

A mediação judicial trabalhista a partir da experiência do CEJUSC-JT/Olinda: um estudo de caso

Labor judicial mediation from the experience of CEJUSC-JT/Olinda: a case study

Mediación judicial laboral desde la experiencia de CEJUSC-JT/Olinda: estudio de caso

Recebido: 24/09/2020 | Revisado: 28/09/2020 | Aceito: 06/10/2020 | Publicado: 06/10/2020

Yumara Lúcia Vasconcelos

<https://orcid.org/0000-0003-2280-7692>

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil

yumaravasconcelos@gmail.com

Ana Cristina da Silva

<https://orcid.org/0000-0002-6661-0878>

Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

anacris.silva1305@gmail.com

Adlineri Saile Nogueira Mariano Remígio

<https://orcid.org/0000-0002-3467-159>

Universidade Católica de Pernambuco, Brasil

Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

adlinerisaile@hotmail.com

José de Lima Albuquerque

<https://orcid.org/0000-0003-0625-5656>

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Brasil

limalb44@yahoo.com.br

Maria José Matos Luna

<https://orcid.org/0000-0002-4163-1939>

Universidade Federal de Pernambuco, Brasil

mjmatosluna@gmail.com

Resumo

Parte de uma investigação mais ampla, esta pesquisa teve por objetivo analisar a prática da mediação trabalhista sob a perspectiva dos mediadores e da experiência institucional desenvolvida na unidade-caso, o Centro Judiciário de Métodos Consensuais de Solução de

Disputas (CEJUSC-JT/Olinda). Em plano secundário, visou-se explorar a experiência do Centro, evidenciando os fatores determinantes de desempenho, bem como os desafios enfrentados nesta prática. Nesse intento, adotou-se como estratégia metodológica, de *design* essencialmente qualitativo, a triangulação de métodos (documentário, estudo de caso e *Grounded theory*), seguido da análise de conteúdo. A imersão ratificou o sucesso do modelo, destacando a repercussão de iniciativas da coordenação do CEJUSC-JT/Olinda e sua equipe, especialmente mediadores. De fato, as teorias substantivas formuladas encaminharam à identificação dos fatores de êxito, a exemplo da preparação do ambiente e das pessoas envolvidas nos procedimentos mediatórios. As práticas do Centro se diferenciam na periferia do rito legal (obrigatório) por meio de suas políticas e ações. Dentre estas políticas, destaca-se aquela de autocuidado, voltado para as pessoas envolvidas nas atividades do Centro, mediadores e equipe de apoio. No que concerne aos desafios estruturais, destaca-se a resistência das partes às experiências de mediação e conciliação, o ânimo belicoso presente em algumas relações e as próprias limitações da prática nos casos de conflitos que envolvem danos existenciais. Esses resultados remeteram à constatação da necessidade de proceder-se à triagem dos conflitos, visando tratamento mais eficiente e eficaz.

Palavras-chave: Conflito; *Alternative dispute resolution* (ADR); Mediação judicial; Justiça; Cultura de paz; Comunicação não violenta (CNV); CEJUSC; Estudo de caso.

Abstract

Part of a broader investigation, this research aimed to analyze the practice of labor mediation from the perspective of mediators and the institutional experience developed in the case-unit, the Judicial Center for Consensual Methods of Dispute Resolution (CEJUSC-JT/Olinda). At the secondary level, the aim was to explore the experience of the Center, highlighting the determining factors of performance, as well as the challenges faced in this practice. In this attempt, the triangulation of methods (documentary, case study and Grounded theory) was adopted as a methodological strategy, with an essentially qualitative design, followed by content analysis. The immersion confirmed the success of the model, highlighting the repercussions of initiatives by the CEJUSC-JT/Olinda administration and its team, especially mediators. In fact, the substantive theories formulated led to the identification of success factors, such as the preparation of the environment and the people involved in mediation procedures. The Center's practices differ on the periphery of the legal (mandatory) rite through its policies and actions. Among these policies, the self-care policy stands out, aimed at people involved in the Center's activities, mediators and support staff. With regard to

structural challenges, the parties' resistance to the experiences of mediation and conciliation stands out, the bellicose spirit present in some relationships and the very limitations of the practice in cases of conflicts involving existential damages. These results led to the realization of the need to proceed with the screening of conflicts, aiming at more efficient and effective treatment.

Keywords: Conflict; Alternative dispute resolution (ADR); Judicial mediation; Justice; Culture of Peace; Non-violent communication (CNV); CEJUSC; Case study.

Resumen

Como parte de una investigación más amplia, esta investigación tuvo como objetivo analizar la práctica de la mediación laboral desde la perspectiva de los mediadores y la experiencia institucional desarrollada en la unidad de caso, el Centro Judicial de Métodos Consensuales de Resolución de Controversias (CEJUSC-JT/Olinda). En el nivel secundario, el objetivo fue explorar la experiencia del Centro, destacando los factores determinantes del desempeño, así como los desafíos enfrentados en esta práctica. En este intento se adoptó como estrategia metodológica la triangulación de métodos (documental, estudio de caso y teoría fundamentada), con un diseño esencialmente cualitativo, seguido del análisis de contenido. La inmersión confirmó el éxito del modelo, destacando la repercusión de las iniciativas de la administración de CEJUSC-JT/Olinda y su equipo, especialmente los mediadores. De hecho, las teorías sustantivas formuladas llevaron a la identificación de factores de éxito, como la preparación del entorno y las personas involucradas en los procedimientos de mediación. Las prácticas del Centro difieren en la periferia del rito legal (obligatorio) a través de sus políticas y acciones. Entre estas políticas, destaca la política de autocuidado, dirigida a personas involucradas en las actividades del Centro, mediadores y personal de apoyo. En cuanto a los desafíos estructurales, se destaca la resistencia de las partes a las experiencias de mediación y conciliación, el espíritu belicoso presente en algunas relaciones y las propias limitaciones de la práctica en casos de conflictos que involucran daños existenciales. Estos resultados llevaron a la comprensión de la necesidad de proceder con el cribado de conflictos, con el objetivo de un tratamiento más eficiente y eficaz.

Palabras clave: Conflicto; Resolución alternativa de controversias (ADR); Mediación judicial; Justicia; Cultura de paz; Comunicación no violenta (CNV); CEJUSC; Estudio de caso.

“O processo carrega consigo um fardo de sacrifícios, de dor, que nenhuma sentença pode reparar.” (Torres Osorio, 2013, p.16)

1. Introdução

Um olhar atento para a realidade dos Tribunais revela que os processos judiciais deixam sempre um rastro de apatia, desalento e insatisfação no transcorrer das fases distintas de seu caminho, especialmente, na derradeira etapa do desfecho. Esta constatação, razão fática justificadora para realização do presente estudo, afasta a coincidência entre Direito e justiça, ou ainda, entre Justiça (em sua restrita acepção legal) e satisfação. Produto cultural, o Direito reage e conforma-se segundo as necessidades da sociedade e evolver das relações jurídicas.

Este cenário deflagrou transformações nos diversos setores do Direito, especialmente no âmbito processual, quadro que, aliado ao afluxo significativo de litígios, desvela uma tendência ao emprego de meios, auto e heterocompositivos. De fato, no ramo do direito público, que cuida do modo de ser do Estado, se tem observado maior flexibilidade e foi nesse passo que, o acesso à justiça, historicamente relacionado ao vetusto controle jurídico-estatal, tem perpassado os muros dos tribunais, em um movimento centrífugo de desjudicialização de conflitos. Entretanto, no que concerne ao fomento à prática de mediação trabalhista extrajudicial, importa se ponderar acerca das peculiaridades dos conflitos objeto dessas ações, marcados por acentuada dessimetria de forças, a desfavor do trabalhador (Alcântara, 2014; Gaspar, 2016)

O campo das relações de trabalho, alimentado pelas lutas de classe e assimetria das relações de poder, ascende a Justiça do Trabalho como um dos setores mais provocados.

Este artigo aborda os fatores determinantes do desempenho dos Centros Judiciários, na consecução de sua missão institucional, igualmente, os desafios da mediação judicial, relevando a sua efetividade na prática trabalhista à luz da produção acadêmica e da experiência concreta do Centro Judiciário de Métodos Consensuais de Solução de Disputas, CEJUSC-JT/ Olinda (designação utilizada nas demais seções do texto).

Nesse intento, adotou-se a estratégia de triangulação metodológica, articulando-se como métodos de procedimento o estudo de caso, o método de levantamento (documental de fonte institucional e bibliográfico sistematizado) e, completando o terceiro vértice deste triângulo, como método de análise de dados, a tradicional análise de conteúdo. Os protocolos encontram-se minuciosamente apresentados na seção apropriada.

A realização do estudo justifica-se pela sua relevância acadêmica, tendo em vista a ainda escassa produção empírica (apesar do avanço de volume observado) e; jurisdicional, uma vez que reporta o êxito de uma experiência concreta da unidade-caso. Ademais, sem dúvidas, trata-se de um problema de escala internacional.

“A mediação como instrumento de diálogo a serviço da pacificação e resolução de todos os tipos de conflitos (familiar, social, no mundo dos negócios, político e até internacional, criminal) está ganhando um papel importante em nossa sociedade” (Dorado Picón, 2013, p. 5).

