

CONFLITOS INDIVIDUAIS DO TRABALHO E MÉTODOS AUTOCOMPOSITIVOS DE GESTÃO: é possível conciliar?

INDIVIDUAL LABOUR CONFLICTS AND AUTOCOMPOSITIVE MANAGEMENT METHODS: is it possible to conciliate?

BARBOSA, Amanda*

Resumo: A adequação e compatibilidade de métodos autocompositivos de gestão de conflitos na esfera do direito individual do trabalho é questão que, ainda hoje, divide a opinião da comunidade jurídica, em particular, da magistratura trabalhista. O principal argumento de resistência consiste no risco de agudização da precarização das relações de trabalho, vez que tais mecanismos são marcados por maior flexibilidade da negociação e solução conflitual. Este ensaio compartilha algumas reflexões sobre a matéria, as quais, no entanto, se constroem tendo por matriz a concepção ampliada de justiça, os benefícios psicossociais propiciados pelos métodos autocompositivos e as limitações observáveis no sistema de justiça trabalhista atual, o qual indicia espaços de aprimoramento, sobretudo para tratamento dos conflitos metajurídicos.

Palavras-chave: Métodos autocompositivos. Gestão de conflitos. Direito individual do trabalho. Sistema de justiça trabalhista.

Abstract: The adequacy and compatibility of autocompositive conflict management methods in the sphere of individual labour law is an issue that, to this day, divides the opinion of the legal community, in

*Juíza do Trabalho do TRT da 15ª Região, Campinas-SP. Coordenadora do Centro Judiciário de Métodos Consensuais de Solução de Disputas (CEJUSCs-JT) da circunscrição de Ribeirão Preto-SP. Mestre pela Faculdade de Direito da USP de Ribeirão Preto. Professora de Direito e Processo do Trabalho em cursos de Pós-Graduação *lato sensu*. Membro do Grupo de Estudos “A transformação do Direito do Trabalho na sociedade pós-moderna e seus reflexos no mundo do trabalho”, da USP Ribeirão Preto.

particular, the labour judiciary. The main argument of resistance consists in the risk of exacerbation of the precariousness of labour relations, since said mechanisms are marked by greater negotiation flexibility and conflict resolution. This essay shares some reflections about the subject, which, however, are built based on the expanded conception of justice, the psychosocial benefits provided by the autocompositive methods and the observable limitations in the current labour justice system, which indicates spaces of improvement, overall for the treatment of meta-juridic conflicts.

Keywords: Autocompositive methods. Conflict management. Individual labour law. Labour justice system.

1 INTRODUÇÃO

O presente ensaio tem por temática a concepção ampliada de acesso à justiça, a qual significa, entre outros aspectos, a superação do unidirecionamento da demanda por solução de conflitos ao Estado ou, no mínimo, a disponibilização pelo Estado de instrumentos distintos da jurisdição para a gestão daqueles. Cuida da agregação de outros métodos, sobretudo não adversarias e potencialmente mais satisfatórios de tratamento, a depender de fatores como as características do conflito e as pessoas envolvidas.

Em resumo, esse é o fundamento, não apenas teórico, mas psicossocial e mesmo ético (no sentido de suporte valorativo), do movimento global de reformulação do sistema de gestão de conflitos que se tornou habitual, e no qual se destacam os meios ditos “alternativos” de solução de conflitos, ADR (*alternative dispute resolution*).

Em que pese aderirmos à divergência sobre a propriedade do termo “alternativo”, o qual pressupõe a jurisdição como mecanismo principal e preferencial no contexto da gestão de conflitos¹, o termo será reproduzido apenas para facilitar a identificação do fenômeno, vez que assim se disseminou na literatura mundial.

No Brasil, esse movimento ganhou *status* de verdadeira política pública e está formalmente representado no microssistema legal formado pela Resolução n. 125 de 2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), a qual inaugurou oficialmente a ideia de Tribunal multiportas no Brasil (tribunal com diversas opções de acesso para submissão do conflito a tratamento pelo cidadão), pelo Código de Processo Civil (CPC), e pela

¹Nesta ordem de ideias, interessante pontuar a crescente preferência, na doutrina especializada, pelo termo *appropriate* em substituição a alternativo, na clássica sigla ADR.

Lei n. 13.140/2015, essa última a reguladora da mediação judicial e extrajudicial.

Ao menos, é o que extraímos do capítulo inicial da Resolução n. 125/2010 do CNJ, intitulado “Da política pública de tratamento adequado dos conflitos de interesses”, *in verbis*:

Art. 1º Fica instituída 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.

Parágrafo único. Aos órgãos judiciários incumbe, nos termos do art. 334 do Novo Código de Processo Civil combinado com o art. 27 da Lei de Mediação, antes da solução adjudicada mediante sentença, oferecer outros mecanismos de soluções de controvérsias, em especial os chamados meios consensuais, como a mediação e a conciliação, bem assim prestar atendimento e orientação ao cidadão.

Além desta Resolução e dos diplomas pela mesma citados são também relevantes para o estudo do tema, no campo dos direitos trabalhistas, a Lei n. 9.958 de 12 de janeiro de 2000, a qual dispõe sobre as Comissões de Conciliação Prévia (CCPs) e, sobretudo, a Resolução n. 174 de 2016 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), destinada à “Política Judiciária Nacional de tratamento das disputas de interesses trabalhistas”.

Apesar desse arcabouço normativo, a implementação efetiva dessa política pública na esfera laboral vem esbarrando em diversas dificuldades, tanto estruturais como “ideológicas”, estas últimas no sentido de concepções (ou preconceções) sobre a matéria. Observa-se uma expressiva divisão da comunidade jurídica trabalhista quanto à propriedade ou não da abrangência dos conflitos individuais do trabalho pelos ADRs, sendo significativa a resistência à proposta, inclusive por parte da própria magistratura.

Argumenta-se que nesses mecanismos prevalece o princípio da autonomia das partes, pelo qual elas são as responsáveis pela construção da solução para a disputa com o mero auxílio de terceiros imparciais e sem poderes decisórios (conciliador ou mediador), vigorando uma ampla liberdade de solução, com análise rasa, ou mesmo sem análise, do conteúdo material do direito discutido, o que representaria riscos à função social desempenhada pelo ramo juslaboralista.

