



Mediação no Ministério Público do Trabalho

Como mediar a partir de um protocolo

Organização

Maria Aparecida Gugel



Organização
Maria Aparecida Gugel

Mediação no Ministério Público do Trabalho

**Como mediar a partir
de um protocolo**

Brasília, 2024



Ministério Público do Trabalho
Procuradoria-Geral do Trabalho

José de Lima Ramos Pereira
Procurador-Geral do Trabalho

Maria Aparecida Gugel
Vice-Procuradora-Geral do Trabalho

Gláucio Araújo de Oliveira
Diretor-Geral

Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição - Nupia/MPT
Maria Aparecida Gugel
Coordenadora Nacional

Luiz da Silva Flores
Vice-Coordenador Nacional

Secretaria de Comunicação Social da PGT – Secom

Sebastião Vieira Caixeta
Secretário de Comunicação Social

Philippe Gomes Jardim
Secretário Adjunto de Comunicação Social

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Biblioteca da Procuradoria-Geral do Trabalho)

M489

Mediação no Ministério Público do Trabalho : como mediar a partir de um protocolo /
organização Maria Aparecida Gugel – Brasília : Ministério Público do Trabalho,
2024.
124 p.

Inclui bibliografia.
ISBN 978-65-89468-40-0 (digital)

1. Direito do trabalho. 2. Mediação e conciliação trabalhista. I. Gugel, Maria
Aparecida. II. Brasil. Ministério Público do Trabalho.

CDDir 341.6

Sumário

6 Prefácio

8 Apresentação

9 Articulistas

11 Parte 1 - Artigos

Técnicas em autocomposição - Boas Práticas para mediadores e facilitadores

A gênese da mediação, observada a perspectiva de gênero, do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição do Ministério Público do trabalho

A mediação na ótica do Ministério Público do Trabalho

57 Parte 2 - Protocolo de mediação

Protocolo de Mediação Observada a Perspectiva de Gênero

A Pré-Mediação

A Abertura ou Introdução

A Sessão Conjunta

A Sessão Privada ou Caucus

A Negociação

A Conclusão

126 Posfácio

Prefácio

A mediação de conflitos, depois de uma lenta letargia aplicativa, vive hoje um dinamismo crescente, assumindo-se como ator principal em muitos dos palcos da realização da justiça. Esta obra que agora dá à estampa é a prova de como a aplicação da mediação vai ocupando espaços outrora tidos como inalcançáveis para este procedimento. Na verdade, no início deste século, pensar-se em mediação no âmbito da administração pública era para muitos impensável à luz do intransponível princípio da legalidade. Acreditamos que, hoje, a mediação de conflitos preconiza um novo pilar de acesso e realização da justiça, assente nos valores do diálogo e da construção conjunta de acordos que tenham em conta os interesses de todos os envolvidos.

No Brasil, o Ministério Público do Trabalho (MPT) tem sido um protagonista dessa mudança, impulsionado pelo Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA). O Protocolo de Mediação desenvolvido por este núcleo, fundamentado nos standards internacionais do Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML), apresenta uma metodologia inovadora que eleva a mediação a novos patamares de eficácia e credibilidade. Este protocolo estrutura-se em fases bem delineadas – desde a pré-mediação até à conclusão – cada uma com objetivos e critérios específicos, permitindo uma abordagem sistemática, flexível e adaptável às necessidades das partes envolvidas.

O que torna esta iniciativa ainda mais relevante é o compromisso com princípios fundamentais, como a autonomia das partes, a confidencialidade, a busca pelo consenso e a equidade de gênero. A adoção da perspectiva de gênero é um diferencial significativo, pois reconhece e aborda desigualdades estruturais, promovendo um ambiente mais inclusivo e sensível às diversas realidades dos mediandos. Essa abordagem reflete não apenas um compromisso com a eficácia do processo, mas também com a justiça social e os valores que sustentam uma sociedade mais harmônica.

A mediação, tal como aplicada pelo MPT, não se limita a resolver conflitos; ela fomenta a cultura do diálogo, valoriza as relações humanas e contribui para a construção de uma paz social sustentável. A utilização de técnicas como escuta ativa, reformulação e teste de realidade demonstra a profundidade e a sofisticação alcançadas por este método no contexto trabalhista, possibilitando acordos que podem, por exemplo, incluir o atendimento dos interesses das gerações futuras. A lei e o direito continuam a ser baluartes não esquecidos na mediação. Simplesmente a forma de os realizar assume novas valências na mediação ao permitir-se que as partes construam acordos mutuamente satisfatórios, ao mesmo tempo que contribuiu para o apaziguamento das relações de convivência e para a paz social, dando, simultaneamente, cumprimento aos valores pressupostos pela lei e almejados pelo Direito.

Para este movimento vibrante em torno da mediação muito contribui o robustecimento da profissionalização dos mediadores e da sua própria metodologia de atuação. A mediação de conflitos foi incorporando e revelando que se desenvolve em torno de um processo, naturalmente flexível e ajustável, mas com regras e parâmetros. Esta crescente procedimentalização da mediação de conflitos foi granjeando a confiança dos utilizadores neste método. Perante a possibilidade de aplicarem a mediação na resolução de um conflito, as partes e os seus advogados podem hoje confiar que o mediador seguirá um procedimento encadeado de várias etapas, com objetivos específicos.

Esta obra apresenta de forma desenvolvida, mas simultaneamente clara e didática, o desenho do procedimento de mediação de conflitos plasmado no Protocolo do Nupia do MPT. Começando por explorar a gênese, os princípios, modelos e diretrizes basilares subjacentes a este Protocolo, são-nos apresentadas seguidamente as técnicas e ferramentas do mediador, refletindo sobre o seu impacto no desenvolvimento da atuação deste profissional. As diferentes fases do processo proposto são objeto de capítulos autónomos, em que os autores descrevem os objetivos a prosseguir pelo mediador para concretizar as metas definidas em cada etapa do caminho a percorrer com vista à resolução dialogada do conflito através da mediação.

Esta obra contribui, assim, para a disseminação de uma proposta de um processo de mediação estruturado, assente no desenvolvimento profissional da atuação do mediador, na certeza de que contribuirá para uma implementação mais eficaz desta via de resolução de conflitos. Apostar na mediação já não significa apenas dar “novos mundos ao mundo” do direito e do processo, mas antes afirma-se como a mudança de paradigma na realização da justiça que se almeja.

Ana Maria Maia Gonçalves

Fundadora e Membro do Board Internacional do ICFML. Mediadora e consultora internacional em resolução de conflitos

Cátia Marques Cebola

Membro do Board Internacional do ICFML. Docente na ESTG do Politécnico de Leiria. Investigadora do Instituto Jurídico Portucalense – polo de Leiria

Apresentação

O Ministério Público do Trabalho instituiu a sua Política Nacional de Incentivo Permanente à Autocomposição por meio da Resolução CSMPT nº 157/2018, tendo como base a Resolução CNMP 118/2014. A partir de então, esforça-se para estruturar e consolidar a prática autocompositiva, em especial a mediação, por meio de seus NUPIA (Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição) nas 24 Procuradorias Regionais do Trabalho (PRT) e na Procuradoria Geral do Trabalho (PGT).

O NUPIA-PGT tem como atribuição a implementação da política e a coordenação nacional das atividades por meio de práticas e documentos próprios (Protocolo, Orientações, Procedimentos), além de mediar os casos de abrangência nacional. O objetivo principal desta ação permanente é tornar a atividade coesa e alinhada às melhores práticas mediadoras e, ao mesmo tempo, observar a unidade institucional.

O fomento à mediação, além de imposição legal, é determinado pelo órgão revisional interno, a Câmara de Coordenação e Revisão. Assim, qualquer solicitação de mediação deve ser aferida e, se presente o interesse coletivo, difuso ou individual homogêneo, será processada segundo um protocolo – Protocolo de Mediação do MPT Observada a Perspectiva de Gênero, cuja estrutura é composta de fases articuladas em pré-mediação, abertura, sessão conjunta, sessão privada, negociação, conclusão, a partir do modelo de mediação transformadora, baseada em standards internacionais do ICFML - Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos..

A mediação no Ministério Público do Trabalho é uma atribuição especializada que exige das pessoas que integram os NUPIA (membros, membras, servidores e servidoras em comediação) capacitação específica. Por esta razão, buscou-se espaço junto à Escola Superior do Ministério Público (ESMPU) que acolheu e proporcionou condições para a capacitação de pessoas interessadas em mediação, a partir do protocolo.

Um dos resultados desse período de capacitação na ESMPU foi este livro - Mediação no Ministério Público do Trabalho: Como mediar a partir de um protocolo - que traz artigos elaborados pelas expositoras e expositores do curso de capacitação em técnicas de mediação. Os saberes aqui produzidos refletem a ideia mediadora do MPT, obedecidas as etapas do *Protocolo de Mediação do MPT Observada a Perspectiva de Gênero*.