Não obstante, o objeto deste estudo seja a mediação judicial defende-se o estímulo ao emprego de meios solutivos consensuais extrajudiciais (alternativos heterodoxos) para a solução de conflitos porque se entende que a ‘pacificação social’ é uma bandeira que demanda um lastro mais amplo, qual seja, uma sociedade menos belicosa, emocionalmente mais madura e autodeterminada (Rêgo, 2014).

Ataca-se, entretanto, por esta argumentação, a banalização da procura que abarrotou os tribunais, alargando os tempos de resposta à sociedade, levando insatisfação aos jurisdicionados, produzindo não somente notado impacto operacional, mas, igualmente, financeiro, por meio do “(...) agravamento crescente dos empenhos orçamentários para o custeio de um judiciário marcado pelo gigantismo, à sua vez radicado numa equivocada lógica quantitativa: mais processos = mais fóruns, juízes, serventuários, informática, ou seja, mais custo.” (Mancuso, 2019, p.145)

Embora, se defenda a ampliação (de fato) dos caminhos para acesso à justiça (numa acepção moral paradigmática), entende-se ser necessário refletir acerca dos papéis, funções, *background* e responsabilidade dos atores sociais envolvidos no desenrolar dos meios solutivos alternativos judiciais e extrajudiciais, precisamente na seara trabalhista, dada às suas especificidades. Entretanto, cumpre ressaltar que,

A experiência tradicional de uma justiça baseada em fórmulas exclusivamente positivadas tem uma estreita correlação com um ordenamento jurídico-processual difícil de ser modificado. Para recepcionar um novo modelo de bases dialógicas não positivadas, no qual os interesses dos envolvidos passam a ter uma correlação maior com as suas próprias decisões, construída em esfera de autocomposição, este sistema tradicional sofrerá obrigatoriamente uma grande transformação de suas prerrogativas de organização, composição e funcionalidade para auto-organizar-se em um único sistema de pluralidade de formas mistas de solução de conflito (Mendes, 2014, p. 119).

De pronto, identificou-se que a produção científica acena para a consolidação de uma agenda mais ampla voltada para a cultura de paz assentada em intervenções pacificadoras e, nesse passo, para a construção de novos, adequados e pertinentes métodos subsidiários quiçá complementares para se realizar a justiça, “(...) cujo repertório moral seja validado pelo reconhecimento dos próprios sujeitos em conflito, que partilham, em especial, o propósito de não ‘terceirizar’ as escolhas, as renúncias nem as conformações éticas indispensáveis à pacificação das relações.” (Freitas Júnior, 2014, p. 9).

Zapparolli e Kröhenbühl (2012) mencionam a necessidade de uma abordagem dirigida para além do ambiente dos Tribunais. O exame de pertinência desses meios se alicerça, não somente no argumento de amenizar a sobrecarga do judiciário, por força da litigiosidade social, mas, igualmente, de ensejar respostas possíveis, tempestivas e potencialmente mais eficazes, no que diz respeito à satisfação das partes, com realce à tutela de valores metaindividuais (transindividuais) (García Vicario, 2013; Renedo Juárez, 2013).

Nas palavras de Souza & Gandra (2013), diante do volume de processos judiciais em tramitação nos tribunais de trabalho, o Estado é levado ao limite de esgotamento.

Diante desse quadro infeliz em que o próprio Estado, investido na função jurisdicional, não promove o apaziguamento dos ânimos dos conflitantes e a aceitação social de suas decisões, é que os cientistas juristas empreenderam o trabalho de pesquisar formas alternativas e paraestatais para resolução dos conflitos (Souza & Gandra, 2013, p. 563).

No afã de responder ao problema posto, meios têm sido analisados e até alçados a objeto de positivação, reclamando, todavia, acurada ponderação, especialmente de âmbito administrativo-jurisdicional contenciosa. Requer, da mesma forma, amadurecimento epistemológico-doutrinário, uma vez que, se “(...) desacompanhada das devidas cautelas, induz o risco de se trocar um problema por outro: a morosidade processual, ficando substituída pela injustiça célere” (Mancuso, 2019, p. 5).

A norma jurídica não alcança uma profundidade suficiente para tocar a essência dos conflitos no que concerne aos fatores que os deflagraram. A solução da disputa, elaborada à maneira exegetica, é, muitas vezes, tão aparente quanto inefetiva, especialmente para a parte que não logrou êxito no litígio, dada a energia mental e emocional exauridas na demanda (Torres Osorio, 2013).

O ônus da estrutura judiciária no modelo atual não se compõe apenas por valores mensuráveis, mas, igualmente por aqueles abstratos, quais sejam, tempo requerido para

solução do conflito, exaustão física e emocional das partes e do próprio corpo funcional dos tribunais, e, “(...) uma de particular importância no nível político, a perda de credibilidade das instituições judiciais (processos muito longos, leis desatualizadas, falta de contenção das pessoas afetadas, etc.) ” (Chimpén e García, 2015, p. 9).

Uma justiça célere não é necessariamente a melhor justiça. Significa dizer que a velocidade e a qualidade da prestação jurisdicional são parâmetros distintos, igualmente relevantes. A experiência judiciária brasileira se construiu e alimentou, ao longo dos anos, dessa correspondência entre métricas, da conflituosidade social e do demandismo consequente, a que, nas palavras de Mancuso (2019, p. 5): “(...) o Estado tem procurado ‘atender’ sob o formato jurídico massivo, focado mais no obsessivo propósito de *eliminar* processos, do que, propriamente, em *lidar com eles*, manejando-os de forma eficiente e resolvendo-os mediante uma resposta de qualidade”.

Justiça integral e Direito não coincidem necessariamente, especialmente quando se considera a utopia ínsita a reflexividade do primeiro conceito na conformação das normas. O conceito de justiça é plurívoco. O sentimento de justiça é deveras subjetivo. Ocorre que, quando determinado conflito é ‘solucionado’ (decidido) por um terceiro, apenas a perspectiva legal das partes em litígio é considerada, à margem do substrato moral e seus marcadores emocionais e afetivos, os quais conformam as demandas judiciais.

Os conflitos têm origem em incompatibilidades de natureza distintas, comportamentais, ideológicas, ou mesmo, afetiva entre pessoas ou grupos (conflito interpessoal e intergrupar, respectivamente), o que encaminharia, em tese, a tratamentos distintos, mantendo em comum a necessidade de pacificar propósitos e a textura da própria comunicação. (Chimpén e García, 2015)

Socorre a argumentação favorável à adoção de métodos autocompositivos a constatação de que “em relações continuadas, os envolvidos num conflito tendem a procurar a origem do problema, qual a razão daquele desentendimento, focalizando-se nele, numa relação de causa e efeito, como se as trocas anteriores não estivessem refletidas na situação”. (Zapparolli E Krähenbühl, 2012, p.22)

Entretanto, importa pontuar que, “(...) em alguns casos, esses conflitos nascem e são mantidos devido a estereótipos e falsos preconceitos enraizados no tempo, com relação a alguns grupos, indivíduos ou grupos de pessoas. Como essas emoções são tratadas marcará a duração do conflito”. (Chimpén e García, 2015, p. 7)

A promoção da justiça (valor-fonte) não é uma função exclusivamente estatal, o que esvaziaria o sentido da harmonia (social) proposta por iniciativa, autodeterminação ou autonomia do sujeito, qual seja, pela mera manifestação de sua vontade. De fato,

O conflito na sociedade está aumentando a cada dia, o sistema capitalista criou muitos conflitos e a propriedade privada gerou mais conflitos do que a paz. Como a justiça é um dos pilares da democracia e um dos poderes do Estado, sua função se torna um serviço público, um ônus que deve ser totalmente assumido pelo Estado (Torres Osorio, 2013, p.47).

Torres Osorio (2013), ao fazer alusão aos motivos que movem a provocação do Estado à solução (heterocompositiva) das demandas postas, define a configuração atual como substituta civilizada da vingança. Nas práticas mediatórias, as soluções são construídas à luz de parâmetros fixados pelos próprios atores sociais que participam do conflito, relevando a cultura da alteridade (Zanella, 2005).

As pesquisas convergem à demanda de construção de espaços institucionais voltados para a escuta empática, a dialogicidade, a ressignificação do dissenso, a comunicação não violenta, o reconhecimento da diversidade, e nessa sintonia, para o genuíno entendimento. Naturalmente, esse movimento de construção remete a um anterior processo de desconstrução, da lógica clássica de poder, de interesses e expectativas.

A sociedade se mostra dependente da validação judicial, portanto, da manifestação provocada de uma organização judiciária que tradicionalmente não media, apenas decide a prejuízo da autonomia dos sujeitos (Torres Osorio, 2013; Mancuso, 2019; Zapparoli e Kröhenbühl, 2012; Renedo Juárez, 2013; Mazo Alvarez, 2013).

A tematização também tem se deslocado de uma abordagem procedimental e legal para aquela interdisciplinar, alcançando o conflito em si, sua tipologia e os meios (não adjudicatórios) para administrá-lo, afastando a correspondência cultural (não fenomênica) entre conflito e disputa processual. De fato, “conflito e processo, são fenômenos de predicções distintas, ainda que se reconheça que o processo judicial foi originalmente criado com a ambição de ser o continente do conflito” (Freitas Júnior, 2014, p. 11).