Esse, aliás, o principal fundamento para a oposição da Associação Nacional de Magistrados Trabalhistas (Anamatra) à abrangência dos conflitos individuais trabalhistas pela Lei n. 13.140/2015, motivando sua atuação político-institucional em contrário, e que culminou na supressão dos conflitos individuais trabalhistas da sua incidência (art. 42, parágrafo único, daquele diploma).

Apesar dessa resistência aparentemente contrastar com a tradição conciliatória da Justiça do Trabalho, cujo principal diploma,

a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), prevê desde 1943 dois momentos de tentativa conciliatória obrigatória, (reconhecendo, portanto, os ganhos psicossociais e econômicos da solução não adjudicada), é necessário notar que essa fórmula sempre se desenvolveu tendo por figura central o juiz. Assim, natural o “estranhamento” às mudanças suscitadas e já em andamento, como evidencia o trabalho exitoso dos Centros Judiciários de Métodos Consensuais de Solução de Disputas (CEJUSCs-JT), os quais vêm imprimindo vida à Resolução n. 174/2016 do CSJT, e que representam, até então, o avanço mais significativo da Justiça laboral na reformulação do seu modelo de gestão de conflitos.

Suscita-se que a conciliação judicial conduzida pelo magistrado trabalhista é, ao menos em tese, marcada pela proatividade e forte atenção à tutela dos interesses públicos, bem como à razoabilidade da eventual composição à luz das matérias discutidas e do estado do processo. Uma necessidade decorrente da perpetuada distância entre o discurso constitucional e o plano fático da massa de trabalhadores, a qual permanece submetida ao descumprimento dos direitos mais comezinhos, como evidencia o conteúdo das ações trabalhistas cotidianas².

Por outro lado, no contexto de crise do Estado, e do Judiciário em particular, a proposta de métodos “alternativos” de solução de conflitos é inegavelmente atraente, sobretudo quando considerados os aspectos sociológicos e psicológicos da **lide**, bem melhor explorados nos mecanismos não adversariais de gestão. A visão interdisciplinar da matéria possibilita superar a perspectiva meramente funcional desses mecanismos, de simples instrumentos para melhoria da eficiência do aparelho jurisdicional, ainda que tal aspecto seja relevante. Tratamento integral do conflito (e não apenas da lide jurídica), celeridade, autonomia, fortalecimento da cidadania e democratização dos processos de administração da justiça, como não se interessar?

Porém, compartilhamos a convicção pela qual não se deve desconsiderar a função estratégica do Direito do Trabalho na construção de uma sociedade mais igualitária, nem as peculiaridades da relação que regula, marcada pela assimetria das partes e subordinação econômica do trabalhador, aspectos que justificam o viés protetivo do ramo.

Por essa razão, este ensaio adotou como marco teórico os estudos sobre o impacto substantivo dos vários mecanismos de processamento

²Neste particular, segundo o relatório “Justiça em Números”, divulgado pelo CNJ (11ª edição, ano base 2014), o qual se pautou em informações estatísticas de vinte dos vinte e quatro tribunais trabalhistas brasileiros, o total de 5.258.269 (cinco milhões, duzentos e cinquenta e oito mil, duzentos sessenta e nove) processos, que representaram 43,99% dos processos ajuizados, destinaram-se à discussão de rescisão contratual e não pagamento de verbas rescisórias. A última versão do mesmo relatório (ano base 2015) aponta leve redução deste tipo de ação, total de aproximadamente 4.950.000 (quatro milhões, novecentos e cinquenta mil) processos, havendo, no entanto, um aumento percentual, pois passou a representar 49,12% do total de ações ajuizadas.

de litígios na construção do Estado Social Democrático de Direito, assim entendido a tipologia de Estado que tem por objetivo harmonizar os direitos fundamentais individuais e sociais.

Sobre tal diretriz, Mauro Cappeletti e Bryant Garth (2002, p. 12) advertem:

Os juristas precisam, agora, reconhecer que as técnicas processuais servem a funções sociais; que as cortes não são a única forma de solução de conflitos a ser considerada e que qualquer regulamentação processual, inclusive a criação ou o encorajamento de alternativas ao sistema judiciário formal tem um efeito importante sobre a forma como opera a lei substantiva - com que frequência ela é executada, em benefício de quem e com que impacto social.

A atenção a esse risco perpassa tanto os modelos de gestão de conflitos individuais do trabalho quanto coletivos, pois a simples negociação entre “coletividades” (empresas e sindicatos) não garante paridade de armas, sobretudo em países cujo modelo sindical favorece a “pulverização” das categorias e um associativismo fraco, com pouco poder de representatividade; isso sem falar nos problemas de “conflito de interesses” por vezes identificados.

No entanto, dada a amplitude dessa problemática e dos limites deste estudo, nos limitaremos a atentar para as implicações dos desníveis de poder e possíveis necessidades específicas na esfera dos conflitos individuais trabalhistas.

Ademais, não abordaremos os caminhos e efeitos da autocomposição no campo dos conflitos interpessoais entre empregados, nos quais presumimos reduzido o desnível de poder e, conseqüentemente, minimizada a polêmica sobre a adequação dos meios autocompositivos. Ainda que as diferenças humanas sejam inevitáveis e generalizadas, algumas diferenças serão sempre mais acentuadas que outras, e no conflito laboral entre empregados, consideramos significativamente diluída (ao menos como regra geral) a desigualdade em questão.

Isso exposto, este ensaio limita-se a propor algumas reflexões sobre a adequação e compatibilidade de um modelo de incentivo à autocomposição (direta ou assistida) na esfera dos **conflitos individuais trabalhistas entre empregador e empregado**, bem como sobre as experiências em curso.

2 O FENÔMENO CONFLITUAL E OS BENEFÍCIOS PSICOSSOCIAIS DA CULTURA DE GESTÃO COOPERATIVA

Com a evolução das sociedades modernas a função de solução dos conflitos foi concentrada no Estado, adotando-se o Direito como mecanismo formal de controle social, e cabendo ao Judiciário o seu exercício por via do processo.

Ademais, desenvolveu-se todo um corpo burocrático, integrado por diferentes cargos e respectivas funções, consideradas privativas de seus titulares. Esse corpo técnico seria especialmente capacitado à condução dos processos judiciais, células do complexo sistema jurisdicional estatal.