Agradecemos à ESMPU, às(aos) talentosas(os) e inspiradas(os) expositoras(es), em especial a nossos convidados Marcelo Girade e Tânia Almeida expoentes da mediação no Brasil.

Boa leitura!

Maria Aparecida Gugel
Vice-Procuradora Geral do Trabalho
Coordenadora do NUPIA-PGT

Articulistas

AUGUSTO GRIECO SANT´ANNA MEIRINHO é Pós-Doutor em Direitos Humanos e Constitucionalismo pelo IGC/Coimbra. Doutor em Direito das Relações Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Mestre em Direito Previdenciário pela PUC-SP. Especialista em Direito e Processo do Trabalho pela Universidade de São Paulo. Especialista em Relações Internacionais pela Universidade Cândido Mendes - RJ. Procurador do Trabalho. Membro Suplente do NUPIA-PGT. Coordenador do NUPIA/7ª Região.

FRANCISCO GÉRSON MARQUES DE LIMA

Doutor, Professor na UFC, Subprocurador-Geral do Trabalho, Tutor do GRUPE-Grupo de Estudos em Direito do Trabalho, membro da Academia Cearense de Direito do Trabalho (ACDT) e da Academia Cearense de Letras Jurídicas (ACLJ).

MÁRCIO DUTRA DA COSTA

Doutor e Mestre em Direito. Especialista em Jurimetria – Ciência de Dados Aplicada ao Direito. Especialista em Direito e Processo do Trabalho. Procurador do Trabalho. Coordenador do Núcleo de Incentivo à Autocomposição da Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região (RS). Mediador certificado pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML). Endereço eletrônico: marcio.costa@mpt.mp.br

MARCELO GIRADE

Sócio-Fundador da M9GC - Treinamento e Consultoria em Resolução de Conflitos; Mediador Avançado ICFML - IMI; Cofundador do ICFML Brasil; Professor da FGV-SP e da Antonio Meneghetti Faculdade; Cofundador do Meeting de Negociação; Palestrante e Facilitador em Negociação, Mediação de Conflitos e Gestão Inteligente das Relações em instituições públicas e privadas de todo o país.

MARIA APARECIDA GUGEL

Doutora em direito coletivo do trabalho pela Università degli Studi di Roma “Tor Vergata”, Facoltà di Giurisprudenza, Autonomia Individuale e Collettiva, Roma, Italia. Subprocuradora-geral do Trabalho, Vice-Procuradora Geral do Trabalho e Coordenadora do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA/PGT). Mediadora certificada pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML). mariaaparecidagugel@gmail.com

RENATA PORTO ADRI

Analista Jurídica do Ministério Público da União e Mediadora do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição-NUPIA do MPT. Mestre e Doutora em Direito do Estado pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Mediadora Avançada formada pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos – ICFML e pela Escola Superior do Ministério Público do Estado de São Paulo - ESPM-SP. Vice-Presidente de Relações com os Certificados do ICFML-atuação voluntária.

CoCoordenadora do Subgrupo Mediação e Administração Pública do Projeto Café com Mediação. Integrante voluntária da Task Force Mediação com a Administração Pública do CAM-CCBC.

TANIA ALMEIDA

Mestre em Mediação de Conflitos. Pós-graduada em Sociologia e Gestão Empresarial. Consultora do Setor de Mediação de Conflitos do Banco Mundial – América Latina (2010-2020). Acreditação como mediadora em instituições internacionais e integrante de seus quadros de mediadores. Fundadora do MEDIARE e responsável por seus programas de docência. Autora de Caixa de Ferramentas em Mediação - aportes práticos e Teóricos e coordenadora de Caixa de Ferramentas em Mediação II - novos aportes. Hoje, voltada ao legado de conhecimentos coordena Grupos de Mentoria e de Boas Práticas em Mediação, e mantém publicação mensal sobre habilidades socioemocionais.

Parte 1

Artigos

Técnicas em autocomposição Boas Práticas para mediadores e facilitadores

Boas Práticas para Mediadores e Facilitadores de Diálogos foi tema da palestra de abertura do curso Técnicas em Autocomposição do Ministério Público do Trabalho, que contou com a participação dos autores desse artigo, escrito em duas partes por Tania Almeida e Marcelo Girade.

PARTE I

Tania Almeida

INTRODUÇÃO

Nesse artigo, o norteador Boas Práticas foi articulado com distintos momentos da Mediação e seus diferentes propósitos, tendo como objeto central de reflexão a atuação do mediador. A Mediação é uma prática transdisciplinar. Os conflitos são sempre multifatoriais. Os terceiros facilitadores conduzem o procedimento e o processo de diálogo, e as partes conduzem o resultado. Essas três premissas são cenário para o desenvolvimento desse artigo.

I. PILARES DE BOAS PRÁTICAS EM MEDIAÇÃO

Elegi cinco pilares que sustentam as Boas Práticas em Mediação, em todas as culturas. São temas que carecem de observância para que os propósitos do procedimento se realizem:

- O DIÁLOGO COMO MEIO DE ENTENDIMENTO
- OS PROCESSOS REFLEXIVOS COMO PROPÓSITO
- A VISÃO SISTÊMICA DOS EVENTOS COMO NORTEADOR
- A ÉTICA E O DIREITO MARGEANDO AS DECISÕES
- A AUTORIA QUALIFICADA E A PRESERVAÇÃO DAS RELAÇÕES COMO META

O DIÁLOGO COMO MEIO DE ENTENDIMENTO

O diálogo é o veículo que viabiliza a prática do método Mediação. Para que possamos considerar nossas conversas como diálogo, algumas premissas precisam ser atendidas

- Expressão, desde que clara e cuidadosa;
- Escuta, desde que empática e inclusiva;
- Apreço pelas diferenças, para admitir ideias distintas e dissonantes das nossas.

Nem sempre os mediandos conseguem dar conta de acompanhar suas narrativas por esses três pilares que, no entanto, precisam integrar a prática e o perfil dos mediadores.

OS PROCESSOS REFLEXIVOS COMO PROPÓSITO

Em virtude de buscar o exercício da autoria qualificada, ou seja, bem informada, a Mediação propõe que as perguntas sejam o principal instrumento de intervenção dos mediadores, com o objetivo de provocar os mediandos a pensarem a respeito e a construírem respostas a partir de um diálogo interno consigo mesmos. Podendo provocar diferentes impactos, a prática das perguntas atravessa o método em toda a sua extensão, exigindo dos mediadores destreza na arte de questionar, uma vez que reside nas perguntas não só a possibilidade de refletir, mas também de gerar informações que façam diferença nas tomadas de decisão.

A VISÃO SISTÊMICA DOS EVENTOS COMO NORTEADOR

Mediadores e mediandos precisamos avaliar os eventos sistemicamente, ou seja, perceber, e não percebendo, admitir a interdependência entre tudo e todos. Admitir que o conflito foi construído por todos e depende de todos para ser resolvido. Somente estamos numa mesa de negociação porque dependemos do outro para resolver algo, e vice-versa. A visão sistêmica não somente ajudará que todos se autoimpliquem no problema como se autorresponsabilizem pela busca da solução. Sistêmico também será o cenário da análise que avalia a implicação das decisões sobre terceiros indiretamente envolvidos. Um mosaico de elementos precisa estar sobre a mesa, como num jogo de xadrez, em que cada movimento interfere nos demais integrantes do tabuleiro.

A ÉTICA E O DIREITO MARGEANDO AS DECISÕES

Por ser método autocompositivo, a Mediação solicita que a criatividade dos envolvidos produza soluções que atendam às suas necessidades sem desatender as necessidades do outro. A criatividade é convidada a transitar pelo brainstorm proposto pelos mediadores frente aos impasses, ou como veículo de ampliação de alternativas não pensadas até então. Criadas as alternativas, mediadores atuarão como agentes de realidade numa análise, junto com os envolvidos, dos prós e contras de cada ideia voltada à solução, para que esteja adequada à realidade. Mesmo que vestindo as necessidades dos envolvidos, as alternativas de solução nunca podem transpor duas margens - a da ética e a do direito. A primeira cuidada pelos mediadores, a segunda pelos assessores jurídicos dos envolvidos.

A AUTORIA QUALIFICADA E A PRESERVAÇÃO DAS RELAÇÕES COMO META

A autonomia da vontade é princípio fundamental da prática da Mediação e atravessa todo o seu percurso - desde a escolha do instrumento como recurso, passando pela escolha de permanecer à mesa o tempo que considerar útil aos propósitos do método e das pessoas, chegando à autoria das soluções propostas. As ideias dos mediadores precisam ser transformadas em perguntas e não oferecidas como possibilidades de solução, para que se preserve a autoria dos envolvidos. A sustentabilidade dos temas acordados é diretamente proporcional à autoria dos mediandos. Cuidamos daquilo que criamos!