Essa perspectiva de ‘administrar’ conflitos contribui, no limite, para a difusão de uma atitude de reconhecimento e de aceitação da alteridade, de respeito às diferenças, de aprendizado das possibilidades de comunicação e de diálogo. Em síntese: uma perspectiva orientada pela promoção da solidariedade e da tolerância, em lugar da adversariedade e da exclusão (Freitas Júnior, 2014, p. 10).

Apesar das apropriações, o sentido da palavra conflito é usualmente reduzido a uma disputa, reflexo dessa cultura de arena. Geralmente, o termo é aprisionado ao uso exclusivamente judicial, a prejuízo de um entendimento mais amplo acerca da efetividade ou desempenho das possíveis respostas (Chimpén e García, 2015).

O conflito intersubjetivo de justiça desvela uma divergência de entendimentos no que se refere à solução moralmente mais justa, o que abre caminho para adoções de abordagens restaurativas. Ocorre que, parte dos conflitos nasce de apropriações morais distintas acerca do deslinde de fatos, determinados ou não, e dos próprios valores de justiça. Em tese, o conflito nesse molde conceitual, requer, naturalmente, um problema alocativo, posições e condutas contrapostas dos sujeitos (Zapparolli e Kröhenbühl, 2012).

A mediação judicial confere às partes protagonismo no processo de construção da solução de conflitos, a partir de um engajamento efetivo no propósito desta composição, o que mobiliza compromisso com a consecução das promessas. O componente volitivo constitui ingrediente fundamental para a construção eficaz da solução (López, 2013).

A (auto) validação da solução advém dos próprios sujeitos envolvidos, aptos ao diálogo propositivo, responsáveis por suas decisões e consequências. Por esta senda de análise, a mediação judicial seria uma alternativa autônoma de solução, baseada na convergência de interesses e consenso.

Zapparolli e Kröhenbühl (2012, p.17) defendem que “esse instrumental não é alternativo ao Estado, mas subsidiário e complementar a ele, promovendo contextos mais igualitários e menos violentos”. Mas, essa leitura não é pacífica na doutrina que contempla a matéria.

Findada a problematização, esta pesquisa, que é parte de uma investigação de escopo mais amplo, propõe a seguinte questão: quais os fatores de êxito e desafios enfrentados na prática de mediação trabalhista, considerando as peculiaridades dos conflitos, a dessimetria significativa de forças e o campo de incidência do princípio da irrenunciabilidade de direitos? Complementarmente: quais os fatores determinantes do desempenho? Antes disso, qual a efetividade de resposta? Assim, em nível geral, objetivou-se analisar a prática da mediação trabalhista sob a perspectiva dos mediadores e da experiência institucional desenvolvida na unidade-caso (CEJUSC-JT/Olinda).

2. Conflito Intersubjetivo de Justiça e a Mediação Trabalhista

Sob o prisma do Direito, as relações de trabalho são naturalmente marcadas por conflitos coletivos (*on going*), dado o antagonismo das posições e interesses. A dessimetria de forças afasta qualquer presunção de igualdade, caracterizada pela hipossuficiência do trabalhador, o que produz alguma resistência. De fato, nem todos os conflitos demandam o mesmo tratamento, portanto, não são afeitos às mesmas soluções (judiciais ou extrajudiciais).

Conflitos são multidimensionais e diversos; constituem fatos naturais da vida, não essencialmente violentos, que tão somente espelham a diferença, as desigualdades sociais, a escassez de recursos, a dissintonia de interesses e vontades.

Segundo Pereira e Hernanz (2014, p. 10), “devemos entender o conflito como um fenômeno universal com expressões infinitas, mas com unidade conceitual. Um fenômeno que se manifesta no primeiro e último ato da vida, ou seja, do momento do nascimento ao momento da morte”.

O conflito é uma expressão contingente, definido pelas lentes e parâmetros do sujeito, o que torna relativizada a significação atribuída. Parte desses conflitos é sobreposta, trazendo questões latentes de natureza emocional, o que os complexifica e relega qualquer intenção de se propor respostas encapsuladas em drágeas solutivas.

Os conflitos, em geral, se originam de incompatibilidades e da frustração de interesses. Esta inquietação desencadeia emoções, “(...) acompanhadas de alterações orgânicas, comportamentais e metabólicas, afastando-os o sujeito do foco e da objetividade” (Zapparoli e Krähenbühl, 2012, p.22)

Em adequada síntese, os conflitos são gatilhos de diferentes reações.

As emoções, assim como os sentimentos e os desejos, são manifestações da vida afetiva. Frustrados, podem se transformar em raiva que, de um lado é essencial à sobrevivência, de outro pode ser prejudicial ao sujeito e às suas interações. Direcionada de maneira funcional, a raiva leva à defesa, à assertividade. Reprimida, ela pode ensejar atitudes destrutivas, hostilidades, violências e, até, se transformar em patologias. (Zapparoli e Krähenbühl, 2012, p.22)

Mas, nem todo conflito é um conflito (paradigmático) de justiça. De fato, os conflitos de justiça não são meros dissensos, disputas, divergências de opinião. Os conflitos de justiça se preenchem por possibilidades de decisão fundamentalmente alocativas, valores, expectativas e comportamentos compatíveis com o teor destas possibilidades, naturalmente contrapostas entre si, ainda que em intensidades distintas. Significa que é possível a

identificação de uma zona de interseção, interesses que podem ensejar uma intervenção mediatória ou conciliatória. As divergências se impõem no campo moral, o que remete a paradigmas distintos de justiça, dos quais emergem as soluções possíveis para o mesmo conflito, tal como ilustra a Figura 1.

Figura 1. Conflito intersubjetivo de justiça.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Os métodos autocompositivos de solução dos conflitos intersubjetivos de justiça são caminhos alternativos de acesso à justiça como estrutura e valor, o que confere maior autodeterminação decisória às partes e responsabiliza os sujeitos em sua solução.

O argumento a ser apropriado para a defesa da importância destes métodos na justiça do trabalho se assenta na emergência e natureza das verbas trabalhistas, no risco de uma execução vazia, no tempo do ciclo processual, que embora relativamente mais célere, não necessariamente é o tempo da necessidade da parte hipossuficiente da relação de trabalho.

As iniciativas de democratização do acesso à justiça têm posto em prova a capacidade do sistema judicial de resolver seus problemas de congestionamento processual e garantir acesso a uma ordem justa, mais do que simplesmente o acesso ao sistema judicial por mera demanda formal por meio de uma ação judicial (Mendes, 2014, p. 118).

Ocorre que o acesso à estrutura judiciária não garante a realização do direito à justiça como valor perseguido pelos jurisdicionados, presos aos seus paradigmas de solução justa. Então, o argumento de relevo e valor destas práticas alternativas, decididamente, não é a democratização, mas sim, a realização concreta do direito fundamental de acesso à justiça em suas dimensões ontológica e teleológica.

O acesso à jurisdição, sob o prisma da acessibilidade, configura-se como direito fundamental, que permite, através da garantia constitucional do devido processo legal, a postulação de direitos que não foram efetivados sem intervenção estatal (Souza & Gandra, 2013, p. 564).

Almeja-se, na prática da mediação, transformar proativamente o conflito com diferentes propósitos: harmonizar relações, convergir entendimentos, ensejar a satisfação das demandas de efeito patrimonial (verbas salariais). Mas, os conflitos não respeitam um padrão. As soluções acompanham as peculiaridades do conflito, sua origem, gatilhos e potencial repercussão. Alguns conflitos alcançam o nível patológico, disfuncional. Conflitos também desencadeiam destruição, sofrimento, frustração, adoecimento psíquico, reproduzindo necessidades. Significa afirmar que nem toda mudança é positiva, resultado que demandaria além de maturidade das partes, disposição para ao diálogo voltado para a solução do conflito.

A fronteira entre o conflito produtivo e aquele improdutivo é naturalmente relativizada dada a sua ambiguidade, de modo que somente é possível classificá-lo no decurso do andamento da construção da solução e o desvelamento das fissuras estruturais na relação. Qualquer adjetivação desatada destas considerações iniciais constitui um juízo de superfície.

A mediação não se impõe como meio solutivo aplicável a qualquer situação, especialmente na área trabalhista cujas relações são assimétricas, porque em determinados casos as fissuras nos relacionamentos são tão profundas e estruturais que as partes envolvidas perdem a capacidade de protagonizar a tomada de decisão.

Importa assumir como premissa de análise a não romantização dos instrumentos autocompositivos, especialmente em relações jurídicas onde a ‘vontade’ é fabricada pela necessidade do hipossuficiente, recorrentemente vinculada a uma situação de violação de direitos, apropriada inadvertidamente para concretizar os interesses do capital. Os conflitos trabalhistas têm um ônus complexamente encadeado, porque dizem respeito não somente aos sujeitos envolvidos no conflito, perpassando as células de relacionamento (família, sociedade em geral), inclusive aquela econômica. Embora a expressão ‘mundo do trabalho’ seja amplamente utilizada, em sentido prático, esse mundo não pode ser isolado.

