.2. Gestão de qualidade nos CEJUSCs-JT 1º e 2º grau	106
1.5.3. Gestão de Qualidade e Correições	112
CAPÍTULO 2. Sistema e Tribunal Multiportas	113
2.1. Sistema Multiportas de Solução de Conflitos e o Acesso ao Poder Judiciário: Uma visão estratégica	113
2.2. O Sistema Multiportas de Solução de Conflitos e a Justiça do Trabalho	120

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

2.3. Princípio da Adaptabilidade e o Sistema Multiportas	124
CAPÍTULO 3. O ensino-educação e a Cultura de Paz	126
3.1. A Educação em Conciliação como gestão estratégica para a disseminação de uma Cultura de Paz	126
CAPÍTULO 4. Moderna teoria do conflito, teoria da comunicação e visão sistêmica aplicadas na JT e a conflitologia	133
4.1. Conflitologia como elemento estratégico para a Gestão de conflitos: uma breve análise geral	133
4.2. Moderna Teoria do Conflito. O Conflito, a violência e a Paz	140
4.3. Tipologia dos conflitos - conhecendo o conflito	170
4.4. As análises de Morton Deutsch e a conflitologia	194
4.5. A análise básica do conflito	201
4.6. A Dinâmica do Conflito	204
4.7. Fases do conflito como fundamento de análise estratégica	208
4.8. <i>Stop</i> ou gerenciamento da Escalada de Conflitos	235
CAPÍTULO 5. Conflitologia e a psicologia	238
5.1. Conflitologia: Taxonomia do Comportamento e Taxonomia dos Conflitos (Uma breve análise das Teorias de Lewin)	238
5.2. Taxonomia de Comportamento como ferramenta de análise para gestão estratégica do conflito	239
5.3. Taxonomia dos Conflitos Internos	245
CAPÍTULO 6. Conflitos organizacionais	248
6.1. Conflitos organizacionais: aspectos gerais	248
6.2 <i>Managerial Grid</i> - Grade Gerencial do Comportamento (Blake e Mouton) e os conflitos organizacionais	254
CAPÍTULO 7. Conflitologia social	254
7.1 Gestão estratégica e Conflitologia social: As crises e conflitos decorrentes de violações de direitos sociais e a Teoria de Maslow	254

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

7.2 A Teoria de Maslow e os Conflitos Sociais	256
CAPÍTULO 8. Gestão Estratégica de Conflitos Internacionais	265
8.1. A Diplomacia preventiva, <i>Peacekeeping</i> , <i>Peacemaking</i> e <i>Peacebuilding</i>	265
8.2. Diplomacia Preventiva (Prevenção de conflito)	269
8.3. <i>Peacekeeping</i>	274
8.4. <i>Peacemaking</i>	281
8.5. <i>Peacebuilding</i>	291
CAPÍTULO 9. O ensino-educação e a resolução de conflitos	293
9.1. Curso de Formação de Conciliadores e Mediadores Trabalhistas (Princípio do Profissionalismo)	293
CAPÍTULO 10. Teoria Geral da Comunicação	301
10.1. Dinâmica da comunicação, assertividade e ruídos da comunicação	301
10.2. Comunicação verbal e não verbal	304
10.3. A Comunicação Não Violenta (CNV) como elemento para o desenvolvimento de uma Gestão Estratégica de Conflitos e Disputas	308
10.4. A escuta ativa, reflexiva e analítica (flutuante)	318
10.5. O <i>Rapport</i>	325
10.6. O cáucus ou reuniões privadas (reservadas)	327
10.7. A técnica do afago (Reforço positivo)	329
10.8. Inversão de papeis	331
10.9. A empatia como elemento para a conciliação e mediação	333
10.10. PNL - Programação Neurolinguística na resolução de conflitos	337
10.11. O empoderamento (<i>empowerment</i>)	339
10.12. A validação dos sentimentos	342
10.13. Recontextualização (reenquadramento e Resignificação)	344

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

10.14. Silêncio	347
10.15. Geração de opções	350
10.16. Normalização	354
10.17. Organização de questões e interesses	357
10.18. Enfoque prospectivo	359
10.19. Teste de realidade (<i>reality tests</i>)	362
10.20. Audição de propostas implícitas	364
10.21. Perguntas orientadas a soluções	365
CAPÍTULO 11. Desenho de Sistema de Disputas ou Conflitos (<i>Dispute System Design - DSD</i>)	367
11.1. O Desenho de Sistema de Disputas ou Conflitos (<i>Dispute System Design - DSD</i>) como elemento de Gestão Estratégica de Conflitos	367
11.2. Microsistema: metodologias conciliatórias aplicada em mesa de negociação e conciliação como ferramentas de gestão estratégica de conflitos e disputas	373
11.3. A Gestão Estratégica de Disputas Coletivas e Políticas Públicas	374
CAPÍTULO 12. Visão sistêmica aplicada à Justiça do Trabalho	379
12.1. Visão sistêmica e a resolução de conflitos e disputas	379
12.2. O Direito Sistêmico e Justiça do Trabalho	383
CAPÍTULO 13. Justiça Restaurativa	386
13.1. A Justiça Restaurativa, aspectos gerais	386
13.2. Princípios da Justiça Restaurativa	392
13.3. A Justiça Restaurativa e a Justiça do Trabalho	393
CAPÍTULO 14. Especificidades socioeconômicas dos conflitos individuais e coletivos de competência trabalhista	395
14.1. Aspectos socioeconômicos nos conflitos trabalhistas	395
CAPÍTULO 15. Ferramentas telepresenciais aplicadas na negociação de conflitos trabalhistas – Resolução de Disputas on-line	401
15.1. Breve histórico das RDOs	401
15.2. A Quarta Parte	405

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

15.3. Classificação das RDOs quanto ao tempo	408
15.4. Justiça 4.0	413
15.5. Ferramentas telepresenciais	419
CAPÍTULO 16. A inteligência Artificial aplicada à solução de conflitos e disputas trabalhistas	423
16.1. Da Inteligência humana e as RNAs	423
16.2. Heurística de pensamento e IA	425
16.3. Do raciocínio e a IA	426
16.4. Modelo Estatístico linear generalizado (MLG)	429
16.5. Algoritmos	430
16.6. A Jurimetria e a Inteligência Artificial	433
CAPÍTULO 17. A conciliação e a mediação trabalhista na Lei nº 14.112/20	439
17.1. Lei nº 14.112/20 - Enquadramento teórico	439
17.2. A conciliação e a mediação na Lei nº 14.112/20	440
17.3. O incentivo à conciliação e resolução pacífica dos conflitos	443
17.4. Do Sistema Multiportas na Lei 11.101/05 (com as alterações da Lei 12.112/20)	447
17.5. Das conciliações e mediações antecedentes ou incidentais	453
CAPÍTULO 18. Resolução de disputas em precatórios	470
18.1 Acordos em precatórios trabalhistas	470
CAPÍTULO 19. Tomada de decisão	478
19.1. Árvore de decisão - Tomada de decisão	478
19.2. A Teoria dos Jogos e a tomada de decisão interativa	482
19.3. Teoria do Equilíbrio de Nash – Dilema do Prisioneiro	488
19.4 Dilema ou Jogo da “Galinha”	491
CAPÍTULO 20. Zona de Potencial Acordo – ZOPA	494
Bibliografia	497

Introdução à 2ª Edição

A conciliação e a mediação vêm ganhando cada vez mais espaço frente aos métodos de resolução de conflitos e disputas no Brasil.

Segundo Relatórios oficiais do Conselho Nacional de Justiça - CNJ, os índices de conciliação são notoriamente crescente em muitos Tribunais. Isso decorre, certamente, de uma política judiciária mais eficiente e estrategicamente voltada à uma Cultura de Paz baseada em um sistema multiportas de acesso à Justiça.

Em uma análise superficial, podemos concluir que o efeito dessa Cultura de Paz decorra, também, da saturação de litigiosidade que o Poder Judiciário nacional vem enfrentando nas últimas décadas, ou mesmo, diante de fatores macro e micro econômicos que afetam diametralmente a efetividade da Justiça e da execução de seus julgados, especialmente, trabalhistas.

Todavia, sob um viés histórico e normativo, podemos afirmar, sem margens de dúvidas, que a Cultura de Paz decorre de uma política internacional e nacional que contagiam os métodos de gestão pública em prol da paz social.

Notemos, assim que a Cultura de Paz é uma terminologia sinônimo de Cultura de Conciliação e faz antagonismo à Cultura de Guerra, Cultura de Violência, Cultura do Ódio e Cultura de Litígio ou Sentença/Recursos judiciais.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Quando utilizamos o termo "Cultura", significa que a atuação política, inclusive a judiciária, devam surtir efeitos estruturalmente em toda a sociedade como ferramenta modificadora ou transformadora para uma situação positiva, inclusive e voltada ao bem-estar e pacificação social.

A Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura - UNESCO tem realizado, no campo da política internacional, diversas ações estratégicas para a disseminação eficiente da Cultura de Paz.

A título de exemplo e introdução ao assunto, além de muitas outras normas nacionais e internacionais, mostra-se importante lembrar-nos da Resolução 53/243, de 06 de outubro de 1999, da Organização das Nações Unidas -ONU.

Essa Resolução firmou a Declaração e Programa de Ação sobre uma Cultura de Paz. Mas, antes mesmo, em 20 de novembro de 1997, foi aprovada pela ONU a Resolução 52/15 que proclamou o ano 2000 o "Ano Internacional da Cultura de Paz" e, em especial, a Resolução 53/25, de 10 de novembro de 1998, que, por sua vez, proclamou o período 2001-2010 como sendo a "Década Internacional para uma Cultura de Paz e Não-Violência para as crianças do mundo", um norte para as dinâmicas estratégicas de gestão pública de conflitos, inclusive. E para que tudo isso seja possível, é imprescindível os estudos sobre a resolução de conflitos.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Nessa obra, traremos os mais diversos estudos voltados para a resolução de conflitos como uma disciplina autônoma e interdisciplinar, orientado pelos ditames da Cultura de Paz. A Cultura de Paz, deve ser interpretada como ideologia de vida no indivíduo e na sociedade. Ao ler essa obra, faça-o com a convicção ideológica de que o efeito transformador do conflito para a paz é plenamente possível e depende de cada um de nós. Alguns precisarão de seu auxílio e esta obra busca a lhe fornecer elementos para que isso seja possível com a máxima tecnicidade.

Buscamos reorganizar os temas de acordo com as Resoluções nº 288/21 e nº 141/20, ambas do CSJT. Desta forma, as obras 1ª e 2ª Volumes fornecem completa cobertura aos temas propostos pelo CSJT, e ainda, toda a grade curricular do curso de formação de conciliadores e mediadores do Conselho Nacional de Justiça, Resolução nº 125/10. Ainda, em termos educacionais, a presente obra, composta por dois Volumes, fornece, no campo da disciplina de Resolução de Conflitos, ampla atenção ao ensino universitário.

CAPÍTULO 1. A Cultura de Paz e Sistema Multiportas

1.1 A mediação e a conciliação na história, na estrutura e nos procedimentos da JT – A Cultura de Paz nas relações de trabalho

A análise histórica no Brasil da Justiça do Trabalho remonta ao início da década de 1920, com a criação do Conselho Nacional do Trabalho, pois, na época, estavam se consolidando a categoria dos trabalhadores rurais que fora impulsionada pela Lei de sindicalização rural, de 1903. Além disso, outras categorias estavam sendo impulsionadas e organizadas em sindicatos, em razão do Decreto nº 1.637 de 05 de janeiro de 1907.

Em razão disso, em 1918, foi criado o Departamento Nacional do Trabalho com a publicação do Decreto nº 3.550, de 16 de outubro de 1918 e assinada pelo presidente da República, Wenceslau Braz P. Gomes.

Em 1923, foi criado o Conselho Nacional do Trabalho, com a edição do Decreto nº 16.027, de 30 de abril de 1923. Esse interessante Decreto já trazia a atividade de pacificação e prevenção de conflitos. Vejamos¹:

¹ Todos os textos citados nesse tópico foram mantidos na língua portuguesa em seu original à época.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

“Art. 2º Além do estudo de outros assumptos que possam interessar á organização do trabalho e da previdencia social, o Conselho Nacional do Trabalho occupar-se-ha do seguinte: dia normal de trabalho nas principaes industrias, **systemas de remuneração do trabalho, contractos collectivos do trabalho, systemas de conciliação e arbitragem, especialmente para prevenir ou resolver as paredes, trabalho de menores, trabalho de mulheres, aprendizagem e ensino technico, accidentes do trabalho, seguros sociaes;** caixas de aposentadorias e pensões de ferro-viarios, instituições de credito popular e caixas de credito agricola.” (Grifamos)

No artigo 3º, do referido Decreto, já trazia a ideia de composição paritária entre trabalhadores e empregadores²:

“Art. 3º O Conselho compor-se-ha de 12 membros escolhidos pelo Presidente da Republica, sendo dous entre os operarios, dous entre os patrões, dous entre altos funcionarios do Ministerio da Agricultura, Industria e Commercio e seis entre pessôas de reconhecida competencia nos assumptos de que trata o artigo anterior.”³

E no artigo 8º, já trazia a ideia de sindicato como mecanismo atrelado a pacificação⁴:

² Texto mantido na língua portuguesa em seu original à época.

³ Texto mantido na língua portuguesa em seu original à época.

⁴ Texto mantido na língua portuguesa em seu original à época.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

“Art. 8º Os sindicatos que se constituírem com o espírito de harmonia entre patrões e operários, como sejam os ligados por conselhos permanentes de conciliação e arbitragem, destinados a dirimir as divergências e contestações entre o capital e o trabalho, serão considerados como representantes legais da classe integral dos homens do trabalho e, como taes, poderão ser consultados em todos os assumptos da profissão.”

Importante atentarmos à **ideologia** de pacificação nas relações de trabalho nas mais variadas formas, que nos remete à **Cultura de Paz e Conciliação**. O empoderamento social e coletivo dos trabalhadores já estava presente com a criação dos sindicatos.

Com a revolução de 1930 muitas categorias passaram a se organizar mais fortemente pelo país. Apenas em 1930, o Conselho Nacional do Trabalho teve atribuição opinativa.

Porém, já em 1932, Getúlio Vargas publicou o Decreto nº 21.396, de 12 de maio de 1932 que trouxe importantes implicações no que tange a resolução harmônicas de conflitos nas relações de trabalho, com a previsão de Comissões Mistas de Conciliação:

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

“Art. 1º Nos municípios ou localidades onde existirem sindicatos ou associações profissionais de empregadores ou empregados, organizados de acordo com a legislação vigente, o Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio instituirá **Comissões Mistas de Conciliação**, às quais incumbirá dirimir os dissídios entre empregadores e empregados.

Parágrafo único. Para os municípios ou localidades onde não existirem associações profissionais de empregadores ou empregados, organizados de acordo com a legislação vigente, poderá o ministro do Trabalho, Indústria e Comércio, ou a autoridade que o representar, organizar também Comissões Mistas de Conciliação, observando-se o critério e formalidades previstos nos arts. 2º e 3º.

Art. 2º A Comissão Mista de Conciliação terá o mandato de um ano e será constituída por dois, quatro ou seis vogais, com igual número de suplentes, dos quais a metade representará os empregadores e a outra metade os empregados.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

§ 1º Os trabalhos da Comissão serão dirigidos por um presidente, que terá um suplente, para substituí-lo em caso de impedimento, ambos nomeados, sem tempo determinado, pelo ministro do Trabalho, Indústria e Comércio ou por autoridade que o represente, devendo a escolha recair em pessoas estranhas aos interesses profissionais dos empregadores e empregados, de preferência membros da Ordem dos Advogados do Brasil, magistrados ou funcionários federais, estaduais ou municipais.

§ 2º Os representantes dos empregadores e dos empregados, e seus suplentes, serão tirados, por sorteio, de duas listas de nomes, apresentada cada uma pela respectiva classe e contendo número duplo de candidatos.

(...)

Art. 3º Os componentes das Comissões de Conciliação só poderão ser brasileiros natos ou naturalizados, de reputada conduta, maiores de 21 anos, em pleno gozo de seus direitos civis, sabendo ler e escrever, e em efetivo exercício de profissão por mais de dois anos.

Art. 4º Não será permitido ao representante dos empregadores ou dos empregados funcionar na Comissão de que fizer parte, quando direta ou indiretamente for interessada no dissídio a empresa ou o sindicato a que pertencer ou a cujo serviço estiver.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Art. 5º O mandato dos membros das Comissões de Conciliação é renovável por um ano, sendo eles considerados automaticamente reconduzidos se, até trinta dias antes da expiração do mandato, não tiverem os respectivos grupos profissionais apresentado lista de novos candidatos à Comissão.

Art. 6º Não serão remuneradas as funções de membro das Comissões Mistas de Conciliação.

Art. 7º Por ausência do serviço durante os dias em que participar dos trabalhos da Comissão de que for vogal, o que será atestado pelo respectivo presidente, o empregado nada perderá do seu salário ou ordenado, nem de direitos e vantagens assegurados por leis, contratos ou convenções.

Parágrafo único. Os salários ou ordenados, assim como as despesas de transporte eventual, serão pagos, em partes iguais, pelos empregadores e empregados interessados na solução do dissídio.

(...)

Art. 11. A convocação das Comissões far-se-á a requerimento de qualquer das partes interessadas no dissídio, ou por iniciativa dos respectivos presidentes ou da maioria dos vogais.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Um fato bastante interessante é que o Decreto nº 21.396, de 12 de maio de 1932, trouxe uma semente do que veio a ser, de uma certa forma e guardadas as diferenças, o Princípio da Confidencialidade:

Art. 12. As sessões das Comissões serão secretas, mesmo para os suplentes que não estiverem em exercício

O mencionado Decreto, trouxe, também, o passo a passo da sessão de conciliação. Vejamos:

Art. 13. A Comissão reunir-se-á dentro do prazo máximo de 48 horas, contada da comunicação do dissídio ao presidente, ouvirá as partes interessadas ou seus representantes devidamente autorizados e formulará, ou os induzirá a formular, propostas de conciliação.

§ 1º Verificada, na primeira reunião, a impossibilidade de apresentação de propostas, ou, se apresentadas, houverem sido rejeitadas, reunir-se-á novamente a Comissão, no prazo máximo de três dias, afim de serem, mais uma vez, ouvidos os dissidentes e examinadas e discutidas outras propostas de conciliação.

§ 2º Do acordo a que chegarem os dissidentes lavrar-se-á uma ata, assinada por todos e transcrita em três vias, duas das quais serão entregues às partes e a terceira remetida ao Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio ou à repartição correspondentes no Estado ou município.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

§ 3º Sempre que julgar necessário, procederá a Comissão a inquéritos, afim de melhor esclarecer o dissídio e assegurar a sua justa solução, podendo nomear técnicos para emitirem parecer, no prazo de cinco dias, prorrogável por igual tempo, no máximo.”

Trazendo a evolução e inovação, o Decreto de 1932 desenhava um procedimento similar ao denominado Med-Arb, com o qual havia a sessão de conciliação ou mediação e a continuidade em regime de heterocomposição via juízo arbitral:

“Art. 14. Verificada a impossibilidade de conciliação, do que, igualmente se lavrará ata, por todos assinada, o presidente da Comissão proporá às partes submeter o litígio a **juízo arbitral**.

§ 1º Aceito o alvitre, assumirão os dissidentes o compromisso, em ata, por todos assinada, de cumprir sem restrições, o laudo que for proferido.

§ 2º A escolha de juizes arbitrais será imediatamente feita, nos termos do art. 1º, §§ 2º, 3º, 4º e 5º.

§ 3º Do laudo deverão constar, além do compromisso das partes pela sua fiel execução, as circunstâncias e motivos que determinaram o dissídio entre empregadores e empregados.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

§ 4º Depois de assinado o laudo por todos os interessados, dele se extrairá uma cópia para cada uma das partes, remetendo-se o original ao Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio ou à repartição correspondente no Estado ou município, para que faça guardar e cumprir a decisão respectiva.

Art. 15. Recusada por uma das partes ou por ambas a proposta de submeter o litígio a juiz arbitral, serão os motivos de recusa tomados por termos e remetidos pelo presidente, no prazo de 24 horas, ao Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, ou à autoridade que o representar, para a respectiva solução.

Parágrafo único. Conhecidos dos motivos da recusa, poderá o ministro do Trabalho, Indústria e Comércio, nomear uma comissão especial que, sobre o dissídio, proferirá o seu laudo.”

Citamos alguns textos normativos do Decreto em comento (em sua linguagem original, frise-se), de modo a ilustrar e situar o leitor quanto a origem e percurso realizado pelos mecanismos de resolução de conflitos trabalhistas até os moldes atuais. Dessa forma, será melhor compreendida a atual Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado de Disputas.

Em 1934, previa a competência para julgamento. A natureza do Conselho Nacional do Trabalho era meramente administrativa, embora a Constituição de 1934 estivesse previsto a criação da JT.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

A Constituição de 1934, por sua vez, preconizava que:

“Art. 122 - Para dirimir questões entre empregadores e empregados, regidas pela legislação social, fica instituída a Justiça do Trabalho, à qual não se aplica o disposto no Capítulo IV do Título I.

Parágrafo único - A constituição dos Tribunais do Trabalho e das **Comissões de Conciliação** obedecerá sempre ao princípio da eleição de membros, metade pelas associações representativas dos empregados, e metade pelas dos empregadores, sendo o presidente de livre nomeação do Governo, escolhido entre pessoas de experiência e notória capacidade moral e intelectual.” (grifamos).

A Constituição de 1937, por sua vez, preconizou que:

“Art 139 - Para **dirimir os conflitos** oriundos das relações entre empregadores e empregados, reguladas na legislação social, é instituída a Justiça do Trabalho, que será regulada em lei e à qual não se aplicam as disposições desta Constituição relativas à competência, ao recrutamento e às prerrogativas da Justiça comum.

A greve e o lock-out são declarados recursos anti-sociais nocivos ao trabalho e ao capital e incompatíveis com os superiores interesses da produção nacional.” (Grifamos)

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Como se vê, a **conciliação trabalhista** foi elencada a previsão e *status* constitucional desde os primórdios da Justiça do Trabalho, antes mesmo de sua efetiva instalação, que seu, apenas, em 1º de maio de 1941, por Getúlio Vargas, no Rio de Janeiro.

A Constituição Federal de 1946 incluiu, sob o enfoque de *status* constitucional, a Justiça do Trabalho como órgão do Poder Judiciário:

“Art. 94 - O Poder Judiciário é exercido pelos seguintes órgãos:

I - Supremo Tribunal Federal;

II - Tribunal Federal de Recursos e Juízes Federais;

III - Tribunais e Juízes Militares;

IV - Tribunais e Juízes Eleitorais

V - Tribunais e Juízes do Trabalho.” (grifamos)

E, no artigo 122 e 123 da Constituição Federal de 1946, foram organizados os órgãos da Justiça do Trabalho. Vejamos:

“Art 122 - Os órgãos da Justiça do Trabalho são os seguintes:

I - Tribunal Superior do Trabalho;

II - Tribunais Regionais do Trabalho;

III - Juntas ou Juízes de Conciliação e Julgamento.

(...)

§ 3º - A lei instituirá as Juntas de Conciliação e Julgamento podendo, nas Comarcas onde elas não forem instituídas, atribuir as suas funções aos Juízes de Direito.

(...)

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Art 123 - Compete à Justiça do Trabalho **conciliar** e julgar os dissídios individuais e coletivos entre empregados e empregadores, e, as demais controvérsias oriundas de relações, do trabalho regidas por legislação especial. (...)"

Dessa forma, a estrutura da Justiça do trabalho passou a ser judiciária e com a participação paritária de representantes de empregados e empregadores, conforme fora descrito por Getúlio Vargas, em 1941.

Em 1º de maio de 1943, foi aprovada a Consolidação das Leis do Trabalho que, como sabemos, além de muitas outras previsões, trouxe todo um mecanismo de resolução harmônica de conflitos.

Em 1946, com o advento do Decreto-Lei nº 8.987-A, de 1946, concedeu-se aos sindicatos a obrigação de “promover a conciliação nos dissídios de trabalho” (*ex vi* da alínea “a”, do artigo 514, da CLT).

A Constituição Federal de 1967, por sua vez, trouxe a composição da Justiça do Trabalho e seu viés de pacificação via conciliação e paridade de representação:

“Art 133 - Os órgãos da Justiça do Trabalho são os seguintes:

- I - Tribunal Superior do Trabalho;
- II - Tribunais Regionais do Trabalho;
- III - **Juntas de Conciliação** e Julgamento.

§ 1º - O Tribunal Superior do Trabalho compor-se-á de dezessete Juízes com a denominação de Ministros, sendo:

a) onze togados e vitalícios, nomeados pelo Presidente da República, depois de aprovada a escolha pelo Senado Federal: sete entre magistrados da Justiça do Trabalho, dois entre advogados no efetivo exercício da profissão; e dois entre membros do Ministério Público da Justiça do Trabalho, todos com os requisitos do art. 113, § 1º;

b) seis classistas e temporários, em representação paritária dos empregadores e dos trabalhadores, nomeados pelo Presidente da República, de conformidade com o que a lei dispuser.

§ 2º - A lei fixará o número dos Tribunais Regionais do Trabalho e respectivas sedes e **instituirá as Juntas de Conciliação** e Julgamento, podendo, nas Comarcas onde elas não forem instituídas, atribuir sua jurisdição aos Juízes de Direito.

(...)

Art 134 - Compete à Justiça do Trabalho **conciliar** e julgar os dissídios individuais e coletivos entre empregados e empregadores e as demais controvérsias oriundas de relações de trabalho regidas por lei especial. (...)"

Assim, mantiveram-se a estrutura de Junta de Conciliação e Julgamento. Prevendo a CLT todo o procedimento e regras para o direito do processo do trabalho.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

A Constituição de 1988, em seu turno, manteve as Juntas de Conciliação e Julgamento até o advento da emenda Constitucional nº 24, de 1999 que extinguiu a paridade Classista e os juízes vogais, substituindo-se as Juntas de Conciliação e Julgamento por Juízes do Trabalho. Juízo singular, portanto. A Junta de Conciliação passou a ser denominada Vara do Trabalho. Logicamente, o processo do trabalho manteve a previsão de tentativas de conciliação a serem realizadas pelos juízes do trabalho.

Em 12 de janeiro de 2000, foi sancionada a Lei Federal nº 9.958/00 que dispôs sobre as Comissões de Conciliação Prévias e os Núcleos Intersindicais de Conciliação Trabalhistas – NICT, todos com composição paritária.

A atividade precípua desses órgãos paritários é a tentativa de conciliação.

Aqui não há a aplicação do princípio do profissionalismo, eis que se trata de conciliação extrajudicial.

Quanto ao procedimento, é bastante simplificado:

“Art. 625-D Qualquer demanda de natureza trabalhista será submetida à Comissão de Conciliação Prévia se, na localidade da prestação de serviços, houver sido instituída a Comissão no âmbito da empresa ou do sindicato da categoria.

§ 1o A demanda será formulada por escrito ou reduzida a termo por qualquer dos membros da Comissão, sendo entregue cópia datada e assinada pelo membro aos interessados.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

§ 2o Não prosperando a conciliação, será fornecida ao empregado e ao empregador declaração da tentativa conciliatória frustrada com a descrição de seu objeto, firmada pelos membros da Comissão, que deverá ser juntada à eventual reclamação trabalhista.

§ 3o Em caso de motivo relevante que impossibilite a observância do procedimento previsto no caput deste artigo, será a circunstância declarada na petição inicial da ação intentada perante a Justiça do Trabalho.

§ 4o Caso exista, na mesma localidade e para a mesma categoria, Comissão de empresa e Comissão sindical, o interessado optará por uma delas para submeter a sua demanda, sendo competente aquela que primeiro conhecer do pedido.

Art. 625-E. Aceita a conciliação, será lavrado termo assinado pelo empregado, pelo empregador ou seu preposto e pelos membros da Comissão, fornecendo-se cópia às partes.

Parágrafo único. O termo de conciliação é título executivo extrajudicial e terá eficácia liberatória geral, exceto quanto às parcelas expressamente ressalvadas.

Art. 625-F. As Comissões de Conciliação Prévia têm prazo de dez dias para a realização da sessão de tentativa de conciliação a partir da provocação do interessado.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Parágrafo único. Esgotado o prazo sem a realização da sessão, será fornecida, no último dia do prazo, a declaração a que se refere o § 2o do art. 625-D.

Art. 625-G. O prazo prescricional será suspenso a partir da provocação da Comissão de Conciliação Prévia, recomeçando a fluir, pelo que lhe resta, a partir da tentativa frustrada de conciliação ou do esgotamento do prazo previsto no art. 625-F.

Art. 625-H. Aplicam-se aos Núcleos Intersindicais de Conciliação Trabalhista em funcionamento ou que vierem a ser criados, no que couber, as disposições previstas neste Título, desde que observados os princípios da paridade e da negociação coletiva na sua constituição."

Cumprе ressaltar, que o Plenário do Supremo Tribunal Federal julgou as ADIs que discutiam a constitucionalidade de alguns itens da Lei Federal nº 9.957/00. Vejamos⁵:

⁵ Informativo STF nº 909, de 03 de agosto de 2018.

“O Plenário confirmou os termos das medidas cautelares (Informativos 195, 476 e 546) e julgou parcialmente procedentes os pedidos formulados em três ações diretas de inconstitucionalidade para dar interpretação conforme à Constituição ao art. 625-D, §§ 1º a 4º (1), da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), para reconhecer que a Comissão de Conciliação Prévia constitui meio legítimo, mas não obrigatório, de solução de conflitos, resguardado o acesso à Justiça para os que venham a ajuizar demandas diretamente no órgão judiciário competente, e manter hígido o inciso II (2) do art. 852-B da CLT.

Além disso, por maioria, conferiu interpretação sistemática ao art. 625-E, parágrafo único (3), da CLT, no sentido de que a “eficácia liberatória geral” do termo neles contido está relacionada ao que foi objeto da conciliação. Diz respeito aos valores discutidos e não se transmuda em quitação geral e indiscriminada de verbas trabalhistas.

Em obediência ao inciso XXXV (4) do art. 5º da Constituição Federal (CF), é desnecessário prévio cumprimento de requisitos desproporcionais, procrastinatórios ou inviabilizadores para a submissão de pleito ao órgão judiciário. Não cabe à legislação infraconstitucional expandir o rol de exceções ao direito de acesso ao Judiciário.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Nesse sentido, contraria a CF a interpretação do art. 625-D e parágrafos que reconheça a submissão da pretensão à Comissão de Conciliação Prévia como requisito para ajuizamento de reclamação trabalhista.

Essa compreensão, contudo, não exclui a idoneidade do subsistema de autocomposição previsto nos preceitos, apto a buscar a pacificação social. A legitimidade do referido meio alternativo de resolução de conflitos baseia-se na consensualidade, importante instrumento de acesso à ordem jurídica justa. (...)”

Vale ressaltar que a Justiça do trabalho, de fato, marcou seu pioneirismo na disseminação da Cultura de Paz já desde seus primórdios. Sendo que a CLT trouxe em sua ideologia o princípio da conciliação, impondo-se, ao menos, dois momentos obrigatórios de tentativa de acordos nos dissídios individuais, no início da audiência trabalhista e outra tentativa após a instrução processual. Mas, defendemos que em todos os momentos processuais as tentativas de conciliação serão viáveis, inclusive em fases recursais, liquidação e execução. Aliás, defendemos ainda, a tentativa de conciliação pré processual em dissídios individuais, inclusive. O mesmo pioneirismo se diz, também, em relação aos dissídios coletivos.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Já, no ano de 2010, o CNJ editou a Resolução nº 125/2026. E, em 2016, o CSJT editou a Resolução nº 174/2016. Estes dois normativos traçaram a Política Judiciária de Tratamento Adequado de Conflitos e Disputas de Interesses e **serão analisados oportunamente em tópico específico**. Estas Resoluções vêm recebendo alterações e adequações conforme a dinâmica do processo evolutivo da Cultura de Paz no ramo da Justiça do Trabalho.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

1.1.1. Gráfico cronológico do desenvolvimento da Cultura de Paz na Justiça do Trabalho – estrutura e procedimentos

Quadro evolutivo simplificado da conciliação e mediação na Justiça do Trabalho

1918 Criação do Conselho Nacional do Trabalho	1922 Instalação do Conselho Nacional do Trabalho. Cria sistemas de conciliação.	1932 Cria as Comissões Mistas de Conciliação + Sessões secretas (início da confidencialidade) + MED-ARB.	1934 CF/34 previa as Comissões de Conciliação e instituiu a Justiça do Trabalho	1937 CF/37 previa, também, as Comissões de Conciliação e instituiu a Justiça do Trabalho	1943 CLT Com previsão de audiências de Conciliação e de Julgamento.	1946 CF/46 JT como ramo Judiciário e criadas Juntas de Conciliação e Julgamento.
1988 CF/88 Previsão de Juntas de Conciliação e Julgamento.	1999 EC 24/99 Extinguiu as Juntas de Conciliação e Julgamento	2000 Cria as Comissões de Conciliação Prévia e NICT - Inicia a Década da Paz - UNESCO/ONU	2010 Cria os CEJUSCs e NUPEMECS. Res. 125/10, CNU. JT pode instalar NUPEMEC e CEJUSCs	2015 CPC traz as Câmaras privadas de Conciliação e sistema processual de conciliação.	2016 Cria os CEJUSCs-JT e NUPEMECS-JT. Res. 174/16, CSJT. Adota-se normativo próprio p/JT.	2020/2021 Res. 141/20 e 288/21, CSJT atualizam as composições mínimas de CEJUSCs-JT.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista, Volume 1, 2ª Edição. Luiz Antonio Loureiro Travain.

1.2. A Cultura de Paz. Alguns dizeres estratégicos e ideológicos – Visão geral

Ao iniciarmos nossos estudos, faz-se imprescindível a realização de análises envolvendo os princípios que são norteadores para rumar a Justiça do Brasil, em especial, a Justiça do Trabalho para uma Cultura de Paz eficiente e de modo estratégico. Isso poderá conduzir as atividades de gestão, junto a outros inúmeros fatores.

Assim, de plano, citaremos um dos mais importantes manifestos internacionais sobre a Cultura de Paz, o Manifesto por uma Cultura de Paz e Não-Violência engendrado pela UNESCO - Organização das Nações Unidas para a Educação, Ciência e Cultura no ano 2000 e que, em razão da notória expressividade, ecoam e nos norteiam nossas diretrizes analíticas sobre o tema.

Segundo o site da Universidade de São Paulo - USP⁶:

“O Manifesto objetiva a promoção da conscientização e do compromisso individuais: não é nem um apelo nem uma petição dirigida aos governos ou autoridades superiores.

6 Disponível em www.direitoshumanos.usp.br, consultado em 27/01/2020.

O Manifesto afirma que é de responsabilidade de cada ser humano traduzir os valores, atitudes e padrões de comportamento que inspiram a Cultura de Paz em realidades da vida diária. Todos podem agir no espírito da Cultura de Paz dentro do contexto da própria família, do local de trabalho, do bairro, da cidade ou da região, tomando-se um mensageiro da tolerância, da solidariedade e do diálogo.

Diante da importância do manifesto e sua característica **ideológica**, colacionamos o seu conteúdo parcial (UNESCO⁷):

"MANIFESTO 2000

Por uma Cultura de Paz e Não-Violência

O Ano 2000 deve ser um novo começo para todos nós. Juntos, podemos transformar a cultura de guerra e violência em uma Cultura de Paz e não-violência.

Essa evolução exige a participação de cada um de nós para dar aos jovens e as gerações futuras valores que os ajudem a forjar um mundo mais digno e harmonioso, um mundo de justiça, solidariedade, liberdade e prosperidade."

(Grifamos).

7 Fonte: UNESCO

**MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)**

Notamos assim, que esse elogiável manifesto, mundialmente famoso, representa uma eficiente forma de disseminação de uma Cultura de Paz nos mais diversos campos da vida humana e social. Busca, portanto, fomentar o conhecimento da Cultura de Paz e não violência para a adequada manutenção e evolução da humanidade.

Mas, vale ressaltar que o diâmetro de alcance de uma Cultura de Paz não representa, apenas, a não-violência, mas, sim, **todo o espectro de vontades e condutas individuais ou coletivas que conduzem à busca construtiva de uma situação harmônica e equilibrada nos diversos campos da vida humana e no âmbito social.**

No texto do manifesto citado, podemos auferir que a Cultura de Paz, na realidade, engloba, todas as searas da vida humana.

Esse manifesto público internacional (UNESCO) foi lançado em Paris no dia 04 de março de 1999, ano que marcou o início da **Década pela Paz**. O ano 2000 foi reconhecido como o Ano Internacional da Cultura de Paz pela Secretaria Geral das Nações Unidas - ONU, sendo a UNESCO a principal fomentadora da iniciativa.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Ressaltamos este manifesto, pois representa a vontade dos agentes políticos internacionais em se comprometerem com a Cultura de Paz e, com isso, tornar-se mais viável a sua disseminação. Essa ideologia contida no manifesto se aplica, logicamente, às instituições e seus gestores que, no âmbito de todos os poderes constituídos e em todas as esferas federativas, devem buscar a pacificação social.

Nessa diretriz ideológica, a Assembleia Geral da Organização das Nações Unidas aprovou a Resolução nº 53/243 que ficou intitulada como **Declaração e Programa de Ação Sobre uma Cultura de Paz**.

Vale frisar que a disseminação de uma Cultura de Paz por parte de comunidades e organismos internacionais é indispensável para o desenvolvimento pacífico e sustentável da humanidade, pois direciona os países signatários aos nortes políticos comuns da comunidade internacional. Vejamos⁸:

8 Disponível em ALMEIDA, H.N., PINTO ALBUQUERQUE, C. Y CRUZ SANTOS, C. (2013): “Cultura de Paz e Mediação Social. Fundamentos para a construção de uma sociedade mais justa e participativa”, *Mediaciones Sociales. Revista de Ciencias Sociales y de la Comunicación*, nº 12, pp. 132-157. DOI: http://dx.doi.org/10.5209/rev_MESO.2013.n12.45266, pp. 134 e 139. Consultado em 31/01/2020.

"As mesmas ideias são expressas no Manifesto da UNESCO para uma Cultura de Paz e de Não Violência (2000) ao reconhecer que só uma Cultura de Paz torna possível um desenvolvimento duradouro, a proteção do meio ambiente e a **satisfação pessoal de todos os seres humanos.** (...)

Os grandes debates internacionais em torno da Paz na atualidade reconhecem-na pois de forma inequívoca como uma âncora e um produto de desenvolvimento a todos os níveis - pessoal, social, político, económico e cultural. A paz não é vista apenas como uma fase no tempo ou como uma condição; **é um processo social dinâmico, e como tal, requer um processo de 'construção', que implica investimento, materiais, desenho arquitetônico, coordenação do trabalho, colocação dos materiais e trabalho de acabamento, além de uma manutenção contínua.**

(...)

A Assembleia da Unesco declara que a **'Cultura da Paz é um conjunto de valores, atitudes, tradições, comportamentos e estilos de vida baseados no respeito à vida, ao fim da violência, à prática da não-violência por meio da educação, diálogo e cooperação'** (Grifamos)

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Note-se, portanto, a importância do desenvolvimento de políticas públicas voltadas para a Cultura de Paz. Trata-se de uma necessária **transformação estrutural** de culturas, na qual baseando-se nos ideais mínimos descritos no Manifesto 2000, toda a sociedade internacional tem como objetivo converter-se à uma Cultura de Paz.

No Brasil, além de leis propriamente ditas, como a Lei dos Juizados Especiais, Código de Processo Civil, Consolidação das Leis do Trabalho e Lei 13.140/15 (Lei de Mediação), por exemplo, que trazem em sua inteligência o princípio da conciliação, dispomos de **duas importantes resoluções (e suas alterações e atualizações)**, uma do Conselho Nacional de Justiça⁹ e outra do Conselho Superior da Justiça do Trabalho¹⁰ que, como mencionado, serão analisadas em tópicos apropriados. Há, logicamente, outros instrumentos normativos que disciplinam o grande tema ligado a pacificação de conflitos com métodos alternativos de solução de conflitos, como, por exemplo, Justiça Restaurativa.

Com isso, analisaremos mais a fundo os aspectos de uma **Cultura de Paz no Brasil**, mas, registramos desde já a notável importância do tema para a sociedade e, em especial, para a gestão pública de conflitos e disputas.

9 Resolução nº 125/2010, do Conselho Nacional de Justiça.

10 Resolução 174/2016, do Conselho Superior da Justiça do Trabalho.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

A Cultura de Paz não representa apenas um fomento especial ao sistema Multiportas, mas sim, a efetiva conscientização do Poder Público *latu sensu* e de toda a sociedade de que há possibilidade para um caminho harmônico para a condução social. Os efeitos dessa conscientização social doutrinarão o comportamento humano, empresarial e, até mesmo, a gestão pública que deverá atuar de forma estratégica para a resolução de conflitos e disputas. Há quem diga que administrar é gerir conflitos.

Essa conscientização e sensibilidade a uma Cultura de Paz disseminada, poderemos alcançar melhores resultados no desenvolvimento social e humano. Além disso, potencializa a utilização de elementos variados para a gestão de um conflito, especialmente, auxiliando na capacidade de formação de uma árvore de decisão saudável aos conflitantes.

Ressalte-se que, seja qual for a escola ou técnica de negociação adotada, é importante ter sempre em mente que a solução pacífica de conflitos e disputas é uma opção costumeiramente favorável para aqueles que se encontram em situação de conflito ou disputa passível de negociação.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Essa ótica conscientizada e norteada por uma Cultura de Paz e Conciliação refletirá em melhores chances de se alcançar o bem-estar social, na medida em que, os envolvidos no conflito ou disputas ter-se-ão, dentre outros benefícios, a compreensão prospectiva do efeito transformador positivo de um conflito.

A situação de estar em conflito pode ter muitos prismas, cabendo ao mediador e conciliador, em cada caso, facilitar a adoção de uma ótica conscientizada dos aspectos positivos de um conflito e seu prisma prospectivo. Essa conscientização e ressignificação dos efeitos positivos de um conflito é a efetivação da humanização das relações jurídicas, processuais e pessoais.

Com isso, é possível desenvolver os melhores caminhos para a pacificação, sempre com foco nos mais versáteis resultados que só a arte de pacificar pode conceder.

Com essas considerações breves quanto a ressignificação do conflito, temos um fator de suma importância: a ressignificação da qualidade e dos papéis que os envolvidos no conflito ou em uma disputa de forma a transformá-los em protagonistas para a solução do conflito, viabilizando que seus perfis e as suas concepções adversariais possam ser transformadas em colaborativas e cooperativas.

A busca pela pacificação social, portanto, deve ser uma das premissas de atuação do conciliador e do mediador. Essa pacificação social não se reduz a um acordo, mas sim aos aspectos mais aprofundados do ser humano: a sensação efetiva de paz e satisfação. Não basta, portanto, um acordo. A conciliação das partes é muito mais que isso, é a aceitação da concepção da paz interna do indivíduo em seus mais variados campos, tais como: social, religioso, espiritual, econômico, familiar, enfim seus variados campos humanísticos.

Sob uma ótica filosófica-Aristotelista, a pacificação efetiva deve atingir um viés ontológico atingindo vários aspectos do ser e ainda, não se pode olvidar a constante busca de satisfação dos envolvidos no conflito. A satisfação, segundo as Teorias da Pirâmide de Maslow é um importante elemento para a felicidade e isso pode evitar ou até mesmo solucionar os conflitos. Sob o aspecto psicanalítico, poderíamos afirmar que a não satisfação dos interesses gera frustrações e, portanto, conflitos (ainda que meramente conflitos internos que podem eclodir ao mundo externo ou não). E para isso, é preciso conhecer o conflito em si. Conhecer o conflito, indubitavelmente, é essencial para a sua gestão ou resolução. O interesse e a respectiva satisfação são importantes para a análise do conflito, além de muitas outras variantes analisáveis.

Neste contexto, percebemos que o conceito jurídico de lide, como um conflito de interesses caracterizado por uma pretensão resistida, encontra eco na atividade do conciliador e mediador, na medida em que deverá, transformando o conflito, satisfazer ambas as partes. Podemos perceber que as necessidades não satisfeitas podem gerar conflitos e que a técnica, por exemplo, do ganha-ganha (como veremos oportunamente) tem uma grande importância na atividade do conciliador e mediador. Em resumo, o ganha-ganha, como método de negociação aplicada a conciliação e mediação, tem por objetivo a satisfação de ambas as partes envolvidas no conflito, viabilizando a resolução amigável de um conflito, sem as características adversariais, pois as partes buscam, por exemplo, meios para a satisfação mútua, gerando a consciência da necessidade de cooperação. Mas, essa é apenas uma das formas de conciliar e mediar conflitos. Buscaremos, todavia, com o presente trabalho, conduzir o conciliador e mediador aos promissores caminhos técnicos aplicáveis à conciliação e mediação.

Notamos, portanto, que a educação em Cultura de Paz, seja na qualificação do conciliador e mediador trabalhista ou na conscientização social, representam elementares para a busca de uma Cultura de Paz eficiente e sustentável. Não há transformação de culturas sem a devida educação e conscientização social e individual.

Para concluir este tópico, citaremos uma importante diretriz narrada na Campanha Mundial pela Educação para a Paz:

"La cultura de la paz se logrará cuando los ciudadanos del mundo entiendan los problemas mundiales, tengan las habilidades para resolver los conflictos, luchan por la justicia de manera no violenta, vivan de acuerdo a las normas internacionales de los derechos humanos y de la equidad, aprecien la diversidad cultural y respeten al planeta y a cada individuo. Este aprendizaje solo puede lograrse con la educación sistemática para la paz."¹¹

Essa, sem dúvida, é uma gestão estratégica da política internacional de gestão de conflitos e de disseminação da Cultura de Paz com efeito transformador estrutural. Essa estratégia ideológica é plenamente reproduzível no Brasil através da educação em resolução de conflitos, inclusive. Importante ressaltar, que, no Brasil, a resolução de conflitos passou a ser **disciplina autônoma nos cursos de direito.**

11 Campaña mundial por la educación para la paz del llamamiento de la haya por la paz, disponível em <https://www.coe.int/es/web/compass/peace-and-violence>, consultado em 17/09/2019.

1.3. A Política Nacional de Tratamento Adequado de Conflitos no sistema brasileiro e a Gestão estratégica de conflitos e disputas.

Dividiremos este tópico em duas partes, uma dispendo sobre a Resolução nº 125/2010 do CNJ e outra sobre a Resolução nº 174/2016 do CSJT.

Feitas as considerações anteriores, percebemos que a Resolução nº 53/243 - ONU preconizou a Década para a Paz, iniciando-se no ano 2000.

O Brasil, apenas em 29 de novembro de 2010, aprovou a famosa resolução nº 125/2010 que disciplina expressamente a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário.

Assim, para entendermos melhor a gestão estratégica na conciliação e mediação é imprescindível que compreendamos as atribuições e nomenclaturas específicas e normatizadas no Brasil

Neste contexto, possibilitar-nos-á uma compreensão da política nacional de pacificação de conflitos e disputas judiciais.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

E isso, historicamente no Brasil, fez-se absolutamente necessário. O próprio Conselho Nacional de Justiça descreve em seu Manual da Mediação Judicial¹² seu reconhecimento quanto a necessidade de uma resolução específica sobre o tema. Vejamos:

"A criação de uma resolução do Conselho Nacional de Justiça que dispõe sobre a conciliação e a mediação partiu de uma premissa de que cabe ao Judiciário estabelecer a política pública de tratamento adequado dos conflitos de interesses resolvidos no seu âmbito – seja por meios heterocompositivos, seja por meios autocompositivos.

Esta orientação foi adotada, de forma a organizar, em todo território nacional, não somente os serviços prestados no curso da relação processual (atividades processuais), como também os que possam incentivar a atividade do Poder Judiciário de prevenção de demandas com as chamadas atividades pré-processuais de conciliação e mediação.

12 Fonte: Manual de Mediação Judicial do Conselho Nacional de Justiça, in <http://cnj.jus.br/files/conteudo/destaques/arquivo/2015/06/c276d2f56a76b701ca94df1ae0693f5b.pdf>, p. 33-34.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

A criação da Resolução 125 do CNJ foi decorrente da necessidade de se estimular, apoiar e difundir a sistematização e o aprimoramento de práticas já adotadas pelos tribunais. (...)”

Outro ponto de suma importância, refere-se aos objetivos da resolução nº 125/2010, do CNJ.

Inegavelmente os objetivos principais são:

- Disseminar da Cultura de Paz (pacificação social);
- Estimular a prestação de serviços autocompositivos com qualidade;
- Incentivar os tribunais a se organizarem e planejarem programas amplos de autocomposição;
- Implantar políticas judiciárias de tratamento adequado de conflitos e disputas.

Nesse viés, percebemos que um dos objetivos mais importantes é, de fato, a alteração de cultura do litígio para uma cultura de pacificação e conciliação. É inegável que todos os poderes da república devem atuar de forma a conduzir essa transformação.

Mas, ao Poder Judiciário essa atividade se torna mais explícita, cabendo a ele desenhar essas políticas públicas.

Essa política pública judiciária de tratamento adequado de conflitos e disputas deve ser, através da interface com os jurisdicionados e advogados, um dos grandes **mecanismos de transformação da cultura de conflito e litígio para uma Cultura de Paz e de conciliação.**

Esse desenvolvimento social simbiótico entre usuários e o sistema judiciário tem grande poder para a efetivação dessa transformação. Tanto é assim que recentemente foi incluída a resolução de conflitos como disciplina autônoma na grade curricular dos cursos de direito. Alia-se a isso a inclusão no Código de Ética da OAB o dever do advogado de “estimular, a qualquer tempo, a conciliação e a mediação entre os litigantes, prevenindo, sempre que possível, a instauração de litígios”, conforme artigo 2º, parágrafo único, inciso VI.

Estamos diante de uma nova dialética do poder judiciário e do tratamento dos conflitos e disputas judiciais. Agora, baseando-se em tecnicidade, na medida em que fora adotado o princípio do profissionalismo, com o que se criou requisitos para a atuação do conciliador e do mediador.

Nesse mesmo sentido ideológico, o Manual de Mediação do CNJ, elenca que:

“De fato, com base nos considerandos e no primeiro capítulo da Resolução 125, pode-se afirmar que o Conselho Nacional de Justiça tem envidado esforços para mudar a forma com que o Poder Judiciário se apresenta. Não apenas de forma mais ágil e como solucionador de conflito, mas, principalmente, como um centro de soluções efetivas do ponto de vista do jurisdicionado. Em suma, busca-se mudar o “rosto” do Poder Judiciário.

As pesquisas sobre o Poder Judiciário têm apontado que o jurisdicionado percebe os tribunais como locais onde estes terão impostas sobre si decisões ou sentenças.

De fato, esta tem sido também a posição da doutrina, sustenta-se que de um lado cresce a percepção de que o Estado tem falhado na sua missão pacificadora em razão de fatores como, entre outros, a sobrecarga dos tribunais, as elevadas despesas com os litígios e o excessivo formalismo processual;

Por outro lado, tem se aceitado o fato de que escopo social mais elevado das atividades jurídicas do Estado é harmonizar a sociedade mediante critérios justos, e, ao mesmo tempo, apregoa-se uma “tendência quanto aos escopos do processo e do exercício da jurisdição que é o abandono de fórmulas exclusivamente positivadas”

1.3.1. Resolução nº 125/2010 - Conselho Nacional de Justiça – CNJ – Estrutura e atribuições

A Resolução nº 125/2010 do CNJ instituiu, de fato, um novo rumo de gestão do poder Judiciário como um todo, em prol do fomento e promoção de uma Cultura de Paz. Trouxe uma nova simbiose, uma nova dialética entre judiciário, jurisdicionados e advogados.

Dessa forma, instituiu expressamente, em seu artigo 1º, 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".

Trouxe, de forma positivada, os seguintes setores do Poder Judiciário:

- **NUPEMEC** – Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos;
- **CEJUSC** – Centro Judiciário de Solução de Conflitos de interesses e Cidadania.

a) **NUPEMEC - Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos**, com incumbência precípua de traçar as Políticas Judiciárias em prol da realização da pacificação social mediante métodos alternativos de Resolução de conflitos: Conciliação e mediação.

Vejamos expressamente os termos da Resolução nº 125/2010, quanto ao NUPEMEC e suas atribuições normativas:

"Art. 7º Os tribunais deverão criar, no prazo de 30 dias, Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Conflitos (Núcleos), coordenados por magistrados e compostos por magistrados da ativa ou aposentados e servidores, preferencialmente atuantes na área, com as seguintes atribuições, entre outras: (Redação dada pela Emenda nº 2, de 08.03.16)

I – desenvolver a Política Judiciária de tratamento adequado dos conflitos de interesses, estabelecida nesta Resolução;

II - planejar, implementar, manter e aperfeiçoar as ações voltadas ao cumprimento da política e suas metas;

III - atuar na interlocução com outros Tribunais e com os órgãos integrantes da rede mencionada nos arts. 5º e 6º;

IV - instalar Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania que concentrarão a realização das sessões de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, dos órgãos por eles abrangidos;

V – incentivar ou promover capacitação, treinamento e atualização permanente de magistrados, servidores, conciliadores e mediadores nos métodos consensuais de solução de conflitos;

VI - propor ao Tribunal a realização de convênios e parcerias com entes públicos e privados para atender aos fins desta Resolução;

VII - criar e manter cadastro de mediadores e conciliadores, de forma a regulamentar o processo de inscrição e de desligamento; (Incluído pela Emenda nº 2 de, 08.03.16)

VIII - regulamentar, se for o caso, a remuneração de conciliadores e mediadores, nos termos do art. 169 do Novo Código de Processo Civil combinado com o art. 13 da Lei de Mediação. (Incluído pela Emenda nº 2 de, 08.03.16)

(...)

§ 2º Os Núcleos poderão estimular programas de mediação comunitária, desde que esses centros comunitários não se confundam com os Centros de conciliação e mediação judicial, previstos no Capítulo III, Seção II."

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Então podemos perceber que o NUPEMEC tem por missão normativa o desenvolvimento e gerenciamento de toda a política judiciária no respectivo tribunal. Tanto o NUPEMEC e os CEJUSCs buscam concretizar a transformação estrutural de cultura do litígio para uma cultura de conciliação e pacificação social. É a nova dialética do Poder Judiciário nacional.

b) CEJUSCs - Centros Judiciários de Solução de Conflitos.

A Resolução nº 125/2010 do CNJ preconiza, também, as atribuições destes CEJUSCs que são sempre vinculados ao NUPEMEC. Vejamos os termos da norma:

"Art. 8º Os tribunais deverão criar os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (Centros ou Cejuscs), unidades do Poder Judiciário, preferencialmente, responsáveis pela realização ou gestão das sessões e audiências de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão. (Redação dada pela Emenda nº 2, de 08.03.16)

§ 1º As sessões de conciliação e mediação pré-processuais deverão ser realizadas nos Centros, podendo, as sessões de conciliação e mediação judiciais, excepcionalmente, serem realizadas nos próprios Juízos, Juizados ou Varas designadas, desde que o sejam por conciliadores e mediadores cadastrados pelo tribunal (inciso VII do art. 7º) e supervisionados pelo Juiz Coordenador do Centro (art. 9º). (Redação dada pela Emenda nº 2, de 08.03.16) (...)"

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

A incumbência precípua dos CEJUSCs (não trabalhistas) é realizar as audiências de conciliação, tanto pré como endoprocessuais. Nos CEJUSCS-JT (trabalhistas), como veremos adiante, realizam apenas sessões de conciliação endoprocessuais (mas, há exceções que serão adequadamente analisadas).

A Resolução nº 125/2010 deve ser interpretada juntamente a Lei nº 13.140 de 26 de junho de 2015, que dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública.

A lei nº 13.140/2015 disciplina, também, algumas atividades do conciliador e mediador extrajudicial. É, sem dúvida, um grande fomento à pacificação social com incentivo à conciliação e mediação entre particulares. É a denominada conciliação extrajudicial, mas, traz também algumas diretrizes sobre mediadores judiciais e até mesmo sobre a remuneração dos mediadores.

1.3.2 Situação Atual da política Judiciária de Tratamento de Disputas na Justiça do Trabalho

No tocante a política judiciária de tratamento adequado de disputas na Justiça do Trabalho, há algumas peculiaridades.

A primeira é utilização em maior escala do conceito de **disputa** invés de conflito de interesses, consoante veremos nos estudos relacionados à Resolução nº 174/216 e nº 141/2020 e nº 288/21, todas do CJST.

Ainda no campo positivista-normativo, cumpre-nos lembrar que no parágrafo único do artigo 42 da Lei nº 13.140/2015, foi **excluída** expressamente a sua aplicação no âmbito da Justiça do Trabalho.

E, no mesmo sentido, a Resolução nº 125/2010, que com o advento da reforma ocorrida em 2016, afastou expressamente a aplicação da norma à Justiça do Trabalho. Vejamos o teor do preceito reformado em 08 de março de 2016¹³:

"Art. 18-B. O CNJ editará resolução específica dispendo sobre a Política Judiciária de tratamento adequado dos conflitos de interesses da Justiça do Trabalho. (Incluído pela Emenda nº 2, de 08.03.16)"

A Justiça do Trabalho, portanto, ficou sem normativo sobre o tema, caindo em um limbo jurídico-administrativo.

13

Consoante emenda nº 2, da Res. 125/2010, do CNJ.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Isso em razão do fato de que a Resolução 125/2010 do CNJ aplica-se a todas as Justiças, **exceto à Justiça do Trabalho**.

Todavia, no mesmo ano de 2016, no dia 30 de setembro de 2016, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (e não o Conselho Nacional de Justiça, diversamente do que consta no art. 18-B da Res. 125/2010), editou a Resolução 174/2016, que dispôs de elementos e tratamento jurídico específico destinado à Justiça do Trabalho.

Ainda em continuidade com nossos estudos, o CNJ anteriormente, desenvolveu o **Movimento pela Conciliação** com a seguinte estratégia geral:

"Missão – contribuir para a efetiva pacificação de conflitos, bem como para a modernização, rapidez e eficiência da justiça brasileira.

Objetivos

Colaborar na organização dos serviços de conciliação, mediação e outros métodos consensuais de solução de conflitos, para promover a criação de juízos de resolução alternativa de conflitos, órgãos judiciais especializados na matéria;

Capacitar em métodos consensuais de solução de conflitos magistrados de todos os ramos da justiça, servidores, mediadores, conciliadores e demais facilitadores da solução consensual de controvérsias.

Desenvolver relações de cooperação entre os órgãos públicos competentes, instituições públicas e privadas da área de ensino, para promoção da cultura da solução pacífica dos conflitos;

Promover e apoiar ações para implementação de práticas autocompositivas junto a empresas públicas e privadas e agências reguladoras;

Promover eventos para divulgação de boas práticas na utilização de técnicas e habilidades autocompositivas;

Premiar e disseminar boas práticas autocompositivas;

Reduzir a taxa de congestionamento do poder judiciário."

O **Movimento pela Conciliação** e também o **Movimento pelo Acesso à Justiça** foram divisores de águas no que tange ao desenvolvimento de perspectivas para o futuro do tratamento das disputas e conflitos. Adotou-se posteriormente, com maior força o sistema multiportas e, também, a política judiciária nacional de tratamento adequado de conflitos de interesses.

Essa ideologia ou bandeira de política judiciária garantiu grandes avanços ao sistema judiciário, especialmente, com a ampliação da aplicabilidade dos conceitos de Tribunal multiportas e Sistema Multiportas.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Note-se que a estratégia geral apresentada acima diz muito sobre os reais objetivos a serem alcançados pelo Poder Judiciário e, claro, toda a rede de acesso à justiça garantida pelo sistema multiportas.

Nesse viés interpretativo, passaremos à análise da Resolução nº 174/2016 do CSJT e suas alterações.

1.4. Resolução nº 174/2016 - Conselho Superior da Justiça do Trabalho – CSJT

Excluída expressamente a aplicação da Lei nº 13.140/2015 e da Resolução nº 125/2010 do CNJ à Justiça do Trabalho, foi, portanto, editada pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho a Resolução 174 de 30 de setembro de 2016 e, posteriormente a Resolução nº 141, de 01 de dezembro de 2020.

Estas Resoluções trouxeram novas temáticas e novos rumos para a Justiça do Trabalho em prol da disseminação e fomento de uma Cultura de Paz.

Nas Considerações da Resolução nº 174/2016 CSJT, já é possível notar os avanços jurídicos e sociais que o CSJT estava trazendo aos jurisdicionados, bem como a *mens legis* da nova política judiciária adotada pelo Poder Judiciário Trabalhista. Os “considerandos” do normativo são bastante explicativos quanto a *mens legis*, a estratégia e ideologias adotadas, razões e seus objetivos. Vejamos:

"(...) que os Núcleos e/ou Centros de Conciliação vêm desenvolvendo a cultura conciliatória dentre os membros dos próprios Tribunais, assim como em face dos jurisdicionados, contando o seu funcionamento com o apoio e incentivo da generalidade dos operadores do Direito, além de estatisticamente revelarem-se efetivos instrumentos de auxílio e desafoamento dos Órgãos judiciários; (...) que a eficiência operacional, o acesso ao sistema de Justiça e a responsabilidade social são objetivos estratégicos do Poder Judiciário, nos termos da Resolução CNJ no 70/09; (...) que o direito de acesso à Justiça (art. 5º, XXXV, CF), além da vertente formal perante os Órgãos judiciários, implica acesso à ordem jurídica justa; (...) que cabe ao Poder Judiciário estabelecer política pública de tratamento adequado das questões jurídicas e dos conflitos de interesses, organizando, em âmbito nacional, além dos serviços prestados nos processos judiciais, também outros mecanismos de solução de conflitos, em especial os consensuais, como a mediação e a conciliação; (...) que a conciliação e a mediação são instrumentos efetivos de pacificação social, solução e prevenção de litígios e que a sua apropriada disciplina em programas já implementados no país tem reduzido a excessiva judicialização dos conflitos de interesses, bem como a quantidade de recursos e também de execução de sentenças; (...) ser

imprescindível estimular, apoiar e difundir a sistematização e o aprimoramento das práticas já adotadas pelos Tribunais; (...) a relevância e a necessidade de organizar e uniformizar os serviços de conciliação, mediação e outros métodos consensuais de solução de disputas no âmbito da Justiça do Trabalho, para lhes evitar disparidades de orientação e práticas, bem como para assegurar a boa execução da política pública, respeitada a especificidade deste segmento da Justiça; (...)"

O Conselho Superior da Justiça do Trabalho - CSJT é órgão previsto constitucionalmente, inclusive, com atribuições específicas de exercer, na forma da lei, a supervisão administrativa, orçamentária, financeira e patrimonial da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo grau, como órgão central do sistema, cujas decisões terão efeito vinculante, além de muitas outras atribuições.

Logo, os Conselheiros do CSJT deixaram bastante claro no tópico analisado acima os reais intentos estratégicos e novos rumos da Justiça do Trabalho. Evidenciaram com assertividade, os objetivos ideológicos e claro estreitamento com o movimento de pacificação social e conciliação.

Tudo isso, em completa consonância e sintonia com as Políticas internacionais de Cultura de Paz e conciliação, inclusive.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

E assim, prosseguiremos com o breve e resumida análise da norma.

Tal qual a Resolução nº 125/2010 do CNJ havia previsto, a Resolução nº 174/2016 também positivou e estruturou os **dois institutos NUPEMEC-JT e CEJUSC-JT**, sendo, agora, o “JT” a representação abreviativa de Justiça do Trabalho. Criou-se a estruturação desses setores dentro da Justiça do Trabalho.

a) NUPEMEC-JT - Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Disputas:

A Resolução nº 174/2016 do CSJT disciplina Política Judiciária de Tratamento Adequado de Disputas, descrevendo em seu artigo 5º as **atribuições do NUPEMEC-JT**:

"Art. 5º. Cada Tribunal Regional do Trabalho criará, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, contados da data de publicação desta Resolução, um Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Disputas – NUPEMEC-JT, composto por magistrados e servidores ativos designados, com as seguintes atribuições:

I - desenvolver a Política Judiciária de tratamento adequado das disputas de interesses no âmbito da Justiça do Trabalho, estabelecida nesta Resolução;

II - planejar, implementar, manter e aperfeiçoar as ações voltadas ao cumprimento da política e suas metas, vedando-se a imposição de metas relacionadas à quantidade de acordos aos magistrados e servidores conciliadores e mediadores;

III - atuar na interlocução com outros Tribunais Regionais do Trabalho;

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

IV - promover, incentivar e fomentar a pesquisa, estudos e aprimoramento dos métodos de mediação e conciliação, individuais e coletivos, bem como as práticas de gestão de conflitos;

V – instalar, havendo autorização do respectivo TRT, Centro(s) Judiciário(s) de Métodos Consensuais de Solução de Disputas – CEJUSC-JT que realizará as sessões de conciliação e mediação dos Órgãos por este(s) abrangidos;

VI – incentivar e promover a capacitação, treinamento e atualização permanente de magistrados e servidores nos métodos consensuais de solução de conflitos, com foco no empoderamento das partes para a autocomposição da disputa;

VII - propor ao Tribunal Regional do Trabalho a realização de convênios e parcerias com entes públicos e privados para atender os fins desta Resolução;

VIII – instituir, em conjunto com a Escola Judicial Regional, cursos de formação inicial, formação continuada e de formação de formadores, todos específicos nas técnicas de conciliação e mediação perante a Justiça do Trabalho;

IX – incentivar o uso e fomentar o Comitê Gestor Regional do PJe dos requisitos necessários e regras de negócio para instituição de sistema que realize a conciliação e mediação por meios eletrônicos; (...)"

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Dentre as atribuições do NUPEMC-JT2 foram acrescentadas a possibilidade educacional, estudos e pesquisas, possibilidade de convênios e parcerias, dentre outros elementos jurídicos que, num estado Democrático de Direito, faz-se bastante importante estar expresso em norma.

b) CEJUSC-JT - Centro(s) Judiciário(s) de Métodos Consensuais de Solução de Disputas:

As atribuições normativas e sua composição estratégica foram devidamente previstas em norma. Vejamos:

"Res. nº 174/2016, CSJT (...)

Art. 6º. Os Tribunais Regionais do Trabalho criarão Centro(s) Judiciário(s) de Métodos Consensuais de Solução de Disputas – CEJUSC-JT, unidade(s) do Poder Judiciário do Trabalho vinculado(s) ao NUPEMEC-JT, responsáveis pela realização das sessões e audiências de conciliação e mediação de processos em qualquer fase ou instância, inclusive naqueles pendentes de julgamento perante o Tribunal Superior do Trabalho.

§ 1º. As sessões de conciliação e mediação realizadas nos CEJUSC-JT contarão com presença física de magistrado, o qual poderá atuar como conciliador e mediador e supervisionará a atividade dos conciliadores e mediadores, estando sempre disponível às partes e advogados, sendo indispensável a presença do advogado do reclamante.

§ 2º. Os CEJUSC-JT serão coordenados por um magistrado da ativa, e os magistrados supervisores deverão realizar as pautas iniciais das unidades jurisdicionais a estes vinculadas, inclusive precatórios e requisições de pequeno valor, podendo realizar pautas temáticas, objetivando a otimização dos trabalhos.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

§ 3º. O magistrado coordenador do CEJUSC-JT poderá solicitar à Corregedoria do TRT a remessa de feitos de outras unidades jurisdicionais, bem como precatórios e requisições de pequeno valor, com o intuito de organizar pautas concentradas ou mutirões, inclusive em bloco de ações com mais de um reclamante em desfavor de um mesmo empregador ou grupo de empregadores, sindicatos ou associações, cabendo ao Corregedor Regional avaliar a conveniência e oportunidade da medida.

§ 4º. Os acordos realizados no CEJUSC-JT constarão do relatório de produtividade do magistrado que os homologar e também das Turmas, se antes do julgamento do recurso.

§ 5º. Fica vedada à unidade jurisdicional que se nega a homologar acordo a remessa dos autos à CEJUSC-JT, salvo na hipótese do § 3º deste artigo.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

§ 6º. Os magistrados togados e servidores inativos poderão atuar como conciliadores e/ou mediadores, desde que declarem, sob responsabilidade pessoal, que não militam como advogados na jurisdição dos Órgãos judiciários abrangidos pelo CEJUSC-JT. § 7º. Os Tribunais Regionais do Trabalho manterão, no CSJT, cadastro de todos os servidores capacitados e formados em cursos específicos de conciliação e mediação, para eventuais convocações em eventos nacionais e mutirões.