II. AS BOAS PRÁTICAS NO EMPREGO DE INTERVENÇÕES ÚTEIS

Inspirada no livro Caixa de Ferramentas em Mediação, visitei os quatro segmentos da obra com a intenção de destacar, em cada um, ferramentas que uso recursivamente e que considero integrarem o conjunto de intervenções que contribuem para as Boas Práticas em Mediação.

Teremos como cenários de visita para reflexão os seguintes segmentos do livro:

- ETAPAS DO PROCESSO
- FERRAMENTAS PROCEDIMENTAIS
- FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO
- FERRAMENTAS DE NEGOCIAÇÃO

ETAPAS DO PROCESSO E BOAS PRÁTICAS

- Conferir tempo adequado a cada etapa do procedimento

Um processo pressupõe etapas que se complementam. Assim é o processo de Mediação. Cada etapa prepara para a seguinte, de forma que precisa ser aproveitada em sua plenitude para que o fluxo da negociação ganhe em qualidade. Não à toa, é um procedimento que admite e valoriza reuniões múltiplas, de forma a também cuidar dos Pilares de Boas Práticas mencionados acima.

- Trabalhar com uma pauta consolidada

Cada mediando traz sua pauta particular e categoriza seus interesses e necessidades como de suprainportância. O acolhimento dos mediadores precisa legitimar essa percepção e ao mesmo tempo lembrar que a pauta do outro mediando tem para ele igual relevância. A ferramenta que viabiliza que atuemos em consonância com essa crença é a pauta consolidada, ou seja, juntarmos os interesses e necessidades de todos em pauta única, não necessariamente discriminada quanto aos autores de cada item, e apresentá-la como sendo a pauta que vamos trabalhar na Mediação.

- Monitorar e ficar disponível para as micronegociações derivadas do acordo

A construção de um acordo não equivale a 100% do que mediadores podem oferecer como suporte aos mediados. Acordos demonstram intenções. E dependendo do nível de esgarçamento das relações e da escalada do conflito, podem não ser cumpridos na íntegra, o que não necessariamente caracteriza má-fé. Ao identificarmos a fragilidade de um acordo construído, podemos nos oferecer para nova reunião em espaço adequado de tempo, visando a checar o andamento e a efetividade dos combinados e eventualmente ajudar a fazer ajustes. Nas negociações com múltiplas partes, o monitoramento é etapa integrante do procedimento.

FERRAMENTAS PROCEDIMENTAIS E BOAS PRÁTICAS

- Importância do mapeamento do conflito

Conflitos são multifatoriais e sempre envolvem mais do que duas pessoas, mesmo que somente duas pessoas se apresentem como litigantes. Elas trazem suas redes de pertinência em suas narrativas e, com elas, múltiplas vozes à mesa. O mapeamento nos ajuda a identificar os que estão direta e indiretamente envolvidos, o nível de escalada do conflito, a relevância do tema para cada um, as dinâmicas relacionais construídas na linha do tempo, o ponto de vista de cada um, e a natureza de

suas narrativas. Todas são informações de extrema utilidade para transitarmos estrategicamente como terceiros neutros.

- Moldura criada pelo enquadre

As combinações de distintas naturezas relativas às regras de convivência durante o procedimento - boa-fé, não interrupção das falas, qualidade de escuta a oferecer, respeito a manter etc -, parametrizam os mediandos na co-criação de uma ambiência favorável ao processo de diálogo. Como os ânimos, por vezes, ficam exaltados e acompanhados das emoções de defesa (especialmente a do ataque), a observância desses combinados fica comprometida. O enquadre, gentil lembrança sobre esses combinados iniciais, pode ser de extrema utilidade na fluência do diálogo. A ideia do enquadre é apenas lembrar, não criticar.

- Relevância das reuniões privadas (caucus)

É óbvio que nem todos os interesses, necessidades, emoções, preocupações, são trazidos à frente do outro mediando nas reuniões conjuntas. As reuniões privadas são terreno blindado e protegido pela confidencialidade, para que cada mediando possa se expor mais e para que mediadores façam observações e perguntas autoimplicativas. Ruídos de comunicação e de negociação e impasses de distintas naturezas - como informações dissonantes e questões emocionais - podem ser temas para reuniões privadas.

FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO E BOAS PRÁTICAS

- Qualidades e filtros da escuta: pessoas, contexto, questão

A escuta é habilidade indispensável na Mediação, em mediadores e em mediandos. Para visitar esse tema estamos falando de auscultare (ouvir com atenção), e não audire (ato resultante de ter aparato auditivo funcionando). Assim alinhados, vale lembrar que são distintas as qualidades de escuta - inclusiva (considerar algo como possibilidade), empática (ouvir pela perspectiva do outro), reflexiva (pensar a respeito do que escutou) -, e que todas elas precisam estar presentes em mediandos e em mediadores. Tem origem na escuta adequada a possibilidade de rever posições e de flexibilizar ideias. De maneira geral, logo nos dedicamos a ouvir os relatos e as histórias contadas, quando, em realidade, nossos filtros de escuta deveriam primeiramente se dedicar a conhecer as pessoas, depois o contexto da situação trazida, e por último a questão que os relatos delineiam.

- Discurso dos discordantes e intervenções que fazem diferença

O discurso dos discordantes está repleto de razão, no que diz respeito ao autor, e de desqualificação, no que diz respeito ao outro mediando. A escuta do mediador também precisa ser estratégica, durante a condução do procedimento. O primeiro momento de escuta do mediador deve ser de acolhimento, com cuidado para não ser percebido como atitude de concordância. Os neuro-hormônios da raiva entrarão em alta nos mediandos se seus discursos iniciais forem contestados de prima. Num segundo momento, as intervenções do mediador passam a incluir convites à flexibilização, destacando as convergências que também existem nessas situações. Somente num terceiro momento, os mediandos, em função do cuidado que tivemos nos dois momentos precedentes, poderão incluir os interesses e as necessidades do outro como objeto de atenção, na direção das alternativas de benefício mútuo.

- Resumos que saneiam e colocam as convergências no podium

Os resumos são intervenções de inestimável valor. Eles organizam e saneiam os discursos atravessando todo o procedimento, e a cada momento podem estar direcionados aos temas prevalentes - emoções, preocupações, alternativas, possibilidades de solução. Eles provocam reflexão no autor da fala, que vê sua narrativa organizada e saneada; e provocam escuta no interlocutor, que vê a narrativa do outro agora passível de ser considerada. Quando se dedicam a reunir as convergências, potencializam sua efetividade em prol da relação social entre os mediandos. Convergências aproximam e demonstram pontos comuns de interesse e de cuidado.

FERRAMENTAS DE NEGOCIAÇÃO E BOAS PRÁTICAS

- Questão e relação cuidadas em paralelo

Essa dobradinha merece ser tratada em separado, mas em paralelo. Pauta objetiva e pauta subjetiva integram 100% das negociações, mas, se misturadas, potencializam-se negativamente. Atender ao convite de ser duro com as questões, e não com as pessoas, é aprendizado que mediandos precisam ter, conduzidos pelas mãos dos mediadores. Esse não será um movimento que farão sem a ajuda de um terceiro neutro.

- Visão contemporânea de consenso

A busca de concordância plena não deve ser meta num procedimento de Mediação. A ideia contemporânea de consenso - algo melhor do que o status quo e algo com que todos possam conviver - abre um leque de possibilidades para a aceitação, que é um propósito mais apropriado a esse instrumento do que a concordância. Distintas gradações de aceitação podem transitar pelos diferentes mediandos, ajudando-os a perceber que em alguns itens estarão plenamente atendidos, em uns parcialmente atendidos, e em outros minimamente atendidos. Os diferentes graus de satisfação precisam ser admitidos e necessitam integrar essas negociações.

- Mix de ideias e diversidade de interesses

Não há ideia solo que seja mais abrangente do que o mix de ideias composto por mais de um mapa mental. Em função de nossas crenças e vieses, construídos ao longo da vida e também acrescidos dos ensinamentos da Neurociência, precisamos admitir que nossa percepção sobre os eventos e sobre as pessoas é sempre parcial em função de nossos paradigmas. Incluímos aspectos de um evento, ou não os registramos, e isso contribui para não narrarmos as cenas da mesma forma que aqueles em oposição. O mix de ideias é sempre composto de ideias complementares e trata as questões de forma mais abrangente e mais complexa.