Os fenômenos conflitantes abrangem todas as atividades e áreas. Em muitos países, a Justiça entrou em colapso e perdeu sua eficácia, tornando-se contraproducente em seus métodos e se transformando em uma justiça injusta. No nível empresarial, os conflitos afetam a capacidade produtiva e geram desconforto psicológico e social. (Pereira e Hernanz, 2014, p. 11)

O conceito de mediação está intrínseca e organicamente ligado àquele do conflito, especialmente às peculiaridades de sua tipologia, o que iniludivelmente restringe sua aplicação, sem comprometer a sua importância (Morais, 2020).

Ocorre que, o enfraquecimento da autonomia e da iniciativa do sujeito na solução de seus próprios conflitos, prolonga e amplia o desgaste dos relacionamentos. Resta evidente a crise de autodeterminação da sociedade, corroborada pelos índices elevados de judicialização, colapso existencial que tem fecundado o caminho para teorias que oxigenam o tratamento aos conflitos intersubjetivos de justiça. Os conflitos são interacionais, portanto, a sua solução não poderia ser diferente, mas é preciso sopesar suas diferentes dimensões e nuances, com vistas a vislumbrar soluções adequadas a cada caso (concreto).

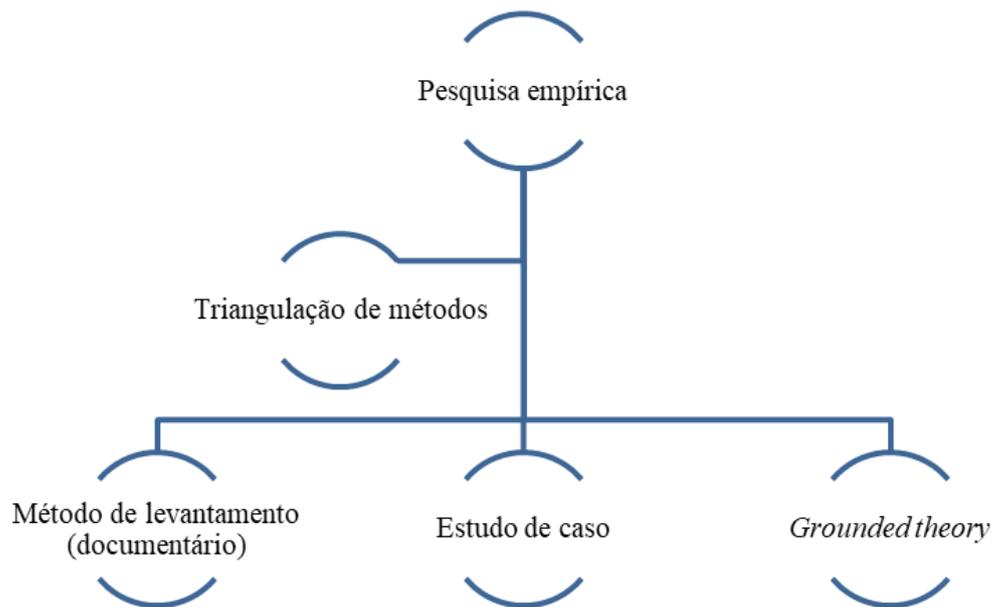
3. Procedimentos metodológicos

Esta seção descreverá minuciosamente os métodos e estratégias de pesquisa adotadas, com clareza e fidedignidade. A transparência, além de cumprir uma função informativa, enseja a metacompreensão acerca do sentido e pertinência dos procedimentos e métodos, como decorrência epistemológica (Bicudo, 2011).

3.1 Caracterização e escopo da investigação

A problematização apresentada encaminhou à necessidade de se triangular métodos diferentes para atingir os objetivos de pesquisa propostos. Assim, optou-se por se desenvolver um estudo de caso, aplicando, no decurso de seu empreendimento, o método documentário e, por fim, *pari passu* às coletas realizadas, o método de teorização fundamentada (Figura 2).

Figura 2. Estrutura metodológica.



Fonte: Elaborado pelos autores.

As escolhas metodológicas realizadas, coerentes com a natureza e diversidade dos dados, objetivos da pesquisa e prioridades de coleta, conformaram a identidade da investigação como essencialmente qualitativa. De fato, corrobora-se o entendimento de que “(...), na produção de conhecimento sobre os fenômenos humanos e sociais, interessa muito mais compreender e interpretar seus conteúdos que descrevê-los.” (Tozoni-Reis, 2009, p.15).

Ocorre que estas investigações podem alcançar, em coleta única (transversal), dados variados, como “(...) a pesquisa sobre a vida das pessoas, experiências vividas, comportamentos, emoções e sentimentos, e também àquela sobre o funcionamento das organizações, a dinâmica dos movimentos sociais, fenômenos culturais e interações entre nações” (Strauss e Corbin, 2008, p. 23).

No caso em tela, importa prioritariamente explorar em profundidade a perspectiva e impressões dos sujeitos da pesquisa envolvidos no cotidiano da unidade-caso. De fato, apropriando-se das palavras de Vergara (2006, p.257), as pesquisas qualitativas “(...) contemplam a subjetividade, a descoberta, a valorização da visão de mundo dos sujeitos”. Guardadas as devidas proporções e alinhamento, buscou-se nesse *design* de pesquisa, ampliar o volume de dados significativos para estudo.

A consonância entre as dimensões ontológicas e epistemológicas “do quê” e “do como” se investiga o investigando confere um grau de confiança que transcende as

análises apenas baseadas em cálculos e em explicitações de procedimentos metodológicos, devidamente esclarecidos. (Bicudo, 2011, p.11)

Ainda, em sede de justificativa desse formato, é necessário invocar argumentos acerca da natureza das investigações em Ciências Sociais, geralmente relacionadas às pessoas (em sua integralidade), suas histórias, tradições, práticas sociais e contextos, “(...) bem como com questões filosóficas relacionadas à natureza do conhecimento e da verdade (epistemologia), dos valores (axiologia) e do ser (ontologia) que embasam os critérios e as atividades humanas.” (Somekh *et al*, 2015, p.27)

Problema e objetivos se alinham a esta diretiva.

Quanto à disciplinaridade, esta investigação define-se como interdisciplinar, tendo em vista os aportes teóricos necessários à interpretação dos dados. A mediação judicial se erigiu por meio da apropriação de conhecimentos de outras áreas, a exemplo da Administração (gestão de conflitos), da Sociologia e da própria Psicologia, além do próprio Direito, implicando uma

(...) relação de reciprocidade, de mutualidade, ou, melhor dizendo, um regime de co-propriedade, de interação, que irá possibilitar o diálogo entre os interessados, dependendo basicamente de uma atitude cuja tônica primeira será o estabelecimento de uma intersubjetividade (Fazenda, 2002, p.31).

A interdisciplinaridade se constitui no diálogo entre saberes, visando leituras mais desfrontereizadas acerca do objeto investigado. Delimitações disciplinarizadas nas ciências sociais, remete a uma produção endógena, fragmentária e estática. Entende-se que as contribuições advindas das construções interdisciplinares, portanto, plúrimas, enriquecem e aprofundam abordagens, sem patrocinar fragmentações, dando conta da complexidade ínsita aos fenômenos.

No que diz respeito aos objetivos, formulou-se um objetivo geral (finalístico) exploratório, reservando aos objetivos específicos, ações nucleares fundamentalmente descritivas.

Quanto à temporalidade da coleta, o modelo proposto demandou uma coleta híbrida, combinando coletas transversais pontuais e aquelas longitudinais, dado o caráter intensivo, imersivo e processual da investigação.

3.2 Métodos de procedimentos e instrumentos de coleta

Como já destacado, o método de procedimento basilar desta investigação triangulada foi o estudo de caso, “(...) método imersivo de pesquisa que visa à exploração de um objeto bem delimitado, que pode ser uma realidade, uma organização, ou situação-problema.” (Vasconcelos *et al*, 2015, p. 49)

Em razão de sua natureza, estes estudos não têm qualquer compromisso com a abrangência e a generalização, mas sim, com a profundidade, razão pela qual são estudos intensivos. Assim “(...) um caso representa um fenômeno espacial e temporalmente delimitado de importância teórica (Gerring, 2019, p. XIIX).

O método comporta uma descrição densa, analítica, crítica e contextualizada, voltada para recortes bem definidos (abordagem de ênfase), critérios considerados na escolha do método.

Para Martins (2008, p.9), “mediante um mergulho profundo e exaustivo em um objeto delimitado, o Estudo de Caso possibilita a penetração em uma realidade social, não conseguida plenamente por um levantamento amostral e avaliação exclusivamente quantitativa”.

O deslinde do método respeitou as seguintes etapas:

1. Planejamento das ações (o que compreende definição de objetivos, formulação da questão principal estruturante dos trabalhos e aquelas de natureza secundária/complementares, seleção de técnicas / procedimentos de coleta e de análise de dados, formatação da sistemática de obtenção dos dados, estabelecimento do perfil dos sujeitos de pesquisa e da abordagem a ser adotada junto aos mesmos, organização do processo da infraestrutura necessária para mapeamento de dados, dentre outros elementos metodológicos comuns à prática);
2. Definição de critérios para escolha da unidade-caso e deliberação;
3. Elaboração e formalização do protocolo do estudo de estudo;
4. Imersão *in loco* na realidade investigada para observação do fenômeno pesquisado;
5. Coleta de dados, utilizando os meios definidos em projeto;
6. Tratamento / organização dos dados obtidos;
7. Análise de dados e discussão dos resultados, norteados pelos objetivos planejados e problematização formulada;
8. Elaboração das conclusões, aportando elementos do referencial teórico e análise dos resultados obtidos. (Vasconcelos *et al*, 2015, p. 51)

O protocolo de investigação é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1. Protocolo do estudo de caso.