Nessa capacitação técnica, pessoas viram “partes”, conflitos viram “lide” e expectativas se transformam em iniciais e defesas. Tudo está prévia e perfeitamente categorizado, além de protegido pelo manto (ou mito) da suficiência e legitimidade da lei, rainha dos povos “civilizados”. Tal objetivação (ou desumanização) da prestação jurisdicional é decorrência de fatores diversos, dentre os quais a preocupação do Direito em se firmar como efetiva ciência, dotada de racionalidade e autonomia (construção pautada no positivismo e no falso dogma da neutralidade), e a conseqüente postura de isolamento em face das ciências afins, como a Psicologia e a Sociologia. Esse autoculto é significativamente presente na formação jurídica e na atuação de seus profissionais. O que, aliado à altíssima demanda pela atividade judicial, resulta em uma prestação jurisdicional insatisfatória, indiferente a uma boa parcela dos anseios e esperanças dos cidadãos, além de muito distante do ideal de uma efetiva pacificação.

Na era da “Justiça em números”, destacam-se as estatísticas e metas. Ao mesmo tempo em que (enfim) se admite que o ato de julgar não decorre de um raciocínio matematizante, fruto de um mero silogismo entre premissa maior e menor, é a matemática da eliminação dos processos que parece prevalecer. Além dessa questão, um outro grande fator de insatisfação dos cidadãos com a solução de conflitos pela via judicial e adjudicada está na própria estruturação do modelo. Cuida-se do caráter adversarial, polarizado do sistema heterocompositivo, pautado na disputa pela formação do convencimento do julgador e na restrição da análise à lide jurídica tipificada tecnicamente.

Os sistemas adversariais, como a jurisdição e a arbitragem, são focados nas posições das partes (independentemente dos seus efetivos interesses), construídos para o resultado ganha/perde, e se caracterizam pela reduzida participação dos envolvidos no processo de tomada de decisões. Todavia, consoante informam diversas pesquisas científicas no campo da Psicologia Social, a participação efetiva é um dos elementos que mais impacta no sentimento humano sobre a justiça dos procedimentos.

Fatores emocionais, morais e interesses subjacentes, que muitas vezes são os verdadeiros determinantes do conflito, são em regra desconsiderados no modelo adversarial de composição. É neste ponto que se fortalece a atração pelos meios não adjudicatórios de gestão de conflito, e é neste ponto também que algumas abordagens de ciências afins ao Direito, como a Comunicação e a Psicologia, revelam-se de grande utilidade para profissionais jurídicos.

Apesar de admitirmos a complexidade e os limites para a emissão de pareceres de caráter interdisciplinar, imperativa a inserção de algumas ponderações extraídas da aproximação com outras disciplinas que compartilham o conflito como objeto de estudo, ainda que por lentes distintas das tradicionalmente utilizadas pelo Direito. Necessário ao menos a compreensão (mínima) de que o conflito submetido ao Judiciário não é apresentado em sua inteireza, mas de modo parcial, representado pelas meras questões jurídicas tuteladas. Em outras palavras, a lide processual, resultante do cotejo entre petição inicial e defesa, muitas vezes não retrata os efetivos interesses dos envolvidos, pois omitem as eventuais lides sociológicas e psicológicas, e as comuns expectativas humanas de reconhecimento.

Enfim, o conflito pode transcender, e geralmente transcende, significativamente, os limites jurídicos esboçados, e é nesse contexto que a triagem apropriada, a identificação de **conflitos metajurídicos** que requeiram tratamento diferenciado mostra-se relevante. Sobre essa categoria, denomina-se **metajurídico**, para os fins deste estudo, o conflito de caráter multifacetado, que envolve não apenas pretensões jurídico-econômicas, objetivas e de plano detectáveis, mas também aspectos psicossociais submersos e interesses nem sempre correspondentes à descrição jurídica atribuída pelos contendores, ou posição processual (e formal) assumida por eles. Enfim: conflitos que envolvem tanto expectativas de redistribuição quanto de reconhecimento³.

A compreensão da **lide** trabalhista sob a perspectiva psicológica, comunicacional e sociológica pode revelar a artificialidade do chavão pelo qual “o que não está nos autos não está no mundo”. É neste particular que os métodos autocompositivos, potencialmente mais aptos a considerar e integrar esses fatores pessoais (relacionamento anterior das partes, seus valores, personalidades, necessidades, emoções e interesses) e sociais (conflituosidade latente entre classes, historicismo) despertam a atenção, sobretudo na perspectiva de uma gestão pedagógica do conflito.

Esses fatores, em regra tidos por secundários, não raro são o núcleo ou a própria razão de ser do conflito. Por consequência, quando não contemplados no procedimento de solução de disputas, é bem provável que se tenha um processo finalizado sem efetiva solução do conflito.

Outro aspecto relacionado a essa compreensão amplificada do conflito diz respeito à forma como estamos habituados a enxergá-lo, geralmente sob uma ótica negativa, como algo indesejável e destrutivo. Contrariamente, as teorias da Psicologia Social aplicadas aos conflitos de interesses são habilidosas em identificar neles um propulsor de mudanças, ainda que não em progresso linear. Na esteira da moderna teoria

³Esse prisma foi inspirado pelas reflexões da teórica Nancy Fraser, em seu trabalho “Da redistribuição ao reconhecimento: dilemas da justiça na era pós-socialista”.

do conflito, os mecanismos autocompositivos têm por essência uma visão menos pessimista do fenômeno, enfocando-o como uma oportunidade de aprendizagem e crescimento. Conforme esclarece Azevedo (2012, p. 29):

A possibilidade de se perceber o conflito de forma positiva consiste em uma das principais alterações da chamada moderna teoria do conflito. Isso porque a partir do momento em que se percebe o conflito como um fenômeno natural na relação de quaisquer seres vivos é que é possível se perceber o conflito de forma positiva.

Nesta ótica, portanto, a divergência é apresentada como oportunidade de recuperação do relacionamento e de solução com benefícios recíprocos, em oposição à lógica bipolarizada da heterocomposição, na qual “para haver vitorioso, necessário existir um perdedor”.