PARTE II

CINCO HÁBITOS OU TENDÊNCIAS QUE PODEM PREJUDICAR A CONDUÇÃO EFETIVA DE MEDIAÇÕES

Marcelo Girade Corrêa

Introdução

Nessa segunda parte do artigo, a exemplo da palestra que ministrei por ocasião da abertura do curso Técnicas em Autocomposição do Ministério Público do Trabalho, explorei, na sequência da palestra proferida por minha colega Tania Almeida, a importância de uma revisão crítica que todos aqueles que

se propõem a exercer a função de mediadoras ou mediadores devem levar em consideração.

Após a exposição de uma síntese das técnicas que sustentam as boas práticas para mediadores e facilitadores de diálogos, o meu convite é para refletirmos sobre a pessoa que se propõe a aplicar tais técnicas e ferramentas e o que pode prejudicar sua efetiva atuação.

Parto da premissa de que aquele que conduz a mediação e a facilitação de diálogos deve vivenciar em sua própria vida os preceitos e princípios que fundamentam a gestão construtiva das divergências e controvérsias, surgidas naturalmente das inúmeras contraposições dialéticas em âmbito familiar, afetivo, profissional e comunitário.

Parafraseando Mahatma Gandhi, também no contexto da mediação, devemos ser a mudança que queremos ver no mundo. Não sem razão, os diversos testemunhos de alunos que iniciam suas formações para exercer a função de mediadores, como é o caso do presente curso, evidenciam que a primeira pessoa que pode se beneficiar dos conceitos, técnicas e ferramentas da mediação é o próprio mediador, nas suas próprias relações.

No entanto, é fundamental ter a consciência de que tais benefícios se tornam presentes somente se os mediadores se propõem a mudar determinados padrões de pensamento e de comportamento, alguns deles arraigados por hábitos desenvolvidos ao longo de muitos anos. Na minha experiência pessoal, nas últimas duas décadas praticando e lecionando sobre o tema, quanto mais aplicarmos nas nossas próprias vidas a lógica da resolução construtiva e pacífica de conflitos, mais estaremos aptos a ajudar outros a fazerem o mesmo.

Selecionei cinco hábitos que podem nos distanciar da nossa capacidade de construir consenso com os outros e, por consequência, de ajudar outros a construírem soluções quando estivermos na condição de terceiros facilitadores. Antes de abordar tais hábitos, vamos explorar, de maneira sintética, o que são hábitos, como se formam, suas funções primordiais e as consequências de não os conscientizar e transformá-los.

I. O Poder do Hábito

De Aristóteles aos pensadores atuais, considero que a ideia de que nos tornamos o que repetidamente fazemos é um bom ponto de partida para pensarmos sobre nossos comportamentos cotidianos. O conceito de hábito na moral aristotélica sinaliza que nossas ações reiteradas moldam o nosso caráter, pois se traduzem em uma disposição.

Por definição, um hábito pode ser entendido como uma inclinação por alguma ação, ou disposição de agir constantemente de certo modo, adquirida pela frequente repetição de um ato (MICHAELIS). Portanto, um comportamento repetido que conduz a uma prática.

Segundo os mais recentes estudos, a formação de hábitos é um processo complexo que envolve

várias áreas do cérebro, principalmente o chamado “sistema de recompensa” e as regiões associadas à memória e ao aprendizado. Esse processo pode ser entendido por meio de várias perspectivas científicas, incluindo a neurociência, a psicologia e a biologia comportamental.

A obra que escolhi para citar como exemplo desses estudos na minha palestra foi ‘O Poder do Hábito: Por que Fazemos o Que Fazemos na Vida e nos Negócios’ de Charles Duhigg, um repórter investigativo norte-americano, ganhador do Prêmio Pulitzer. O livro explora a ciência por trás da formação, execução e mudança de hábitos na vida das pessoas, organizações e sociedades. De acordo com o que se tem pesquisado até o momento, a formação de hábitos é um processo adaptativo que permite ao cérebro operar de maneira mais eficiente. Esse processo é mediado por mudanças na atividade cerebral e nas conexões neurais, facilitando a transição de comportamentos conscientes e deliberados para automáticos e inconscientes.

Para nos ajudar a compreender como os hábitos se formam, Duhigg descreve o que ele chama de ‘Loop do Hábito’, que consiste em três momentos sequenciais: a deixa (ou gatilho), a rotina (ou comportamento) e a recompensa. A deixa é um sinal que dispara o comportamento automático; a rotina é o comportamento em si; e a recompensa é o benefício que se obtém com esse comportamento. Com a repetição, esse ciclo se torna mais automático e menos dependente de motivação consciente.

No nosso cérebro, a formação de hábitos está intimamente ligada ao sistema de recompensa, que inclui estruturas como o núcleo accumbens, o córtex pré-frontal e o estriado. Quando um comportamento é recompensado, essas áreas são ativadas, liberando neurotransmissores como a dopamina, que reforçam o comportamento e o tornam mais provável de ser repetido.

A repetição de comportamentos em resposta a deixas específicas fortalece as conexões neurais entre as áreas do cérebro envolvidas na deixa, na execução do comportamento e na recompensa. Esse processo de fortalecimento das conexões neurais é conhecido como plasticidade neural e é fundamental para a formação de hábitos.

O autor nos lembra algumas finalidades essenciais dos hábitos na vida dos seres humanos, das quais normalmente não nos damos conta, apesar de ser uma função prevista pelo nosso organismo como regra de máxima economia. A primeira finalidade tem a ver com eficiência cognitiva. Hábitos permitem que o cérebro economize energia, automatizando comportamentos frequentes e rotineiros. Isso libera recursos cognitivos para focar em tarefas mais complexas e demandantes. O simples ato de digitar esse texto é fruto de um processo repetitivo que se tornou uma função à minha disposição toda vez que preciso escrever no computador, por exemplo.

Outra finalidade fundamental apontada por Duhigg é a de previsibilidade e segurança. Ao formar hábitos, criamos uma estrutura de comportamento previsível que nos dá uma sensação de controle e segurança em nosso ambiente. Juntamente a essa finalidade, temos a otimização do comportamento,

onde os hábitos nos ajudam a otimizar nossas ações, facilitando a realização de tarefas e a consecução de objetivos de longo prazo através da repetição consistente de comportamentos benéficos.

Paradoxalmente, o mesmo processo responsável pela formação de hábitos saudáveis pode estruturar hábitos que geram resultados indesejáveis em nossas vidas. A título de exemplo, hábitos saudáveis de alimentação balanceada e exercícios físicos podem ter suas ações contra-habituais relacionadas à uma alimentação inadequada e ao sedentarismo. O mesmo pode ser dito de hábitos que reforçam a procrastinação e a desorganização em oposição a hábitos que nos ajudam a completar nossas tarefas e a nos manter organizados em casa e no trabalho, por exemplo.

O primeiro movimento que podemos fazer para mudar é identificar o Loop do Hábito. Reconhecer as deixas, as rotinas e as recompensas que compõem esse ciclo é o primeiro passo para a mudança de um hábito. Isso envolve a conscientização dos gatilhos que iniciam o comportamento e o que se ganha com ele.

Um exemplo simples para ilustrar como o Loop do Hábito funciona: a) Deixa: notificação sonora ou visual no celular; b) Rotina: pegar o celular e abrir aplicativos de redes sociais; c) Recompensa: satisfação imediata da curiosidade ou validação social através de curtidas e comentários.

Outro exemplo, agora transferindo esse ciclo para o contexto do presente artigo, o Loop do Hábito aplicado a conversas do nosso cotidiano poderia ser: a) Deixa: uma pessoa faz uma objeção a uma ideia que expomos em uma reunião de trabalho; b) Rotina: contra-argumentamos reforçando nossa posição e tentamos fazer o outro ceder; c) Recompensa: sentirmo-nos seguro de que estamos com a razão.

O resultado desse tipo de resposta, iniciada com um simples gatilho de uma objeção, pode levar uma simples conversa a um acirramento de ânimos e atitudes, gerando resultados indesejáveis para todos os envolvidos. Existem riscos que corremos ao não identificarmos hábitos nocivos às nossas interações com os outros e eles podem afetar nossa capacidade de respostas mais apropriadas. O conjunto dos hábitos inapropriados ao relacionamento interpessoal saudável e construtivo pode ser refletido como limites para mediadores no momento de conduzir um processo de mediação ou uma facilitação de diálogos. Os nossos hábitos têm o poder de ajudar ou prejudicar a condução efetiva de mediações.

II. Cinco hábitos-chave e seus contra-hábitos

Nosso cotidiano é formado por micro-hábitos que, somados, caracterizam o nosso modo de pensar e de agir. Essa somatória de micro-ações, como escovar os dentes, regar uma planta, fazer um café ou checar o aplicativo de mensagens, por exemplo, forma o que Duhigg denomina de 'hábitos-chave'. Hábitos-chave são hábitos que, quando mudados, desencadeiam uma série de outras mudanças positivas em diferentes áreas da vida. Eles têm um efeito cascata, influenciando outros comportamentos e hábitos. Identificar e mudar hábitos-chave pode ser uma estratégia eficaz para promover mudanças significativas e duradouras.