§ 8º. Fica vedada a realização de conciliação ou mediação judicial, no âmbito da Justiça do Trabalho, por pessoas que não pertençam aos quadros da ativa ou inativos do respectivo Tribunal Regional do Trabalho."

Como mencionado anteriormente, a Resolução nº 174/2016 trouxe inúmeros avanços técnico-administrativos, dentre elas a vedação expressa de mediadores externos que não façam parte do quadro de servidores públicos ativos ou inativos e que os servidores conciliadores tenham cursos de formação e reciclagens periódicas em conciliação e mediação trabalhista. Estes cursos são ministrados pelas Escolas Judiciais oficiais de cada Tribunal Regional do Trabalho.

Sobre o **princípio do Profissionalismo**¹⁴ na arte da mediação e conciliação, essencial para uma atuação estratégica adequada, prevê a norma, em seu artigo 7º, expressamente que:

"(...) § 2. Caberá ao TRT definir as condições para recrutamento e atuação de conciliadores e mediadores, observando-se o disposto no art. 6º, §§ 7º e 8º desta Resolução, todos capacitados em métodos consensuais de solução de conflitos e, pelo menos um deles, capacitado também para a triagem e encaminhamento adequado das disputas.

§ 3º. O treinamento referido no parágrafo anterior tem por objetivo transmitir informações teóricas gerais sobre a conciliação e a mediação, bem como vivência prática para aquisição do mínimo de conhecimento que torne o corpo discente apto ao exercício da conciliação e da mediação judicial, devendo observar uma etapa teórica de no mínimo; e uma etapa prática, tendo como parte essencial, exercícios simulados e o estágio supervisionado, com carga horária ou quantidade de audiências mínimas definidas pela CONAPROC.

¹⁴ Vide Travain, Luiz Antonio Loureiro. Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista, Volume 2.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

§ 4º. Magistrados e servidores conciliadores e mediadores deverão se submeter a reciclagem continuada e à avaliação do usuário, por meio de pesquisas de satisfação anuais, cujo resultado será encaminhado ao NUPEMEC-JT, o qual compilará resultados em caso de existir mais de um CEJUSC-JT no TRT e os enviará ao CSJT.

(...)

§ 9º. Os CEJUSC-JT deverão observar as qualidades técnica, social, ética e ambiental, devendo o espaço físico das audiências e sessões conter mesas redondas, no máximo de seis por magistrado supervisor, assegurando-se a privacidade das partes e advogados."

De fato, diante de todo o exposto acima, buscou a norma regulamentadora da conciliação e mediação atingir a máxima qualidade e aperfeiçoamento educacional, sempre com o foco em uma gestão estratégica e boas práticas na conciliação e mediação. Em 2021, o CSJT, publicou a Resolução nº 288/21, que trouxe inovação quanto ao ensino-educação, formação e aperfeiçoamento no que tange aos conciliadores e mediadores, magistrados ou servidores, ativos ou inativos. Vejamos:

“Art. 15. A formação profissional do magistrado e a capacitação do servidor são requisitos prévios para atuação no CEJUSC-JT, ainda que de forma eventual, conforme os critérios definidos pela Resolução CSJT nº 174, de 30 de setembro de 2016, e devem abranger tanto as competências profissionais para a mediação e a conciliação judicial como também as relativas à gestão dos CEJUSCs-JT e à utilização de ferramentas telepresenciais para as negociações processuais e pré-processuais de âmbito individual e coletivo, observado o seguinte:

I - para os magistrados, o curso de formação voltado a formar e certificar os conciliadores e mediadores será promovido pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho – ENAMAT ou pelas Escolas Judiciais dos Tribunais Regionais do Trabalho – EJDs;

II - para os servidores, o curso de capacitação voltado a formar e certificar os conciliadores e mediadores será promovido pelas áreas de gestão de pessoas do CSJT ou dos TRTs e pelas Escolas de Formação de Magistrados dos Tribunais Regionais do Trabalho – EJDs;

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

III - a fim de habilitar à atuação no CEJUSC-JT, os cursos de formação continuada ou de formadores para magistrados, assim como os cursos de capacitação para servidores, deverão ter o conteúdo programático em conformidade com a Resolução CSJT nº 174/2016 e serem previamente aprovados pela CONAPROC.

Art. 16. Os magistrados e servidores inativos também estão sujeitos às ações formativas previstas no artigo 15, e devem integrar cadastro nacional mantido pelo CSJT e organizado pela CONAPROC.”

Com base na pesquisa normativa, por si só, mostra-se a necessidade de uma governança de Tribunais Brasileiros sob o enfoque científico da gestão estratégica, utilizando-se estes institutos públicos de pacificação de conflitos de forma interdisciplinar.

Ademais, com estes normativos, fortaleceu-se o denominado Movimento pela Conciliação engendrado pelo Conselho Nacional de Justiça e também o Movimento pelo Acesso à Justiça no Brasil, conceituando-se os métodos alternativos de resolução de disputas como ferramentas essenciais ao pleno exercício dessa garantia constitucional nacional.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Mas, não é só. Com o advento das normatizações elencadas acima, institui-se no sistema jurídico do Brasil o sistema Multiportas de Solução de Conflitos que veremos adiante.

Essa necessidade de normatização, como mencionado, decorre de evidente necessidade de posicionamento e remanejamento estratégico das atividades do Poder Judiciário Nacional, em especial, diante da notável crise por que há tempos o Brasil vem sofrendo.

Daí porquê, o nítido vínculo entre a gestão pública sob o viés de política judiciária e as necessidades públicas por que passa o próprio Poder Público como toda a sociedade brasileira.

1.5. Gestão e qualidade em processos no NUPEMEC-JT e CEJUSCs-JT de 1º e 2º Graus.

1.5.1. Gestão de qualidade no NUPEMEC-JT

A gestão de qualidade, em qualquer sistema organizacional, público ou privado, é indispensável para o adequado desenvolvimento e eficiência em prol das metas, missão, visão e valores institucionais a serem alcançados.

Nakagawa¹⁵, professor e coordenador do Centro de Empreendedorismo do INSPER, ensina que:

“Missão: É o propósito de a empresa existir. É sua razão de ser.

Visão: É a situação em que a empresa deseja chegar (em período definido de tempo).

Valores: são os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros.”

Missão, Visão e Valores são os *landmarks* básicos para o desenvolvimento de todas as atividades organizacionais, especialmente no **desenvolvimento de metas e planejamentos**.

¹⁵ Nakagawa, Marcelo. *Estratégia e Gestão – Ferramenta: Missão, Visão, Valores (Clássico)*, São Paulo, SEBRAE/INSPER

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Por essa razão, se faz importante conhecer de forma profunda esses pontos organizacionais.

Dessa foram, quando falamos em NUPEMEC-JT, é imperioso que sejam analisadas as Missões, Visões e Valores, não só do respectivo Tribunal Regional Trabalhista, mas de todos os órgãos que compõe a sua estrutura: Tribunal Superior do Trabalho, Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Supremo Tribunal Federal e, claro, Conselho Nacional de Justiça.

Diante dessa análise sistêmica, é preciso, em ato contínuo, desenvolver as linhas e objetivos a serem alcançados. Em razão disso, é indispensável a realização de estudos com o objetivo de um Planejamento Estratégico em todos os níveis mencionados.

Mas, além disso, em se tratando de NUPEMEC-JT, além do planejamento, sua implementação e desenvolvimento de ações para atingimento de suas metas, se faz preciso o desenvolvimento da Política Judiciária de Tratamento Adequado de Disputas de Interesses no âmbito da Justiça do Trabalho. De fato, a incumbência dada normativamente ao NUPEMEC-JT, além de outros objetivos, busca atender as realidades e necessidades de cada Tribunal Regional do Trabalho. É, portanto, a inteligência desenhada no artigo 5º, incisos I e II, da Resolução nº 174/2016, do CSJT:

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

“Art. 5º Cada Tribunal Regional do Trabalho criará, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, contados da data de publicação desta Resolução, um Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Disputas – NUPEMEC-JT, composto por magistrados e servidores ativos designados, com as seguintes atribuições:

I - desenvolver a Política Judiciária de tratamento adequado das disputas de interesses no âmbito da Justiça do Trabalho, estabelecida nesta Resolução;

II - planejar, implementar, manter e aperfeiçoar as ações voltadas **ao cumprimento da política e suas metas**, vedando-se a imposição de metas relacionadas à quantidade de acordos aos magistrados e servidores conciliadores e mediadores; (...)” (Grifamos)

Cabe destacar, apenas a título de exemplo, que o Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, desenvolveu o **primeiro Plano Estratégico de Gestão de Conflitos Trabalhistas do país**, ainda no ano 2015, antes da elaboração da Resolução nº 174/2016, do CSJT.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Esse planejamento, de nossa coautoria, foi um divisor de águas no que tange a forma de gestão estratégica de conflitos, **sendo, inclusive, o projeto¹⁶ premiado pelo Conselho Nacional de Justiça** (Prêmio Conciliar é Legal, VII, Edição, 2016), categoria Tribunais Regionais do Trabalho.

O Planejamento Estratégico citado como exemplo, baseou-se nas mais avançadas técnicas de gestão estratégica já desenvolvidas. Utilizando-se de Sistemas de planejamento Estratégicos (SGE), partiu-se para uma análise completa, prévia e absolutamente técnica de todo o Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, identificando os mais variados fatores internos e externos, análises de cenários econômicos nacionais e regionais, setoriais e por linhas de litigiosidade e conflitologia.

Por isso, o planejamento Estratégico citado como exemplo, trouxe, dentre outros pontos:

- A motivação e necessidade de um Plano Estratégico de Gestão de Conflitos Trabalhistas, expondo todos os elementos que justificavam (e ainda justificam com maior potencial, inclusive) a sua implantação. Vejamos um trecho:

¹⁶ Autores: Gindro, Sônia. Loyola, Heloísa Menegaz. Travain, Luiz Antonio loureiro (2015). Disponível na íntegra em: http://www.trtsp.jus.br/NOTICIAS/20170116_plano%20estrategico%20gestao%20conflitos.pdf

“É notório que em razão da crise econômica por que passa o Brasil, vem gerando maiores índices de desemprego aos trabalhadores bem como a penúria econômica de diversas empresas empregadoras. O reflexo direto deste quadro social será, possivelmente, direcionado à Justiça do Trabalho em razão do notório aumento de demandas judiciais.

Diante deste quadro social, o setor NUPEMEC (CEJUSCS), vislumbra a necessidade de instituir uma gestão pública de conflitos trabalhistas específica para adequada e suficiente prestação jurisdicional voltada à pacificação dos conflitos judiciais trabalhistas.

Assim, atentando-se que a Política Nacional de Conciliação (CNJ) traçou diretrizes genéricas, sem prejuízo do micro sistema de pacificação de conflitos, restou necessária a instituição do presente Plano Estratégico de Gestão de Conflitos Trabalhistas.

O Plano Estratégico de Gestão de Conflitos Trabalhistas seguirá as avançadas diretrizes científicas de gestão (*Business Process Management – BPM*), buscando a maximização da eficiência, a identificação das melhorias possíveis, com o mínimo custo/demanda e máximo aproveitamento.”

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Notemos, portanto, que desde o início do planejamento se buscava a implementação de mecanismos de gestão de qualidade. No caso inicial, foi adotado o *Business Process Management – BPM*, com o qual, internamente nas atividades, foi possível o adequado monitoramento, desenvolvimento e fortalecimento de toda a Política Judiciária de Tratamento Adequado de Conflitos Trabalhistas, hoje, invés de Conflitos Trabalhistas, leia-se Disputas Trabalhistas (*ex vi* da Res. nº 174/2016 que alterou a nomenclatura).

Com isso, nesse planejamento estratégico citado, por exemplo, foram desenhados, de forma setorial, a Missão, a Visibilidade, Valores e, em especial, a Humanização das Relações Processuais. Para adequada compreensão do tema, citaremos textualmente, *ipsis litteris*:

“1 - Da Missão do Setor Garantir a plenitude das negociações auxiliadas por conciliador/mediador voltadas à pacificação dos conflitos judiciais trabalhistas com máxima celeridade, economia processual, desburocratização e facilitação ao acesso ao judiciário buscando-se a máxima efetividade da justiça, bem como a redução efetiva de demandas judiciais (pacificação social).

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

2 - Da Visibilidade do Setor Reafirmamos a visão institucional geral deste Regional “Ser reconhecido pela sociedade como instituição de excelência, que atua com celeridade, credibilidade, relevância e efetividade na prestação jurisdicional”.

3 - Dos Valores do Setor Reafirmamos os valores exigidos por este Regional: Ética; Transparência; Celeridade; Efetividade; Comprometimento; Inovação; Valorização das Pessoas e da Cidadania; Acessibilidade; Responsabilidade Socioambiental”.

4 - Da Humanização das Relações Processuais Como fonte principiológica das atividades desenvolvidas pelo Núcleo de Conciliação e CEJUSCS, será adotada, primordialmente o constante monitoramento para o atendimento aos jurisdicionados, buscando a pacificação dos conflitos trabalhistas com a máxima qualidade na reconstrução das relações pessoais.”

E ainda, na busca de adequação aos primados científicos organizacionais relacionados à gestão estratégica e, especialmente, à gestão de qualidade, foram implementados, no mencionado Plano Estratégico¹⁷ em comento que:

¹⁷

http://www.trtsp.jus.br/NOTICIAS/20170116_plano%20estrategico%20gestao%20conflitos.pdf

“Para a implementação do Plano Estratégico sob a luz da Política Interna de Solução de conflitos, buscaremos:

- 1) Mapear e identificar nichos laborais nos quais prevalece grande número de demandas;
- 2) Induzir e disseminar a Cultura da Paz preconizada pela UNESCO-ONU;
- 3) Incentivar aos conciliadores e mediadores a busca por novos métodos para pacificação dos conflitos, inclusive com projetos de pesquisa;
- 4) Manter contatos com patrocínios de grande número de demandas, tanto do polo ativo como passivo das relações judicializadas;
- 5) Fomentar as conciliações e mediações à distância, se for o caso, facilitando os trabalhos a serem realizados em sessão de conciliação;
- 6) Tratar os conflitos com tecnicidade necessária para cada conflito, a critério do conciliador;
- 7) Após mapeamento estratégico das demandas, fomentar agrupamento de negociações envolvendo mesmos patronos, objetivando a negociação em bloco dos processos por estes patrocinados contra uma mesma reclamada;
- 8) Buscar a realização de semanas ou pautas temáticas, favorecendo a disseminação da Cultura da Paz;

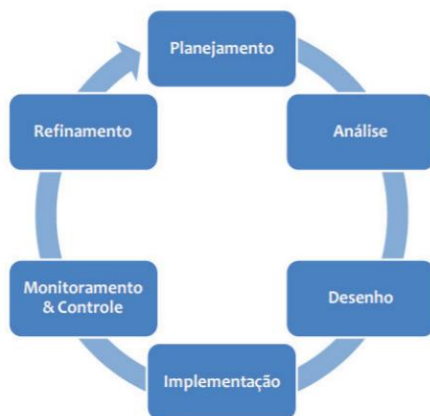
MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

- 9) Fomentar a publicações de artigos e pareceres voltados à boas práticas de gestão de conflitos;
- 10) Reduzir a morosidade processual através de pacificação (conciliação/mediação), possibilitando a designação de mais de uma sessão conciliatória para um mesmo processo, se assim concordarem as partes e for viável a solução do conflito;
- 11) Priorizar apoio às medidas que facilitem as boas práticas na gestão de conflitos;
- 12) Viabilizar notícias midiáticas voltadas aos trabalhos conciliatórios sempre objetivando a disseminação da Cultura da Paz (UNESCO);
- 13) Buscar a máxima efetividade ao acesso ao Poder Judiciário, enfatizando a facilitação na inscrição ou indicação de processos para os trabalhos conciliatórios e de mediação;
- 14) Incentivar os trabalhos em processos Eletrônicos - PJs;
- 15) Reduzir o número de demandas judiciais e, conseqüentemente, o custo judicial orçamentário;
- 16) Instituir e priorizar as Semanas de Conciliação do CNJ, CSJT e temáticas internamente criadas;
- 17) Criar metodologias de gestão de conflitos;
- 18) Instituir rodadas de Semana de Conciliações Temáticas;
- 19) Aprimoramento de técnicas conciliatórias;

20) Manter cadastro de grupos de advogados de reclamante e reclamadas para facilitação das composições pacíficas dos conflitos.

Em todos os casos a criação, implementação, execução e monitoramento de projetos serão mapeados e, conseqüentemente, aprimorados pela metodologia *Business Process Management* – BPM (ciclo de vida BPM abaixo):”

Ciclo de vida BPM



MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Importante ressaltar que a dinâmica de gestão de qualidade deve interligar todos os pontos suscitados anteriormente no corpo do citado documento¹⁸. Vale ressaltar, que no caso vertente, houve uma integração específica quanto aso ditames internacionais e todos os objetivos almejados pelo planejamento estratégico, especialmente, as linhas mestras de dinâmicas de disseminação de Cultura de Paz (e conciliação).

Nesse viés de gestão estratégica e, claro, de qualidade, foi possível desenvolver um programa de Gestão Pública de Conflitos Trabalhistas que elencou mais de 35 projetos especialmente desenhados para os fins de mapeamento, desenvolvimento e implementação de uma política judiciária de tratamento adequado de conflitos e disputas trabalhistas.

¹⁸

http://www.trtsp.jus.br/NOTICIAS/20170116_plano%20estrategico%20gestao%20conflitos.pdf

Além disso, como primado de uma análise gerencial sistêmica, o NUPEMEC-JT do Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, por exemplo, elencou no referido Planejamento Estratégico, as metas nacionais e Regionais a serem cumpridas, de modo que o NUPEMEC-JT2 **passasse a atuar como ferramenta de Administração da Justiça baseada na conciliação e mediação trabalhistas**. A propósito, **sugerimos a leitura de nossa obra¹⁹ Gestão Estratégica na Justiça do Trabalho: A conciliação e a mediação Trabalhistas como Ferramentas de Administração da Justiça (dissertação de mestrado em resolução de Conflitos e Mediação)**.

Dessa forma, o referido documento já trazia, inclusive, a estrutura administrativa mínima, com a composição do NUPEMEC-JT2, seu quadro de recursos humanos, composto por: um(a) desembargador(a) coordenador(a) e um diretor. Além disso, delineou a estrutura física para instalações.

¹⁹ TRAVAIN, Luiz Antonio Loureiro (2020). **Gestão Estratégica na Justiça do Trabalho: A conciliação e a mediação Trabalhistas como Ferramentas de Administração da Justiça** - Dissertação de mestrado em resolução de conflitos e mediação - *Máster Internacional en Resolución de Conflictos y Mediación* - Universidad Europea del Atlántico – Santander, Espanha. Amazon.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

O mesmo fez com os CEJUSCs-JT, com o que, o documento citado a título de exemplo, trouxe elementos como: estrutura física, composição mínima de magistrados, servidores diretores, inclusive, previu a atividade de calculista e assistente de diretores, desenvolvendo uma estrutura suficiente para que seja possível o desenvolvimento de uma **gestão de qualidade adequada** nos referidos setores.

Além disso, primeiro planejamento estratégico de gestão de conflitos trabalhistas do país, criou o Ranking da conciliação, com o que foi possível mapear os clientes externos, especialmente, litigantes em massa ou que apresentavam altos índices de conciliação.

Isso permitiu um rápido aprimoramento na aplicação do conceito de Tribunal Multiportas, eis que pode, mapeando as demandas trabalhistas, Varas do Trabalho e Secretarias de Turmas, por exemplo, desenvolver uma forma dinâmica para realocar os processos à porta adequada de tratamento de conflitos e disputas. Isso impactou e impacta de forma bastante positiva nos resultados estatísticos e números, bem como na qualidade dos serviços prestados pelos CEJEUSCs-JT e NUPEMECs-JT.

Com esse exemplo citado, é possível compreender a dinâmica básica de construção de pilares sobre os quais a gestão de qualidade incidirá.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Ainda a título de exemplo, já no ano de 2016 e seguintes, foram criados pelo NUPEMEC-JT2, o **Atlas da Conciliação e o Plano de Incentivo à Conciliação Trabalhista**^{20 21} (projeto de coautoria do presente autor – Projeto também **premiado pelo Conselho Nacional de Justiça**, X Edição, 2019, Prêmio Conciliar é Legal, categoria Tribunais Regionais do Trabalho.

Esse projeto trouxe um dos mais completos mapeamentos estratégicos já realizados, por isso, denominado de Atlas da Conciliação Trabalhista. Buscou essa parte do projeto diagnosticar todo o Tribunal Regional do Trabalho da 2ª Região, baseando-se em técnicas de gestão estratégica e Conflitologia.

Além disso, calcado no Atlas da Conciliação Trabalhista foi desenvolvida a política Judiciária de Tratamento Adequado de Disputas Trabalhistas, trazendo inúmeros projetos e intenso programa de incentivo à conciliação trabalhista.

²⁰ **Plano de Incentivo à Conciliação Trabalhista**, ano 2018, vide: https://ww2.trt2.jus.br/fileadmin/user_upload/20181029_plano_de_incentivo_Nu_pemec_JT-2.pdf

²¹Vide o **relatório gerencial de atividades** acessando:

https://ww2.trt2.jus.br/fileadmin/cejusc/CEJUSC_Relatorio_Bienio_2016-2018.pdf

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1

2ª EDIÇÃO

(REVISADA E AMPLIADA)

A cada biênio, o Atlas da Conciliação Trabalhista e o Plano de incentivo à Conciliação é atualizado e são redesenhados novos projetos. Com isso, perite-se o constante mapeamento, inclusive comparativo situacional do Tribunal Regional e os melhoramentos necessários a serem realizados.

A título de informação, é importante ressaltar que a dinâmica de desenvolvimento do Atlas da Conciliação e do Plano de Incentivo de Conciliação Trabalhistas foram baseados em conjunto de aprimoradas técnicas de gestão de qualidade e de gerenciamento estratégicos, permitindo, assim, atender sob todos os ângulos as necessidades do Tribunal Regional.

No caso exemplificado, foram utilizadas técnicas relacionadas a Design de Sistemas de Disputas (*Dispute System Design – DSD*) aliados às técnicas *SWOT* e *Balanced Scorecard* com adaptações, assim descritos já na página 3 do referido documento²². Porém, também foram e são utilizadas técnicas BPM e PESTEL (análise dos fatores: Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ecológicos e Legais) no que foram cabíveis.

O que se deve ter em mente, em primeiro plano são os ideais efetivamente buscados, especialmente, das ideologias concretizadas pelos Movimentos pelo Acesso à Justiça e Movimento pela Conciliação.

²² Atlas da Conciliação Trabalhista e o Plano de Incentivo à Conciliação Trabalhista, disponível em https://ww2.trt2.jus.br/fileadmin/user_upload/20181029_plano_de_incentivo_Nupemec_JT-2.pdf

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Por essa razão, toda a dinâmica transcorrida passa a ter um norte de uma gestão de qualidade que direcione a esses dois grandes pilares da Administração da Justiça: Acesso à Justiça e Conciliação.

Na gestão da qualidade, é indispensável analisar toda essa Política Judiciária de Tratamento Adequado de Disputas Trabalhistas, que nada mais é que a união desses dois movimentos nacionais acima citados.

Passamos os exemplos acima, inclusive **premiados**, para que o leitor possa se situar dentro de toda a especificidade da **gestão de qualidade** aplicada aos NUPEMECs-JT e CEJUSCs-JT., que se inicia desde toda a dinâmica de política judiciária até a atuação do conciliador em sala de conciliação e mediação trabalhista.

Por isso, afirmamos que a **gestão de qualidade é bifronte (direciona-se ao NUPEMEC-JT e aos CEJUSCs-JT)**, sendo toda a análise acima referente ao NUPEMEC-JT.

Ainda quanto ao NUPEMEC-JT, além de todo o exposto, é imprescindível, sob o aspecto da **gestão de qualidade**, que sejam analisadas:

- Tratamento estatístico geral dos CEJUSCs-JT;
- Desenvolvimento de ferramentas gerenciais de qualidade;
- Constante acompanhamento, desenvolvimento, aprimoramento das políticas judiciárias regionais e nacionais;

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

- Constante acompanhamento e cumprimento de metas específicas do Regional e Nacionais (CNJ e CSJT);
- Constante adequação às decisões e projetos do a Comissão Nacional de Promoção à Conciliação – CONAPROC;
- Monitoramento e tratamento das Pesquisas de Satisfação;
- Desenvolver a Política Judiciária de tratamento adequado das disputas de interesses no âmbito da Justiça do Trabalho, estabelecida nesta Resolução;
- Planejar, implementar, manter e aperfeiçoar as ações voltadas ao cumprimento da política e suas metas, vedando-se a imposição de metas relacionadas à quantidade de acordos aos magistrados e servidores conciliadores e mediadores;
- Atuar na interlocução com outros Tribunais Regionais do Trabalho;
- Promover, incentivar e fomentar a pesquisa, estudos e aprimoramento dos métodos de mediação e conciliação, individuais e coletivos, bem como as práticas de gestão de conflitos;
- Instalar, havendo autorização do respectivo TRT, Centro(s) Judiciário(s) de Métodos Consensuais de Solução de Disputas – CEJUSC-JT que realizará as sessões de conciliação e mediação dos Órgãos por este(s) abrangidos;

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

- Incentivar e promover a capacitação, treinamento e atualização permanente de magistrados e servidores nos métodos consensuais de solução de conflitos, com foco no empoderamento das partes para a autocomposição da disputa;
- Propor ao Tribunal Regional do Trabalho a realização de convênios e parcerias com entes públicos e privados para atender os fins desta Resolução;
- Instituir, em conjunto com a Escola Judicial Regional, cursos de formação inicial, formação continuada e de formação de formadores, todos específicos nas técnicas de conciliação e mediação perante a Justiça do Trabalho;
- Incentivar o uso e fomentar o Comitê Gestor Regional do PJe dos requisitos necessários e regras de negócio para instituição de sistema que realize a conciliação e mediação por meios eletrônicos;
- Informar semestralmente ao CSJT acerca dos dados estatísticos de que trata o art. 3º, inciso III, da Resolução nº 174/2016, do CSJT.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Diante dos pontos elencados acima, podemos concluir que a Gestão de Qualidade dos CEJUSCs-JT está diretamente ligada ao NUPEMEC-JT.

Assim, a gestão de qualidade desde a instalação dos CEJUSCs-JT até seu pleno desenvolvimento e atuação, está intimamente atrelada às atividades do NUPEMEC-JT.

Ademias, fazem parte de uma mesma estrutura administrativa, nos termos da Resolução nº 288, de 19 de março de 2021, artigo 2º, inciso I:

“I - os CEJUSCs-JT, enquanto estruturas formais integrantes do organograma dos Tribunais Regionais do Trabalho, são considerados unidades judiciárias autônomas e estão vinculados e hierarquicamente subordinados aos Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Disputas – NUPEMECs-JT;” (Grifamos)

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Embora sejam unidades autônomas, a ligação hierárquica com o NUPEMEC-JT se dá, não em razão jurisdicional, mas sob a égide administrativa. Por isso, o acompanhamento da Gestão de Qualidade incidente sobre os CEJUSCs-JT deve ser realizado, concorrentemente, pelo NUPEMEC-JT e pelos respectivos CEJUSCs-JT. Tanto é assim, por exemplo, que o conciliador é supervisionado pelo magistrado supervisor ou coordenador do CEJUSC-JT. Porém, também o é em razão da Pesquisa de Satisfação dos usuários que é direcionado ao NUPEMEC-JT, por força da Resolução nº 174/16, do CSJT. A propósito desse tema, é importante ressaltar que foi criada no NUPEMEC—JT2, Tribunal Regional do Trabalho da 2 Região a **plataforma PESC (Pesquisa Eletrônica de Satisfação em Conciliação)**, de modo a manter, de forma inédita e eletrônica, os padrões de qualidade em tempo real, com a opinião dos usuários dos CEJUSCs-JT. A pesquisa encampa todas as vertentes de uma gestão de qualidade eficiente, desde o tempo de espera (pontualidade), atuação técnica dos conciliadores, aspectos ambientais, dentre muitos outros pontos analíticos.

Toda essa dinâmica e simbiose entre NUPEMEC-JT e CEJUSCs-JT forma um todo lógico na adequação dos serviços públicos e na busca constante da Gestão da Qualidade.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Vale frisar, também a título de exemplo, que se o NUPEMEC-JT e o Tribunal Regional do Trabalho forem instalar um novo CEJUSC-JT, **deverá observar todos os elementos mínimos de qualidade, tais como, os elementos de qualidade previstos no artigo 6º, da Resolução nº 288, de 19 de março de 2019.** Vejamos:

“Art. 6º Respeitando-se as especificidades e disponibilidades regionais, recomenda-se aos Tribunais Regionais do Trabalho a adoção de estrutura física mínima dos CEJUSCs-JT, observadas as seguintes diretrizes:

I - os espaços físicos destinados aos CEJUSCs-JT serão separados em saguão ou sala de espera, salas de mediação, gabinete do magistrado coordenador e secretaria;

II - o saguão ou sala de espera será dimensionado de forma a comportar, sentados, todas as partes e advogados;

III - as salas de mediação deverão proporcionar aos servidores mediadores e/ou conciliadores liberdade e conforto na condução das audiências, sendo divididas por paredes ou anteparos que garantam o isolamento acústico adequado e com mobiliário composto por mesas redondas e equipamentos de tecnologia da informação que permitam a realização de audiências presenciais e telepresenciais;

IV - os CEJUSCs-JT terão à disposição dos magistrados coordenador e supervisores e dos servidores mediadores e/ou conciliadores, dentro das possibilidades de cada Tribunal, sistema telefônico, sistema de informática e/ou meios em tecnologia cabíveis que permitam a prática de atos de mediação e/ou conciliação, devendo esses equipamentos ter seu uso limitado às atividades dessas unidades judiciárias;

V – a disponibilização de ferramentas hábeis à realização de audiências telepresenciais para os magistrados e servidores em trabalho remoto.

Parágrafo único. Os CEJUSC-JT deverão observar as qualidades técnica, social, ética e ambiental, devendo o espaço físico das audiências e sessões conter mesas redondas, no máximo de seis por magistrado supervisor, assegurando-se a privacidade das partes e advogados.”

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Por isso, desde antes da criação e instalação dos CEJUSCs-JT, já é preciso que o NUPEMEC-JT e o Tribunal Regional do trabalho, providenciem os adequados estudos para que sejam cumpridos os requisitos mínimos de qualidade e de gestão. Estes pontos serão abordados um a um no tópico a seguir, ressaltando que, essa obrigação, em nosso entender, é destinada ao Tribunal Regional do Trabalho e, concorrentemente, ao NUPEMEC-JT, embora no caput do artigo acima e em comento tenha previsto “Tribunais Regionais do Trabalho”. Deve ser interpretada de fora sistêmica com a Resolução nº 174/2016, do CSJT.

Dessa forma, elencamos os pontos **mínimos** a serem analisados no que tange a **Gestão de Qualidade** em relação a recomendação normativa destinada aos Tribunais Regionais do Trabalho a adoção de estrutura física mínima dos CEJUSCs-JT:

- **Qualidade técnica:** é aplicado o princípio do profissionalismo, ou seja, é necessário que todos os conciliadores e magistrados atuantes nos CEJUSCs tenham concluído curso de formação de conciliadores; É preciso habilidade técnica e profissional. Nesse sentido, citamos o Manual da Mediação Judicial do CNJ²³:

²³ Manual da mediação Judicial do CNJ, p. 132.

“Deve: capacitar as partes para estabelecer o processo que desejem; estabelecer confiança; agir e ouvir com empatia; se comportar de maneira imparcial e livre de julgamentos; passar informações às partes usando de linguagem neutra; convocar reuniões privadas quando necessário; saber como superar impasses na mediação; conduzir o processo em um ritmo que não deixe as partes se sentindo com pressa ou desejando que o mediador ande mais rápido; saber como redigir um acordo tecnicamente correto; trabalhar de forma polida com as partes e com a equipe; usar corretamente da linguagem corporal; notar quando aumenta a tensão e evitar que o conflito ganhe maiores proporções.”

Além disso, incluem-se nesse ponto de análise da Gestão da Qualidade a obrigatoriedade de realização de cursos de reciclagem, consoante o disposto no §4º, do artigo 7º, da Resolução nº 174/2016, do CSJT.

- **Qualidade social:** é a forma como deve se portar o conciliador, o tratamento que é dispensado entre todos os membros do CEJUSC, advogados e jurisdicionados. Além disso, incluem-se nesse ponto, o tratamento dispensado aos clientes internos dos CEJUSCs, como Varas do Trabalho, por exemplo.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Aqui entram as condutas do mediador e do conciliador no sentido de manter o adequado convívio e dinâmica social esperada de um conciliador. Entram nesse ponto a capacidade de inteligência emocional, inclusive, como o despertar da empatia, diálogo empático e compassivo, a elevação e a escuta ativa, reflexiva e analítica. Atenção e educação são indispensáveis para o cumprimento dessa qualidade de forma positiva.

- **Qualidade ética:** os conciliadores e magistrados supervisores e coordenadores devem manter completa observância ao Código de Ética dos Conciliadores e Mediadores Judiciais, consoante previsto no Anexo II, da Resolução 174/2016, do CSJT. Todavia, a ética dos conciliadores, como efetiva qualidade, deve ser observada também entre o comportamento havido entre os próprios membros do grupo e, ainda, entre os membros do grupo e os clientes externos. A propósito do tema, recomendamos a leitura do **Manual da Conciliação e mediação, Volume 2, no tópico “Ética na conciliação e mediação: princípios fundamentais da conciliação e mediação”**.

- **Qualidade ambiental:** devendo o espaço físico das audiências e sessões conter mesas redondas, no máximo de seis por magistrado supervisor, assegurando-se a privacidade das partes e advogados. A qualidade ambiental refere-se a toda estrutura física destinada ao atendimento das partes e advogados, desde a sala de espera, balcão de atendimento, até a sala de audiência em si.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Na qualidade ambiental incluem-se cadeiras confortáveis e ergonômicas, mesas redondas (preferencialmente), climatização do ambiente ou a devida ventilação, cores que estimulem a o sentimento de acolhimento e pacificação (como a cor azul adotada em CEJUSCs-JT e NUPEMECs-JT). É possível, também a adoção de imagens de descompressão (painéis ou quadros), que possam aliviar as tensões das partes e advogados. Há, também, vertentes que defendem a aromaterapia para a criação de um ambiente mais favorável a pacificação dos conflitos e disputas. Também no que se refere a qualidade ambiental, estão os mecanismos de isolamento de sons e salas que possam ser fechadas de modo a garantir a privacidade das partes. Além disso, o limite de salas de conciliação para cada magistrado é de seis salas, por força das Resoluções nº 174/16 e nº 288/21, do CSJT. Isso impacta positivamente na qualidade da supervisão e da coordenação dos trabalhos, inclusive.

Aqui foi adotado o denominado Sistema igualitário – mesa redonda, que, segundo o CNJ:

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

“A mesa redonda apresenta a importante vantagem de permitir dispor as partes de modo equidistante tanto entre si, como em relação ao mediador, o que, por um lado, retira o cunho de rivalidade que pode ser transmitido pelo posicionamento das partes e, por outro, facilita a comunicação, já que as partes podem olhar uma para a outra sem ter de movimentar a cadeira. Ademais, a mesa redonda permite acomodar melhor os participantes — e afasta a ideia de qualquer hierarquia entre os participantes.”

Nesse caso, o próprio CNJ traz orientação quanto a qualidade ambiental e a posição das cadeiras e do conciliador e mediador²⁴:

“A forma como as partes irão se sentar durante a sessão de mediação transmite muito mais informações do que se possa inicialmente imaginar. Trata-se de uma forma de linguagem não verbal, que deve ser bem analisada a fim de perceber o que as partes podem esperar da mediação e como elas irão se comportar nesse ambiente.

²⁴ Manual da Conciliação e Mediação Judicial do CNJ, p. 161 e 162.

A forma como será organizada a posição física das partes deverá diferir conforme o número delas, o grau de animosidade, o tipo de disputa, o patamar cultural e a própria personalidade dos envolvidos. Desse modo, independentemente do fato de haver um único mediador ou estar sendo auxiliado por outro ou outros, há de se seguir algumas orientações, para um melhor desenvolvimento do processo de mediação. Mostra-se recomendável que o posicionamento das partes seja realizado de modo que todos consigam ver e ouvir uns aos outros, como também participar dos debates. Uma segunda observação diz respeito à necessidade de se apartar qualquer aspecto que possa transparecer alguma animosidade entre as partes. Assim sendo, de preferência, as partes devem se sentar em posições não antagônicas (opostas). Um dos objetivos da mediação é tentar evitar um sentimento de rivalidade ou polarização, o que, no caso da disposição das mesas, é melhor conseguido ao não colocar as partes de frente uma para a outra, mas, sim, lado a lado, no caso de mesa retangular, ou em posição equidistante, no caso de mesa circular. Ademais, deve-se frisar que as pessoas que representam uma parte devem conseguir se sentar juntamente com ela, caso assim o desejem. (...)"

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Dessa forma, segundo-se os parâmetros científicos, podemos afirmar que estas são as quatro linhas de análise de Gestão da Qualidade:

- Qualidade Técnica;
- Qualidade Social;
- Qualidade Ética;
- Qualidade Ambiental.

Foram alinhadas no parágrafo único do artigo 6º, da Resolução nº 288/2021. **Essa mesma dinâmica é prevista pelo CNJ para fins de controle de qualidade da conciliação e mediação.**

Todos esses pontos devem ser analisados de forma constante, concorrente e colaborativa pelo Tribunal Regional do Trabalho, pelo NUPEMEC-JT e pelos CEJUSCs-JT.

1.5.2. Gestão de qualidade nos CEJUSCs-JT 1º e 2º graus

Analisada toda a dinâmica acima descrita relacionada a Gestão de Qualidade do NUPEMEC-JT2, passaremos a análise da Gestão de Qualidade aplicadas aos CEJUSCs-JT, seja de 1ª ou de 2ª Instâncias.

Aos CEJUSCs-JT, cabem **a realização das audiências de conciliação e mediação**. Vejamos:

“Art. 6º Os Tribunais Regionais do Trabalho criarão Centro(s) Judiciário(s) de Métodos Consensuais de Solução de Disputas – CEJUSC-JT, unidade(s) do Poder Judiciário do Trabalho vinculado(s) ao NUPEMEC-JT, **responsáveis pela realização das sessões e audiências de conciliação e mediação** de processos em qualquer fase ou instância, inclusive naqueles pendentes de julgamento perante o Tribunal Superior do Trabalho. (...)” (Grifamos)

Dessa forma, aos CEJUSCs-JT, faz-se necessário acompanhar os seguintes pontos de gestão de qualidade:

- Realização das triagens de processos com máxima qualidade técnica;
- Providenciar o atendimento aos processos inscritos ou encaminhados à conciliação e mediação, observando-se os critérios de triagens;

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

- Realizar o constante vencimento de prazos de modo a evitar que processos demorem a serem pautados e que processos que já tenham ocorrido a audiência de conciliação sejam devidamente devolvidos;

- Realizar e conferir todas as intimações realizadas pelo setor;

- Desenvolver meios para evitar que as sessões de conciliação atrasem (por exemplo: criar mesas extras de apoio, monitorar o horário de início efetivo da sessão de conciliação).

- Viabilizar o constante contato, ainda que eletrônico, entre magistrado supervisor ou coordenador e os conciliadores;

- Aos magistrados supervisores e coordenadores, a constante observância dos trabalhos dos conciliadores e mediadores, sob os aspectos técnicos e éticos;

- Analisar os casos em que haja *jus postulandi*, de modo a garantir o atendimento com supervisão pessoal pelo magistrado, que deverá ficar presente fisicamente durante toda a sessão (*ex vi* do art. 6º, §1º -A, da Res. nº 174/2016, do CSJT);

- Atender os casos em que tenham prioridade legal num prazo adequado;

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

- Em caso de cooperação judiciária entre CEJUSCs-JT ou entre CEJUSCs-JT e Varas do Trabalho (ou outras unidades judiciárias), deverão os CEJUSCs-JT promoverem a gestão de qualidade dos trabalhos realizados de modo a cumprirem o acordado, com o atendimento dos processos nos moldes do termo de cooperação;

- Para que os acordos realizados nos CEJUSCs-JT sejam efetivamente cadastrados no relatório de produtividade dos magistrados que os homologarem, é preciso que seja observado pela coordenação e supervisão dos CEJUSCs-JT o efetivo registro no sistema PJE, de modo a garantir o adequado registro estatístico;

- Também, aos CEJUSCs-JT, ainda sob o aspecto de gestão da qualidade, devem observar as certidões e despacho de envio de processos aos CEJUSCs-JT (conforme artigo 7º, da Resolução nº 141/2020, do CSJT).

- Além disso, deverão os CEJUSCs-JT observarem as vedações de envio de processos aos CEJUSCs-JT, previstas no artigo 8º, parágrafo único, da Resolução nº 141/2020, do CSJT:

“Parágrafo único. A atuação dos CEJUSCs-JT deve ser pautada pela estrita observância dos postulados legais e éticos e com pleno respeito ao juiz natural e ao seu livre convencimento, **vedando-se**, em qualquer circunstância:

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

I – a remessa dos autos ao CEJUSC-JT de 1º grau para reapreciação de acordo cuja homologação foi negada pela unidade jurisdicional de origem;

II – a remessa dos autos ao CEJUSC-JT de 2º grau, enquanto pendente de julgamento recurso no TRT, para reapreciação de acordo cuja homologação foi negada pela unidade jurisdicional de origem;

III – a remessa de autos do CEJUSC-JT de 1º para o CEJUSC-JT de 2º grau, ou vice-versa, em caso de negativa de homologação por um deles.”

- Em caso de procedimento de mediação pré-processual de conflitos individuais e coletivos, a cargo dos respectivos CEJUSCs-JT de 1º e 2º graus, bem como aos NUPEMECs-JT, conforme o caso, deverão observarem o registro próprio no Sistema PJe-JT, e com garantia de cômputo na produtividade do respectivo magistrado condutor do procedimento (conforme artigo 11, da Res. nº 141/2020, do CSJT).

- Em casos de estagiários nas atividades internas e no acompanhamento dos servidores conciliadores deverão observarem a inclusão no relatório de supervisão, conforme legislação específica (art. 12 da Res. nº 141/2020, do CSJT).

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

- Além disso, “é obrigatória a habilitação dos CEJUSCs-JT de 1º e 2º grau, por serem unidades judiciárias, nos sistemas PJe-JT e e-GESTÃO, para permitir o registro e a extração dos dados estatísticos automatizados. § 1º É obrigatória a utilização dos sistemas SIAP, AUD1, AUD2, AUD3 ou AUD4, ou qualquer outra versão que venha substituí-los, para elaboração e lançamento do termo de audiência. § 2º Os CEJUSCs-JT terão acesso ao E-REMESSA. (sic artigo 13, da Res. nº 141/2020, do CSJT)

- Deve-se manter a gestão da qualidade nos processos e procedimentos adotados no setor, especialmente, nos casos em que houver termo de cooperação ou em normas do Tribunal Regional do Trabalho, para a realização de audiências iniciais, nos termos do artigo 10, da Res. nº 141/2020, do CSJT;

- Deve-se, também, manter a completa observância quanto aos termos de conciliação a serem remetidos aos magistrados para a assinatura, de modo que, além de conferência do registro estatístico, deve-se conferir o conteúdo para a evitar equívocos;

- Em se tratando de conciliadores servidores ou magistrados inativos, é imprescindível a assinatura do termo informativo de que trata o §6º, do artigo 6º, da Resolução nº 174/2016, do CSJT:

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

“§ 6º Os magistrados togados e servidores inativos poderão atuar como conciliadores e/ou mediadores, desde que declarem, sob responsabilidade pessoal, que não militam como advogados na jurisdição dos Órgãos judiciários abrangidos pelo CEJUSC-JT.”

E, na Resolução nº 288/2021, em seu artigo 3º, inciso XI, no mesmo sentido.

- Ainda quanto aos conciliadores servidores ou magistrados inativos, é preciso que tenham formação específica em conciliador (conforme artigo 16, da Res. nº 288/2021, do CSJT);

- Para uma gestão de qualidade eficiente, fazem-se necessários, também, a adequada remuneração dos conciliadores e mediadores trabalhistas, nos termos da Res. nº 288/2021, do CSJT);

- A qualidade técnica apresentada nos processos autocompositivos é supervisionada pelos magistrados coordenadores e supervisores, mas, também, se direciona a todos os conciliadores que devem zelar pelos bons préstimos profissionais, que para o CNJ²⁵: “a definição de qualidade em mediação consiste no conjunto de características necessárias para o processo autocompositivo que irá, dentro de condições éticas, atender e possivelmente até exceder as expectativas e necessidade do usuário.”

²⁵ Manual da Mediação Judicial CNJ, p. 106.

1.5.3. Gestão de Qualidade e Correições

AS correições são realizadas da seguinte forma:

- **NUPEMEC-JT**: tem sua correição realizadas pelo Tribunal Superior do Trabalho, através de sua Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho;

- **CEJUSCs-JT 2º Grau**: tem sua correição realizada, também, pelo Tribunal Superior do Trabalho, através da Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho;

- **CEJUSCs-JT de 1º Grau**: tem sua correição realizada pela corregedoria do respectivo Tribunal Regional do Trabalho.

Essa dinâmica, quanto aos CEJUSCs-JT, veio disciplinada na Resolução nº 141/2020, do CSJT, precisamente no § 5º, do artigo 2º:

“§ 5º Os CEJUSCs-JT de 2º grau estão sujeitos à atuação correicional ordinária ou extraordinária da Corregedoria-Geral da Justiça do Trabalho, e os CEJUSCsJT de 1º grau à atuação correicional da Corregedoria do Tribunal Regional do Trabalho”

CAPÍTULO 2. Sistema e Tribunal Multiportas

2.1. Sistema Multiportas de Solução de Conflitos e o Acesso ao Poder Judiciário: Uma visão estratégica

Segundo Bastos (1999)²⁶, o amplo acesso à justiça como garantia constitucional constou pela primeira vez na Constituição de 1946, mas apenas na constituição de 1988 houve a previsão de cesso ao judiciário mesmo em casos de mera ameaça de lesão a direitos.

Mas, o que vem a ser o Sistema Multiportas ou também denominada Justiça Multiportas?

O sistema Multiportas positivado inicialmente pela Resolução 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, no último ano da década da Paz (ONU), diz respeito aos estudos do professor Frank Sander da Faculdade de Direito de Harvard, 1976, quando explanava sobre o Tribunal Multiportas ou "centro abrangente de justiça" o que foi concebido normatizadamente pela *American Bar Associate* desenvolvendo-se o *Multi-Door Program*.

Segundo o site oficial da *American Bar Associate*²⁷:

26 BASTOS, Celso Ribeiro. **Curso de direito constitucional**. 20 ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

27 disponível em:

https://www.americanbar.org/groups/dispute_resolution/resources/Dispute_ResolutionProcesses/multi-door_program/, consultado em 08/08/2019

"O nome "*Multi-Door*" vem do conceito de tribunal multi-portas, que prevê um tribunal com várias portas ou programas de resolução de disputas. Os casos são encaminhados pela porta apropriada para resolução. Os objetivos de uma abordagem multi-portas são fornecer aos cidadãos acesso fácil à justiça, reduzir atrasos e fornecer links para serviços relacionados, disponibilizando mais opções através das quais as disputas podem ser resolvidas."

O sistema Mutiportas de acesso à justiça revolucionou o sistema de administração da justiça possibilitando um adequado manejo nas políticas públicas judiciárias dos Estados Unidos. Note-se que em 1976 o sistema lá nascia e se desenvolvia.

Como mencionado acima, o Brasil adotou essa sistemática no sistema judiciário brasileiro tão somente no ano de 2010, e ainda, no último ano da Década da Paz - ONU.

Mas, mesmo tardia a plena adoção do sistema *Multi-Door Dispute Resolution*, essa medida trouxe grandes e notórios avanços à política judiciária brasileira e, em especial, aos novos meios de Administração da Justiça e suas metodologias de gestão estratégica baseados em métodos consensuais de resolução de conflitos e disputas.

A propósito do tema, foi publicado na Revista da Faculdade de Direito da Universidade Federal do Rio Grande do Sul um importante artigo intitulado "O modelo de tribunal multiportas americano e o sistema brasileiro de solução de conflitos", escrito por Tânia Lobo Muniz e Marcos Claro da Silva, que ensinam com maestria o tema:²⁸

"Partindo do conceito de Tribunal Multiportas, bem como de sua introdução numa abordagem sistêmica de reforma do Poder Judiciário no Brasil, é essencial traçar linhas gerais sobre o seu funcionamento, em termos de estrutura, para contribuir, em parte, com a consolidação da garantia fundamental de acesso à justiça.

Antes de passar propriamente à institucionalização do Tribunal Multiportas, assim como concebido nos Estados Unidos, no Brasil é essencial fazer uma diferenciação a respeito de Tribunal Multiportas e Sistema Multiportas, dada a evidente distinção conceitual que as expressões importam. Sistema, como mencionado anteriormente, envolve uma ideia maior, de harmonia e estruturação geral, ao passo que o Tribunal Multiportas significa institucionalizar a escolha dos MASCs, ao lado do processo comum, como portas disponíveis nas cortes brasileiras."

28 O modelo de tribunal multiportas americano e o sistema brasileiro de solução de conflitos", escrito por Tânia Lobo Muniz e Marcos Claro da Silva, p. 292.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Em nossa opinião, o Sistema Multiportas e o Tribunal Multiportas no Brasil estão em franco desenvolvimento.

Com o advento das Resoluções do CNJ e do CSJT, se deu o novo desenho da política judiciária nacional.

Fomentou-se o pleno acesso à justiça por mediante portas específicas (Sistema e Tribunais Multiportas) que fornecem um tratamento adequado de conflitos e disputas.

Por sua vez, Kazuo Watanabe²⁹, em importante artigo publicado na Revista da Fundação Getúlio Vargas, intitulado Acesso à Justiça e meios consensuais de solução de conflitos explica sua ótica sobre o tema:

29 Fonte: Tribunal Multiportas: investindo no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil / Organizadores: Rafael Alves de Almeida, Tania Almeida, Mariana Hernandez Crespo. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012. - biblioteca digital: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10361/Tribunal%20Multiportas.pdf> , consultado em 08/08/2019.

"O princípio da inafastabilidade do controle jurisdicional, inscrito no inciso XXXV do art. 5o da Constituição Federal, não significa um mero acesso formal aos órgãos judiciários. Assegura ele um acesso qualificado à justiça que propicie ao jurisdicionado a obtenção de tutela jurisdicional efetiva, tempestiva e adequada, enfim, um acesso a uma ordem jurídica justa. Sem a inclusão dos chamados meios consensuais de solução de conflitos, como a mediação e a conciliação, não teremos um verdadeiro acesso à justiça."

(...) Essa é a premissa que se deve ter em mente quando se pensa em meios consensuais de solução de conflitos: adequação da solução à natureza dos conflitos e às peculiaridades e condições especiais das pessoas envolvidas. A redução do número de processos a serem julgados pelos juízes, resultado que certamente ocorrerá com a adoção deles, será mera consequência. (...) O que estamos querendo afirmar, com essas ponderações, é que os meios consensuais de solução de conflitos não devem ser utilizados com o objetivo primordial de se solucionar a crise de morosidade da justiça, com a redução da quantidade de processos existentes no Judiciário, e sim como uma forma de dar às partes uma solução mais adequada e justa aos seus conflitos de interesses, propiciando-lhes uma forma mais ampla e correta de acesso à justiça. (p. 88-89)

(...)

"Os órgãos judiciários federais e estaduais, em vários níveis, vêm organizando serviços e setores de conciliação, buscando solução consensual dos conflitos nos processos sob seus cuidados e até mesmo, em alguns segmentos, em relação também aos conflitos ainda não judicializados. Igualmente outras instituições públicas, como defensorias públicas, ministérios públicos, procuradorias federais, estaduais e municipais, e ainda escolas públicas, entre outros, vêm se preocupando com a solução amigável dos conflitos que ocorrem nos âmbitos de sua atuação."

Na mesma esteira de raciocínio, Didier Júnior (2017, p. 305) ensina a política judiciária vista pelo poder legislativo. Vejamos:

"O Poder Legislativo tem reiteradamente incentivado a autocomposição, com a edição de diversas leis neste sentido. O CPC ratifica e reforça essa tendência:

- a) dedica um capítulo inteiro para regular a mediação e a conciliação (arts. 165-175);
- b) estrutura o procedimento de modo a pôr a tentativa de autocomposição como ato anterior ao oferecimento da defesa pelo réu (arts. 334 e 695);
- c) permite a homologação judicial de acordo extrajudicial de qualquer natureza (art.515, III; art. 725, VIII);

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

d) permite que, no acordo judicial, seja incluída matéria estranha ao objeto litigioso do processo (art. 515, § 2º);

e) permite acordos processuais (sobre o processo, não sobre o objeto do litígio) atípicos (art. 190)."

Atualmente, podemos afirmar com toda segurança que o Poder Judiciário tem atuado de forma bastante emblemática na transformação da cultura de sentença para uma Cultura de Paz, ficando condicionado a atuação do Poder Legislativo que, como mencionado acima, tem atuado de forma significativa para que essa transformação social seja possível.

2.2. O Sistema Multiportas de Solução de Conflitos e a Justiça do Trabalho

Feitas estas ponderações quanto ao sistema Multiportas em geral, passaremos a análise do sistema Multiportas adotado pelo Poder Judiciário Trabalhista o que tem sido feito de maneira bastante estratégica, atingindo os jurisdicionados de formas até mesmo customizadas em prol da melhor forma para a solução da disputa.

Cumpre-nos ressaltar que na Justiça do Trabalho do Brasil, dispomos de duas óticas para análise:

Sistema Multiportas endo-processual (no curso do processo, podendo ser judicial ou extrajudicial) e **pré-processual**. Vejamos alguns exemplos:

Endo-processual: Núcleos Permanentes de Métodos de Solução de Disputas e seus Centros Judiciários de Solução de disputas, a obrigatoriedade processual de duas tentativas obrigatórias em momentos específicos do trâmite do processo do trabalho em caso de dissídios individuais e coletivos, tentativa facultativa de conciliação a qualquer momento do processo do trabalho.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Pré-processual: Comissões de Conciliação Prévias, Núcleos Intersindicais de Conciliação Prévia, Acordos em Inquéritos Civis Públicos (Ministério Público do Trabalho), acordos em dissídios coletivos e acordos condicionados a homologação judicial como o caso da denominada Homologação de Transação Extrajudicial que será analisada em tópico específico. Vale ressaltar que, com o advento da pandemia Covid 19, o CSJT incentivou a adoção de acesso à justiça ainda na fase pré processual para dissídios individuais. Dessa forma, foi possível em alguns Tribunais Regionais do Trabalho que as partes pudessem ingressar com PMPP (Procedimento de Mediação Pré-Processual). Com isso, se o acordo não for homologado haverá um mero arquivamento do procedimento. Porém, se houver homologação do acordo, há a necessidade de se realizar a conversão do PMPP em um procedimento de jurisdição voluntária denominado Homologação de Transação Extrajudicial, previsto nos artigos 855 - B a 855 – E, da CLT. Isso em razão de que não há na CLT previsão legal para a homologação de acordos pré processuais. Com a adoção da Homologação de Transação Extrajudicial Trabalhista ter-se-á um título executivo judicial, cumprindo-se, assim, todos os requisitos legais para sua formação com o adequado respeito ao devido processo legal e requisitos de validade do negócio jurídico. Ainda nesse contexto, cumpre-nos salientar que o § 6º, do artigo 7º, da Resolução 174/2016, preconiza expressamente que:

“§ 6º. As conciliações e mediações realizadas no âmbito da Justiça do Trabalho somente terão validade nas hipóteses previstas na CLT, aí incluída a homologação pelo magistrado que supervisionou a audiência e a mediação pré-processual de conflitos coletivos, sendo inaplicáveis à Justiça do Trabalho as disposições referentes às Câmaras Privadas de Conciliação, Mediação e Arbitragem, e normas atinentes à conciliação e mediação extrajudicial e pré-processual previstas no NCPC.” (grifamos)

A Resolução nº 288/21, do CSJT, preconiza, por sua vez, que:

“Art. 12. Podem ser submetidos ao procedimento de mediação pré-processual os conflitos individuais e coletivos, a cargo dos respectivos CEJUSCs-JT de primeiro e segundo grau, bem como aos NUPEMECs-JT, conforme o caso, mediante registro próprio no Sistema PJe-JT, e com garantia de cômputo na produtividade do respectivo magistrado condutor do procedimento.

I - Na hipótese de êxito na mediação pré-processual, deverá ser convertido o procedimento (ou efetuado o registro), **com os mesmos efeitos da classe Homologação de Transação Extrajudicial (HTE), no Sistema PJe-JT.**

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

II - Caso o trabalhador e/ou empregador estejam sem assistência de advogado, na mediação **pré-processual**, a condução do procedimento deverá ser feita, necessariamente, pelo juiz supervisor do CEJUSC-JT respectivo.” (grifamos)

Note que, o § 6º, da Resolução nº 174/2016 deve ser interpretada sistematicamente com o artigo 12, da Resolução nº 288/2021, ambas do CSJT. Assim, a validade dos acordos trabalhistas realizados no âmbito da Justiça do Trabalho, somente terão validade, sim, nos casos previstos na CLT. Não há a mediação pré-processual na CLT em dissídios individuais. Porém, no § 1º do artigo 12, da Resolução nº 288/2021, do CSJT, preconiza a conversão do acordo pré-processual em um processo de Homologação de transação extrajudicial trabalhista, consoante artigos 855-B a 855-E, da CLT. Com isso, **não há qualquer antinomia**. Cumpre-se, assim, o **devido processo legal e garante-se a validade jurídica da homologação, seguindo-se a forma prevista em lei em casos de acordo pré-processuais, com a aplicação, inclusive, do princípio da adaptabilidade processual**.

2.3. Princípio da Adaptabilidade e o Sistema Multiportas

Entende-se pelo princípio da adaptabilidade a possibilidade de se adaptar o processo ao melhor atendimento em prol da pacificação, no que tange: as partes e ao objeto do processo.

É um processo geral processual e induz em sua interpretação extensiva a inclusão até mesmo de toda a sistemática do sistema multiportas, legitimando-o, inclusive.

É diferente do princípio da flexibilidade (previsto na legislação processual portuguesa, por exemplo) onde está adstrito direito material em si, e não em relação aos sujeitos do processo.

Para a dinâmica de uma eficiente Política Judiciária de Tratamento Adequado de Conflitos e Disputas é essencial que esse princípio da adaptabilidade seja o mais amplo possível.

A sua aplicação poderá encaminhar o processo à melhor porta de acesso à justiça possível, como arbitragem, mediação, conciliação, *med-arb*, constelação familiar, justiça restaurativa e círculos restaurativos, dentre muitas outras formas de resolução de conflitos e disputas.

Aqui o que se busca é o melhor atendimento possível às partes e ao direito em si.

Vale ressaltar, que a Escola Nacional de Formação de Magistrados – ENFAM, aprovou o Enunciado nº 35, que prevê, de certa forma, a possibilidade de adaptação processual:

“Além das situações em que a flexibilização do procedimento é autorizada pelo art. 139, VI, do CPC/2015, pode o juiz, de ofício, preservada a previsibilidade do rito, adaptá-lo às especificidades da causa, observadas as garantias fundamentais do processo”

Nessa lógica, o princípio da adaptabilidade é um corolário ao sistema multiportas e, em especial, aos princípios da celeridade e economia processual.

A **adaptabilidade processual** ou **elasticidade processual** é a adequação do melhor caminho para a pacificação atendendo-se as exigibilidades do processo, quanto as pessoas e quanto ao direito material debatido.

CAPÍTULO 3. O ensino, a educação e a Cultura de Paz

3.1. A Educação em Conciliação como gestão estratégica para a disseminação de uma Cultura de Paz

Primeiramente, cumpre informar que ensino é o conjunto de metodologias que agregam conhecimento científico e aprendizado ao estudante ou aluno, bem como contribui com extensão e pesquisas científicas. Educação, em suma, é o conjunto de absorções da vida humana que molda os costumes, modo de vida, civilidade, dentre muitos outros elementos. Como a mediação e a conciliação atuam como **fenômenos** de empoderamento pessoal, preferimos utilizar os dois termos: ensino-educação. Feita essa ressalva técnica, continuaremos com o tópico do Capítulo.

Como importante fonte de fomento e disseminação efetiva de uma Cultura de Paz é imprescindível a conscientização pública e individualizada sobre o tema e quanto aos meios de composição dos constantes conflitos que assolam a sociedade.

Neste contexto, de forma bastante interessante o Conselho Nacional do Ministério Público, em seu Manual da Mediação do Ministério Público³⁰, pontuou de forma bastante elucidativa que:

30 Disponível in
http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/manual_mediacao_negociacao_membros_mp_2_edicao.pdf, p. 20 - 22, consultado em 10/08/2019.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

"A educação sobre as práticas colaborativas e autocompositivas para a paz, portanto, é a única maneira para que se possa transformar a cultura interna e externa da nossa instituição, priorizando-se o consenso e reservando-se os caminhos processuais e a disputa de posições para as situações em que não seja possível o entendimento direto entre os envolvidos na questão.

(...)

A essa educação, de forma mais específica, incluem-se os Cursos de Formação de Conciliadores regidos pelo Conselho Nacional de Justiça ou Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Estes cursos de formação regidos pelas citadas Resoluções 174/2016 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho e 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, representam a plena adoção do princípio do profissionalismo ao sistema multiportas nacional."

Cabe a nós, nesse momento explicar que o princípio do profissionalismo é um princípio implícito no Código de Processo Civil e nas Resoluções 125/10, do CNJ e 174/16, do CSJT. Entende-se pelo princípio do profissionalismo, em resumo, na necessidade de conclusão em curso de formação de conciliadores e mediadores e o seu adequado registro nos tribunais e no cadastro nacional de conciliadores e mediadores.

No âmbito da Justiça do Trabalho, diversamente da Justiça Comum, exige-se que para atuar como conciliador ou mediador judicial seja realizado curso específico de formação e que seja servidor público do tribunal ou magistrado togado, da ativa ou inatividade, conforme prevê o artigo 6º, §8º, da Resolução 174/2016:

“§ 8º. Fica vedada a realização de conciliação ou mediação judicial, no âmbito da Justiça do Trabalho, por pessoas que não pertençam aos quadros da ativa ou inativos do respectivo Tribunal Regional do Trabalho.”

Assim, o princípio do profissionalismo decorre da diretriz positivada que norteia para ser conciliador ou mediador, deve-se concluir e ser aprovado em cursos específicos para tal. Isso garante qualidade no atendimento e cobertura do sistema multiportas, evitando-se queda na qualificação dos profissionais da mediação e conciliação.

Todos os cursos têm grade curricular estipulada pelo Conselho Nacional de Justiça (para todos os ramos, salvo Justiça do Trabalho) ou Conselho Superior da Justiça do Trabalho (apenas para o ramo da Justiça do Trabalho). Estes cursos também são exigidos estágios supervisionados obrigatórios como requisito da formação.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Essa forma educacional contribui de forma eficiente para a consecução do objetivo maior que é a disseminação de uma Cultura de Paz e consolida um sistema multiportas adequado e sustentável.

Atualmente, após as Resoluções nº 125/2010 CNJ e nº 174/2016 CSJT, podemos concluir que, no Brasil, dispomos de uma fortificada e crescente estrutura de manejo de diversas portas para o adequado acesso à Justiça.

As multiportas de acesso à Justiça devem ser manejadas de forma adequada, de modo que o tratamento dado ao conflito seja o melhor possível. Daí o porquê as Resoluções adotarem aos Núcleos Permanentes de Solução de Disputas o poder-dever de instituir uma política de tratamento adequado de disputas e conflitos.

A cada tipo de conflito ou disputa um tratamento que melhor se adequa e isso significa, metaforicamente que as partes deverão selecionar a porta de acesso à Justiça (sistema multiportas) que melhor se aplique a determinada situação conflituosa, observando-se inúmeros fatores, sendo a legalidade a mais importante. Ou seja, se a lei prevê que direitos indisponíveis não podem ser objetos de acordos, isso impede a utilização de métodos alternativos de resolução de disputas que não seja o previsto em lei, por exemplo.

Há, contudo, posicionamentos diversos, no sentido de que não há uma uniformização quanto as práticas conciliatórias, no sentido que deveria ser nacionalmente unificada para a profissão como um todo.

No entanto, cumpre ressaltar que, com o advento das Resolução nº 125/2010 do CNJ e Resoluções nº 174/2016, nº 141/20 e nº 288/21 do CSJT, passou, no Brasil, a adotar uma **uniformidade curricular dos cursos de formação de conciliadores e mediadores**. Porém, quanto ao desenho de sistema de disputas ou mesmo a estratégia que o conciliador ou mediador utilizará, de fato, é livre, podendo utilizar várias técnicas ou escolas de conciliação ao mesmo tempo, inclusive.

Isso é interessante, pois complementa o sistema multiportas com a adoção, não só da porta que melhor se adequar ao caso vertente, como também, deverá selecionar, dentro de seu profissionalismo, as técnicas que melhor atenderá ao caso conflituoso ou em disputa. E isso, em nosso sentir é fundamental para a consecução de uma pacificação social com viés de efetividade de Justiça.

Essa dinâmica de atuação possibilita observar o conflito sob o enfoque positivo e transformador. Cabe ao conciliador e ao mediador conduzir as partes em conflito à pacificação e a melhoria situacional com foco prospectivo, humanizado e transdisciplinar.

De outro lado, pugnamos pelo acréscimo de disciplina específica sobre o tema **conflitologia** em todos os cursos de formação de conciliadores e mediadores do Brasil. Isso porque com base na conflitologia será muito mais eficiente a realização do diagnóstico do conflito ou da disputa judicial.

Assim, a única ponderação que realizamos quanto as grades curriculares de curso de formação de conciliadores e mediadores é a complementação dos cursos com a disciplina temática de conflitologia. Isso porque a conflitologia como ferramenta de diagnóstico do conflito melhor norteará ao conciliador e mediador qual ou quais as melhores técnicas que se aplicam a cada situação da dinâmica do conflito diante de inúmeras variantes no tempo. Isso possibilitará um real tratamento adequado de disputas, inclusive, com estratégias aprimoradas,

Mas, em suma, no Brasil, o viés educacional adotado sob o enfoque curricular dos cursos de formação de conciliadores e mediadores tem sido muito elogiável.

Cumpre-nos afirmar que a Cultura de Paz é a condição *sine qua non* para a evolução humanista da sociedade. Daí a necessidade premente da educação em Direitos Humanos e, em especial, sobre a Cultura de Paz.

É com a educação eficiente voltada à Cultura de Paz que teremos uma reestruturação, ou melhor, uma reengenharia revolucionária, destruindo os pilares da violência e ódio estrutural e construindo uma nova sociedade pautada na ética, na empatia e todos os elementos que possam estruturar a Cultura de Paz e Conciliação. Essa é a condição essencial, em nossa opinião, para a real evolução humana e social.

Nesse contexto, defendemos a completa informatização dos cursos relacionados a formação de conciliadores e mediadores, especialmente no que tange a parte teórica. Assim, desenhamos e aplicamos um projeto piloto de educação compartilhada a distância, denominado de **Grupos de Estudos a Distância em Conciliação e Mediação – Nupemec-JT2, que venceu o Prêmio Conciliar é Legal, X Edição, ano 2019.**

Em nossa visão, os cursos de formação de conciliadores e mediadores trabalhistas, na parte teórica, deveria ser centralizado e ministrado pelo CSJT, garantindo-se maior acessibilidade a todos os interessados e, claro, maior economicidade. Já a parte prática deveria ser realizada de forma mista, presencial e telepresencial, de modo que os alunos pudessem treinar, no estágio supervisionado, as duas situações de dinâmicas de audiências de conciliação e mediação trabalhistas.

CAPÍTULO 4. Moderna teoria do conflito, teoria da comunicação e visão sistêmica aplicadas na JT e a conflitolgia

4.1. Conflitolgia como elemento estratégico para a Gestão de conflitos: uma breve análise geral

Conflitolgia é um termo utilizado para descrever os estudos transdisciplinares voltados para a análise profunda do conflito, suas origens, personagens, posições interesses, ambientes, e tantos outros elementos que possam conduzir ao analista do conflito uma ou várias perspectivas que conduzam a possibilidades de resolução ou gerenciamento adequado dos conflitos ou disputas. Assim, a conflitolgia poderá atender a muitos anseios de pacificação, tanto intra/interpessoal, como também intra/intergrupar.