O conflito, nessa perspectiva, contém um gene transformador e se situa na dinâmica normal e contínua dos relacionamentos humanos. O aprimoramento dessas relações, no entanto, depende em boa parte da forma de gestão dos seus conflitos. Neste particular, destaca-se a colaboração de Morton Deutsch (1973), em específico na obra **The resolution of conflict: constructive processes**, a qual traça um paralelo entre os processos de resolução de disputas construtivos e destrutivos. Para o autor:

Um processo destrutivo se caracteriza pelo enfraquecimento ou rompimento da relação social preexistente à disputa em razão da forma pela qual esta é conduzida. Em processos destrutivos há a tendência de o conflito se expandir ou tornar-se mais acentuado no desenvolvimento da relação processual [...] assumindo feições competitivas nas quais cada parte busca ‘vencer’ a disputa e decorre da percepção, muitas vezes errônea, de que os interesses das partes não podem coexistir. (DEUTSCH, 1973, p. 351 *apud* AZEVEDO, 2012, p. 34).

Nos processos construtivos, por sua vez, o efeito é oposto, havendo fortalecimento da relação preexistente. Tais processos se caracterizam pela:

[...] i) Capacidade de estimular as partes a desenvolver soluções criativas que permitam a compatibilização dos interesses aparentemente contrapostos; ii) pela capacidade das partes ou do condutor do processo (e. g. magistrado ou mediador) a motivar todos os envolvidos para que prospectivamente resolvam as questões sem atribuição de culpa; iii) pelo desenvolvimento de condições que permitam a reformulação das questões diante de eventuais impasses e iv) pela disposição das partes

ou do condutor do processo a abordar além das questões juridicamente tuteladas, todas e quaisquer questões que estejam influenciando a relação (social) das partes. (DEUTSCH, 1973, p. 360, *apud* AZEVEDO, 2012, p. 34).

Logo, a questão da prejudicialidade desloca-se do conflito, em si, para a forma da sua gestão e como ela pode influenciar no acirramento daquele ou contribuir para a sua superação de modo cooperativo e participativo, educando e fortalecendo as partes. Para a perspectiva construtivista há uma relação direta entre o meio utilizado para a gestão do conflito e os resultados da experiência para os envolvidos, os quais são pedagogicamente mais positivos quando priorizada a não reprodução da violência (espiral destrutiva de ação e reação).

É nesse sentido que acreditamos no potencial da disseminação dos mecanismos autocompositivos como instrumento de democratização do acesso à justiça e fortalecimento da cidadania, inclusive na seara do direito individual do trabalho. A adequada incorporação e manejo dessas ferramentas, dentro ou fora dos Tribunais, aliada ao investimento educacional da população - em geral e jurídica - para o exercício deste outro aspecto da cidadania, podem ser muito úteis à modificação paulatina da cultura litigiosa e altamente dependente do Estado que hoje se observa.

Maior autonomia das partes, protagonismo na tentativa de solução dialogada das divergências (quando presente essa viabilidade), consciência sobre a necessidade de posturas colaborativas e menos individualistas como medida para a boa convivência, eis os traços de uma **cultura de gestão cooperativa dos conflitos**. Se o conflito, em si, nem sempre pode ser evitado e integra o processo de desenvolvimento pessoal e social, avancemos para o aperfeiçoamento de sua gestão, extraindo dele o máximo de aprendizado e benefícios.

Nessa direção, Demarchi (2007, p. 34) observa que:

O uso de meios complementares de resolução de conflitos auxilia o Poder Judiciário no desenvolvimento de sua função constitucional e possibilita principalmente o atingimento dos escopos da participação e da pacificação. Com efeito, o emprego de meios complementares de solução de conflitos no âmbito do Poder Judiciário agrega participação popular na administração da justiça, ajuda a obter a pacificação social e tem finalidade pedagógica, vez que contribui para que os cidadãos decidam a respeito das questões em que estão envolvidos e assumam a responsabilidade por essas decisões.

Essa é a essência da **perspectiva construtivista da resolução de disputa** (AZEVEDO, 2009, p. 27) extraída da lição de Morton Deutsch

e impulsionada pela concepção ampliada de acesso à justiça, a qual exige dos seus protagonistas que passem a:

[...] a) Preocupar-se com a litigiosidade remanescente - aquela que pode persistir entre as partes após o término de um processo de composição de conflitos em razão da existência de conflitos de interesses que não foram tratados no processo judicial - seja por não se tratar de matéria juridicamente tutelada (*e. g.*, vizinhos que permanecem em posições antagônicas em razão de comunicação ineficiente entre ambos), seja por não se ter aventado tal matéria juridicamente tutelada no curso do processo; b) Voltar-se, em atenção ao princípio do empoderamento, a um modelo preventivo de conflitos, na medida em que capacita as partes a melhor comporem seus conflitos educando-os com técnicas de negociação e mediação; c) Atuar como instrumento de pacificação social para que haja uma maior humanização do conflito (*i. e.* compreensão recíproca), em atenção ao princípio da validação ou princípio do reconhecimento recíproco de sentimentos. (AZEVEDO, 2009, p. 30-31).

Além deste caráter pedagógico e de empoderamento dos cidadãos para o tratamento de suas controvérsias futuras, há outro aspecto relevante a ser destacado: cuida-se da relação entre participação e satisfação dos usuários com os métodos assim pautados. Diversos estudos denotam que a satisfação das partes não se relaciona apenas com o resultado obtido pelo procedimento, mas se liga ao procedimento em si. Neste particular, o desenho dos métodos não adversariais de solução de conflitos, mais flexíveis e democráticos, possuem condições mais favoráveis à percepção de justiça do procedimento, o que impacta diretamente na percepção das partes sobre a justiça do resultado.

Gabbay, citando os estudos de Welsh e Mcadoo, pondera que:

A percepção dos litigantes sobre a justiça processual afeta o julgamento e a aquiescência em relação ao resultado substancial alcançado, a crença na legitimidade da instituição e em seu procedimento. Os litigantes buscam e precisam ter a oportunidade de contar suas histórias e controlar a forma pela qual o fazem; eles querem e precisam sentir que foram tratados com dignidade e respeito. (WELSH; MCADDOO, 2004-2005, *apud* GABBAY, 2011, p. 44).

A importância atribuída à oportunidade de voz e percepção de sua efetiva consideração é um aspecto correntemente destacado nas pesquisas sobre a justiça processual, assim como observável também na

prática da atividade conciliatória. É dela que se trata a comum indagação da parte que, ao perceber uma “brecha” no sistema pré-formatado de negociação (em juízo), no qual o advogado é seu “porta-voz oficial”, pede “licença” e pergunta: “posso falar?”.