Levando em consideração essa visão sobre os hábitos, elegi cinco comportamentos comuns que têm o poder de prejudicar o desempenho de mediadores ao se depararem com as situações que fazem parte do contexto conflitivo das mediações e suas capacidades de ajudar os mediandos a transformar o modo como lidam com suas divergências. São eles:

- Falar mais do que escutar;
- Presumir que já sabe o que aconteceu;
- Identificar culpados;
- Não separar as pessoas do problema;
- Querer resolver muito rápido.

Vamos explorar mais detalhadamente cada um desses hábitos e as ações contra-habituais que podemos adotar para substituir comportamentos que não contribuem para conduzir diálogos que levem ao consenso.

Falar mais do que escutar

De maneira simplificada, podemos considerar que a comunicação humana ocorre por meio de três elementos centrais em uma conversa: falar, escutar e perguntar. Um exercício simples que proponho aos meus alunos, para refletirem sobre o uso desses três elementos, é avaliarem a proporção em que usam essas capacidades em suas próprias conversas no seu cotidiano. Quando estão interagindo em um diálogo com uma ou mais pessoas, quanto tempo, de maneira geral, passam falando, quanto tempo dedicam a escutar o que o outro está manifestando e quanto tempo dedicam a fazer perguntas. Para tangibilizarem essa reflexão, peço que procurem quantificar em porcentagem. Muitos se dão conta de que passam 60% do tempo de suas conversas expondo seus pensamentos e sentimentos, 30% escutando o que o outro tem a dizer e 10% fazendo perguntas, por exemplo.

Seja qual for a sua proporção, essa simples reflexão pode ajudá-lo a perceber se, em suas conversas, você tende a falar mais do que escutar. Essa tendência pode estar ligada a um hábito inconsciente de responder imediatamente a um comentário, objeção ou fala do interlocutor. Em outras palavras, disparamos o loop do hábito e reforçamos esse comportamento sem, muitas vezes, nos darmos conta de estarmos fazendo isso. Nesse caso, a deixa é a fala de alguém, a rotina é a nossa contra-argumentação ao que foi dito e a recompensa pode estar na sensação de segurança de estarmos defendendo uma ideia ou pensamento. A título de exemplo sobre a gravidade desse hábito, uma pesquisa feita com médicos norte-americanos, no início dos anos 2000, evidenciou que médicos interrompem a maioria dos pacientes nos primeiros 18 segundos de fala durante uma consulta. Não é preciso dizer que grande parte dos diagnósticos equivocados pode ter como causa a incapacidade dos médicos de escutarem atentamente seus pacientes.

A escuta empática e inclusiva do mediador ou mediadora, apontada pela professora Tania Almeida na primeira parte deste artigo como uma das condições fundamentais para o entendimento por meio do diálogo, só pode ocorrer efetivamente se já existe uma predisposição do terceiro neutro a incentivar que

os mediandos se expressem de forma apropriada. No entanto, muitos mediadores enfrentam dificuldades em exercer uma escuta verdadeiramente apreciativa quando estão mediando por não terem o hábito de escutarem de modo qualificado seus interlocutores em suas vidas privadas, fora da mediação.

O convite, nesses casos, está em moldar e fortalecer o hábito de uma escuta empática e inclusiva nas conversas que fazemos fora da sala de mediação, para que, quando estivermos conduzindo as conversas dentro de um processo de mediação, a habilidade de escutar ativamente e de forma qualificada flua de maneira natural. As técnicas e ferramentas de escuta ativa servem fortemente a esse propósito. Não pode existir acolhimento sem uma escuta verdadeiramente interessada no que o outro tem a dizer.

O contra-hábito deve ser reforçado gerando um novo loop do hábito. Ao iniciar a interação com alguém (um familiar, um amigo, um colega de trabalho), procure ficar atento às deixas e, sobretudo, à rotina. A efetividade de uma escuta ativa só pode ocorrer se nos educarmos a ouvir o outro com o propósito de compreender e aprender. A deixa é a mesma: alguém faz um comentário ou inicia um argumento. A rotina, ao invés de ser uma resposta imediata ao argumento, deve ser escutarmos atentamente o que o outro diz, fazendo anotações para mantermos nosso cérebro com foco no que precisa ser compreendido. Ao terminar um pequeno raciocínio ou ideia, podemos pedir para que o outro, antes de continuar, confirme se o que entendemos está correto. Nesse momento fazemos um breve resumo, confirmando o que foi dito. Em seguida, podemos fazer uma pergunta ou simplesmente solicitar que o outro continue sua narrativa. A recompensa está na sensação de que estamos gerando maior compreensão, menos desgaste na comunicação e no estabelecimento de uma comunicação produtiva que incentiva novas interações, por exemplo.

Se mediadores e mediadoras quiserem ser ouvidos, devem primeiro demonstrar que são bons ouvintes. Falar menos e ouvir mais é um hábito que pode ser desenvolvido. Nas mediações é uma condição sem a qual o caminho do consenso pode ser muito tortuoso.

Presumir que já sabe o que aconteceu

“A certeza nos deixa trancados do lado de fora das histórias alheias; a curiosidade nos deixa entrar” (Patton, Stone, Heen, 2021). Essa frase, retirada de uma obra clássica sobre comunicação efetiva e condução de diálogos produtivos foi uma das principais referências que ajudou a mudar meu hábito de presumir o que estava acontecendo em uma situação ao ouvir uma outra pessoa.

Revisar nosso hábito de fazer suposições e rapidamente concluir o que pode ter acontecido em uma situação ou motivado alguém a fazer algo é imperativo. Essa não é uma tarefa difícil se estivermos atentos aos nossos pensamentos e sentimentos enquanto conversamos com outras pessoas do nosso círculo pessoal ou profissional. A deixa, novamente, é quando iniciamos uma conversa com alguém. A rotina que executamos normalmente é anteciparmos o que o outro irá dizer manifestando nossa percepção sobre a situação antes de fazermos perguntas e ouvirmos atentamente o que o outro pode

nos trazer. A recompensa pode estar relacionada à nossa necessidade de nos sentirmos seguros, de termos nossa imagem de alguém competente preservada ou mesmo de garantir que a nossa autoestima não seja afetada por podermos estar equivocados em nossas inferências.

Como seres humanos, temos dois lados que estão constantemente buscando equilíbrio. Uma parte de nós busca o controle em relação ao que nos acontece, selecionando no ambiente circundante tudo o que pode confirmar nossas crenças, valores e convicções. Uma outra parte da nossa personalidade busca a novidade, aquilo que ainda não conhecemos, o que precisamos aprender. Costumo usar essa visão para me fazer a seguinte pergunta: qual lado está prevalecendo nas minhas conversas e interações com outras pessoas, sobretudo quando temos entendimentos divergentes sobre um determinado assunto? Isso me ajuda identificar se estou exercendo meu lado que chamo de “Dono da Verdade” ou se estou dando chance para o meu outro lado, menos arrogante e mais humilde, que chamo de “Eterno Aprendiz”.

O hábito de presumirmos que já sabemos o que aconteceu inibe nossa curiosidade autêntica e dificulta nossa capacidade de demonstrar apreço pela diferença e de admitir ideias distintas e dissonantes das nossas, como bem pontuou a professora Tania Almeida na primeira parte.

Como fonte de estímulo para neutralizar esse hábito, basta lembrar que os mais recentes estudos em neurociência demonstram que nossa capacidade cognitiva de racionalizar conscientemente tudo o que acontece ao nosso redor representa uma parcela ínfima. Para colocarmos em números, é como se selecionássemos apenas 5% do conjunto de informações disponíveis em um evento em que estamos envolvidos, por exemplo.

Um contra-hábito recomendado é inspirado na lógica socrática para ampliarmos nossa compreensão do mundo e das coisas: saber que nada sabe. Enquanto ouvimos outras pessoas fazerem suas narrativas, ao invés de alimentarmos pensamentos como ‘Como é que ele pode pensar desse jeito?’, substituímos por: ‘Que informações que ele possui sobre a situação que eu ainda não tenho?’. Outro exemplo, é mudarmos nossa rotina de pensamento de ‘Como eles podem ser tão irracionais?’ para ‘Como será que eles enxergam a situação de modo que esse ponto de vista faça sentido?’.

Na condução da mediação, se faltar essa espécie de curiosidade autêntica, grande parte do trabalho do mediador estará prejudicada. A recomendação aqui é: passe da certeza à curiosidade. Abrace as duas histórias: saia do OU para o E.