Entendemos que a conflitolgia é condição *sine qua non* para um adequado tratamento de conflitos ou disputas, notadamente pelo fato de nortear a diretriz da estratégia adotada para a gestão e tratamento adequado de um conflito ou disputa.

É pela conflitolgia que, metaforicamente, faz-se o diagnóstico analítico do conflito ou da disputa, possibilitando, assim, ao conciliador ou mediador aplicar as técnicas ou conjunto de técnicas mais adequadas a cada caso.

É também pela conflitologia que se tem a consciência efetiva da situação conflituosa, o que induz a maiores possibilidades de transformações positivas do conflito. Isso também possibilita o desenvolvimento de um aprendizado diante do conflito, o que torna ainda mais positiva a sua transformação.

A compreensão do conflito em sua totalidade, faz com que as partes envolvidas, bem como o profissional da conciliação ou mediação sejam verdadeiros protagonistas da transformação do conflito para a paz.

Importante observarmos, portanto, que a conflitologia, como estudo analítico do conflito, é imprescindível para a seleção da técnica de negociação, conciliação ou mediação mais apropriada para cada caso posto em conflito.

De outro lado, a conflitologia atua, inclusive, no aprendizado para a paz, possibilitando maiores ganhos na prevenção de conflitos ou significativa redução de sua escalada.

O campo da conflitologia é bastante amplo, atingindo assim, dos conflitos internos do indivíduo até conflitos internacionais ou de nações, como o mega ou meso conflito.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

A conflitolgia é, na realidade, o propulsor para condução dos meios de solução de conflitos, em especial, a negociação, a conciliação e a mediação. É também, o propulsor da paz social como um todo, pois tem o condão de conduzir as políticas públicas de gestão de conflitos ou disputas. Logo, a amplitude da conflitolgia é demasiadamente vasta, podendo atingir todos os conflitos e disputas.

Pela conflitolgia é possível garantir a característica polissêmica dos conceitos de conflitos e suas classificações.

O conflito sob o enfoque de seus conceitos, poderão sofrer alterações em seus sentidos léxicos conforme o resultado da conflitolgia. Assim, é possível uma análise do conflito sob um viés transdisciplinar, mas, com maior enfoque em uma ou várias disciplinas, como a psicologia comportamental ou sócio-político, por exemplo.

Mary Parker Follett³¹, escritora norte-americana, foi uma das principais pioneiras e colaboradoras do tema conflitolgia ao realizar estudos sobre os conflitos e conceber a ideia de conflito construtivo e também o desenvolvimento da Teoria ou Escola das Relações Humanas. Resumidamente, por esta teoria, Follet buscou transformar o *homo economicus* para o *homo social*, dando-se uma visão mais humanista às relações sociais laborais e administrativas, em especial. Visualizou as necessidades sociais e biológicas do ser humano.

O mesmo também o fez o psicólogo americano Abraham Harold Maslow³², ao definir a pirâmide de necessidades, que passou a ser denominada de Pirâmide de Necessidades de Maslow.

31 Follet. Mary Parker. *Administración dinámica; colección de papeles de Mary Parker Follet, seleccionados por Henry C. Metcalf y L. Urwick*. EditoraHerrero Hermanos, Sues, 1960

32 Abraham H. Maslow. (1987). *Motivation and personality* (3rd ed.). New York.

Esta pirâmide, sob semelhante enfoque fomentadas pelas definições trazidas pela Escola das Relações Humanas de Follet, elencou com precisão cinco níveis posicionados em níveis piramidais, que afetam a fisiologia (necessidades mais básicas, como respiração, alimentação, sexo, homeostase, dentre outras), a segurança (envolvendo vários aspectos como pessoal, familiar, empregabilidade, propriedade, saúde, dentre outros), o amor e relacionamentos (envolvendo desde a amizade até as intimidades sexuais), a estima (respeito mútuo, conquistas que afetam a autoestima, por exemplo) e a realização pessoal (este é o topo da pirâmide e expressa o ápice da satisfação e, portanto, da felicidade). Trata-se da chamada **pirâmide da hierarquia das necessidades**.

Sim. De fato, estes dois grandes autores trouxeram muitos elementos para a análise dos conflitos, pois dissecaram as necessidades insatisfeitas como elementos de conflitos. E de fato, o próprio conceito clássico de lide, ministrado por Francesco Carnelutti, traz o conflito de interesses caracterizado por uma necessidade ou pretensão resistida.

Até mesmo sob um enfoque freudiano³³ podemos afirmar que a ausência de satisfação das necessidades pode causar frustrações, que, por sua vez, poderá causar conflitos internos ou, até mesmo, externos. A ontogenia, de outro lado, poderia compor a conflitolgia sob o viés de resultado transformativo positivo pós e durante o conflito.

Sob o enfoque da psicologia comportamental, a conflitolgia também sofre influência.

George Simmel³⁴, importante professor da Universidade de Berlim, por exemplo, reconhece a natureza transformadora do conflito e seu viés sociológico, mas adentra sob enfoques voltados as razões do conflito, inclusive. Aliás, os 10 capítulos da obra *Soziologie*, serviriam claramente como um mapeamento geral da conflitolgia sob o enfoque sociológico, pois dispôs sobre a vida grupal e a individualidade, conflitos, os círculos sociais, dentre outros temas, que afetariam positiva e de forma significativa a conflitolgia, pois relata a sociedade, o indivíduo e os inúmeros problemas sociais.

33 Freud, Sigmund (1920). *Além do Princípio do Prazer*. [S.l.: s.n.] e Freud, Sigmund (1937). *Análise Terminável e Interminável*. Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas. Rio de Janeiro: Imago

34 SIMMEL, Georg. (1964), *Conflict*. (Translation by Kurt H. Wolff). Nova York: The Free Press, p. 13.

Notamos, portanto, que a conflitolgia representa, de fato, um enfoque transdisciplinar e é condição essencial para o responsável e adequado gerenciamento ou resolução transformativa positiva de um conflito.

Realizadas as alegações acima, podemos ampliar o escopo de abrangência da conflitolgia de modo a torná-lo elemento essencial para a gestão estratégica de conflitos e disputas, inclusive as massificadas e repetitivas em especial no Brasil, onde há elevado campo de litigiosidade judicial e extrajudicial.

Desta forma, a conflitolgia é essencial para descortinar um norte sustentável para a gestão de conflitos e disputas, ou melhor, para a adequada gestão da Justiça.

Com base numa conflitolgia eficiente é possível a realização, inclusive, do **denominado Desenho de Sistemas de Disputas** ou Conflitos também conhecidos como *Dispute System Design* - DSD.

Isso faz com que, metaforicamente, o conciliador possa atuar como uma engenharia reversa do conflito de modo a desconstruir o conflito e construir toda uma arquitetura para a consecução da pacificação.

4.2. Moderna Teoria do Conflito. O Conflito, a violência e a Paz

Para traçarmos as linhas de um desenho eficiente de gestão estratégica, é crucial que tenhamos em mente os elementos conceituais de conflito, de violência *latu sensu* e de paz.

A conceitualização da terminologia "conflito" é bastante debatida e será analisada mais profundamente no tópico sobre a teoria dos conflitos.

Muito se tem discutido quanto ao real conceito de conflito.

Em princípio, antes de adentrarmos ao tema, é importante lembrar que a Resolução nº 174/2016, do CSJT, conceitua para **fins dessa resolução** alguns pontos. Vejamos:

III – “Questão jurídica” é a parte da lide que envolve direitos e recursos que podem ser deferidos ou negados em Juízo;

IV – “Conflito” é a parte da lide que não envolve direitos e recursos que podem ser deferidos ou negados em Juízo; e

V – “Disputa” é a soma da questão jurídica e do conflito, assim considerada a partir da judicialização da lide.

Esses conceitos normativos são específicos para a interpretação da própria Resolução mencionada. No entanto, para fins de nossos estudos teremos que nos aprofundar um pouco mais sobre os mais diversos que envolvem a moderna teoria do conflito e, enfim, a conflitolgia.

Todavia, a *prima facie*, podemos afirmar que conflito advém da palavra *conflictus* e significa desavença, desentendimento, desacordo e até mesmo colisão, confronto ou em frentamento, dentre muitos sinônimos decorrentes dessa etimologia.

Segundo Elena I. Highton e Gladys S. Alvarez, na obra *Mediación para Resolver Conflictos*, editora *Ad Hoc*, (2004), p. 45-46³⁵:

"El estudio del conflicto se remonta a la antigua Grecia y puede seguirse su evolución a través de las distintas culturas. De acuerdo con el significado que se le atribuya a la palabra "conflicto" .se abre una teoría que trata de describir, clasificar y analizar los conflictos; y también de acuerdo con el contexto en que se la formule, lleva el enfoque propio de cada disciplina: economía, política, psicología, derecho, antropología social. Sin embargo, existe un núcleo de conocimiento común a todos ellos. Tal actividad constituye el objeto de una disciplina sociológica que en nuestro medio se conoce unívocamente como 'Teoría del Conflicto'.

(...)

35 Highton, Elena I. y Gladys Stella Álvarez. *Mediación para Resolver Conflictos*, 2ª ed - 2ª reimp. - Buenos Aires, Ad-Hoc, 2004, p. 45, 46 e 49

Queda así planteada la viabilidad de elaborar una teoría general del conflicto que abarque los distintos niveles y áreas de la sociedad, quizás circunscripta a los conflictos interpersonales, intergrupales, interorganizacionales e internacionales, dejando a otras disciplinas como objeto independiente de estudio. el conflicto intrapersonal. La complejidad del fenómeno social con características distintivas y propias en cada sector puede hacer peligrar estos emprendimientos abarcadores que no podrán prescindir de un enfoque multidisciplinario.

(...)

Se han identificado las características relevantes de cada tipo de disputa, a fin de clasificar o reconocer los conflictos para mejor encarar su polución."

Todavia, muito se tem discutido quanto ao real conceito de conflito.

Conflito representa, em sentido amplo, o antagonismo de posições, opiniões, ideias, emoções ou condutas.

É, também, a **incompatibilidade do resultado de tomadas de decisões interativas**. Daí o porquê ser tão importante o estudo sobre **tomada de decisões para a resolução ou gestão de um conflito ou disputas**.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Os conflitos podem ter variadas classificações e dimensões. Mas, na humanidade sempre haverá conflitos, cabe a nós concedermos o tratamento adequado ao conflito ou disputa (judicializada) de modo que seus resultados sejam construtivos e positivos. Para isso passaremos a analisar os conceitos de conflitos que consideramos essenciais ao conciliador e mediador.

Sob a ótica da **psicologia behaviorista**, Kurt Lewin, conceitua conflito como:

"a convergência de forças de sentidos opostos e igual intensidade, que surge quando existe atração por duas valências positivas, mas opostas (desejo de assistir a uma peça de teatro e a um filme exibidos no mesmo horário e em locais diferentes); ou duas valências negativas (enfrentar uma operação ou ter o estado de saúde agravado); ou uma positiva e outra negativa, ambas na mesma direção (desejo de pedir aumento salarial e medo de ser demitido por isso)".

Já sob a ótica da **filosofia**, podemos citar Hobbes que afirma que os conflitos são da natureza humana e que a existência de um poder comum poderia garantir a paz:

"Desta guerra de todos os homens contra todos os homens também isto é consequência: que nada pode ser injusto. As noções de bem e de mal, de justiça e de injustiça, ao podem aí ter lugar. Onde não há poder comum não há lei, e onde não há lei não há injustiça. Na guerra, a força e a fraude são as duas virtudes cardeais.

A justiça e a injustiça não fazem parte das faculdades do corpo e do espírito. [...] Outra consequência da mesma é que não há propriedade, nem domínio, nem distinção entre o meu e o teu; só pertence a cada homem aquilo que ele é capaz de conseguir, e apenas enquanto for capaz de conservá-lo. (HOBBS, 1983:77).

(...)

A única maneira de instituir um tal poder comum, capaz de defende-los das invasões dos estrangeiros e das injúrias uns dos outros, garantindo-lhes assim uma segurança suficiente para que, mediante seu próprio labor e graças aos frutos da terra, possam alimentar-se e viver satisfeitos, é conferir toda sua força e poder a um homem, ou a uma assembleia de homens, que possa reduzir suas diversas vontades, por pluralidade de votos, a uma só vontade.

[...] Isto é mais do que consentimento ou concórdia, é uma verdadeira unidade de todos eles [...] é como se cada homem dissesse a cada homem: Cedo e transfiro meu direito de governar-me a mim mesmo a este homem, ou a esta assembleia de homens, com a condição de transferires a ele o teu direito, autorizando de maneira semelhante todas as suas ações. (HOBBS, 1983:105).

(...)

É nele que consiste a essência do Estado, a qual pode ser assim definida: Uma pessoa de cujos atos uma grande multidão, mediante pactos recíprocos uns com os outros, foi instituída por cada um como autora, de modo a ela poder usar a força e os recursos de todos, da maneira que considerar conveniente, para assegurar a paz e a defesa comum. (HOBBS, 1983: 106)."

Sob esta ótica, uma sociedade organizada seria elementar para a segurança, defesa e assecuratória da paz.

Todavia, na realidade, ainda assim, os conflitos existem em suas mais diversas classificações e dimensões.

Kant, por sua vez, na obra **Paz Perpétua, conceituava a paz como a ausência de guerra e de preparação de guerra ofensiva entre Estados.**

Martinho Lutero já trazia um importante aspecto: "A paz baseada na justiça."

Sob o viés **sociológico**, Marx e Durkheim conceituavam os **conflitos como anormalidades sociais ou patológicas** e o comunismo é a solução para os antagonismos geradores de conflitos.

Para tanto, citaremos os Manuscritos Econômico-Filosóficos (1844):

"O comunismo como superação positiva da propriedade privada enquanto autoalienação humana e por isto como apropriação efetivamente real da essência humana pelo e para o homem; por isto como retorno completo, que veio a ser conscientemente e dentro de toda a riqueza do desenvolvimento até aqui, do homem para si como homem social, isto é, humano.

Este comunismo é como naturalismo acabado = humanismo, como humanismo acabado = naturalismo, é a verdadeira resolução do antagonismo do homem com a natureza e com o homem, a resolução verdadeira da luta entre existência e essência, entre objetivação e autoafirmação, entre a liberdade e a necessidade, entre indivíduo e gênero. Ele é o enigma da história resolvido e se sabe como esta solução. (apud FERNANDES, 1984: 168-169)."

Ainda sob o viés **sociológico**, Weber entende que o conflito como mecanismo de interação dos agentes e não anormalidade patológica, e ensina que "“uma relação social denomina-se luta quando as ações que se orientam pelo propósito de impor a própria vontade contra a resistência do ou dos parceiros”". (WEBER,1994:23).

Na mesma linha de interação social, Simmel (1993)³⁶ descreve o conflito como mecanismo de socialização. Vejamos:

"O significado sociológico do conflito (*Kampf*), em princípio, nunca foi contestado. Conflito é admitido por causar ou modificar grupos de interesse, unificações, organizações. Por outro lado, pode parecer paradoxal na visão comum se alguém pergunta se independentemente de quaisquer fenômenos que resultam de condenar ou que a acompanham, o conflito é uma forma de sociação.

À primeira vista, isso soa como uma pergunta retórica. Se todas as interações entre os homens é uma sociação, o conflito, - afinal uma das interações mais vivas, que, além disso, não pode ser exercida por um indivíduo sozinho, - deve certamente ser considerado como sociação.

36 SIMMEL, Georg, O conflito como sociação. (Tradução de Mauro Guilherme Pinheiro Koury). RBSE – Revista Brasileira de Sociologia da Emoção, v. 10, n. 30, pp. 568-573. ISSN 1676-8965. <http://www.cchla.ufpb.br/rbse/Index.html>

E, de fato, os fatores de dissociação - ódio, inveja, necessidade, desejo, - são as causas da condenação, que irrompe por causa deles. Conflito é, portanto, destinado a resolver dualismos divergentes, é uma maneira de conseguir algum tipo de unidade, mesmo que seja através da aniquilação de uma das partes em litígio.

(...)

Os fenômenos sociais aparecem sob uma nova luz quando visto sob o ângulo do caráter sociologicamente positivo do conflito. (Op. cit. p. 589-572)”

Há, portanto, no conflito um viés positivo, que correlata ao reconhecimento mútuo em prol do progresso e do desenvolvimento. Assim, conflito não é o ponto final das relações. Ao contrário, o conflito deve representar um viés de real interação entre os indivíduos envolvidos no conflito. Com isso, podemos afirmar que um conflito, para ser positivo deve receber um tratamento adequado.

Com base nisso, dispomos das políticas judiciárias de tratamento adequado de disputas ou conflitos realizadas no Brasil (p. e. Resoluções 174/2016 do CSJT ou 125/2010 do CNJ).

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Assim, a mediação e conciliação representam vertentes do tratamento adequado de disputas e conflitos de interesses, uma vez que possibilita critérios estratégicos positivados para a Administração da Justiça como um todo, priorizando o Sistema ou Justiça Multiportas.

A polarização, como elemento do conflito, por exemplo, deve ser elemento trabalhado para que exista a transformação em um diálogo cooperativo, empático e compassivo. Essa seria, provavelmente, a evolução da sociedade. Todavia, cumpre-nos afirmar que conflito em si, sempre haverá.

Cabe a sociedade aprimorar-se na evolução no tratamento adequado destes conflitos e disputas, cabendo ao Poder Público realizar uma eficiente Administração Pública como um todo, especialmente, da Justiça, com a adoção de mecanismos voltados à gestão estratégica de conflitos e disputas. Porém, é certo que os conflitos e desequilíbrios da paz sempre vão acontecer. O que entendemos, portanto, é que os meios de resolução de disputas precisam, necessariamente, serem fomentados em toda a sociedade, de forma estrutural.

Lewis A. Coser³⁷, ensina de forma bastante elucidante que:

37 COSER, Lewis A. (1996), "Conflito" in BOTTOMORE, Tom; OUTHWAITE, William. Dicionário do pensamento social do século XX. Tradução Álvaro Cabral; Eduardo Francisco Alves. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor

"Sempre que um analista depara com o que parece ser um equilíbrio temporário, deveria prestar atenção às forças conflitantes que levaram ao seu estabelecimento, antes que qualquer coisa.

E, inversamente, o analista deveria ser sensível à probabilidade de que onde existe conflito e divisão haverá também forças pressionando pra o estabelecimento de novos tipos de equilíbrio. (COSER, 1996:122)."

Há também, conceitualizações mais simplistas como de que conflito é apenas o oposto de paz. Mas, este conceito não nos orientará para uma dinâmica de gestão estratégica de conflitos e disputas.

Portanto, para um conciliador ou mediador a utilização da terminologia técnica é de fundamental importância para a exata compreensão do tema.

Para a compreensão da terminologia **conflito**, faz-se necessário compreender as suas concepções filosóficas. Conflito está intimamente ligado a ausência de paz, negativa ou mesmo positiva. O antônimo de conflito é a paz.

A propósito, cumpre-nos esclarecer que Johan Galtung, um notável teórico da paz, desenvolve desde 1969 muitas contribuições sobre o assunto. Desenvolveu, por exemplo, os conceitos de paz: **paz negativa** e **paz positiva**. Ressaltamos que existem várias teorias específicas quanto ao tema que serão abordadas em capítulo apropriado.

A **paz negativa**, segundo Galtung, representa a ausência de violência direta.

Já a **paz positiva** é caracterizada por um tipo especial de violência que atinge, muitas vezes, um número indeterminado de pessoas, pois tem por finalidade a erradicação de desigualdades sociais. Do lado oposto à paz positiva temos a denominada violência estrutural que incluem, dentre muitos outros fatores, a violência de gênero, de raça, de cor, de crença, de religião, de idade, etc.

Assim, para o contexto analítico da conflitologia, é preciso o conhecimento de um todo que envolve o conceito de paz e de todas as formas de violência, especialmente as estruturas e os tipos de violências.

Sobre o tema, o Conselho Europeu (*Concil of Europe*)³⁸ bem elucida que:

38 <https://www.coe.int/es/web/compass/peace-and-violence>, consultado em 17/09/2019

"Una comprensión más amplia de la violencia directa incluye no solo la violencia "conductual", sino también la violencia estructural, que es a menudo inconsciente. La violencia estructural son los resultados de las estructuras sociales y económicas injustas y desiguales y se manifiesta por ejemplo en la pobreza y en las privaciones de todo tipo. Las formas de violencia se pueden clasificar de muchas maneras. Una posible clasificación es:

Violencia directa, como por ejemplo la violencia física o de comportamiento, tales como la guerra, la intimidación, la violencia doméstica, la exclusión o la tortura.

Violencia estructural, por ejemplo, la pobreza y la privación de los recursos básicos y del acceso a los derechos; los sistemas opresivos que esclavizan, intimidan a los disidentes, y el abuso por las malas de los impotentes y marginados.

Violencia cultural, por ejemplo, la devaluación y la destrucción de las identidades y de las formas de vida humanas particulares, la violencia del sexismo, el etnocentrismo, el racismo y las ideologías coloniales, y otras formas de exclusión moral que racionalizan la agresión, la dominación, la desigualdad y la opresión."

Mas, ainda sobre o tema, na mesma linha de pensamento expressa o Conselho Europeu³⁹. Vejamos:

"Johan Galtung, un reconocido académico e investigador noruego, define dos aspectos de la paz. Paz negativa significa que no hay ninguna guerra, conflicto violento entre estados o dentro de ellos. Paz positiva significa que no hay guerras o conflictos violentos combinados con una situación de equidad, justicia y desarrollo.

La ausencia de la guerra por sí sola no garantiza que las personas no sufran violencia psicológica, represión, injusticia y falta de acceso a sus derechos. Por lo tanto, la paz no puede ser definida solo por la paz negativa.

El concepto de la paz también tiene una importante dimensión cultural. Tradicionalmente, para muchas personas en el "mundo occidental", la paz es generalmente un estado "exterior", mientras que en otras culturas, la paz también tiene que ver con la paz interna (la paz en nuestras mentes o corazones). En la tradición maya, por ejemplo, la paz se refiere al concepto de bienestar y está vinculado a la idea de un perfecto equilibrio entre las diferentes áreas de nuestra vida. La paz, por lo tanto, ha de ser vista como los procesos internos y externos que nos afectan."

39 <https://www.coe.int/es/web/compass/peace-and-violence>, consultado em 17/09/2019

A violação dos direitos humanos e a violência social são exemplos de **violência estrutural**, pois estão enraizadas na sociedade e a transformação dessa violência estrutural encontra remediação possível na denominada Paz Estrutural que decorre da efetiva disseminação da Cultura de Paz.

Quando falamos em **paz, conflito e violência**, muitas vezes estamos falando de um assunto maior: direitos humanos. E é essa a classificação jurídica que muitos enquadram o conceito paz. Martinho Lutero, portanto, tinha razão ao afirmar que a paz tinha fundamento na Justiça.

Para muitos a paz é um direito humano. Isso porque para se ter paz deve envolver muitos outros aspectos da vida humana. A paz não é algo tão simples como pensamos.

Conhecer os estudos da paz é essencial para um adequado desenvolvimento sustentável.

O Conselho Europeu⁴⁰, por exemplo, com notória sapiência classifica expressamente a paz como direito humano:

"La paz es una forma de vida, de tal manera que todos los miembros de la sociedad puedan realizar sus derechos humanos. Se trata de un elemento esencial para poder llevarlos a cabo.

40 Disponível em <https://www.coe.int/es/web/compass/peace-and-violence>, consultado em 17/09/2019

La paz es un producto de los derechos humanos: cuanto más una sociedad los promueva, proteja y cumpla, mayor es la posibilidad de detener la violencia y resolver los conflictos de forma pacífica. Sin embargo, la paz cada vez más se reconoce como un derecho humano en sí mismo, como algo emergente o parte de los llamados derechos de solidaridad.

La conexión entre el derecho internacional de los derechos humanos y el derecho a la paz es muy fuerte, especialmente porque la ausencia de paz lleva a muchas violaciones de estos.

La Declaración Universal reconoce, por ejemplo, el derecho a la seguridad y a la libertad (artículo 3), prohíbe la tortura y otros tratos o penas inhumanas o degradantes (artículo 5), y las llamadas a un orden internacional en el que los derechos y libertades enunciados en la declaración se hagan plenamente efectivos (artículo 28).

El Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos prohíbe la propaganda en favor de la guerra, así como la 'apología del odio nacional, racial o religioso que constituya una incitación a la discriminación, la hostilidad o la violencia' (artículo 20).

El derecho a la paz está también codificado en algunos documentos regionales, como la Carta Africana de Derechos Humanos y de los pueblos y la Carta Asiática de los Derechos Humanos. La creación del Consejo de Europa se basa en la convicción de que “la búsqueda de la paz basada en la justicia y la cooperación internacional es vital para la preservación de la sociedad y la civilización humana”.

Mas, para construir uma Cultura de Paz efetiva, portanto, faz-se necessária a **satisfação** dos direitos humanos em todas as modalidades, a começar pela educação, cidadania e consciência social dos direitos e deveres do cidadão e do Estado *latu sensu*. Nesse exato sentido se deu o próprio Manifesto 2000, da ONU, onde elenca a satisfação como um dos elementos para a consecução e construção da paz. No mesmo sentido, podemos extrair a lógica da Pirâmide de necessidades de Maslow e sua necessária satisfação. A não satisfação gera conflitos⁴¹.

A propósito, o escritor espanhol José Palos Rodriguez, da Universidade de Barcelona, publicou um interessante artigo⁴² na Sala de Leitura da Organização dos Estados Americanos - OEA:

⁴¹ Vide Capítulo específico sobre o tema.

42 Disponível em:

<https://www.oei.es/historico/valores2/palos1.htm>. Consultado em 17/09/2019

"Parece que la definición de paz no tendrá que ver tan solo con que no haya guerra., hecho que por descontado es imprescindible para el desarrollo. Esto seria una concepción muy frágil y un tanto negativa en cuanto que concebirla solamente como la ausencia de guerra sería indicativo de una cultura de violencia. Por lo expuesto anteriormente se deduce que la paz es una forma de interpretar las relaciones sociales y una forma de resolver los conflictos que la misma diversidad que se presenta en la sociedad hacen inevitables.

Y cuando hablamos de conflictos, no nos referimos tan sólo al conflicto bélico sino también a la contraposición de intereses entre personas o grupos o las diferentes formas de entender el mundo. Nos referimos al conflicto como un hecho natural de las relaciones sociales por lo que la solución de estos conflictos no puede ser mediante la violencia pues estaríamos asegurando de forma permanente una sociedad violenta.

Tampoco los mecanismos de solución establecidos por la sociedad pueden dilatarlos tanto como para que estos conflictos deriven en violencia o conflicto armado. Por tanto la paz sería evidentemente una ausencia de guerra, pero ante todo y como estructura preventiva, la paz sería un estado activo de toda sociedad en la búsqueda de una sociedad más justa. En esta sociedad los mecanismos para resolver los conflictos deberían ser los propios de las capacidades que la inteligencia humana nos permite como: la comunicación., el diálogo y la cooperación. Estas capacidades consideradas las básicas de una cultura de la paz, deberían ser aplicadas en todos los ámbitos y escalas de la sociedad: en la familia, en la empresa, en la política y también a nivel local y a nivel internacional.

(...)

" La construcción de una cultura de la paz es un proceso lento que supone un cambio de mentalidad individual y colectiva. En este cambio la educación tiene un papel importante en tanto que incide desde las aulas en la construcción de los valores de los que serán futuros ciudadanos y esto permite una evolución del pensamiento social. Los cambios evolutivos, aunque lentos, son los que tienen un carácter más irreversible y en este sentido la escuela ayuda con la construcción de nuevas formas de pensar. Pero la educación formal no es suficiente para que estos cambios se den en profundidad.

La sociedad, desde los diferentes ámbitos implicados y desde su capacidad educadora, también deben incidir y apoyar los proyectos y programas educativos formales. Así es importante que se genere un proceso de reflexión sobre como se puede incidir en la construcción de la cultura de la paz, desde los medios de comunicación, desde la familia, las empresas, las unidades de producción agrícolas, desde los ayuntamientos, desde las organizaciones no gubernamentales, desde las asociaciones ciudadanas, etc..

Se trata de generar una conciencia colectiva sobre la necesidad de una cultura de la paz enraizada en la sociedad con tanta fuerza que no deje lugar a la violencia. Y se trata de que los gobiernos tomen conciencia de esta cultura de la paz y de los factores y condicionantes que la facilitarían, tal como eliminación de las situaciones de injusticia, distribución más equitativa de la riqueza, eliminación de la pobreza, derecho a la educación en igualdad de condiciones, etc.. Y por otro lado que conviertan esta conciencia en una nueva cultura de administrar el poder."

Na sociedade ocidental, o conceito de **paz** tem duas origens: grega e romana. Na origem grega, deriva a terminologia da palavra *airené* como um sentido de relações éticas fundamentais para a paz. Pax, do romano, associada a ordem jurídica internacional

Mas, a paz também teve sua origem do hebraico, *shalom* dando ensejo a paz sob o prisma espiritual.

Em suma, feitas estas considerações, podemos concluir que a paz tem um conceito bastante estendido.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

A paz, em resumo, poderá ter a sua conceituação como sendo positiva ou negativa. A violência estrutural (Cultura de violência, de litígio, de ódio, se sentença, dentre muitas vertentes e facetas do não-paz) se combate com paz estrutural, ou seja, com uma adequada disseminação de Cultura de Paz, que começa pela educação pela paz, daí o porquê de tantos organismos internacionais estarem assim atuando. E nisso inclui, a educação em direitos humanos, haja vista que, para combater a violência estrutural faz-se necessária a satisfação dos direitos humanos.

Em tempo, apenas para melhor compreendermos a Cultura de Paz/violência e sua estrutura, elencaremos a **Tipologia da Violência de Galtung, (1985)** e os conceitos ampliados de violência e paz:



Figura 1.1: Tipologia da violência (Galtung, 1985).

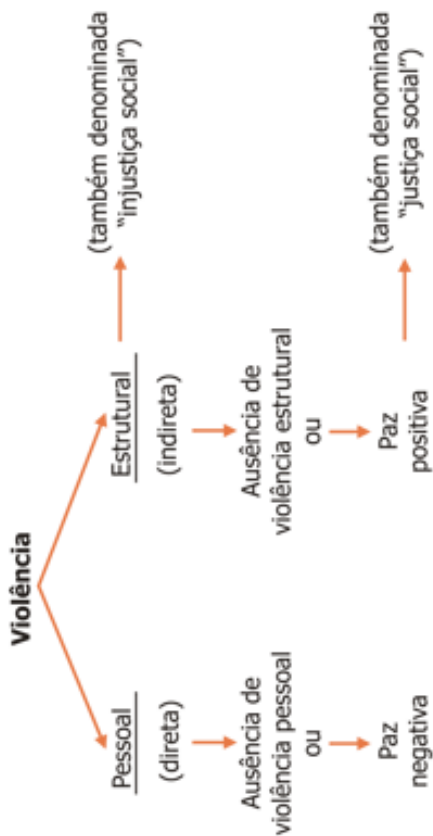


Figura 1.2: Os conceitos ampliados de violência e paz (Galtung, 1985).

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Nessa ótica, cabe aos órgãos públicos compreenderem todos estes aspectos estruturais da violência em geral para, somente assim, possibilitar uma gestão estratégica de conflitos e disputas de forma eficiente e **com poder de transformação em sua estrutura social**. O uso da mediação e da conciliação como ferramentas da Administração da Justiça mostram-se bastante eficientes na transformação dessa Cultura de violência/litígio em Cultura de Paz/conciliação no âmbito do Poder Judiciário, por exemplo. Vale frisar que Galtung elenca a **paz positiva como sinônimo de justiça social**.

E, sem dúvida, em todo este contexto está inserido o poder Judiciário com um dos papéis mais importantes: garantir a paz social. Assim, é necessário o pleno acesso à Justiça. Por essa razão, o Movimento pela Conciliação é bastante atrelado ao Movimento pelo Acesso à Justiça. Um depende do outro.

E, para a consecução de um pleno e adequado acesso à Justiça *latu sensu* (não necessariamente ao Poder Judiciário, claro) é preciso o aprimoramento e garantias para a aplicação do sistema Multiportas e, também, um Tribunal Multiportas, quando houver um conflito instaurado.

A cada situação haverá uma ou algumas portas de acesso à Justiça que o cidadão poderá optar observando-se o melhor caminho para se pacificar o conflito e, enfim, conseguir-se a tão almejada satisfação da pretensão e justiça. Há casos que a conciliação é a melhor porta de acesso. Em outros casos, a arbitragem. Em outros o melhor ou único caminho é a atuação jurisdicional advindo do Poder Judiciário, por exemplo.

Neste prisma, portanto, **optou-se pela terminologia "Política Judiciária de Tratamento Adequado de Conflitos"**, positivada pelas Resoluções 125/2010, do Conselho Nacional de Justiça – CNJ e 174/16 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho – CSJT, que sofreu alterações recentes advindas da Resolução 141/20, também do CSJT.

Com isso, gerou-se a possibilidade de adoção de um tratamento **adequado** a cada conflito ou a cada situação de conflito. Daí a importância da conflitolgia: a análise do **diagnóstico** adequado do conflito e **seu tratamento adequado**, seja pelo conciliador, mediador, árbitro ou mesmo o magistrado.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Este tratamento adequado positivado pelo CNJ e CSJT, diz respeito a duas grandes vertentes: A seleção adequada da melhor porta de acesso à Justiça (mediação, conciliação, med-arb, arbitragem, judiciário, por exemplo) e também, dos métodos adequados para o tratamento da demanda (qual escola ou técnicas serão utilizadas, qual o processamento que deve ser adotado a cada caso, dentre muitos outros fatores). O objetivo é garantir a pacificação do conflito ou disputa com pleno acesso à Justiça.

A toda essa dinâmica analítica, deve-se somar alguns pontos que nos conduzem a ideia maior de do conceito de Paz e sua Cultura.

Assim, ciente do que vem a ser um conflito, analisaremos brevemente o conceito de paz.

Nas considerações do texto consuetudinário, a ONU reconhece expressamente que⁴³:

"a paz não é apenas a ausência de conflitos, mas que também requer um processo positivo, dinâmico e participativo em que se promova o diálogo e se solucionem os conflitos dentro de um espírito de entendimento e cooperação mútuos."

Já no artigo 1º da Resolução 53/243, prevê que:

43 Resolução ONU Nº 53/243. Declaração e Programa de Ação sobre uma Cultura de Paz ONU/UNESCO.

"Uma Cultura de Paz é um conjunto de valores, atitudes, tradições, comportamentos e estilos de vida baseados:

a) No respeito à vida, no fim da violência e na promoção e prática da não-violência por meio da educação, do diálogo e da cooperação;

(...)

d) No compromisso com a solução pacífica dos conflitos;"

E, em prosseguimento, a mesma Resolução internacional, em seu artigo 5º, disciplina que *"Os governos têm função primordial na promoção e no fortalecimento de uma Cultura de Paz."* Isso corrobora a obrigatoriedade de que o Estado *latu sensu* adote programas, mecanismos e políticas de tratamento adequado de conflitos e disputas, inclusive.

Assim, feitas tais considerações, chegamos ao ponto maior de poder-dever de nosso estudo que se direciona ao Poder Judiciário Trabalhista, ou seja, a "função primordial na promoção e no fortalecimento de uma Cultura de Paz" *sic* art. 5º citado acima.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

É, de uma certa forma, este preceito uma grande diretriz normativa internacional que, direcionada a todos os poderes constituídos (inclusive o Poder Judiciário), nos obriga a atuar com métodos consensuais de resolução de conflitos, fomentá-los, desenvolvê-los e aprimorá-los constantemente, em especial, com um enfoque estratégico em busca de maiores otimizações e eficiência.

A análise dos pontos de Cultura de Paz e planejamento estratégico se cruzam em prol de um objetivo comum: a função primordial na promoção e fortalecimento de uma Cultura de Paz. Não há Cultura de Paz sem uma adequada política e gestão estratégica por parte dos poderes públicos, que se inicia na educação e conclui com a transformação efetiva da cultura de uma sociedade.

Apenas a título de exemplo, o Conselho Nacional do Ministério Público preconizou expressamente em seu Manual da Mediação do Ministério Público⁴⁴ que:

44 Disponível in:

http://www.cnmp.mp.br/portal/images/Publicacoes/manual_mediacao_negociacao_membros_mp_2_edicao.pdf, p. 18 - 19, consultado em 27.01.2020.

"Empreendimentos tão grandiosos como os identificados sob a denominação retornos para a sociedade precisam de organização, método, prática e lucidez, mas, acima de tudo, precisam de princípios. Diretrizes valorativas que possam ser o alicerce da estrutura que se cria, de modo que ela não sucumba com o passar do tempo e das pessoas, permanecendo firme e forte, fazendo, assim, com que os princípios se integrem ao cotidiano e à cultura do Ministério Público.

O primeiro desses princípios é o princípio da paz. Esse princípio se justifica porque a pacificação dos relacionamentos e espaços sociais – e mesmo institucionais – gera a tranquilidade, o entendimento, a harmonia, culminando na felicidade, palavra esta expressa no Preâmbulo da Constituição Federal de 1988, por meio da expressão bem-estar, objetivo maior de todos.

Para ter paz, é preciso que se efetive uma postura educativa, pedagógica mesmo, na qual se implemente a desvalorização dos métodos adversariais de troca de ideias e de informações e se adotem as práticas colaborativas e autocompositivas de solução de conflitos, de controvérsias e de problemas."

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Note-se que há uma perfeita simetria entre os ditames Cultura de Paz e Gestão Pública. E, é nesse viés que prosseguiremos nossos estudos.

4.3. Tipologia dos conflitos - conhecendo o conflito

A atividade do conciliador e do mediador não se resume a aplicação das técnicas aprendidas ou desenvolvidas, mas estende-se a toda a análise e diagnóstico do conflito.

Assim, a análise tipológica dos conflitos se apresenta como ferramenta essencial para o desenvolvimento de um adequado desenho estratégico para a gestão ou resolução do conflito.

Neste sentido, analisaremos brevemente os pontos mais comuns na classificação dos conflitos.

Para a classificação dos tipos de conflitos, temos:

Quanto aos envolvidos:

- **Intrapessoal:** o mais comum, pois praticamente todos os conflitos decorre de um desconforto ou insatisfação pessoal. Trata-se de um conflito interno, cabendo ao conciliador ou mediador identificar essa origem do conflito de modo a compreender empaticamente, possibilitando o *rapport* e efetivo tratamento humanizado dessa origem do conflito.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Muitas vezes nem a própria parte identifica ao certo o fator motivacional do conflito. Aqui, não se trata apenas de uma escuta ativa, mas sim de uma escuta reflexiva e analítica por parte do mediador e do conciliador, ainda que realizada em cáucus (conversas reservadas com uma das partes). Talvez, essa seja uma das tarefas mais importantes do conciliador e do mediador, pois adentrará na raiz do conflito, buscando compreender e trazer a compreensão para a negociação. É o verdadeiro cume da empatia e da comunicação empática. É a porta estratégica para o *rapport* (simbiose empática entre conciliador/mediador e a parte em situação conflitiva).

Neste ponto, a propósito nos faz citar o prefácio da Constituição da UNESCO que muito traduz o que estamos sinalizando: "Uma vez que as guerras começam na mente dos homens, é na mente dos homens que as defesas da paz devem ser construídas."

Tanto a Cultura de Paz como a Cultura de Guerra e Ódio, por exemplo são frutos de doutrinação social, muitas vezes realizadas pela cultura local, falta de educação-estudo, abuso de religião, intolerâncias, dentre muitos outros elementos. Daí a razão de que as defesas de paz ou Cultura de Paz ter um alvo especial, a mente das pessoas. Assim, é possível afirmar que é possível doutrinar, muitas vezes, para a guerra ou para a paz.

Os conflitos em sua grande maioria nascem nas mentes dos indivíduos, podendo transcender da mente para o mundo real, transfigurando-se para um conflito sentido ou manifesto. Há a eclosão do conflito, com possibilidade de escalada, inclusive. Surge, então um conflito interpessoal ou intergrupual ou intragrupal.

Ressaltamos que, para uma **adequada conciliação e mediação, deve-se necessariamente resolver o conflito *intrapersona*** que afeta cada um dos indivíduos inseridos em situação de conflito. Do contrário, poderão os envolvidos em um conflito mal solucionado se manterem com um conflito latente podendo eclodir a qualquer tempo. Não basta, portanto, um acordo, é preciso que as partes se sintam internamente conciliadas. Há casos, ao contrário, que as partes conciliadas, sentem-se aliviadas em seus sentimentos, porém, sem a realização de acordo em razão da ausência de bens, por exemplo. Há conciliação adequada, há restauração dos vínculos, mas, por um motivo ou outro, não foi possível fecharem um acordo. Por isso, é importante sempre distinguir as terminologias conciliação e acordo.

- **Interpessoal:** É a exteriorização do conflito nascido na mente humana para uma relação ou relacionamento. Há, portanto, uma situação de conflito envolvendo mais de uma pessoa. Aqui podemos já imaginar situações como evitação ("fuga" da situação conflitiva) ou mesmo a tentativa de negociação, dentre muitas opções de gerenciamento ou resolução do conflito. Estes conflitos podem ascender para um conflito maior, intragrupal ou até mesmo intergrupar.

- **Intragrupal:** Quanto há identidades, interesses e posições opostas entre os envolvidos no(s) conflito(s) dentro de um grupo, podendo ser de apenas um ou envolvendo vários dissidentes. Há técnicas específicas para esse tratamento que analisaremos em momento oportuno. Ex.: conflito dentro de um sindicato.

- **Intergrupar:** Quanto há grupos com identidades, interesses e posições opostas. podem haver vários grupos envolvidos. Exemplo: um dissídio coletivo de uma categoria envolvendo determinado sindicato de trabalhadores em face de um sindicato patronal. Pode haver um terceiro conflito, com a impugnação por parte de um terceiro sindicato de trabalhadores pleiteando a legitimidade de negociação da mesma categoria de trabalhadores. Cumpre ressaltar que dentro de um conflito intergrupar, poderá haver conflito intragrupal, e na mente de cada um dos participantes - indivíduos haverá o conflito intrapessoal, como fomento de todo o conflito.

Muitas vezes notamos a origem de conflitos, até mesmo beligerantes, que nascem de uma única mente, transcendendo a várias pessoas que aderem a ideia. Ex. Nazismo. Neste caso nasce o conflito internacional.

Há situações que o conflito inter grupal torna-se de nível organizacional, ou seja, interorganizacional, envolvendo uma ou várias organizações ou organismos não internacionais. Se forem organizações internacionais, teremos um conflito internacional, com aspectos bastante específicos.

Conflito internacional: é o conflito de interesses, com geração de crises internacionais ou até mesmo situação de confronto ou guerra. Podem envolver países ou até mesmo organismos internacionais. As técnicas de tratamento adequado desses conflitos são especialíssimas e faremos um breve tópico quanto ao tema, em razão de, *mutadis mutandis*, possibilitar a manobrabilidade de muitos conflitos utilizando-se de técnicas desenvolvidas para o tratamento de conflitos internacionais. Há uma adequabilidade dessas técnicas especiais para situações de conflitos não-internacionais.

Estes poderão ser bilateral ou até mesmo multilateral e dividem-se em três fases: problemas diplomáticos, necessidade de manutenção da paz (*peacekeeping*), necessidade de negociação do conflito (*peacemaking*) e a necessidade de construção da paz (*peacebuilding*). Estes pontos serão abordados em tópicos apropriados.

d) Quanto aos **graus de evolução dos conflitos**, podem ser:

- **latentes ou oculto**: Um conflito latente ou oculto é o não aparente, ou seja, o não exteriorizado para o mundo concreto. Note, por exemplo, que um conflito intrapessoal poderá eclodir para fases mais sensíveis ou perceptíveis de um conflito. Há maior êxito de resolver o conflito quando latente com o fomento ao diálogo. Aqui já são possíveis os trabalhos de prevenção de conflitos a fim de evitar a eclosão e sua escalada.

- **percebidos**: quando há um problema sem a expressa manifestação dos envolvidos e tão pouco qualquer sinalização de efetiva instauração do conflito. Mas, poderá deflagrar a qualquer momento a escalada de um conflito, sendo o primeiro passo da possível escalada, o sentimento dos efeitos do conflito. Há o início perceptível de uma polarização. Aqui já é preciso a utilização de técnicas de facilitação de diálogos em busca de um diálogo cooperativo e de comunicação não violenta, dentre outras técnicas específicas.

Muitas vezes essa prática de mediação é realizada até mesmo por policiais militares ao atenderem o que denominam de desinteligências, por exemplo.

- **sentido ou manifesto:** quando o conflito exterioriza-se do mundo psíquico para o mundo real. Há nesse momento uma percepção clara do conflito sendo essencial a atuação de gestão ou mesmo resolução do conflito. Aqui, necessariamente, o conflito deverá receber o diagnóstico e receber um tratamento adequado. Há uma polarização manifesta, muitas vezes com dificuldades ou ruídos de comunicação.

- **instaurado:** o conflito instaurado poderá resultar em escalada para um confronto ou disputa extra ou endo judicial, inclusive, sendo este o menor degrau desse nível. Aqui nasce a sensação de necessidade clara de satisfação, ajuste ou de justiça. O tratamento adequado será necessário. A sua falta poderá ocasionar grave escalada para violência (*vis absoluta* - violência física ou *vis compulsiva* - violência moral ou psíquica, como agressão moral, coação, ameaça, chantagem e outras formas de agressões morais).

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

O grau do conflito deve ser diagnosticado pelo conciliador e mediador de modo a atuar com máxima urgência, se for o caso dessa porta de acesso à Justiça. Daí o fato da necessidade da celeridade da Justiça, em todos os aspectos, não só jurisdicional, mas em todos os campos relacionados à Justiça, desde ao policiamento até os meios de resolução de conflitos ou disputas. Estes meios devem ser estrategicamente selecionados para o gerenciamento do conflito ou mesmo a sua efetiva resolução.

Importante lembrar que existem fatores desencadeantes que faz com que o conflito escale ou desescale em seus diversos graus. Tais fatores podem ser de comunicação, econômicos, psicológicos, situacionais, preconceituais, condutas autoritárias, distorções de interpretações, dentre muitos outros. O conciliador e mediador deve estar atento a estas análises de modo a manter o controle da condução dos trabalhos de conciliação e mediação.

A propósito do tema, Adam Curle (1971), de forma bastante expressiva estudou os graus de consciência de um conflito, que *mutatis mutandis*, aplica-se em várias situações:

	Relações não-pacíficas		Relações pacíficas
	Baixa consciência do conflito	Alta consciência do conflito	Inexistência de conflito
Equilibradas		Conflito em base de razões muito similares; p. ex., Equador/Peru	Desenvolvimento; p. ex., a união europeia e outras associações pacíficas e construtivas
Não Equilibradas	Grupos passivos por ignorância; Escravo feliz	Revolução dos de baixo; confrontação, violenta ou não violenta; o esforço principal é o de conseguir uma relação mais equilibrada	Desenvolvimento; relações harmônicas de partes desiguais

Figura 1.3: Relações pacíficas e não-pacíficas (Curle, 1971).

e) Quanto a **realidade** do conflito, podem ser:

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

- **Conflitos reais ou verídicos:** os que são eclodidos e que há necessidades não satisfeitas, sendo, no mínimo, percebido. É o conflito situado na área do perde-perde, ou seja, calcado na disputa sobre um bem, por exemplo. Há necessidade de transformar o perfil dos participantes de competidores para colaboradores.

Segundo Morton Deutsh, na sua Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação, p; 37:

"Conflitos verídicos são difíceis de serem resolvidos amigavelmente, a menos que haja cooperação suficiente entre as duas partes para que possam concordar sobre um mecanismo institucional imparcial aceito por ambos para resolver o conflito."

Morton Deustch, publicou importante artigo no jornal da Universidade de Yale, denominado *The Resolution of Conflict: constructive and destructive processes*⁴⁵:

45 DEUTSCH, Morton. *The resolution of conflict: constructive and destructive processes*. New Haven and London: Yale University Press, 1973. Pp. 1-32; 349-400. Traduzido por Arth ur Coimbra de Oliveira e revisado por Francisco Schertel Mendes, ambos membros do Grupo de Pesquisa e Trabalho em Mediação, Negociação e Arbitragem. (disponível em <http://www.arcos.org.br/livros/estudos-de-arbitragem-mediacao-e-negociacao-vol3/parte-ii-doutrina-parte-especial/a-resolucao-do-conflito> , consultado em 27/01/2020)

"Este texto se preocupa com o conflito psicológico ou percebido – isto é, com conflitos que existem psicologicamente para as partes envolvidas. Isso não significa que as percepções sejam sempre verdadeiras ou que as incompatibilidades reais sejam sempre percebidas.

A possibilidade de a natureza de um relacionamento ser mal percebida indica que, ocorrendo ou não um conflito, este pode ser determinado por um desentendimento ou por uma má informação a respeito do estado de ânimos objetivo. Dessa forma, a presença ou a ausência de conflito nunca é rigidamente determinada pelo estado de ânimos objetivo.

Além da possibilidade de má-percepção, fatores psicológicos entram na determinação do conflito ainda de outra maneira crucial. O conflito é também determinado sobre o que é valorizado pelas partes conflitantes. Mesmo o exemplo clássico de puro conflito – dois homens famintos em um bote com comida suficiente para a sobrevivência de apenas um – perde seu impacto se um ou os dois homens tiverem valores religiosos e sociais que podem tornar-se psicologicamente mais dominantes que a necessidade da fome ou o desejo pela sobrevivência.

O cerne dessas observações é que nem a ocorrência nem o surgimento de um conflito é completa e rigidamente determinado por circunstâncias objetivas. Isso significa que o destino dos participantes em uma situação de conflito não é inevitavelmente determinado pelas circunstâncias externas nas quais eles se encontram.

Tomando o conflito um rumo produtivo ou destrutivo, está aberto a influências mesmo sob as condições objetivas mais desfavoráveis. Similarmente, até mesmo sob as circunstâncias objetivas mais favoráveis, fatores psicológicos podem fazer um conflito tomar um rumo destrutivo. A importância do conflito "real" não pode ser negada; todavia, o processo psicológico de percepção e avaliação também é "real", e está envolvido na transformação de condições objetivas em um conflito experimentado."

- **Conflito Falso ou pseudoconflito:** **pseudoconflito** ocorre quando há um ruído na interpretação da situação, entendendo-a como conflitiva. Conforme Morton Deutsh, obra citada acima, p. 39, conflito falso:

"É a ocorrência do conflito quando não há base para ele. Este conflito sempre indica má-percepção ou má-compreensão. Dada a notória inexatidão na percepção realizada pelos indivíduos, grupos ou nações, não é improvável que tais conflitos sejam frequentes. Um conflito pode, logicamente, iniciar-se como falso mas eliciar novos motivos e comportamentos que transformem em verdadeiro. Uma transformação como essa é mais provável de ocorrer em uma atmosfera de competitividade e suspeição do que em uma de cooperação e confiança."

Morton Deutsch (Op. cit.)⁴⁶ defende ainda, na mesma obra citada, cinco tipos básicos de questões que podem envolver um conflito, seja real ou falso:

- Controle sobre recursos;
- Preferências e incômodos;
- Valores;
- Crenças.

46 DEUTSCH, Morton. The resolution of conflict: constructive and destructive processes. New Haven and London: Yale University Press, 1973. Pp. 1-32; 349-400. Traduzido por Arthur Coimbra de Oliveira e revisado por Francisco Schertel Mendes, ambos membros do Grupo de Pesquisa e Trabalho em Mediação, Negociação e Arbitragem. (disponível em <http://www.arcos.org.br/livros/estudos-de-arbitragem-mediacao-e-negociacao-vol3/parte-ii-doutrina-parte-especial/a-resolucao-do-conflito>, consultado em 27/01/2020)

Os conflitos, quanto aos seus resultados, podem ser ainda:

- **Construtivos:** são os conflitos em que os seus resultados são produtivos para a satisfação dos envolvidos. Aqui vê-se o lado positivo do conflito, a sua transformação para uma situação minimamente melhor. Busca-se a satisfação das necessidades que originaram o conflito. Há sentimento de ganho mútuo.

Sobre o tema, Coser (1966, pp. 154-55) ensina que:

"O conflito pode ter funções estabilizadoras e integradoras para o relacionamento. Ele permite que as estruturas sociais se reajustem, eliminando fontes de insatisfação e eliminando as causas da desassociação. O conflito frequentemente ajuda a revitalizar normas; ou contribui para o surgimento de novas normas. é um mecanismo para ajustar as normas às novas condições.

Os conflitos internos também podem ajudar a manter e reajustar continuamente o equilíbrio de poder entre os grupos."

- **Destrutivos:** São os conflitos que, por sua natureza, conduzem ao desgaste dos envolvidos decorrente da insatisfação do resultado do conflito. Há sentimento de perda. Necessariamente, neste viés de interpretação, os envolvidos no conflito estão sob o perfil de competidores. A forma de lidar com o conflito poderá impactar fortemente no resultado desse conflito.

A propósito do tema, Morton Deutsh (Op. cit.)⁴⁷ ensina que:

"Há uma importante vantagem na reformulação do quesito original em uma afirmativa referente às condições sob as quais um relacionamento cooperativo ou competitivo irá se desenrolar entre participantes que têm uma mistura de interesses cooperativos e competitivos na relação entre um e outro.

Isso permite a considerável aplicação de trabalhos teóricos e de pesquisa prévios para a caracterização de dois principais processos de inter-relações em lidar com conflito: um processo cooperativo e um competitivo.

Deve-se saber que o desenvolvimento de um ou de outro tipo de relacionamento será manifestado não somente nos resultados do conflito, mas também nos processos de se lidar com ele."

Os conflitos podem ser, ainda:

47 DEUTSCH, Morton. The resolution of conflict: constructive and destructive processes. New Haven and London: Yale University Press, 1973. Pp. 1-32; 349-400. Traduzido por Arth ur Coimbra de Oliveira e revisado por Francisco Schertel Mendes, ambos membros do Grupo de Pesquisa e Trabalho em Mediação, Negociação e Arbitragem. (disponível em <http://www.arcos.org.br/livros/estudos-de-arbitragem-mediacao-e-negociacao-vol3/parte-ii-doutrina-parte-especial/a-resolucao-do-conflito> , consultado em 27/01/2020)

- **Contingentes:** Há conflito sobre uma situação passível de reconfiguração ou ressignificação. Basta um remanejamento situacional para a solução do conflito. Necessitam o esclarecimento e facilitação de criação de alternativas. É possível que os envolvidos no conflito tenham características de competidores ou de colaboradores. Todavia, a solução dependerá de atuarem como cooperadores mútuos. Há um conflito de necessidades. A solução mais adequada é a sistemática do ganha-ganha.

- **Erro quanto a pessoa do conflito ou conflito mal atribuído:** ocorre quando há uma dissociação da pessoa destinatária do conflito, atribuindo-se erroneamente o conflito a outra pessoa. Há um engano quanto a identificação da parte adversa. Isso ocorre muitas vezes, até mesmo em disputas judiciais, como, por exemplo em casos de ilegitimidade passiva.

- **Erro quanto ao objeto do conflito:** As partes conflitam-se com bases e objetos errados. O conflito deve ser devidamente regularizado, aclarando-se a situação conflitiva de modo a possibilitar a correta discussão quanto ao objeto correto que versa o conflito.

- **Conflito individual e coletivo trabalhista:** Esta qualificação decorre da dicotomia legal e da necessidade de tratamentos adequados diferenciados quanto estes tipos de conflitos. Até mesmo na Constituição Federal há previsões quanto ao tema, tornando esta classificação essencial para os conflitos afetos ao Direito do Trabalho. Será analisado em tópico apropriado.

- **Conflitos Crônicos:** que perduram no tempo com escaladas e desescaladas, ou que, por falta de tratamento adequado, permanecem durante longo período, muitas vezes, desnecessariamente. É comum encontrarmos demandas judiciais que perduram a décadas, mas que, por descuido do poder Judiciário, não foi oportunizada às partes o melhor tratamento adequado para o conflito, conciliação ou mediação, se cabíveis. Estes conflitos muitas vezes demoram no progresso de sua escalada, mas perduram no tempo. As vezes as partes até esquecem do conflito, como demandas judiciais de épocas longínquas, décadas. Seja quando for, o conflito merece ser diagnosticado e dado o tratamento adequado.

- **Conflitos Agudos:** Que apresentam elevado grau de escalada. Tem uma rápida evolução em seus graus de modo a dificultar o seu tratamento. Exemplo: uma discussão com ofensas à honra do trabalhador que por sua vez pretende a satisfação de seu sentimento de justiça mediante o pagamento de indenização por danos morais.

Os conflitos sempre existirão. Mas, é importante a conscientização de que os conflitos podem ter uma natureza positiva e seu poder transformador de forma prospectiva e benéfica.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

O conflito, portanto, deve ser encarado como um fenômeno de transformação dos envolvidos e da relação em que estão inseridos. A atividade do conciliador e mediador profissional é, neste sentido, fundamental até mesmo para um desenvolvimento sustentável com base na Cultura de Paz. Cabe aos gestores da conciliação e mediação analisarem os conflitos dentre todas as vertentes acima expostas e lavrarem planejamentos estratégicos voltados a resultados de pacificação, inclusive com metas gerenciais.

Ainda quanto as classificações dos conflitos, citamos um interessante artigo de lavratura de González Consuegra, Y. (2010) publicado na Revista da Universidade do Porto, Portugal sobre conflitos organizacionais⁴⁸:

⁴⁸ in González Consuegra, Y. (2010), "El conflicto organizacional: 'una solución constructiva'", en Revista Pensando Psicología, vol. 6, núm. 11, pp. 11

"Sin embargo, en los textos sobre administración o comportamiento organizacional se identifican tres tipos de conflictos: los intra-personales, los interpersonales y los laborales u organizacionales. Pensamos que esta clasificación alude a niveles de análisis distintos, ya que los conflictos laborales pueden ser tanto los intergrupales como los intragrupal. Así mismo, teniendo en cuenta lo planteado por Codina (2008), consideramos que hay conflictos específicos organizacionales, agregando a lo referido por Rahim y Bonoma (1979 en Peiró, 1984), es decir los intraorganizacionales. Éstos surgen por desacuerdos en el interior de la organización vinculados con el trabajo, y las relaciones que se establecen entre individuos, grupos y departamentos.

En cuanto a la clasificación del conflicto según las causas que lo originaron, nos guiamos por Moore (1986) el cual identifica cinco elementos causales que a nuestro modo de ver agrupan la mayoría de las categorizaciones establecidas, agregando únicamente el problema de recursos que por su importancia creemos debe ser tratado junto a los otros elementos y no como parte de ellos.

- **Conflictos de relaciones:** *por comunicaciones pobres, comportamientos negativos reiterados entre las partes, fuertes emociones, estereotipos e incomprensiones.*

- **Conflictos de valores:** *por diferentes criterios para evaluar ideas y decisiones, diversas percepciones sobre las mismas cosas, metas y valores específicos diferenciados.*
- **Conflictos basados en intereses:** *pueden ser sobre la competencia actual o percibida por diferentes personas o grupos; intereses opuestos sobre el contenido o procedimientos de trabajo, la forma como se evalúa y las personas.*
- **Conflictos por discrepancia sobre información:** *por ausencia o limitaciones de información, diferentes criterios sobre lo que es más relevante, y diferencias en los procedimientos de valoración de las decisiones y de las situaciones.*
- **Conflictos relativos a la inequidad estructural:** *por la percepción de autoridad y poder desiguales, distribución no "justa" de recursos y factores ambientales que dificultan la cooperación.*
- **Conflicto de recursos:** *ocurren cuando dos o más partes quieren algo que está escaso, entiéndase material o no. Establecer las distinciones entre las causas que originan un conflicto a veces resulta muy difícil, ya que a menudo un mismo conflicto puede obedecer a varias."*

Uma outra classificação dos conflitos, porém, na seara dos **conflitos organizacionais:**

- **Conflitos Disfuncionais:** trata-se de um conflito destrutivo e negativo. Muitas vezes, tem seu fundamento em disputas de egos, de concorrência hostil ou agressiva, acarretando prejuízos ao diálogo colaborativo e criando possíveis ruídos de comunicação. Isso poderá atingir, inclusive, a performance do grupo, migrando de forma escalonada para um conflito intragrupal, afetando-se o clima organizacional e consequentemente a produtividade e a performance da equipe, com impacto negativo na satisfação e frustração (vide pirâmide de Maslow) e êxito dos trabalhadores.

Em regra, os conflitos disfuncionais são compostos por algumas fases, como a incompatibilidade, internalização do conflito entre os pares, a percepção do conflito e com isso geram as ações-reações-reações comportamentais.

- **Conflitos funcionais:** tem uma característica construtiva e positiva para o grupo organizacional. É, por exemplo, a competitividade sadia e cooperativa, pela dissonância entre opiniões, ao contrário do conflito disfuncional, agregando-se valor nos atos decisórios, pois possibilita novos prismas analíticos sobre um mesmo ponto de controvérsia. Com isso, o conflito funcional tem sua natureza transformadora positiva, agregando-se valor e satisfação ao grupo.

Ainda sobre o tema, a autora⁴⁹ (in González Consuegra, Y. (2010), “*El conflicto organizacional: ‘una solución constructiva’*”, en Revista Pensando Psicología, vol. 6, núm. 11, pp. 18) citada informa que:

"La funcionalidad-disfuncionalidad tiene mucho que ver con la mirada positiva o negativa que se tenga sobre el conflicto, la cual obviamente influirá en una respuesta más constructiva o destructiva tanto para las par-tes inmersas como para la organización y los miembros del grupo al que pertenezcan.

La funcionalidad está dada porque algunos conflictos respaldan las metas del grupo y mejoran su desempeño. Se consideran cons-tractivos en calidad de favorecer los intereses del todo y no del individuo. La funcionalidad se evalúa en correspondencia con la calidad del conjunto. Se considera que tanto la ausencia como la fuerte presencia de conflictos son factores disfuncionales.

⁴⁹ González Consuegra, Y. (2010), “*El conflicto organizacional: ‘una solución constructiva’*”, en Revista Pensando Psicología, vol. 6, núm. 11, pp. 18)

La carencia de éstos puede generar la inercia de las organizaciones, pues la falta de confrontación de criterios limita la creación de alternativas, la identificación de nuevas formas de hacer las cosas, la complacencia con “lo que hacemos” y, con esto, se propicia la disminución de la eficiencia y de la competitividad. La presencia excesiva de conflictos produce una dispersión de esfuerzos, la confrontación se sobrepone a la colaboración y la cooperación que, en algunas actividades, resultan fundamentales para la obtención de resultados.

Lo importante no es saber cómo evitar o suprimir el conflicto, porque esto suele tener consecuencias dañinas y paralizadoras, sino encontrar la forma de crear las condiciones que alienten una confrontación constructiva y vivificante de éste.”

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Inegavelmente, a tipologia dos conflitos se mostra como indispensável para o tratamento adequado do conflito. É a parte mais básica da conflitolgia e do diagnóstico do conflito a ser tratado. Com esses conceitos tipológicos dos conflitos, poderá o conciliador ou mediador iniciar uma análise sobre o conflito e quais as estratégias, técnicas ou ferramentas irá utilizar para desenvolver o seu desenho de sistemas de disputas⁵⁰.

⁵⁰ Recomendamos a leitura do tópico específico que dispõe sobre Design de Sistemas de Disputas – DSD.

4.4. As análises de Morton Deutsch e a conflitologia

A propósito, ainda na análise da conflitologia, importante ressaltar que Morton Deutsch, aluno de Lewin em curso de Doutorado, escreveu a importante obra *The Resolution of Conflict*, 1973, onde elenca, em suma, algumas variantes da análise do conflito que conduzem a consequências de construção ou destruição, que citamos⁵¹:

"Variáveis que alteram o curso do conflito (e, portanto, determinam a construtividade ou destrutividade dos resultados incluem:

(1) as características das partes, incluindo seus valores e motivações; aspirações e objetivos; recursos físicos, intelectuais e sociais; crenças sobre conflito; estratégia e tática; e relações de poder;

(2) seu relacionamento anterior entre si, incluindo atitudes, crenças e expectativas sobre o outro, grau de polarização e confiança;

51

Fonte: <https://www.beyondintractability.org/bksum/deutsch-resolution> (traduzido de)

(3) a natureza da questão que originou o conflito, incluindo seu escopo, rigidez, significado motivacional, formulação, periodicidade, etc.;

(4) o ambiente social no qual o conflito ocorre, incluindo as instalações e restrições, incentivos e dissuasões, normas sociais, processos institucionais de moderação de conflitos;

(5) as audiências interessadas no conflito, incluindo suas relações com as partes e entre si, seus interesses, suas características;

(6) estratégia e táticas empregadas pelas partes, incluindo sua legitimidade ou ilegitimidade, o uso de incentivos positivos e negativos, como promessas e recompensas ou ameaças e punições, uso de coerção versus liberdade de escolha, abertura e veracidade da comunicação e compartilhamento de informações, grau de credibilidade, grau de comprometimento, tipos de motivos recorridos;

(7) as consequências do conflito para cada um dos participantes e as outras partes interessadas, incluindo ganhos e perdas imediatos, precedência estabelecida, efeitos de curto prazo, efeitos de longo prazo, efeitos sobre a reputação das partes."

E ainda, salientamos as **importantes tipologias do conflito delineadas por Deutsch:**

"Deutsch expõe sua própria tipologia de conflitos que ele compara àquela estabelecida anteriormente por Boulding em 1962, Rapoport em 1960 e vários artigos nas primeiras edições do *Journal of Conflict Resolution* de 1957. Sua tipologia inclui

(1) conflito vertical, que é o conflito que existe objetivamente e é percebido com precisão. Não depende de alguma característica facilmente alterada do ambiente.

(2) conflito contingente, que depende de uma característica do ambiente facilmente alterada.

(3) conflito deslocado, onde as partes estão discutindo sobre a coisa errada. O conflito que está sendo experimentado é o conflito manifesto, enquanto o que não está sendo expresso diretamente é o conflito subjacente.

Freqüentemente, o conflito manifesto é um símbolo do conflito subjacente, mas é uma maneira mais segura de expressar o que está acontecendo, porque o conflito subjacente é visto como muito volátil ou muito perigoso para lidar diretamente.

Muitas vezes, conflitos de manifesto só podem ser resolvidos temporariamente - a menos que o conflito subjacente só possa ser resolvido temporariamente - a menos que o conflito subjacente seja tratado ou a menos que o conflito de manifesto possa ser separado do conflito subjacente e tratado isoladamente. Por outro lado, às vezes a resolução de um conflito subjacente é acelerada, lidando com isso inicialmente em sua segurança,

(4) conflito atribuído erroneamente onde o conflito está entre as partes erradas e sobre as questões erradas.

(5) conflito latente, um conflito que deveria estar ocorrendo, mas não é.

(6) falsos conflitos onde não há base objetiva para um conflito. Isso ocorre quando há percepção equivocada ou mal-entendido. Esses tipos de conflitos não são mutuamente exclusivos."

Diante dos estudos realizados, percebemos que a análise comportamental sob o prisma dos estudos e teorias de Lewin e Maslow possibilita-nos identificar potenciais origens dos conflitos, bem como selecionar a melhor técnica de negociação, mediação ou conciliação a ser aplicada a cada caso em especial.

A conflitologia, sob o aspecto da psicologia comportamental mostra-se, não só como necessária para a compreensão do conflito, mas sim para possibilitar o adequado gerenciamento com ênfase na obtenção da pacificação ou equilíbrio de interesses, ainda que com alterações das variáveis e vetores de força incidentes sobre a motivação dos interesses. A negociação por interesses, por sua vez, fica, a nosso sentir, muitas vezes condicionada a efetiva análise comportamental sob a ótica das teorias de Lewin e de Maslow (necessidade-satisfação).

Desta forma, as alterações situacionais e do ambiente, notadamente no Espaço Vital de Lewin, possibilita-nos um aprimorado estudo quanto o comportamento do indivíduo envolvido em um conflito, seja interno, interpessoal, grupal ou intergrupal, enaltecendo a valia da conflitologia como fase preparatória e necessária para a solução ou gerenciamento eficaz e justo de um conflito.