Os fatores que concorrem para a percepção positiva dos cidadãos com os processos decisórios (autônomos e heterônomos) a partir da relação entre justiça processual e substancial, os formatos favoráveis e desfavoráveis à eclosão daqueles fatores (tratamento digno, possibilidade de fala e sua consideração, decisão sobre o desenvolvimento do método e suas etapas etc.) são objeto de diversas pesquisas de auxílio à implementação das políticas de tratamento adequado dos conflitos. De fato, no contexto de institucionalização dos métodos não adversariais de conflitos pelo Poder Judiciário, fundamental o recurso permanente a pesquisas não só quantitativas (estatística sobre acordos, redução de tempo de tramitação processual etc.), grande parte fundadas na ótica e investigação de interesses daquele Poder, mas sobretudo qualitativas e abrangentes da percepção dos usuários do serviço.

Neste caminho, Gabbay (2011, p. 46) cita interessante pesquisa sobre os programas de mediação institucional levadas a efeito por Mcadoo, Welsh e Wisseler, a qual tramitou em torno de três indagações: a primeira, a investigação sobre como o desenho dos programas afeta o sucesso da institucionalização; a segunda, de que maneira as escolhas do desenho afetam a probabilidade do resultado acordo; e terceira, que formato afeta a percepção dos litigantes da justiça processual do programa anexo à Corte⁴.

Enfim,

[...] ao examinar quais fatos se encontram presentes para em seguida indicar o direito aplicável à espécie (subsunção) o operador do direito não pode mais deixar de fora o componente fundamental ao conflito e sua resolução: o ser humano. (AZEVEDO, 2012, p. 36).

É a luz dessa diretriz que as políticas públicas de tratamento de conflitos em implantação no Brasil devem ser pensadas. Se ignorado esse suporte valorativo, perderão a mais legítima das suas razões e justificativa de existência.

Relacionado à questão anterior, cabe referir o benefício representado pela maior vinculação das partes ao conteúdo da decisão

⁴Um dos dados relevantes obtido pelos pesquisadores, segundo a autora, diz respeito ao impacto negativo da ausência das partes nas sessões de mediação, o que repercute na eventual opção legal de estabelecer a obrigatoriedade do método como condição de prosseguimento judicial. Cabe pontuar que a questão é bastante discutida na literatura do tema, na qual parcela da doutrina sustenta a incompatibilidade da obrigatoriedade de submissão aos meios não adversariais com o princípio da voluntariedade, próprio desses métodos.

consensualmente construída. Reconhecemos que a ausência de dados empíricos não nos permite o aprofundamento na questão. Porém, apesar de infelizmente não termos detectado fontes formais de indicação da relação entre solução consensual do conflito e cumprimento voluntário dessa solução, nem de comparação desses índices com os relativos às decisões verticalmente instituídas, a experiência nos permite compartilhar a percepção sobre a significativa prevalência da primeira hipótese. O cotidiano forense revela a acirrada resistência ao cumprimento da sentença pelo condenado, enquanto que raras as denúncias de descumprimento de acordo e necessidade da sua execução forçada.

Ainda que se possa cogitar da atribuição desse fato à previsão de cláusula penal compensatória para a hipótese do acordo descumprido, não podemos desconsiderar o elemento psíquico do reconhecimento de legitimidade, em razão da participação do obrigado e da integração da sua vontade para a eficácia do ato, sobretudo quando há percepção de justiça no procedimento que culminou na solução ajustada.

Por fim, sob a ótica social e econômica, além do maior controle das partes sobre o procedimento, de se destacar também o maior controle delas sobre o resultado. Outro benefício relevante das soluções consensuais é a possibilidade de programação e deliberação conjunta sobre os limites e condição de cumprimento das obrigações (previsibilidade), e a consideração de realidades particulares durante as tratativas. Essa flexibilidade está ao largo do método jurisdicional, mas é altamente favorável ao equilíbrio financeiro dos envolvidos. Em um país cuja economia conta com significativa participação de pequenos e médios empresários, tal aspecto igualmente não pode ser negligenciado. Assim, a autocomposição também evidencia benefícios relativos à amenização dos impactos econômicos, e outros impactos decorrentes da possível decisão judicial (indisponibilidade de bens, restrição de crédito etc.), o que é de especial valia sobretudo no universo dos litigantes de baixo lastro patrimonial.

Observe-se que essa vantagem interessa aos litigantes e também ao sistema de justiça, o qual será poupado de atos complexos para tentativa de dar efetividade à eventual decisão condenatória, objetivo nem sempre alcançado como evidencia o preocupante índice de execuções frustradas.

3 SISTEMA DE JUSTIÇA TRABALHISTA E CONFLITOS METAJURÍDICOS

Investigado o formato do atual sistema de justiça trabalhista e considerando a tipologia delimitada para estudo (conflitos individuais entre empregador e empregado), inclinamo-nos a reconhecer a insuficiência daquele para o tratamento adequado de uma parcela relevante das disputas que abrange, qual seja: as disputas decorrentes de **conflitos metajurídicos**.

Como dito, os conflitos desta ordem têm larga presença no cenário trabalhista, palco concomitante de lutas por redistribuição e também por reconhecimento. Sem embargo do comum compromisso dos juízes trabalhistas com a tentativa conciliatória, muitos obstáculos contrapõem-se ao ideal das “conciliações qualificadas”, sobretudo a elevada carga de trabalho que, infelizmente, vem impondo uma atuação padronizada, em “ritmo fabril” de produção.

Nesse contexto, o investimento na formação técnica que maximize o exercício das conciliações qualificadas (e não meramente intuitivas, advindas da “vocação natural”) pelo magistrado, em que pese fundamental, ganha ares paradoxais.   como municiar um artista com tintas, pinc eis, telas e sobretudo ideias, mas não lhe permitir pintar.

O fato   que o magistrado   um “recurso” raro, ao qual são atribuídas diversas fun oes, sendo algumas delas indeleg aveis, por exemplo, a colheita das provas e o julgamento⁵. E como todo recurso escasso, sua utiliza o   (ou deve ser) objeto de escolhas, de prioriza oes. No exercício cumulado da jurisdi o e da atividade conciliatória, o magistrado, ainda que domine as técnicas e habilidades próprias   assistência compositiva, dificilmente contará com as demais condi oes para o desempenho integralmente satisfatório dessa fun o, na propor o por ela demandada. Como obstáculo mais comum, cite-se a restri o de tempo.