Identificar Culpados

Uma dinâmica muito comum nas mediações é a tendência dos mediandos e seus advogados de tentar demonstrar quem teve culpa pelo ocorrido ou pela situação ter chegado até aquele ponto. Mediadores e mediadoras devem estar atentos para verificar se também eles não fazem o mesmo em suas vidas,

quando precisam resolver suas próprias divergências. Como nos lembram os autores Patton et alli, 2021, da obra já citada:

Focar na culpa é uma péssima ideia porque interfere em nossa capacidade de descobrir o que de fato está causando o problema e de fazer algo significativo para resolvê-lo.

Quando um problema vem à tona ou algo que nos prejudica acontece em função da atitude de alguém, temos caracterizada a deixa ou o gatilho que pode disparar o modo como habitualmente respondemos a situações como essas, caracterizando a rotina que executamos. A recompensa pode estar associada à nossa necessidade de resolver logo o problema e pôr fim à situação, com alguma compensação ou punição.

Na minha experiência em treinamentos para membros do Ministério Público, identificar culpados e apontar modos de compensação ou punição transcende o conceito de hábitos individuais que estamos utilizando aqui e se relaciona diretamente com a própria função da instituição de defesa da ordem jurídica e dos interesses da sociedade, com a fiel observância da Constituição.

Minha escolha pela obra de Charles Duhigg para fazer as correlações na palestra de abertura do curso de autocomposição no contexto do MPT se deu, sobretudo, pelo fato do autor dedicar uma atenção significativa aos impactos dos hábitos nas organizações e na sociedade. Duhigg explora a ideia de que as organizações, assim como os indivíduos, operam em grande parte baseadas em hábitos. Estes hábitos organizacionais podem determinar a eficiência, a cultura, o desempenho e até mesmo a capacidade de uma instituição se adaptar a novos desafios.

O conceito de hábitos-chave, apresentado anteriormente, também se aplica às organizações. Esses hábitos-chave podem dar início a uma cadeia de reações que afetam vários aspectos de uma organização. Mudar um hábito-chave pode ter efeitos profundos e amplos, levando a melhorias significativas em muitas áreas. Os hábitos nas organizações muitas vezes se manifestam como parte da cultura institucional. Eles podem influenciar como os seus integrantes interagem, tomam decisões e resolvem problemas. Duhigg enfatiza que a compreensão e a modificação dos hábitos podem ser ferramentas poderosas para alcançar objetivos desejados, seja na melhoria de uma organização ou na promoção de mudanças sociais significativas.

Levando em consideração a transição que estamos testemunhando, de um Ministério Público puramente demandista para um Ministério Público resolutivo, que assume o protagonismo como grande intermediador e pacificador da conflituosidade social, tal mudança de hábitos é muito bem-vinda e necessária.

Obviamente, a ideia aqui não é desresponsabilizar qualquer pessoa física ou jurídica que transgrida regras sociais. O que se propõe, sobretudo com as iniciativas que nascem a partir dos Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição, é atuar na causa das situações conflitivas para que sejam transformadas.

Identificar culpados é um hábito que leva cada um de nós a fazer as seguintes perguntas como resposta à uma situação conflitiva: 1) Essa pessoa causou o problema?; 2) Se sim, como as ações dela devem ser avaliadas segundo algum padrão de conduta?; 3) Ela foi incompetente, irracional, antiética?; 4) Se sim, como ela deve ser punida? O problema desse tipo de comportamento é que a atribuição de culpa, por si só, nos leva a uma ação de julgamento e aponta para o passado.

O contra-hábito para a mudança pessoal e institucional é procurar identificar o sistema de contribuição. Nesse modo de abordar as situações, as perguntas assumem outra vertente e indagam: 'Como cada um de nós contribuiu para provocar a situação atual?' ou, em outras palavras, 'O que nós fizemos ou deixamos de fazer para nos encontrarmos nessa situação?'.

Importante notar que, nesse modo de pensar as próprias situações, mediadoras e mediadores desenvolvem uma maior capacidade de ajudar duas ou mais partes a fazerem o mesmo, saindo de um ciclo de acusações e de encontrar culpados, para uma dinâmica que aponta para o futuro, investigando modos de compensar o que foi feito e maneiras de evitar que a situação volte a se repetir no futuro.

Não separar as pessoas do problema

Talvez esse seja o hábito que mais prejuízos ocasiona às nossas relações quando estamos tentando resolver uma situação conflitiva. Não sem razão, o seu contra-hábito, 'Separar as pessoas do problema', é o primeiro dos quatro princípios que servem como pano de fundo da abordagem integrativa de negociação estruturada e difundida no Projeto de Negociação de Harvard, uma iniciativa criada em 1979 pelos professores Roger Fisher e William Ury. A missão do Harvard Negotiation Project – HNP é melhorar a teoria e a prática de resolução de conflitos e negociação trabalhando com intervenções em conflitos do mundo real, construção de teorias, educação e treinamento, além de escrever e disseminar novas ideias no campo da resolução de conflitos.

Em uma síntese bastante restrita, o princípio norteador de 'Separar as Pessoas do Problema' significa separar o modo de lidar com as pessoas do modo de lidar com o problema em que as pessoas estão envolvidas. A recomendação primordial é dar atenção especial à relação e à comunicação, elementos ligados à dimensão das pessoas, para poder resolver as questões, com elementos ligados ao resultado, portanto aos interesses não atendidos, às opções possíveis para resolver as questões e aos critérios objetivos que podem lastrear a tomada de decisão que pareça justa para todos os envolvidos.

Na minha experiência pessoal, ao longo de mais de vinte anos trabalhando com resolução construtiva de conflitos, esse é o hábito mais difícil de mudar. Requer treinamento contínuo e uma fundamental mudança de mentalidade sobre o modo de viver, pensar e sentir as nossas relações, sobretudo as que envolvem o longo prazo. O relacionamento é o ativo mais importante da sociedade. Bem cuidado e construído, fortalece os laços entre os indivíduos e pode gerar benefícios para todos, criando uma rede de proteção contra os desgastes e rompimentos que conflitos e divergências podem gerar se forem manejados de forma imprópria.

O hábito de confundir o modo como lidamos com as pessoas com o modo como deveríamos lidar com os problemas deriva de um ciclo onde a deixa ou gatilho é o surgimento de uma situação problemática que precisa ser resolvida. A rotina ou o modo como me comporto ou ajo em situações dessa natureza é me colocar em um dilema: 'Competir ou cooperar?', 'Resolver o problema ou preservar a relação?' A recompensa normalmente tenta atender a uma necessidade de ficar bem comigo mesmo, com a sensação de que fiz o que estava ao meu alcance e de que não é possível ter tudo ao mesmo tempo.

Esse Loop do Hábito pode nos levar a desenvolver um estilo mais duro de lidar com as pessoas para preservar o resultado que se almeja ou então a um estilo mais concessivo e brando, com o objetivo de preservar a relação. Nenhuma das duas abordagens, no entanto, se mostra como a melhor solução quando estamos tentando resolver uma divergência com alguém, seja essa pessoa um filho, um irmão, um parceiro afetivo, um amigo, um colega de trabalho, um sócio, um empregado, um chefe ou qualquer outra pessoa do nosso círculo de relações.

Mediadores e mediadoras são convidados constantemente a serem suaves com as pessoas e duros com os problemas em suas vidas privadas para, quando estiverem ajudando duas ou mais pessoas a fazerem o mesmo, possam atuar de modo natural na aplicação de técnicas e ferramentas que levem a esse resultado nas mediações.

Como sinalizado pela professora Tania Almeida em seu texto na primeira parte, essa dobradinha (questões e relacionamento) merece ser tratada em separado, mas em paralelo, uma vez que pauta objetiva (questões) e pauta subjetiva (relação) integram 100% das negociações.

Querer resolver muito rápido

Uma das grandes vantagens que a mediação oferece é a possibilidade de reordenar e reorganizar o processo de tomada conjunta de decisão para resolver um conflito de modo consensual e satisfatório. Como processo, a mediação se vale de procedimentos estruturados de modo lógico e cronológico, onde etapas sequenciais permitem a construção de soluções mais sólidas e que atendam às necessidades dos envolvidos.

Podemos pensar no resultado de uma mediação bem-sucedida como a construção de uma casa onde os mediandos deverão conviver por algum tempo. O processo de construção de uma casa segura e que atenda às necessidades dos seus 'moradores' presume que o projeto leve em consideração os objetivos principais pelos quais a casa será construída. Na fase de execução do projeto, a fundação da casa é uma etapa que precede a edificação das paredes que, por sua vez, precede a instalação do telhado e assim por diante.