Estas análises de conflitolgia baseadas nestes estudos viabilizam uma facilitação da compreensão do conflito em sentido profundo, no âmago psíquico do ser envolvido no conflito. Tratamos, sem qualquer margem de dúvida, primeiramente do conflito *intrapersona*. As posições (Negociação por interesses, Escola de Harvard) são completamente descartadas em razão da motivação, dos interesses (Negociação por interesses, Escola de Harvard) representados pela *VOLUTAS*, e manifestados pela autonomia da vontade.

A cognição das motivações e vetores de força (Teoria das Valências) pode impactar diametralmente nos interesses do indivíduo, que por sua vez, altera a *volutas* e, em seguida a autonomia da vontade ("livre" manifestação da vontade). Sob este viés, se for possível alterar os fatores de força e valência, possível será a alteração da motivação, que alterará os interesses, a vontade e a manifestação da vontade.

A autonomia da vontade poderá não ser realmente livre, mas passível até mesmo de manipulação ou controle do indivíduo através do controle dos vetores de força e de valência (Teoria das Valências de Lewin), ou até mesmo dos aspectos ambientais (Teoria de Campo de Lewin). A vontade (*volutas*) é manipulável a medida em que as motivações o são.

Assim, tanto para negociação, mediação ou conciliação, há necessidade do estudo da conflitologia. Logo, conhecer as técnicas e teorias de forma interdisciplinar é, seguramente, essencial.

O grande problema é que as pessoas não analisam os conflitos sob o aspecto técnico, mas, muitas vezes de modo superficial. Há casos que, se bem trabalhado pelo conciliador ou mediador, os envolvidos podem alterar seus interesses por razões motivacionais externas, decorrentes da motivação ou elementos motivadores do comportamento humano.

A comunicação não violenta (verbal e não verbal) eficaz, a escuta ativa e o *rapport* se mostram bastante eficazes para coleta de dados e analisá-los de forma mais eficiente. Com isso, possibilita-se a realização de um diagnóstico mais amplo e preciso do conflito e suas características, em especial, suas origens.

Não há tratamento adequado de conflito ou disputa sem o adequado e competente diagnóstico do conflito.

O tratamento adequado de disputas e o seu gerenciamento estratégico dependem, inegavelmente, do conhecimento pelo gestor de todos estes elementos interdisciplinares. Tratar e gerenciar conflitos e disputas necessitam de conhecimentos específicos e aprofundados para que sejam devidamente conduzidos à paz.

4.5. A análise básica do conflito

Para que seja possível uma análise prática e eficiente do conflito é preciso que adentremos aos ensinamentos de Jean Paul Lederach⁵².

Esse nobre professor da disciplina de Construção da Paz Internacional na Universidade de Notre Dame (Indiana, USA) e depois das disciplinas de sociologia e conflito, na *Eastern Mennonite University* (USA), desenhou a denominada estrutura triangular do conflito.

Por essa representação gráfica triangular do conflito pode-se separar três importantes fatores do conflito:

- a) Pessoas;
- b) Processo;
- c) Problema.

A representação gráfica dessa análise de Lederach se dá na forma triangular de modo a manter distantes os três elementos analíticos do conflito. Fato interessante é que na negociação por interesses (Harvard) há essa mesma ótica, porém, separando-se pessoas do problema.

⁵² Lederach, 1989 e 1995

É preciso, quanto as **peessoas**, identificar adequadamente os que estão envolvidos de forma direta e indireta, a quem poderá influenciar ou impactar o conflito, qual o poder cada participante direto e indireto do conflito, bem como identificar se é um conflito intrapessoal, interpessoal, intergrupar ou intragrupal.

Nosso posicionamento quanto a esse ponto (peessoas) é que seja ampliados os estudos relacionados ao direito sistêmico e constelações familiares, se for possível. Com isso, será possível aprimorar os resultados relacionados ao *rapport* e à empatia, e, claro, garantir maiores chances de êxito para se alcançar uma efetiva resolução do conflito. As partes devem reconhecer seu papel de protagonistas para a solução do conflito, com o adequado empoderamento para que essa transformação aconteça. Importante ter a análise das partes quanto a visão delas em relação ao conflito para que possam, intimamente, transformarem o conflito destrutivo ou negativo em construtivo e positivo. Também, se faz necessário que tanto as partes como o mediador ou conciliador tenham a capacidade de percepção do conflito e seus graus e intensidade.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Em especial, cumpre lembrar que as pessoas de envolvimento indireto do conflito deverão, dentro das necessidades de cada caso, serem analisadas de modo a identificar dentro de todo o contexto as suas participações e em que grau haverá a influência. Estas pessoas poderão ser agentes fomentadoras do conflito ou também, agentes auxiliares da pacificação, cabendo ao mediador utilizar desses conhecimentos o máximo possível.

Quanto ao **problema**, é importante analisá-lo de modo a identificar suas nuances, suas circunstâncias de espaço e tempo, qual o alcance do conflito, quais as posições, interesses, necessidades, insatisfações, e soluções possíveis ao problema, se é possível uma ressignificação, por exemplo. Aqui, é plenamente cabível a análise do conflito, baseando-se na conflitologia. É importante que as causas remotas do conflito sejam devidamente apuradas e investigadas pelo mediador, viabilizando o reconhecimento do trinômio antepassado – passado – presente (histórico do conflito), dando-se um norte prospectivo para o caso conflituoso sob mediação e conciliação. Importante ressaltar que a casos em que os problemas são múltiplos ou que são mutantes no decorrer de seu movimento ou no decorrer do tempo.

Já quanto ao **processo**, é preciso analisar a dinâmica do conflito, seu movimento as escaladas e desescaladas, a intensidade do conflito e os impactos decorrentes desses movimentos. No tópico a seguir analisaremos com mais precisão a dinâmica do conflito.

4.6. A Dinâmica do Conflito

Todo conflito é dinâmico, por estático que possa parecer.

Conflito é baseado em um processo constante com possibilidades de escaladas, desescaladas, mutações quanto ao problemas e pessoas, enfim, é preciso analisar aprofundadamente cada um dos casos apresentados.

Nesse processo estão incluídos, também, os elementos relacionados ao poder (como econômico, hierárquico, reverencial, familiar, dentre muitos outros) que possam implicar em alterações das negociações, da conciliação ou da mediação. É possível que haja desequilíbrio no poder de negociação, cabendo ao conciliador ou mediador viabilizar meios para que haja o reestabelecimento desse equilíbrio, inclusive com a readequação do empoderamento.

Em geral os movimentos dos conflitos são três: a origem do conflito; o desenvolvimento do conflito rumo ao seu ápice (devendo ser tratado o quanto antes, de modo a evitar essa escalada) e, por fim, o **estancamento**, com sua necessária conclusão, seja com consequências construtivas ou destrutivas. Por essa razão, o tratamento adequado de conflitos e disputas se faz tão importante já nas fases iniciais do conflito. Toda a dinâmica do conflito deve ser devidamente analisada pelo negociador, mediador ou conciliador com o objetivo de traçar metodologias para o seu gerenciamento ou sua resolução.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

É nesse tratamento adequado que o negociador, mediador ou conciliador deverá atuar de modo a que as partes tenham a percepção adequada do conflito e que possam ter uma visão prospectiva positiva com atitudes colaborativas mútuas em prol da construção da resolução do embate.

É preciso, nessa dinâmica do conflito, analisar os aspectos da intensidade do conflito em seus participantes e também em seus representantes se for o caso. Quanto maior o grau de intensidade psíquica no conflito (emoção) mais difícil será a sua conscientização racionalizada em prol da transformação do conflito.

Ressaltamos que Deutsch defende a existência de três **orientações motivacionais**:

Cooperativa: parte pretende colaborar na construção conjunta de uma solução; Há maiores chances de desenvolvimento da empatia negocial;

Individualista: indivíduo quer o melhor para si e não se importa com a outra parte;

Competitiva: indivíduo quer o melhor para si e ainda se importa com fazer melhor que o outro. Aqui o outro é visto como competidor e adversário. Torna-se uma situação polarizada.

Esse efeito polarizador deve ser evitado ao máximo e quando reconhecido devidamente tratado com as ferramentas negociais adequadas.

Mas, ao se analisar esses perfis dos envolvidos no conflito, não se pode olvidar que, também, deve ser analisada as suas percepções frente ao conflito.

Há casos em que poderá ocorrer a chamada **percepção seletiva** (White, 1984), como que as partes passam a julgar os pontos relacionados ao conflito conforme a sua fonte. Há uma seleção, uma pré percepção que poderá distorcer a tomada de decisão.

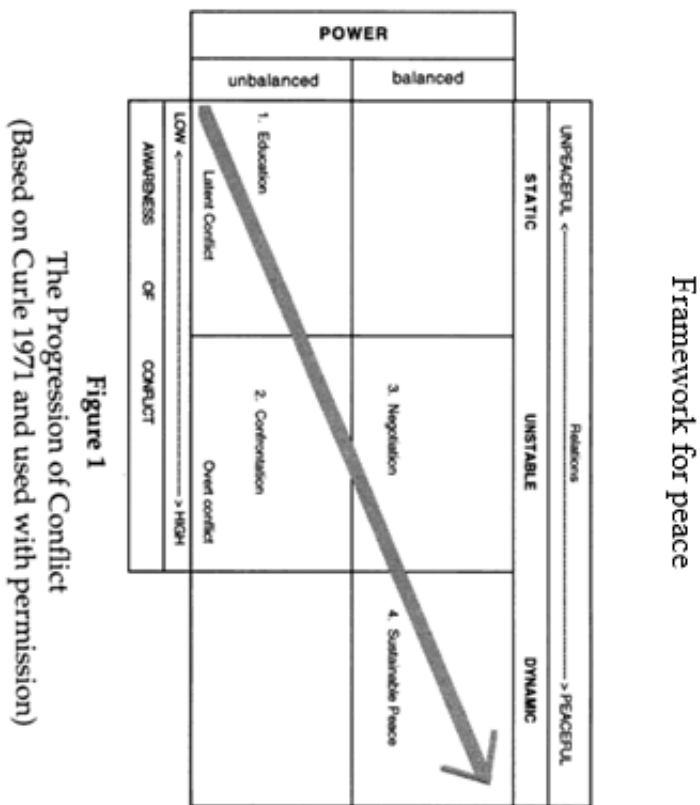
Aliado a isso temos que nos recordar da denominada evidencia confirmadora, que é quando o envolvido no conflito tende a procurar comprovações de suas percepções, de modo a comprovar sua visão, ainda que distorcida.

Assim, na dinâmica do conflito há todo um movimento de progresso e regresso que devem ser analisados com foco no gerenciamento ou na resolução do conflito.

Esse movimento, como mencionado, ora ou outra cessará junto com o conflito, que poderá levar longo período de tempo ou não, poderá ser devidamente tratado ou não, poderá ser construtivo ou destrutivo. Caberá ao negociador, mediador ou conciliador trabalhar de modo a garantir uma situação favorável aos movimentos do conflito em prol de sua harmonização e pacificação de forma construtiva e com visão positiva do conflito.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Jean Paul Lederach, desenvolveu um framework analítico para a transformação do conflito que anexamos a seguir⁵³:



⁵³ Lederach, Jean Paul (1996). *Preparing for peace: Conflict Across Cultures*. USA. Syracuse University Press

4.7. Fases do conflito como fundamento de análise estratégica

Para um *designer* de sistemas de disputas, é imprescindível que tenha em mente o completo conhecimento de todos os elementos relativos ao conflito ou disputa judicializada. As fases do conflito (escalada ou espiral do conflito) representam um norte temporal muito importante para tomadas de decisões relacionadas a gestão de conflitos. Ora, a escalada, a desescalada e o tempo de duração de um conflito são fatores muito importantes para o gestor.

Logo, neste campo, analisaremos as etapas do desenvolvimento do conflito:

- **Pré conflito:** é a fase que de análise de conjecturas que podem envolver um conflito futuro. Nesta fase são cabíveis análises de modo a evitar a origem dos conflitos. São observados, por exemplo, perfis de envolvidos em relacionamentos, predisposições decorrentes de condutas e comportamentos das partes, as relações do indivíduo com outros indivíduos e também com os grupos e os perfis psicológicos e nível de tensão e estresse de cada indivíduo diante de uma situação determinada, exercícios irregulares do poder, caráter dos envolvidos no conflito (em especial quanto ao cumprimento dos deveres legais e contratuais).

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Há análises que envolvem a conflitologia grupal, que diz respeito a tradição conflituosa, ou seja, determinado grupo tem experiências anteriores que geraram conflitos. Exemplo clássico são as torcidas de futebol que são proibidas de comparecerem aos estádios, dentre outros.

Importante ressaltar que nessa análise do pré-conflito deve-se considerar elementos sociais como segurança pública e privada, a temporariedade (ex. dizer algo em momento inoportuno gerando desavença), valores e normas sociais, interesses momentâneos, comportamentos sociais e, principalmente, conhecer os elementos que envolvam a Violência Estrutural e as Culturas de Ódio e Violência, por exemplo.

Outro aspecto bastante interessante é a assessoria técnica preventiva, como jurídica, contábil e financeira, de modo a possibilitar um esclarecimento técnico sobre alguns pontos de conflituosidade buscando-se a prevenção de demandas, por exemplo.

A lavratura de uma ata de acordo, por si só, se mal lavrada poderá ser fator gerador de conflitos futuros quanto a pendências ou obscuridades existentes. Logo, a fase pré-conflito faz parte de praticamente todo o nosso agir.

Até mesmo os aspectos ligados a criminologia e vitimologia podem ter reflexos diretos quanto a análise da fase pré conflitual.

Estes elementos são cruciais para análise preventiva de um conflito.

São analisadas, nessa fase, as potencialidades de origens de conflitos.

Metaforicamente, realizam-se as análises das sementes e da fertilidade do campo para saber quanto a potencialidade do desenvolvimento do conflito.

A fase imediatamente seguinte é a **relação entre os envolvidos no conflito**. Nesta fase, são analisados os graus do conflito, se latente, percebido ou manifesto, bem como a sua escalada ou desescalada. Analisa-se a interação mútua dos participantes do conflito, com foco analítico nos campos psicológicos, comportamentais, dentre muitos outros elementos.

Para o adequado gerenciamento do conflito é preciso a análise conflitológica que envolvam todos estes elementos. O conciliador ou o mediador deverá conhecer os aspectos do conflito e ter certa sensibilidade e observação para identificar os caminhos e estratégias a serem adotados ou mesmo abortados/cessados.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Dentro do possível, com a interação das partes, caberá ao conciliador ou mediador a identificação dos interesses objetivando, em especial transformar não só o conflito, mas os perfis dos adversários tornando-os de competitivos para colaboradores. O rumo dos trabalhos de conciliação e mediação deverão ser conduzidos pelos conciliadores e mediadores no sentido de auxiliar as partes a construírem em conjunto, mediante um diálogo cooperativo, a melhor opção para um acordo.

Tal qual metaforicamente dissemos que o conflito se assemelha a uma semente em terreno fértil, o mesmo ocorre para a pacificação que, metaforicamente, também é uma semente a ser cultivada e desenvolvida. Os frutos serão bons.

Já, as **fases de desenvolvimento do conflito** são:

- **Latência:** a fase do conflito não demonstrado, embora já existente;
- **Percepção:** fase em que as partes percebem a existência do conflito;
- **Manifestação:** Fase em que o conflito é manifestamente sentido pelas partes, podendo haver, inclusive violência física ou moral;
- **Instauração:** quando o conflito atinge vias de sua oficialização, como a distribuição de ação ou o recebimento de citação judicial, por exemplo.

Nestes graus dos conflitos podem haver efeitos ou elementos desencadeantes para a escalada ou desescalada do conflito nos diversos graus. Quanto maior o nível de escalada maior é o nível de gravidade e imprevisibilidade dos resultados e, pela lógica, maior será sua complexidade para o adequado gerenciamento ou resolução do conflito ou disputa.

Pode acontecer, por exemplo, de haver um pseudoconflito que atinge até a fase de manifestação e depois descobre-se que houve apenas um mal entendido e as partes voltam a se relacionar amistosamente.

Este controle do conflito cabe as partes e, dentro do possível com a colaboração de mediadores ou conciliadores, se o caso for suscetível a essa porta de acesso à justiça. Ao conciliador e mediador, sem dúvida, fica o dever profissional de qualidade dos seus serviços. Assim, deverá analisar o diagnóstico do conflito e conceder o adequado tratamento ao conflito ou disputa, se for o caso.

A propósito do tema, citamos o **Círculo do Conflito** defendido por Niklas L.P. Swanström e Mikael S. Weissmann, na obra *Conflict, Conflict Prevention, Conflict Management anbeond: a conceptual exploration. Central Asia-Caucasus Institute*, 2005, p. 11 que, baseando-se em Michael Lund, desenhou o **ciclo de vida de um conflito**. Vejamos:

**MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)**

Figura acima: *Swanström e Wissmann, in Conflict, Conflict Prevention, Conflict Management anbeyond: a conceptual exploration. Central Asia-Caucasus Institute - 2005*⁵⁴.

Como mencionado anteriormente, em especial na classificação dos conflitos (conflitos internacionais), abordamos de forma sintética a relação de trabalhos da UNESCO-ONU para o tratamento de conflitos internacionais e sua adaptação para muitas situações práticas e, até mesmo, teóricas sobre o tratamento de conflitos individuais e coletivos.

Sobre a fase preventiva de conflitos, os autores Swanström e Wissmann, Op. cit., p. 12⁵⁵, esclarecem que:

"Assim como as fases do ciclo de conflitos são importantes, a conexão entre prevenção de conflitos e gerenciamento de conflitos e crises precisam ser desenvolvidos.

A maneira mais fácil de separar os conceitos é por foco no fator tempo. Começando com a prevenção de conflitos.

⁵⁴ *Swanström, Niklas, Weissmann, Mickael (2005) - Conflict, Conflict Prevention, Conflict Management And Beyound: A Conceptual Exploration. Washington: Central Ásia-Caucasus Institute, Concept Paper (Tradução livre realizada pelo autor).*

É por definição, aplicada antes que o conflito se torne aberto e violento, ou seja, impede que um conflito surja em primeiro lugar (ou impede que um conflito se escale novamente em uma fase pós-conflito). Prevenção de conflitos são medidas eficazes nos níveis de paz estável e instável, antes que um o conflito se torne manifesto. Aqui, é importante diferenciar entre medidas preventivas estruturais e diretas. Os primeiros são os mais aplicáveis na fase de paz estável e consistem em medidas estruturais que frequentemente visam grupos ou questões específicas, como desenvolvimento econômico, participação política ou autonomia cultural. Os benefícios da aplicação de medidas estruturais numa fase inicial é, simplesmente, que a aceitação das medidas preventivas tende a ser mais alta em baixos níveis de suspeita e, portanto, medidas institucionais de maior alcance podem ser implementadas. Se medidas preventivas estruturais forem implementadas no estágio inicial, incluindo a construção de instituições e o desenvolvimento de confiança e cooperação (a longo prazo), diminuem a necessidade percebida e, portanto, o risco de escalar uma questão potencial de conflito para o nível de paz instável. Quanto mais pronunciado um conflito se torna, mais medidas específicas se exige. Ao mesmo tempo, medidas estruturais perdem importância como uma estratégia provável."

E continuam os autores, op. cit., p. 27:

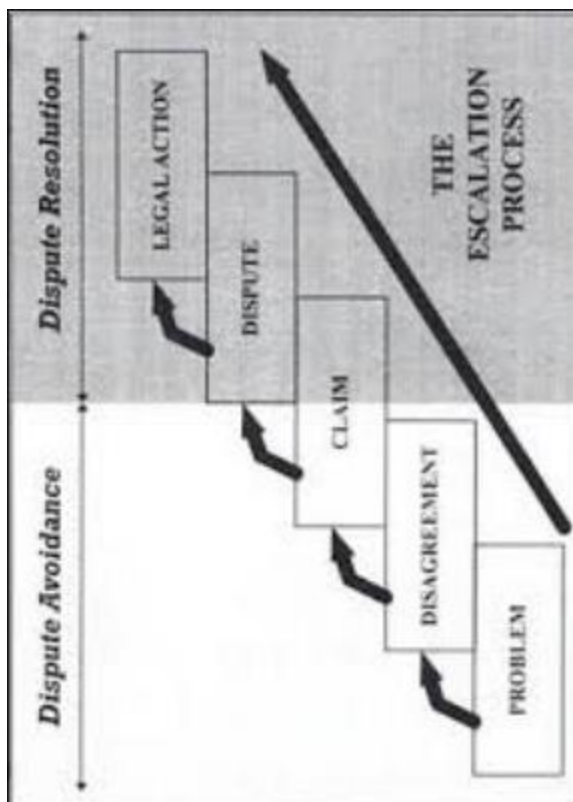
"Medidas preventivas são projetadas para resolver, conter e gerenciar conflitos, para que eles não irrompam em conflitos violentos. Isso torna o gerenciamento de conflitos uma parte importante da prevenção de conflitos. É importante ressaltar que a gestão de conflitos pode ser introduzida em todos os níveis de uma espiral de conflitos e que é amplamente utilizado no gerenciamento de crises e em situações de guerra.

Voltando às diferentes curvas de conflito (Modelo 3: e-f) a qualquer momento com o tempo, vários sub-conflitos (problemas) que precisam de gerenciamento medidas podem ser esperados.

No nível operacional da prevenção de conflitos, Michael Lund argumenta que medidas preventivas são especialmente eficazes ao nível da paz instável, que é uma 'situação em que a tensão e a suspeita entre as partes são altas, mas a violência está ausente ou apenas esporádica'. Isso não é discutível sempre ao caso, já que algumas medidas preventivas são melhores operacionalizadas numa fase anterior, preferencialmente durante a paz estável, onde há um mínimo de suspeita entre adversários em potencial. A razão disso é simplesmente que a aceitação de medidas preventivas é maior quando não há suspeita que possa perturbar a situação. Se as instituições, confiança e cooperação, são construídas em um estágio inicial, é menos provável que o conflito chegue ao estágio de paz instável."

Ainda sobre o tema, trazemos à tona um importante tema: a **escalada do conflito**. A escalada do conflito, em suma, é o desenvolvimento **irregular ou descontrolado** do conflito de forma a torná-lo ou mantê-lo negativo. Há uma escalada aos **graus do conflito**, podendo ir de um conflito latente para um confronto violento, ou até mesmo uma guerra. O gerenciamento ou a resolução do conflito são indispensáveis para que haja o controle para direcionar ao estancamento, *stop* ou desescalar o conflito.

Thompson (1998) bem descreve, ainda, a escalada de um conflito seguindo as fases abaixo⁵⁶:



56 Disponível em https://www.researchgate.net/figure/Conflict-Escalation-Process-Source-Cox-and-Thompson-1998-p250-adapted-from-Abdullah_fig1_317952946. Consultado em 31/01/2020. Escalada do conflito, Thompson (1998).

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Ainda sobre o tema, foi publicado um interessante artigo na Universidade Federal do Rio Grande do Sul, onde descreve as fases do conflito⁵⁷:

"Em seu estudo sobre o comportamento dos agrupamentos e organizações sociais Robbins (1995) chegou a um modelo de conflito composto por cinco fases, nas quais diversos processos podem acontecer e direcionar a tensão para diversos caminhos.

A primeira fase é a da incompatibilidade ou potencial de oposição, na qual a presença de determinadas condições cria a potencialidade para o conflito iniciar e resistir. Essas condições, por sua vez, podem ser de três naturezas: comunicacional, estrutural e pessoal.

O conhecimento ou personalização correspondem à segunda fase que se desencadeia quando as situações descritas anteriormente têm efeito negativo sobre alguém ou algo que uma das partes envolvidas tem apreço.

Nesse estágio, porém, o conflito pode ser percebido por qualquer das partes e não necessariamente assumido como tal por ambos os envolvidos, já que fatores como sentimentos e sensações, positivas ou negativas, são pontos importantes para a percepção do processo.

57 Disponível em <https://seer.ufrgs.br/intexto/article/view/11178> . Consultado em 31/01/2020 (autora: ALINE DE CAMPOS).

Assim, a percepção acontece logo após a primeira fase, podendo ou não ocorrer a personalização, já que são as emoções que causam impacto na forma de perceber os conflitos. Posteriormente a essa definição dos assuntos do conflito, ocorre a terceira fase, o estágio das intenções de resposta. O foco volta-se ao comportamento e às ações, já que as percepções e emoções desencadeadas na fase anterior passam a relacionar-se com as intenções, e a decisão quanto a ação é tomada. Pode-se seguir o caminho da competição, na tendência de satisfazer os seus próprios interesses em detrimento do interesse dos demais; da colaboração através de tentativa de bom senso, exigindo paciência e tempo; do evitamento, no sentido de não realizar qualquer movimento em prol de uma decisão determinada a respeito do conflito, não se envolvendo e aguardando que este se resolva por si só; e, por fim, da acomodação, como processo onde uma das partes abre mão de seus interesses e aceita o dos outros, envolvendo-se o menos possível; e do compromisso, em que cada uma das partes cede algo para obter um resultado que satisfaça os interesses de todos. Cada um desses comportamentos pode levar a situações de elevação ou diminuição do grau de conflito, dependendo dos estágios anteriores. Ainda, as intenções do conflito podem mudar no decorrer do

processo, porém, em geral, o conflito guia-se pela direção que se define nesta fase.

A quarta etapa do modelo de conflito segundo Robbins (1995) é a da manifestação do comportamento. Aqui as ações e reações tornam-se explícitas, e o processo mais dinâmico de interação se concretiza.

O conflito tem sua intensidade escalada até que seja definida sua funcionalidade, que aponte para consequências positivas e construtivas, ou disfuncionalidade, que tende a processos destrutivos.

A fase dos resultados e efeitos, por fim, é onde são conhecidas as consequências do conflito. Nesse sentido, podem convergir tanto para a melhoria do desempenho, como para a redução do processo comunicativo e eficiência do grupo e do processo.

Segundo o autor, as consequências funcionais abarcam a mobilização, o interesse e a criatividade, o potencial para mudanças e inovações, a qualidade na tomada de decisões. Enquanto as consequências disfuncionais podem baixar a qualidade das interações, desencadear oposições descontroladas, dissolver os laços sociais, retardar processos comunicacionais e aumentar o potencial a falhas na comunicação.

O conflito tem seu início em uma ação perceptível e específica, porém determinar o seu fim e para onde irá convergir faz parte de uma análise da dinâmica pela qual se desenvolve e dos elementos e processos envolvidos. Friedman e Currall (2003, p. 4) afirmam que estas situações usualmente têm início com ações tênues de maneira a atingir as metas de uma das partes, mas, com o decorrer do tempo, falhando esta primeira abordagem, passa-se a utilizar de métodos mais hostis para que haja uma mudança a fim de prevalecer os desejos de uma das partes. Todas estas fases pelas quais o conflito passa e a dinâmica da recorrência destes comportamentos são chamadas de escalada do conflito."

Já o Manual de Mediação do CNJ, ensina que:

"Espirais de conflito Para alguns autores como Rubin e Kriesberg, há uma progressiva escalada, em relações conflituosas, resultante de um círculo vicioso de ação e reação.

Cada reação torna-se mais severa do que a ação que a precedeu e cria uma nova questão ou ponto de disputa.

Esse modelo, denominado de espirais de conflito, sugere que com esse crescimento (ou escalada) do conflito, as suas causas originárias progressivamente tornam-se secundárias a partir do momento em que os envolvidos mostram-se mais preocupados em responder a uma ação que imediatamente antecedeu sua reação."

Conforme observamos nesse tópico, conforme o autor, são identificadas determinados conjunto de fases do conflito.

É muito importante que o leitor tenha pleno conhecimento de todas as análises doutrinárias apresentadas, de modo a garantir aos conflitantes otimizações e eficiência no desenvolvimento do tratamento de seus conflitos.

A propósito, temos que estudos relacionados à psicologia comportamental são bastante importantes para uma adequada da gestão de conflitos. Isso porque, muitas vezes, as escaladas dos conflitos ou espirais dos conflitos decorrem da dinâmica ação-reação-reação.

Nestes casos, é importante ter em mente que a capacitação adequada para a gestão do conflito ou sua efetiva resolução é indispensável. Porém, não se pode olvidar que também é indispensável que haja a efetiva transformação do conflito rumando-se para um viés positivo. Isso garantirá maiores chances de êxito em prol da satisfação aos litigantes. O conflito destrutivo ou negativo deve ser transformado, na ótica dos conflitantes, em conflito positivo e construtivo.

**MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)**

No Manual de Mediação da Defensoria Pública⁵⁸, p. 71, há um interessante enfoque sobre o tema:

"Em um processo destrutivo, as pessoas em conflito, ao perceberem seus interesses como incompatíveis, assumem uma postura adversarial. Fechadas em suas posições, passam a ver o outro como inimigo. As ações e reações crescem gerando um círculo vicioso de condutas cada vez mais graves – a denominada escalada do conflito. Em um determinado ponto, a questão que originou a disputa se torna secundária; as pessoas se tornam reféns do processo que criaram, em que vencer é uma questão de honra.

Lidar com o conflito de maneira destrutiva resulta em prejuízo para as relações sociais, com o empobrecimento da comunicação e a diminuição da confiança, além de aumento da animosidade.⁹² Por meio de uma abordagem positiva, no entanto, o conflito pode funcionar como uma oportunidade de mudança, de incorporação de novas ideias, de crescimento pessoal e de melhoria das relações.

58 <https://www.justica.gov.br/seus-direitos/politicas-de-justica/enam-2017/biblioteca/manual-med-dpu.pdf/> . Consultado em 31/01/2020.

Um processo construtivo de resolução do conflito preserva as relações interpessoais, favorece a comunicação, a boa-fé, o reconhecimento do outro, o olhar prospectivo, a colaboração, a criatividade e os ganhos mútuos."

Mas, vejamos algumas posições doutrinárias mais aprofundadas quanto ao tema.

Assim, ensinam Katz, Neil. Kevin McNulty (1994), no artigo *Conflict Resolution*⁵⁹:

"Do lado positivo, o conflito pode trazer oportunidades, drama, desenvolvimento e crescimento para indivíduos, grupos e organizações, resultando em maior coesão e confiança. Pode levar, como bem, para um desempenho pessoal e organizacional mais eficaz.

Consequências positivas para indivíduos envolvidos em conflitos podem incluir:

1. Reconciliação dos interesses das partes em disputa: a maioria dos conflitos podem terminar em pelo menos alguma satisfação dos legítimos interesses das partes envolvidas, geralmente através de algum acordo integrador de benefício mútuo. Raramente os conflitos precisam terminar em resultados claros de vitória/perda.

59 Disponível em
<https://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/parcc/cmc/Conflict%20Resolution%20NK.pdf>, p. 3-7. Consultado em 31/01/2020 (Tradução livre do autor)

2. Um senso agudo de identidade e solidariedade: À medida que os indivíduos se envolvem em conflitos, seus sentidos de quem são, como pessoas, com necessidades únicas, tende a ser aguçado. Enquanto eles se diferenciam um do outro, descobrem maneiras pelas quais são semelhantes e diferentes. As semelhanças aumentam o relacionamento e o senso de solidariedade, a diferença ajuda a aprimorar o senso de identidade.

3. Interação: O conflito tende a promover a interação no nível interpessoal e criar um novo sistema do qual todas as partes fazem parte instantaneamente. À medida que uma parte muda, a outra parte deve mudar para restaurar o equilíbrio.

4. Mudança interna: como as partes em conflito experimentam conflitos e dialogam com outros de diferentes necessidades e crenças, eles são confrontados com a perspectiva de fazer ajustes em suas posições. A pressão para explorar novas ideias e sentimentos pode desafiar um indivíduo a passar da rigidez para a flexibilidade, com consequentes mudança.

5. Esclarecendo o problema real: frequentemente surgem conflitos em torno de soluções diferentes para um problema particular compartilhado pelas partes em disputa. À medida que o diálogo é conduzido e as partes começam a explorar os interesses subjacentes às posições contrárias, o verdadeiro problema pode ser identificado e tratado."

E continuam os nobres autores:

"Resultados negativos do conflito: Muitas vezes, os benefícios positivos do conflito são ofuscados pelas consequências prejudiciais que resultam quando as partes em disputa tentam alcançar seus objetivos à custa de outras pessoas. Forçando as trocas, geralmente provocam uma escalada do conflito difícil de reverter. Quando forçando métodos, qualquer uma das seguintes consequências negativas pode ocorrer:

1. Pequenas diferenças podem se transformar em grandes conflitos envolvendo ações impostas por um poder, pessoa ou grupo em outro, resultando em maior perda para o sistema como um todo.
2. O número de questões no conflito pode aumentar, resultando em maior complexidade e maior dificuldade em gerenciar a situação.

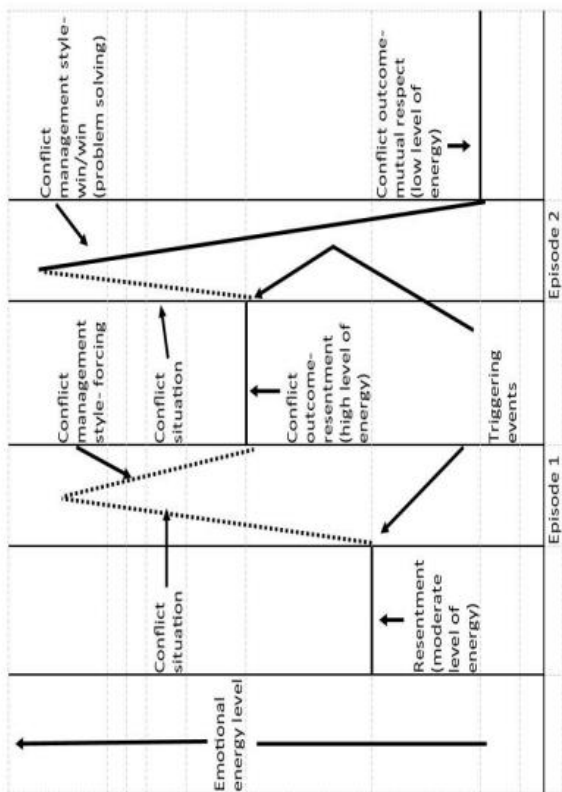
3. Os detalhes podem dar lugar a preocupações globais, que muitas vezes fazem com que a pessoa seja igualada confuso com a questão em jogo ou com toda a relação entre as partes em disputa partes a serem questionadas.

4. A intenção pode deixar de satisfazer um interesse específico e derrotar as outras partes a todo custo.

5. O número de partes pode aumentar, dificultando ainda mais a redução da escala conflito."

Ainda estes autores desenham uma interessante representação gráfica do conflito. Vejamos:

Figure 1: Conflict Cycle

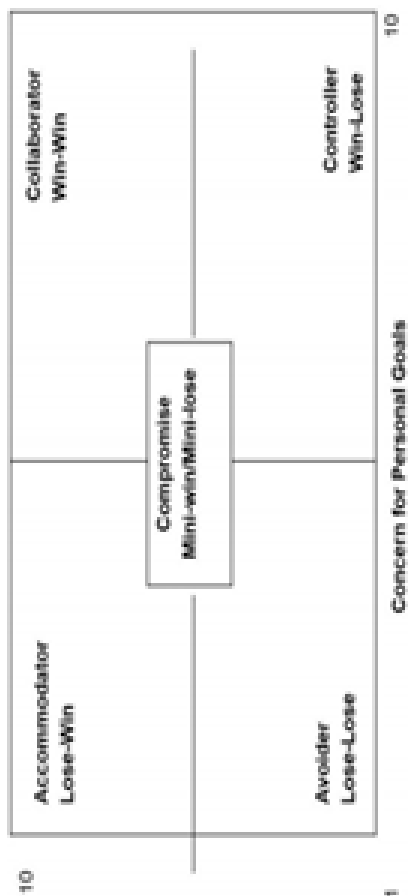


1994 Neil Katz & Kevin McNulty

"A Figura acima ilustra parte de um ciclo de conflito, consistindo em dois episódios de conflito. Como mostrado no gráfico, o nível de energia emocional no relacionamento e o grau de conflito residual são, em princípio, moderadamente alto, indicando um nível moderado de ressentimento. O surgimento do conflito em cada episódio começa com um "evento desencadeante", uma ocorrência precipitante que muda o equilíbrio de poder ou muda uma situação. As próprias situações de conflito são evidentes manifestações de conflito, envolvendo casos específicos de infração, alta energia e sentimentos fortes. A diferença significativa entre os dois episódios está na maneira como eles são gerenciados."⁶⁰

60

<https://www.maxwell.syr.edu/uploadedFiles/parcc/cmc/Conflict%20Resolution%20NK.pdf>, p. 3-7. Consultado em 31/01/2020 (Tradução livre do autor)



1994 Neil Katz & Kevin McNulty

A figura acima demonstra a **visão bidimensional do conflito**, com o que se pode localizar os caminhos a serem trabalhados para se atingir uma conciliação.

Com esses quadros, pode-se concluir que a abordagem colaborativa, no sistema ganha-ganha poderá suprimir as manifestações e escaladas do conflito, com a alteração do relacionamento entre os envolvidos no conflito e com redução de expectativas de futuras escaladas do conflito.

Dessa foram, e diante de todo o estudado nesse tópico, podemos concluir, também, que a escalada do conflito deverá ser sempre monitorada pelo mediador ou conciliador de modo a conduzir as partes ao melhor caminho possível para a resolução do conflito ou, se não for possível, ao seu constante gerenciamento.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Escalada de conflito ou espiral de conflito representa a troca de forças ação – reação – reação. A mesma dinâmica se aplica à desescalada do conflito. Assim, um ato desaperecebido poderá, por exemplo, gerar uma reação destrutiva da parte adversa (não colaborativa) de modo a alimentar o potencial destrutivo do conflito. Essa escalada do conflito poderá, também, dificultar ou inviabilizar na mesma sessão de conciliação ou mediação, de se alcançar um êxito. A **MACNA (Melhor Alternativa em Caso de Não Acordo)** poderá ser uma importante ferramenta a ser aplicada nessas ocasiões em que o conciliador ou mediador, diante da escalada do conflito, não consegue a imediata desescalada. Nessas circunstâncias, a melhor alternativa em caso de escalada do conflito ou de não acordo, portanto, é a suspensão da sessão de conciliação ou mediação ou, ainda, a realização da técnica de cáucus (reuniões reservadas com as partes e/ou advogados) objetivando a desescalada do conflito e recuperação do dialogo cooperativo entre os envolvidos. Cumpre esclarecer que há situações em que a escalada do conflito se dá, não pelas partes envolvidas no conflito, mas pelos seus advogados ou representantes. Nesses casos, a dinâmica é bastante similar, podendo ser aplicada as técnicas de MACNA também.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

A utilização da MACNA, por exemplo, poderá viabilizar o *stop* da escalada do conflito. Outras formas e mecanismos de gerenciamento do conflito são, logicamente, bastante utilizáveis, tais como as técnicas de Comunicação Não Violenta (CNV), caucus, técnicas de justiça restaurativas, círculos, dentre muitos outros. Caberá ao conciliador ou mediador aplica-las conforme cada caso, tendo sempre em mente que o objetivo do conciliador é atingir uma conciliação qualificada, transformando os conflitos negativos/destrutivos/disfuncionais em conflitos positivos/construtivos/funcionais.

4.8. Stop ou gerenciamento da Escalada de Conflitos

Quando estamos diante de uma escada ou espiral de conflitos faz-se necessário ter mecanismos para a reversão ou a paralisação dessa escalada.

O Conselho Nacional do Ministério Público constou em seu Manual de Mediação um tópico exclusivo sobre o tema. Por ser muito importante e didático, faremos a transcrição⁶¹:

"Chama-se "espiral do conflito" o fenômeno de progressiva escalada que ocorre nas relações conflituosas, resultante de um círculo vicioso de ação e reação, em que cada reação torna-se mais severa do que a ação que a precedeu e cria uma nova questão ou ponto de disputa.

Quando se instala a espiral destrutiva do conflito, as suas causas originárias tornam-se secundárias, a partir do momento em que os envolvidos mostram-se mais preocupados em responder a uma ação que imediatamente antecedeu sua reação.

(...)

O bom mediador deve estar atento, a todo momento, para intervir e evitar que seja formada uma espiral destrutiva do conflito, ou para revertê-la, quando já formada, convidando os envolvidos a voltar ao foco da questão principal.

61 Manual de Negociação e Mediação para Membros do Ministério Público, 2ª Ed.. Conselho Nacional do Ministério Público. p. 251-252.

A espiral destrutiva pode ser revertida e transformada numa espiral construtiva quando o mediador, com técnicas de percepção e comunicação, ajuda os envolvidos a agir positivamente com o outro, que reagirá também de forma positiva."

O gerenciamento da escalada do conflito é uma vertente do gênero gerenciamento de conflitos. Os dispositivos de stop para se evitar a escalada do conflito devem ser de conhecimento do conciliador ou mediador. Todas as técnicas poderão ser utilizadas para se atingir esse gerenciamento, devendo o conciliador aplicar as que entender mais favorável para uma transformação positiva do conflito.

Como ressaltamos no tópico anterior a MACNA e cáucus são importantes ferramentas para o gerenciamento da escalada do conflito. Conhecer os graus de escalada dos conflitos é de suma importância, pois poderá o conciliador ou mediador conduzir de forma consciente a que pontos conduzirá ao equilíbrio da negociação colaborativa.

MANUAL DA CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO TRABALHISTA - VOLUME 1
2ª EDIÇÃO
(REVISADA E AMPLIADA)

Considerando que o conflito nasce na mente dos indivíduos, é plenamente possível que haja escalada de conflitos apenas em um dos polos do conflito. Ou seja, apenas um dos litigantes esteja escalando o conflito de forma unitária, apresentando-se como exceção a dinâmica ação-reação-reação. Nesses casos, poderá haver um grave intraconflito a ser trabalhado pelo mediador ou conciliador. Esse conflito interno na mente do indivíduo poderá eclodir dificultando as negociações. Caberá ao conciliador ou mediador trabalhar nessa instância, ainda que em *cáucus* ou mesmo redesignando a sessão de conciliação se assim entender por bem. Mas, claro, todas as técnicas de negociação aplicáveis à conciliação e mediação poderão ser utilizadas, dependendo de cada caso.

Um ponto interessante, é que o estancamento do conflito, em sua análise técnica, não é necessariamente realizada pelo stop ou pela gestão de conflitos. O estancamento poderá ocorrer até mesmo naturalmente, pois reflete o fim do conflito. Porém, o estancamento poderá levar pouco tempo, como poderá levar séculos (conflitos de povos, por exemplo), ou, até mesmo todo o curso de uma vida. E, o estancamento natural, sem o adequado gerenciamento técnico poderá acarretar efeitos destrutivos e os perfis competitivos poderão conduzir os conflitantes à resultados de *loss-loss*, inclusive. O stop do conflito é ato técnico realizado com base em toda a conflitolgia e métodos adequados de gestão ou resolução de conflitos.

CAPÍTULO 5. Conflitologia e a psicologia

5.1. Conflitologia: Taxonomia do Comportamento e Taxonomia dos Conflitos (Uma breve análise das Teorias de Lewin)

Ainda quanto ao estudo do conflito, e até mesmo suas fases, origens e tratamento da dinâmica do conflito, faremos um estudo simplificado sobre as Teorias de Campo de Lewin e taxonomias comportamentais e de conflitos, buscando a sua análise sob o aspecto da conflitologia e métodos adequados de resolução de conflitos.

Confrontaremos as Teorias de Lewin com as Teorias de Maslow, buscando-se identificar as semelhanças nas origens dos conflitos.

O propósito da análise é compreender a aplicabilidade das teorias de Lewin na análise do conflito e sua gestão ou resolução.

Kurt Lewin (1890 a 1947) foi um grande pesquisador e psicólogo alemão erradicado nos Estados Unidos, onde fez muitos estudos e desenvolveu várias teorias importantes no universo da psicologia comportamental e ambiental sob o viés *gestalt*.

Dentre as teorias mais importantes sobre o comportamento, podemos citar: Teoria do Campo psicológico, teoria da Psicologia ambiental, teoria da valência resultante, teoria da dinâmica da personalidade e princípio de psicologia topológica, estes dois foram editados em formato de obras literárias, respectivamente, nos anos de 1935 e 1936.

5.2. Taxonomia de Comportamento como ferramenta de análise para gestão estratégica do conflito – A Negociação por Motivações

Taxonomia é a ciência ou metodologia científica que tem por escopo a classificação. Do grego, *TAXIS*, "ordem" e *NOMIA*, método. Trata-se da sistemática de organização das classificações obtidas através de observações, pesquisas e estudos.

Na taxonomia do comportamento, Lewin pesquisou as inúmeras ações dos indivíduos e selecionou-as em campos estruturados por temas frente a uma situação ou fatos. Enfim, é a possibilidade de descrever os comportamentos de forma classificada.

Por esta teoria, bem delineada na obra *A Dinamic Theory Of Personality*⁶², propôs o autor, resumidamente, que a dinâmica da personalidade está interligada a fatores de valência ou valoração positiva ou negativa (repulsa).

Logo, o comportamento humano está atrelado, intimamente ao denominado Campo ou Espaço Vital, que nada mais é que o espectro humano psicológico em que se insere o indivíduo bem como a situação e o ambiente perceptível por ele. Assim, o comportamento do indivíduo estaria condicionado a percepção que ele detém de si, dos fatos, da situação e do ambiente em que está inserido.

⁶² Lewin, Kurt (1935). *A Dinamic Theory Of Personality*. New York. University Of Osmania.

Importante ressaltar que pela **teoria do campo ou psicologia topológica e vetorial** de Lewin, o comportamento deriva de fatos coexistentes inter-relacionados entre si, que no conjunto perceptível do indivíduo, forma-lhe o campo dinâmico comportamental. Toda a dinâmica comportamental em que o indivíduo está inserido é mutável consoante a mutação do campo dinâmico no qual está inserido. Há uma interligação entre o Espaço vital, percepção (do *self* e do ambiente) e Campo dinâmico. Assim, o Espaço Vital pode ser o vetor de força determinante de um comportamento, influenciando, assim, na dinâmica do conflito.

Através desta teoria dos campos, Lewin desenvolveu a denominada **Equação de Lewin**, que é representada pelas seguintes fórmulas ou equações:

1.a. Fórmula: $B = F(S)$

Esta fórmula significa:

B representa Behavior (comportamento);

S representa a situação;

Explicando: o comportamento está em função da situação.

2.a. Fórmula: $B = F(L)$

Esta fórmula significa:

B representa Behavior (comportamento);

L representa o Espaço Vital;

Explicando: o comportamento está em função do Espaço vital (ambiente perceptível).

Após o desenvolvimento das fórmulas anteriores, Levin, desenvolveu uma nova fórmula para descrever sinteticamente o motivo dos comportamentos.

3.a. Fórmula: $B = F(P \&E)$

Esta fórmula significa:

B representa Behavior (comportamento);

P representa a pessoa;

E representa o Espaço Vital (ambiente)

Nesta teoria baseada em Gestalt, Lewin abriu caminhos para novos vieses analíticos da personalidade humana e, conseqüentemente, na própria dinâmica das relações comportamentais em conflito.

Assim, por esta teoria representada pelas equações acima descritas, Lewin salientou que:

"Todo evento psicológico depende do estado da pessoa e, ao mesmo tempo, do ambiente, embora sua importância relativa seja diferente em diferentes casos" (in Lewin, Kurt (1936). *Princípios da Psicologia Topológica*. Nova York: McGraw-Hill.).

Aqui, há uma combinação do conflito *intrapersona* e o mundo exterior. Note a importância desse tema quando pensamos no diagnóstico e no tratamento adequado do conflito ou mesmo disputa judicializada.

Neste viés há, também, o debate Natureza versus Criação, onde se discute, além dos traços de hereditariedade, a possibilidade de **influência do ambiente no psíquico humano** e as motivações (para nossos estudos, sob o viés do envolvimento do indivíduo com o conflito).

Mas, Lewin também afirma que, mesmo sob o ponto de vista físico, os indivíduos diferentes poderão reagir de formas diversas.

Assim, para Lewin, a pessoa pode ser analisada sob a equação (de Lewin), integrando o ser com os fatores ambientais. Isso impacta, na análise de Lewin, diretamente na motivação do comportamento. Com a teoria de campo, em resumo, entende-se que:

- Os comportamentos humanos são resultados de toda uma complexidade de fatores de forças coexistentes.

- Os fatos, por sua vez, apresentam campos dinâmicos interrelacionados entre suas diversas partes.

Pois bem. Após breve noção quanto as teorias de Lewin questionamo-nos; qual a influência destas teorias no conflito.

Sim. Ainda com base nas teorias de Lewin, é possível classificar alguns comportamentos que são trilhados pelo indivíduo, por exemplo:

Comportamento de consumação: indivíduo atinge uma situação, consumando-se um fato e permanece; Ex.: Vou litigar e permanecer no litígio;

Comportamento de aproximação instrumental: indivíduo trilha de uma situação a outra com alteração do comportamento; Ex.: Antes de litigar vou analisar a situação de conciliação.

Comportamento de fuga: Indivíduo foge da situação; Ex.: Em situação de ataque, indivíduo foge para uma zona de defesa;

Comportamento de evitação: Indivíduo permanece em uma situação e evita trilhar para outra situação.

A **evitação** é uma interessante técnica de gestão de conflito, pois possibilita ao envolvido ganhar tempo para uma melhor negociação, ou evitar maiores danos, evitando-se o adentramento e geração de uma espiral de conflito. Mas, não é uma resolução de conflito propriamente dita.

5.3. Taxonomia dos Conflitos Internos

Lewin, em seus estudos desenvolveu ainda, a taxonomia dos conflitos, taxando e descrevendo consoante as relações dos indivíduos.

Como defendemos na negociação por motivação, toda motivação e interesses são movidos por vetores de forças positivas e negativas.

Lewin desenvolveu seu estudo sobre a Teoria dos Campos baseando-se nas diferentes forças que atingem, positiva ou negativamente, a **motivação** do indivíduo.

Há alguns conflitos psicológicos que foram taxados baseando-se nessa teoria:

Conflito de apetência ou de aproximação (Lewin): Nesse caso, há mais de uma força vetora positiva. O indivíduo sente-se mais convencido de sua decisão conforme se aproxima mais de uma das forças vetoradas.

Conflito de aversão (Lewin): aqui há duas forças vetoradas negativas, há repulsa por duas alternativas. Há o chamado congelamento na tomada de decisão. Aqui, ao contrário do anterior, quanto mais perto do objeto ou alternativa, mais repulsa sente. Nesse caso, a tendência é que o indivíduo fique equidistante das duas opções.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Conflito de apetência e aversão (Lewin): nesse conflito, o indivíduo sente ao mesmo tempo atração e repulsa por um mesmo objeto. Mas, conforme se distânciava do objeto, aumenta a atração e diminui a repulsa. E quando mais se aproxima do objeto, aumenta a repulsa e diminui a atração. A tomada de decisão fica seriamente prejudicada. Dá a noção de dúvida quanto a tomada de decisão, dificultando as negociações nessas situações.

Conflito duplo de apetência e aversão (Miller): Aqui há mais de um objeto e ocorre um efeito similar ao item anterior, porém sobre os objetos. Ou seja, quanto mais o indivíduo se aproxima de um dos objetos, maior será a repulsa por esse objeto e, de outro lado, aumenta a atração pelo outro objeto, impedindo, assim, a adequada tomada de decisão.

Estes conflitos são observados sob o prisma da **Teoria das Valências de Lewin**, onde são estudados os **vetores de forças** positivas e negativas para o comportamento, forças de atração ou repelência (repulsa).

Com base na utilização adaptada da teoria das valências de Kurt Lewin, podemos analisar os caminhos mais eficazes para a gestão de um conflito, representando um canal viável para a conflitologia.

Cumpramos salientar, ainda, que, **estas teorias quando confrontadas com as Teorias de Maslow - Pirâmide da Hierarquia das Necessidades, podemos perceber o quanto as necessidades podem surgir consoante a alteração das situações.**

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

Ora, para Maslow, o conflito se origina nas necessidades não satisfeitas e, em razão de seus estudos, desenvolveu a denominada Pirâmide de Maslow.

A propósito do tema, **recomendamos a análise dessas teorias a Negociação por Motivações que defendemos no Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista, Volume 02.**

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

CAPÍTULO 6. Conflitos organizacionais

6.1. Conflitos organizacionais: aspectos gerais

Conflitos organizacionais são os que ocorrem no âmbito das organizações, muito interligado pela estrutura e cultura da organização.

Os conflitos organizacionais devem ser tratados o quanto antes, assim que for, ao menos, percebido.

Em regra, os conflitos organizacionais são leves, mas, há casos que atingem a judicialização, inclusive, como os casos de assédio moral e sexual, por exemplo.

Por todas essas razões, é imperioso que os conflitos organizacionais sejam geridos antes mesmo que escalem a espiral do conflito e se torne uma disputa judicial.

Os conflitos organizacionais pode ser, como analisamos anteriormente, funcionais ou disfuncionais. Em resumo, funcionais são os conflitos que tem um viés construtivo e positivo; Disfuncionais são os conflitos que tem viés destrutivo e negativo, ou seja, prejudicam as relações de trabalho e a produtividade e atingimento das metas e missões da organização.

Muitos desses conflitos, em regra, surgem por motivos pessoais (inveja, raiva, ciúmes, dentre outros) ou por ruídos de comunicação (mal entendidos, fofocas, informações contraditórias ou que se busca artificialmente contradizê-las, seja no âmbito vertical ou horizontal, por exemplo).

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

6.2. *Managerial Grid* - Grade Gerencial do Comportamento (Blake e Mouton) e os conflitos organizacionais

Somando-se às importantes Teorias de Lewin, destacamos também as teorias e estudos realizados por Robert R. Blake e Jane Mouton em 1964 sobre os tipos de personalidade e comportamento de gerenciamentos. Dessa forma, para que possamos analisar cientificamente o comportamento dos indivíduos que estão sob uma relação em conflito e para se desenvolver um procedimento de conciliação ou mediação eficiente, é preciso conhecer as dinâmicas psicológicas comportamentais laborais, especialmente, se decorrentes de **conflitos organizacionais**.

Assim, segundo Blake e Mouton⁶³, há **cinco estilos** específicos de **comportamentos** que podem ser analisados diante de um conflito (organizacional, em especial) que são auferidos diante de duas dimensões ortogonais conforme a maior ou menor assertividade e também a maior ou menor cooperatividade, gerando os resultados de competição, cooperação, evitação, acomodação, compromisso ou colaboração diante do conflito. Estes **cinco estilos** de personalidades laborais desenvolvidas por Blake e Mouton são:

63 BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. O Grid Gerencial III. São Paulo: Pioneira, 1995 e BLAKE, R.R.; MOUTON, J.S. O novo grid gerencial. (The new managerial grid) 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1987.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

- **Gerenciamento de Tarefas:** baseado na hierarquia organizacional, esse perfil tende a orientar-se pelas tarefas e não dar observância a subjetividades pessoais dos subordinados.

- **Gerenciamento de Country Club:** Aqui, diversamente do item anterior, há problemas nas tarefas e maior valorização às subjetividades pessoais de cada um.

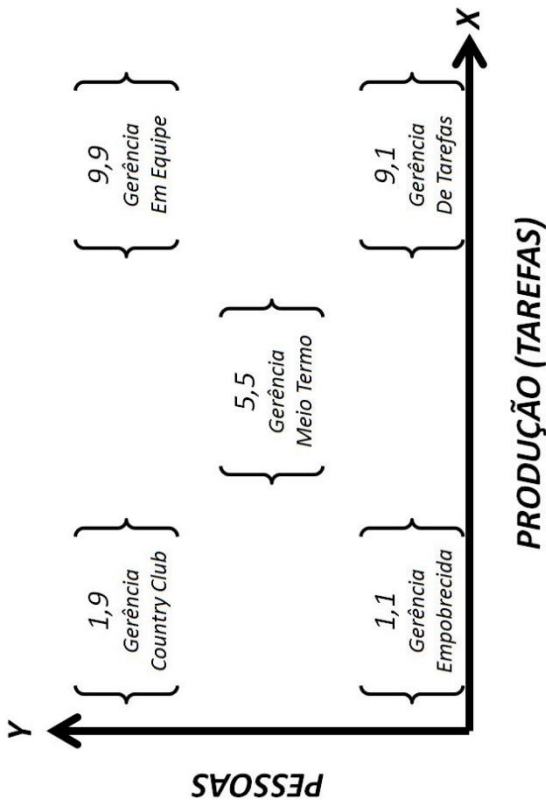
- **Gerenciamento Empobrecido;** Há apenas a atuação de forma mecânica, superficial. O gerente atua de modo a repassar as tarefas sem as devidas informações. Ou apenas de buscar cumprir o que lhe é devido.

- **Gerenciamento de Equipes.** Há uma adequada orientação tanto para as pessoas quanto para as tarefas. Há maior capacidade de manter equalizados os interesses organizacionais e os interesses pessoais. Dedicar-se aos melhoramentos e crescimento organizacional. Aceita ideias e inovações.

Esses tipos de personalidades gerenciais, quanto identificadas pelos envolvidos no conflito ou pelo mediador/conciliador, torna possível desenhar-se uma nova estratégia de atuação para a resolução do conflito ou disputa. Trata-se de uma análise comportamental cujos resultados podem ser esperados ou mensurados.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista Volume 1 (2ª Edição)

Quando falamos em gerenciamento de conflitos, passa a ser importante conhecermos a fundo as noções de Robert R. Blake e Jane Mouton, em especial, quando se tratar de conflitos organizacionais. Para tanto, citamos o *managerial grid model* (1964):



Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Identificar os perfis dos envolvidos no conflito é essencial, especialmente, no sentido de viabilizar a condução do processo de um conflito organizacional e para evita-los no futuro. É com base nesses perfis que muitas relações laborais e organizacionais são originadas. Há situações, também, de **falsas percepções** entre esses perfis, com o qual os envolvidos no conflito **tendem a se equivocar na análise quanto ao outro, criando falsas percepções ou meramente equivocadas.**

É de suma importância que o mediador ou conciliador de conflitos organizacionais saiba identificar todos os perfis de modo a equalizar os comportamentos e atitudes reacionárias de cada qual. Com isso é possível remodelar a dinâmica do conflito com o objetivo de uma ressignificação quanto ao comportamento dos envolvidos e seus impactos na relação humana.

Desenvolver essa inteligência emocional e racional, com a adequada percepção de um com o outro, além de ser empático, reflete como um dos caminhos essenciais para a condução gerencial do conflito e sua resolução.

A dinâmica do conflito aqui, no que tange ao elemento pessoa, se faz de suma importância. As relações organizacionais são, em regra, relações puramente humanas.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Por isso, é preciso maior cautela dos envolvidos no conflito, do conciliador e do mediador para que não haja pré julgamentos ou imposição de um estilo ou outro sem a devida análise e reanálise quando for necessário. **A formação de pré-julgamento poderá ser o próprio objeto do conflito**, pois será preciso uma revalorização e ressignificação dos pontos analisados e, especialmente, uma reconstrução da empatia entre os envolvidos.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

CAPÍTULO 7. Conflitologia social

7.1. Gestão estratégica e Conflitologia social: As crises e conflitos decorrentes de violações de direitos sociais e a Teoria de Maslow

Nesta fase de nossos estudos, analisaremos **a conflitologia social** em prol de fornecer ao designer de sistema de disputa e ao gestor de conflitos elementos para a compreensão dos conflitos e crises sociais.

Assim, o propósito do presente capítulo é analisar as origens dos conflitos e crises sociais, confrontando os degraus da Pirâmide de Maslow com os direitos sociais constitucionais violados a fim de verificar os fatos geradores de crises e conflitos massificados e até mesmo com potencial para se dar origem aos dissídios trabalhistas.

O presente estudo poderá identificar as necessidades constantes nos degraus iniciais da Pirâmide de Maslow com os Direitos Sociais Constitucionais previstos na Constituição Federal da República do Brasil, objetivando-se novos rumos para uma Cultura de Paz.

O objetivo deste capítulo é analisar as origens dos conflitos e crises sociais, enfrentando os passos da pirâmide de Maslow com direitos Violações sociais constitucionais violadas, a fim de verificar os eventos geradores de crise e conflitos de massa.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

O presente estudo pode identificar as constantes necessidades nas etapas iniciais da pirâmide de Maslow com direitos sociais Constituições previstas na Constituição Federal da República do Brasil, com a objetivo de novas direções para uma Cultura de Paz. Isto possibilitará ao *designer* de sistema de disputas uma melhor análise e customização de projetos para atendimento às demandas.

É sabido que o Brasil é um dos países mais conflitantes do mundo. Suas crises e conflitos sociais são comumente geradores de confrontos e disputas judiciais. Desta forma, buscaremos analisar as origens dos conflitos e crises sociais sob o prisma dos direitos sociais *latu senso*.

Neste contexto analítico, faremos o contraste dos direitos sociais constitucionais previstos na Constituição da República Federativa do Brasil e a Teoria de Maslow, como forma de identificar os fatores geradores de tantas crises, conflitos e até confrontos sociais.

Com essa diretriz, buscaremos identificar e comprovar as possíveis soluções de pacificação social sob macrovisão nacional, bem como fatores efetivos para a disseminação de uma eficiente Cultura de Paz.

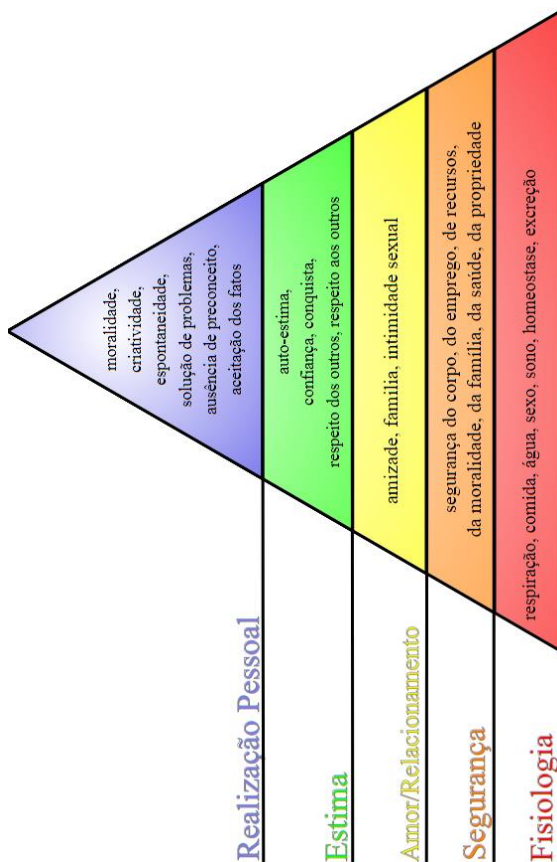
Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

7.2. A Teoria de Maslow e os Conflitos Sociais

O psicólogo comportamental Abraham Maslow (1908-1970, USA), fundador do centro de pesquisa *National Laboratories for Group Dynamics*, após muitos estudos e pesquisas voltados ao sistema Gestalt e Behaviorista, notadamente sobre a linhagem analítica de Carl Ransom Rogers (1902-1987), desenvolveu a **Teoria da Hierarquia das Necessidades**. em resumo, a teoria desenvolveu uma representação gráfica em forma piramidal na qual são erigidas e colacionadas as necessidades humanas. A violação dessas necessidades são potenciais fatores de geração de conflitos. Pois, necessidade não satisfeita, em regra, tem forte potencial gerador de conflitos (efeito de uma pretensão resistida, por exemplo). E neste ponto, faz-nos importante os parâmetros de liberdades acima elencados, pois Maslow dinamiza um enfoque humanizador do sistema psíquico, dando-se ênfase a liberdade como elemento fundamental para o bem-estar psíquico. Assim, preconiza Maslow aprofundado estudo comportamental e transpessoal sobre as necessidades humanas, transformando em grau hierárquico piramidal as necessidades humanas a fim de que, se cumpridas, garantem o bem-estar do indivíduo e, enfim, a **felicidade**. Por essa razão, essa pirâmide de Maslow é também conhecida como **Pirâmide da Felicidade**. Abaixo a Pirâmide de Necessidades de Maslow:

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)



Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A **pirâmide de necessidades**, em nosso entender, uma vez violada ou não satisfeita, tem o condão de criar **frustrações** individuais e/ou sociais, podendo se apresentar como fator gerador de conflitos intra ou interpessoal e/ou intra ou intergrupais. Enfim, para a adequada **transformação estrutural** e social de uma Cultura de Violência e Litígio para uma Cultura de Paz e Conciliação, faz-se essencial que os poderes públicos tenham especial olhar a esses pontos analisados por Maslow. Obviamente, a violação dessa pirâmide nos sugere ao conceito de **injustiça social**, que, da mesma forma e com a mesma interpretação, tem potencial de gerar mais e mais conflitos, confrontos e crises sociais. O acesso à Justiça pelo sistema multiportas, nosso entender, é o remédio estratégico de melhor aplicação para a manutenção ou gerenciamento da paz e do conflito em caso de ameaça ou de não satisfação dessas necessidades. Evidentemente, todos os poderes constitucionais têm o dever de proporcionar o bem-estar social. **Essa homeostase social, se violada, deve ter caminhos para a sua reorganização e equalização dos interesses em conflito.** Dessa inteligência, conclui-se que é preciso garantir-se a sociedade o pleno acesso à Justiça pelo sistema Multiportas ou Tribunal Multiportas.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Dessa forma, propomos com este estudo contrastar a Pirâmide de Maslow com o descumprimento dos direitos sociais como fator potencial de geração de crises e conflitos sociais. Porém, logicamente, outros direitos sociais infraconstitucionais poderão ter similar potencialidade na geração de conflitos, confrontos e crises se descumpridos ou ameaçados.

No caso, por exemplo, a violação de direitos sociais previstos em uma Convenção Coletiva de Trabalho, poderá ser uma fonte geradora de sérios conflitos sociais ou mesmo crises sociais graves que, uma vez não geridas de forma adequada e eficiente, geram conflitos difusos na sociedade, aumentando a litigiosidade e impedindo ainda mais a disseminação e transformação para uma Cultura de Paz eficiente e estrutural. Assim, tais crises geram, em regra, muitos conflitos sociais estruturados e, em muitas vezes, geram confrontos, inclusive armados, como a Crise no Campo (atual), Crise nas Favelas do Rio de Janeiro (atual), crise econômica com forte índice de desemprego (atual), ou crise com confronto, como a ocorrida em novembro de 2008, por exemplo, onde Policiais Militares e Policiais Civis grevistas que pleiteavam reajuste confrontaram-se. Claro, que os exemplos são múltiplos. Citamos apenas para ilustrar essa dinâmica de frustração de direito social e sua geração de conflitos múltiplos e escaláveis para confronto ou crise violentas, inclusive.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Logo, propomos uma reanálise da pirâmide de Maslow, sob o enfoque psíquico-jurídico, dando-se ênfase aos direitos que devem ser necessariamente preservados para a consecução mínima de uma Cultura de Paz, ou, ao menos, iniciar o adequado trabalho estatal para a busca de uma Cultura de Paz, tal qual preconizada pela ONU-UNESCO. Vejamos, portanto que os direitos sociais, como um ciclo vital social, é elemento harmonizador social, desde que cumprido pelo Estado de forma adequada. Assim, podemos afirmar que o descumprimento dos direitos sociais básicos previstos no artigo 6º da Constituição Federal poderá acarretar graves crises, conflitos, disputas e até mesmo confrontos. Imaginemos que o direito à saúde seja gravemente descumprido, morte de infindável número de pessoas. A sociedade como um todo seguramente utilizará de sua liberdade de manifestação, além de eventuais ações judiciais contra o Estado. No mais, o Estado, por sua vez, poderia oprimir o direito de manifestação com violência ou mesmo com leis contra a população. Todos estes fatores representam violação dos elementos previstos na Pirâmide de Maslow (enfoque psicológico), ao mesmo tempo que viola direitos fundamentais e sociais (enfoque jurídico).

O mesmo ocorre com a violação dos direitos sociais dos trabalhadores, tal qual Revolução Industrial ou Revolta dos Teares, por exemplo. A violação aos direitos dos trabalhadores gerou graves conflitos sociais.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Todavia, a corrupção me parece um dos maiores elementos geradores de violações de direitos sociais e conseqüentemente, geradores de crises e conflitos no Brasil. A título de exemplo, podemos citar o Estado do Rio de Janeiro que passa por inúmeras crises de segurança, alimentos, saúde, transporte, etc. o Estado adentrou em grave crise econômica muito em decorrência de corrupção. o mesmo ocorre em muitos estados e Municípios da federação. Logo, o combate à corrupção é elemento essencial para a realização dos direitos sociais. E isso se dá em razão da adoção pelo Brasil do Princípio da Reserva do possível, ou seja, o Estado é obrigado a cumprir suas obrigações na proporção de suas possibilidades.