Unidade- caso	CEJUSC-JT/Olinda
Sujeitos de pesquisa	Mediadores e equipe de coordenação.
Tempo de imersão	Entre 2018 e 2019.
Método coadjuvante no processo	Método documentário
Estratégias e instrumentos de coleta documentária	Observação participante Coleta documental Artefatos visuais Entrevistas semiestruturadas
Meio de registro	Diário de pesquisa
Método de análise de dados	Análise de conteúdo
Método de convergência	Teoria fundamentada

Fonte: Elaborado pelos autores.

Não obstante se tenha adotado protocolos clássicos, a aplicação na etapa de levantamento se adaptou às peculiaridades da prática estudada. Ocorre que os conteúdos das mediações são reservados aos circunstantes em sessão (mediador e mediados), o que reduziu sobremaneira o raio de observação, compreendendo essencialmente aspectos instrumentais operativos (estratégias adotadas) atinentes à prática e de gestão do Centro. A Figura 3 ilustra como se operou a observação.

Figura 3. Observação participante.

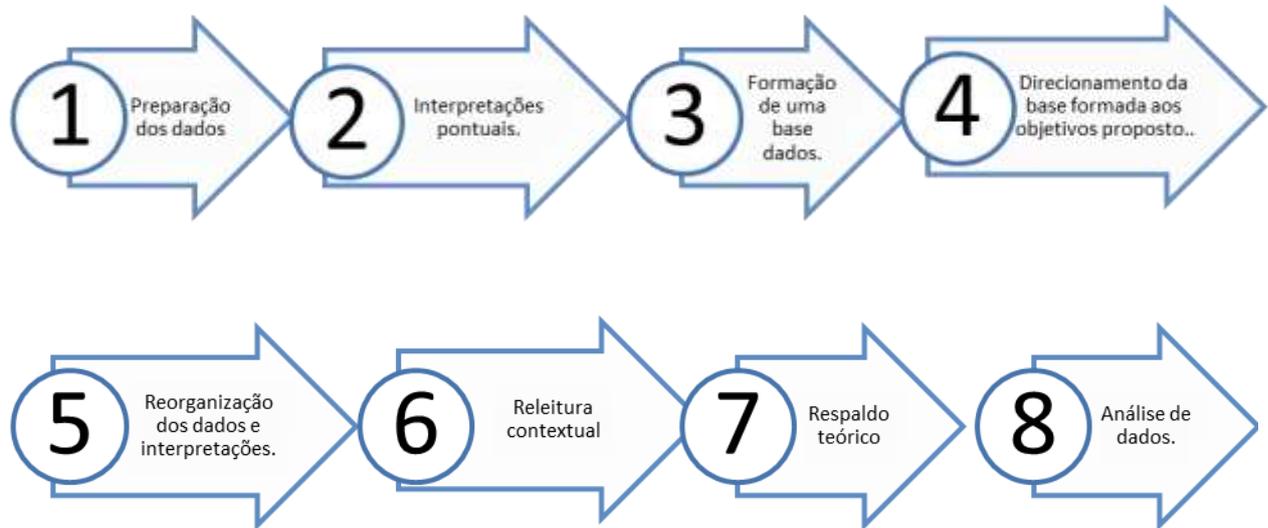


Fonte: Elaborado pelos autores.

No processo de análise, apropriou-se de informações institucionais públicas (memória externa), levantamentos estatísticos e imagens do ‘lugar da prática’, todos catalogados como objetos achados, concentrando-se, naturalmente, na produção de dados obtidos, quais sejam, reflexões, interpretações e análises pontuais realizadas. Entende-se que esta abordagem (documentária) é a mais adequada às pesquisas qualitativas porque aprofundam conhecimentos, ao mesmo tempo em que os ampliam.

Para Holly e Aitrichter (2015, p.80), “os diários convidam à introdução de uma diversidade de elementos que poderiam se perder caso contrário: memorandos breves ou observações ocasionais, ideias interpretativas e reflexões sobre os problemas de pesquisa”. Então, a discussão de resultados se norteou pelo conjunto destes dados e sequências descritivo-interpretativas, cuja análise, reflexiva e crítica, consistiu numa releitura contextualizada e fundamentada dos dados, posteriormente à sua preparação e organização, como ilustrado na Figura 4.

Figura 4. Análise de dados.



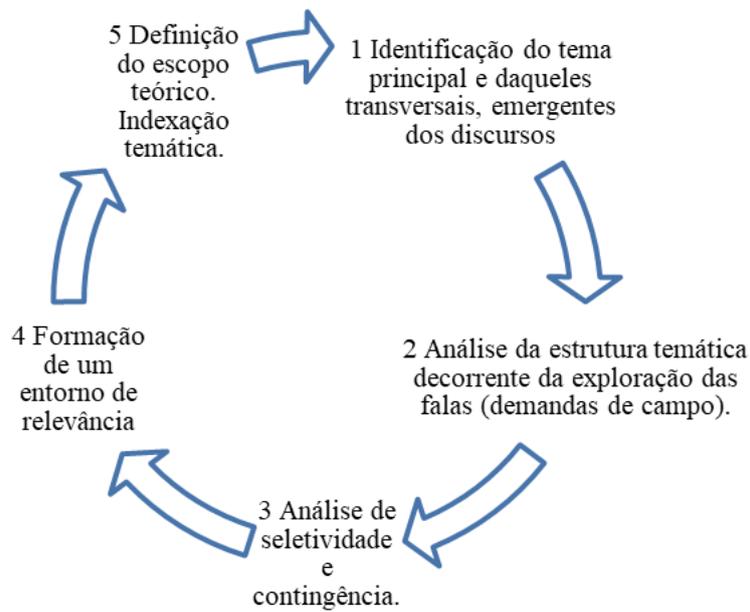
Fonte: Elaborado pelos autores.

Neste apanhado, os diários foram usados paralelamente a outras estratégias de documentação e coleta, quais sejam, entrevista, observação e artefatos visuais, que perfizeram o desenho do que se define como método documentário.

As restrições metodológicas da investigação definiram seu escopo. A descrição de qualidade, em geral, oferece obstáculo à generalização dos achados de uma investigação dada as peculiaridades da unidade-caso, afastando qualquer pretensão (Bicudo, 2011).

Realizada a coleta nos moldes apresentados, procedeu-se a apropriação teórica, para respaldo das observações e possível ressignificação (Figura 5).

Figura 5. Apropriação teórica e indexação das categorias de análise.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A convergência desse levantamento foi a teorização fundamentada.

A Teoria Fundamentada nos Dados é muito simples em sua essência. Baseia-se na tendência natural das pessoas para a teorização e na ideia de que o comportamento é padronizado. A TFD assume que a organização social da vida é tal que os indivíduos estão sempre no processo de resolução de problemas relevantes. O objetivo daqueles que usam essa metodologia é identificar esses padrões e contextualizá-los. Por esse motivo, a unidade de análise é o comportamento das pessoas, e não as pessoas em si. O objetivo da TFD é fornecer uma explicação teórica de como a principal preocupação dos participantes é gerenciada por eles. A principal preocupação refere-se à algo importante para os indivíduos. (Andrews *et al*, 2017, p. 2)

Exercício de abstração organizada, a teoria fundamentada, *grounded theory*, como o próprio nome sugere, objetiva a elaboração de entendimentos circunstanciais e pontuais de referência acerca da realidade ou fenômeno investigado, sem qualquer pressuposto preconcebido. Difere da teoria formal dado o seu caráter substantivo. A teorização formal mira a generalização, incompatível com o método de estudo de caso. Assertiva relacional acerca das variáveis incidentes sobre o fenômeno, define-se a partir dos dados coletados, representando uma realidade particular sob determinado contexto, culminância e contribuição deste estudo. (Vergara, 2006)

Investigações assentadas na teoria fundamentada entregam muito além das descrições, contemplando análises circunstanciais, respaldada pelo lastro teórico da literatura pertinente,

visando reforçar o poder explicativo das teorias substantivas formuladas. Assim, o confronto com a literatura, na condução do método, se impõe como necessidade, para ensejar uma análise de contraste (Gerring, 2019; Vergara, 2006).

4. Apresentação e Discussão de Resultados

O levantamento realizado junto à unidade-caso ressalta, como repercussão recorrente das mediações conduzidas, a superação do conflito segundo as possibilidades das partes por meio de construções solutivas democráticas.