Além deste ponto, há toda a problemática de cunho  tico advinda da cumula o das figuras de conciliador e julgador, sobretudo quando pensamos em um conciliador “em profundidade”. Neste particular, citem-se as eventuais confissões sobre fatos controvertidos durante as negocia oes, e a subsequente necessidade de instru o do feito se não obtida a autocomposi o⁶.

Assim   que, ao menos para o recorte enfocado nesta reflexão, conflitos marcados por alto teor psicossocial e que verdadeiramente requerem, e justificam, um tratamento diferenciado e menos adstrito   dimensão jurídico/econ mica, identifica-se a necessidade de aperfei amento do sistema de justiça trabalhista.

⁵Ainda que as decisões possam ser minutadas por assistentes, devem seguir, sempre, as diretrizes do juiz, ou seja, o árduo trabalho intelectual de aprecia o do mérito   indeleg avel, ainda que o esforço braçal para a expressão formal possa ser objeto de auxílio.

⁶A tentativa de tratamento mais aprofundado do conflito, com perquiri o dos interesses além das posi oes e de eventuais elementos psíquicos, além do jurídico-econ micos traduzidos formalmente no processo, pressupõe o uso de técnicas apoiadas na participa o direta das partes e maior informalidade do ato. Todavia, quanto mais informal e viabilizada essa participa o direta e autêntica dos envolvidos, maior a probabilidade de virem   tona confirma oes de fatos relevantes para o julgamento. No entanto,   imprescindível que o magistrado diferencie as fases processuais, sendo absolutamente impróprio que se valha desse momento conciliativo para concomitantemente colher provas, “registrar declara oes em ata” para utiliza o em caso de frustra o da autocomposi o. Essa postura, a nosso sentir, padece de vício técnico e  tico. Técnico em razão da existência de ato judicial próprio para a obten o de confissões, qual seja, a tomada de depoimento da parte de ofício ou a requerimento do adverso; e  tico porque abala a confiança estimulada na parte e o espírito de lealdade que deve cercar a tratativa conciliatória.

É nesse sentido que defendemos os esforços para a construção de um **sistema híbrido de gestão de conflitos** na esfera laboral. **Híbrido**, por conjugar o método adjudicatório com outros métodos de solução de controvérsias, sem gradação de importância, ou categorização em principal e acessório, padrão *versus* alternativo, ou mesmo “excepcional”⁷, ainda que todos se desenvolvam na mesma “casa”, através da mesma porta, o Judiciário trabalhista. Híbrido, neste sentido, denota um sistema acolhedor de conflitos diversos, de origens e traços distintos, um sistema “plástico”, apto a receber a diversidade, e não concebido para ignorá-la e artificialmente moldá-la. E de **gestão**, por ser termo amplo, capaz de abranger o controle *a priori*: medidas, práticas e políticas aptas à prevenção dos conflitos e à instituição de uma **cultura de gestão cooperativa de conflitos**; como também de controle *a posteriori*: voltado ao tratamento construtivo desse fenômeno social. Seja pela via limitada da mera resolução formal da disputa, seja pela obtenção de uma efetiva superação do conflito em suas diversas dimensões quando possível.

Entre esses esforços, por sua vez, situa-se a superação da concentração da atividade conciliatória na figura do magistrado, no que a Resolução n. 174/2016 do CSJT representa um primeiro passo.

4 RESOLUÇÃO N. 174 DO CSJT E A EXPERIÊNCIA DA 15ª REGIÃO

Do que até aqui se desenvolveu, destacam-se duas premissas. A primeira, a da necessidade de superação da crença de ser o juiz, invariavelmente, a figura melhor capacitada à pacificação. Entre o julgamento de um processo e a pacificação, não raro instaura-se um abismo. Lado outro, como já ponderado, em regra observam-se limitações qualitativas (detenção de saberes e habilidades diferenciadas para a atuação autocompositiva⁸), bem como quantitativas (discrepância entre a procura e a oferta desse serviço, à luz das inúmeras atividades cumuladas pelo juiz, boa parte delas absolutamente indelegáveis).

Assim, em nome dos usuários do sistema de justiça e do seu aprimoramento, cabe a humildade para reconhecer a necessidade de compartilhamento dessa função, da firmação de um novo formato, adequado ao atual contexto e suas carências.

⁷A expressão “modos excepcionais” foi utilizada por Mauro Augusto Braga (2013, p. 121) no estudo intitulado “Os limites ao acordo em juízo e as garantias do processo justo”. É uma referência aos demais meios de gestão de conflitos, à exceção da jurisdição, em especial a composição amigável, e indicia o quanto arraigada na cultura brasileira a concepção da sentença como equivalente de justiça.

⁸Mesmo com a crescente capacitação em teoria do conflito e técnicas para sua gestão na formação inicial e continuada dos magistrados, ainda é bastante comum (e natural à luz do formato positivista do ensino jurídico brasileiro) o apego rígido ao paradigma normativo e o recurso ao argumento da autoridade (e não só a autoridade do argumento) na prática conciliatória dos juizes.

Quanto à segunda, cuida-se da igualmente desejada prudência para a formatação de um sistema adequado às particularidades da relação enfocada, atento ao papel social redistributivo do Direito do Trabalho e à costumeira disparidade entre os protagonistas mais comuns desse conflito, o empregador e o empregado. Tal disparidade, por vezes, não se resume à posição de classe, mas pode estar maximizada por diversos outros elementos de “demarcação” e inferiorização social que afetam o estabelecimento de um processo leal de negociação, como gênero, raça e grau de instrução.

Enfim, nem abertura irrestrita aos métodos existentes (e nesse passo acertada a delimitação inserida no art. 42, parágrafo único, da Lei n. 13.140/2015), nem a rejeição absoluta (e não raro pré-concebida) de novas e mais eficazes possibilidades. A legitimidade de um sistema híbrido de gestão de conflitos, nesta seara, requer estratégias diferenciadas.

Postas as duas premissas, passa-se à análise sucinta de alguns pontos da Resolução n. 174/2016 do CSJT e da prática em curso nos CEJUSCs-JT do Tribunal Regional do Trabalho da 15ª Região (TRT 15).