No entanto, a corrupção corrói o orçamento público, gerando inúmeras crises e conseqüentes conflitos sociais, notadamente em razão da constante violação dos direitos sociais básicos elencados no presente estudo. Assim, diante do Princípio da Reserva do Possível, os direitos humanos são, cada vez mais, descumpridos e a política de Cultura de Paz se distancia cada vez mais da sociedade brasileira.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A corrupção destrói todos os mecanismos e direitos previstos nos artigos 1º a 4º da Declaração para uma Cultura de Paz, 1999. Inegavelmente a corrupção é um fator importantíssimo para o desenvolvimento adequado de uma Cultura de Paz, pois possibilita o saciamento das necessidades psíquicas preconizadas por Maslow. Assim, o aspecto jurídico se funde ao psicológico positivamente, gerando um caminho para a política de pacificação social com a evitação de crises e conflitos. Uma vez instaurada a crise social, inegavelmente há geração de conflitos sociais, e vice-versa.

Seria a aplicação, portanto, uma visão behaviorista sob o enfoque Neobehaviorismo mediacional de Edward Chace Tolman (1886 - 1959, EUA), onde o comportamento é plenamente explicável. Há fundamento para a sinergia social comportamental estímulo-resposta - estímulo-estímulo.

Desta forma, a conflitologia deve ser analisada não só com a pirâmide de Maslow, mas também sob o enfoque de contraste dos direitos sociais abaixo elencadas, sendo que o combate à corrupção é uma das mais importantes formas de legitimação dos direitos sociais.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Incluem os Direitos Sociais. Ex.: Direito ao Trabalho, o trabalho, a moradia, o transporte, o lazer, a segurança, a previdência social, a proteção à maternidade e à infância, a assistência aos desamparados. Incluem os Direitos Sociais: Ex.: Saúde, alimentação como fator de análise conflitológica social.

Assim, essa transdisciplinaridade se mostra essencial e colaborativa para consecução de uma efetiva Cultura de Paz.

No caso poderíamos dizer, metaforicamente, que para haver uma Cultura de Paz é preciso uma homeostase social, consistente no adequado equilíbrio entre os princípios do mínimo existencial, princípio do não-retrocesso dos direitos sociais e princípio da reserva do possível.

O desequilíbrio destes princípios gera conflitos ou até mesmo crises sociais. A título de exemplo, imaginemos que os pacientes de um hospital público não recebam os medicamentos em razão da aplicação do princípio da reserva do possível, devido ao fato de que o Estado não dispõe de orçamento para o custeio. Isso gerará conflitos e crises. Há, no exemplo, violação da base da Pirâmide de Maslow (dano psíquico/moral) e também violação jurídica, por exemplo.

No âmbito laboral, também exemplificativamente, poderíamos pensar no conflito baseado no binômio capital versus força de trabalho.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Sob todos os aspectos, a violação dos direitos sociais impede que o indivíduo consiga satisfazer suas necessidades básicas psíquicas, gerando, assim, conflitos sociais e até mesmo crises sociais.

Estas violações aos direitos sociais dificultam ou até mesmo impedem um adequado desenvolvimento de uma Cultura de Paz.

Assim, com a presente análise, demonstramos que, sob o aspecto da conflitologia, **para evitar, gerenciar ou solucionar conflitos e crises sociais são necessários:**

- 1 – Satisfazer as necessidades previstas na Pirâmide de Maslow (enfoque psíquico);
- 2 - Preservar (Princípio constitucional do não-retrocesso) e garantir (Princípio constitucional do Mínimo Existencial) direitos sociais constitucionais;
- 3 - Garantir os direitos de 1ª, 2ª e 3ª gerações;
- 4 - Elencar o combate à corrupção no rol dos objetivos constitucionais como ferramenta eficaz na promoção, afirmação e efetivação dos direitos sociais.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

CAPÍTULO 8. Gestão Estratégica de Conflitos Internacionais.

8.1. A Diplomacia preventiva, *Peacekeeping*, *Peacemaking* e *Peacebuilding*

Neste estudo prévio, faremos uma breve análise quanto ao papel fundamental das Organizações das Nações Unidas nas atividades de: Diplomacia Preventiva (Prevenção de conflito), *Peacekeeping*, *Peacemaking* e *Peacebuilding* e sua plena adaptabilidade a gestão de conflitos na seara trabalhista, ainda que com ou sem o envolvimento da Organização Internacional do Trabalho - OIT.

Este ponto nos traz a importância em conhecer os pontos de gestão estratégica de conflitos internacionais, para se necessário for adaptá-los a realidade de cada Tribunal brasileiro. Estas adaptações são plenamente possíveis, pois muitas vezes deparamos com dissídios coletivos que envolvem toda uma categoria profissional.

Entendemos que, mesmo se tratamento de preceitos internacionais, suas noções estratégicas podem e devem ser observadas para a aplicação em caso de necessidade. O fomento estratégico da resolução de conflitos e disputas nasce, em nosso sentir, na própria ONU.

Este tão nobre papel das Organizações das Nações Unidas muitas vezes não é devidamente compreendido, até mesmo aos que estudam a fundo a Cultura de Paz, seus fundamentos, metodologias e princípios, pois desprezam a sua real importância.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Mas o que vem a ser Diplomacia preventiva, *Peacekeeping*, *Peacemaking* e *Peacebuilding*? Quais as diferenças desses institutos de direito internacional?

Primeiramente, cumpre-nos lembrar que os institutos jurídicos em comento são fundamentais para a mediação de conflitos internacionais. Representam ferramentas "*sine qua non*" para um adequado trabalho de desenvolvimento social internacional sustentável baseado na Cultura de Paz.

Assim, Diplomacia preventiva, *Peacekeeping*, *Peacemaking* e *Peacebuilding* são ferramentas elementares para a gestão de conflitos internacionais em prol da paz mundial, inclusive com intervenções internacionais.

Analisaremos os institutos de forma resumida. Antes, porém, cumpre-nos afirmar que estes institutos sob o enfoque das relações internacionais representam resultados da Teoria dos Conflitos e também da Teoria de Investigação para a Paz.

Logo, todos estes institutos analisados a seguir, são frutos de árduo trabalho científico e empírico realizado pela Organização das Nações Unidas após o término da 2ª Guerra Mundial. Todavia, apenas nos idos dos anos 90 que foram concretizados os estudos e o desenvolvimento de estratégias internacionais de gestão de conflitos internacionais.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Com isso em 1992, o diplomata egípcio Boutros-Boutros-Ghali, então na qualidade de 6º Secretário-Geral da ONU, desenvolveu a Agenda para a Paz, trazendo no bojo do texto, seus estudos sobre a Paz. Em que pese os grandes desafios (ou insucessos) por ele vivido durante seu mandato à frente da ONU, como o Genocídio de Ruanda (1994) e Guerras Civis Angolana (1975 a 2002) e Iugoslava (1991 a 2001). Boutros desenhou a Agenda da Paz. Após forte relutância em aprovar o bombardeio da OTAN contra a Bósnia. Foi "destituído" e impedido de concorrer ao seu 2º mandato em razão de posicionamento político internacional fomentado por alguns países, como EUA, Itália, Reino Unido, Polônia e Coreia do Sul. Seu sucessor foi Kofi Annan, que, inclusive, apoiava o bombardeio pela OTAN na Bósnia.

Porém, os desenhos estratégicos desenhados Boutros-Ghali é até hoje elementares para a gestão de conflitos internacionais.

Podemos afirmar, portanto, que estes institutos em comento (Diplomacia preventiva, *Peacekeeping*, *Peacemaking* e *Peacebuilding*) são métodos estratégicos para a consecução dos objetivos da Cultura de Paz.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Importante ressaltar que muitas dessas análises foram, em 1975, realizadas pelo sociólogo e matemático norueguês Johan Galtung ao desenvolver a interdisciplina Estudos de Paz e Conflito. De fato, Johan Galtung estava muito a frente de seu tempo, haja vista que, no Brasil, por exemplo, até os dias atuais encontramos dificuldades em localizar a disciplina em cursos de formação jurídica, por exemplo. Nos EUA, em que pese o desenvolvimento, em 1930, na Universidade de Manchester de um programa de estudos para a Paz, foi Galtung que aprimorou o desenvolvimento da disciplina (interdisciplina) relacionada à Paz.

Vejamos as modalidades de pacificação de conflitos internacionais.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

8.2. Diplomacia Preventiva (Prevenção de conflito)

A diplomacia preventiva mostra-se bastante eficiente e, principalmente, necessária.

Assim, o desenvolvimento de técnicas eficazes de negociação e mediação, bem como seu aprimoramento estratégico mostram-se essenciais para o campo da diplomacia internacional.

Vejamos uma entrevista interessante realizada com o secretário da ONU, António Guterres, publicada em 19/08/2018, no site da ONU⁶⁴.

"Com a alta de dez vezes do número de pessoas mortas em conflitos armados desde 2005, a ação preventiva é 'mais necessária do que nunca', disse o secretário-geral da ONU, António Guterres, nesta terça-feira (19).

O chefe da ONU falou a jornalistas na Noruega, onde está participando de um retiro anual para mediadores internacionais de conflito e outros tomadores de decisão.

Guterres citou razões pelas quais a comunidade internacional precisa fazer tudo para prevenir e resolver conflitos.

64 <https://nacoesunidas.org/numero-crescente-de-conflitos-mostra-que-prevencao-e-mais-necessaria-do-que-nunca-diz-guterres/>, consultado em 16/09/2019.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

'O número de países em conflitos violentos é o maior dos últimos 30 anos. Se comparamos com 2007 e consideramos o número de situações violentas que podem ser qualificadas como guerras de acordo com o número de mortes, eles triplicaram', disse.

'Ao mesmo tempo, tomando 2005 como referência, quando tivemos o menor número de pessoas sendo mortas em batalha, temos agora dez vezes aquele nível, o que significa que a situação está, de fato, se deteriorando no mundo. Isso significa que a prevenção é mais necessária do que nunca, e quanto mais difícil a resolução do conflito, mais importante se torna a prevenção.'

Para Guterres, a mediação é 'um instrumento absolutamente fundamental' nesse cenário.

Isso inclui intervenções formais, mas também o que ele chamou de 'mediação backdoor', bem como iniciativas que envolvem comunidades afetadas. O secretário-geral da ONU está entre os mais de 100 participantes do fórum de dois dias que ocorre em Oslo e que se encerra na quarta-feira (20).

A participação no evento ocorre apenas mediante convite, e as discussões informais cobrirão questões e desafios relacionados à paz, incluindo as situações em Síria, Líbia, Iêmen e Mali.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Guterres fez da prevenção de conflitos a pedra angular de seu mandato e tem consistentemente pressionado por “uma onda de diplomacia pela paz”, mesmo antes de assumir o cargo em janeiro de 2017.

O estabelecimento de um Conselho Consultivo de Alto Nível sobre Mediação no final daquele ano enfatizou essa prioridade.

Os 18 membros do Conselho — nove mulheres e nove homens — incluem ex-líderes globais, especialistas renomados e personalidades reconhecidas internacionalmente que apoiarão a ONU no trabalho mais eficaz com organizações regionais, grupos não governamentais e outros envolvidos na mediação em todo o mundo."

Neste contexto, importante ressaltar que a mediação internacional deverá traçar o futuro das atividades de prevenção de conflitos por parte da ONU. Isso porque o 9º Secretário Geral da ONU, tem como um de seus principais nortes a mediação internacional. Tanto é assim que criou, em 2017, o Conselho Consultivo de Alto Nível sobre Mediação.

As técnicas de prevenção de conflitos são variadas, partindo de mera negociação até aprimoradas técnicas de gestão estratégica de mediação internacionais, com o objetivo de evitar a escalada de um conflito ou minorar seus efeitos.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Importante ressaltar que, após a Guerra Fria, a Prevenção de Conflitos internacionais passou a ser tema de principal importância na mediação internacional.

A Diplomacia preventiva de conflitos é composta pelas seguintes ferramentas:

- Empoderamento (desenvolvimento de confiança entre os envolvidos)
- Sistemas de informação de alertas precoce;
- Missões de fiscalização e investigação;
- Dispersão preventiva;
- Zonas desmilitarizadas.

Mas, há atualmente outras ferramentas apresentadas.

Assim, para a realização de uma prevenção efetiva de conflitos, faz-se necessário o conhecimento a fundo da conflitolgia, caso em que poderá selecionar as melhores estratégias de atuação.

O maior objetivo é evitar o conflito e sua escalada. Não se pode deixar que um problema se transforme em conflito.

Mas, sobre a dinâmica do conflito, bem afirma Vicenç Fisa em sua obra *Cultura de Paz y Gestión de Conflicto*, Ed. Icaria - UNESCO, p. 32 que:

"Después que se ha sobrepasado el nivel de violencia, los esfuerzos deben concentrarse em la pacificación (peace-making) y el mantenimiento de la paz (peace-keeping). Los pacificadores tienen como misión poner fin a la violencia y encontrar un compromiso político."

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

António Guterres, Secretário Geral da ONU⁶⁵ também expressa no mesmo sentido:

"Os esforços para construir e sustentar a paz são necessários não apenas depois que o conflito eclode, mas muito antes, prevenindo o conflito e abordando suas causas.

Devemos trabalhar melhor juntos em todo o continuum da paz, concentrando-nos em todas as dimensões do conflito."

65 Fonte: <https://www.un.org/peacebuilding/>, consultado em 16/09/2019.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

8.3. *Peacekeeping*

Peacekeeping, significa manutenção da Paz.

Em regra, a atuação *peacekeeping* já ocorre em situação de confronto armado, inclusive. Tem por objetivo conter a escalada do confronto e reduzi-lo a seu fim mediante uma transformação do conflito em paz e estabilidade.

Aqui a ação é dissociativa, ou seja, terceiros atuam no conflito de modo a separar as partes envolvidas no confronto. Utilizam-se de forças militares.

A atuação de *peacekeeping* pela ONU, por exemplo, são Missões de Paz. Importante ressaltar que a ONU, desde 1948, realizou cerca de 72 missões de paz.

Segundo a ONU⁶⁶:

"A manutenção da paz da ONU ajuda os países a percorrer o difícil caminho do conflito para a paz. Temos forças únicas, incluindo legitimidade, compartilhamento de encargos e capacidade de enviar tropas e policiais de todo o mundo, integrando-os a forças de paz civis para atender a uma série de mandatos estabelecidos pelo Conselho de Segurança da ONU e pela Assembleia Geral.

(...)

66 Fonte: <https://peacekeeping.un.org/en>, consultado em 16/09/2019

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A manutenção da paz provou ser uma das ferramentas mais eficazes disponíveis para a ONU para ajudar os países anfitriões a percorrer o caminho difícil do conflito para a paz.

A manutenção da paz tem forças únicas, incluindo legitimidade, compartilhamento de carga e capacidade de mobilizar e sustentar tropas e policiais de todo o mundo, integrando-as a forças de paz civis para promover mandatos multidimensionais.

As forças de manutenção da paz da ONU fornecem segurança e apoio político e de construção da paz para ajudar os países a fazer a difícil transição precoce do conflito para a paz.

A manutenção da paz da ONU é guiada por três princípios básicos:

Consentimento das partes;

Imparcialidade;

Não uso da força, exceto em legítima defesa e defesa do mandato.

A manutenção da paz é flexível e, nas últimas duas décadas, foi implantada em várias configurações. Atualmente, existem 14 operações de manutenção da paz da ONU implantadas em quatro continentes.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

As operações multidimensionais de manutenção da paz de hoje são chamadas não apenas para manter a paz e a segurança, mas também para facilitar o processo político, proteger os civis, ajudar no desarmamento, desmobilização e reintegração de ex-combatentes; apoiar a organização das eleições, proteger e promover os direitos humanos e auxiliar na restauração do Estado de Direito.

O sucesso nunca é garantido, porque a Manutenção da Paz da ONU quase por definição vai para os ambientes mais difíceis física e politicamente. No entanto, construímos um histórico demonstrável de sucesso ao longo de nossos 60 anos de existência, incluindo a conquista do Prêmio Nobel da Paz.

A manutenção da paz sempre foi altamente dinâmica e evoluiu diante de novos desafios. O ex-secretário-geral Ban Ki-moon criou um Painel Independente de Alto Nível sobre Operações de Paz da ONU, com 17 membros, para fazer uma avaliação abrangente do estado das operações de paz da ONU hoje e das necessidades emergentes do futuro.

Parceria global

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A manutenção da paz da ONU é uma parceria global única. Reúne a Assembleia Geral, o Conselho de Segurança, a Secretaria, os contribuintes das tropas e da polícia e os governos anfitriões, em um esforço conjunto para manter a paz e a segurança internacionais. Sua força reside na legitimidade da Carta da ONU e na ampla gama de países contribuintes que participam e fornecem recursos preciosos."

Interessante ressaltar que até os idos dos anos 90, a *peacekeeping* da ONU tinha atividade de separação dos envolvidos nos conflitos. Isso fazia com que a ONU ficasse em *stand by* aguardando o conflito escalar diplomaticamente para poder agir militarmente.

Quanto o conflito está instaurado, cabe a ONU intervir facilitando a comunicação entre os envolvidos, eis que, em muitos casos, as vias diplomáticas foram superadas.

O objetivo do *peacekeeping*, portanto, é reduzir o confronto violento com a imposição de presença das Forças de Paz da ONU. Aqui há necessidade de forças militares. São as denominadas Missões de Paz com seus "capacetes azuis" ou Forças de paz das Nações Unidas. Atuam em zonas de conflitos armados e conturbação social grave.

O *peacekeeping*, muitas vezes, quando não atinge a regressão da escalada do conflito, é um ato transitório para o início da *peacebuilding*.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Peacekeeping é uma forma de tentativa de resolução de conflitos internacionais através da força.

Vejamos o conteúdo normativo internacional, previsto na Carta das Nações Unidas:

"Artigo 39. O Conselho de Segurança determinará a existência de qualquer ameaça à paz, ruptura da paz ou ato de agressão, e fará recomendações ou decidirá que medidas deverão ser tomadas de acordo com os Artigos 41 e 42, a fim de manter ou restabelecer a paz e a segurança internacionais.

Artigo 40. A fim de evitar que a situação se agrave, o Conselho de Segurança poderá, antes de fazer as recomendações ou decidir a respeito das medidas previstas no Artigo 39, convidar as partes interessadas a que aceitem as medidas provisórias que lhe pareçam necessárias ou aconselháveis. Tais medidas provisórias não prejudicarão os direitos ou pretensões, nem a situação das partes interessadas. O Conselho de Segurança tomará devida nota do não cumprimento dessas medidas.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Artigo 41. O Conselho de Segurança decidirá sobre as medidas que, sem envolver o emprego de forças armadas, deverão ser tomadas para tornar efetivas suas decisões e poderá convidar os Membros das Nações Unidas a aplicarem tais medidas. Estas poderão incluir a interrupção completa ou parcial das relações econômicas, dos meios de comunicação ferroviários, marítimos, aéreos, postais, telegráficos, radiofônicos, ou de outra qualquer espécie e o rompimento das relações diplomáticas.

Artigo 42. No caso de o Conselho de Segurança considerar que as medidas previstas no Artigo 41 seriam ou demonstraram que são inadequadas, poderá levar a efeito, por meio de forças aéreas, navais ou terrestres, a ação que julgar necessária para manter ou restabelecer a paz e a segurança internacionais. Tal ação poderá compreender demonstrações, bloqueios e outras operações, por parte das forças aéreas, navais ou terrestres dos Membros das Nações Unidas.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

Artigo 43. 1. Todos os Membros das Nações Unidas, a fim de contribuir para a manutenção da paz e da segurança internacionais, se comprometem a proporcionar ao Conselho de Segurança, a seu pedido e de conformidade com o acordo ou acordos especiais, forças armadas, assistência e facilidades, inclusive direitos de passagem, necessários à manutenção da paz e da segurança internacionais.

2. Tal acordo ou tais acordos determinarão o número e tipo das forças, seu grau de preparação e sua localização geral, bem como a natureza das facilidades e da assistência a serem proporcionadas.

3. O acordo ou acordos serão negociados o mais cedo possível, por iniciativa do Conselho de Segurança. Serão concluídos entre o Conselho de Segurança e Membros da Organização ou entre o Conselho de Segurança e grupos de Membros e submetidos à ratificação, pelos Estados signatários, de conformidade com seus respectivos processos constitucionais.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

Artigo 44. Quando o Conselho de Segurança decidir o emprego de força, deverá, antes de solicitar a um Membro nele não representado o fornecimento de forças armadas em cumprimento das obrigações assumidas em virtude do Artigo 43, convidar o referido Membro, se este assim o desejar, a participar das decisões do Conselho de Segurança relativas ao emprego de contingentes das forças armadas do dito Membro.

Artigo 45. A fim de habilitar as Nações Unidas a tomarem medidas militares urgentes, os Membros das Nações Unidas deverão manter, imediatamente utilizáveis, contingentes das forças aéreas nacionais para a execução combinada de uma ação coercitiva internacional. A potência e o grau de preparação desses contingentes, como os planos de ação combinada, serão determinados pelo Conselho de Segurança com a assistência da Comissão de Estado Maior, dentro dos limites estabelecidos no acordo ou acordos especiais a que se refere o Artigo 43."

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

8.4. *Peacemaking*

Peacemaking também é uma forma de resolução de conflitos internacionais, porém, com a busca de uma solução negociada do conflito, em especial, pelas vias diplomáticas. Busca-se a paz via o diálogo internacional.

E isso está positivado internacionalmente no artigo 33 da Carta das Nações Unidas:

"Artigo 33. 1. As partes em uma controvérsia, que possa vir a constituir uma ameaça à paz e à segurança internacionais, procurarão, antes de tudo, chegar a uma solução por negociação, inquérito, mediação, conciliação, arbitragem, solução judicial, recurso a entidades ou acordos regionais, ou a qualquer outro meio pacífico à sua escolha.

2. O Conselho de Segurança convidará, quando julgar necessário, as referidas partes a resolver, por tais meios, suas controvérsias."

Nesse diálogo podem ter papéis fundamentais os agentes colaboradores, como líderes de povoados, ONGs locais, líderes religiosos, líderes humanitários, sendo que, conforme o nível social de cada "parceiro", terá uma atuação específica, de resultado, de processo ou mesmo de liderança de base.

Busca-se a pacificação do conflito mediante o diálogo colaborativo envolvendo as lideranças e seus canais de apoio. Assim, segundo Checa e Ghica, 2007, há três níveis:

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

- liderança de alto nível - trabalha-se com resultados e soluções;

- liderança de nível médio - trabalha-se com processos;

- liderança de base - trabalha-se com estruturas sociais.

Particularmente, acredito que com a ampliação e intelectualização dos movimentos sociais, teremos muito em breve, algumas possíveis alterações nestes níveis. Isso porque muitos líderes sociais locais conseguem entreter multidões para os movimentos de interesses, interferindo cada vez mais nas lideranças de nível 2 e 3.

Cada um dos níveis de liderança tem, em regra, um objetivo. Esses níveis de liderança são, na realidade, dimensões ou esferas de atuação da *peacemaking*.

Essa comunicação colaborativa é a base estratégica para orientação dos processos destinados à realização da *peacemaking*. Isso tudo se aplica, de forma adaptada a gestão de conflitos locais, eis que carregam metodologias interessantes para a consecução da paz.

Segundo a própria ONU⁶⁷:

67 Fonte: <https://peacemaker.un.org/mediation-networks>, consultado em 16/09/2019

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

"A colaboração e parceria entre os diferentes atores envolvidos na mediação é essencial. Os atores de mediação somente serão capazes de lidar efetivamente com os desafios das iniciativas de alto nível até as bases, tirando proveito das respectivas vantagens comparativas e promovendo a coerência, coordenação e complementaridade. Vários mecanismos e redes de cooperação foram estabelecidos para promover esforços de mediação mais profissionais e coordenados. Esta seção apresenta várias dessas redes de mediação."

Ocorre que, embora tenha cessado a violência, o conflito poderá permanecer por longos períodos, daí a razão de Missões de Paz serem duradouras e atenderem elementos relacionados à *peacemaking* internacional.

Por ser demasiadamente importante, dispõe a ONU para a auxílio ao *peacemaking*:

- Rede de Suporte à Mediação;
- Grupo de Amigos da Mediação;

Na mediação internacional, além de muitos outros fatores, destaca-se a **inclusividade**⁶⁸:

68 Fonte: Diretrizes das Nações Unidas para uma Mediação Eficaz, ONU, disponível em

https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/GuidanceEffectiv eMediation_UNDPA2012_pt_Jun2015correction_0.pdf, consultado em 16/09/2019

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

"A inclusividade refere-se a quanto e como as visões e necessidades das partes do conflito e de outras partes interessadas estão representadas e integradas no processo e no resultado do esforço de mediação.

Um processo inclusivo possui maiores chances de identificar e tratar das causas fundamentais do conflito e garantir que sejam contempladas as necessidades dos segmentos afetados da população. A inclusividade também aumenta a legitimidade e a apropriação nacional do acordo de paz e de sua implementação. Ademais, esse fundamento reduz a probabilidade de que atores excluídos minem o processo.

Um processo inclusivo não implica a participação direta de todas as partes interessadas nas negociações formais, mas sim a facilitação da interação entre as partes do conflito e outras partes interessadas e a criação de mecanismos para incorporar todas as perspectivas no processo. Não se pode assumir que as partes do conflito tenham legitimidade com, ou representem, o público em geral.

Os esforços de mediação que apenas envolvem grupos armados podem sugerir que a violência é recompensada. Além de gerar ressentimento em outros segmentos da sociedade, isso pode encorajar outros a recorrerem às armas a fim de lograr um espaço na mesa de negociação.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Os atores da sociedade civil podem desempenhar um papel central no aumento da legitimidade de um processo de paz e são aliados potenciais e extremamente importantes. Lideranças femininas e grupos de mulheres são geralmente eficazes no processo de paz nos níveis comunitários e, portanto, devem ser ligados mais estreitamente ao processo de mediação de alto nível.

No entanto, o apoio da sociedade civil e de outras partes interessadas não pode ser considerado como dado, uma vez que muitos desses atores podem defender posições intransigentes e se opor à mediação.

Ao desenhar um processo inclusivo, os mediadores enfrentam uma série de desafios. Pode haver instâncias em cuja mediação nem todas as partes do conflito queiram se engajar ou tenham níveis suficientes de coerência para negociar, o que torna possível apenas um processo parcial. Mandados de prisão emitidos pelo Tribunal Penal Internacional, regimes de sanções e políticas antiterrorismo nacionais e internacionais também afetam a maneira com que algumas partes do conflito se engajam no processo de mediação.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

É preciso que os mediadores protejam o espaço para mediação e sua capacidade de engajar todos os atores, garantindo, ao mesmo tempo, que o processo respeite as limitações legais relevantes. Ao buscar ampliar o processo para outras partes interessadas, os mediadores podem também enfrentar restrições colocadas por partes do conflito que geralmente desejam determinar quem, como e quando diferentes atores são incorporados ao processo. Em algumas instâncias, pode ser necessário conduzir diálogos mais restritos junto às partes, de modo a avançar no processo mais rapidamente – por exemplo, na negociação de um cessar-fogo, em especial quando as partes se sentirem demasiado expostas politicamente ou se sua segurança estiver comprometida. Os mediadores precisam identificar o grau de receptividade das partes do conflito e convencê-las do valor de uma participação mais ampla. Também precisam encontrar um equilíbrio entre a transparência do processo e a proteção da confidencialidade dos diálogos. Mediadores devem lidar com a potencial tensão entre inclusividade e eficiência.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Os processos de mediação tornam-se mais complexos (e podem ser sobrecarregados) quando a base de consulta é expandida e/ou múltiplos fóruns são utilizados para incluir atores em níveis diferentes. Ademais, pode ser difícil envolver grupos de interesse que não sejam claramente definidos ou que careçam de uma liderança clara, como movimentos sociais e grupos de jovens. Esse tipo de questão torna essencial mapear as partes interessadas, bem como planejar e gerenciar o processo. "

Mas, no que tange a *peacemaking*, importante frisar que o acordo de paz seja eficaz.

É o que menciona as Diretrizes das Nações Unidas para uma Mediação Eficaz, p. 25⁶⁹. Vejamos:

"Acordos de paz de qualidade Diferentes tipos de acordos são alcançados ao longo de um processo de mediação, de acordos mais limitados em escopo – como um cessar fogo ou um acordo procedimental sobre a natureza dos diálogos – a acordos de paz mais abrangentes.

69 (Fonte: Diretrizes das Nações Unidas para uma Mediação Eficaz, ONU, disponível em

https://peacemaker.un.org/sites/peacemaker.un.org/files/GuidanceEffectiveMediation_UNDPA2012_pt_Jun2015correction_0.pdf , consultado em 16/09/2019

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Além disso, a mediação pode ser necessária no estágio de implementação, embora isso ocorra em geral com outro conjunto de atores, de modo a evitar a reabertura das negociações do acordo.

Os acordos de paz devem colocar fim à violência e oferecer uma plataforma para alcançar paz, justiça, segurança e reconciliação duráveis. Os acordos devem tanto tratar dos erros do passado como criar uma visão comum para o futuro do país, levando em consideração as diferentes implicações para todos os segmentos da sociedade. Devem ainda respeitar o direito internacional humanitário, os direitos humanos e o direito dos refugiados.

Tanto as características do processo como o conteúdo do acordo determinam a viabilidade de um acordo de paz. Sua durabilidade é geralmente baseada no grau de compromisso político das partes do conflito, na adesão da população, na forma com que o acordo trata das causas fundamentais do conflito e na sua capacidade de resistir aos desgastes da implementação – em particular no que toca à adequação dos processos para tratar de possíveis desacordos que possam surgir na implementação.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Com frequência, a implementação de acordos de paz é altamente dependente de apoio externo. O envolvimento, desde o início do processo, de atores de apoio na implementação, bem como de doadores, pode encorajar a aquiescência em relação a concessões que, por vezes, são difíceis. Embora o apoio externo seja crítico para garantir que as partes do conflito sejam capazes de implementar o acordo, uma dependência excessiva pode minar a apropriação nacional."

E essa inteligência se aplica plenamente aos acordos e dissídios coletivos trabalhistas.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

8.5. *Peacebuilding*

Peacebuilding ou construção da paz foi desenvolvido/aprimorado por Johan Galtung e é uma forma de recomposição da pacificação de forma estrutural na sociedade e no indivíduo.

Aqui encaixa-se perfeitamente o conceito de Cultura de Paz vs. Cultura de Guerra ou Violência e suas estruturas.

Em regra, a *peacebuilding* é duradoura e busca transformar a cultura de forma estrutural atingindo as causas ou motivações mais profundas da sociedade.

A *peacebuilding*, em meu sentir, tem duas grandes atuações: enfraquecer as causas e motivações do conflito e fortalecer elementos de união entre os envolvidos.

Mas, a *peacebuilding* atinge praticamente todos os elementos da sociedade, até mesmo as ajudas humanitárias pós confronto, por exemplo.

Sempre envolverá toda a sociedade nacional e internacional.

Peacebuilding vem após o *peacemaking* e o *peacekeeping*. É uma fase de transformação estrutural das raízes do conflito em toda a sociedade.

Como base, a *peacebuilding* tem como premissa a reconstrução da paz por meio de ações humanitárias, democráticas e econômicas e atuam em três fases: acordo, resolução e transformação.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Mediante a *peacebuilding*, podemos compreender a sustentabilidade do desenvolvimento com base na paz. Assim, é importante a identificação das causas dos conflitos, aprimorar e fomentar o fortalecimento da disseminação de uma Cultura de Paz eficiente e transformadora, em especial, nos pontos de maior conflituosidade.

Assim, a comunicação social havida entre os agentes internacionais e a sociedade civil é de fundamental importância. Esse apoio mútuo que viabilizará ou não o sucesso da construção da paz em níveis profundamente estruturais. Os trabalhos são duradouros e envolvem toda a sociedade, inclusive a atuação política e estruturalmente positiva nas áreas da educação, segurança, política, mídia, religião, dentre muitos outros fatores que envolvem a sociedade, em especial, os direitos humanos.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

CAPÍTULO 9. O ensino, a educação e a resolução de conflitos

9.1. Curso de Formação de Conciliadores e Mediadores Trabalhistas (Princípio do Profissionalismo)

O Brasil adotou o **princípio do profissionalismo** ao exigir que para ser conciliador ou mediador é necessária a realização de curso específico. A Justiça do Trabalho brasileira, por sua vez, adotou o princípio do profissionalismo (necessidade de formação específica em curso de formação de conciliadores), mas com a exigência de que **para ser conciliador ou mediador judicial trabalhista é preciso ser servidor público concursado ou magistrado do trabalho, ativo ou inativo. É o que preconiza a Resolução 174/2016, CSJT:**

“Artigo 6 (...)

§ 6º. Os magistrados togados e servidores inativos poderão atuar como conciliadores e/ou mediadores, desde que declarem, sob responsabilidade pessoal, que não militam como advogados na jurisdição dos Órgãos judiciários abrangidos pelo CEJUSC-JT.

(...)

§ 8º. Fica vedada a realização de conciliação ou mediação **judicial**, no âmbito da Justiça do Trabalho, por pessoas que não pertençam aos quadros da ativa ou inativos do respectivo Tribunal Regional do Trabalho.” (grifamos)

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Já o artigo 3º da Resolução nº 141/2020, do CSJT é expresso no sentido de que:

“§ 6º A lotação dos servidores nos CEJUSCs-JT será realizada segundo os critérios dos Tribunais Regionais do Trabalho, observando-se **que somente poderão integrar o quadro desta unidade judiciária os servidores devidamente capacitados em métodos consensuais de solução de disputas.**” (grifamos)

E para tanto, exige-se curso específico realizado internamente nos Tribunais do Trabalho do Brasil, mediante a Escola Judicial - EJud.

Exatamente no mesmo sentido, preconiza o artigo 3º, do Código de Ética dos Mediadores Judiciais:

“Art. 3º Apenas poderão exercer suas funções **perante o Poder Judiciário** conciliadores e mediadores devidamente capacitados e cadastrados pelos Tribunais, aos quais competirá regulamentar o processo de inclusão e exclusão no cadastro.” (grifamos)

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Esta obrigatoriedade vem de encontro com a Política Judiciária de Tratamento Adequado de Disputas, previstas nas Resoluções 174/2016 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho e 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, órgãos previstos na Constituição Federal de 1988. É, portanto, fundamental que o conciliador e mediador trabalhista seja devidamente treinado em conflitolgia para que, assim, possa desenvolver suas atividades a contento e no nível exigido pela profissão.

Importante ressaltar que o treinamento e a adoção do princípio do profissionalismo é elemento essencial para uma gestão estratégica de conflitos e disputas. Inegavelmente, as atividades dos conciliadores precedem de árduo curso de formação composto por uma parte teórica e outra prática (estágio supervisionado obrigatório).

Em regra, estes cursos de formação oficial perduram de 06 a 12 meses.

Desta forma, a gestão de pessoas e força de trabalho faz-se importante para alocar os servidores da justiça do trabalho devidamente capacitados em suas atividades de conciliação e mediação.

Segundo a Resolução nº 141/20 e 288/21, do CSJT:

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

“Para atingir os objetivos de pacificação das disputas, o CSJT, como gestor nacional das políticas institucionais, em moldes aprovados pela Comissão Nacional de Promoção da Conciliação - CONAPROC, estabelecerá o programa curricular de cursos, que, no caso dos magistrados, contará com a contribuição da ENAMAT, como responsável pela formação dos magistrados do trabalho. Todas as diretrizes serão indicadas no Portal da Conciliação do CSJT. Ainda serão previstos cursos específicos para formação de formadores para a conciliação e mediação, os quais observarão o conteúdo programático abaixo indicado e também serão acrescidos de conteúdos de metodologia de ensino compatível com a sua natureza. Para os magistrados, o curso de formação voltado a formar e certificar os conciliadores e mediadores poderá ser promovido pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho (ENAMAT) e pelas Escolas Judiciais dos Tribunais Regionais do Trabalho.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Para os servidores, o curso de capacitação voltado a formar e certificar os conciliadores e mediadores poderá ser promovido pelas áreas de gestão de pessoas do CSJT ou dos TRTs e pelas Escolas de Formação de Magistrados dos Tribunais Regionais do Trabalho. Os cursos para magistrados e servidores observarão a carga horária mínima de 40 horas, 100% de frequência, aferição de aproveitamento e o conteúdo programático abaixo, sem prejuízo do módulo prático, com a duração mínima de 60 horas:

1. Introdução e visão geral dos métodos autocompositivos e heterocompositivos.

2. Política pública de tratamento adequado de conflitos no sistema brasileiro.

3. Especificidades socioeconômicas dos conflitos individuais e coletivos de competência trabalhista.

4. A mediação e a conciliação na história, na estrutura e nos procedimentos da JT.

5. Moderna teoria do conflito, teoria da comunicação e visão sistêmica aplicadas na JT.

6. Fundamentos da negociação para conciliadores e mediadores da JT.

7. Posturas e procedimentos da negociação aplicada a conflitos trabalhistas.

8. Ferramentas telepresenciais aplicadas na negociação de conflitos trabalhistas.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

9. Ética aplicada ao tratamento adequado de conflitos trabalhistas.

10. Gestão e qualidade em processos nos CEJUSCs-JT de 1º e 2º Grau.”

Desta forma, percebemos o quanto é importante a realização e uniformização nacional de grades curriculares dos cursos de formação de conciliadores e mediadores da Justiça do Trabalho. O Anexo I da Resolução 174/2016 do CSJT foi alterado para constar a nova grade curricular acima descrita.

Assim, percebe-se a intenção da norma quanto a busca pela qualidade dos serviços de conciliação e mediação com foco em objetivos de pacificação de conflitos e disputas.

O investimento público na qualificação de servidores para atuarem como conciliadores e mediadores trabalhistas se mostra bastante eficiente e vantajoso, eis que um único servidor chega a realizar de 08 a 18 audiências de conciliação trabalhista por dia, por exemplo. Isso implica que os trabalhos realizados devem ser realizados com o máximo profissionalismo e qualificação possível, de modo a atingir os melhores resultados aos jurisdicionados, operadores do direito e, ainda, aos clientes internos da própria Justiça, como as varas do trabalho e Turmas recursais, por exemplo.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Com os trabalhos de conciliação e mediação norteados por elementos profissionalizantes, os resultados são mais expressivos. Atualmente, é vedado que servidores públicos do poder Judiciário Trabalhista que não tenham concluído o curso de formação oficial de conciliador e mediador exerçam atividades de conciliação e mediação trabalhistas.

A razão disso é o fato de que o Conselho Nacional de Justiça e o Conselho Superior da Justiça do Trabalho buscarem a máxima qualidade e eficiência nas atividades de conciliação e mediação. Este é um fator extremamente estratégico dos gestores da conciliação no Brasil para a consecução dos objetivos de pacificação social.

Neste sentido, inclusive, ensina Pires (1998, p.86) que:

"Apoio financeiro da administração superior nos eventos para reciclagem do servidor; divulgação de eventos através da rádio universitária; curso de atualização de técnicas bibliotecárias; acesso a base de dados internacionais."⁷⁰

Desta forma, todo esforço para a educação profissionalizante de conciliadores e mediadores trabalhistas se fazem oportunos, em especial, diante do notório resultado positivo que vêm alcançando os CEJUSCs e NUPEMECs trabalhistas.

70 PIRES, Fernando; MACIEIRA, Maria Helena; S. L.; ALMEIDA, Norma Helena P. de. Plano estratégico para bibliotecas: a experiência da Universidade Federal do Ceará. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE BIBLIOTECAS UNIVERSITÁRIAS, 10., 1998, Fortaleza. Anais. Fortaleza: FINEP, 1998.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Todavia, uma questão parece estar *in albis*, os conciliadores extrajudiciais trabalhistas.

Tecnicamente, a Resolução 174/16 e 141/2020, ambas do CSJT preconizam a conciliação exclusivamente judicial.

Isso parece não impedir as conciliações e mediações extrajudiciais em dissídios individuais, embora a validade da homologação do referido acordo possa depender de ratificação judicial, como o caso da Homologação de Transação Extrajudicial (art. 855-B a 855-E, da CLT), que seja homologada em uma comissão de conciliação prévia, ou ainda, em um núcleo intersindical de conciliação prévia, nos moldes da Lei nº 9.958/2000. Também, nesse diapasão, os servidores e membros do próprio Ministério Público do Trabalho poderão atuar em determinadas situações como conciliador ou mediador, nos termos da Resolução 118, de 01 de dezembro de 2014, do Conselho Nacional do Ministério Público. Acreditamos que é essencial que haja uma normatização adequada para regulamentar as atividades dos conciliadores e mediadores extrajudiciais trabalhistas.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

CAPÍTULO 10. Teoria Geral da Comunicação

10.1. Dinâmica da comunicação, assertividade e ruídos da comunicação

A dinâmica da comunicação é um dos fatores de salutar importância no desenvolvimento positivo do tratamento adequado do conflito.

É pela comunicação que as partes expressarão suas ideias, anseios, vontades, motivações, interesses, razões e emoções.

A comunicação, obviamente, não é apenas a palavra falada ou escrita. É também, todas as comunicações corporais e faciais. No caso dos envolvidos no conflito, essas manifestações do pensamento comunicativo poderão ser bastante expressivas com reflexos para o escalonamento ou não do conflito. Esse viés comportamental da comunicação poderá envolver dinamicamente, palavras, gestos, tom de voz, movimentos corporais ou faciais, até mesmo, as micro expressões faciais e corporais.

A comunicação e sua dinâmica deve estar ausente de ruídos de comunicação, que são os fatores internos ou externo que atingem negativamente na emissão ou na recepção/interpretação da mensagem. Há ruídos internos ligados a emoções e também a interpretação propriamente dita, ou seja, no sentido semântico do que foi emitido.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

É possível que uma pessoa diga algo e outro interprete semanticamente de forma diversa, causando um conflito, por exemplo. Ruídos externos, por sua vez, referem-se aos chamados ruídos físicos (ambiente, falha de comunicação virtual, por exemplo) ou fisiológico, como problemas de fala ou de audição, por exemplo. A cegueira, também é uma forma de ruído externo, pois inviabiliza que parte da comunicação corporal ou facial sejam receptadas pelo interlocutor.

De qualquer forma, a técnica da **paráfrase** e a **técnica do resumo** poderão ser realizadas pelo conciliador de modo a auxiliar em todos os casos de ruídos de comunicação, permitindo que o emissor e receptor compreendam melhor a comunicação com maior assertividade.

Paráfrase, em resumo, é a técnica utilizada pelo mediador, conciliador ou pelo negociador que tende a repetir ou reformular as frases ou palavras de modo que a mensagem emitida por um dos envolvidos no conflito possa ser analisada de forma mais clara por todos os participantes. Com isso, é possível que as partes se expliquem melhor sobre o que foi dito. Isso poderá minimizar os ruídos de comunicação, interno ou externo.

Técnica do resumo, nada mais é que a realização de um resumo com o qual o mediador informa as partes as posições, os interesses e demais pontos essenciais dialogados ou identificados.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Mas, na dinâmica da comunicação é imperioso que as partes estejam devidamente empoderadas para que possam, com empatia e segurança, manifestarem de forma direta, adequada, com possibilidade de demonstrar suas posições de forma clara e com autoconfiança. É, sem dúvida, uma competência de natureza emocional que potencializa a tomada de decisão, inclusive.

Não é assertivo, por exemplo, aquele que não toma posição, que não expressa efetivamente o que deseja, que faz “rodeios” para se expressar. Em regra, apresentará dificuldades para a tomada de decisão, inclusive.

No caso, cabe ao conciliador, mediador e negociador proporcionar ao máximo que as partes sejam assertivas. A autoconfiança advinda com o empoderamento é uma das formas de se atingir esse objetivo em sessões de conciliação e mediação.

Para ser assertivo é preciso o respeito a todos os demais e que seja desenvolvida a empatia. Como benefício da assertividade é a redução do estresse e também o aumento da credibilidade comunicacional.

Assertividade não significa estar dizendo a verdade ou não, nem que esteja correto ou não. **Assertividade é a capacidade emocional de dizer o que sente, o que quer de forma precisa e direta, mas com empatia.** Tem certa relação com o diálogo empático ou compassivo, o qual deve ser fomentado nas resoluções de conflitos.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

10.2. Comunicação verbal e não verbal

A comunicação é realizada não apenas na forma de linguagem verbal ou escrita. Há muitos símbolos que dizem muito mais que palavras, que estão à nossa frente, ao nosso olhar. São as comunicações não-verbais.

Para Ray Birdwhistell⁷¹, em sua obra *A Linguagem da Expressão Corporal*, 1970, a linguagem corporal representa até 70% da comunicação. Por isso, a linguagem corporal deve ser um dos pontos mais importantes na comunicação, pois poderá dar dicas importantes sobre a realidade da mensagem apresentada, facilitando, em termos gerais, toda a comunicação.

Albert Mehrabian (1971-1972)⁷² desenvolveu a teoria e a fórmula 7-38-55, que representa, em resumo, que 7% da comunicação é verbal, 38% aos aspectos vocais e 55% à linguagem corporal/facial. Aspectos vocais incluem a entonação, o tom de voz, as pausas, timbres, por exemplo).

A comunicação não verbal, portanto, pode ser:

- **Paralinguística**: (silêncio, entonação, tom de voz, volume da voz, pausas, sons, por exemplo)

⁷¹ Birdwhistell, Ray L. (1970): *Kinesics and Context: Essays on Body Motion Communication*. Philadelphia: University of Pennsylvania Press.

⁷² Mehrabian, Albert (1971): *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*. Belmont: Wadsworth. e Mehrabian, Albert (1972): *Nonverbal communication*. Aldine-Atherton, Illinois: Chicago.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

- **Proxémica:** conjunto de coisas, vestuários, objetos que compõe a imagem ou a ligação do sujeito com ele mesmo ou com outrem (inclusive, grupo);

- **Cinéticas ou *body language*:** Linguagem corporal, postura, gestos, contatos visuais e expressões faciais.

Interessante salientar que essas comunicações não são lógicas entre si, de modo que será possível que a comunicação cinética envie uma mensagem, a proxémica outra e a paralinguística, ainda, outra mensagem.

Quanto ao silêncio, em especial, remetemos o leitor ao tópico Silêncio, neste Capítulo.

Uma situação que consideramos importante na análise dessa simbiose de comunicação humana, é a análise das emoções e razões utilizando-se de todos esses símbolos e significados, verbais e não-verbais. Nesse contexto, entram em cena as **expressões e as micro expressões faciais**.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Todavia, muito se tem discutido quanto as emoções humanas, quantas e quais seriam. Alguns defendem que existem 24 emoções⁷³ e que as microexpressões faciais se dividem em duas partes do rosto: superior (olhos, sobrancelha e testa) e inferior (queixo, boca, faces e nariz). Outros⁷⁴, porém, afirmam que as microexpressões faciais atingem três zonas do rosto: inferior (boca e queixo), média (olhos, pálpebras e base do nariz) e superior (testa e sobrancelhas). Ekman⁷⁵, por sua vez, orienta pela existência de, apenas, seis emoções básicas: alegria, surpresa, medo, aversão, raiva e tristeza.

Para Reich, a linguagem não verbal é norteadada pelo princípio psicofisiológico, que preconiza que a modificação do estado psíquico gera uma modificação no estado fisiológico e vice-versa. Há uma ligação entre o energético e o orgânico. Com isso, passou a analisar os aspectos não-verbais, como os movimentos, expressões, tom de voz, gestos (dentre outras expressões não-verbais) de sus pacientes.

⁷³ Freitas-Magalhães, Armindo (2009): *A Psicologia das Emoções: o fascínio do rosto humano*. 2.ª edição. Porto: Universidade Fernando Pessoa.

⁷⁴ Araújo, José Manuel da Silva (2012): *Canto e Emoção - indicadores emocionais não verbais na execução do discurso musical cantado*. Tese de Doutoramento. Aveiro. Universidade de Aveiro.

⁷⁵ Ekman, Paul (1999): *"Basic Emotions"*. In: *Dalgleish, T. & Power M. (Eds): Handbook of Cognition and Emotion*. Sussex, U.K.: John Wiley & Sons

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Assim, na psicoterapia, foi dado o nome de leitura corporal. Sob uma análise psicanalítica freudiana, poderíamos dizer que são interligações entre o aparelho psíquico e o motor (fisiológico). É o que denominou de energia psicofísica.

Dessa forma, trazendo um viés psicanalítico à temática, podemos perceber o elo existente entre a escuta flutuante, analítica e reflexiva com a comunicação não verbal. Por isso, a escuta analítica é de suma importância ao negociador, conciliador ou mediador. É possível, portanto, escutar o que não está sendo verbalmente dito. E essa escuta deve ser realizada pelo conciliador ou mediador, sob pena de não atingir os reais motivos que fomentam o interesse, as posições e, enfim, todo o conflito. Há conflitos internos, por exemplo, que só com a escuta analítica serão observados, ou melhor, escutados.

Os autores Pierre Weil e Roland Tompakow⁷⁶, na obra *Corpo Fala*, realizaram um dos maiores estudos sobre o tema. Por essa razão, recomendamos a leitura da obra.

⁷⁶ WEIL, Pierre; TOMPAKOW, Roland. *O corpo fala: a linguagem silenciosa da comunicação não verbal*. Petrópolis: Vozes, 2015

10.3. A Comunicação Não Violenta (CNV) como elemento para o desenvolvimento de uma Gestão Estratégica de Conflitos e Disputas

Desenvolvida pelo psicólogo norte-americano Marshall Rosenberg, a Comunicação Não Violenta é baseada na linguagem compassiva, empática. Tem como atributos especiais a observância do outro, suas vontades, seus sentimentos, razões e emoções. É preciso que haja uma escuta ativa e reflexiva eficiente, pois se trata de uma ferramenta de comunicação eficiente. São quatro os elementos da CNV:

- a) **Observação:** A comunicação não deve carregar julgamentos prévios, devendo ser focada nos fatos. Deve-se acolher as manifestações com empatia, ética e compreensão do Eu e do outro.
- b) **Sentimento:** É preciso que sejam analisados os fundamentos subjacentes que motivam um determinado sentimento de ambos envolvidos no conflito, para assim, poderem conjunta e adequadamente construir uma solução pacífica, compassiva e colaborativa;
- c) **Necessidade:** Deve ser analisadas e acolhidas as manifestações que expressam a necessidade de ambos os envolvidos no conflito, seus anseios, valores, ideais e expectativas, de forma empática;

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

- d) **Pedido ou demanda:** é preciso que os comunicantes expressem com clareza e aceitação reflexiva e empática mútua os pedidos de cada um, possibilitando-se, assim, o desenvolvimento de uma rede de soluções possíveis para o impasse.

Todos os itens acima descritos deverão ser realizados com a máxima fidedignidade, honestidade, empatia e confiança mútuas, de modo a estabelecer um *rapport* adequado em prol da dinâmica da não-violência.

De modo empírico, poderia afirmar que as técnicas de Comunicação Não Violenta (CNV) são imprescindíveis para os trabalhos de mediação ou conciliação profissional, mas também, para um bom convívio em todas as esferas da sociedade.

Para a conciliação e a mediação terem êxito são necessários alguns importantes fatores psicológicos que pavimentam o caminho rumo à pacificação social, tais como: a empatia, o empoderamento e, logicamente, a compassividade da linguagem verbal e não verbal, inclusive. Isso faz com que os interlocutores e receptores possam interpretar não só a dinâmica verbal ou não verbal, mas também os sentimentos que expressam, compreendendo-os mutuamente.

Esse é o diálogo cooperativo eficaz, com o qual as partes envolvidas em um conflito, latente ou já desenvolvido, conseguem criar um espectro de harmonia através de uma simbiose de compreensão do próximo.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista Volume 1 (2ª Edição)

Trata-se do que denominamos de **Tratamento Humanizado das Relações Conflituosas** e que defendemos constantemente como diretriz para uma gestão estratégica de conflitos trabalhistas/organizacionais. É requisito para o sucesso de uma gestão baseada em direitos humanos e sustentabilidade, haja vista que a paz, harmonia e equilíbrio são elementos *sine qua non* para o desenvolvimento social sustentável (*ex vi* da inteligência da Agenda 2030 – ONU).

É preciso reconhecer que a Cultura de Paz muito depende, dentre muitos fatores, da comunicação, e, logicamente, deverá ser essa comunicação de forma compassiva ou não violenta. E, claro, vale lembrar que a **oralidade** é um dos princípios mais importantes do direito processual, pois traz a humanização ao processo, traz sentimentos, e abre espaço ao diálogo cooperativo e técnicas específicas de escuta ativa, reflexiva ou analítica.

Note que a CNV, linguagem da compaixão ou Comunicação compassiva nada mais é do que um desenvolvimento de um diálogo cooperativo e empático rumo a uma justiça coexistencial, com fulcro na participação dos envolvidos para a construção dos pilares da paz.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Em praticamente todas as sessões de conciliação e mediação os conciliadores ou mediadores trabalhistas utilizam-se de técnicas de comunicação não violenta, em especial pelo fato de que na Justiça do Trabalho para ser conciliador ou mediador deve o servidor público ou magistrado passar por extenso curso oficial de formação de conciliador ministrado por Escola Judicial.

São comuns sessões em que a técnica de comunicação não violenta é conjugada com muitas outras de modo a conduzir o entendimento entre as partes envolvidas. Há casos em que uma única sessão de conciliação não é o suficiente podendo haver redesignações sempre em prol da pacificação social. Sem qualquer margem de dúvidas, o trabalho do conciliador ou mediador é fundamental para que os envolvidos em uma disputa ou conflito possam atingir a compreensão mútua dos sentimentos e sua efetiva validação. Mas, não basta isso, é preciso que as partes estejam também empoderadas para participarem ativamente na construção da resolução ou gestão do conflito.

Cumprе esclarecer que alguns conflitos, infelizmente, não são resolúveis, mas são passíveis de uma adequada gestão evitando-se a denominada escalada de conflito ou espiral de conflito. Daí a razão de absorver as técnicas de CNV para as atividades de conciliação e mediação como ferramentas essenciais em prol de uma gestão estratégica de conflitos e disputas trabalhistas.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Há situações empíricas bastante interessantes envolvendo a comunicação não violenta ou compassiva, com a qual é possível que haja uma conciliação no conflito subjacente, mas sem que haja acordo nos pontos controvertidos do processo judicial. Por exemplo, há casos em que as partes envolvidas em uma disputa estão plenamente conflituosas entre si, com dificuldades, inclusive de comunicação. Após as tratativas conduzidas pelo conciliador, há casos que as partes reconstróem as relações pessoais embora o conflito processual prossiga, por exemplo pelo fato de uma empresa ter a falência decretada ou não haver quaisquer bens para satisfação da dívida.

Assim, nem sempre a necessidade é apenas a que consta na frieza do processo judicial. Há muitos casos em que as partes precisam **dialogar compassivamente** para reconstruir vínculos e, até mesmo para solucionar intraconflitos. Esse viés é dado, inclusive, com princípios afetos a **Justiça Restaurativa** combinados com a linguagem empática ou da compaixão (CNV), como ocorre com os **Círculos Restaurativos**, por exemplo.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Desta forma, a empatia reflete a mais clara base da linguagem compassiva ou não violenta, pois prioriza tônica da inteligência interrelacional, em especial, sob o enfoque da denominada "linguagem da compaixão". Isso se dá, com maior clareza, quando analisamos os pontos técnicos defendidos por Marshall Rosenberg⁷⁷ (Fundador do *Center for Nonviolent Communication*), como: compreender e não apresentar juízos de valor quanto ao próximo, entender e distinguir de forma eficiente o que é opinião e o que é sentimento, dialogar de modo que pedidos e solicitações não configurem ameaças ou exigências, compreender as necessidades a serem sanadas e as possíveis estratégias conciliatórias para atingir o bem comum de forma construtiva e interativa.

Essa atividade, logicamente, poderá ser realizada utilizando-se de inúmeras técnicas ou conjunto de técnicas de mediação e conciliação, como o *rapport* e escuta ativa, por exemplo.

É muito interessante, todavia, entender as origens dos conflitos. Na maioria das vezes encontramos as origens dos conflitos nas necessidades não satisfeitas, das mais variadas formas e níveis racionais ou emocionais.

77 ROSENBERG, M. B. (2006) Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Tradução de Mário Vilela. 3. ed. São Paulo: Editora Ágora.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

O psicólogo norte-americano, Abraham Maslow (USA 1908-1970), desenvolveu a Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas (hoje muito utilizada por *coaching* empresarial, inclusive) que conduz o grau de satisfação, autorrealização e estima, enfim, a **felicidade** do indivíduo. Freud⁷⁸, da mesma forma, defendia que para cada necessidade não satisfeita gerava frustrações, o que gera o intraconflito (conflito interno) que poderá transcender e evoluir a um inter-conflito (conflito entre indivíduos, grupos e até mesmo em relações internacionais).

Sob o enfoque jurídico processual, não podemos nos esquecer de Francesco Carnelutti (Udine, 15 de Maio de 1879 – Milão, 8 de Março de 1965) que definia a lide como um conflito de interesses caracterizado por uma pretensão resistida. ACNV pode ser o cominho, em muitos casos, para pavimentar os caminhos da paz e solução do conflito. A resistência a uma pretensão pode escalar para uma comunicação violenta. Por isso, nessa equalização de vontades e anseios, cabe ao mediador e conciliador trabalharem se utilizando de técnicas de CNV.

78 FREUD, S. Edição *standard* brasileira das obras psicológicas completas de Sigmund Freud. Rio de Janeiro: Imago. (1927/1976) "O futuro de uma ilusão", v.XXI, p.13-71.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A Comunicação Compassiva ou CNV tem por enfoque a mútua compreensão dos sentimentos sob a égide da linguagem da compaixão. Esse, a nosso ver, é um dos mais importantes pontos dessa temática. Conhecer a origem do conflito e trabalhar no sentido de que a **linguagem da compaixão** seja a diretriz da dinâmica relacional e que possibilite maiores chances de se atingir êxito na gestão ou mesmo na resolução do conflito.

E isso tudo, pode ser observado no âmbito organizacional empresarial, em especial, durante o curso da relação trabalhista ou em seu ato rescisório. Importante salientar, que o diálogo cooperativo e as técnicas de comunicação não violenta devem ser ampliadas no âmbito organizacional de modo a evitar ou reduzir situações conflituosas, muitas vezes advinda de uma expressão corporal ou verbal mal traduzida ou interpretada.

Vale lembrar que a **paráfrase** é, como mencionado anteriormente, uma técnica que busca evitar ruídos na comunicação, com a qual o conciliador ou mesmo o receptor repete os dizeres ao emissor de modo que o emissor possa melhor compreender o que ele mesmo disse, evitando-se mal entendidos e ruídos da comunicação. Isso poderá evitar escaladas do conflito e minimizar os erros nas tomadas de decisões. Isso, em razão de que, dialogando de forma adequada e assertiva, trabalhador(es) e empregador(es) poderão tentar solucionar de forma conjunta as pendências ou problemas evitando-se que culmine em um conflito ou disputa judicial.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A propósito, cumpre-nos compreender o preceito elencado no artigo 2.º da Declaração Sobre uma Cultura de Paz - ONU, 6 de outubro de 1999, que conjuga muito bem tudo o que manifestamos:

"O progresso até o pleno desenvolvimento de uma Cultura de Paz se conquista através de valores, **atitudes, comportamentos e estilos de vida** voltados ao fomento da paz entre as pessoas, os grupos e as nações" (grifamos)

Assim, para que exista esse progresso constante de forma sustentável, é imprescindível que haja gestão estratégica dos conflitos e disputas baseando-se na Comunicação Não violenta. Esse, sem dúvidas, é um dos elementos representativos das "**atitudes, comportamentos e estilos de vida** voltados ao fomento da paz entre as pessoas, os grupos e as nações".

Ademais, cumpre esclarecer que uma negociação pré processual, se calcada em técnicas de Comunicação Não violenta, poderá evitar a judicialização. Logo, a Comunicação Não violenta deve fazer parte de políticas estratégicas de resolução de conflitos e de reestruturação dos caminhos que conduzam a Cultura de Paz e de Conciliação. Isso, além de fomentar o bem-estar social no que tange a pacificação, representa importante mecanismo de desjudicialização.

Aliás, o Conselho Nacional de Justiça, instituiu a Meta nº 09, que prevê a integração das esferas da Justiça aos preceitos da Agenda 2030. Vejamos:

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista Volume 1 (2ª Edição)

"Meta 9 – Integrar a Agenda 2030 ao Poder Judiciário (STJ, Justiça Estadual, Justiça Federal, **Justiça do Trabalho** e Justiça Militar da União e dos Estados)

Realizar **ações de prevenção ou desjudicialização de litígios voltadas aos objetivos de desenvolvimento sustentável (ODS), da Agenda 2030.**"⁷⁹(Grifamos)

Por isso, a **dinâmica da comunicação**, incluindo-se as técnicas de Comunicação Não violenta se mostram absolutamente necessárias e devem compor as políticas públicas de pacificação social, inclusive, no âmbito laboral e educacional em todos os seus níveis.

79 Disponível em <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2020/01/Metas-Nacionais-aprovadas-no-XIII-ENPJ.pdf>, Consultado em 28/01/2020.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

10.4. A escuta ativa, reflexiva e analítica (flutuante)

Escuta ativa é um complemento da dinâmica da comunicação que tangencia com vários outros elementos da negociação, da conciliação e da mediação.

A escuta ativa deve ser utilizada em todas as fases e momentos da negociação, mediação e conciliação.

É com a escuta ativa é um grande potencial, *conditio sine qua non*, para o desenvolvimento adequado do *rapport*, a empatia mútua e a validação dos sentimentos.

Na escuta ativa, cada uma das partes, seus representantes, negociadores, mediadores e conciliadores devem ter especial atenção a todas as formas de comunicações verbais e não-verbais.

Expressões verbais, semânticas e contextualizações são importantes para que haja uma escuta ativa ausente de ruídos na interpretação da mensagem.

O tom de voz, a dinâmica da fala e dos movimentos corporais e faciais (inclusive as micro expressões faciais) devem ser analisados.

Há casos em que o uso de paráfrase ou choque de realidade deve ser realizados como forme de que haja um certo grau de conscientização por parte do interlocutor emissor da mensagem principal. Isso faz com o que o emissor reflita o que ele próprio disse ou que tentou dizer, com foco nas linguagens corporais, faciais e de linguagem verbal, inclusive entonação.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A repetição por parte do receptor com as próprias palavras similar a paráfrase também é uma forma de confirmação de que a escuta está sendo ativa e os sentimentos e motivações estão sendo validados pelo interlocutor receptor.

O **espelhamento**, como já mencionado em tópico anterior, também é uma forma de desenvolvimento da empatia e da escuta ativa mais aprimorada, se for preciso.

Quando se faz uma escuta ativa é possível que seja preciso evoluir a uma escuta reflexiva, com a qual são realizadas perguntas abertas ao interlocutor, de modo que ele seja instigado a refletir sobre o assunto, sobre o que ele disse, sobre suas emoções, motivações e interesses, além de viabilizar plenitude na comunicação. Invariavelmente isso poderá contribuir para a construção de vários pontos da negociação, da mediação e da conciliação, tais como: *rapport*, confiança mútua, empatia, diálogo compassivo, aberturas para desenvolvimento de perguntas investigativas e reflexivas, bem como no desenvolvimento de ideias (*brainstorm*) com foco prospectivo.

A **recapitulação** é bastante importante para que todos possam compreender o curso e o resultado do que foi comunicado. Essa dinâmica da comunicação é indispensável para a negociação, mediação e conciliação. E, em casos de objeções ou desentendimentos quanto mensagens realizadas e recapituladas, as partes, seus representantes, negociadores, mediadores ou conciliadores poderão explicar, retificar ou confirmar as mensagens e sua interpretação.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Com essa simbiose analítica da comunicação, ocorre a denominada **escuta reflexiva**, defendida por Carl Rogers, na década de 1950, quando desenhou a Abordagem Centrada na Pessoa. Não pode haver mecanicidade no diálogo. Ao contrário, cada diálogo deve ser analisado com a mais absoluta exclusividade.

Em ambos os casos, **escuta ativa** e **escuta reflexiva**, o intermediador não deve realizar conselhos, julgamentos ou imposição de palavras “na boca” dos mediandos.

A clareza do diálogo, a assertividade, a empatia, o *rapport* são muito importantes para se trabalhar em conjunto com a escuta ativa e reflexiva.

Em todos os casos, cabe ao negociador, mediador e conciliador, garantir que cada escuta ativa seja observada a **singularidade** do indivíduo, garantindo-se a máxima humanização no tratamento do conflito, seja um intraconflito ou inter conflito, conflito intragrupal ou intergrupalo.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A escuta ativa tem muitas particularidades com a psicanálise. Freud ensinava sobre a **escuta flutuante e atenção flutuante (Freud e Lacan)**, com o qual o psicanalista não pré-julgava nada e garantia plena atenção a todas as mensagens e falas. Dessa forma, **garante-se a validação efetiva dos sentimentos**. Após, será possível que com repetições, reflexões, seja possível a realização de uma interpretação que reflita a verdade da comunicação, da mensagem, dos sentimentos. É a forma mais valorosas de reconhecimento e validação dos sentimentos. Essa é a arte de interpretação defendida por Freud, ou também, chamada de Associação Livre.

Escuta livre, para a psicanálise é a escuta livre de críticas, conceitos pré-concebidos, inclinações morais, éticas (ou de quaisquer naturezas) ou julgamentos. É a mais pura **neutralidade** da escuta, respeitando-se o indivíduo. A ideia é que esses fatores negativos não alterem a real mensagem a ser absorvida.

Nesse exato sentido, Freud (1912)⁸⁰:

⁸⁰ FREUD, S. (1912). Recomendações ao médico para o tratamento psicanalítico. In_. Fundamentos da clínica psicanalítica. Belo Horizonte: Autêntica, 2017. p. 93-106.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

“Assim que alguém deliberadamente concentra bastante atenção, começa a selecionar o material que lhe é apresentado; um ponto fixar-se-á em sua mente com clareza particular e algum outro será, correspondentemente, negligenciado e, ao fazer essa seleção, estará seguindo suas expectativas ou inclinações” Freud (1912).

Em 1914, Freud⁸¹, em sua obra Recordar, repetir e elaborar (ou Perlaborar), XII, ensina que:

"O que vai me dizer deve diferir, *sob determinado aspecto*, de uma conversa comum. Em geral você procura, corretamente, manter um fio de ligação ao longo de suas observações e exclui quaisquer ideias intrusivas que possam lhe ocorrer, bem como quaisquer temas laterais, de maneira a não divagar demais do assunto. *Nesse caso você deve proceder de modo diferente.*

⁸¹ FREUD, S (1914). Recordar, repetir e perlaborar, XII, p. 159-172.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Observará que à medida que conta coisas, ocorrer-lhe-ão diversos pensamentos que gostaria de pôr de lado, por causa de certas críticas e objeções. Ficarà tentado a dizer a si mesmo que isto ou aquilo é irrelevante aqui, ou inteiramente sem importância, ou absurdo, de maneira que não há necessidade de dizê-lo. Você nunca deve ceder a estas críticas, mas dizê-lo apesar delas — na verdade, deve dizê-lo exatamente porque sente aversão a fazê-lo. Posteriormente, você descobrirá e aprenderá a compreender a razão para esta exortação, que é realmente a única que tem que seguir. Assim, diga tudo que lhe passa pela mente. (...) Finalmente, jamais esqueça que prometeu ser absolutamente honesto e nunca deixar nada de fora porque, por uma razão ou outra, é desagradável dizê-lo.”

Por isso, na realidade, o que temos são **graus da escuta**:

Escuta ativa ► escuta reflexiva ► escuta analítica ou Flutuante (atinge o inconsciente - psicanálise)
--

Com isso, finalizamos esse tópico sobre a escuta ativa, reflexiva e analítica ou flutuante.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A utilização dessas técnicas poderá promover que a pacificação seja de tal ordem e intensidade que não subsistam as chamadas litigiosidades remanescentes (que subsistem mesmo após o acordo) e também tendem a solucionar conflitos internos ou intraconflitos, já em sua característica subjacente (interesse subjacente) ainda que não tratados no processo judicial.

Em casos de Direito Sistêmico, constelações familiares ou em casos de Justiça Restaurativa, a escuta analítica tem maior aplicabilidade em razão da própria dinâmica da sessão realizada e, no caso de Justiça Restaurativa, é denominada de escuta restaurativa.