No decurso da coleta, realizada por meio de entrevistas à equipe de moderadores, foram apontados como fatores determinantes do êxito de resposta reportado:

- a horizontalidade do processo, que se repercute no empoderamento natural das partes. Na verdade, os mediandos são provocados a apropriar-se do poder de decisão acerca dos rumos da questão;
- a percepção da neutralidade do (a) mediador (a) na condução da sessão, o que estabelece um clima de confiança;
- a abordagem acolhedora e humanizada da equipe, o que inclui o próprio ‘lugar’ onde as sessões acontecem;
- a efetividade das estratégias de facilitação da comunicação;
- a escuta atenta à fala da contraparte (em alguns casos até, empática), o diálogo respeitoso, a urbanidade no trato e a atitude receptiva das partes;
- a apropriação de uma linguagem mais acessível, pouco técnica;
- a atuação do mediador como facilitador do diálogo;
- a disposição dos mediandos para a fala, geralmente, catártica, purgando impressões desfavoráveis, sentimentos negativos que obstaculize a fluidez de comunicação (desafeto, angústia, tristeza, decepção, ansiedade, hostilidade, etc.);
- a não repressão explícita pelo mediador a atitudes dominadoras, mais belicosas (de contendores). Esse ‘desarme’ se opera de modo espontâneo, sem vazar qualquer juízo de desvalor. Assim, a fala e a escuta entregam os elementos necessários ao esclarecimento dos fatos alusivos ao conflito;
- o reconhecimento da perspectiva de análise do outro;
- a identificação da fonte principal da divergência ou evento deflagrador do conflito e sua natureza (interpessoal ou profissional), igualmente, dos interesses divergentes e convergentes;

- a predisposição à solução do conflito de forma artesanal, com a propositura de soluções viáveis, possíveis, mais sociais . A solução transformadora é conduzida de modo colaborativo. O confronto dá lugar à canalização de energia mental para a formação de consensos e entendimentos não prejudiciais, a despeito das divergências intra e interpessoal;
- a ressignificação do conflito e, por decorrência;
- a possibilidade de reconstituição de laços profissionais (reintegração), de refazimento psicológico e emocional, quiçá a restauração das relações pós-conflito e o resgate da dignidade do indivíduo cerceado em seus direitos.

Dignidade humana pode ser entendida como o respeito à pessoa como valor em si mesmo, objetiva a realização do ser humano como sujeito de direitos, não como um objeto, a tanto necessário a percepção e fomento ao atendimento de carências básicas no âmbito biológico, social, político, cultural, em exemplos: alimentação, moradia, saúde, educação, cultural. (Barroso Filho, 2015, p.9)

Nesse movimento da ressignificação, o conflito é naturalizado quando da abordagem dos mediandos, sem, contudo, minimizar a dor e esvaziar as queixas ou importância atribuída aos seus sentimentos. Afinal,

Falar de conflito, portanto, é referir-se a situações habituais e cotidianas que ocorrem no âmbito da convivência e das relações humanas, onde valores, necessidades, desejos, expectativas, interesses ou posições são ou são percebidos como opostos. Ou seja, percepção, interdependência e incompatibilidade têm que estar presentes para que possamos falar sobre conflito (Pereira e Hernanz, 2014, p. 11).

O conflito tem relação direta com satisfação de necessidades, expectativas e realização de interesses. As relações interpessoais não são integralmente consensuais, até porque as pessoas são únicas, naturalmente diversas. Demonizar o conflito é negar a premissa existencial da diferença.

Nesse diapasão, resta oportuno destacar que o conflito não é necessariamente gatilho para manifestações negativas, mas uma oportunidade de mudança nos diferentes âmbitos, quais sejam, profissional, (inter) pessoal e social. A prática de mediação assume essa diretiva, da qual decorre um *modus* de administração não antagônico ou predatório do conflito. As soluções, neste contexto, são construções cooperativas, de fato, democráticas. Nesse âmbito, importa advertir que a análise do conflito (sua origem, natureza e estrutura) é determinante para a elaboração ou decisão acerca de qualquer solução. É preciso visar a solução e não, meramente, lograr êxito sobre uma das partes.

O propósito ínsito à iniciativa de mediação ou conciliação deve ser construtivo de forma cooperativa, do contrário, levará a uma resposta de superfície, com um desfecho temporário. Por esta razão, a experiência do CEJUSC-JT/Olinda revelou a importância e centralidade da pessoa e do vislumbre acerca das raízes do conflito para soluções mais longevas, estáveis, possivelmente, permanentes.

Para além da catarse típica, as mediações recuperam a autoestima do trabalhador, o autoconhecimento pelo reconhecimento do outro, sua autodeterminação.

A Figura 6 ilustra os elementos que alicerçam a prática de mediação humanizada.

Figura 6. Alicerces da prática de mediação humanizada.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Em confluência a esta filosofia, identificou-se evidências de êxito do modelo adotado, juízo inferido a partir das estatísticas geradas no Tribunal e narrativas da equipe. Nesta toada reflexiva, cumpre destacar como fator de sucesso, a política de autocuidado, em implantação até esta data; diretiva que repercute em ações que visam a saúde emocional do grupo de

trabalho. A política consiste na realização de dinâmicas coletivas e abordagens individuais para diagnóstico, gestão e solução de conflitos intragrupo, além da catarse típica dos momentos de escuta ativa.

Os conflitos improdutivos produzem racionalidades apartadas entre si, focalizadas nas posições unilaterais de cada uma das partes envolvidas. Esta estrutura fomenta a liberação emocional, acentuando a polarização e a atitude adversarial. Ao produzir esse afastamento de posições, a comunicação é esvaziada e a argumentação baseada nas diferenças ditas irreconciliáveis. Assim, eventuais convergências ou alinhamentos não são sequer aventados. Esses conflitos se alimentam de bloqueios (de fala, expressão, etc.). Em síntese, resulta do movimento, a ruptura no processo comunicativo. Os métodos autocompositivos restauram a comunicação, fomentando o diálogo aberto e propositivo.

A escuta ativa e reflexiva tem por finalidade afastar temporariamente juízos pré-concebidos e posições refratárias à transformação. O diálogo aberto, transparente e propositivo se baseia na exposição verdadeira de relatos, motivos, intenções e possibilidades. Da análise conjunta desses argumentos teóricos e fáticos, neste trabalho, denominada de malha discursiva é possível identificar ruídos na comunicação, informações relevantes não compartilhadas, esclarecimentos necessários, interesses e valores convergentes ou conciliáveis, propostas viáveis e até a pacificação efetiva.

Entendeu-se que a malha discursiva tem função estratégica, ao mesmo tempo, operativa. Parte dos conflitos laborais contempla demandas múltiplas, que perpassam a seara das verbas trabalhistas. Muitos conflitos compreendem alegações de violação de direitos personalíssimos, o que complexifica a abordagem e o apaziguamento de fato. O que se busca numa mediação ou conciliação? Esta indagação não somente é reveladora como determinante do êxito pleno na aplicação do método.

As estatísticas do Centro constituem indício de uma adesão crescente da sociedade aos métodos autocompositivos. Em sede de exemplificação, entre janeiro e junho de 2020 foram firmados 401 acordos por meio das práticas de mediação e conciliação, perfazendo um valor total de R\$4.416.433,04. A efetividade das práticas, medidas pela relação entre o número de acordos firmados e o número de audiências realizadas variaram, para este mesmo período, entre 100 e 51%, marcando uma redução significativa do acervo. As estatísticas, produzidas pelo CEJUSC, não revelam a efetividade de resposta das conciliações e mediações separadamente, o que inviabilizou a análise comparativa, mas, certamente são indicativas da mudança de atitude, quiçá, da ressignificação dos conflitos trabalhistas.

As matérias contempladas nesses casos são variadas, alcançando desde os pleitos de verbas rescisórias até indenizações por danos morais, em razão de assédio moral e acidente de trabalho.

O CEJUSC-JT/Olinda segue o padrão de funcionamento e as orientações do CSJT, tais como a obrigatoriedade de conciliadores e mediadores capacitados, organização de espaço físico e de pautas voltadas para prática da mediação. Por esta diretriz norteadora, a administração do Tribunal, quando da implementação do Centro (CEJUSC-JT/Olinda), percebeu a necessidade de se criar um ambiente físico acolhedor e informal.

De fato, além do tratamento cordial receptivo, cada detalhe do lugar onde as sessões são realizadas denotam cuidado com o bem-estar das pessoas. As paredes foram adesivadas com paisagens relaxantes, deixando as pessoas mais tranquilas. No local sempre são disponibilizados café, chá, biscoitos, bombons, docinhos, além de frases motivacionais e frases sistêmicas, que induzem à civilidade, ao respeito e diálogo propositivo e respeitoso. Trata-se de um ambiente planejadamente sugestivo à pacificação. A Figura 7 contém imagens da infraestrutura do Centro.

Figura 7. Ambiente acolhedor.



Fonte: CEJUSC-JT/Olinda.

Pelo aceno advindo dessas considerações e da descrição dos procedimentos realizados, concluiu-se que a prática do CESUSC Olinda se mostra acentuadamente centrada na pessoa, nitidamente inspirada na ACP (Abordagem Centrada na Pessoa) de Carl Rogers. Neste caminho, a mediação judicial se mostrou eficaz para solução dos conflitos judiciais trabalhistas, para muito além das estatísticas levantadas, mas, especialmente pela satisfação efetiva dos mediandos com os pactos firmados. Como destacado na seção de metodologia, as teorias fundamentadas consistem em teorias sobre a realidade-caso, a partir dos dados obtidos em campo, o que lhe confere a propriedade de circunstancialidade, característica que não esvazia seu valor. O Quadro 2 sumariza os entendimentos emergentes da análise de campo.

Quadro 2. Teoria fundamentada de dados.