Não à toa, a professora Tania Almeida sinaliza como uma das melhores práticas a necessidade de os mediadores conferirem tempo adequado a cada etapa do processo de mediação, justamente porque se bem realizados os procedimentos de um estágio, permitem que a etapa seguinte tenha melhores

resultados e assim sucessivamente até o estágio final desse percurso. Querer resolver muito rápido uma situação conflitiva coloca em risco o resultado, seja do ponto de vista da qualidade da solução, seja do ponto de vista da sua durabilidade.

A sensação de dever cumprido e de ter sido útil pode ser uma recompensa bastante atraente quando nos deparamos com uma situação conflitiva em nossas vidas. O problema reside no modo como escolhemos resolver o conflito, que é a rotina que habitualmente executamos ao nos depararmos com uma divergência que exige um diagnóstico mais aprofundado.

O contra-hábito reside em desenvolvermos uma rotina de mapeamento da situação conflitiva antes de nos concentrarmos nas soluções. Em outras palavras, tendemos a colocar o 'carro na frente dos bois'. Resolver rápido não significa resolver da forma mais apropriada. Mediadores e mediadoras em formação devem refletir se esse não é um hábito que estão acostumados a exercer em suas vidas, pois podem tender a reproduzi-lo nas mediações que conduzem ou conduzirão. Uma das habilidades mais desejadas para a atividade de mediação é a paciência com foco.

Como recomendação, nas situações em que precisarem tomar uma decisão conjunta com outra pessoa a partir de uma situação de divergência, procurem desenvolver uma rotina de analisar os múltiplos fatores que envolvem o contexto, as pessoas e o problema em questão. Essa investigação inicial costuma poupar tempo no desenvolvimento de opções criativas e na execução delas. A recompensa permanece a mesma: sensação de dever cumprido e de ser útil, porém com o acréscimo de relações preservadas no longo prazo e o sentimento de que é possível resolver questões complexas com o outro lado.

"A excelência, portanto, não é um feito, mas um hábito." - Aristóteles

Referências

MICHAELIS. Dicionário brasileiro da Língua portuguesa. Disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/habito>

PATTON, B.; STONE, D.; HEEN, S. Conversas Difíceis: como argumentar sobre questões importantes. Rio de Janeiro: Sextante, 2021.

A gênese do Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero, do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição do Ministério Público do Trabalho

Márcio Dutra da Costa

RESUMO: O presente artigo possui como tema o processo de concepção do Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero, instituído em 2024 pelo Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição da Procuradoria-Geral do Trabalho do Ministério Público do Trabalho. O objetivo do trabalho é descrever, em linhas gerais, o engendramento do documento que orienta a adequada condução dos procedimentos de mediação desenvolvidos no âmbito do Ministério Público do Trabalho.

Palavras-chave: mediação de conflitos; autocomposição; Ministério Público do Trabalho.

ABSTRACT: The theme of this paper is the process of designing the Mediation Protocol, observing the Gender Perspective, established in 2024 by the Permanent Nucleus for Incentives for Alternative Dispute Resolution of the Office of the Prosecutor General of Labor of the Labor Prosecution Service. The objective is to describe, in general terms, the creation of the document that guides the adequate conduct of mediation procedures developed in the Labor Prosecution Service.

Keywords: mediation; alternative dispute resolution; Labor Prosecution Service.

INTRODUÇÃO

Em 2024, o Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA) da Procuradoria-Geral do Trabalho (PGT) do Ministério Público do Trabalho (MPT) instituiu um Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero.

Com base em oito princípios fundamentais (autonomia e vontade das partes, boa-fé, busca do consenso, confidencialidade, imparcialidade, informalidade, isonomia e oralidade), tal protocolo tem o intuito de nortear as práticas de mediação na esfera de atuação desse ramo especializado do Ministério Público da União.

O objetivo deste artigo é descrever, em linhas gerais, o processo de formação do supracitado documento, perpassando a trajetória de desenvolvimento da Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do MPT.

Na primeira seção, será apresentado um esboço histórico dos principais diplomas normativos relacionados à evolução da Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no Brasil, a qual passou por um forte incremento a partir do início da década passada. Na segunda seção, por sua vez, serão expostos os principais passos que culminaram com a edição do Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero, do MPT.

1. SÍNTESE HISTÓRICA DO DESENVOLVIMENTO DA POLÍTICA NACIONAL DE INCENTIVO À AUTOCOMPOSIÇÃO NO ÂMBITO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO

Segundo o preâmbulo da Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988 (CRFB/1988), a justiça constitui um dos valores supremos da sociedade nacional, que se encontra alicerçada na harmonia social e assumiu o compromisso de buscar a solução pacífica das controvérsias, tanto na ordem interna quanto na internacional.

No rol de direitos e garantias fundamentais assegurados aos cidadãos que residem no País, consta o acesso ao Poder Judiciário, presente no inciso XXXV do art. 5º da CRFB/1988. Trata-se da mais conhecida forma de expressão do direito de acesso à justiça – o qual, hodiernamente, é visto sob uma perspectiva mais ampla, englobando não apenas a possibilidade de recurso aos tribunais, mas a uma ordem jurídica justa, que preveja também a utilização de métodos extrajudiciais de resolução ou tratamento de conflitos.

Para buscar efetivar o direito fundamental de acesso à justiça, uma relevante iniciativa foi tomada no dia 29 de novembro de 2010, quando o Conselho Nacional de Justiça (CNJ) editou a Resolução nº 125, que dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário.

Inspirado pela iniciativa de seu congêneres, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) emitiu, no dia 1º de dezembro de 2014, a Resolução nº 118, que dispõe sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito ministerial. Em vigor desde 27 de janeiro de 2015 – data em que foi publicado no Diário Oficial da União (DOU) –, esse diploma normativo tomou por fundamento diversos aspectos, com destaque para os seguintes: o direito e garantia fundamental de acesso dos cidadãos a mecanismos e meios autocompositivos de resolução de conflitos e controvérsias, incluído o acesso ao Ministério Público; a tendência internacional da utilização de mecanismos de autocomposição pacífica de conflitos, controvérsias e problemas, ante a difusão da cultura do consenso; a necessidade de fortalecimento, no âmbito institucional, de uma política permanente de incentivo e aperfeiçoamento de mecanismos autocompositivos; a pertinência de evitar e diminuir a litigiosidade, de modo rápido e eficaz; o êxito que havia sido alcançado em experiências anteriores de uso da autocomposição na esfera ministerial; e a

imprescindibilidade de se adotar uma cultura da paz, com ênfase na prática dialógica e no consenso, entre outros fatores elencados.

O art. 7º da Resolução CNMP nº 118/2014 atribuiu a todas as unidades e ramos do Ministério Público a incumbência de promover o desenvolvimento da Política Nacional de Incentivo à Autocomposição, implementando e aperfeiçoando ações direcionadas para a consecução de suas metas. Ademais, determinou – entre outras providências – a adoção de medidas visando a promover a capacitação, o treinamento e a atualização permanente de membros e servidores em métodos autocompositivos de tratamento adequado de conflitos, controvérsias e problemas; e a instituição de NUPIAs, formados por membros e preferencialmente coordenados por profissionais atuantes na área.

No ano de 2015, o Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho (CSMPT), órgão superior responsável pelo exercício do poder normativo no MPT, iniciou os estudos tendentes à edição de uma resolução específica. A fim de contribuir com o citado órgão, foi criada a Comissão Nacional de Mediação, que promoveu audiências públicas em quatro capitais (Brasília, Porto Alegre, Rio de Janeiro e Salvador) buscando debater, com distintos atores sociais (tais como a Defensoria Pública, Ministérios Públicos Estaduais, o Ministério do Trabalho e Emprego, a Ordem dos Advogados do Brasil, sindicatos representantes de categorias profissionais e patronais, universidades e a sociedade civil, em geral), o modo mais apropriado de concretizar os métodos autocompositivos de tratamento de conflitos no MPT (Spengler; Costa, 2018, p. 36).

Ainda em 2015, foram aprovadas duas leis federais extremamente importantes para o desenvolvimento da autocomposição: a nº 13.105, de 16 de março (que instituiu um novo Código de Processo Civil – CPC, em substituição ao de 1973), cujos arts. 165 a 175 tratam especificamente da atividade dos conciliadores e mediadores judiciais; e a nº 13.140, de 26 de junho, mais conhecida na doutrina como o “marco legal da mediação”.

No ano seguinte, em 30 de setembro de 2016, o Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) editou a Resolução nº 174, responsável pela instituição da Política Judiciária Nacional de tratamento adequado das disputas de interesses no âmbito daquele ramo especializado.