Todavia, no que tange a escuta analítica, é importante que seja realizada sob o viés profissional adequado, por psicólogos ou psicanalistas. Porém, o conhecimento das técnicas de escuta analíticas poderá auxiliar demasiadamente no tratamento adequado do conflito, especialmente, pelo fato de que, como afirmamos nessa obra, “como as guerras nascem na mente dos homens, é na mente dos homens que devem ser erguidas as defesas da paz” (Ato constitutivo da UNESCO - ONU, 16 de Novembro de 1945). Assim, os conflitos nascem, primeiramente, na mente humana, ou seja, intraconflito, podendo sofrer uma erupção atingindo outrem, dando-se prosseguimento às fases e dinâmicas do conflito. Dessa forma, a escuta psicanalítica é essencial, devendo o conciliador ou mediador estar atento efetivamente às falas (verbais e não verbais) dos conciliandos e mediandos. O cáucus, em muitas vezes, permitirá que essa “catarse” possa ocorrer e assim, adequar o melhor tratamento ao conflito.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

10.5. O *Rapport*

De origem francesa *rapporter*, significa “trazer de volta” ou, semanticamente, de retornar ou criar uma relação. *Rapport* é a essência da relação mediador – mediados. E, se bem construído, o *rapport* poderá pavimentar caminhos mais eficientes na mediação, na conciliação e na negociação. Isso porque o estabelecimento de uma relação comunicacional de qualidade com confiança é um dos fatores fomentadores de reconciliação e de negociação. Na psicologia por exemplo, *rapport* é o estabelecimento da relação confiável e harmoniosa entre o psicólogo e seu paciente. Essa é a mesma ideia que se deve adotar para fins de mediação e conciliação, bem como na negociação.

A ausência do *rapport* gera uma relação enfraquecida, sem fidedignidade nas manifestações o que é, na maioria das vezes, percebido pelas partes e pelo mediador ou conciliador. Com o *rapport* há ganhos na legitimação da atuação do conciliador e do mediador

Para o Conselho Nacional de Justiça⁸²:

⁸² Manual da Mediação Judicial do CNJ.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

“O *rapport* consiste no relacionamento harmonioso ou estado de compreensão recíproca¹⁰⁰ no qual por simpatia, empatia ou outros fatores se gera confiança e comprometimento recíproco – no caso da mediação com o processo em si, suas regras e objetivos. Há autores que sustentam que o *rapport* ‘sempre envolve três elementos: atenção mútua, sentimento positivo compartilhado e um dueto não verbal bem coordenado. Quando esses três fatores coexistem, catalisamos o *rapport*.”

O espelhamento é uma das técnicas para o desenvolvimento do *rapport*.

Espelhamento é a técnica com a qual o negociador, mediador ou conciliador, mediante a observância cautelosa, realiza a “imitação” imperceptível ou de baixa percepção de gestos, movimentos e palavras do outro. É uma forma de criar identidade mútua e, com isso, desenvolver o *rapport*.

Reciprocidade, também, é uma forma de criar esse vínculo através de identidade de interesses, emoções, vontades, atividades, dentre muitas outras coisas.

Nosso conceito: *rapport* é a técnica ou ferramenta que estreita psicologicamente a relação, qualificada pelo elo de confiança e harmonia estabelecido entre os envolvidos no conflito, negociadores, conciliadores e mediadores. Ao mediador e ao conciliador, é essencial a imparcialidade, além da receptividade e escuta ativa.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

10.6. O cáucus ou reuniões privadas (reservadas)

Cáucus ou reuniões privadas é uma técnica que busca a realização de uma comunicação onde o emissor e o receptor da mensagem estão restritos ao conciliador e a parte ou conciliador e a parte e seu advogado, ou ainda, conciliador e o advogado de uma das partes.

É possível a realização em salas alternativas ou em casos de que a parte/advogado contrário se ausentam momentaneamente da sala de conciliação física ou virtual/telepresencial. Ressalte-se que no caso de conciliação telepresencial ou virtual, em muitos sistemas, é possível a realocação das partes em sala de espera permitindo-se a realização do cáucus com segurança e sigilo das informações. É preciso, no entanto, que desde a abertura as partes e advogados sejam avisadas da possibilidade de realização da sessão privada.

O Conselho Nacional de Justiça, elenca essa possibilidade:

“Outro aspecto das sessões privadas que merece registro refere-se à imparcialidade do mediador. Assim, apesar de proceder com técnicas como afago, inversão de papéis ou validação de sentimentos, o mediador em hipótese alguma poderá transmitir implícita ou explicitamente posicionamento em favor de uma ou de outra parte quanto à matéria em disputa.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Isso porque se uma parte ouvir do mediador: “realmente ele não poderia ter feito o conserto sem orçamento prévio” esta tenderá a imaginar que tem razão e que o mediador está do seu lado – o que por sua vez poderá fazer com que haja menor esforço para encontrar uma solução mutuamente aceitável. De igual forma, um comentário depreciativo quanto à parte que naquele momento não está sendo atendida pelo mediador estimulará a parte a imaginar – quando esta estiver aguardando o atendimento do outro interessado – que o mediador estará fazendo comentários depreciativos quanto a ela também. O mediador deve avisar que, eventualmente, fará sessões privadas ainda na sua declaração de abertura para que as partes não se surpreendam com a prática. Em regra, recomenda-se que o mediador inicie uma sessão privada com um resumo de conteúdo (questões e interesses) ou com uma validação de sentimentos.

Quanto a confidencialidade, defendemos que no caso de cáucus, há sigilo das informações e plena aplicação do princípio da confidencialidade entre o conciliador e a parte ou advogado que participou do cáucus, sendo que explanação das informações a parte “adversa” deverá ser com prévia e expressa autorização.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

10.7. A técnica do afago (reforço positivo)

Afago, como técnica negocial ou aplicada a mediação ou conciliação, é a utilização de reforços positivos.

Reforço positivo é uma técnica da psicologia comportamental, behaviorista e defendida por Skinner em sua teoria S-R (ou Teoria Estímulo -Resposta).

Essa teoria induz a um comportamento através da sua motivação via reforço. Se há uma conduta positiva, há um reforço positivo para que isso aumente a probabilidade de repetição do comportamento, por exemplo. Reforço negativo é similar a uma punição que tende a minorar a probabilidade de repetição do ato negativo.

O Conselho nacional de Justiça⁸³ denomina afago como:

“O afago consiste em uma resposta positiva do mediador a um comportamento produtivo, eficiente ou positivo da parte ou do próprio advogado. Por intermédio do afago busca-se estimular a parte ou o advogado a continuar com o comportamento ou postura positiva para a mediação.”

⁸³ Manual da Mediação Judicial do CNJ.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

Nosso conceito: o afago é uma forma de incentivo e de estímulo reforçador direcionado às partes ou seus representantes em razão da realização de boas condutas e comportamentos positivos dentro da relação negocial, de mediação ou conciliação, buscando-se aumentar a probabilidade de repetição de atos positivos em prol da pacificação do conflito.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

10.8. Inversão de papéis

A técnica de inversão de papéis se destina a fomentar a empatia mútua, para ambos os envolvidos no conflito possam observar sob o prisma do outro, colocando-se no lugar do outro.

Para o Conselho Nacional de Justiça

“A inversão de papéis consiste em técnica voltada a estimular a empatia entre as partes por intermédio de orientação para que cada uma perceba o contexto também sob a ótica da outra parte. Recomenda-se enfaticamente que esta técnica seja usada prioritariamente em sessões privadas e que ao se aplicar a técnica o mediador indique: i) que se trata de uma técnica de mediação e; ii) que esta técnica também será utilizada com a outra parte.

Assim, o mediador terá mais facilidade para manter sua imparcialidade e, sobretudo, as partes também o verão como um autocompositor imparcial.”

Além disso, a inversão de papéis deve ser realizada de forma absolutamente cuidadosa de modo a se evitar deboches ou desvalorizações da ótica oposta, ou ainda, de modo a evitar que haja um efeito contrário, com que as partes se sintam injustiçadas ou enganadas pela parte adversa.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Por isso, caberá ao mediador ou conciliador analisar adequadamente a utilização dessa ferramenta a cada caso. A ideia é que o **princípio da validação**⁸⁴ dos sentimentos seja devidamente aplicado e observado pelas partes.

⁸⁴ Vide Travain, Luiz Antonio Loureiro (2020). Manual da Conciliação e Mediação, Volume 2, São Paulo. Amazon

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

10.9. A empatia como elemento para a conciliação e mediação

Etimologicamente, o termo empatia deriva do grego, *empátheia*.

Páthos, significa sentimento. E isso inclui todos os sentimentos humanos.

Empatia, portanto, é possibilidade humana de se colocar no lugar do outro, sob o enfoque dos sentimentos e das emoções. É a possibilidade de sentir em conjunto com o outro os mesmos sentimentos de forma compartilhada.

Consiste, sob o enfoque psicológico, de uma inteligência emocional. Existem muitos estudos de neurociência e de psicologia voltados a esse tema. No entanto, não é preciso ser psicólogo ou um neurocientista para que possa incentivar a empatia em outrem.

Em interessante artigo publicado na Scielo, Pimentel e Júnior (2009)⁸⁵ descrevem a empatia com propriedade. Vejamos:

“Além de conferir *status* científico à psicanálise, Kohut faz da empatia uma ferramenta clínica. Concebida não só como modalidade de escuta, a empatia também é conceituada como um processo de comunicação que, por si só, possui efeito terapêutico.

⁸⁵ Pimentel, Klautau de Araujo; Júnior, Nelson Coelho (2009). Algumas considerações sobre o uso da empatia em casos e situações limite. Rio de Janeiro. Scielo

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

De acordo com o vocabulário kohutiano, a empatia é definida como sinônimo de introspecção vicariante, ou seja, como uma introspecção no lugar do outro. A ideia é que, ao entrar em sintonia com os conteúdos não verbais, o analista identifica-se com os afetos de seu analisando, obtendo, assim, uma compreensão emocional destes. Seguindo este raciocínio, a empatia pode ser definida como uma forma particular de percepção que é utilizada como ferramenta clínica, isto é, como via de acesso ao material inconsciente recalcado.”

A empatia na negociação, na conciliação e na mediação é fator essencial para o êxito adequado da resolução do conflito.

É pela empatia que as partes poderão observar os pontos de vistas e sentimentos com a mútua validação.

É certo que a empatia é a base da Comunicação Não violenta e também, um dos pilares do *rapport*.

Empatia não é emoção, mas sim uma capacidade ou habilidade socioemocional do indivíduo.

Existem duas formas de empatia:

- a) **Empatia cognitiva:** diz respeito a capacidade ou habilidade socioemocional de observar sob o prisma psicológico do outro;
- b) **Empatia afetiva:** é a habilidade de experimentação fenomenológica das emoções de outrem, através da mera observação ou imaginação.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

O Conselho Nacional de Justiça⁸⁶ traça importante comentário sobre a empatia. Vejamos:

“Na mediação, ter empatia significa saber colocar-se na situação do outro, sem, contudo, tomar partido. O mediador deve ser sensível aos sentimentos e às reações pessoais das partes a cada momento do processo de mediação. Ao desenvolver a empatia, o mediador compreende melhor as questões, os interesses e os sentimentos das partes, aumentando as chances da obtenção de um acordo satisfatório a ambas as partes ao final do processo.

O mediador deve ainda ser acessível às partes. Para apreender melhor as questões e os interesses de cada parte, o mediador deve ser uma pessoa com que as partes possam falar abertamente. Isso não significa que as partes possam falar a qualquer momento sobre qualquer questão, pois, apesar do tom informal da mediação, existem regras que devem ser respeitadas para o bom andamento do processo.”

⁸⁶ Manual da Mediação Judicial do CNJ.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Mas, é possível que o uso das técnicas de fomento à empatia desenvolva no indivíduo a denominada **super-ativação** empatia. Nesse caso, há uma sobrecarga dos efeitos da empatia, dificultando que a atuação consciente do indivíduo. A pessoa assume de tal forma o prisma do outro que lhe gera sofrimento tal que impede a adequada tomada de decisões. Nesse caso é possível, inclusive, a **acrasia**.

Outro ponto interessante relacionado a empatia é a **autorrecompensa** advinda da empatia. Ocorre, por exemplo, quando uma pessoa, em razão de sua empatia, ajuda a outra, vem um sentimento de alegria empática. Esse efeito passa a ser um reforço positivo, aplicando-se, em nosso entender, a teoria do estímulo-reforço. Na negociação, na mediação e na conciliação é comum que isso ocorra, especialmente, quando os envolvidos na conciliação e mediação conseguem efetivamente atuar de forma empática um com o outro. Desenvolve-se, assim, um **ciclo colaborativo**.

Nosso conceito: empatia é a capacidade ou habilidade socioemocional e cognitiva com o que o indivíduo pode e consegue se colocar no lugar do outro, observando e validando seus sentimentos e emoções, de forma afetiva e cognitiva.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

10.10. PNL - Programação Neurolinguística na resolução de conflitos

Embora exista uma forte corrente que denomine a Programação Neurolinguística uma pseudociência, entendemos que a PNL deva ser analisada para fins de técnicas negociais, de mediação e de conciliação.

A PNL é uma parte da psicoterapia voltada para a reprogramação de processos neurológicos e da comunicação/linguagem verbal e não verbal.

Foi desenvolvida na década de 1970 por Richard Bandler e John Grinder, nos Estados Unidos para fins de atendimentos clínicos psicoterapêuticos, como tratamento de fobias, manias, distúrbios de comunicação e aprendizagem, dentre muitos outros. Porém, essa importante ferramenta é plenamente aplicável à negociação, à conciliação e à mediação.

A ideia é o desenvolvimento de um meta-modelo para que seja possível a realização de uma modelagem psíquica e comportamental do indivíduo, com a possibilidade de alteração do comportamento, da linguagem e do pensamento subjacente.

Há um sistema de PNL denominado Modelo-Milton, que desconsideraremos nessa análise em razão de se basear em sistemas hipnóticos.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A PNL, em geral, tem grandes repercussões quanto ao empoderamento, para o desenvolvimento da empatia e para o desenvolvimento de capacidades psicoemocionais, como a autoconfiança, autoajuda, resiliência e desenvolvimento da inteligência emocional como um todo.

A PNL se bem utilizada poderá render bons frutos para a pacificação individual e, até mesmo, sob o enfoque de potencial de transformação socio-estrutural de uma Cultura de Não-Paz para uma Cultura de Paz.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

10.11. O empoderamento (*empowerment*)

O empoderamento (ou apoderamento) na negociação, na mediação e na conciliação não é uma ferramenta em si, mas um fenômeno que deve acontecer em sessão de negociação, mediação ou conciliação. Em regra, acontecerá com muito mais intensidade e frequência em casos de mediação e conciliação.

Empoderamento, ou *empowerment*, é considerado um princípio que rege a mediação e a conciliação. É pelo empoderamento que as partes são impelidas, instigadas, fomentadas e educadas a solucionar os seus próprios conflitos. É uma forma de capacitação das partes realizada ou assessorada pelo mediador ou conciliador. Nós consideramos muito mais que um princípio, mas, um verdadeiro fenômeno que poderá mudar a forma com que as partes vejam e respondam a um conflito. É uma evolução humana, portanto, com o que a parte submetida a mediação ou conciliação deve adquirir ou evoluir a sua capacidade própria de solucionar os seus conflitos.

E é exatamente essa a interpretação dada pelo próprio CNJ em seu Manual da Mediação Judicial⁸⁷:

⁸⁷ Manual da Mediação Judicial do CNJ, página 196-197.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

“Durante a mediação, evidencia-se o que a doutrina¹⁰⁸ denomina de empoderamento – as partes tornam-se mais aptas a examinar as questões, negociar com a parte contrária e, sobretudo, preparadas a lidar não apenas com uma situação semelhante, mas também possíveis futuras controvérsias acerca de temas diversos. A compreensão, outrossim, se estende de um plano meramente individual para um âmbito conjunto e harmônico, em que se torna possível entender o que a outra parte está sentindo, desejando, necessitando e, desse entendimento, tem-se um juízo menos parcial e mais cooperativo.

Esse objetivo é atingido, normal e usualmente, pelo próprio desenrolar da mediação, mas pode ser reforçado pelo emprego de técnicas apropriadas, em que se verifica como cada parte compreendeu os interesses, as necessidades, os valores e os desejos da parte contrária. **Por isso, uma boa mediação é aquela que alcançou essas finalidades: o acordo propriamente dito, em todas as suas nuances, o empoderamento e a compreensão harmônica e conjunta da controvérsia, além de benefícios na comunicação e relacionamento.”** (grifamos)

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Exatamente por essas características reafirmamos que o empoderamento é um fenômeno cognitivo humano, intimamente ligado ao aprendizado e capacitação. Há, na realidade, uma conscientização às partes de que é necessário empoderarem-se para, assim, melhor solucionarem seus conflitos.

Mas, ao empoderamento, deve estar associado a todos os demais princípios e deveres dos conciliadores e mediadores judiciais, de modo que a **tomada de decisão** seja adequada, consciente, livre e ausente de quaisquer dubiedades e equívocos. Com isso, o empoderamento será qualificado e adequado ao serviço de mediação e conciliação prestado.

A propósito desse tema, empoderamento, recomendamos a leitura do Manual da Conciliação e Mediação, Volume 2, 4.4.7 Princípio da empoderamento, página 275.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

10.12. A validação dos sentimentos

A validação dos sentimentos decorre do princípio da validação e será melhor analisada no Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista, Volume 2, item 4.4.7 Princípio da validação, página 277.

Em resumo, a validação dos sentimentos é um fenômeno que deve acontecer em uma negociação humanizada, ou em uma sessão de conciliação e mediação de qualquer natureza.

A validação dos sentimentos está intimamente ligada ao conceito de empatia, *rapport*, empoderamento e escuta ativa, reflexiva ou analítica.

É com base na construção simbiótica de todos esses conceitos que se dá a validação dos sentimentos de forma segura, harmônica e congruente.

A validação dos sentimentos deve ser uma via de mão dupla entre os envolvidos no conflito, de modo a viabilizar a construção colaborativa das alternativas para a solução do conflito. Daí a razão de que o Princípio da Validação é também denominado de **Princípio do Reconhecimento Recíproco dos Sentimentos**.

Julgamentos e pré concepções não são adequadas e contrariam o próprio conceito de validação de sentimentos.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Na sessão de mediação e conciliação, sob o enfoque psicanalítico (ápice dos graus de escuta) a validação dos sentimentos é realizada não só pela parte adversa e pelo mediador, mas pela própria parte que acessa até mesmo seu inconsciente, promovendo a transformação sob a ótica do intraconflito. Lembre-se, todo conflito se origina no íntimo da emoção ou da razão, ou seja, são internos em sua fase mais inicial. Portanto, a “cura” do conflito interno poderá trazer maior alívio às partes envolvidas na situação conflituosa. **A validação dos sentimentos é muito mais que um princípio, é um fenômeno de mudança (provocação de mudanças).**

Em razão disso, recomendamos que todos os cursos de formação de conciliadores e mediadores adotem técnicas psicanalíticas básicas com o intuito de aprimorar a qualidade dos serviços de mediação e conciliação realizados extrajudicial ou judicial.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

10.13. Recontextualização (reenquadramento e ressignificação)

A Recontextualização ou reenquadramento é, em resumo, a técnica que permite ao conciliador ou mediador reescrever os problemas e questões trazidas no processo com uma nova perspectiva pró diálogo cooperativo.

Essa Recontextualização deve ser de forma mais assertiva possível, com clareza, sucintez e compreensibilidade para as partes. Aliado a isso, pode-se, também, trazer aberturas para o diálogo compassivo e colaborativo sobre o conflito.

A Recontextualização é, na prática, a realização da paráfrase.

Como mencionado anteriormente, a técnica da paráfrase é uma técnica de comunicação que tem por objetivo a adequação das mensagens entre emissores e receptores, de modo a manter a harmonia e o diálogo colaborativo. Além disso, a Recontextualização e a paráfrase possibilitam a redução de ruídos de comunicação que possam atingir a real semântica da mensagem e seu significado. A metodologia dessa técnica é a repetição ou a reformulação da mensagem, mantendo-se ou elucidando-se os reais objetivos, significados e pretensões com que foi realizada a emissão da mensagem.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Isso pode ocorrer também na transcrição do conteúdo frio e estático do processo judicial para o mundo in concreto, com o que o conciliador ou mediador faz esse intercâmbio e “tradução” das informações às partes, viabilizando o diálogo harmônico e compassivo.

Além disso, abre-se a oportunidade para as partes retificarem ou readequarem omissões, mal entendidos ou falhas na comunicação.

A recontextualização ou reenquadramento (*reframing*) permite que sejam criadas novas interpretações sobre fatos e ocorrências, sobre o problema ou sobre o conflito em si.

A **ressignificação**, por sua vez, é um método mais aprofundado que é utilizado em neurolinguística com o que é dado um novo significado a fatos, coisas e atitudes com a reanálise do pensamento crítico e com base na reflexão.

A própria pessoa que está inserida no conflito, com a técnica da ressignificação dá um novo olhar para os fatos e para o conflito.

Quanto a esse ponto, é importante a leitura do tópico relacionado a Programação Neurolinguística, na medida em que o PNL é também uma das ferramentas aplicáveis para que ocorra esse fenômeno psíquico.

Esse fenômeno de ressignificação se dá através da alteração do filtro com o qual vemos o mundo. É, na prática, dar um novo sentido aos fatos e aos acontecimentos.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Em casos de conflitos negativos, por exemplo, as partes podem ressignificar o próprio conflito para atender a visão positiva do conflito e buscar a sua solução com vistas para o futuro, de forma prospectiva.

A ressignificação e o reenquadramento permitem uma facilitação para se agregar informações e opiniões para a formação da árvore de tomada de decisões.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

10.14. Silêncio

Na conciliação e mediação o silêncio não é interpretado como anuência ou recusa. O silêncio⁸⁸ tem muito mais ligação com a dinâmica da comunicação, emoção e na emissão de mensagens. Também está intimamente ligado à anuência ou não a um fato, por exemplo.

O silêncio pode ser representado como momento de reflexão, de manifestação de uma emoção, de introspecção. Pode ainda ser originada por dificuldades pessoais em se expressar.

O silêncio, também, poderá representar angústia, preocupação ou ainda, arrependimento. Muitas poderão ser as causas do silêncio em uma sessão de mediação e conciliação. A alternância de pensamentos, por exemplo, muitas vezes, vem munida de muita linguagem corporal e facial, e, também, carregada de silêncio.

Há situações em que o silêncio representa a própria barreira para a solução do conflito, impedindo-se o diálogo. Ex. o reclamado não conversa com o reclamante na sessão de conciliação ou mediação pelo simples fato de entender que o fato de leva-lo à Justiça foi uma traição ou uma humilhação.

⁸⁸ Mehrabian, Albert (1971): *Silent Messages: Implicit Communication of Emotions and Attitudes*. Belmont: Wadsworth. e Mehrabian, Albert (1972): *Nonverbal communication*. Aldine-Atherton, Illinois: Chicago.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

O que é importante ter em mente é que o silêncio é uma das comunicações paralinguísticas e integram o conjunto das comunicações. Dessa forma, deve se dar ao silêncio a máxima atenção para identificar qual a mensagem que ele carrega. Para isso deverão ser analisados todos os demais fatores, como a linguagem cinética (linguagem corporal e expressões faciais, por exemplo) e proxêmica.

Caberá ao mediador ou conciliador identificar as causas do silêncio e trabalhar de modo que a sessão possa ser conduzida de forma harmônica e com um diálogo colaborativo.

Há silêncio, claro, que diz muita coisa, como o silêncio de arrependimento, por exemplo.

O CNJ, em seu manual de Mediação preconiza que:

“O silêncio pode ser utilizado pelo mediador com vários objetivos no processo de resolução de disputa. A situação de silêncio provoca nas partes a reflexão, ainda que momentânea, sobre a forma como estão agindo. Nesse sentido, quando uma parte dá sinais de que dará um passo importante para resolução de controvérsia (que pode ser uma concessão, o reconhecimento de um erro ou um pedido de desculpas, por exemplo), é interessante que o mediador teste esta técnica.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Assim, em vez de fazer perguntas na ânsia por solucionar a controvérsia o quanto antes, em algumas ocasiões o silêncio do mediador provoca uma inquietação na parte e a faz concluir, após esta breve pausa, o pensamento que não estava bem estruturado no início de seu discurso. O silêncio também pode ser usado como forma de estimular a reconsideração de determinado comportamento. (...)"

O silêncio, em alguns casos poderá, no entanto, ser motivo para a efetiva pacificação, ou ainda, para cessar a escalada de um conflito em sessão de conciliação.

Há ainda, o silêncio provocado à uma das partes ou seu representante, quando não há o respeito à ordem de comunicação dos demais protagonistas do conflito.

É preciso diálogo colaborativo e compassivo, mas, com a observância das regras da mediação e da conciliação.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

10.15. Geração de opções

A geração de opções de ganhos mútuos ou ganha-ganha (*win-win*) é um dos elementos ou fases da negociação por princípios ou por interesses desenvolvidos por William Ury e Roger Fischer.

A **geração de opções**, como veremos no Manual da Conciliação e mediação Trabalhista, Volume 2, é uma das fases da negociação por interesses e tem como ideia central a *BATNA* – *best alternative to a negotiated agreement*), ou seja, MAANA (Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo. Isso porque, ao conhecer efetivamente os interesses (e não apenas os interesses) será mais viável a se atingir uma vitória. Essa vitória não é unilateral, mais sim a todos os envolvidos no conflito. Essa a razão da lógica cooperativa descrita no binômio ganha-ganha.

Nesse mesmo diapasão, Emily Chan (2009)⁸⁹, defende a necessidade da abordagem do denominado “interesse real” de

⁸⁹ Emily Chan (2009), na obra *Harvard Business School Confidential: Secrets of Success*, USA, WILEY); “using the ‘real interest’ approach helps identify a win-win agreement. Understanding the importance of the ‘Best Alternative to a Negotiated Agreement’ (BATNA) can help you maximize the win for you side. The advantage in negotiations often does not depend on how big and powerful each party is, but on who has a better BATNA: who can better afford to walk away without an agreement. The power of BATNA is seen in everyday life. When supply is less than demand, the seller has a strong BATNA. If you won’t agree to price, many other customers will do so. In a depressed economy where supply is more than demand, buyers have all leverage. They can always buy from another seller if they scream in a restaurant, they capitalize on an intuitive sense that their parents must either yield to their demands or risk more embarrassment and inconvenience. The power of BATNA is also seen in more complex business situations.”

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

modo a identificar efetivamente as melhores alternativas para que todos saiam ganhando na resolução do conflito.

A geração de opções é, mais precisamente, a fase do *Brainstormin*, ou chuva de ideias, de modo a garantir as melhores opções negociadas para uma tomada de decisão adequada e evitar os erros de negociação ou resultados não satisfatórios para as partes, ou seja, *win-loss ou loss-loss*.

Isso é, sem dúvidas, um dos pontos de gestão da qualidade da mediação, da conciliação e da negociação adequada, porém, com alta subjetividade de avaliação por parte de terceiros não envolvidos no conflito.

É na fase de *Brainstorming* que são geradas as opções.

Segundo Travain:⁹⁰

“Nesta fase as partes remontam e analisam as informações colhidas nas fases anteriores, juntamente entre elas próprias ou mesmo auxiliado pelo mediador/conciliador. As partes devidamente identificadas de seus reais interesses, obstáculos, dificuldades e parâmetros impostos pela parte adversa, poderá com maior segurança efetuar uma proposta, com maior viabilidade de aceitação.

⁹⁰ Travain, Luiz Antonio Loureiro Travain (2021). Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista, Volume 2, São Paulo. Editora Amazon, página 67 e 68.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista Volume 1 (2ª Edição)

Registre-se que, nesta fase, ambas partes poderão proceder a propostas, bem como o conciliador/mediador, com a máxima cautela para que não sejam engessados os termos conciliatórios, eis que a manifestação do conciliador/mediador deve acontecer apenas após completa reflexão das partes já com a apresentação de propostas negociativas.

A atuação do mediador é meramente passiva, podendo auxiliar as partes a refletirem quanto aos benefícios do acordo e nos limites das posições e interesses.”

Cumprе ressaltar que a estrutura da negociação por interesses (Harvard) é composta pelas seguintes fases:

Contracting:

- a) *Developing Issues;*
- b) *Looping;*
- c) ***Brainstorming;***
- d) *Drafting the Agreement*

Todos esses pontos serão analisados com maior profundidade no Manual da Conciliação da Mediação Trabalhista, Volume 2, por isso, recomendamos a leitura.

A geração de opções, em nosso entender não é privilégio da negociação por interesses. A negociação por interesses apenas delinea que essas opções devam ser baseadas nos interesses e não nas posições.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista Volume 1 (2ª Edição)

Todavia, a utilização de uma árvore de tomada de decisões, tenderá, em muitos casos, desenvolver muitas opções acertadas, baseando-se em interesses, posições, circunstâncias, efeitos reflexos e tantos outros itens de suma importância.

Por isso, o item **Geração de opções** elencamos no presente item, em separado do item em que analisamos a Negociação por interesses (Negociação por interesses (ou por Princípios) - Escola Linear de *Harvard* - Tradicional-Linear (Willian Ury) – Manual da Conciliação e mediação Trabalhista, Volume 2.

Além disso, a geração de opções é algo natural do ser humano, pois está ligado à própria criatividade e capacidade de solução ou resolução de problemas.

Claro, que o desenvolvimento de técnicas e avanços científicos aprimoram fortemente o desenvolvimento desse processo cognitivo humano em lidar com os problemas e resolver os seus conflitos. Por isso, remetemos o leitor à análise do manual da Conciliação e mediação, Volume 2 (item: 1.1.2.1 Tipologia das Negociações).

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

10.16. Normalização

Muitas vezes as partes ao se verem em um conflito expressam emoções ou conclusões equivocadas quanto ao conflito.

Assim, há casos em que a parte ao se ver envolvida em um conflito ou uma disputa tende a chorar, esbravejar, culpar-se ou até mesmo se envergonhar diante da situação.

A normalização é o efeito de tornar mais clara essa situação às partes, de modo que possam atuar com mais maturidade diante do conflito. Busca-se normalizar a visão e sentimento das partes diante do conflito ou da disputa⁹¹. É uma forma de ressignificação, porém, direcionada a relação pessoa – situação de conflito.

A ausência da normalização poderá implicar muito negativamente no desenvolvimento da negociação, mediação ou conciliação. Isso em razão de que a parte envolvida no conflito tenderá a não atuar com plenitude na geração e seleção de opções, especialmente, na tomada de decisão. A normalização deve caminhar passo a passo com o empoderamento, de modo que a conscientização do conflito e a capacidade para solucioná-lo possam aclarar o efeito positivo e transformador do conflito.

⁹¹ BARUCH BUSH, Robert et al. *The Promise of Mediation: Responding to Conflict Through Empowerment and Recognition*. 2. ed. São Francisco: Editora Jossey-Bass, 2005.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Por exemplo, é possível que em um processo judicial trabalhista, o reclamante ou reclamada se sentirem emocionalmente desconfortáveis de estar no conflito, tomando decisões equivocadas, com o intuito de encerrar logo aquele “sofrimento” de estar na situação conflituosa. Isso impede que as partes atuem efetivamente como protagonistas participativos e colaboradores conscientes quanto a sua relação com o conflito ou disputa.

O CNJ⁹², prevê que:

“Em regra, as partes se sentem constrangidas pelo fato de estarem em juízo – como se isso fosse culpa de alguém. Naturalmente, em razão de tal desconforto, frequentemente as partes tendem a imputar culpa pelo fato de estarem em juízo ou se encontrarem em disputa em falhas, comportamentos ou na personalidade da outra parte. Todavia, sabemos que o conflito é uma característica natural de qualquer tipo de relação. Assim, mostra-se fundamental que o mediador tenha domínio da sessão a ponto de não permitir que as partes atribuam culpa, nem que se sintam embaraçadas de se encontrarem em conflito.

⁹² Manual da Mediação Judicial – CNJ, p. 239

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Para tanto, mostra-se recomendável que o mediador tenha um discurso voltado a normalizar o conflito e estimular as partes a perceber tal conflito como uma oportunidade de melhoria da relação entre elas e com terceiros”

De fato, caberá ao conciliador e ao mediador utilizar as técnicas de mediação e conciliação de modo a conduzir as tratativas em um campo em que as partes se sintam protagonistas na solução do conflito. E para isso, será preciso que tenham essa ressignificação quanto ao conflito e quanto ao seu papel de atuação para construir conjuntamente uma solução para o conflito ou para a disputa.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

10.17. Organização de questões e interesses

A organização das questões e interesses é a atividade realizada pelo conciliador ou pelo mediador em que traz às partes e seus representantes uma recapitulação organizada das questões e interesses discutidos em juízo.

É possível, conforme o tipo da demanda ou conflito, que as partes se percam no decorrer das tratativas, especialmente, se perdurar por mais de uma sessão de conciliação ou mediação.

Dessa forma, é preciso que o conciliador ou mediador proceda a atualização das partes com a recapitulação dos pontos importantes da negociação que envolvam as questões que estão ou que serão debatidas e interesses (lide sociológica).

Em nosso entender, essa atividade de organização das questões e interesses, se forem identificados esses interesses (lide sociológica) deve ser obrigatória logo a seguir da fase de abertura de um procedimento de conciliação e mediação (exemplo: em casos de audiência em continuação ou em casos de mais de uma audiência de conciliação ou mediação).

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista Volume 1 (2ª Edição)

Não sendo conhecidos os interesses reais, será preciso realizar a prospecção, no sentido de pesquisa e identificação dos interesses. O objetivo da organização das questões e interesses é importante, também, para que sejam estipulados os *landmarks* da negociação trabalhista (especialmente em observância ao princípio da correlação, congruência ou adstrição entre os pedidos do processo trabalhista, o conteúdo negociado e, claro, a homologação do acordo, se houver).

Além disso, é possível que as partes prefiram negociar questões específicas de um processo num primeiro momento e as demais em outro momento, como, por exemplo, acordos parciais trabalhistas.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

10.18. Enfoque prospectivo

Prospecção tem dois grandes significados aplicáveis aos meios autocompositivos. Primeiramente, significa sondar, investigar e pesquisar (os interesses subjacentes). De outro lado, prospecção tem origem na palavra *prospicere*, que vem a ser visão para a frente, para o futuro representando o **oposto de retrospectiva**.

Em se tratando de negociação, mediação ou conciliação, a prospecção representa a investigação e pesquisa aprofundada que o negociador, mediador ou conciliador deverá realizar de modo a identificar os interesses subjacentes (as lides sociológicas). Em momento algum é investigado o mérito do processo nessa fase de negociação, mediação ou conciliação, salvo algumas exceções específicas, como a técnica do julgamento simulado ou *mini-trial*.

Mas, também significa a ideia de *prospicere*, ou seja, de olhar para o futuro. Por isso, **visão prospectiva**. Isso é o que o francês Gaston Berger defendia em sua obra “A atitude prospectiva” (1957), onde desenhava a análise e a previsão de um futuro esperado ou desejado.

Inversamente ao que ocorre em um sistema heterocompositivo (que analisa fatos passados), na autocomposição, no caso, negociação, mediação e conciliação, a pesquisa é realizada com visão prospectiva, ou seja, para o futuro.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

É preciso que, no curso do processo autocompositivo, sejam devidamente analisadas com profundidade todos os interesses e opções e alternativas para a solução do conflito, suas tendências e direções para qual o conflito e a pacificação caminharão. Com isso, deve-se focar nas estratégias prospectivas, com foco no futuro.

No entanto, é possível que as partes fiquem, durante a sessão de conciliação e mediação, retrocedendo à análises retrospectivas. Logicamente, caberá ao mediador e ao conciliador providenciar meios para que a sessão seja conduzida com foco na visão prospectiva.

No entanto, cumpre-nos alertar que o mero fato de retroceder a análises de fatos pretéritos, por si só, não significa que não estão com visão prospectiva. Há muitos casos em que a retrospectiva se faz preciso para que possam descortinar uma visão prospectiva. É o caso, por exemplo, de Círculos Restaurativos na justiça Restaurativa, escuta ativa, reflexiva e analítica ou, ainda, constelações familiares. Isso tudo não afasta, de forma alguma, a visão prospectiva. A retrospectiva poderá ser, em certos casos, necessária (*conditio sine qua non*) para **desconstruir** as barreiras psicológicas cognitivas para que a visão prospectiva do envolvido no conflito seja aclarada e desenvolvida.

Assim, como analisamos, há a organização das questões e interesses, bem como, por exemplo, a geração de opções, também analisada.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

Como percebemos, a negociação, a mediação e a conciliação apresentam um procedimento todo-lógico em que há lógica em todas as suas fases e suas minúcias técnicas.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

10.19. Teste de realidade (*reality tests*)

Na psicanálise o teste de realidade é uma técnica freudiana em que o analista propõe mecanismos para que o paciente possa ou consiga distinguir o Seu mundo interno (desejos e expectativas irreais) do mundo externo, real. Claro que com muito mais complexidade técnica.

O teste de realidade na mediação e na conciliação é bastante similar. Busca trazer o indivíduo do seu universo mental irreal, crenças ou não plausível para o mundo *in concreto*, real e plausível. Isso permite que as negociações e tratativas possam prosseguir. O primeiro benefício é que o teste de realidade poderá evitar frustrações com expectativas irreais esperadas pelas partes.

É possível que a desinformação (análise incorreta do processo, comparações irregulares com outros casos, dentre muitas outras) ou pressão de outras pessoas (da família ou não, ou mesmo, do próprio advogado) alterem a percepção da realidade e crie expectativas equivocadas.

Ressalte-se que, quando uma das partes se encontra com posições fora da realidade e não é realizados os testes de realidade, a zona de potencial acordo fica praticamente inatingível. Pretensões e resistências são potencializadas, com risco de escalada do conflito, inclusive.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A realização de cáucus com a aplicação da regra do dever de informação, organizar as questões e interesses, dar ensejo a uma visão prospectiva baseada na realidade são formas de se fazer o teste de realidade em uma conciliação e mediação.

Uma outra forma, é a análise baseada em *mini-trial*, julgamento simulado, ou ainda, com questionamentos sobre os possíveis resultados se as expectativas irreais falharem. Ou seja, busca-se trazer o indivíduo à realidade.

Em momento algum o mediador ou conciliador deverá dizer que está errada ou que está fora da realidade. A própria pessoa deverá conseguir retroagir e adotar uma perspectiva mais próxima do mundo real. É um avanço e um desenvolvimento pessoal, que permitirá uma observância mais eficiente e disciplinada nos próximos passos do processo. **Perguntas orientadas** abetas, por exemplo costumam ser bastante eficientes nesses casos.

Essa dinâmica, por sua vez, tende a focar na pessoa e não no problema, além de priorizar a negociação baseada nos interesses reais e subjacentes. Isso faz com que haja maiores chances de êxito na alocação dos interesses em uma zona de potencial acordo – ZOPA. Além disso, há maiores chances de que as partes se sintam efetivamente satisfeitas com a conciliação ou mediação realizada.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

10.20. Audição de propostas implícitas

Quando há ausência de assertividade na comunicação havida entre as partes ou por uma delas, é preciso que o mediador ou conciliador fique atento as chamadas propostas implícitas.

As propostas implícitas são aquelas em que as partes realizam não de forma expressa e literal. A parte, muitas vezes durante a escuta ativa, deixa pistas do que está propondo. Muitas vezes, deixa escapar os seus interesses. Por isso, no item escuta ativa, reflexiva e analítica ou flutuante, reforçamos a ideia de que a atenção do conciliador e do mediador deve ser sobre todas as formas de linguagens.

É possível que as partes sejam instigadas a falarem sobre as bases do conflito, as posições e especialmente, sobre os interesses subjacentes. Com isso, na ausência de capacidade de assertividade das partes em realizarem propostas, será possível ao conciliador ou mediador auxiliar as partes com as demais técnicas de mediação e conciliação a lavrarem uma proposta negocial, por exemplo.

Porém, é possível também que as partes tenham apresentado as suas posições, mas que no curso da escuta ativa, reflexiva ou analítica, seja captado pelo conciliador ou mediador outras propostas implicitamente apresentadas e passíveis de análise.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

10.21. Perguntas orientadas à soluções

Perguntas orientadas são as realizadas pelo negociador, pelo mediador ou conciliador que tem por objetivo a adequada condução do processo negocial.

A ideia dessa técnica é fazer com que as partes dialoguem de forma mais colaborativa possível. É também uma forma de promover a escuta ativa, reflexiva e analítica.

É com as perguntas orientadas que são desenvolvidas as ideias e alternativas para a solução do conflito. É uma forma, também, de estimular o pensamento crítico e o desenvolvimento de criatividade para a solução do conflito ou disputa.

Além disso, é uma forma de instigar a pessoa a analisar empaticamente os interesses do outro.

Perguntas orientadas tem o potencial de realizar os testes de realidade de modo que as partes possam negociar colaborativamente dentro de marcos plausíveis de negociação.

Enfim, é uma técnica indispensável para a conciliação e a mediação.

Quanto a esse tema, o CNJ⁹³ ensina que:

“Para a geração de novas ideias e opções de solução é necessário o estímulo à elaboração de sugestões.

⁹³ Manual da mediação Judicial, CNJ. p. 238

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A ideia é que as partes ofereçam o maior número de sugestões possíveis, não se discutindo, em um primeiro momento, o mérito das sugestões. Ainda que uma grande ideia já tenha sido lançada, é importante pedir mais sugestões, fazendo com que todas sejam ouvidas. A prática da mediação tem demonstrado que a primeira solução apresentada nem sempre é a melhor.

Outra ação importante consiste em induzir cada uma das partes a pensar nos interesses da outra. O mediador pode perguntar a cada uma delas qual a oferta que poderiam fazer e que julgam que poderiam ser aceitas pela outra parte. Esta técnica é especialmente útil quando as ideias que estiverem surgindo girem em torno do que o “outro” poderia fazer de diferente. O mediador deve também estimular o maior detalhamento possível das informações acerca do problema. Perguntas sobre as particularidades da situação podem fazer o problema parecer menos complicado e levar as pessoas a pensar as soluções de maneira específica e prática.”

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

CAPÍTULO 11. Desenho de Sistema de Disputas ou Conflitos
(Dispute System Design - DSD)

11.1. O Desenho de Sistema de Disputas ou Conflitos (*Dispute System Design - DSD*) como elemento de Gestão Estratégica de Conflitos

Analisados os parâmetros relacionados à conflitolgia, podemos passar ao estudo relacionado à engenharia ou arquitetura da gestão de conflitos, especialmente no que se refere ao projeto base de como gerir um conflito. Neste sentido analisaremos o denominado Desenho de Solução de Disputas.

Desenvolvido na Escola de Negócios de Harvard, a teoria do Desenho de Sistema (ou solução) de Disputas ou Conflitos (*Dispute System Design - DSD*) busca, em resumo, com base na conflitolgia, analisar as tipologias de conflitos, seus interesses, posições, regramentos, conflito de poderes, conjuntura econômica, enfim realizar um diagnóstico específico e primoroso do conflito. Assim, será possível delinear estrategicamente um desenho customizado para a solução e tratamento adequado do conflito mediante metodologia específica para cada tipo de conflito, social e individual. É uma técnica disponibilizada para atuação em conflitos massificados ou repetitivos, principalmente.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Em razão de força ideológica, este autor esclarece que, tratando-se de disputas, prefere a utilização de métodos adequados de pacificação de conflitos invés de, pura e simplesmente, métodos adequados de solução de conflitos. A pacificação é o escopo do direito. Neste prisma, mera solução do conflito nem sempre é a efetiva pacificação, representando em alguns casos mero remédio paliativo para a contenda subjacente.

Podemos notar que um Design de Sistemas de Disputas pode atingir proporções macro analisáveis.

Em absolutamente todos os projetos que compõe o desenho de sistema de gestão de conflitos deve ser excluída ou distanciado ao máximo qualquer forma de técnica adjudicatória, evitando-se a estrutura adversarial em proveito da primazia do desenvolvimento de uma estrutura amigável, construtivista, baseada em ditames de Justiça coexistencial, trazendo à tona os novos ideais conceituais de métodos amigáveis de solução de conflitos em detrimento de métodos alternativos ou adequados de solução de conflitos.

Um *Design* de Sistemas de Disputas pode ser analisado conjuntamente sob o viés de Gestão Estratégica e até mesmo de Gestão de Crises, cumulativamente. Também, surge efeitos mais eficazes quando, em sua análise são adotados sistemas de gestão como *Balanced Scorecards* ou mesmo análises *SWOTT*, no que for cabível. E isso foi realizado no TRTSP.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A interdisciplinaridade traz ao *designer*, maiores possibilidades de efetivo conhecimento do cenário e peculiaridades dos casos para fins de realização do desenho mais adequado, objetivo e customizado a cada caso (ou massificação de demandas).

Dessa forma, é inegável que há uma gestão **macro** sistematizada nos *designs* de sistemas de gestão de conflitos, porém, há, também, uma visão do **microsistema** que é o adotado em mesa para a solução de cada conflito sob o prisma individualizado, embora os conflitos sem a massificados. Diferenciamos o *macro design* e o *micro design*, este vinculado aos estritos termos da condução da negociação de cada caso pertencente a massificação. Já o *macro design*, é o desenho levando-se as peculiaridades do todo (massificação de lides ou conflitos gerando demandas plúrimas ou **negociações em bloco** de demandas).

Assim, sob a ótica do microsistema de design de sistema de disputas, para cada processo há uma sessão especial e individual para a tentativa de conciliação com conciliadores devidamente qualificados, possibilitando, assim, a adoção do tratamento adequado individualizado para cada demanda, viabilizando a pacificação de forma mais eficaz.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Portanto, os desenhos de sistemas macro e micro coexistem e se completam, possibilitando, por exemplo, a realização de centenas de sessões de conciliação em um determinado projeto (visão **macro** do desenho de sistema de conflitos), com total apoio aos conciliadores adotarem as técnicas que melhor se adéque ao caso concreto, possibilitando, assim, maior valorização da busca pela humanização das relações processuais trazidas ao Poder Judiciário (**microsistema**).

Esta geometria arquitetônica e sistêmica pode envolver milhares de processos durante toda a execução de um Plano Estratégico. Ressalte-se que um plano Estratégico deve sofrer modificações e reformulações especiais para sua evolução e melhoria consoante a necessidade de novas respostas ao contexto social, notadamente diante da reforma trabalhista ora em vigor, aplicando-se, de forma interdisciplinar os princípios *BPM - Business Process Management*, no que for cabível, possibilitando-se o efetivo acompanhamento da gestão do processo de negociação reinventado para adequar-se a cada DSD - *Design de Sistema de Disputas*.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Logo, consoante as alterações sociais e o resultado analítico da tipologia de conflitos no tempo, novas linhas de design de solução de conflitos devem ser projetadas, formando toda a geometria arquitetônica de um plano estratégico de gestão de conflitos ou disputas. Novos processos consensuais e métodos de gerenciamento de conflitos são redesenhados, adequando os recursos humanos, as conjecturas jurídico-processuais, a interação entre os sistemas, cooperação entre os envolvidos, dentre inúmeros outros fatores, sempre em busca da disseminação e efetivação da Cultura do Paz.

Para um adequado design de sistema de disputas que envolvam direitos sociais, normalmente, haverá necessidade de uma análise precisa entre a gestão de CRISE SOCIAL e os conflitos dela decorrentes. Daí a criação de um design focado para a gestão de conflitos especificados, com ênfase na solução de conflitos (ou até confrontos) resultantes da crise não ou mal gerenciada. Daí a possibilidade um Design de Sistema de Disputas para GESTÃO DE CRISES e outro voltado para a GESTÃO DE CONFLITOS.

Quanto a interdisciplinariedade de gestão de conflitos ou crises, que entendemos necessárias para um adequado Design de Sistema de Disputas são:

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

- Design de sistemas de Disputas - Universidade de Harvard, para melhoria de seus resultados, defendemos a ideia de que cada design deve ser delineado com pitadas e adaptações de sistemas avançados de gestão de negócios ou administração, tais como:

- a) Análise *SWOTT* (Universidade de *Stanford* - USA);
- b) Método *Balanced Scorecard* (*Harvard Business School* - USA);
- c) Método *BPM - Business Process Management*;
- d) Análise *PESTAL* - Política, Econômica, Social e Tecnológica, Ambiental e legal (Portugal).
- e) outros mecanismos, sistemas ou metodologias apropriadas aplicáveis ao DSD a ser customizado.

É certo que esta interdisciplinariedade de metodologia de gestão deve ser observada com as adaptações necessárias a fim de melhor lavrar um adequado *Design* de Solução de Disputas.

Feitas as considerações sobre a conflitologia e o macro design de sistema de disputas, passaremos a análise do microsistema de disputas.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

11.2. Microsistema: metodologias conciliatórias aplicada em mesa de negociação e conciliação como ferramentas de gestão estratégica de conflitos e disputas

Como viés de aplicação prática de um desenho voltado a cada caso em especial, não apenas em uma visão macro (como exemplo, a gestão de grande número de demandas), mas sim, o tratamento adequado para cada situação conflituosa e, conseqüentemente, otimizar os resultados de uma gestão estratégica voltada à pacificação social.

Vale ressaltar que as escolas de negociação aplicáveis à conciliação e à mediação são fundamentais para o nosso estudo, na medida em que, após a compreensão das políticas públicas de tratamento adequado de disputas e conflitos e também os aspectos do diagnóstico do conflito advindo da conflitolgia, podemos lavrar um desenho de micro Design de Sistema de Disputas.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista Volume 1 (2ª Edição)

11.3. A Gestão Estratégica de Disputas Coletivas e Políticas Públicas

Neste ponto de nosso estudo, dedicamos uma análise quanto a Resolução de conflitos coletivos que envolvam políticas públicas.

A Escola Nacional de Mediação e Conciliação do Ministério da Justiça, juntamente a Universidade de Brasília, publicou um manual denominado Resolução Consensual de Conflitos Coletivos Envolvendo Políticas Públicas.

Este notável documento nos ensina uma interessante forma de resolução de conflitos coletivos que, embora aplicáveis a situações que envolvam políticas públicas, podemos utilizar de forma adaptada a conflitos coletivos sociais. Vejamos alguns dizeres do referido documento⁹⁴ quanto a fase de **diagnóstico** do conflito:

94 Disponível em <https://www.justica.gov.br/seus-direitos/politicas-de-justica/enam-2017/biblioteca/resolucao-consensual-politicas-publicas.pdf> , pp. 104-105. Consultado em 27/01/2020.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

"Uma das etapas essenciais para se desenhar qualquer acordo referente à implementação de uma política pública ou reparação de um dano coletivo é o diagnóstico do problema que se busca resolver, tanto no que toca à sua natureza (causas, características, consequências, possíveis interações com outras políticas públicas), como no que tange à sua dimensão (universo de pessoas afetadas, tempo e recursos necessários para implementação de possíveis soluções, etc).

Antes de iniciar-se um processo de mediação, o(s) mediador(es) precisa(m) ter conhecimento do histórico de relacionamento entre as partes (se existente), em especial no que toca à matéria do conflito. Também precisa(m) ter suficiente clareza de quais grupos e entidades detêm expertise e/ou legitimidade política e/ou jurídica (ou seja, competência legal ou representatividade técnica, política ou social na matéria) para contribuir na construção de uma solução consensual para o problema que seja socialmente desejável, juridicamente admissível e cuja implementação seja viável.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Essa identificação pode se dar mediante a realização de entrevistas com “pessoas chave”, em “instituições-chave”, as quais indicarão outras “pessoas e instituições-chave” que já atuam na matéria ou podem vir a contribuir com a solução do problema. Na entrevista, devem ser identificados, com o máximo detalhamento possível:

- quais os departamentos (de quais organizações) que podem vir a contribuir na construção da solução;
- as pessoas com experiência e formação adequadas para participar de um processo de mediação de forma proativa, atuando como elo entre o interesse do grupo todo de encontrar uma solução e os interesses específicos da organização a que pertence;
- a disponibilidade de tempo de tais pessoas para participarem de um processo de mediação no qual atue como mediador aquele que está fazendo esse levantamento preliminar (se possível);
- quais informações relevantes para a solução do problema são detidas por cada um dos entes ou grupos participantes ou são reputadas relevantes, mas ainda não estão disponíveis; e
- os principais pontos de convergência e de divergência entre as partes."

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Para avaliar qual o caminho a ser adotado para solucionar o conflito, faz-se necessário, assim, trazer ao processo de mediação todas as informações disponíveis, sejam elas elementos fáticos ou pareceres técnicos, inclusive para identificar eventual ausência ou insuficiência de informações relevantes para a elaboração do diagnóstico. Cabe, assim, ao(s) mediador(es), nas etapas preliminares do processo, identificar quais as informações já disponíveis e onde elas estão localizadas, instando as partes que as detêm a trazê-las para a “mesa” ou obtê-las junto a terceiros, quando for o caso."

E continua o ensinamento no manual acima citado, p. 106:

"O produto da fase de diagnóstico deverá constar de um relatório escrito a ser entregue pelo(s) mediador(es) ao juízo ou outro órgão que patrocinar o processo de resolução consensual do conflito, contendo:

- a) entes públicos, privados e entidades não-governamentais cuja participação no processo seja considerada relevante ou imprescindível, bem assim pessoas-chave em tais entes ou entidades que possam representá-los durante o processo de mediação;
- b) informações relevantes sobre o assunto que já estejam em poder de algum(ns) desses entes;

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

- c) informações relevantes que deverão ser apuradas durante o processo, com estimativa de tempo e recursos necessários para sua apuração (podem ser necessários estudos técnicos);
- d) pontos convergentes e divergentes entre as partes identificadas acerca da solução do problema;
- e) estimativa de tempo necessário para a realização dos trabalhos."

Em todas as análises conflitológicas que digam respeito aos conflitos sociais ou coletivos tornam-se indispensáveis profundas análises quanto a situação socioeconômica dos envolvidos no conflito. E essa análise socioeconômica inclui desde a situação de categoria de trabalhadores, análises econômicas setoriais, índice de desenvolvimento humano local, índices de empregabilidade, e, claro, os direitos sociais violados. Isso porque um dos mais diversos conceitos de conflitos é o que o baseia em injustiça social. **Por essas e outras razões, podemos afirmar que a conflitologia é um todo lógico, interligado pela interdisciplinaridade e pela exigência de uma visão sistêmica.**

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

CAPÍTULO 12. Visão sistêmica aplicada à Justiça do Trabalho

12.1. Visão sistêmica e a resolução de conflitos e disputas

A **visão sistêmica** é a ótica compreensiva analítica que se busca compreender o todo através da compreensão das partes que o formam. É a visão que atinge todo o sistema, de forma interdisciplinar, inclusive.

É com a visão ou **pensamento sistêmico** que se observa e analisa o todo, em todas as nuances. É uma ótica macro integrada.

A visão sistêmica é importante, especialmente, na condução de processos e na tomada de decisão, pois o decisor tem como conhecer o todo e os impactos de sua decisão.

Isso permite maior assertividade na tomada de decisão, pois consegue desenvolver maior segurança baseada no conhecimento sistêmico.

É muito comum a utilização da visão sistêmica em negociação, mediação e conciliação. Aqui entra em campo o raciocínio sistêmico, ou seja, é a capacidade de olhando o todo permitir que alterações e modificações ocorram de forma a trazer melhorias. Na mediação e conciliação, por exemplo, é de suma importância, especialmente no caso de realização de perguntas reflexivas e orientativas.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A visão sistêmica deve ser realizada pelas partes, negociadores, mediadores e conciliadores, pois é um dos fatores que permitem maior segurança possível na transformação do conflito e na tomada de decisão.

Segundo Cunha Dolci, Pietro, & Bergamaschi, Eloisio, & Vargas, Lilia (2013)⁹⁵:

“O processo da dinâmica de sistema se inicia com um problema a ser resolvido, uma situação que precisa ser entendida ou um comportamento não desejado que deva ser corrigido ou evitado. A primeira etapa do processo tem como ponto de partida as informações de que as pessoas dispõem. Forrester (1991) considera que a base de dados mental é uma importante fonte de informação sobre as partes que constituem o sistema, bem como sobre as regras que são seguidas no processo de tomada de decisão.”

(...)

“MODELAGEM COGNITIVA

⁹⁵ Cunha Dolci, Pietro, & Bergamaschi, Eloisio, & Vargas, Lilia (2013). VISÃO SISTÊMICA DO PENSAMENTO SISTÊMICO: USO DE MAPAS CONCEITUAIS. Revista de Administração Revista FACES, 12 (1), 33-50. [Fecha de Consulta 11 de Abril de 2021]. ISSN: 1517-8900. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=194028663003>

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A modelagem cognitiva ou mapeamento cognitivo e SODA (*Strategic Options Development and Analysis* - Desenvolvimento e Análise de Opções Estratégicas) pode ser considerada uma abordagem interpretativista e foi proposta por Eden (PIDD, 1998). Consiste em uma técnica (mapeamento cognitivo) que se encaixa dentro de uma metodologia fechada (SODA).

São ferramentas para o pensamento reflexivo e resolução de problemas, para quem está interessado em entender os elementos do pensamento de outra pessoa ou grupo (EDEN et al., 1992). A abordagem proposta é usar um mapa cognitivo como uma maneira de capturar as visões das pessoas, de forma a desenvolver um modelo””

Em que pese existam variadas formas de modelagem de visão sistêmica, entendemos que a modelagem cognitiva é a melhor aplicável as conciliações e mediações trabalhistas, pois está ligada ao viés comportamental. Há um mapeamento da situação e do pensamento, com o que permite melhorias na identificação dos interesses e na formulação de opções e alternativas para a solução do conflito.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A modelagem *hard*, embora seja desenhada inicialmente para fins de engenharia e computacionais, é plenamente replicável à mediação e conciliação. É baseada em técnicas de Pesquisas Operacionais e tem por objetivo identificar o problema e criar uma solução. Há a formulação ou identificação do problema, uma construção de modelos, obtenção de solução, teste de modelo e avaliação de solução.

É com a visão sistêmica que o conciliador e as partes poderão interligar todos os elementos necessários diagnosticados pela conflitolgia e, com isso, desenvolver o tratamento adequado ao conflito. Em um conflito trabalhista, portanto, é essencial que as análises sejam realizadas levando-se em consideração todos os pontos relacionados a origem do conflito, intraconflito, os graus e dinâmica de desenvolvimento dos conflitos, os vieses psicossociais e socioeconômicos, os interesses subjacentes, as posições, os riscos e probabilidades, dentre muitos outros elementos, todos trazidos nesse Volume e no Volume 2 da presente obra.

Passados essa noção absolutamente tecnicista, passaremos a atual **visão sistêmica do direito: O Direito Sistêmico e Justiça do Trabalho.**

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

12.2. O Direito Sistêmico e Justiça do Trabalho

Em resumo o direito sistêmico decorre das constelações sistêmicas e tem por objetivo a compreensão do todo partindo-se do conhecimento de todas as partes. E para isso, é preciso o respeito às leis sistêmicas psicanalistas de Bert Hellinger.

As leis sistêmicas são três:

- a) **Lei do Pertencimento:** “Pertencer à nossa família é uma necessidade básica. Este vínculo é um desejo mais profundo. A necessidade de pertencer a ela vai além até mesmo da nossa necessidade de sobreviver. Isto significa que estamos dispostos a sacrificar e entregar nossa vida pela necessidade de pertencer a ela.”⁹⁶
- b) **Lei da Ordem:** “O ser é estruturado pelo tempo. O ser é definido pelo tempo e através dele, recebe seu posicionamento. Quem entrou antes em um sistema tem precedência sobre quem entrou depois. Sempre que acontece um desenvolvimento trágico em uma família, uma pessoa violou a hierarquia do tempo.”

⁹⁶ Bert Hellinger

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

- c) **Lei do Equilíbrio:** “O que dá e o que recebe conhecem a paz se o dar e o receber forem equivalentes. Nos sentimos credores quando damos algo a alguém e devedores quando recebemos. O equilíbrio entre débito e crédito é fundamental nos relacionamentos.”

Com essas leis, busca-se identificar os reais motivos do intra ou do interconflito.

Direito sistêmico tem por objetivo a humanização das relações processuais e extraprocessuais em situação de conflito.

Defendida no Brasil por Sami Storch, o direito sistêmico tem respaldo na Resolução 125/2010, do CNJ, ao desenvolver a política pública permanente de incentivo e aperfeiçoamento dos mecanismos consensuais de solução de litígios.

No âmbito da Justiça do Trabalho, embora seja de pouca aplicabilidade, o direito sistêmico é plenamente possível, conforme posicionamento do NUPEMEC-JT respectivo, conforme dispõe o artigo 5º, inciso IV, da Resolução 174/16, do CSJT:

“Art. 5º Cada Tribunal Regional do Trabalho criará, no prazo de 180 (cento e oitenta) dias, contados da data de publicação desta Resolução, um Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Disputas – NUPEMEC-JT, composto por magistrados e servidores ativos designados, com as seguintes atribuições:

(...)

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

IV - promover, incentivar e fomentar a pesquisa, estudos e aprimoramento dos métodos de mediação e conciliação

, individuais e coletivos, bem como as práticas de gestão de conflitos;”

Em regra, a aplicação do Direito Sistêmico destina-se a realização de constelações familiares e em casos de Justiça Restaurativa, no âmbito penal.

Direito sistêmico não se confunde com visão sistêmica.

Visão sistêmica é uma aplicação interdisciplinar de análise e de gestão. **Direito sistêmico**, por sua vez, utiliza-se da visão sistêmica para o desenvolvimento de sua metodologia. Guardadas as proporções, poderíamos dizer que a Visão sistêmica é o gênero, direito sistêmico, a espécie.

Todavia, ressalvadas as necessidades, acreditamos que, conforme o caso a ser analisado, o direito sistêmico tem pleno potencial para aprimorar ainda mais o Sistema ou Tribunal Multiportas.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

CAPÍTULO 13. Justiça Restaurativa

13.1. A Justiça Restaurativa, aspectos gerais

A Justiça Restaurativa decorre do direito sistêmico e é um método que visa resolver conflitos através de mudanças de paradigmas e dando-se uma nova visão prospectiva e compreensiva quanto ao conflito, envolvendo a vítima e o agressor. Tem por objetivo a aplicação da Justiça Retributiva invés do *jus puniendi* puro e simples. É baseada nos Círculos de paz e de sentença, de tribos indígenas. Foi difundida e analisada pelo juiz canadense, Barry Stuart, que desenvolveu a técnica para comunidades indígenas de Yukon, Canadá. De início, uma vertente sentencial popular, após, uma forma de círculos de reconstrução da paz, e uma nova forma de resolução harmônica de conflitos com a participação da comunidade, inclusive. Todos são protagonistas na construção da paz e na evolução humana.

Por isso, entendemos que a Justiça Restaurativa representa um mecanismo fenomenológico transformador, não só pessoal, mas da Cultura de Violência para a Cultura de Paz e conciliação, na medida em que, atinge o ser humano envolvido diretamente no conflito e também, a sociedade, também de forma direta, pois essa participa ativamente e como protagonista na reconstrução da paz. Isso altera os pilares estruturais da comunidade, promovendo a alteração positiva de uma cultura de não-paz para uma Cultura de Paz, *latu sensu*.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A Associação dos Magistrados do Brasil⁹⁷, considera a Justiça Restaurativa como:

“A Justiça Restaurativa representa uma nova forma de pensar e de agir com relação aos crimes e conflitos. Segundo essa nova forma de pensar (visão ou enfoque restaurativo), a preocupação vai além das questões legais, isto é, a preocupação está centrada nos danos causados por uma infração às pessoas e aos relacionamentos atingidos. Além disso, constitui uma proposta de nova forma de agir – “práticas restaurativas”, que corresponde aos encontros nos quais as pessoas diretamente envolvidas – suas famílias, amigos e comunidades – são chamadas para participar de dinâmicas que lhe assegurem a oportunidade de avaliar as causas e consequências do que ocorreu, ao tempo em que são construídas as alternativas, tanto para reparar os danos quanto para evitar que se repitam.

⁹⁷ Cartilha da Escola Nacional da Magistratura – Associação dos Magistrados Brasileiros (2015)

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A Justiça Restaurativa constitui, portanto, um conjunto ordenado e sistêmico de princípios, técnicas e ações. Por meio dos quais os conflitos que causam danos são solucionados de modo estruturado. Com a participação da vítima, ofensor, famílias, comunidade e sociedade, coordenados por facilitadores capacitados em técnicas autocompositivas e consensuais de conflitos. Tem-se como foco as necessidades de todos os envolvidos, a responsabilização ativa daqueles que contribuíram direta ou indiretamente para o evento danoso e o empoderamento da comunidade e sociedade. Promove-se, assim, a reparação do dano e recomposição do tecido social rompido pelo conflito e suas implicações para o futuro.”

Para a Resolução nº 12/2002, do Conselho Econômico e Social da ONU, prevê algumas terminologias específicas:

1. Programa de Justiça Restaurativa significa qualquer programa que use processos restaurativos e objetive atingir resultados restaurativos
2. Processo restaurativo significa qualquer processo no qual a vítima e o ofensor, e, quando apropriado, quaisquer outros indivíduos ou membros da comunidade afetados por um crime, participam ativamente na resolução das questões oriundas do crime, geralmente com a ajuda de um facilitador.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Os processos restaurativos podem incluir a mediação, a conciliação, a reunião familiar ou comunitária (*conferencing*) e círculos decisórios (*sentencing circles*).

3. Resultado restaurativo significa um acordo construído no processo restaurativo. Resultados restaurativos incluem respostas e programas tais como reparação, restituição e serviço comunitário, objetivando atender as necessidades individuais e coletivas e responsabilidades das partes, bem assim promover a reintegração da vítima e do ofensor.

4. Partes significa a vítima, o ofensor e quaisquer outros indivíduos ou membros da comunidade afetados por um crime que podem estar envolvidos em um processo restaurativo.

5. Facilitador significa uma pessoa cujo papel é facilitar, de maneira justa e imparcial, a participação das pessoas afetadas e envolvidas num processo restaurativo.”

A Justiça Restaurativa se dá mediante processos restaurativos com participação sempre voluntária.

Nos procedimentos de Justiça Restaurativa existem as dimensões de:

- a) escuta restaurativa;
- b) debate restaurativo;
- c) mediação restaurativa;
- d) mediação vítima-agressor;

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

- e) círculos restaurativos;
- f) câmaras restaurativas ou *Conferecing*⁹⁸;
- g) câmaras de família.

Círculos Restaurativos, inclusive, poderão contar com a participação comunitária.

Conforme o artigo 8º, caput, da Resolução 225/2016, do CNJ, os procedimentos restaurativos:

“(...) consistem em sessões coordenadas, realizadas com a participação dos envolvidos de forma voluntária, das famílias, juntamente com a Rede de Garantia de Direito local e com a participação da comunidade para que, a partir da solução obtida, possa ser evitada a recidiva do fato danoso, vedada qualquer forma de coação ou a emissão de intimação judicial para as sessões.”

A coordenação do processo restaurativo é realizada por um facilitador restaurativo que coordenará os trabalhos de escuta e diálogo entre os envolvidos, por meio da utilização de métodos consensuais na forma autocompositiva de resolução de conflitos, próprias da Justiça Restaurativa.

Somente são aceitos facilitadores restaurativos no âmbito do Poder Judiciário que sejam previamente capacitados ou que estejam realizando o curso de capacitação.

⁹⁸ Conforme a necessidade, em casos de violência doméstica e familiar, poderá ser utilizada a técnica da *FGC – family group conferencing*.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

No artigo 1º, §1º, da Resolução nº 225/2016, traz importantes conceituações positivadas:

“§ 1º Para efeitos desta Resolução, considera-se:

I – Prática Restaurativa: forma diferenciada de tratar as situações citadas no caput e incisos deste artigo;

II – Procedimento Restaurativo: conjunto de atividades e etapas a serem promovidas objetivando a composição das situações a que se refere o caput deste artigo;

III – Caso: quaisquer das situações elencadas no caput deste artigo, apresentadas para solução por intermédio de práticas restaurativas;

IV – Sessão Restaurativa: todo e qualquer encontro, inclusive os preparatórios ou de acompanhamento, entre as pessoas diretamente envolvidas nos fatos a que se refere o caput deste artigo;

V – Enfoque Restaurativo: abordagem diferenciada das situações descritas no caput deste artigo, ou dos contextos a elas relacionados, compreendendo os seguintes elementos:

a) participação dos envolvidos, das famílias e das comunidades;

b) atenção às necessidades legítimas da vítima e do ofensor;

c) reparação dos danos sofridos;

d) compartilhamento de responsabilidades e obrigações entre ofensor, vítima, famílias e comunidade para superação das causas e consequências do ocorrido.”