ENTENDIMENTOS CIRCUNSTANCIAIS (TFD)
Teorias substantivas
O sucesso das experiências de mediação perpassa o âmbito dos sujeitos envolvidos na prática (mediadores e mediados), compreendendo não exclusivamente variáveis de forma, mas, igualmente, aquelas não aparentes ou atitudinais.
Considerando que o procedimento de mediação é institucionalizado, práticas diferenciadas se constituem na periferia do rito, o que alcança desde a preparação da equipe para administrar conflitos ao autocuidado (institucional), este último empreendido com a finalidade de ensejar a higidez emocional do grupo.
Políticas de autocuidado, traduzidas em intervenções concretas, se impõem como fator de sustentação de todo o processo e das próprias relações. As ações de autocuidado, embora autodirecionadas, são intervenções importantes cujos ecos se estendem à toda a estrutura do centro, repercutindo na elaboração dos saberes institucionais e no aprimoramento do próprio fazer.
Na decisão acerca do tratamento mais adequado a determinado conflito é necessário identificar o objeto do conflito, se de interesses, de valores ou de valores convertidos em interesses concretos.
Os conflitos afeitos à aplicação das soluções autocompositivas possuem uma zona de convergência de interesses e valores, especialmente este último, o que dá <i>start</i> ao diálogo propositivo.
Os desafios às atividades de mediação e conciliação podem ser classificados em estruturais e experienciais. Dentre os desafios estruturais destaca-se a estabilidade das estruturas de poder, a resistência das partes às experiências de mediação e conciliação, o ânimo belicoso presente em algumas relações de notada carga emocional e as próprias limitações da prática nos casos de conflitos que envolvem danos existenciais. Os desafios experienciais são relativos às características do caso concreto (pontuais).
A superação efetiva do conflito implica mais os sujeitos envolvidos do que qualquer facilitador convidado à mediá-lo, o que destaca a importância e até,

centralidade, de intervenções educativas voltadas para além das paredes dos tribunais, com vistas a orientar, dialogar com a sociedade e promover a cultura de paz.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As teorias geradas, quando baseadas em ‘dados de caso’ são essencialmente ‘locais’, não obstante possam ser estendidas ou ilustrar outras realidades. As proposições, nesta investigação, são fundamentalmente substantivas, circunstanciais à realidade investigada. Por esta razão, “Ao contrário da teoria formal, não visa à generalização” (Vergara, 2006, p.101).

A justiça trabalhista participativa tem se mostrado proativa sob diferentes perspectivas ou dimensões de análise, ilustradas na Figura 8.

Figura 8. Eixo avaliativo.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Parte dos desafios é estrutural e atine a aspectos culturais, que reflete um modo de pensar compartilhado que denuncia resistência aos métodos autocompositivos, cujas origens demandaria outra investigação, não menos importante. A litigiosidade, argumento tão recorrente nas comunicações científicas, se afigura como indício desta afirmação. O Quadro 3 elenca os desafios na tipologia proposta, elaborado a partir da experiência da equipe do Centro.

Quadro 3. Tipologia dos desafios.

DESAFIOS ESTRUTURAIS (desafios sistemáticos, alcançando toda a estrutura)	DESAFIOS EXPERENCIAIS (pontuais, específicos ao caso concreto)
A cultura de arena e o paradigma de justiça predominante, que dá relevo a justiça dos tribunais no âmbito do processo.	A resistência das partes ao diálogo e comunicação. Ânimo de litigiosidade. TRAVAS DE COMUNICAÇÃO
O despreparo social para o exercício da autonomia decisória e negociação.	As peculiaridades das relações de notada carga emocional
A resistência da sociedade, grosso modo, aos métodos autocompositivos.	Os danos existenciais decorrentes da situação-objeto.
O tradicionalismo da estrutura de poder jurisdicional	As concepções intersubjetivas acerca da melhor justiça.
A resistência a mudança no <i>status quo</i> das relações de poder	Manutenção do equilíbrio emocional dos mediadores, o que reclama atenção continuada à pessoa do mediador.
O cenário de precarização contratual, em acentuada evolução, catalisada pela reforma trabalhista o que intensifica a demanda pela intervenção do judiciário.	Aspectos atinentes ao caso concreto.
A necessidade de se repensar a infraestrutura e quiçá, de oxigenar as práticas dos tribunais do trabalho por meio da inserção de novos saberes e alternativas solutivas (abordagens restaurativas, p.ex.)	
A demanda por um modelo de advocacia colaborativa, construção que mobiliza aspectos culturais e comportamentais.	

Fonte: Elaborado pelos autores.

A mediação tem como função primordial a facilitação do diálogo e o restabelecimento da comunicação, visando a superação do conflito em sua integralidade. Naturalmente, para atingir este *status* faz-se necessário ponderar acerca de interesses, expectativas e a possibilidade efetiva de sua realização, especialmente tratando-se da emergência das verbas trabalhistas (considerada alimentar). As decisões consensuais abarcam uma totalidade de aspectos que perfazem o conflito, quais sejam, sentimentos, emoções, (des) afetos, ideologias, violações de direitos, dentre outros; o que de *per si* representa o primeiro grande desafio das práticas de pazeamento.

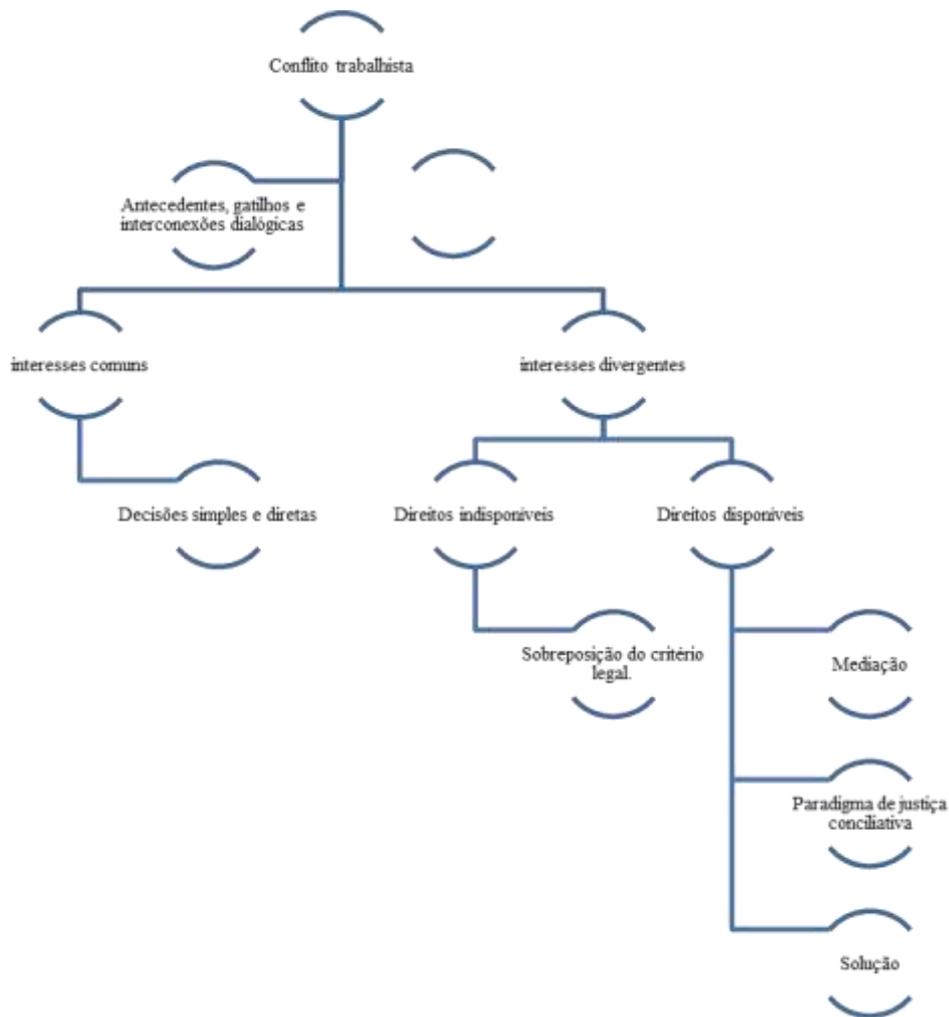
As raízes de um conflito nem sempre são acessíveis de pronto, podendo envolver significados emocionais, afetivos e psicológicos atrelados à questão. As ações judiciais são a convergência objetiva de questões complexadas no decurso da relação. A mera reclamação de verbas trabalhistas, apesar da objetividade do pedido, não afasta a carga tensional envolvida na relação empregado-empregador. A equação da solução consensual é multiplexa.

O mediador, sujeito neutral, opera como um indutor desse diálogo propositivo, não prejudicial aos direitos indisponíveis. Assim, impõe-se como desdobramentos dos desafios experienciais à prática mediatória de conflitos do trabalho, listados no Quadro 3:

- o não reconhecimento e intolerância às diferenças e colidências;
- a não prontidão ao diálogo;
- a resistência a escuta ativa e, por consequência, o desrespeito das partes à fala um do outro;
- a incivilidade no trato;
- o desgaste e tensão emocional de cada caso. Ocorre que os vieses emocionais, em geral, obstaculizam o desenrolar da prática.

No que diz respeito ao mediador, revelou-se variável fundamental, sua sensibilidade para identificar e valorizar demandas negociáveis e interesses compartilhados, etapa crítica à solução do dissenso. A Figura 9 identifica o percurso da construção da solução consensual.

Figura 9. Construção da decisão consensual.