Em 30 de setembro de 2016 o CSJT editou a Resolução n. 174/2016 que dispõe sobre a “política judiciária nacional de tratamento adequado das disputas de interesses no âmbito do Poder Judiciário Trabalhista e dá outras providências”.

A referida Resolução, no art. 1º, inciso I, define a conciliação como:

Meio alternativo de resolução de disputas em que as partes confiam a uma terceira pessoa - magistrado ou servidor público por este 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.

Deste dispositivo já se nota a opção restritiva feita pelo CSJT, ao qualificar como conciliador, para os seus efeitos, apenas o magistrado ou servidor supervisionado por ele, o que, ademais, não deveria integrar o conceito do instituto, pois método e sujeito que o maneja não se confundem. E para não deixar dúvidas, acrescenta no art. 6º, § 8º, que:

[...] 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.

Caminhou no mesmo sentido quanto à mediação, objeto de “definição” no inciso II, nos seguintes termos:

Art. 1º, II - ‘Mediação’ é o meio alternativo de resolução de disputas em que as partes confiam a uma terceira pessoa - magistrado ou servidor público por este

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.

Verifica-se que apesar de preservar alguns aspectos nucleares do método, como a restrição à criação de opções para a composição (ao contrário do que é autorizado na conciliação), incorre em algumas “deturpações” da figura. Primeiro, equivoca-se ao incorporar a “**construção de um acordo**” ao conceito, como se fosse o objetivo principal do método. Ademais, repisa o termo “alternativo”, reiterando, implicitamente, a referência da jurisdição como caminho “padrão”. Segundo, como mencionado, restringe sua prática aos magistrados e servidores públicos (por aquele e não por “este” supervisionados como constou no texto).

Dessarte, a utilidade conceitual do dispositivo é restrita ao âmbito da Justiça do Trabalho, como norma de orientação dos sujeitos que nela operam, sem se perder de vista que se cuida de mecanismo muito mais amplo, e cujo desenvolvimento deu-se fora do ambiente judicial, onde permanece fértil.

Essa “desconfiguração”, como se percebe, é resultado da tentativa (bem-intencionada) de acomodação da mediação às particularidades e preocupações que norteiam a implementação de novos métodos consensuais de gestão do conflito no âmbito do direito do trabalho individual.

Todavia, pergunta-se: à luz da opção (fundamentada) do segmento trabalhista de não aderir à conciliação e mediação como originalmente disseminadas, não seria preferível a sistematização do seu próprio método?

Apesar de não expressamente acolhida essa identidade singular pela Resolução n. 174/2016, parece-nos inegável a distinção taxinômica da figura desenvolvida para os Tribunais do Trabalho, ao menos é o que se observa da prática na 15ª Região.

Pelos limites deste ensaio, não será possível o aprofundamento nas características do procedimento em curso nos CEJUSCs do TRT 15. No entanto, para os fins do presente, é suficiente esclarecer que se cuida de mecanismo inspirado concomitantemente na mediação, na conciliação e na intervenção neutra de terceiros, ainda que não se identifique integralmente com qualquer deles.

Em linhas gerais, em que pese o trabalho desenvolvido naqueles órgãos valer-se (sobretudo inicialmente) de toda a base teórica da mediação, notadamente de suas técnicas, não só estimula as partes à construção de uma solução, como se dispõe, subsidiariamente, à formulação de propostas (traço da conciliação).

Ademais, guia-se pela construção de sugestões amparadas em condições objetivas e claras, como: ponderações sobre os riscos e probabilidades, análise da prova ou do ônus da prova, direito aplicável, comportamento jurisprudencial sobre os temas, cálculos aproximados, quando possível etc. Ou seja, elementos que concorrem para a credibilidade, e afastam

o caráter aleatório ou “descompromissado” da proposição, residindo aí sua proximidade com a intervenção neutra de terceiros. O fundamental, porém, é que se trata de mecanismo autocompositivo no qual prevalece a **livre decisão informada dos usuários**.

No que toca a esse princípio, comum aos Códigos de Ética de mediadores e conciliadores, judiciais e privados, cuida-se da condição de conhecimento acerca dos direitos discutidos e contexto fático no qual inseridos, e a inexistência de elementos de pressão ou coação externos para a tomada de decisão pelas partes.

Os peculiares facilitadores em atuação nos CEJUSCs-JT (servidores do próprio quadro do Tribunal) guiam-se pela tentativa de harmonização entre a autonomia das partes e a ressonância das normas trabalhistas, exatamente em razão da relevância social dessas normas, como explorado acima. Logo, há um considerável **caráter avaliativo** dos servidores facilitadores e na supervisão do magistrado coordenador. Não só é buscada a plena consciência das partes sobre o teor e implicações dos direitos discutidos (realização efetiva do princípio da decisão informada), como, em certa medida, tende-se à condução delas para acordos que (ao menos razoavelmente, conforme a realidade de cada hipótese) contemplem tais direitos.

Ademais, como ferramenta de gestão de processos no âmbito do Tribunal, busca-se imprimir o máximo de efetividade ao ato, seja pela composição, seja pela tramitação processual quando aquela não é alcançada. Cessada a tentativa compositiva sem a obtenção de acordo, passa-se à imediata análise do impulso a ser dado, conforme o estágio da demanda. Assim, antecipam-se atos ordinatórios que seriam realizados pelas assoberbadas Secretarias das Varas, bem como podem ser proferidas decisões (havendo consenso do juiz natural do processo), como apreciação de liminares, homologação de cálculos etc., com eficiente aproveitamento do estudo já realizado do processo.

Conforme observou Ana Cláudia TorresVianna:

Até um determinado momento o diálogo é estimulado para que a solução seja encontrada pelas partes, porém, se isso não for possível, o segundo momento é de atuação específica do magistrado, tramitando processos, especialmente a liberação de valores incontroversos. E aqui testemunho: o que mais se faz nos CICs do TRT 15 é a confecção de guias de retirada e alvarás.

Que risco há na mediação se a vontade das partes é respeitada e elas são empoderadas? Os mediadores explicam ao trabalhador todo o panorama processual e seu prognóstico, com os possíveis passos seguintes do processo. Caso a reclamada seja insolvente ou quase insolvente, essa circunstância também é informada ao trabalhador. Os empresários também têm a

oportunidade de expor as suas dificuldades e, com a ajuda dos Centros de Conciliação, estudar formas de quitação de seu passivo trabalhista. Essa parece ser a nossa identidade, nosso DNA [...]. (VIANNA, 2016).