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

13.2. Princípios da Justiça Restaurativa

No artigo 2º, *caput*, da Resolução nº 225/16, do CNJ, traz explicitamente os seguintes princípios:

- a) corresponsabilidade:
- b) reparação dos danos:
- c) atendimento às necessidades de todos os envolvidos:
- d) informalidade:
- e) voluntariedade:
- f) imparcialidade:
- g) participação:
- h) empoderamento:
- i) consensualidade:
- j) confidencialidade:
- k) celeridade:
- l) urbanidade:
- m) Informação plena (§3º, do art. 2º, da Res. nº 225, CNJ);
- n) Profissionalismo (art. 13, da Res. nº 225, CNJ);
- o) Cultura de Paz e não-violência (art. 5º, §1º, Res. nº 225, CNJ).

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

13.3. A Justiça Restaurativa e a Justiça do Trabalho

Diante da política judiciária nacional de tratamento adequado de disputas, especialmente, Resoluções nº 174/2016 e nº 141/20, do CSJT entendemos que é possível a aplicação da Justiça Restaurativa no Âmbito da Justiça do Trabalho.

Isso, em razão de que o artigo 5º, inciso IV, da Resolução 174/16, do CSJT prevê que cabe ao NUPEMEC-JT: “IV - promover, incentivar e fomentar a pesquisa, estudos e aprimoramento dos métodos de mediação e conciliação, individuais e coletivos, bem como as práticas de gestão de conflitos;”

A Justiça Restaurativa tem grande importância como porta de acesso à Justiça e como forma de tratamento adequado de conflitos. A propósito, a ONU aprovou a Resolução nº 12/02 que dispõe sobre a Justiça Restaurativa. Já o CNJ, na mesma diretriz, incorporou a Justiça Restaurativa às políticas públicas de tratamento de conflito através da Resolução nº 225/16. Isso, em razão do reconhecido potencial da Justiça Restaurativa como mais uma porta ao sistema multiportas de acesso à Justiça. Mas, frise-se que a lei federal nº 12.594/12 (art. 35, inciso III) trouxe, também, a prioridade às práticas de Justiça Restaurativa, sempre que possível, como princípio na execução de medidas socioeducativas.

Na ótica doutrinária, Ferreira (2006)⁹⁹ nos ensina que:

⁹⁹ FERREIRA, Francisco Amado (2006). Justiça restaurativa: natureza, finalidades e instrumentos. Coimbra: Coimbra Editora. p. 25

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

“Nessa medida, a Justiça Restaurativa asperge propriedades curativas ou restauradoras e reconstrutivas que se mostram desconhecidas do sistema estadual de justiça. A ideia restaurativa assume aqui, portanto, um sentido bastante amplo, que vai desde a restauração da paz pública e da normalização das relações sociais até a recuperação do status quo econômico da vítima anterior à ofensa, passando pela sua reabilitação psicoafetiva. Por outro lado, o sentido da reparação que aqui vai implicado não abrange apenas o nível jurídico que conhecemos, ligado à restituição, reabilitação e indenização dos danos físicos, materiais, psicológicos e sociais da vítima, mas também uma dimensão emocional e simbólica, plena de significado e de esperança, que se pode materializar num pedido informal de desculpas por parte do agressor ou em gestos simbólicos como um aperto de mãos ou um abraço entre aquele e a vítima.”

Dessa forma, entendemos que a Justiça Restaurativa (*Restorative Justice*) poderá apresentar potenciais relevantes para a pacificação social no âmbito da Justiça do Trabalho, endo e extraprocessual, pré e pós processual, em dissídios individuais e coletivos.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

CAPÍTULO 14. Especificidades socioeconômicas dos conflitos individuais e coletivos de competência trabalhista

14.1. Aspectos socioeconômicos nos conflitos trabalhistas

Quando analisamos os conflitos, sem dúvidas, deve ser analisado como um todo.

Por essa razão, entendemos que as especificidades socioeconômicas que envolvem ou que circundam um conflito estão incluídas no campo da própria conflitolgia. Dessa forma, fica indispensável a sua análise criteriosa.

Conflitos podem envolver as mais diversas áreas da vida humana, inclusive, com implicações decorrentes de especificidades socioeconômicas.

Em situações de crise econômica ou financeira, nacional ou regional, e ainda, específicas em determinados setores ou ramificações da economia, seja primário (extração de matérias-primas), secundário (indústrias e fábricas) ou terciário (serviços e comércio) é muito possível que os conflitos se multipliquem, mormente, na Justiça do Trabalho.

Além dessas situações de crises econômicas, que podem ser momentâneas ou duradouras, existem os casos de desequilíbrio econômico que são, praticamente, perpetuados no Brasil: as desigualdades regionais e sociais.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Há regiões do país que são mantidas, praticamente, com subempregos, com pequenos comércios e com baixa rentabilidade, por exemplo. Sob um outro viés socioeconômico, é importante serem considerados, para fins da conflitolgia e no desenvolvimento de estratégias para a gestão de conflitos ou sua resolução, os índices de desemprego nacional, regional e setorial. O nível de ocupação, de sub empregos, sub-ocupações, desalentados e de incapacitados (de todas as ordens) para o trabalho também devem analisados em cada região, e claro, a renda per capita regional e por categoria, inclusive. Também, os índices de pobreza regionais devem ser analisados em cada caso.

Esse contexto socioeconômico é o cenário geral em que o conflito estará situado. Tudo isso, deve ser analisado não só em dissídios coletivos, mas, claro, em dissídios individuais também.

Situar os indivíduos envolvidos no conflito em uma grade de realidade socioeconômica é indispensável para a efetivação da resolução do conflito baseada na justiça social.

Apenas a título de exemplo, é evidente que, em caso de um acidente de trabalho com idêntico grau de dano, a multinacional poderá ter uma condenação muito maior que um micro comerciante. Essa ótica deve impactar severamente nas estratégias de negociações, conciliação e mediação, bem como, dinamizar diferentes zonas de potencial acordos para os dois casos exemplificados. Essa dinâmica de análise conflitológica implica na efetividade de justiça e potencializa o cumprimento do acordo.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

É certo que há casos em que uma demanda poderá finalizar a atividade empresarial de um pequeno empresário, por essa razão, a análise socioeconômica se faz presente em todas as circunstâncias.

Existem outros casos, porém, em que o sindicato representativo de uma categoria esteja demasiadamente enfraquecido social e economicamente, reduzindo drasticamente a paridade de armas em um conflito coletivo de trabalho.

Além disso, é preciso analisar, também, a questão do efetivo acesso à justiça àqueles que estão em níveis mais baixos da grade econômica. Desta forma, por exemplo, há situações em que o trabalhador sequer tem condições econômicas para se transportar a uma audiência de conciliação e, muitos, não dispõe do adequado acesso à internet para participares de sessões de conciliação ou mediação telepresenciais.

Esses fatores expressam o impacto da necessidade de inclusão das condições socioeconômicas desde o acesso à justiça com a adoção de portas adequadas (multiportas) e facilitadas para a solução dos conflitos.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Ainda sob o prisma da grade socioeconômica, é preciso também considerar que muitos não dispõem sequer do conhecimento necessário para acessar sistemas de teleconferências. Por essa razão, como afirmamos desde início da presente obra, o Movimento pelo Acesso à Justiça e o Movimento pela Conciliação evoluem a *pari passu*. Por essa razão, para se garantir o adequado acesso à Justiça (ou melhor, ordem jurídica justa) é preciso que o poder público, especialmente, o Poder Judiciário propicie meios para que seja garantido esse acesso à justiça como serviço público adequado, considerando-se todos esses fatores socioeconômicos.

De outro lado, quando falamos em categorias profissionais e trabalhadores coletivamente empoderados envolvidos em um conflito coletivo de trabalho, é possível, ainda, a realização de greve (ou, até mesmo, piquetes de mera persuasão, não violentos nem coativos) como poder de negociação.

Todos os conflitos trabalhistas (e em geral, claro) devem ser considerados em sua análise, os aspectos **socioeconômicos de forma a integrar à visão sistêmica sobre o conflito, no diagnóstico e no tratamento adequado do conflito ou disputa.**

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Uma outra ótica não menos importante, é a inclusão social e fatores de discriminação que impactam na condição socioeconômica. Esse ponto é indispensável, na medida em que é sabido que existem desigualdades sociais decorrentes de raça, de condições físicas e mentais, bem como, em razão de credo ou crença, gênero, idade, nacionalidade e origem, desenvolvimento educacional (especialmente no que tange ao analfabetismo) e desigualdades sociais, como os denominados de periféricos (favelados, por exemplo), dentre muitos outros fatores que possam conduzir à exclusão socioeconômica. Assim, fatores relacionados a promoção da igualdade social se fazem presentes na análise adequada do conflito.

A Agenda 2030 da ONU traz inúmeras diretrizes para o desenvolvimento sustentável, inclusive com a obrigatoriedade de desenvolvimento de políticas públicas, dentre elas, por exemplo, citamos a Meta 10.4:

“Meta 10.4

Nações Unidas

Adotar políticas, especialmente fiscal, salarial e de proteção social, e alcançar progressivamente uma maior igualdade.”

Outro ponto importante na análise dos conflitos socioeconômicos são as questões que envolvem crises migratórias e imigratórias. Essas crises carregam consigo inúmeras dimensões de conflitos que, também, devem ser analisadas em seus pormenores.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

E, por fim, deve ser observada a equalização do constante conflito capital e força de trabalho, inclusive para o desenvolvimento de novas dinâmicas de criação de opções e alternativas para a solução dos conflitos. Há casos de conflitos coletivos que essa equalização poderá se mostrar mais dificultosa. A mesma dificuldade se dá em casos de forte impacto nos direitos sociais, como situações que envolvem falência, recuperação empresarial e seus mais diversos impactos, tais como as demissões em massa decorrentes de crises econômicas, inclusive, setoriais, regionais ou mesmo nacionais.

Por essa razão, todos esses pontos devem ser levados em consideração de forma sistemática na análise do conflito como um todo. Essa é uma das óticas necessárias para o adequado diagnóstico do conflito e para desenvolver estratégias e desenhos de sistema de disputas eficientes, inclusive, com poder de transformação social se for o caso.

Dessa forma, a **visão sistêmica** outrora analisada nessa obra ganha especial valorização, na medida em que, é com essa ótica que poderemos identificar as bases mínimas para o desenvolvimento de uma estratégia de gestão ou de resolução de conflitos, incluindo, todos esses fatores socioeconômicos (além de muitos outros fatores também importantes, claro).

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

CAPÍTULO 15. Ferramentas telepresenciais aplicadas na negociação de conflitos trabalhistas – Resolução de Disputas on-line

15.1. Breve histórico das RDOs

Há muitas décadas já há estudos de sistemas aplicáveis ou adaptáveis para a resolução de disputas de forma on-line. AS chamadas RDOs ou ODRs.

Em nossa obra **Resolução de Disputas on-line: um projeto de futuro**¹⁰⁰, elencamos que:

“RDO significa Resolução de Disputa On-Line e ODR, *On-Line Dispute Resolution*.

A Resolução de Disputas On-Line, em nossa opinião, é mais uma porta de acesso à Justiça, de acesso à uma ordem Jurídica Justa e democrática.

Um interessante conceito de RDO (ou ODR) foi desenhado pela Comissão das Nações Unidas para o Direito Comercial Internacional, ao editar o documento *Technical Notes on On-Line Dispute Resolution*. Este documento conceitua RDO como¹⁰¹:

¹⁰⁰ TRAVAIN, Luiz Antonio Loureiro (2020). Resolução de Disputas On-line: um projeto de futuro. 1ª Edição. São Paulo. Amazon

101

Disponível em: https://www.uncitral.org/pdf/english/texts/odr/V1700382_English_Technical_Notes_on_ODR.pdf. Consultado em junho de 2020.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

‘24. A resolução de disputas on-line, ou ‘ODR’, é um ‘mecanismo para resolver disputas através do uso de comunicações eletrônicas e outras tecnologias da informação e Comunicação’. O processo pode ser implementado de maneira diferente por diferentes administradores do processo, e pode evoluir com o tempo.’

Resolução de Disputas On-Line tem marcos históricos bastante interessantes, pois surgiu em razão da necessidade advinda dos Tribunais Norte Americanos e Europeus, já na década de 90.

O objetivo inicial era garantir o acesso à Justiça em situações em que as localidades pudessem dificultar esse acesso à Justiça.

As distâncias não poderiam representar dificuldade no exercício de acesso à Justiça.

Daí o porquê de denominarmos metaforicamente o temo sistema multiportas de acesso à justiça. Essas portas múltiplas são por onde se acessam a Justiça. Essas portas de acesso à Justiça, não só podem, mas devem ter a modalidade eletrônica, com pleno reconhecimento da possibilidade do diálogo.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Resumidamente, sob o aspecto histórico, podemos afirmar que em 1996 iniciaram-se os estudos sob um enfoque mais científico, sendo o pioneiro projeto denominado Magistrado Virtual (*Ombuds Office On-Line*), desenvolvido pela Universidade de Massachusets, EUA.

Em 1997, a mesma Universidade criou o Centro Nacional de Tecnologia e Resolução de Disputas, direcionadas já à sistemática ODR. Aqui, o objetivo foi o desenvolvimento de elementos seguros para a pavimentação do novo sistema, da nova porta de acesso à Justiça. A propósito, esse Centro de estudos e pesquisas realizou a 1ª *Cyberweek*, uma conferência mundial sobre sobre ODRs. Isso, já no ano de 2010, passando a realiza-la anualmente. Essa conferência tem o apoio e participação das cadeiras de ODR da Universidade de Creighton, EUA.

Mas, quanto a esse tema, desde 2002 temos, também, o Fórum Internacional de ODR que é realizado anualmente em diversos países.

Todavia, a grande evolução nos sistemas de ODR advieram em razão das negociações digitais, eletrônicas, enfim, do *e-commerce*. A ideia era da negociação a resolução de eventual conflito integralmente pela plataforma onde se realizou a compra e venda.

Atualmente os maiores sistemas em número de atendimento são:

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

E-bay, Mercado Livre, Amazon e Grupo Alibaba, dentre muitos outros.

Um fato interessante é que o E-Bay, apenas no ano de 2010 teve mais de 70 milhões de disputas On-Line

Tribunais do CANADÁ: Quebec e British Columbia mantém sistemas e plataformas próprias de ODR em funcionamento há alguns anos, em demandas de até US 5.000,00

Na União Europeia e em muitos países Europeus já adotaram ferramentas para solução de disputas on-Line, em especial, consumeristas.

No Brasil, além de plataformas privadas, há também a plataforma pública e-consumidor, ligada ao Ministério da Justiça. Essa plataforma, como sugere o próprio nome, é destinada e limitada a questões consumeristas, sob o aspecto negocial.”

Dessa forma, podemos perceber o quanto é importante a utilização e o adequado desenvolvimento dessas novas ferramentas de resolução de disputas on-line.

Um fato importante a se ter em mente quanto ao tema RDO, é que todos os sistemas de RDO ou ODR devem se compor como um todo lógico, baseado em ditames de regras negociais (tanto sob o enfoque de negócios inter-relação, como regras de negócios sob o aspecto de tecnologia da informação) e a denominada Quarta Parte.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

15.2. A Quarta Parte

Descrevemos a Quarta Parte em nossa obra Resolução de Disputas on-line: um projeto de futuro¹⁰², *ipsis litteris*:

“Entende-se por Quarta Parte todo o sistema de tecnologia da informação e comunicação que auxilie na Resolução de Disputa On-Line. É a própria plataforma tecnológica sobre o qual se processam as formas de resolução de disputas¹⁰³.

Quarta Parte, é um termo desenvolvido por Ethan Katsh e Janet Rifkin na obra Resolução de Disputas on-line: Resolvendo conflitos no ciberespaço.

O conceito de Quarta Parte não se confunde com o conciliador que é o terceiro imparcial e neutro, sobre o qual incidem vários preceitos éticos e legais.

Todavia, embora a Quarta Parte seja um sistema eletrônico, muito se tem discutido quanto o potencial de violação ética advinda da denominada Quarta Parte, seja por desigualdade na qualidade de acesso ou manejo das ferramentas, seja pelo próprio design do sistema de resolução de disputas On-Line que não preserve o adequado respeito aos princípios e padrões de qualidade minimamente exigíveis.

¹⁰² TRAVAIN, Luiz Antonio Loureiro (2020). Resolução de Disputas On-line: um projeto de futuro. 1ª Edição. São Paulo. Amazon

¹⁰³ Vide Janet, Rifkin. (2010). Resolução de disputas on-line: teoria e prática da Quarta Parte. Resolução de Conflitos Trimestralmente. 19. 117 - 124. 10.1002 / crq.39090190109.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Outros ainda, alimentam estudos sob o potencial de influência no engajamento das partes com a resolução do conflito ou, ainda, influenciando positiva ou negativamente na tomada de decisão das partes.

Outro enfoque interessante de se analisar, é o fator interrelacional com a interface eletrônica:

Humano ← → plataforma/software (Quarta Parte) ← → Humano

Note que, para alguns, a interface eletrônica pode prejudicar a conquista empática e o próprio diálogo compassivo. Acreditam, que a Quarta Parte pode gerar dificuldades em razão da divisão e frieza sentimental ocasionada pela interface de um software.

Todavia, o universo empírico não demonstra isso. Ao contrário. A plataforma, se adequada aos padrões internacionais, não é suficiente para que os pontos de vínculo de confiança, de validação dos sentimentos, da escuta ativa ou empática, da prática do *rapport* e da empatia sejam gravemente prejudicados. Empiricamente, em muitos países temos observado a completa viabilidade de sistemas eletrônicos desenhados para facilitar a comunicação entre as partes, na qualidade da denominada Quarta Parte.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Vale ressaltar que quando Rifkin (2010) desenhou a teoria da Quarta Parte na resolução de disputas on-line, os sistemas ainda não eram tão avançados quanto atualmente.

A título de exemplo, podemos citar a qualidade e a facilidade de acesso a plataformas síncronas, em tempo real, em áudio e vídeo de ótima qualidade, podendo-se, inclusive, atuar com ferramentas de Inteligência Artificial para a formação da heurística da tomada de decisão.

Por estas razões defendemos que o RDO não é um análogo de relações presenciais (off-line). Há importantes diferenças a serem diagnosticadas e ainda analisadas.”

Mas, além desses pontos que estudamos e descrevemos em nossa obra, nos faz importante analisarmos as classificações que devem ser conhecidas para a correta compreensão do tema.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

15.3. Classificação das RDOs quanto ao tempo

Para a compreensão de sistemas ou ferramentas destinadas ou adaptadas para os métodos de Resolução de Disputas on-line, é preciso conhecer as seguintes classificações:

- **Quanto ao tempo**, podem ser¹⁰⁴:

- a) **“Assíncronas:** Não realizada ao mesmo tempo (tempo real) entre os participantes. São elas:
 - e-negociação via *chat*;
 - e-mediação e e-conciliação via *chat*;
 - Parte do procedimento arbitral
- b) **Síncronas:** Baseada em atuação em tempo real entre os participantes. São elas:
 - e-negociação via teleconferência (+ *chat* ao vivo);
 - e-mediação e e-conciliação via teleconferência (+ *chat* ao vivo);
 - Parte do procedimento arbitral.
- c) **Mistas:** Com ferramentas síncronas e assíncronas num mesmo procedimento, resultando-se em: homologação de acordo ou laudo arbitral, nos moldes da Lei 9.307/96 e artigo 507 – A da CLT e dispositivos relacionados no CPC.”

¹⁰⁴ TRAVAIN, Luiz Antonio Loureiro (2020). Resolução de Disputas On-line: um projeto de futuro. 1ª Edição. São Paulo. Amazon

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

- Classificação das RDOs quanto aos métodos de pacificação digital ¹⁰⁵:

1) “E-negociação via *chat*:

E-NEGOCIAÇÃO: a negociação On-Line pode ser **automatizada e assistida**:

NEGOCIAÇÃO ASSISTIDA: inicia-se com preenchimento de um formulário de reclamação On-Line – há menus com as diversas categorias de litígios para a seleção – com isso aparecem as soluções mais aplicáveis ao caso – Há a possibilidade de caixas de diálogo, inclusive. Assim, os atos negociais vão evoluindo em busca de um consenso em sistema de Z.

NEGOCIAÇÃO AUTOMATIZADA: diferencia da negociação assistida pois há softwares que avaliam o poder de barganha e risco das partes envolvidas. As propostas e contrapropostas ficam ocultas durante a negociação. O sistema providencia as melhores oportunidades para a solução do conflito – ex. Ponto médio entre as duas propostas. Cria-se uma ZOPA (Zona de Potencial Acordo).

¹⁰⁵ TRAVAIN, Luiz Antonio Loureiro (2020). Resolução de Disputas On-line: um projeto de futuro. 1ª Edição. São Paulo. Amazon

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

- 2) E-mediação e e-conciliação via *chat*: possibilidade de designação de audiência ou sessão de conciliação e mediação em plataforma específica, inclusive com faculdade de acesso às negociações anteriores. Essas sessões são protegidas pela confidencialidade consoante disposto no CPC, Lei 13.140/2015 e Resolução 125/2010 do CNJ. Aqui, o conciliador ou o mediador atua como organizador e administrador da sala virtual na qual ocorrerá a sessão de conciliação. Para facilitação do processo, é possível a inclusão de sistemas de cálculos paralelos de modo a facilitar atualizações pelos usuários e até mesmo ao conciliador ou mediador. Neste caso, a sala é limitada a chat e não será necessariamente síncrona.
- 3) E-negociação via teleconferência (*+chat* ao vivo): Semelhante a modalidade anterior, porém, com possibilidade de áudio e vídeo. Neste caso, recomenda-se a plataforma pelo sistema síncrono. Nesta modalidade, em regra, não haverá garantia o princípio da confidencialidade, pois ainda não se trata de mediação ou conciliação, mas, apenas, fase de negociação. É interessante que a plataforma, nessa fase, tenha o avanço para a fase de e-conciliação ou e-mediação após um certo número de rodadas, por exemplo: após três rodadas de e-negociação, abre-se um link de incentivo para tentativa de e-conciliação e e-mediação ou, e-medi-arb, se for o caso.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

- 4) E-mediação e e-conciliação via teleconferência (+*chat* ao vivo): semelhante ao item 02 e 03. Trata-se de procedimento de mediação e conciliação eletrônicos dentro da plataforma com aspectos específicos e garantia da confidencialidade mediante aceitação do Termos e Regras de Conduta dos Usuários. O mediador ou conciliador será o administrador da sala de teleconferência. Recomenda-se o máximo de três sessões para cada caso, a critério do conciliador ou mediador, bem como com a concordância das partes.
- 5) E-med-arbitragem (sistema misto de *chat* e teleconferência): sistema que envolve todos os itens anteriores, porém, prossegue à arbitragem em caso de insucesso nas tratativas negociais e de conciliação ou mediação. É necessária a aceitação das partes, para o prosseguimento. Segue-se os padrões da Lei de Arbitragem.

Com isso, garantir-se-á um desenvolvimento sustentável no âmbito da Administração da Justiça, baseada no desenvolvimento e aprimoramento do sistema Multiportas e Tribunal Multiportas.”

Por essa razão, é imprescindível que os poderes públicos promovam estas portas eletrônicas de acesso à justiça, garantindo-se, assim, o novo sistema ou tribunal multiportas, baseando-se em mecanismos relacionados à Quarta Parte e interfaces apropriadas para a relação humano-digital, com a mais absoluta observância aos padrões éticos.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Nesse sentido, Daniel Rainey (2014)¹⁰⁶ ensina em seu artigo intitulado *Third-Party Ethics in the Age of the Fourth Party*, publicado no *International Journal of On-Line Dispute Resolution*.

“A integração da tecnologia em todos os tipos de trabalho de terceiros não significa que os padrões éticos desenvolvidos para o trabalho de terceiros 'tradicional' sejam descartados e reescritos. No entanto, isso significa que cada uma das considerações éticas comuns ao trabalho de terceiros deve ser reinterpretada à luz do impacto da tecnologia. O ajuste nos padrões éticos será evolutivo, não revolucionário, e será realizado ao longo do tempo através do diálogo com os profissionais que estão enfrentando as novas demandas, restrições e liberdades trazidas à prática de terceiros pela tecnologia.”

¹⁰⁶ Daniel Rainey (2014). *Third-Party Ethics in the Age of the Fourth Party*. *International Journal of On-Line Dispute Resolution*, Volume 1, Eleven.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

15.4. Justiça 4.0

O programa Justiça 4.0, prevê maior utilização dos meios tecnológicos. O “Programa Justiça 4.0 – Inovação e efetividade na realização da Justiça para todos,” segundo o STF e o CNJ, compõe um programa:

"Implantação do **Juízo 100% Digital**.

Implantação do **Balcão Virtual**.

Projeto da **Plataforma Digital do Poder Judiciário (PDPJ)**, com possibilidade de ampliar o grau de automação do processo judicial eletrônico e o uso de **Inteligência Artificial (IA)**.

Auxílio aos Tribunais no **processo de aprimoramento dos registros processuais primários, consolidação, implantação, tutoria, treinamento, higienização e publicização da Base de Dados Processuais do Poder Judiciário (DataJud)**, visando contribuir com o cumprimento da Resolução CNJ nº 331/2020. Colaboração para a implantação do **sistema Codex**, que tem duas funções principais: alimentar o DataJud de forma automatizada e transformar, em texto puro, decisões e petições, **a fim de ser utilizado como insumo de modelo de IA.**"

Trata-se de um grande avanço aos métodos de resolução de disputas, seja autocompositivos ou heterocompositivos.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A Resolução nº 345, de 9 de outubro de 2020, do Conselho Nacional de Justiça trouxe ao poder Judiciário como um todo o projeto “Juízo 100% Digital”.

O grande fator de implementação dessa ferramenta, além do avanço tecnológico que busca equiparar nosso Poder Judiciário aos de países mais desenvolvidos, é garantir o pleno acesso a Justiça de uma forma mais fácil, célere e econômica. Além disso, essa nova política judiciária traz maior grau de eficiência aos trabalhos realizados pelo poder Judiciário, não só na tramitação processual ou pré processual, mas, também nos meios autocompositivos e, claro, na prestação jurisdicional heterocompositiva.

Com isso, a distância geográfica não parece ser mais o problema. Todavia, as desigualdades econômicas poderão afetar drasticamente esse acesso à Justiça, caso não sejam viabilizados meios de acesso à estas portas eletrônicas de acesso à Justiça. O sistema e tribunal multiportas têm um princípio maior, a democratização da Justiça.

Por essa razão ao CNJ cabe regulamentar as disposições gerais sobre a prática eletrônica dos atos processuais, e aos Tribunais regulamentar as especificações consoante as possibilidades e necessidades de forma a melhor atender aos jurisdicionados.

O artigo 196, do Código de Processo Civil, preconiza que:

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

“Art. 196. Compete ao Conselho Nacional de Justiça e, supletivamente, aos tribunais, regulamentar a prática e a comunicação oficial de atos processuais por meio eletrônico e velar pela compatibilidade dos sistemas, disciplinando a incorporação progressiva de novos avanços tecnológicos e editando, para esse fim, os atos que forem necessários, respeitadas as normas fundamentais deste Código.”

Embora o CPC seja de 2015, já no ano de 2013 o Conselho Nacional de Justiça já disciplinava a matéria ao editar a Resolução nº 185/2013, que instituiu o Sistema Processo Judicial Eletrônico, baseando-se na Lei Federal nº 11.419/06.

Quanto a metodologia, citaremos alguns pontos importantes de forma bastante resumida:

- Para a distribuição, já no ato do ajuizamento da ação, a parte e seu advogado deverão fornecer endereço eletrônico e linha telefônica móvel celular, sendo admitida a citação, a notificação e a intimação por qualquer meio eletrônico, nos termos dos arts. 193 e 246, V, do Código de Processo Civil; O artigo 319, do CPC, prevê em seu inciso II, a necessidade de apresentação do endereço eletrônico, inclusive.

- Quando adotado o Juízo 100% digital, todos os atos processuais serão exclusivamente praticados por meio eletrônico e remoto por intermédio da rede mundial de computadores;

- A transformação em Juízo 100% Digital não altera a competência jurisdicional das unidades judiciárias;

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

- O artigo 3º da Resolução nº 345/2020, do CNJ, prevê que:

“Art. 3o A escolha pelo “Juízo 100% Digital” é facultativa e será exercida pela parte demandante no momento da distribuição da ação, podendo a parte demandada opor-se a essa opção até o momento da contestação.

§ 1o Após a contestação e até a prolação da sentença, as partes poderão retratar-se, por uma única vez, da escolha pelo “Juízo 100% Digital”.

§ 2o Em hipótese alguma, a retração poderá ensejar a mudança do juízo natural do feito, devendo o “Juízo 100% Digital” abranger todas as unidades jurisdicionais de uma mesma competência territorial e material.

- Caberá aos Tribunais fornecerem a completa infraestrutura de informática e telecomunicação necessárias ao adequado funcionamento das unidades judiciárias que forem incluídas no “Juízo 100% Digital”;

- Caberá aos Tribunais a regulamentação quanto aos critérios para a utilização dos equipamentos e instalações, de modo a garantir o amplo acesso à Justiça; Acerca desse ponto, faz-se importante ressaltar as disposições elencadas nos artigos 198 e 199 do CPC:

“Art. 198. As unidades do Poder Judiciário deverão manter gratuitamente, à disposição dos interessados, equipamentos necessários à prática de atos processuais e à consulta e ao acesso ao sistema e aos documentos dele constantes.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Parágrafo único. Será admitida a prática de atos por meio não eletrônico no local onde não estiverem disponibilizados os equipamentos previstos no *caput*.

Art. 199. As unidades do Poder Judiciário assegurarão às pessoas com deficiência acessibilidade aos seus sítios na rede mundial de computadores, ao meio eletrônico de prática de atos judiciais, à comunicação eletrônica dos atos processuais e à assinatura eletrônica.”

- Quando adotado o serviço “Juízo 100% Digital”, será obrigatória a prestação de serviços de “atendimento remoto durante o horário de expediente forense, por telefone, por e-mail, por videochamadas, por aplicativos digitais ou por outros meios de comunicação que venham a ser definidos pelo tribunal.¹⁰⁷”

- Todas as audiências e sessões realizados no “Juízo 100% Digital” serão necessária e exclusivamente por videoconferência;

- “O atendimento exclusivo de advogados pelos magistrados e servidores lotados no ‘Juízo 100% Digital’ ocorrerá durante o horário fixado para o atendimento ao público de forma eletrônica (...) observando-se a ordem de solicitação, os casos urgentes e as preferências legais.”¹⁰⁸

¹⁰⁷ Art. 4º, parágrafo único, Resolução nº 345/20, CNJ.

¹⁰⁸ Art. 6º, Resolução nº 345/20, CNJ.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

- O pedido de atendimento pelo advogado deverá ser devidamente registrado, com dia e hora, por meio eletrônico indicado pelo tribunal, devendo o tribunal responder em 48 horas, salvo os casos de urgência;

- Caberá aos tribunais acompanharem todos os resultados decorrentes do “Juízo 100% Digital”, seus indicadores de produtividade e celeridade, conforme determinado pelo Conselho Nacional de Justiça;

- Caso o tribunal implemente o “Juízo 100% Digital”, deverá comunicar ao CNJ no prazo de 30 dias;

- Após um ano da implementação, o “Juízo 100% Digital” deverá ser avaliado, cabendo ao tribunal a sua manutenção, ampliação ou descontinuidade, comunicando em todos os casos, ao CNJ.

- Todos os sistemas digitais adotados deverão observar e respeitar o princípio da publicidade, o acesso e a participação das partes e de seus procuradores, “inclusive nas audiências e sessões de julgamento, observadas as garantias da disponibilidade, independência da plataforma computacional, acessibilidade e interoperabilidade dos sistemas, serviços, dados e informações que o Poder Judiciário administre no exercício de suas funções.”¹⁰⁹

¹⁰⁹ Artigo 194, CPC/15.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

15.5. Ferramentas telepresenciais

Atualmente, em vista de todo exposto nos itens anteriores, cumpre-nos diferenciar o que vem a ser **telepresenciais e virtuais** no âmbito das resoluções de disputas e conflitos.

- **Ato processual ou pré-processual Telepresencial** é uma forma síncrona com a participação de advogados, partes, mediador, conciliador e ou magistrado;

- **Ato processual ou pré-processual Virtual:** é o realizado de forma síncrona (como sessão de julgamento, por exemplo) ou de forma assíncrona como um peticionamento ou emissão de uma sentença ou decisão nos autos. Ou seja, diferencia-se pela participação síncrona entre as partes, advogados, conciliadores, mediadores e julgadores.

Para uma sessão telepresencial ou virtual, poderão ser utilizadas as mais diversas ferramentas digitais destinadas a esse tipo de comunicação eletrônica, tais como whatsapp, Cisco Webex, Zoom Meeting, Google meeting, dentre tantas outras. Porém, é preciso observar, no âmbito dos tribunais, quais são as ferramentas oficialmente utilizadas.

Em regra, acreditamos que os tribunais terão, no futuro, suas próprias ferramentas de comunicação eletrônica.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

É possível que ocorram **atos processuais mistos**, com a presença física e telemática de partes, advogados, testemunhas, secretários de audiências, conciliadores, mediadores e/ou magistrados. Por exemplo, é possível que uma testemunha seja ouvida presencialmente em uma sala de audiência onde esteja presente apenas um secretário de audiência. E, magistrados, advogados e partes estejam todas ligadas de forma telepresencial à audiência ou sessão.

Isso, em razão da necessidade de se garantir o amplo acesso à Justiça, especialmente nos termos da própria Resolução 345/20, do CNJ que instituiu o “Juízo 100% Digital” e, também, nos termos do artigo 198, do CPC/15, por exemplo.

De qualquer forma, é importante que, em se tratando de processos e procedimentos eletrônicos as partes e advogados forneçam adequadamente todos os seus dados, tais como: endereço eletrônico e linha telefônica móvel celular.

Já, de outro lado, caberá ao Poder Judiciário informá-los adequadamente quanto as sessões de julgamento e audiências telepresenciais ou virtuais. Para tanto, deverá conter na intimação ou notificação eletrônicas:

- data e horário da sessão de julgamento;
- número de reunião (código de acesso);
senha da reunião;
- endereço virtual com acesso à videoconferência pela rede mundial de computadores (URL);
- endereço eletrônico da Unidade Judiciária;

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

- Telefones de contato da unidade judiciária para casos de problemas de conectividade ou outro que possa acontecer.

Além da intimação eletrônica, é importante, dentro do possível, que sejam informados os advogados e partes, por e-mail, contendo todos os itens acima descritos, caso a intimação eletrônica não seja realizada estritamente nos moldes do artigo 513, §2º, III ou do artigo 270, ambos do CPC: “Art. 270. As intimações realizam-se, sempre que possível, por meio eletrônico, na forma da lei.”

É o que prevê o artigo 20, da Resolução nº 234/16, do CNJ:

“Art. 20. Os sistemas de comunicação previstos nesta Resolução deverão conter funcionalidade que permita, em caráter informativo, efetivar a remessa de correspondência eletrônica (e-mail) aos que manifestarem interesse por esse serviço.”

A mesma Resolução nº 234/16, do CNJ, preconiza que:

“Art. 8º A Plataforma de Comunicações Processuais do Poder Judiciário é o ambiente digital próprio do destinatário da comunicação processual, mantido pelo CNJ na rede mundial de computadores.

§ 1º O cadastro na Plataforma de Comunicações Processuais do Poder Judiciário é obrigatório para a União, os Estados, o Distrito Federal, os Municípios e as entidades da administração indireta, bem como (...).

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

§ 2º O cadastro na Plataforma de Comunicações Processuais do Poder Judiciário, para o recebimento de citações, é facultativo para as pessoas físicas e jurídicas não previstas no parágrafo anterior.”

Nesse mesmo diapasão, a inteligência prevista no art. 246, também, do CPC/15¹¹⁰.

Além dessas utilizações, também não podemos olvidar do Balcão Digital, que também poderá se utilizar dessa ferramentas de comunicação telepresencial, bem como sistemas de *chatbot* para atendimentos automáticos e automatizados.

¹¹⁰ “Art. 246 - A citação será feita: (...) V - por meio eletrônico, conforme regulado em lei. § 1º Com exceção das microempresas e das empresas de pequeno porte, as empresas públicas e privadas são obrigadas a manter cadastro nos sistemas de processo em autos eletrônicos, para efeito de recebimento de citações e intimações, as quais serão efetuadas preferencialmente por esse meio. § 2º O disposto no § 1º aplica-se à União, aos Estados, ao Distrito Federal, aos Municípios e às entidades da administração indireta”

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

CAPÍTULO 16. A inteligência Artificial aplicada à solução de conflitos e disputas trabalhistas

16.1. Da Inteligência humana e as RNAs

Para se conhecer efetivamente os conceitos aceitáveis na ciência sobre IA, faz-se necessário compreender, primeiramente, o conceito de inteligência. A Inteligência Artificial busca retratar padrões e tornar possível o aprendizado de máquina. Para tanto entra em cena o importante e indispensável conceito de **Redes Neurais Artificiais ou RNAs**. RNAs espelham-se nas redes neurais naturais de modo a reproduzi-las em ambiente computacional. Por essa razão, torna-se imprescindível a compreensão das inteligências humanas e as metodologias do funcionamento do raciocínio, tornando-se as máquinas mais racionais possíveis.

Sob o viés etimológico, a palavra Inteligência advém da palavra latina *intellectus* que é congruência de *intelligere* (entender, compreender, depreender um sentido, racionalizar uma hipótese) e de *íntus* remetendo a noção de possibilidade de recepção, escolha, leitura ou introduzir. Daí o termo *intendere*.

Howard Gardner¹¹¹, importante psicólogo cognitivo e educacional (Harvard) traz em seus estudos 7 (sete) tipos específicos de inteligência que são, em resumo¹¹²:

¹¹¹ GARDNER, Howard. "A Multiplicity of Intelligences". Scientific American, 1998.

¹¹² GARDNER, Howard. *Inteligências múltiplas, a teoria na prática*. Porto Alegre: 2000.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

- **Inteligência Linguística:** capacidade criativa e de compreensão de correlacionar símbolos e palavras. Também, incluem-se as capacidades de atenção e de compreensão de vários pontos de vistas.
- **Inteligência Lógica:** capacidade de resolução de problemas complexos, de memorização e de adequação de respostas.
- **Inteligência Motora:** capacidade relacionada à expressão corporal, à noção de espaço, distância e profundidade.
- **Inteligência Espacial:** capacidade de criação mental, de imaginação, muito relacionada a capacidade de criação em 2D ou 3D.
- **Inteligência Musical:** capacidade de desenvolvimento dos sons musicais, sua recepção, criação e manifestação.
- **Inteligência Interpessoal:** capacidade de interações pessoais, como liderança e convencimento.
- **Inteligência Intrapessoal:** capacidade de liderança, porém, com viés de interação baseada no carisma, na empatia e na influência.

Mas, para compreender a inteligência humana que refletirá no sistema de RNA, se faz sumamente importante a compreensão de heurísticas de pensamento para a tomada de decisões e, claro, os tipos de raciocínios.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

16.2. Heurística de Pensamento e a IA

A inteligência Artificial busca um espelhamento a rede neural natural para compor uma rede neural artificial. Por isso a heurística de pensamento e de tomada de decisões se mostram essenciais para a compreensão adequada de mecanismos de IA.

Assim, a heurística é a busca pela resposta, utilizando-se de métodos de procura, de limites de procura e, claro, da tomada de decisão.

Dessa forma, o espelhamento da rede neural natural para uma rede neural artificial (RNA) é imprescindível para o desenho adequado de soluções possíveis com maximização dos resultados.

Apenas para melhor compreensão do tema recomendamos a leitura do item que dispomos sobre a heurística do pensamento na tomada de decisão.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

16.3. Do raciocínio e a IA

Antes de adentrarmos ao tema Inteligência Artificial (IA), é importante compreendermos, além das sete dimensões da estrutura da mente que existem variadas formas de raciocínio, isso também em razão da busca pela RNA (Rede Neural Artificial). O raciocínio lógico é o mais popularmente conhecido:

a) Raciocínio lógico.

Na análise do raciocínio lógico é considerada a capacidade de auferir uma conclusão, baseando-se em uma regra e uma premissa. Mas, essa simbiose pode se dar em três modalidades:

- **Dedução:** obtenção de uma **conclusão** correlacionando-se a premissa e a regra.
- **Indução:** observando-se os exemplos e repetições, compreende-se a **regra** mediante a análise da dinâmica havida entre a conclusão (resultado) e a premissa.
- **Abdução:** busca-se a explicação da **premissa** mediante a análise da conclusão e da regra.

Enfim, o raciocínio lógico embora seja bastante útil para o desenvolvimento da Inteligência Artificial, não é a modalidade mais adequada em razão da inúmeras variáveis e falibilidades que poderão surgir durante o processo, por isso, faz-se salutar a compreensão in passant sobre os tipos de raciocínio não-demonstrativos que seguem nos itens abaixo.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

b) Raciocínio revogável

É o raciocínio que, por mais que seja trabalhado, não produz um resultado ou conclusão completa ou perfeita. Padece de certeza quanto a sua eficiência em razão da falibilidade e da necessidade de correções. Isso em razão de que as conclusões podem superar as premissas postas e seus signos.

Nesse mesmo contexto, devem ser incluídos os tipos de raciocínios estatísticos e paraconscientes, sendo essa última de especial análise para a compreensão da IA.

c) Raciocínio paraconsciente

Essa modalidade de raciocínio, também denominada de lógica paraconsciente, retrata exemplo do estudo de lógicas não clássicas tradicionais ou heterodoxas, pois tem o potencial de descartar ou mesmo contrariar os princípios racionais da lógica, tais como: princípio da não-contradição (que impõe que o não podem haver resultados contraditórios em uma mesma equação de premissa e regra.) e princípio da explosão (no sentido de que numa mesma análise binária as conclusões decorrem de contradições.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

Decorre da máxima latina “*ex contradictione sequitur quodlibet*” que significa "de uma contradição, qualquer coisa segue". É uma análise perigosa para a IA pois poderá prejudicar os elementos de fractalidade (fractal) em suas conclusões e aprendizado de máquina ou computacional (*machine learning*). Assim, diante de quaisquer premissas e regras, haverá resultados impossíveis, destruindo a coletânea sistêmica de conclusões e, por consequência, toda a sinapse da rede neural artificial e sua racionalidade já desenvolvida.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

16.4. Modelo Estatístico linear generalizado (MLG)

Em paralelo a todo o exposto, entram, também em cena, os elementos indispensáveis relacionados ao **modelo linear generalizado (MLG)**. Esse modelo retrata uma conjunção de algumas técnicas de estatísticas que corroboram para a dinâmica de tratamento de múltiplas variáveis em suas conclusões. Isso potencializará com a adoção do **Método Iterativo**. Claro que, em análises de IA serão imprescindíveis muitas outras técnicas específicas relacionadas a estatísticas.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

16.5. Algoritmos

Em uma análise superficial, algoritmos decorrem do estudo da álgebra, matemática. É um conjunto de dados que visam solucionar um problema mediante passos pré-determinados e p

Métodos de desenvolvimento de algoritmos:

a) Método Iterativo

Método Iterativo computacional decorre da adoção de soluções similares ou com graus de aproximação que tendem a melhorar com a repetição contínua (por essa razão, também é conhecido como recursivo) e com sua execução. É um dos pontos elementares para o aprendizado de máquina, pois há uma convergência de padrões (calcados em premissas e regras) que direcionam à um resultado esperado e racional. Ou seja, artificialmente inteligente. Nasce assim, os algoritmos iterativos, comumente utilizados em processos de IA.

Essa rede de iterações, portanto, constroem a Rede Neural Artificial que será adotada pelo sistema.

Mas, em se tratando de IA, não se permite desconsiderar os demais métodos de desenvolvimento de algoritmos. Por isso citaremos resumidamente os mais importantes.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

b) Método Lógico

Baseado em sistema heurístico de RNAs que se patenteiam em raciocínio dedutivo com limites e mecanismos de controle. Ainda nesse contexto, esse é um dos ideais para o desenvolvimento de sistemas que buscam priorizar o princípio da correlação (pedido efetuado nos autos e sua sentença ou decisão). Trata-se, portanto, de elementar e fundamento para a programação lógica computacional que potencializa a RNA com a utilização, inclusive, de novos algoritmos decorrentes de *Backtracking* (algoritmos que descartam de plano conclusões sem a análises mais aprofundadas), com isso permite-se melhorias em casos de nós de terminais de árvores das RNAs.

c) Método por Aproximação ou Exato

Por esse método constroem-se algoritmos que tendem a buscar a conclusão mais exata possível. Não sendo possível, em razão da complexidade posta como premissa ou regra, faz-se uma busca pela aproximação. Deste modo, dá-se uma semelhança a heurística humana da solução de problemas que apresentam maiores níveis de complexidade, trazendo à baila, conclusões diversas, alternativas ou mesmo cumulativas.

É um método de funcionamento de algoritmo que se mostra indispensável para o desenvolvimento de uma RNA saudável, funcional e crescente no que tange ao aprendizado de máquina.

d) Método Determinístico ou não-determinístico

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Determinísticos são os algoritmos que demandam, diante de uma premissa e regra, uma conclusão e solução de um problema de forma exata, determinada e esperada. Já os não-determinísticos, buscam a solução do problema apresentado baseando-se a partir de deduções lógicas da RNA já desenvolvida. Busca delinear pontos de solução dos problemas de forma a selecionar os melhores caminhos para a solução do problema mediante o uso de estimativas pré-concebidas ou mesmo a serem calculadas. Mas, importante ressaltar que a divisão dos problemas em “fatias” reporta ao denominado método serial ou paralelo que dependerá do computador utilizado. Analisaremos esse método brevemente a seguir.

e) Método Serial ou Paralelo

Seriais são formas de algoritmo que tendem a solucionar o problema de forma linear, de modo similar ao sistema de árvore, no qual há um passo a passo de cumprimento de regras de negócios. Paralelos são os algoritmos que tendem a fatiar ou partilhar determinado (s) problema(s) para solucioná-lo de forma mais ágil e correta, com a busca por melhores alternativas possíveis. É uma estrutura de programação imperativa que atuam, em regra, com computadores de maior capacidade de núcleos. Compõe, também, a chamada computação paralela.

Assim, retornando ao algoritmo iterativo, nos faz constar que aqueles são plenamente passíveis de serem paralelos para a solução dos problemas apresentados.

16.6. A Jurimetria e a Inteligência Artificial

Jurimetria é a técnica que busca calcular e prever os resultados e procedimentos jurídicos baseando-se em sistemas estatísticos e algoritmo.

Foi desenvolvida por Nicolau Bernoulli, um matemático suíço, que em 1709 apresentou sua tese de doutorado sobre a teoria das probabilidades aplicada à justiça.

Em abril de 1949, foi publicado *no Journal of the State Bar Association* um importante artigo sobre o tema, intitulado *Jurimetrics - The Next Step Forward*, de autoria de Lee Loevigen. Ali fortalecia esse tão importante instituto.

Porém, apenas com o advento dos grandes avanços da tecnologia da informação, era da informática, foi possível o adequado aprimoramento e utilização dessa ferramenta baseada em algoritmos.

A base principal da Jurimetria é a estatística e seu tratamento.

Por exemplo, é possível cruzarem-se os dados normativos e jurisprudenciais e apurar os posicionamentos de forma estatística, para, então, proceder-se a uma tomada de decisão.

Mas, a Jurimetria tem muitas outras aplicações, claro, especialmente para auxiliar conjunto aos mecanismos eletrônicos de inteligência artificial (softwares) e o desenvolvimento do RNA.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

É possível, por exemplo, que sejam analisados estatisticamente todos os posicionamentos relacionados a condenações e valores de condenações de indenizações, de modo a viabilizar que haja o aprendizado de máquina (*machine learning*: capacidade digital de sistemas de inteligência artificial desenvolverem o aprendizado de forma sistêmica e consistente).

A jurimetria, em nosso entender, terá um papel muito importante para o transcurso a um mundo jurídico e de resolução de disputas e conflitos baseando-se na inteligência artificial.

Com a jurimetria, por exemplo, é possível identificar de forma estatística quais serão os próximos passos de um litigante em massa, os valores das propostas e os valores dos acordos realizados, de modo a compor um dos elementos para uma tomada de decisão.

O que existe, na realidade, são quatro formas de atuação da IA, com o que, em se tratando **de resolução de disputas on-line com inteligência artificial (RDO-IA)**:

- 1) Sistemas desenvolvidos para pensarem como humanos;
- 2) Sistemas desenvolvidos para atuarem como humanos;
- 3) Sistemas desenvolvidos para criação de heurísticas e sua aplicação, ou seja, com pensamento racional;
- 4) Sistemas desenvolvidos para criação de heurísticas e sua aplicação, porém, com atuação racional.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Essas são as atividades com o que a jurimetria poderia colaborar de forma grandiosa. É com a jurimetria que poderá haver o aprendizado de máquina com a inteligência jurídica humana.

Claro que a tudo isso deve ser englobado dentro de técnicas aprofundadas de gestão do conhecimento, de modo a organizar as “ideias” do sistema de IA, com análises sistêmicas entre dados tabelados, estruturados, não tabelados e não estruturados.

Seguramente, as demandas repetitivas e os casos que envolvam litigantes em massa serão os primeiros casos a serem incluídos, em nosso entender, em mecanismos para **resolução de disputas on-line com inteligência artificial**. Claro, esse seria apenas o começo. **Absolutamente todas as demandas, até mesmo as que envolvam situações emocionais ou, por mais específicas que sejam, poderão ser solucionadas pela inteligência artificial**. Ainda que esse estágio possa parecer distante, acreditamos que isso ocorrerá com certa brevidade no Poder Judiciário nacional, especialmente, em razão dos estudos ligados ao Projeto Victor (projeto de IA desenvolvido pelo STF).

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Porém, no que tange a conciliação e a mediação, o sistema e a sua capacidade de **aprendizado de máquina** é muito mais simplificado, especialmente, no que tange a **triagem e seleção de casos para conciliação, mediação ou julgamento**. Com isso, o aprendizado de máquina é realizado paulatinamente consoante os conjuntos de árvores de decisões que forem armazenadas, formando-se as chamadas florestas de rotação de árvores de decisão que, com as técnicas de *gradient boosting*, auxiliam a construção da inteligência artificial na tomada de decisão individualizada ou interativa.

Dentre os pontos básicos que são cruciais para o tabelamento ou estruturação dos dados em algoritmos são:

- Partes e advogados que têm e que não têm política de acordo;
- Partes e advogados que comparecem e que apresentem em audiência propostas de acordo viáveis em casos similares;
- Processos judiciais eletrônicos que os valores são aproximados ou que, em razão da análise dos algoritmo, costumam atingir a zona de potencial acordo, baseando-se em percentuais de aproximação;
- Processos judiciais eletrônicos em que o litígio verse apenas sobre cálculos e que seja razoavelmente aproximado, possibilitando-se o remanejamento dos valores para uma zona de potencial acordo, baseando-se em percentuais de aproximação.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

- Processos judiciais eletrônicos em que há valores depositados nos autos e que estão em fase recursais e que, diante das análises estatísticas, há possibilidade de análise via *mini-trial*¹¹³ e IA;

- Processos judiciais eletrônicos em que houve perícia sobre valores e que haja viabilidade de um acordo em razão das probabilidades da demanda e estrutura estatísticas de condenações em casos similares;

- Processos judiciais eletrônicos em que estejam em fase recursal discutindo assuntos sumulados e já com jurisprudência firmada no Regional;

- Processos judiciais eletrônicos em que uma ou ambas as partes já tenham manifestado alguma vontade em negociar a questão (abertura para a conciliação);

- Processos judiciais eletrônicos repetitivos ou de variação mínima, podendo ser julgados por IA, inclusive, em caso de impossibilidade de conciliação ou mediação assim reconhecida eletronicamente pelo sistema de IA;

¹¹³ “Segundo a *American Bar Association*, “Um *mini-trial* (mini-julgamento) é um processo privado e consensual em que os advogados de cada parte fazem uma breve apresentação do caso como se estivesse em um julgamento. As apresentações são observadas por um consultor neutro e por representantes (geralmente executivos de alto nível) de cada lado com autoridade para resolver a disputa. Ao final das apresentações, os representantes buscam dirimir a controvérsia. Se os representantes não resolverem o litígio, o consultor neutro, a pedido das partes, pode servir de mediador ou pode emitir uma opinião não vinculativa quanto ao resultado provável em tribunal.” Tradução realizada pelo autor.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

- Processos judiciais eletrônicos de litigantes em massa, observando-se os itens anteriores;

- Muitas outras variantes de algoritmos que possam ensinar o sistema a realizar uma adequada tomada de decisão.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

CAPÍTULO 17. A conciliação e a mediação trabalhista na Lei nº 14.112/20

17.1. Lei nº 14.112/20 - Enquadramento teórico

Há tempos o sistema jurídico nacional necessita de reforma no que tange a dinâmica voltada a recuperação judicial e falências.

Foram, então, desenhados os Projetos de Leis nº 4458, de 2020 e nº 6229/2005. Em suma, estes projetos foram aprovados parcialmente originando-se a Lei nº 14.112, que foi publicada em 24 de dezembro de 2020, no Diário Oficial.

A nova Lei, portanto, alterou substancialmente as leis nº: 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, 10.522, de 19 de julho de 2002, e 8.929, de 22 de agosto de 1994, atualizando-se o sistema de direito econômico nacional à legislação referente à recuperação judicial, à recuperação extrajudicial e à falência do empresário e da sociedade empresária.

Embora todas as alterações trazidas pela nova lei, adotaremos o foco epistemológico, para apenas, no que se refere a mediação e conciliação e as novas vertentes normativas.

Dessa forma, analisaremos os impactos que a nova diretriz legislativa nos trará no campo da mediação e conciliação.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

17.2. A conciliação e a mediação na Lei nº 14.112/20

Primeiramente, cumpre-nos salientar que a lei 14.112/20 utiliza os termos conciliação e mediação, dando ensejo a interpretação delimitada pelo Código de Processo Civil e Resolução 126/2010 do Conselho Nacional de Justiça, além da Lei 13.144/15 (Lei de Mediação).

Assim, brevemente, sob o aspecto positivista, podemos afirmar que:

Na conciliação, há a figura do conciliador. A atuação do conciliador se dará, “preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem”, consoante o disposto no §2º, do artigo 165 do CPC.

Já, em se tratando de mediação, dispomos da figura do mediador que “atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos’, conforme delimita o § 3º do artigo 165 do CPC.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A Lei 13.144/15, Lei de Mediação, já em seu artigo 1º, §1º conceitua a mediação: “Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.”

Na mesma diretriz, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho positivou os conceitos de mediação e conciliação, precisamente na Resolução 174/2016, em seu artigo 1º, incisos I e II. Vejamos:

“Art. 1º Para os fins desta resolução considera-se:

I – “Conciliação” é o meio adequado de resolução de disputas em que as partes confiam a uma terceira pessoa – magistrado ou servidor público por aquele sempre supervisionado –, a função de aproximá-las, empoderá-las e orientá-las na construção de um acordo quando a lide já está instaurada, com a criação ou proposta de opções para composição do litígio; (Redação dada pela Resolução CSJT n.º 252, de 22 de novembro de 2019)

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

II – “Mediação” é o meio adequado de resolução de disputas em que as partes confiam a uma terceira pessoa – magistrado ou servidor público por aquele sempre supervisionado –, a função de aproximá-las, empoderá-las e orientá-las na construção de um acordo quando a lide já está instaurada, sem a criação ou proposta de opções para composição do litígio; (Redação dada pela Resolução CSJT n.º 252, de 22 de novembro de 2019).”

Importante ressaltar que, tanto a conciliação quanto a mediação são atividades técnicas regulamentadas, devendo o mediador e conciliador ser devidamente cadastrado nos moldes do Código de Processo Civil, Lei de Mediação e Resolução 125/2010 do CNJ, salvo nos casos de conciliação e mediação trabalhistas que são regidas pela Resolução 174/2016. Em todos os casos a capacitação técnica é obrigatória em consonância com o implícito Princípio do Profissionalismo.

Feitas essas considerações, passaremos à análise dos impactos da Lei 14.112/20 no tratamento adequado dos conflitos e disputas, ou seja, no sistema multiportas de acesso à Justiça.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

17.3. O incentivo à conciliação e resolução pacífica dos conflitos

A lei nº 14.112/20 reforçou a ideia de incentivo à conciliação e mediação, bem como ao respeito às convenções de arbitragem. Assim, dispomos, na realidade, de um incentivo aos meios adequados ou alternativos de resolução de conflitos, em prol da harmonia e pacificação social. E isso foi essencial, pois, embora o Código de Processo Civil, Lei de mediações e Resolução 125/10 do Conselho Nacional de Justiça incentivem cabalmente a conciliação e mediação como formas de acesso à justiça via Sistema Multiportas, é necessário o reforço para essa situação especial que envolve a recuperação judicial e a falência.

Portanto, a lei 14.112/20 faz incentivo específico e expresso aos meios adequados de resolução de conflitos, nas modalidades de arbitragem, conciliação e mediação.

Nesse viés, é possível afirmar que o legislador acertou e modernizou o Sistema Multiportas de acesso à Justiça, com visão prospectiva a adoção de tratamentos adequados às soluções dos conflitos. E isso é muito importante. Traz, assim, grandes avanços ao universo jurídico processual.

Com efeito, a lei nº 14.112/20 elencou o artigo 20-A no texto da lei 11.101/05, conforme segue:

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

“Art. 20-A. A conciliação e a mediação deverão ser incentivadas em qualquer grau de jurisdição, inclusive no âmbito de recursos em segundo grau de jurisdição e nos Tribunais Superiores, e não implicarão a suspensão dos prazos previstos nesta Lei, salvo se houver consenso entre as partes em sentido contrário ou determinação judicial.”

E quanto a **arbitragem**, a lei em comento, em seu artigo 6º, garantiu que:

“§ 9º O processamento da recuperação judicial ou a decretação da falência não autoriza o administrador judicial a recusar a eficácia da convenção de arbitragem, não impedindo ou suspendendo a instauração de procedimento arbitral.”

Logo, foram observados amplamente os ângulos especiais relacionados ao Sistema Multiportas de acesso à Justiça.

Porém, deve-se analisar que no artigo 20-A, garantiu-se, além do Princípio da Conciliação o Princípio da Celeridade, na medida em que menciona que a conciliação ou mediação não implicarão na suspensão dos prazos previstos na Lei em comento.

Essa harmonização é, no entanto, remodelada se houver consenso entre as partes em sentido contrário ou, ainda, determinação judicial.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Se as partes entenderem necessário suspender prazos isso será possível, desde que haja consenso. Também, em casos de determinação judicial poderá haver a suspensão dos prazos. Um exemplo bem simples, seriam os casos em que haja recursos paralelos em instâncias superiores, com designação de sessão de conciliação naquela instância. Poderá o juiz da 1.a instância, por exemplo, suspender prazos para aguardar a conciliação ou mediação, por exemplo.

Porém, essa suspensão de prazos não tem previsão, nessa lei, para os casos de arbitragem. Entendemos que caberá ao magistrado analisar caso a caso de forma a suprir essa lacuna.

Mas, o que precisamos deixar claro é que o incentivo a conciliação e a mediação é um poder-dever de todos participantes do processo. Isso em razão do princípio da conciliação previsto no artigo 3º, §§ 2º e 3º.

Quanto aos advogados, há ainda, a incidência do artigo 2º do Código de Ética dos Advogados:

“Art. 2º (...)

Parágrafo único. São deveres do advogado:

(...)

VI - estimular, a qualquer tempo, a conciliação e a mediação entre os litigantes, prevenindo, sempre que possível, a instauração de litígios;”

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

O artigo 3º, em seu § 3º, por sua vez, prevê o princípio da conciliação:

“§ 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.”

Esse poder-dever dos envolvidos no processo, representa, na realidade, uma instrumentalização e operacionalização mediante posituação do dentro do rito previsto na lei federal nº 11.101/05 (Lei de Recuperação de Empresas e Falências).

No tópico seguinte analisaremos o sistema multiportas em si, para termos uma melhor compreensão sobre o tema.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

17.4. Do Sistema Multiportas na Lei 11.101/05 (com as alterações da Lei 12.112/20)

Vimos nos tópicos anteriores o claro objetivo do legislador da Lei 14.112/20 no que diz respeito a aplicação das chamadas ADRs aos processos de recuperação empresarial e falimentares.

ADR é a abreviatura de *Alternative Dispute Resolution* ou, no Brasil, chamados de Meios Alternativos de Resolução de Controvérsias” (MASCs) ou, também, Meios Extrajudiciais de Resolução de Controvérsias (MESCs). Há outras terminologias que remontam a mesma ideia genérica do sistema multiportas.

Mas, quando analisamos o sistema multiportas não se pode olvidar que esse sistema é composto por alguns pilares fundamentais e equilibrantes da Justiça, tais como:

- Amplo acesso à Justiça (Acesso à uma ordem jurídica justa);
- Princípio universal da paz ou pacificação social;
- Princípio da conciliação;
- Tratamento adequado de disputas e conflitos;
- Inafastabilidade do Poder Judiciário;
- Múltiplas portas de acesso à Justiça;
- Princípio da humanização das relações jurídicas;

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

- Princípio da felicidade e bem-estar social.

Todos esses pilares se equilibram entre si, trazendo aos litigantes maiores chances de êxito na obtenção da pacificação e consequente satisfação de seus interesses pretendidos.

Um dos pontos mais marcantes do sistema multiportas é o amplo acesso à Justiça através de portas que conduzam a caminhos e tratamentos adequados das relações conflitivas, sob o enfoque da humanização das relações jurídicas e em busca da pacificação social.

Segundo Bastos (1999), no Brasil, o amplo acesso à justiça como garantia constitucional constou pela primeira vez na Constituição de 1946.

Para melhor interpretação do sistema multiportas na Lei nº 14.112/20, faremos um breve resumo elucidativo sobre o sistema Multiportas. O sistema Multiportas decorre dos amplos estudos realizados pelo professor Frank Sander (Faculdade de Direito de Harvard, 1976). Sander utilizava os termos Tribunal Multiportas ou "centro abrangente de justiça" o que foi aprimorado pela *American Bar Associate* ao desenvolver o *Mult-Door Program*, ou seja, um programa de acesso a Justiça através de múltiplas portas e caminhos.

Segundo o site oficial da *American Bar Associate*:

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

"O nome "Multi-Door" vem do conceito de tribunal multiportas, que prevê um tribunal com várias portas ou programas de resolução de disputas. Os casos são encaminhados pela porta apropriada para resolução. Os objetivos de uma abordagem multiportas são fornecer aos cidadãos acesso fácil à justiça, reduzir atrasos e fornecer *links* para serviços relacionados, disponibilizando mais opções através das quais as disputas podem ser resolvidas."

O sistema Mutiportas de acesso à justiça revolucionou o sistema de Administração da Justiça possibilitando um adequado manejo nas políticas públicas judiciárias dos Estados Unidos. Em 1976 o sistema lá nascia e se desenvolvia rapidamente.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

No Brasil, conforme estudado alhures nesta obra em capítulo apropriado, o sistema Multiportas foi definitivamente positivado como política judiciária de tratamento adequado de conflitos, com o advento da Resolução 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça. Isso já no último ano da década da Paz (ONU). Claro que já dispúnhamos de outros dispositivos legais que fomentaram as ADRs e, por conseguinte, o sistema multiportas, tais como: todo histórico da Justiça do Trabalho, a conciliação nos dissídios coletivos, as Comissões de Conciliação Prévias, Lei de arbitragem, dentre outras. Porém, foi a Resolução nº 125/2010, do Conselho Nacional de Justiça que inaugurou efetivamente a Política Judiciária de Tratamento Adequado de Conflitos e Disputas. O normativo não foi e não é suficiente. Ainda há muito a evoluir nesse campo de Administração da Justiça.

Como se percebe, o Brasil adotou essa sistemática de política judiciária positivada no sistema de Administração da Justiça brasileiro tão somente no ano de 2010, ou seja, no último ano da Década da Paz - ONU.

Mas, mesmo tardia a plena adoção do *sistema Mult-Door Dispute Resolution*, essa medida trouxe grandes e notórios avanços à política judiciária brasileira e, em especial, aos novos meios de Administração da Justiça e suas metodologias de gestão estratégica baseados em métodos consensuais de resolução de conflitos e disputas. Isso, claramente, potencializou os princípios da conciliação e acesso à Justiça, tornando-os linhas mestras, diretrizes para o tratamento do conflito ou da disputa.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

No caso vertente, a Lei 14.112/20, trouxe o rito do processo de recuperação empresarial e falimentar nesse mesmo contexto ideológico de Administração de Justiça, **incentivando o uso das ADRs, como conciliação, mediação e arbitragem.**

Essa linha ideológica (Sistema Multiportas) que foi positivada reflete de forma significativa a mudança de cultura da sentença para uma Cultura de Paz e pacificação. Agora, os litigantes figuram como os maiores protagonistas para a solução de suas próprias demandas. O caminho para o acesso e atingimento do ideal de Justiça ficou mais fácil.

Houve assim, com a adoção positivada do tratamento adequado das disputas e conflitos encurtou-se o caminho de acesso à Justiça no sistema de recuperação empresarial e falimentar adotado pelo Brasil. Sob o enfoque o direito econômico isso, seguramente, trará grandes avanços ao desenvolvimento nacional empresarial e, claro, sob a égide primordial da satisfação dos interesses e maiores chances de consecução da efetividade da Justiça buscada. Mas, e quanto a inafastabilidade do controle jurisdicional (inciso XXXV do art. 5o da Constituição Federal) frente ao sistema multiportas?

Entendemos que há plena harmonia, representando a inafastabilidade do poder jurisdicional um dos pilares de sustentação de todo complexo caminho que conduz à Justiça. Há uma plena harmonia ideológica-normativa, não só dentro do sistema normativo pátrio, mas, também entre os poderes constituídos.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Nesse sentido, Didier Júnior (2017, p. 305) traz à tona essa dinâmica de incentivo ao uso dos meios de autocomposição. Vejamos:

"O Poder Legislativo tem reiteradamente incentivado a autocomposição, com a edição de diversas leis neste sentido. O CPC ratifica e reforça essa tendência:

a) dedica um capítulo inteiro para regular a mediação e a conciliação (arts. 165-175);

b) estrutura o procedimento de modo a pôr a tentativa de autocomposição como ato anterior ao oferecimento da defesa pelo réu (arts. 334 e 695, do CPC);

c) permite a homologação judicial de acordo extrajudicial de qualquer natureza (art.515, III; art. 725, VIII, do CPC);

d) permite que, no acordo judicial, seja incluída matéria estranha ao objeto litigioso do processo (art. 515, § 2º, do CPC); e) permite acordos processuais (sobre o processo, não sobre o objeto do litígio) atípicos (art. 190, do CPC)."

Agora, com o advento da lei 12.112/20, a Lei de Recuperação Empresarial e Falências passa a compor esse forte viés de incentivo às formas e mecanismos de autocomposição.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

17.5. Das conciliações e mediações antecedentes ou incidentais

Como vimos nos capítulos anteriores, a lei 14.112/20 trouxe ao processo de recuperação empresarial o incentivo à conciliação e mediação.

Esse incentivo elencou a conciliação e mediação como ferramentas de uso necessário nas modalidades: antecedentes ou incidentais. Vejamos:

a) Conciliações antecedentes ou pré-processuais:

Antecedentes ou pré-processuais, são as conciliações ou mediações, em regra, extrajudiciais que antecedem a distribuição da ação judicial. É a conciliação ou mediação preventiva, para evitar o processo judicial. Ou seja, antes da judicialização do conflito. Apenas para fins técnicos, a conciliação ou mediação pré-processual trata o conflito. O conflito judicializado passa ser denominado, tecnicamente, de disputa. Essa modalidade é, em regra, extrajudicial, sendo a exceção os casos previstos, por exemplo, no artigo 3º da Lei 13.140/15 e os casos previstos nos artigos 855-B a 855 -E.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

As conciliações ou mediações pré-processuais poderão ser realizadas nos moldes da lei 13.140/15 e do CPC eis que encontram perfeita simetria com a lei 11.101/05 com as alterações da lei 12.112/20. Cabível, nesse prisma, a interpretação sistêmica que é toda costurada com o princípio da conciliação.