Fonte: Elaborado pelos autores.

Por fim, é oportuno destacar que, na Justiça do Trabalho, parte significativa dos conflitos é de natureza econômica, o que direciona o diálogo a uma abordagem mais objetiva, todavia, esses conflitos, muitas vezes, são acompanhados por lides subjacentes, que contemplam um nível mais amplo de subjetividade. Essa constatação identificou como nicho de aplicação, o emprego de práticas restaurativas para conflitos de repercussão existencial. A consolidação do uso de métodos consensuais alcança não somente a solução pontual do conflito, mas, igualmente a restauração de vínculos interpessoais, promovendo uma conciliação verdadeira e duradoura.

5. Considerações Finais

A análise realizada encaminha ao entendimento de que a litigiosidade estabelece um ciclo vicioso que tende a alargar sobremaneira o tempo de resposta da máquina judiciária aos conflitos que lhes são confiados, comprometendo sua eficácia solutiva e, por derradeiro, a eficiência da atividade estatal, pressionando-a à ampliação da infraestrutura operativa, dado o seu inequívoco esgotamento. Esse cenário, à luz de uma reflexão mais ampla, em nosso entendimento, espelha uma mentalidade social de confronto, conformando o que se pode denominar de cultura de arena. De fato, o litígio tem sido, tradicionalmente, o cerne da atividade profissional dos operadores do Direito, caminho pavimentado pela estrutura dos currículos de formação universitária.

Como consequência, dessa lógica produtivista aliada à incidente e desmensurada contenciosidade da sociedade, o tratamento massivo de processos presente no sistema adversarial, tende a mostrar-se contraproducente, sob a perspectiva temporal e, igualmente oneroso podendo afetar a qualidade dos julgamentos.

Apropriando-se das sensatas palavras de Zehr (2015, p.11), é tempo de reconhecer que “Muitos sentem que o processo judicial aprofunda as chagas e os conflitos sociais ao invés de contribuir para seu saneamento e pacificação”.

Ante a fundamentação teórica apensada ao texto, torna-se desnecessário colacionar novos argumentos em defesa da pertinência e, até da conveniência, de se vislumbrar novos meios de acesso à justiça (conciliativa) com o fito de reabilitar a harmonia social e irromper o ciclo vicioso do demandismo jurisdicional baseado no ‘dever de ação’. Entende-se que a pacificação social, na acepção de ideologia política, deve ser construída dentro e fora dos tribunais.

É por esta perspectiva ampliada que a mediação judicial trabalhista tem se mostrado uma alternativa dotada de eficácia de curto prazo, segura, confidencial, flexível, racional e notadamente menos dispendiosa para o sistema judiciário e para as partes, considerando a duração do litígio. Todavia, dentre os argumentos apresentados destaca-se, especialmente, a primazia da autonomia da vontade das partes, que de forma plena, efetiva e cidadã, deliberam sobre o deslinde do conflito. Os resultados desta investigação constituem evidência desta expectativa e promessa teórica.

Apaziguar significa estabelecer a paz, dito de outra forma, promover a pacificação, libertar-se, fixar novas prioridades e avançar no caminho de modo mais leve, sem o fardo de emoções destrutivas que adoce o corpo e a alma.

Referências

- Andrews, T., *et al.* (2017). A metodologia da teoria fundamentada nos dados clássica: considerações sobre sua aplicação na pesquisa em enfermagem. *Revista Texto Contexto Enferm*, 26 (4).
- Barroso Filho, J. (2015). Apresentação. *In: Trevisam, Elisaide. Trabalho escravo no Brasil contemporâneo: entre as presas da clandestinidade e as garras da exclusão*. Curitiba: Editora Juruá.
- Bicudo, M. A. V.. (2011). Pesquisa Qualitativa Fenomenológica: Interrogação, Descrição E Modalidades. *In: Bicudo, M. A. Vi.. Pesquisa Qualitativa Segundo A Visão Fenomenológica*. São Paulo: Editora Cortez.
- Bohnsack, R. (2020). *Pesquisa Social Reconstitutiva: Introdução Aos Métodos Qualitativos*. Rio De Janeiro, Petrópolis: Vozes.
- García V, M. C. (2013) La Mediación Como Sistema Alternativo Y Complementario De Resolución De Conflictos En La Jurisdicción Contencioso-Administrativa. *Revista Jurídica De Castilla Y León*. Número 29. Enero. Issn: 2254-3805 Arbitraje Y Mediación.
- Chimpén, C. A. L., García, M. S. S. (2015). Mediación: la búsqueda del caminho alternativo. Argentina, Libertador San Martín: Universidad Adventista Del Plata.
- Dorado Picón, A. (2013) El Arbitraje y la mediación en España. *Revista Jurídica de Castilla y León*. Número 29. Enero ISSN: 2254-3805 Arbitraje Y Mediación.
- Fazenda, I. C. A. (2002). *Interdisciplinaridade: um projeto em parceria*. São Paulo: Edições Loyola.
- Freitas Jr., A. R. Contribuição da Ciência Política para um conceito operativo de conflito e uma pragmática responsável da mediação. *In: Freitas Jr., Antonio Rodrigues de. (Coord.) Serau Jr., Marco Aurélio. (Org.) (2014) Mediação e direitos humanos: temas atuais e controvertidos*. São Paulo: LTr, 9-14.

Sousa, M. F., Gandra, K. C. de C. (2013) A crise do judiciário e a mediação como uma forma alternativa para resolução de conflitos familiares. *Revista de Direito Brasileira*.

Gaspar, D. G. (2016) Subordinação potencial. São Paulo: LTr.

Gerring, J. (2019). Pesquisa de estudo de caso: princípios e práticas. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.

Holly, M L. (2015). Altrichter, Herbert. Diários de pesquisa. In: Somekh, Bridget. Lewin, Cathy. Teoria e métodos de pesquisa social. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.

López, C. J. V. (2013). *Mediación laboral*. Madrid: Editorial Dykinson.

Martins, G. A. (2008). *Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa*. São Paulo: Atlas.

Mancuso, Rodolfo de Camargo. (2019). *Acesso à justiça: condicionantes legítimas e ilegítimas*. Salvador: Editora Jus PODVM, 5-556.

Mazo Alvarez, H. M. (2013). *Mediation as a Tool of Restorative Justice*. Opin. jurid. Medellín.

Mendes, É.o B. (2014). Resolução de n. 125 do Conselho Nacional de Justiça: modelos de mediação e conciliação. In: FREITAS Jr., Antonio Rodrigues de. (Coord.) SERAU Jr., Marco Aurélio. (Org.) *Mediação e direitos humanos: temas atuais e controvertidos*. São Paulo: LTr.

Morais, J. N. (2020). *Justiça restaurativa: o reencontro com a legitimidade e suas possibilidades no sistema brasileiro*. Andradina: Meraki.

Pereira, F. C., Hernanz, E. G. (2014). *Mediation and Theory*. Madrid, Espanha: Dykinson.

Torres Osorio, E. (2013). *La Mediación a la luz de la tutela judicial efectiva*. Espanha, Salamanca: Ediciones Universidad Salamanca.

Rêgo, N. M. M. (2014). *La contribución del poder judicial a la protección de los derechos humanos de la tercera generación: especial referencia al derecho al desarrollo*. Espanha, Salamanca: Ediciones Universidad de Salamanca.

Renedo, J, M^a J. Mediación, conciliación y arbitraje en el ordenamiento laboral español. la solución extrajudicial de conflictos laborales en castilla y león. el acuerdo interprofesional sobre procedimientos de solución autónoma de conflictos laborales (asacl). (2013) *Revista Jurídica de Castilla y León*. Número 35. Enero ISSN: 2254-3805 Arbitraje Y Mediación.

Strauss, A., Corbin, J. (2008) *Pesquisa qualitativa: técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada*. (2a ed.) Porto Alegre: Artmed.

Sousa, N. Q. M. de. (2014). Conciliação humanista: aplicação da abordagem centrada na pessoa na resolução dos conflitos judiciais. *Rev. abordagem Gestalt*. Goiânia, 20(1), 94-103.

Somekh, B., *et al.* (2015). Pesquisa nas Ciências Sociais. *In: Somekh, Bridget. Lewin, Cathy. Teoria e métodos de pesquisa social*. Petrópolis, RJ: Editora Vozes.

Vasconcelos. Y. L., *et al.* (2015). Método de Estudo de Caso como Estratégia de Ensino, Pesquisa e Extensão. *UNOPAR Cient., Ciênc. Human. Educ.*, Londrina, 16(1), 49-59.

Vergara, S. C. (2006). *Métodos de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas.

Zapparolli, C. R., Kröhenbühl, M. C. (2012). *Negociação, mediação, conciliação, facilitação assistida, prevenção, gestão de crises nos sistemas e suas técnicas*. São Paulo: LTr.

Zanella, A. V. (2005). Sujeito e alteridade: reflexões a partir da psicologia histórico-cultural. *Psicologia & Sociedade*, 17(2), 99-104.

Zehr, H. (2015). *Justiça restaurativa*. São Paulo: Palas Athena.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Yumara Lúcia Vasconcelos 50%

Ana Cristina da Silva 30%

Adlineri Saile Nogueira Mariano Remígio 10%

José de Lima Albuquerque 6%

Maria José Matos Luna 4%