Todavia, esse viés avaliativo, com espeque no paradigma jurídico, não integra os conceitos de mediação e conciliação acolhidos no ordenamento brasileiro. Ao contrário, e de certo modo, descaracterizam esses métodos. Basta lembrar que, segundo a regulamentação da mediação e conciliação adotada no Brasil, sequer há exigência de formação jurídica para a atuação como conciliador ou mediador.

De qualquer sorte, sem embargo dos aprimoramentos pendentes, tanto no campo formal da estruturação científica deste método *sui generes* quanto no campo prático da disponibilização de recursos concretos condizentes com os desafios da proposta, o novo está em construção. Os primeiros passos na formatação de um sistema híbrido de gestão de conflitos, na seara laboral, foram dados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um país marcado por gritante desigualdade econômica, social e educacional, e pelo reiterado descumprimento da legislação trabalhista, a introdução de mecanismos consensuais de solução de conflitos (privados ou não), apesar de todas as vantagens apontadas pela doutrina especializada (inclusive de índole psicossocial e não apenas para a redução de processos), toma contornos densos nesta seara.

Mesmo diante dessa advertência, e sem perdê-la de vista, necessário reconhecer a necessidade de aperfeiçoamento do sistema de justiça trabalhista, sobretudo quanto a mecanismos aptos à maximização da autocomposição em conflitos de cunho metajurídico.

Enfim, não se pode eleger uma unanimidade. Posições generalistas expressam preconceções artificiais que dificilmente resistirão à investigação minimamente aprofundada e sinceramente aberta à reflexão. Acreditamos que há espaço e necessidade de todas as alternativas de gestão de conflitos, as quais figuram em condição de igualdade no plano teórico. A preferência de uma sobre as outras só deve estabelecer-se no plano fático, no momento concreto da aplicação, a partir das características peculiares dos vários tipos e graus de conflito.

A moderna visão sobre o fenômeno conflitual, o aprofundado arcabouço teórico que dá supedâneo aos métodos consensuais de sua gestão e, sobretudo, a experimentação exitosa dessas técnicas em diversas partes do mundo comprovam as vantagens de ordem psicossocial desse modelo. Tanto pela ótica do cidadão, particularmente considerado, quanto da comunidade na qual se insere.

Compartilhamos do otimismo pelo qual esse modelo, se adequadamente implementado (com apropriada estruturação física, capacitação profissional, práticas informativas etc.), detém aptidão para, a longo prazo, gerar mudanças culturais, educar e instigar os cidadãos a uma maior autonomia e práticas empáticas diante das divergências nos variados segmentos da vida social, o que não exclui o universo laboral.

Neste, uma primeira e importante iniciativa está representada na regulamentação e crescente implantação dos CEJUSCs. Porém, em boa parte dos Tribunais do Trabalho do país (e especialmente com as restrições orçamentárias recentes), pode-se dizer que o desenvolvimento da política de tratamento adequado dos conflitos nestes órgãos ainda é fruto muito mais do idealismo, criatividade e empenho dos envolvidos que de qualquer investimento efetivo do Estado.

As carências são de todas as ordens, desde ambientes adequados à disponibilidade de equipe suficiente, numérica e, sobretudo, qualitativamente, dada a complexidade da função. Porém, acredita-se que com os excelentes resultados (ainda assim obtidos), e com a validação cotidiana dos usuários, esse quadro em breve se reverterá. Oxalá!

Que se faça a conciliação possível e desejada!

6 REFERÊNCIAS

AZEVEDO, André Gomma (Org). **Manual de mediação judicial**. 3. ed. Brasília: Ministério da Justiça, Secretaria de Reforma do Judiciário, 2012.

AZEVEDO, André Gomma. Fatores de efetividade de processos de resolução de disputas: uma análise sob a perspectiva construtivista. *In*: CASELLA, Paulo Borba; SOUZA, Luciane Moessa de (Coord.). **Mediação de conflitos, novo paradigma de acesso à justiça**. Belo Horizonte: Fórum, 2009.

BASTAZINE, Cleber Alves. **Mediação em relações individuais de trabalho**. 2012. 181 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.

BRAGA, Mauro Augusto Ponce de Leão. **Os limites ao acordo em juízo e as garantias do processo justo**. São Paulo: LTr, 2013.

CALMON, Petrônio. **Fundamentos da mediação e da conciliação**. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Antônio Fabris Editor, 2002.

DEMARCHI, Juliana. **Mediação**: proposta de implementação no processo civil brasileiro. 2007. 308 f. Tese (Doutorado em Direito) - Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

FRASER, Nancy. **De la redistribución al reconocimiento?** Dilemas de la justicia en la era “postsocialista”, 1997. Disponível em: <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:G8-exySKcMAJ:https://newleftreview.org/article/download_pdf%3Flanguage%3Des%26id%3D1810+&cd=1&hl=pt-BR&ct=clnk&gl=br>. Acesso em: 10 mar. 2017.

GABBAY, Daniela Monteiro. **Mediação e judiciário**: condições necessárias para institucionalização dos meios autocompositivos de solução de conflitos. 2011. 274 f. Tese (Doutorado em Direito) - Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.

PADILHA, Rosemary Damaso. **Mediação sistêmico-integrativa**: uma contribuição à gestão da educação para a prevenção da violência. 2003. 168 f. Dissertação (Mestrado em Educação) - Faculdade de Educação da Universidade Tuiuti do Paraná, Paraná, 2003. Disponível em: <<http://tede.utp.br:8080/jspui/bitstream/tede/627/1/RPadilha.pdf>>. Acesso em: 25 jun. 2017.

TARGA, Maria Inês Corrêa de Cerqueira César. **Mediação em juízo**. São Paulo: LTr, 2004.

VIANNA, Ana Cláudia Torres. **Mediação na justiça do trabalho: buscando identidade**. Experiências dos Centros Integrados de Conciliação da 15ª Região. **Migalhas**, jun. 2016. Disponível em: <<http://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI240024,61044-Mediacao+na+Justica+do+Trabalho+Buscando+identidade+Experiencias+dos>>. Acesso em: 29 jun. 2017.