Outra situação interessante, é o caso da Reclamação Pré-Processual (RPP), com o qual os Centros Judiciários de Solução de Conflitos (CEJUSCs) iniciam a conciliação ou mediação pré-processual. No entanto, este modelo, chamaria de misto, pois inicia com RPP e, não havendo acordo ou ausência das partes, há o arquivamento do procedimento (não há processo). Se houver acordo, vai para homologação por sentença, passando a ter a análise judicial homologatória do acordo.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

No mesmo sentido, ocorre na Justiça do Trabalho, aos Tribunais que adotaram a metodologia de Reclamação Pré-Processual, consoante a Recomendações CSJT.GVP 1 e 2/2020, editadas pela Vice-Presidência do Conselho Superior da Justiça do Trabalho. **Na Justiça do Trabalho**, por exemplo, quando há o RPP, se não for homologado o acordo, há o arquivamento. **Se homologar o acordo, será preciso converter o RPP em procedimento de jurisdição voluntária, homologação de transação extrajudicial (HTE)**, previsto nos artigos 855-B a 855-E. Com isso, a homologação do acordo garante o status de título executivo judicial trabalhista. Quanto ao aspecto trabalhista, a lei nº 14.112/20, incluiu os créditos trabalhistas na recuperação empresarial extrajudicial. No mesmo sentido, dispõe a Resolução 288/21, do CSJT¹¹⁴. Ainda no que tange a conciliação pré-processual, não podemos nos esquecer das câmaras privadas de mediação e conciliação, bem como dos conciliadores e mediadores extrajudiciais, que poderão atuar nas fases pré-processual ou quando já houver processo em trâmite, inclusive, desde que não seja processos trabalhistas.

¹¹⁴ Art. 12. Podem ser submetidos ao procedimento de mediação pré-processual os conflitos individuais e coletivos, a cargo dos respectivos CEJUSCs-JT de primeiro e segundo graus, bem como aos NUPEMECs-JT, conforme o caso, mediante registro próprio no Sistema PJe-JT, e com garantia de cômputo na produtividade do respectivo magistrado condutor do procedimento. I - Na hipótese de êxito na mediação pré-processual, deverá ser convertido o procedimento (ou efetuado o registro), com os mesmos efeitos da classe Homologação de Transação Extrajudicial (HTE), no Sistema PJe-JT. II - Caso o trabalhador e/ou empregador estejam sem assistência de advogado, na mediação pré-processual, a condução do procedimento deverá ser feita, necessariamente, pelo juiz supervisor do CEJUSC-JT respectivo.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Uma situação peculiar é a ditada pela Lei 9.099/95. Os casos que se enquadrarem na lei federal nº 9.099/95 (Lei dos Juizados Especiais), poderão ser, também, passíveis de conciliação ou mediação pré-processual. O artigo 57 da Lei dos Juizados Especiais disciplina o assunto:

“Art. 57. O acordo extrajudicial, de qualquer natureza ou valor, poderá ser homologado, no juízo competente, independentemente de termo, valendo a sentença como título executivo judicial.

Parágrafo único. Valerá como título extrajudicial o acordo celebrado pelas partes, por instrumento escrito, referendado pelo órgão competente do Ministério Público.”

Mas, cumpre-nos lembrar que o inciso IV, do artigo 784, do CPC, traz como título executivo extrajudicial: “o instrumento de transação referendado pelo Ministério Público, pela Defensoria Pública, pela Advocacia Pública, pelos advogados dos transatores ou por conciliador ou mediador credenciado por tribunal;”

Todas essas modalidades de conciliação e mediação poderão ter eficiência na dinâmica interpretativa em prol da conciliação e mediação.

Como se percebe, há muitas portas de acesso à Justiça.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

O que nos importa, além desses casos que podem ocorrer a conciliação pré-processual, antecedente, é que o ponto de referência para a consideração quanto a qualidade de conciliação ou mediação antecedente é se foi ou não distribuída a ação judicial de recuperação empresarial.

b) Incidentais (durante o curso do processo):

As conciliações e mediações poderão, também, ser incidentais ao processo de recuperação empresarial. Trata-se da conciliação ou mediação judicial, mas que poderá ser realizada judicialmente ou extrajudicial. Ou seja, é a conciliação ou mediação realizada no curso do processo de recuperação judicial, mas que poderá ser realizada nos CEJUSCs (judiciais), pelo próprio juízo da recuperação judicial ou, ainda, de forma extrajudicial, em câmaras privadas de mediação e conciliação ou com mediadores ou conciliadores privados, porém, no curso do processo de recuperação judicial, frise-se.

Nesse campo, a resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça, prevê em seu artigo 8º, §1º que:

“Art. 8º Os tribunais deverão criar os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (Centros ou Cejuscs), unidades do Poder Judiciário, preferencialmente, responsáveis pela realização ou gestão das sessões e audiências de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão. (Redação dada pela Emenda nº 2, de 08.03.16)

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

§ 1º As sessões de conciliação e mediação pré-processuais deverão ser realizadas nos Centros, podendo as sessões de conciliação e mediação judiciais, excepcionalmente, serem realizadas nos próprios juízos, juzgados ou varas designadas, desde que o sejam por conciliadores e mediadores cadastrados pelo Tribunal (inciso VII do art. 7º) e supervisionados pelo juiz coordenador do Centro (art. 9º). (Redação dada pela Resolução nº 326, de 26.6.2020)”

Na Justiça do Trabalho, deve-se observar as disposições elencadas nas Resoluções nº 174/16, 141/20 e 288/21, todas do CSJT. E, quanto a competência para a homologação dos acordos trabalhistas em processos em recuperação empresarial, entendemos que continua sendo da Justiça do Trabalho, *ex vi* do disposto do artigo 114 da Constituição Federal de 1988.

A lei 14.112/20, incorporou na Lei 11.101/05 a possibilidade de realização de conciliação e mediação **anteriores** ou **incidentais** aos processos de recuperação judicial, notadamente:

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

- Em casos de disputas entre sócios e acionistas de sociedade em dificuldades econômicas ou em recuperação judicial, em casos de credores não sujeitos à recuperação judicial (nos termos dos §§ 3º e 4º do art. 49 da Lei 11.101/05), ou credores extraconcursais; A conciliação é incentivada nas formas pré-processuais e processuais nos seguintes casos:

- Tratando-se de conflitos que envolvam concessionárias ou permissionárias de serviços públicos que já estejam em recuperação judicial e órgãos reguladores ou entes públicos municipais, distritais, estaduais ou federais;

- Em casos que se tratar de créditos extraconcursais contra empresas em recuperação judicial durante período de vigência de estado de calamidade pública, a fim de permitir a continuidade da prestação de serviços essenciais;

- Nos casos de negociação de dívidas e respectivas formas de pagamento entre a empresa em dificuldade e seus credores, em caráter antecedente ao ajuizamento de pedido de recuperação judicial.

- Tratando-se de conflitos que envolverem concessionárias ou permissionárias de serviços públicos que já estejam em recuperação judicial e órgãos reguladores ou entes públicos municipais, distritais, estaduais ou federais;

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

É importante ressaltar que o artigo 37 da Lei 13.140/05, traz a faculdade “aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios, suas autarquias e fundações públicas, bem como às empresas públicas e sociedades de economia mista federais, submeter seus litígios com órgãos ou entidades da administração pública federal à Advocacia-Geral da União, para fins de composição extrajudicial do conflito”.

Um outro ponto essencial, em se tratando de conciliação e mediação pré-processual que envolva entes da Administração Pública, é a vedação trazida no artigo 38 da Lei 13.140/15, o qual, mesmo em se tratando de recuperação judicial ou falências, entendemos plenamente aplicável. vejamos:

“Art. 38. Nos casos em que a controvérsia jurídica seja relativa a tributos administrados pela Secretaria da Receita Federal do Brasil ou a créditos inscritos em dívida ativa da União:

I - não se aplicam as disposições dos incisos II e III do caput do art. 32;

II - as empresas públicas, sociedades de economia mista e suas subsidiárias que explorem atividade econômica de produção ou comercialização de bens ou de prestação de serviços em regime de concorrência não poderão exercer a faculdade prevista no art. 37;

III - quando forem partes as pessoas a que alude o caput do art. 36:

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

a) a submissão do conflito à composição extrajudicial pela Advocacia-Geral da União implica renúncia do direito de recorrer ao Conselho Administrativo de Recursos Fiscais;

b) a redução ou o cancelamento do crédito dependerá de manifestação conjunta do Advogado-Geral da União e do Ministro de Estado da Fazenda.

Parágrafo único. O disposto neste artigo não afasta a competência do Advogado-Geral da União prevista nos incisos VI, X e XI do art. 4º da Lei Complementar nº 73, de 10 de fevereiro de 1993, e na Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. (Redação dada pela Lei nº 13.327, de 2016) (Produção de efeito)”

De fato, a ideologia e diretriz mestra do Código de processo Civil é o princípio da conciliação, tanto é assim que traz em seu contexto vários dispositivos sobre o tema. Cumpre afirmar que a regra é a tentativa de conciliação e mediação, pré processual, endo processual, judicial ou extrajudicial. A exceção é a ausência de tentativa de conciliação e mediação, nos termos do artigo 334, do CPC/15.

Porém, quando se trata de direitos que envolvem a Administração Pública, temos que ter maior cautela na análise. Há posicionamentos jurídicos que contrapõem o princípio da conciliação diante do princípio da indisponibilidade do interesse público.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Além dos preceitos citados da Lei 13.140/15, é importante termos em mente as disposições relacionadas a cada ente federativo. Por exemplo, quanto a União, a Advocacia Geral da União criou a Câmara de Mediação e de Conciliação da Administração Pública Federal – CCAF/AGU, através do Ato Regimental AGU nº 05, de 27 de setembro de 2007. Houve várias alterações em prol da pacificação dos conflitos envolvendo essa esfera da Administração Pública. Em 2010, adveio o Decreto nº 7.392, de 13 de dezembro de 2010, fortalecendo ainda mais o fomento da União em favor da conciliação e mediação. Esse Decreto, ampliou a atuação e competência da CCAF/AGU podendo haver tentativa de conciliação e mediação em conflitos/disputas:

- Judicializadas;
- Controvérsias administrativas

No entanto, essa conciliação e mediação é limitada aos casos que envolvam entes e órgãos da Administração Pública Federal, bem como entre esses e a Administração Pública dos Estados, do Distrito Federal, e dos Municípios (sem o limitador do número de habitantes).

Ainda sobre a conciliação e mediação envolvendo a Fazenda Pública, podemos citar o enunciado nº 17, da I Jornada de Direito Processual Civil/2017:

“17. A Fazenda Pública pode celebrar convenção processual, nos termos do art. 190.”

O artigo 190 do CPC/15, por sua vez, disciplina que:

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

“Art. 190. Versando o processo sobre direitos que admitam autocomposição, é lícito às partes plenamente capazes estipular mudanças no procedimento para ajustá-lo às especificidades da causa e convencionar sobre os seus ônus, poderes, faculdades e deveres processuais, antes ou durante o processo.

Parágrafo único. De ofício ou a requerimento, o juiz controlará a validade das convenções previstas neste artigo, recusando-lhes aplicação somente nos casos de nulidade ou de inserção abusiva em contrato de adesão ou em que alguma parte se encontre em manifesta situação de vulnerabilidade.”

Esse preceito deve ser interpretado sistematicamente com o artigo 8º, da Lei 12.153/2009, que expressamente incentiva a conciliação em casos de Juizados Especiais:

“Art. 8. Os representantes judiciais dos réus presentes à audiência poderão conciliar, transigir ou desistir nos processos da competência dos Juizados Especiais, nos termos e nas hipóteses previstas na lei do respectivo ente da Federação.”

E ainda, no mesmo diapasão hermenêutico, com o parágrafo único do artigo 10 da Lei nº 10.259/2001 (Lei dos Juizados Especiais Federais). Vejamos:

“Art. 10. As partes poderão designar, por escrito, representantes para a causa, advogado ou não.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Parágrafo único. Os representantes judiciais da União, autarquias, fundações e empresas públicas federais, bem como os indicados na forma do caput, ficam autorizados a conciliar, transigir ou desistir, nos processos da competência dos Juizados Especiais Federais.”

Mas, em que pese haja forte incentivo legal para a conciliação em conflitos em que figure a Administração Pública, é preciso, para que seja válida a negociação com a completa observância do ato normativo específico que autorize a conciliação e mediação em certas situações ou casos delineados na norma.

Outro ponto interessante a ser debatido nos tribunais nacionais, são os casos em que a Administração Pública apresenta perante o juízo informativo sobre os casos em que podem e que não podem realizar acordos. Nesses casos, estaria o juízo competente designar audiência de conciliação em processos previstos na Lei 14.112/20?

Pois bem, por analogia, poderemos adotar o entendimento previsto no enunciado nº 24 da I Jornada de Direito Processual Civil/2017, *in verbis*:

“24. Havendo a Fazenda Pública publicizado ampla e previamente as hipóteses em que está autorizada a transigir, pode o juiz dispensar a realização da audiência de mediação e conciliação, com base no art. 334, § 4º, II, do CPC, quando o direito discutido na ação não se enquadrar em tais situações.”

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

De fato, parece ser a interpretação mais aceitável, pois evitará atos desnecessários e indevidos nos autos o que contrariaria os princípios da economia e celeridade processuais.

Mas, e quanto ao administrador judicial diante da publicização dos casos em que a Fazenda Pública pode ou não realizar o acordo como deverá proceder?

Entendemos que, mesmo o § 3º, do artigo 22, da Lei 14.112/20, prever que ao administrador judicial compete, sob a fiscalização do juiz e do Comitê, além de outros deveres que esta Lei lhe impõe, “estimular, sempre que possível, a conciliação, a mediação e outros métodos alternativos de solução de conflitos relacionados à recuperação judicial e à falência, respeitados os direitos de terceiros, na forma do § 3º do art. 3º da Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015 (Código de Processo Civil)”, este deverá, necessariamente comunicar ao magistrado a situação e este deverá decidir quanto ao cabimento ou não da tentativa de conciliação ou mediação no rito previsto na Lei 14.112/20.

No que tange a transação de natureza tributária, deverá observar as disposições elencadas no artigo 10-C da Lei nº 10.522/02, desde que observados os requisitos do artigo 5º da Lei nº 14.112/20. Vale ressaltar, que o §6º, do artigo 5º, da Lei nº 14.112/20, preconiza que:

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

“§ 6º Fica permitido aos devedores em recuperação judicial, no prazo de 60 (sessenta) dias, contado da entrada em vigor desta Lei, solicitar a repactuação do acordo de transação resolutiva de litígio formalizado anteriormente, desde que atendidos os demais requisitos e condições exigidos na Lei nº 13.988, de 14 de abril de 2020, e na respectiva regulamentação.”

O artigo 10-C, da Lei nº 10.522/02 foi Incluído pela Lei nº 14.112, de 2020, e, embora extenso, colocaremos o seu conteúdo para melhor dinâmica e compreensão. Vejamos:

“Art. 10-C. Alternativamente ao parcelamento de que trata o art. 10-A desta Lei e às demais modalidades de parcelamento instituídas por lei federal porventura aplicáveis, o empresário ou a sociedade empresária que tiver o processamento da recuperação judicial deferido poderá, até o momento referido no art. 57 da Lei nº 11.101, de 9 de fevereiro de 2005, submeter à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional proposta de transação relativa a créditos inscritos em dívida ativa da União, nos termos da Lei nº 13.988, de 14 de abril de 2020, observado que:

I - o prazo máximo para quitação será de até 120 (cento e vinte) meses, observado, no que couber, o disposto no § 3º do art. 11 da Lei nº 13.988, de 14 de abril de 2020;

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

II - o limite máximo para reduções será de até 70% (setenta por cento);

III - a apresentação de proposta ou a análise de proposta de transação formulada pelo devedor caberá à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, em juízo de conveniência e oportunidade, obedecidos os requisitos previstos nesta Lei e em atos regulamentares, de forma motivada, observados o interesse público e os princípios da isonomia, da capacidade contributiva, da transparência, da moralidade, da livre concorrência, da preservação da atividade empresarial, da razoável duração dos processos e da eficiência, e utilizados como parâmetros, entre outros:

a) a recuperabilidade do crédito, inclusive considerando eventual prognóstico em caso de falência; (Incluído pela Lei nº 14.112, de 2020)

b) a proporção entre o passivo fiscal e o restante das dívidas do sujeito passivo; e

c) o porte e a quantidade de vínculos empregatícios mantidos pela pessoa jurídica;

IV - a cópia integral do processo administrativo de análise da proposta de transação, ainda que esta tenha sido rejeitada, será encaminhada ao juízo da recuperação judicial;

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

V - os seguintes compromissos adicionais serão exigidos do proponente, sem prejuízo do disposto no art. 3º da Lei nº 13.988, de 14 de abril de 2020:

- a) fornecer à Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional informações bancárias e empresariais, incluídas aquelas sobre extratos de fundos ou aplicações financeiras e sobre eventual comprometimento de recebíveis e demais ativos futuros;
- b) manter regularidade fiscal perante a União;
- c) manter o Certificado de Regularidade do FGTS;
- d) demonstrar a ausência de prejuízo decorrente do cumprimento das obrigações contraídas com a celebração da transação em caso de alienação ou de oneração de bens ou direitos integrantes do respectivo ativo não circulante;

VI - a apresentação da proposta de transação suspenderá o andamento das execuções fiscais, salvo oposição justificada por parte da Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional, a ser apreciada pelo respectivo juízo; e;

VII - a rescisão da transação por inadimplemento de parcelas somente ocorrerá nas seguintes hipóteses:

- a) falta de pagamento de 6 (seis) parcelas consecutivas ou de 9 (nove) parcelas alternadas; e

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

b) falta de pagamento de 1 (uma) até 5 (cinco) parcelas, conforme o caso, se todas as demais estiverem pagas.

§ 1º O limite de que trata o inciso I do caput deste artigo poderá ser ampliado em até 12 (doze) meses adicionais quando constatado que o devedor em recuperação judicial desenvolve projetos sociais, nos termos da regulamentação a que se refere a Lei nº 13.988, de 14 de abril de 2020.

§ 2º O disposto neste artigo aplica-se, no que couber, aos créditos de qualquer natureza das autarquias e das fundações públicas federais.

§ 3º Na hipótese de os créditos referidos no § 2º deste artigo consistirem em multa decorrente do exercício de poder de polícia, não será aplicável o disposto no inciso I do § 2º do art. 11 da Lei nº 13.988, de 14 de abril de 2020.

§ 4º Os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão, por lei de iniciativa própria, autorizar que o disposto neste artigo seja aplicado a seus créditos.”

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

CAPÍTULO 18. Resolução de disputas em precatórios

18.1. Acordos trabalhistas em precatórios

Dívidas trabalhistas havidas contra municípios, estados e União, são pagas através de precatórios, consoante o disposto no artigo 100, da Constituição Federal:

“Art. 100. Os pagamentos devidos pelas Fazendas Públicas Federal, Estaduais, Distrital e Municipais, em virtude de sentença judiciária, far-se-ão exclusivamente na ordem cronológica de apresentação dos precatórios e à conta dos créditos respectivos, proibida a designação de casos ou de pessoas nas dotações orçamentárias e nos créditos adicionais abertos para este fim. (...)”

Precatórios podem ser:

- de natureza **alimentar ou alimentícia** e;
- de natureza **não-alimentar**.

Normalmente, os créditos trabalhistas são de natureza alimentar, cabendo a análise a cada caso.

O §1º, do artigo 100, da Constituição Federal elenca que:

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

“§ 1º Os débitos de natureza alimentícia compreendem aqueles decorrentes de salários, vencimentos, proventos, pensões e suas complementações, benefícios previdenciários e indenizações por morte ou por invalidez, fundadas em responsabilidade civil, em virtude de sentença judicial transitada em julgado, e serão pagos com preferência sobre todos os demais débitos, exceto sobre aqueles referidos no § 2º deste artigo.”

Os precatórios trabalhistas são requisitados pelo Poder Judiciário Trabalhista, observando-se sua competência.

Todos os precatórios seguem uma ordem cronológica de pagamento, mas, há a divisão de prioridade entre os de natureza alimentar e os de natureza não-alimentar. Além disso, há previsão constitucional de pagamento prioritário aos maiores de 60 anos ou que apresentem deficiência física ou portador de doença grave, conforme dispuser a lei. Ressalte-se que a prioridade não abrange todo o crédito contra a fazenda pública, mas tão somente até o limite de três vezes o valor previsto em lei para as Requisições de Pequeno-Valor. O restante é pago na ordem de precatórios, nos termos do §2º, do artigo 10, da Constituição Federal.

Mas, com o advento da emenda Constitucional nº 94/2016, entre 4 de dezembro de 2017 e 31 de dezembro de 2024, passou a ser possível a realização de conciliação ou mediação em precatórios, desde que observados os ditames elencados no artigo 100, §20, da Constituição Federal:

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

“§ 20. Caso haja precatório com valor superior a 15% (quinze por cento) do montante dos precatórios apresentados nos termos do § 5º deste artigo, 15% (quinze por cento) do valor deste precatório serão pagos até o final do exercício seguinte e o restante em parcelas iguais nos cinco exercícios subsequentes, acrescidas de juros de mora e correção monetária, ou mediante acordos diretos, perante Juízos Auxiliares de Conciliação de Precatórios, com redução máxima de 40% (quarenta por cento) do valor do crédito atualizado, desde que em relação ao crédito não penda recurso ou defesa judicial e que sejam observados os requisitos definidos na regulamentação editada pelo ente federado.”

Já o §5º, do artigo 100, da Constituição Federal, prescreve que:

“§ 5º É obrigatória a inclusão, no orçamento das entidades de direito público, de verba necessária ao pagamento de seus débitos, oriundos de sentenças transitadas em julgado, constantes de precatórios judiciários apresentados até 1º de julho, fazendo-se o pagamento até o final do exercício seguinte, quando terão seus valores atualizados monetariamente.”

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Para a realização do acordo direto e escapar do parcelamento constitucional dos precatórios, é possível a realização de acordo direto com o ente público. Porém, nesse caso haverá um deságio, um desconto, de 40% sobre o valor do precatório.

Outra situação de acordos em precatórios, é o caso elencado pelo §2º, do artigo 102 do ADCT, alterado pela Emenda Constitucional nº 99/2017:

“§ 2º Na vigência do regime especial previsto no art. 101 deste Ato das Disposições Constitucionais Transitórias, as preferências relativas à idade, ao estado de saúde e à deficiência serão atendidas até o valor equivalente ao quántuplo fixado em lei para os fins do disposto no § 3º do art. 100 da Constituição Federal, admitido o fracionamento para essa finalidade, e o restante será pago em ordem cronológica de apresentação do precatório.”

Vale ressaltar que nesse caso, em especial, os entes federativos que estivessem em atraso com os pagamentos de precatórios na data de 25 de março de 2015, podem quitar por acordo até 31 de dezembro de 2024. O deságio é de 40% também.

A Resolução nº 303/19, do CNJ, prevê expressamente que:

“Art. 34. Havendo precatório com valor superior a 15% do montante dos precatórios apresentados nos termos do § 5º do art. 100 da Constituição Federal, 15% do valor deste precatório será pago até o final do exercício seguinte, conforme o § 20 do mesmo artigo.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

§ 1o Para os fins do previsto no caput deste artigo, deverá haver manifestação expressa do devedor de que pagará o valor atualizado correspondente aos 15%, juntamente com os demais precatórios requisitados, até o final do exercício seguinte ao da requisição.

§ 2o A manifestação de que trata o § 1o deste artigo deverá também apontar a forma do pagamento do valor remanescente do precatório:

I – informando opção pelo parcelamento, o saldo remanescente do precatório será pago em até cinco exercícios imediatamente subsequentes, em parcelas iguais e acrescidas de juros de mora e correção monetária, que observarão o disposto nos §§ 5o e 6o do art. 100 da Constituição Federal, inclusive em relação à previsão de sequestro, sendo desnecessárias novas requisições.

II – optando pelo acordo direto, o pagamento correspondente ocorrerá com observância da ordem cronológica, após sua homologação pelo Juízo Auxiliar de Conciliação de Precatórios do Tribunal e à vista da comprovação:

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

a) da vigência da norma regulamentadora do ente federado e do cumprimento dos requisitos nela previstos;

b) da inexistência de recurso ou impugnação judicial contra o crédito; e

c) do respeito ao deságio máximo de 40% do valor remanescente e atualizado do precatório.

§ 3o Não informando o ente devedor a opção pelo acordo direto, o tribunal procederá em conformidade com o disposto no inciso I do § 2o deste artigo.”

O mencionado preceito constitucional deve ser analisado e interpretado com as previsões elencadas na Resolução nº 303/19, do CNJ, que em seu artigo 76, preconiza:

“Art. 76. Dar-se-á o pagamento de precatório mediante **acordo direto** desde que:

I – autorizado e regulamentado em norma própria pelo ente devedor, e observados os requisitos nela estabelecidos;

II – tenha sido oportunizada previamente sua realização a todos os credores do ente federado sujeito ao regime especial;

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

III – observado o limite máximo de deságio de 40% do valor atualizado do precatório;

IV – tenha sido homologado pelo tribunal;

V – o crédito tenha sido transacionado por seu titular e em relação ao qual não exista pendência de recurso ou de impugnação judicial; e

VI – seja o pagamento realizado pelo tribunal com os recursos disponibilizados na segunda conta especial, com observância da ordem cronológica entre os precatórios transacionados.

§ 1o O acordo direto será realizado perante o tribunal que requisitou o precatório, a quem caberá regulamentá-lo, obedecendo-se o disposto neste artigo, e ainda:

I – o tribunal publicará edital de convocação dirigido a todos os beneficiários do ente devedor;

II – habilitados os beneficiários, os pagamentos serão realizados à vista do saldo disponível na segunda conta;

III – a qualquer tempo antes do pagamento o credor habilitado pode desistir do acordo direto;

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

IV – pagos todos os credores habilitados, o tribunal publicará novo edital com observância das regras deste artigo; e

V – havendo lista unificada de pagamentos, é vedada aos tribunais a publicação concomitante de editais.”

Entendemos que os CEJUSCs-JT têm competência para a homologação de acordos em precatórios, *ex vi* do disposto na Resolução nº 174/16, do CSJT, precisamente no §2º, do artigo 6º. Todavia, também os são os setores que tratam dos procedimentos de precatórios, em regra, Presidências dos Tribunais Regionais do Trabalho ou órgãos vinculados com delegação jurisdicional para homologação destes tipos de acordos especiais, realizados em precatórios trabalhistas. Mas, o ideal é que o NUPEMEC-JT, CEJUSCs-JT realizem acordos de cooperação judiciária para essa finalidade.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

CAPÍTULO 19. Tomada de decisão

19.1 Árvore de decisão - Tomada de decisão:

A tomada de decisão decorre da **teoria das decisões** e é um dos fatores mais importantes de todas as etapas de uma negociação. É um passo para a manifestação de sua autonomia da vontade. Por isso, a vontade deve ser livre, consciente e de boa-fé. Claro que os princípios estruturantes do negócio jurídico devem ser todos preservados, tais como: autonomia privada, vinculação das partes, equilíbrio dos contratantes e relatividade. Não se pode descartar a análise, também, da função social do contrato. Porém, nesse contexto, analisaremos a tomada de decisão propriamente dita.

Tomada de decisão é o processo puramente cognitivo de seleção de opção dentre várias opções. Aqui, se faz importante tratamos conjuntamente com o tema heurística:

Heurística é a capacidade de tomar uma decisão para solucionar um problema, ainda que de forma irracional ou racional, mas com incidência de vieses cognitivos. Deriva da palavra *eureka*.

São fases do processo cognitivo heurístico: a procura por respostas; a seleção de alternativas (cessa a procura); a tomada de decisão (teoria do julgamento).

Alguns tipos de heurísticas:

Heurística de representatividade: é a modalidade de tomada de decisão induzida pela comparação entre o a alternativa atual e o modelo mentalmente concebido, baseando-se no arquivo mental do indivíduo.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Heurística *tallying*: todas as alternativas são avaliadas de formas idênticas e com a mesma pontuação de importância, impactando na tomada de decisão, onde o indivíduo deverá identificar pontos específicos que direcionem a uma adequada decisão.

Heurística de avaliabilidade: as alternativas e seus elementos são reavaliados conforme a situação ou circunstâncias.

Heurística de disponibilidade: é o processo comportamental que induz o indivíduo de julgar e tomar decisões baseando-se na frequência, da facilidade com que as respostas vêm à mente. Há grande risco de erros por induções, pois a repetitividade, por exemplo, poderá acarretar respostas inadequadas, pois baseou-se em similaridades.

Heurística de afeto: Indivíduo toma a decisão motivando-se pelo estado psíquico em que se encontra naquele momento. Decisão baseada preponderantemente na emoção.

Fast and frugal heuristics: é a modalidade de heurística complementemente impensada e frugal, com o que os fatores tempo, e ausência de análise comprometem o julgamento e a tomada de decisão.

Mas, quando falamos sobre heurísticas, o que induz a tomada de decisões possivelmente irracionais, temos que nos ater a denominada Teoria Racional na tomada de decisão.

A Teoria Racional é a completa análise crítica do indivíduo em sua tomada de decisão, baseando-se em critérios adequados para avaliação de probabilidades em prol da maximização dos seus ganhos e

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

da minimização de suas perdas. A Teoria da Maximização ou da Utilidade Esperada representa uma importante vertente da Teoria Racional, pois reflete exatamente essa observância do indivíduo em obter o máximo benefício (utilidade) e o mínimo prejuízo (não-utilidade).

De uma forma prescritiva, as **árvores de decisões** foram propostas para que o decisor seja capaz de selecionar a melhor opção com a análise das probabilidades da utilidade esperada. Assim, é com a árvore de decisão que será possível analisar todas as informações e opções de escolhas. Além disso, é possível de se prever, de certa forma, os resultados. Mas, é importante ressaltar que a tomada de decisão é diferente de tomada de decisão interativa. A interativa depende de fatores externos ao controle e vontade do decisor, como, por exemplo, decisão de outrem. Normalmente, a conciliação, mediação e negociação depende de uma série de fatores externos à vontade do decisor. Porém, como veremos no tópico relacionado a teoria dos jogos, é possível ter uma análise mais racional quanto aos resultados esperados, mesmo diante de um cenário de incertezas.

A autonomia da vontade, por sua vez é exercida de forma consciente como resultado da tomada de decisão - ação, ato, resultado da tomada de decisão, onde se buscará máxima utilidade e a utilidade esperada, como efeito de uma boa negociação.

Para uma tomada de decisão adequada é preciso compor uma árvore de tomada de decisões, considerando **a individualidade e a interatividade** com outros atores e coautores envolvidos direta ou

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

indiretamente no conflito, bem como todas as circunstâncias e possíveis resultados e a utilidade esperada. Além disso, são analisadas as probabilidades de se atingir cada um dos prováveis resultados. Com isso, há a busca pelo máximo resultado e mínimo prejuízo (máxima utilidade).

Nesse contexto, não podemos olvidar da denominada **acrasia**.

Akrasia do grego, representa na filosofia a **tomada de decisão sem observância de seu adequado juízo**. É também chamada de “fraqueza da vontade”, muitas vezes, decorrente da ausência de empoderamento adequado. Mesmo diante de um contexto que o indivíduo tem pleno conhecimento sobre as alternativas, toma uma decisão contrária àquilo que realmente pretende. Há consciência, mas, **fraqueza da vontade**. É o caso do conciliando que aceita lucidamente e conscientemente um acordo notoriamente prejudicial. Embora possa trazer impactos jurídicos, sua maior aplicação é no campo ético.

Cumprir ressaltar, também, que é dever ético do conciliador e do mediador o dever de informação. Assim, mesmo diante de uma situação de acrasia, deverá o conciliador ou mediador expressamente explicar e informar toda a situação de modo a evitar a situação de acrasia, erros ou mesmo enganos.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

19.2. A Teoria dos Jogos e a tomada de decisão interativa

A teoria dos jogos foi desenvolvida nos anos 30 do século XX, com finalidades matemáticas e estratégicas. Todavia, diante de sua funcionalidade é plenamente aplicável na dinâmica dos conflitos e na sua resolução ou gestão. Foi criada por John Von Neumann um dos matemáticos mais importantes do século XX.

A teoria dos jogos é uma das ramificações da matemática aplicada pois traz a interdisciplinaridade com outras áreas da ciência e do conhecimento.

O objetivo inicial da teoria dos jogos era para fins de análises econômicas e foi publicada no livro *The Theory of Games and Economic Behavior* de J. Von Neumann e Oskar Morgenstern. Assim, a teoria dos jogos remetia a ideia da matemática aplicada e o comportamento, no caso, econômico. Porém, diante de sua elevada aplicabilidade na gestão e resolução de conflitos, a teoria dos jogos passou a ser utilizada em análises bélicas pelos EUA, pelo intermédio da RAND Corporation (criada em 1948 e existente até a presente data), que tem como sócios acionistas o próprio governo norte-americano (Departamento de Defesa dos Estados Unidos, Força Aérea dos Estados Unidos Exército dos Estados Unidos e outros agentes estatais).

Assim, a teoria dos jogos passou a ser utilizada como *Operational Research*, em negociações diplomáticas, guerras e outros conflitos internacionais.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Diante desse fato, é salutar a adequada compreensão sobre esse tema, uma vez que sua aplicabilidade interdisciplinar é bastante extensa, filosofia, sociologia, antropologia, ciências sociais e, em nosso entender, até seguimentos de algoritmos relacionados à inteligência artificial. No entanto, nessa obra, em especial, analisaremos de forma resumida, mas o suficiente para se ter noção de sua importância no campo da resolução ou gestão de conflitos.

Como se verá adiante, a teoria dos jogos vem sendo cada vez mais ampliada e estudada.

Após Neumann, baseados na teoria dos jogos, vieram John Forbes Nash (com a teoria do Equilíbrio de Nash) e Robert Axelrod (Evolução da Cooperação).

A teoria dos jogos é baseada exatamente em jogos, especialmente, de estratégia e numéricos. A teoria dos jogos dá a ideias de jogadores, portanto, de competidores. As estratégias dos competidores, em regra, são desconhecidas ao oponente.

Pela teoria dos jogos entende-se, a prima facie, que os competidores pretendem apenas os benefícios próprios, ou seja, ganhar-perder (*win-loss*). Aqui há competição para consecução de uma vantagem, apenas. Não significa, portanto, que um competidor quer o mal do outro. Querem apenas ganhar.

Percebe-se que na situação de jogos (competição), poderá haver estratégias opostas ou não, mas o objetivo será o mesmo, ganhar.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Nesse viés, a teoria dos jogos traz em sua nuance a necessidade de análise das condições e circunstâncias e estrutura pessoal, econômica ou outras, de modo a conduzir a uma explicação racional/matemática para a conduta a ser tomada pelo(s) outro(s) participante(s) do jogo. Sim, pode haver múltiplos participantes, inclusive. A especial peculiaridade que a **distingue da teoria da decisão** é o fato de que na teoria dos jogos há interatividade com outros jogadores. Na **teoria da decisão** analisa-se a decisão do indivíduo frente uma situação ou circunstância.

Na teoria dos jogos é considerada a interação entre os oponentes, que podem apresentar inúmeras estratégias de jogo.

A ideia da teoria dos jogos é possibilitar a **otimização** nos resultados desses jogos evitando-se, de certa forma, resultados de **soma zero (e dois jogadores, que podem ser grupos, inclusive)**. **O que se busca é o pensamento estratégico dos jogadores.**

Soma zero é o resultado de um jogo em que um ganha e o outro perde (*win-loss*). Mas, no caso de uma ação estrategicamente inadequada ou equivocada, poderão os envolvidos no conflito, ou melhor, os jogadores atingirem o pior cenário possível, o resultado perde-perde (*loss-loss*). Como veremos nesse estudo, na maioria das vezes, para a obtenção do melhor resultado possível na resolução de um conflito será preciso que as partes (jogadores) alterem seus perfis comportamentais competidores para colaboradores.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Com a teoria dos jogos aplicada à resolução dos conflitos, busca-se a modelagem dos conflitos e suas estratégias. Assim, teoria dos jogos se utiliza de uma **matriz matemática**, com a qual se pode analisar racionalmente as estratégias e os possíveis resultados otimizando a tomada de decisão interativa.

Nessa matriz matemática são identificados os melhores possíveis resultados dentre os piores possíveis resultados e, também, os piores resultados dentre os melhores resultados, de modo a resultar em um equilíbrio entre os jogadores e os *payoffs* (ou seja, “pagamentos”, que significa que os resultados havidos das decisões tomadas interativamente poderão ser positivos ou negativos entre os jogadores – são as perdas e ganhos). Essa ótica também é aplicável à **teoria das decisões** (para formação da **árvore de decisão** em cenários com incertezas) e são denominadas de:

Minimax ou minmax (Neuman): busca-se a minimização das perdas, analisando-se os melhores possíveis resultados dentre os piores possíveis resultados. Busca-se a melhor alternativa de jogo, a melhor estratégia dentre todas as opções apresentadas. Identifica-se o chamado **ponto de sela (*saddle point*)**, que é o equilíbrio matemático entre todas as opções e seus resultados. Decorre da Teoria da Utilidade Esperada, onde são somados e analisados os benefícios de forma global, com foco na utilidade esperada, probabilidade do evento e utilidade da consequência ou resultado. É representada pela fórmula: UE (utilidade esperada) = Probabilidade do evento) + U (utilidade do resultado ou consequência).

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Além dessas análises, é possível que seja realizada a Poda alfa-beta ou *pruning* (metaforicamente é a poda dos galhos da árvore de tomada de decisão de modo a otimizar os resultados. São as exclusões de opções prejudiciais). Esse termo é utilizado em IA, porém, é aplicável metaforicamente ao mundo *in concreto*.

Aqui, no que tange a poda alfa-beta refere-se as estratégias estritamente dominadas que não serão utilizadas, ou seja, serão descartadas, eis que no equilíbrio de estratégias, as estratégias dominantes são as selecionadas para o *game*.

Nossa crítica: A teoria dos jogos poderá auxiliar a tomada de decisão, especialmente, sob o enfoque econômico, criando o minimax e o maximin e o ponto de sela, como elementos da zona de potencial acordo. Todavia, para fins de negociação, conciliação e mediação, entendemos que esses pontos, por si só, são insuficientes para a dinâmica negocial, pois não consideram as circunstâncias, cenário e situação psicológica dos envolvidos, por exemplo. Assim, a zona de potencial acordo, o minimax e maximin poderão ser drasticamente afetados, ou até mesmo desconsiderados, em razão de motivações e circunstâncias alheias ao teorema dos jogos, como, por exemplo, a emoção na negociação.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Também, título de exemplo, podemos citar um trabalhador que apurou, sob o enfoque meramente econômico e matemático, o ponto de sela como sendo o valor de R\$10.000,00. Todavia, há contra esse trabalhador um mandado de prisão em razão de inadimplência de pensão alimentícia no valor de R\$ 5.000,00, sendo que o pagamento no prazo de três dias poderá evitar a sua prisão, **motivando** e impactando diametralmente no seu **interesse** e, claro, alterando a sua **posição** diante da negociação. Esse fato representa, por exemplo, uma **força vetorial de motivação**¹¹⁵, uma circunstância esparsa que impacta fortemente na zona de potencial acordo e **que não se encontra dentro dos limites do teorema (em sua modalidade original)**. Assim, a amplitude de incertezas decorrentes de fatores pessoais, psicológicos e circunstâncias que podem não estar consideradas no teorema tenderá a ser muito maior que a visão de probabilidades meramente sob o enfoque econômico para uma tomada de decisão, interativa ou não. É claro, o que se busca com a teoria dos jogos é exatamente o oposto de análises psicológicas emocionais (variáveis não analisadas no teorema), mas sim, a maior racionalidade possível.

¹¹⁵ Vide Travain, Luiz Antonio Loureiro. Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista, Volume 2. Teoria da Negociação por Motivações.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

19.3. Teoria do Equilíbrio de Nash – Dilema do prisioneiro

Dando-se continuidade quanto a dinâmica da teoria dos jogos, realizaremos uma breve análise quanto a Teoria do Equilíbrio de Nash ou Teorema de Nash.

John Forbes Nash, vencedor do Prêmio Nobel de Economia, foi um matemático que trabalhou profundamente com a teoria dos jogos.

O teorema ou Equilíbrio de Nash decorre da própria teoria dos jogos e tem por objetivo identificar pontos de equilíbrios nas tomadas de decisões interativas em casos de **jogos de somas não-nulas**, desde que haja um viés de colaboração e pensamento estratégico.

O equilíbrio de Nash ocorre quando os jogadores selecionam as melhores opções considerando a possibilidade do outro jogador também selecionar a melhor opção, com pensamento estratégico mútuo. A maneira mais simples de explicar o teorema de Nash é através do exemplo Dilema do Prisioneiro.

O **dilema do prisioneiro**, é uma expressão do teorema de Nash e da teoria dos jogos. É um experimento bastante famoso e remonta os anos 1950. Foi criado por Merrill Flood e Melvin Dresher e apresentado na Universidade de Stanford em 1950, por Albert Tucker.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Para a realização do experimento de raciocínio na tomada de decisão interativa, imaginemos dois suspeitos de um determinado delito. Ambos são presos no mesmo momento, porém, em prisões distintas e sem qualquer tipo de comunicação entre os dois prisioneiros.

Ocorre que não há outras provas contra os prisioneiros no que tange ao crime maior, com maior pena. Porém, ambos poderiam ser condenados por um crime de menor punição, ou seja, **um ano de prisão**.

Nesse contexto, é realizada pela autoridade policial uma mesma oferta para cada um dos prisioneiros para que colaborem com a elucidação do crime, podendo cada um deles selecionar as seguintes opções e resultados:




- Se os dois prisioneiros cooperarem entre si e ficarem em silêncio, recusando o acordo, a pena será a mínima, de **um ano**, para ambos (Opção colaborativa e pensamento estratégico);

- Mas, se os dois aceitarem o acordo do policial, delatando um contra o outro (um contra o outro) a pena para cada um dos prisioneiros será de **5 anos** (Opção não-colaborativa e não estratégica);

- No entanto, se apenas um deles delatar e o outro recusar-se a delatar o outro, o que delatou ficará solto (sem qualquer pena) e o outro receberá a punição de 10 anos (Opção não-colaborativa e não estratégica).

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

Termos, portanto, a seguinte **matriz de tomada decisão** interativa:

Condutas 	Prisioneiro B fica em silencio	Prisioneiro B testemunha contra A
Prisioneiro A fica em silencio	Prisão de 1 ano (crime mais leve) para ambos.	“A” é condenado a 10 anos (Crime mais grave) e “B” é libertado.
Prisioneiro A Testemunha contra B	A é libertado e B é condenado a 10 anos (crime mais grave).	Ambos são condenados a 5 anos. (redução de pena – delação premiada)
	 Resultados esperados	 Resultados esperados

Dilema do Prisioneiro.

19.4. Dilema ou jogo da “galinha”

Esse jogo é muito similar ao Dilema do prisioneiro no que se refere a tomada de decisão interativa.

É baseado, também, na teoria dos jogos, uma vez que tem por finalidade analisar o **minimax** e viabilizar a adequada tomada decisão.

Jogo ou dilema da galinha foi desenvolvido no esquema de jogo simétrico e tem por objetivo a sua aplicabilidade em economia. Mas, é aplicável em diversas hipóteses de análise de cenários e tomadas de decisões interativas. O jogo da galinha consiste no seguinte: dois motoristas “A” e “B”, competidores entre si, colocam seus veículos em uma estrada frente a frente, em rota de colisão e disparam em alta velocidade um em direção ao outro. Há as seguintes decisões a serem tomadas e as conseqüências alcançadas:

- a) Motorista que desviar do outro veículo será considerado a galinha e perde a moral. Já, o outro, que se manteve em linha reta é o vencedor, corajoso;
- b) Se os dois motoristas continuarem na pista, sem desviar, ambos morrerão, ou seja, perdem os dois a moral, os carros e a vida;
- c) Se os dois desistirem os dois perdem a moral, mas continuam vivos com seus veículos.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

Vejamos a matriz de tomada de decisão interativa a seguir:

Conduitas 	Motorista “B” DESVIA	Motorista “B” MANTÉM
Motorista “A” DESVIA	Ambos perdem apenas a moral , pois continuam vivos, com seus carros. Resultado: <i>win-win</i>	“B” ganha o jogo e “A” perde a moral. Resultado: <i>win-loss</i>
Motorista “A” MANTÉM	“A” ganha o jogo e “B” perde a moral. Resultado: <i>win-loss</i>	Os dois perdem a moral, os veículos e a vida. Resultado: <i>loss-loss</i>
	 Resultados esperados	 Resultados esperados

Jogo da “galinha”.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

A melhor opção é a colaborativa na identificação da melhor tomada de decisão interativa, considerando-se o minimax, ou seja, reduzir ao máximo as perdas e aumentar ao máximo os ganhos, identificando-se o ponto de sela (*saddle point*), ou seja, o equilíbrio de ganhos e perdas mútuas. Com isso, ambos poderão atingir a máxima utilidade esperada, convertendo o *loss-loss*, *win-loss* em *win-win* (ganha-ganha).

Um dos fatores importantes desses dilemas baseados na teoria dos jogos é se ter em mente que o a *BATNA* – *best alternative to a negotiated agreement*) da outra parte nem sempre será conhecido, e que a atuação colaborativa mútua poderá ser bastante benéfica para a solução do conflito. Já a manutenção de negociação destrutiva tenderá a elevar os riscos de perdas mútuas, inclusive.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

20. Zona de Potencial Acordo – ZOPA

Quanto estamos em uma negociação, mediação ou conciliação, é certo que teremos que identificar e analisar os interesses, as posições e as motivações que sustentam os interesses e posições.

Com essa análise será possível a visualização de uma zona onde os interesses, posições e motivações tendem a se encontrar. É o campo onde as tratativas ficam com maior viabilidade de realização de um acordo.

Para Moffitt (2014)¹¹⁶:

“ZOPA, ou zona de acordo possível, refere-se ao espaço entre os valores de reserva dos dois negociadores - os pontos em que um acordo mutuamente satisfatório é teoricamente possível. Alguns estudiosos referem-se a isso como uma zona de barganhas.”

Para a adequada identificação do ZOPA, é preciso que seja identificada a *BATNA – best alternative to a negotiated agreement* dos negociadores, mediandos ou conciliandos.

Assim, a correta identificação da ZOPA decorre de tod um processo de análise do conflito e das partes, utilizando-se, praticamente, de todos os elementos previstos no presente livro.

¹¹⁶ Moffitt, Michael L. (2014). *Examples & Explanations for Dispute Resolution*. USA. Wolters Kluwer.p. 6 (Tradução livre realizada pelo autor)

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

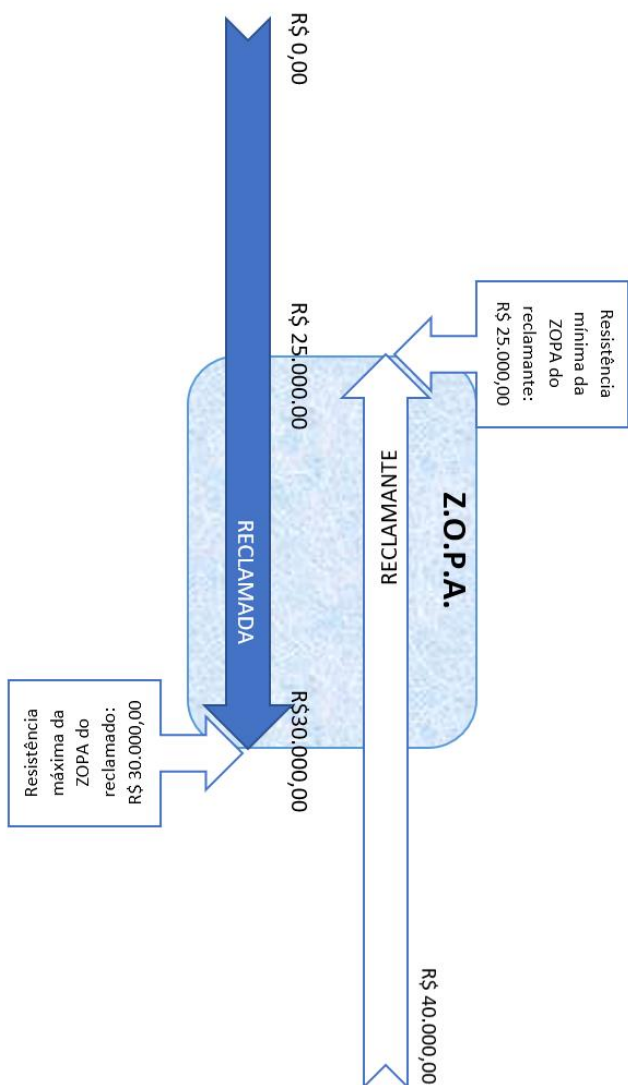
A escuta ativa, reflexiva e analítica, com pitadas de empoderamento, *rapport* e empatia, por exemplo, podem auxiliar bastante a consecução dessa identificação. A geração de opções, por sua vez, tornará muito mais aclaradas as opções disponíveis em mesa, ou seja, será possível analisá-las de forma mais aprofundada e sobre elas proceder, por exemplo, as técnicas de negociação, mediação e conciliação.

A ZOPA tem uma representação gráfica bidimensional, da seguinte forma: Imagine que “A” trabalhador-reclamante está pleiteando horas extras supostamente não pagas, no valor de R\$ 40.000,00 em desfavor da empresa-reclamada “B”. Não já julgamento até o momento.

Analisados os riscos por ambas as partes, o reclamante entende que poderá ter como seu minimax (mínimo de perda aceitável) o valor de R\$ 25.000,00 e maximin (máxima utilidade, máximo benefício) de R\$ 40.000,00. A empresa-reclamada, por sua vez, entende que o seu maximin (máxima utilidade, máximo benefício) é de R\$ 30.000,00 e o minimax (mínimo de perda aceitável) é de R\$ 0,00. Ambos reconhecem os riscos e a aleatoriedade da demanda trabalhista em comento.

A ZOPA, no caso exemplificado, são os valores entre: R\$ 25.000,00 a R\$30.000,00. Vejamos a representação gráfica abaixo:

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)



Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Bibliografia

Adams, D. (Ed.) (1995). *UNESCO and a Culture of Peace*. Paris: UNESCO.

AGUIAR JÚNIOR, Ruy Rosado de. (2006) A função jurisdicional no mundo contemporâneo e o papel das escolas judiciais. In: SARLET, Ingo Wolfgang (org.). *Jurisdição e Direitos fundamentais: anuário 2004/2005*. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora.

AKUTSU, Luiz; GUIMARÃES, Tomás de Aquino. (2012) Dimensões da governança judicial e sua aplicação ao sistema judicial brasileiro. São Paulo. *Revista de Direito GV*.

Albuquerque, T. e Robalo, S. (2012). Modelos de Justiça Restaurativa: A Mediação Penal (adultos) e os *Family Group Conferences* (menores e adultos). *Revista Portuguesa de Ciência Criminal*.

ANDRIGHI, Fátima Nancy. Apud CAPERUTO, Ada. (2012) Gestão do Judiciário: primeiros passos para o futuro. Rio de Janeiro. Fórum: Revista da Associação dos Magistrados do Rio de Janeiro.

Alvarado, M. E. F. (2003). Los conflictos y las formas alternativas de resolución. *Revista Tabula rasa*, 1, pp. 265-278. [Em linha]. Disponível em < <http://www.revistatabularasa.org/numero-1/Mfuquen.pdf>>. [Consultado em 18/01/2020].

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

ALVES, Carolina Fátima de Souza. (2009) A atuação do Conselho Nacional de Justiça na aproximação entre o Poder Judiciário e a Sociedade. 2009.. Dissertação (Mestrado em Direito Econômico e Socioambiental). Curitiba. Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Centro de Ciências Jurídicas e Sociais.

ALVIM, Jose Eduardo Carreira. CABRAL JUNIOR, Silvério Nery. Processo Judicial Eletrônico (comentários à Lei 11.419/06).(2007) Curitiba: Juruá.

ALZATE SÁEZ DE HEREDIA, R.; VÁZQUEZ DE CASTRO, E.(2014) Resolución de Disputas en Línea. Las claves de la mediación electrónica. Madrid: REUS.

ATAIDE JUNIOR, Vicente de Paula. (2006) O novo juiz e a administração da justiça. Curitiba: Juruá.

Belfort, M. S., Fernandes, M. M. Frazílio, B. e Vilela, M. E. (2012). A aplicação da Justiça Restaurativa. Faculdades Integradas Antônio de Toledo.

BOMFIM, Vólia Cassar e Leonardo Dias Borges.(2017) Comentários à Reforma Trabalhista. Lei 13.467, de 13 de Julho de 2017. São Paulo. Editora Método.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução CNJ nº 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <

http://www.cnj.jus.br//images/atos_normativos/resolucao/resolucao_125_29112010_16092014165812.pdf . Consultado em 28/01/2020.

C.K. Prahalad e Gary Hamel (2019). *Competindo pelo Futuro*. Rio de Janeiro. Ed. Campos.

Chripino, A., & Santos, T. D. (2011). Política de ensino para a prevenção da violência: técnicas de ensino que podem contribuir para a diminuição da violência escolar. *Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação, Rio de Janeiro*, 19(70), 57-80.

Christian Balkenius (1995). *Inteligência Natural em Criaturas Artificiais* . Estudos Cognitivos da Universidade de Lund. Arquivado em 2008-10-05 na Wayback Machine (ISBN 91-628-1599-7): Capítulo 4 - Comportamento Reativo

Coutinho, C. (2014). *Metodologia de Investigação em Ciências Sociais e Humanas*. Coimbra: Edições Almedina

COSER, Lewis A. (1996), "Conflito" in BOTTOMORE, Tom; OUTHWAITE, William. *Dicionário do pensamento social do século XX*. Tradução Álvaro Cabral; Eduardo Francisco Alves. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

Cunha, P. e Leitão, S. (2016). Manual de gestão construtiva de conflitos, 3ª edição. Porto, Edições Universidade Fernando Pessoa.

Curle, A. (1971). *Making peace*. Londres: Tavistock Publications.

Curle, A. (1985). The scope and dilemmas of peace studies. Em A. Curle e J. O'Connell (Eds.), *Peace with work to do. The academic study of peace*. Nova Hampshire: Berg.

DELGADO, Mauricio Godinho, DELGADO Gabriela Neves. (2017). A Reforma Trabalhista no Brasil. São Paulo. Editora Ltr.

Deutsch, M. (1973). *The resolution of conflict: Constructive and destructive processes*. New Haven, CT: Yale University Press.

DURKHEIM, Émile. (1995) Da Divisão do trabalho Social. Tradução Eduardo Brandão. São Paulo: Martins Fontes.

FERREIRA, Francisco Amado (2006). Justiça restaurativa: natureza, finalidades e instrumentos. Coimbra: Coimbra Editora.

Ferreira, M. (2014). A construção de hipóteses. Revista Ibero Americana de Estratégica.

Frade, C. (2003). A resolução alternativa de litígios, Revista Critica de ciências sociais.

FREIRE, Alexandre Costa de Luna. Administração Judiciária. (2004). Recife. Revista ESMAFE: Escola de Magistratura Federal da 5ª Região.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

FREITAS, Vladimir Passos de. (2006). Brasil: perspectivas de um Código de Ética Judicial. p. 211-224. In: FREITAS, Vladimir Passos de; FREITAS, Dario Almeida Passos de. (2006). Direito e administração da justiça. Curitiba: Juruá.

FILHO, Manoel Antonio Teixeira. (2017). O Processo do Trabalho e a Reforma Trabalhista: As Alterações Introduzidas no Processo do Trabalho pela Lei n. 13.467/2017. Editora Ltr.

GABARDO, Emerson. (2002). Princípio constitucional da eficiência administrativa. São Paulo: Dialética.

Galtung, J. (1969). Violence, peace, and peace research. *Journal of Peace Research*, 6, 167-191.

Galtung, J. (1980). *The true worlds: A transnational perspective*. Nova Iorque: Free Press.

Galtung, J. (1985). *Sobre la paz*. Barcelona: Fontamara.

Gutiérrez, J. (1991). *Notas sobre el Mensaje de Paz de Al-Andalus*. Proyecto IPRA Al-Andalus, 2º Encontro de Pesquisadores, Córdoba.

George, C. y Álvarez, L. (2005). Historia del pensamiento administrativo. Naucalpan de Juárez, México: Prentice Hall.

Gómez-Mejía, L., Balkin, D. y Cardy R. (1998). Gestión de recursos humanos. Madrid, España: Prentice Hall.

Gordon, R. (2001). Online dispute resolution: Some lessons from the e-commerce revolution. *N. Ky. L. Rev.*, 28, 810.

Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, M. (2010). Metodología de la investigación. México: McGrawHill

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

Hilsdorf, Carlos (2004). *Atitudes Vencedoras* 3º edição Ed. Senac São Paulo.

HOBBS, Thomas. (1983), “Leviatã ou Matéria, Forma e Poder de um Estado Eclesiástico e Civil” (1651) in Hobbes. Tradução João Paulo Monteiro; Maria Beatriz Nizza da Silva. São Paulo: Abril Cultural.

Kaplan, Robert S., David P. Norton (1996). *A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard*, Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda

Lascoux, J. L. (2009). *A prática da mediação - Um método alternativo de resolução de conflitos*. Lisboa, Edições Rede Europeia Anti-Pobreza

Lewin, Kurt (1936). *Princípios da Psicologia Topológica*. Nova York: McGraw-Hill.

Lederach, Jean Paul (1996). *Preparing for peace: Conflict Across Cultures*. USA. Syracuse University Press

LLÁCER MATA CÁS, M. R. (2009). Códigos de conducta y on-line dispute resolutions: una aproximación a la privatización del Derecho. *Anuario de derecho civil*, v. 62, n. 4.

LEITE, Ângela Moreira. (2003) *Em tempo de conciliação*. Niterói: EdUFF.

LIMA, A. J. A (1996) *aplicabilidade de planejamento estratégico em bibliotecas: uma apreciação crítica*. Universidade & Desenvolvimento, Florianópolis, v.3, n.1.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

Marshall, T. (2006). Handbook on Restorative Justice programmes, compilado por Paul McCold, United Nations Office on Drugs and Crime. [Em linha]. Disponível em: http://www.iirp.edu/pdf/beth06_mccold.pdf [Consultado em 05/11/2019].

MARX, Karl. (1984), “Manuscritos Econômico-Filosóficos de 1844”. in FERNANDES, Florestan (Org.) Marx/Engels.História. Tradução Florestan Fernandes;Vicktor von Erhrenreich, Flávio René Kothe et all. 2ª edição, São Paulo:Ática.

MAXIMIANO, Antonio C. A. (2006) Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas.

Maslow, Abraham H. (1987). Motivation And Personality, USA.

Maslow, Abraham H. (1970) Motivation and personality. 2ª ed. New York: Harper and Row. USA

MENDES, Gilmar Ferreira. BRANCO, Paulo Gustavo Gonet. (2013) Curso de Direito Constitucional. 8. ed. São Paulo: Saraiva.

Manual de Mediação para Advogados - ENAM

Manual de Mediação da AGU

Manual da Mediação do CNJ

Manual da mediação da Defensoria Pública da União

Manual da Mediação do Ministério Público - CNMP

Penna, Antonio Gomes (2001). Introdução a motivação e emoção. Rio de Janeiro-RJ: Imago.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.(2001) O processo da estratégia. Tradução de James Sunderland Cook. 3. ed. Porto Alegre: Bookman.

NASCIMENTO, Cecilia Maria Pereira do; COUTO, Ana Maria de H. C. de Sá; BASTOS, Márcia Maria Silvestre. (2000). A Biblioteca universitária hoje: gerência compartilhada. Florianópolis. In: Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias.

Neiva, Rogério Pinheiro (2020). A difícil vida do mediador de conflitos coletivos de trabalho. Conjur. <https://www.conjur.com.br/2020-abr-20/rogerio-neiva-dificil-vida-mediador-conflitos-coletivos>

Neiva, Rogério Pinheiro (2019). Técnicas e Estratégias de Negociação Trabalhista. São Paulo. LTr

NITSCHKE JÚNIOR, Ademar; PAVELSKI, Ana Paula. (2008) Razoável duração do processo e responsabilidade do Estado. In: GUNTHER, Luiz E. (Coord.). Jurisdição – crise, efetividade e plenitude institucional. Curitiba: Juruá.

PASQUINO, Gianfranco & REGALIA, Ida. (1995) “Conflito”. in BOBBIO, Norberto et al. (Orgs.) Dicionário de Política. Tradução Carmen C. Varille, Gaetano Lô Mônaco; João Ferreira et all. 8ª edição, Brasília, DF: Editora UnB, p.225-1230.

PICORELLI, Fernanda Estevão. (2013) A qualidade da administração judiciária e a governança como propulsores da efetividade da prestação jurisdicional. Rio de Janeiro: Lumen Juris.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

Pires, N. C. M. et al. (2006). Diferenças e Semelhanças nos Métodos de Amostragem de Pesquisas Top Mind: Um Estudo Comparativo. Revista RBGN.

PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento. (2004) A Democracia na América Latina rumo a uma democracia de cidadãos e cidadãs. Mônica Hirts (trad). Santana do Parnaíba: LM&X.

POBLET, M. et al. (2009) Technologies per a la mediació en línia: estat de l'art, usos i propostes. In: CASANOVAS, P.; MAGRE, J.; LAUROBA, M. E. (Eds.) Llibre Blanc de la Mediació a Catalunya. Barcelona: Huygens Editorial.

Poch, Miguel Peguera (2010). Principios de Derecho de la Sociedad de la Información. Espanha. Aranzadi, Thomson Reuters.
Porto. P. C. M. (1999). Evolução dos direitos humanos. In: sistema de garantia de direitos – Um caminho para a proteção integral. Recife: CEDEHEC

Pruitt, D.G. e Rubin, J.Z. (1986). *Social conflict: Escalation, stalemate and settlement*. Nova Iorque: McGraw Hill.

ROSENBERG, M. B. (2006) Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. Tradução de Mário Vilela. 3. ed. São Paulo: Editora Ágora.

Sansone, Carol (2004). Handbook of Methods in Social Psychology, United States of America, SAGE

Serrano, G., e Méndez, M (1999). Las intervenciones de los mediadores. Revista de Psicología General y Aplicada.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

Souza, Luciane Moessa de. Resolução consensual de conflitos coletivos envolvendo políticas públicas / Luciane Moessa de Souza; Igor Lima Goettenauer de Oliveira (2014). 1. ed. – Brasília, DF: FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA/FUB.

Schultz, Duane P; Schultz, Sydney Ellen. (2016) História da Psicologia Moderna. 10ª

ed. São Paulo: Cengage Learning

Rheinberg, Falko (2000). MOTIVATION. Stuttgart: Kohlhammer.

ROBALO, Tereza Lancry de Gouveia de Abulquerque e Souza. Justiça Restaurativa. Um Caminho para a Humanização do Direito. Lisboa: Editora Juruá, 2012.

SANTOS, Mayta Lobo; GOMIDE, Paula Inez Cunha. Justiça Restaurativa na Escola: Aplicação e Avaliação do Programa. Curitiba: Editora Juruá, 2014. ICA, Leonardo. Justiça Restaurativa e Mediação Penal: Um novo modelo da justiça criminal e da gestão do crime. Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2007.

Serna, H. (2003). Gerencia estratégica. Bogotá: Panamericana Editorial Ltda.

SILVA, Homero Batista Mateus da. (2017) Comentários À Reforma Trabalhista – Análise da Lei 13.467/2017 – Artigo Por Artigo, 1.a edição, São Paulo: Editora RT.

SIMMEL, Georg, O conflito como sociação. (Tradução de Mauro Guilherme Pinheiro Koury). RBSE – Revista Brasileira de Sociologia da Emoção, v. 10, n. 30, pp. 568-573. ISSN 1676- 8965. <http://www.cchla.ufpb.br/rbse/Index.html>

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Teixeira, S. (2005). Gestão das Organizações. Madrid: McGrawHill.

The Centre for Justice & Reconciliation (2009). Sycamore Tree Project. [Em linha]. Disponível em <<http://restorativejustice.org/>>. [Consultado em 01/12/2019].

Tuvilla, José. (2004). Cultura de Paz. Espanha: Editorial Descléer de Brouwer, S.A.

TRAVAIN, Luiz Antonio Loureiro (2020). Resolução de Disputas On-line: um projeto de futuro. 1ª Edição. São Paulo. Amazon

Travain, Luiz Antonio Loureiro (2011) A execução trabalhista à luz da Súmula Vinculante 28 do STF. São Paulo: Revista Tributária e de Finanças Públicas - Revista dos Tribunais.

Travain, Luiz Antonio Loureiro (2012) Fato gerador e exigibilidade tributária da contribuição previdenciária no processo do trabalho - Aspectos constitucionais e legais. São Paulo: Revista Tributária e de Finanças Públicas - Revista dos Tribunais.

Travain, Luiz Antonio Loureiro (2017). Escolas Clássicas de Negociação aplicáveis à Conciliação e Mediação. São Paulo. Jus Navigandi. Disponível em <https://jus.com.br/artigos/64467/escolas-classicas-de-negociacao-aplicaveis-a-conciliacao-e-mediacao> consultado em 08/11/2018

Travain, Luiz Antonio Loureiro (2018). Direito Comparado: Princípios da Conciliação e Mediação na América Latina - Breve análise. (Parte 01). São Paulo. Jus Navigandi. Disponível em

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

<https://jus.com.br/artigos/64471/direito-comparado-principios-da-conciliacao-e-mediacao-na-america-latina-breve-analise-parte-01> consultado em 08/11/2018

Travain, Luiz Antonio Loureiro (2018). (Análise do) Programa do Século XXI pela Paz e Justiça. São Paulo. Jus Navigandi. Disponível em <https://jus.com.br/artigos/67909/programa-do-seculo-xxi-pela-paz-e-justica> consultado em 08/11/2018

Travain, Luiz Antonio Loureiro (2018). Design de sistemas de disputas (dispute system design). São Paulo: Revista Jus Navigandi.

Travain, Luiz Antonio Loureiro (2019). Modelo de petição inicial de homologação de transação extrajudicial trabalhista. São Paulo. Revista Jus Navigandi.

Travain, Luiz Antonio Loureiro (2018). Direito Comparado: Rede Judiciária Europeia - A mediação na União Europeia (Parte 2). São Paulo. Jus Navigandi. Disponível em <https://jus.com.br/artigos/64831/direito-comparado-rede-judiciaria-europeia-a-mediacao-na-uniao-europeia-parte-2> consultado em 08/11/2018

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista

Volume 1 (2ª Edição)

Travain, Luiz Antonio Loureiro (2019). Mediação de Conflitos Internacionais: A Diplomacia preventiva, Peacekeeping, Peacemaking e Peacebuilding. São Paulo. Jus Navigandi. Disponível em <https://jus.com.br/artigos/76558/mediacao-de-conflitos-internacionais-a-diplomacia-preventiva-peacekeeping-peacemaking-e-peacebuilding>

Travain, Luiz Antonio Loureiro (2019). Conflitologia Social: As crises e Conflitos Sociais decorrentes de violações de direitos sociais e a Teoria de Maslow. São Paulo. Jus Navigandi. Disponível em <https://jus.com.br/artigos/71858/conflitologia-social-as-crisis-e-conflitos-sociais-decorrentes-de-violacoes-de-direitos-sociais-e-a-teoria-de-maslow>

Travain, Luiz Antonio Loureiro (2019). O Procedimento de jurisdição voluntária para a homologação de acordo extrajudicial. São Paulo. Jus Navigandi. Disponível em <https://jus.com.br/artigos/64463/o-procedimento-de-jurisdicao-voluntaria-para-homologacao-de-acordo-extrajudicial>

UNESCO. (2007). Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Informe.

Urwick, Henry C. Metcalf y L (1960). Administración dinámica ; colección de papeles de Mary Parker Follet, seleccionados por. Sues. .EditoraHerrero Hermanos,

VILALTA NICUESA, A. E. (2013), Mediación y arbitraje electrónico. Pamplona: Arazandi.

Manual da Conciliação e Mediação Trabalhista
Volume 1 (2ª Edição)

ZEHR, Howard (2014). Trocando as Lentes: Um novo foco sobre o crime e a justiça. Trad. Tônia Van Acker. São Paulo. Palas Athenas.

ZEHR, Howard (2012). Justiça restaurativa. Tradução de Tônia Van Acker. São Paulo. Palas Athena.