A partir dos estudos e debates promovidos pela Comissão Nacional de Mediação, o CSMPT editou a Resolução nº 157, de 28 de agosto de 2018. Esse diploma normativo – em vigor desde 10 de março de 2019, após decorrido o prazo de vacância de 180 dias de sua publicação no DOU – criou o NUPIA, tanto no âmbito da PGT quanto em cada uma das 24 Procuradorias Regionais do Trabalho (PRTs). Outrossim, estabeleceu as diretrizes para a implantação da Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no MPT. Alterações pontuais do seu texto original foram efetuadas por meio de outras três resoluções, a saber: nºs 161/2019, 190/2021 e 213/2023.

Exposto, em linhas gerais, um histórico do processo que conduziu ao desenvolvimento da normatização da autocomposição no Ministério Público brasileiro, na próxima seção, abordar-se-á a gênese do

Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero, desenvolvido pelo NUPIA da PGT com base em padrões internacionais.

2. A CRIAÇÃO DO PROTOCOLO DE MEDIAÇÃO, OBSERVADA A PERSPECTIVA DE GÊNERO, DO NÚCLEO PERMANENTE DE INCENTIVO À AUTOCOMPOSIÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO

O NUPIA foi efetivamente implementado no MPT por meio da Portaria PGT nº 546, de 29 de abril de 2019, tendo seu regimento interno sido instituído pela Portaria PGT nº 1.665, de 24 de outubro de 2022. No âmbito das vinte e quatro PRTs, por sua vez, os núcleos regionais foram instituídos gradativamente, a partir de determinações emanadas da chefia de cada unidade.

As atribuições do NUPIA estão elencadas no art. 3º da Resolução nº 157/2018 do CSMPT, a saber: a) propor à PGT, aos Órgãos Superiores e às Coordenadorias Nacionais Temáticas ações direcionadas para a concretização da Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público, consoante as diretrizes estipuladas pela Resolução nº 118/2014 do CNMP; b) efetuar a interlocução com membros do Ministério Público, além de órgãos públicos, instituições privadas e públicas, associações sindicais e a sociedade civil; c) sugerir a criação de parcerias visando ao cumprimento da referida política; d) fomentar práticas e programas de autocomposição no âmbito institucional; e) desenvolver um programa de capacitação dos membros em autocomposição, buscando a adequada formação dos profissionais; f) instituir um cadastro nacional de profissionais capacitados para a atuação em mecanismos autocompositivos; g) criar roteiros de procedimentos específicos para tais métodos, em especial a mediação e a conciliação, com a devida divulgação de boas práticas que forem adotadas.

Para o cumprimento desses encargos, diversas iniciativas foram adotadas ao longo do tempo, cabendo destacar: a) a disponibilização de três cursos autoinstrucionais de formação básica do NUPIA, os quais são obrigatórios para quem pretende integrar o sistema de autocomposição do MPT (intitulados “Técnicas de Autocomposição para o MPT”, “O MPT na Autocomposição” e “Comunicação não Violenta”, respectivamente); b) a criação do Cadastro Nacional do NUPIA, o qual contém atualmente mais de cem nomes de membros devidamente capacitados a atuar em autocomposição; c) o Acordo de Cooperação Técnica nº 9/2023, firmado entre a PGT e o Tribunal Superior do Trabalho (TST) em 23/10/2023, com vistas ao aperfeiçoamento das atividades de autocomposição de conflitos e à participação do MPT em audiências pré-processuais na Justiça do Trabalho; d) a formação e a capacitação de integrantes do NUPIA por meio de uma certificação internacional, emitida pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML); e) a realização de seminários com a participação de autoridades nacionais e estrangeiras na temática do tratamento de conflitos, oriundas de países como Estados Unidos, França, Itália e Portugal.

Entre as produções doutrinárias destinadas ao estudo da temática, por seu turno, é possível referir o “Manual sobre a autocomposição no MPT: núcleo permanente de incentivo à autocomposição” (Ripoli et al., 2021), e a obra intitulada “Audiências de mediação: atas e dicas práticas” (Lima, 2021).

Em 2024, no Plano de Ações desenvolvido pelo NUPIA da PGT, uma das ações específicas consiste em “adotar e apresentar Protocolo Único de Mediação no MPT”, cuja validação foi incluída no rol das demandas finalísticas. Entre as metas previstas, consta a apresentação desse protocolo às unidades ministeriais (com o respectivo treinamento dos membros), bem como à sociedade interessada.

Entre os diversos fundamentos que justificaram a edição desse protocolo, é possível destacar a Agenda 2030 para o Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas (ONU). Este plano de ação global – mais conhecido como “Agenda 2030” – foi adotado em 2015 por cento e noventa e três Estados Membros da ONU, sendo constituído por dezessete Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODSs) e cento e sessenta e nove metas, as quais deverão ser alcançadas por cada um desses países até o referido exercício (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2024).

Para os fins específicos do Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero, do MPT, três dos dezessete ODSs interessam de modo mais direto: o nº 5 (“alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas”), o nº 8 (“promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos”) e o nº 16, que consiste em “promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis” (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2024).

Das metas da Agenda 2030, aquelas que se relacionam diretamente com o protocolo são: a nº 8.8 (“proteger os direitos trabalhistas e promover ambientes de trabalho seguros e protegidos para todos os trabalhadores, incluindo os trabalhadores migrantes, em particular as mulheres migrantes, e pessoas em empregos precários”), a nº 5.c (“adotar e fortalecer políticas sólidas e legislação aplicável para a promoção da igualdade de gênero e o empoderamento de todas as mulheres e meninas em todos os níveis”), a nº 16.3 (“promover o Estado de Direito, em nível nacional e internacional, e garantir a igualdade de acesso à justiça para todos”) e a nº 16.7, que assim dispõe: “garantir a tomada de decisão responsiva, inclusiva, participativa e representativa em todos os níveis” (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 2024).

Também merece realce, como fundamento do protocolo, a Política Nacional de Equidade de Gênero, Raça e Diversidade do MPT, originalmente instituída pela Portaria PGT nº 1.795/2019 e atualmente regulamentada pela Portaria PGT nº 765/2024. Uma das diretrizes dessa política – disposta no inciso VI do seu art. 3º – consiste na promoção da cultura da paz, da comunicação não violenta (CNV) e de direitos humanos, dentro e fora da instituição, de forma a interagir com as Advocacias Pública e Privada, as Defensorias Públicas, os demais ramos do Ministério Público da União, os Ministérios Públicos Estaduais, os três poderes (Executivo, Judiciário e Legislativo) e toda a sociedade civil organizada.

A irrecusável relevância da perspectiva de gênero – a qual também inspirou, entre outras iniciativas, a criação de um protocolo para julgamento pelo CNJ – é assim exposta pela doutrina:

Além de ser uma obrigação, a **perspectiva de gênero** permite melhorar a vida das pessoas, isto é, refere-se à metodologia e aos mecanismos que permitem identificar, questionar e avaliar a **discriminação, desigualdade e exclusão** da mulher, bem como as ações que devem ser realizadas para atuar sobre os fatores de gênero e criar as condições de mudança que permitam avançar na construção da **igualdade de gênero**.

Ao falar da perspectiva de gênero, faz-se referência a uma ferramenta conceitual que busca mostrar que eventuais diferenças entre mulheres e homens ocorrem não apenas por sua determinação biológica, mas também pelas **diferenças culturais** atribuídas aos seres humanos. (Karvelis, 2023, grifo do autor).

O referido protocolo está estruturado em seis eixos, objetivos e critérios: 1) pré-mediação; 2) abertura ou introdução; 3) sessão conjunta; 4) sessão privada (caucus); 5) negociação; 6) conclusão. Considerando que essas fases serão objeto de estudos específicos ao longo desta obra coletiva, não serão tecidas considerações sobre elas, no presente momento.

Ademais, o protocolo está relacionado a dez macroprocessos do Planejamento Estratégico do MPT, a saber: 1) detectar interlocutores para a mediação de conflitos; 2) administrar a rede de contatos de mediação; 3) assinar termos de cooperação; 4) realizar eventos sobre práticas autocompositivas; 5) aplicar as técnicas de autocomposição; 6) realizar capacitação continuada na temática; 7) efetuar reuniões e sessões de mediação; 8) redigir documentos autocompositivos; 9) organizar um banco de boas práticas; 10) adotar a perspectiva de gênero durante a atuação nessa seara.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que instituída há relativamente pouco tempo, a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público do Trabalho vem experimentando um considerável progresso, com vistas a difundir na sociedade brasileira uma cultura de paz para o adequado tratamento de conflitos laborais.

Nessa trajetória de desenvolvimento contínuo, o Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero, criado em 2024 pelo Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição da Procuradoria-Geral do Trabalho, constitui mais um marco em direção ao êxito da atuação da Instituição.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Protocolo para julgamento com perspectiva de gênero. Brasília: Conselho Nacional de Justiça – CNJ;

Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados – Enfam, 2021. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/10/protocolo-para-julgamento-com-perspectiva-de-genero-cnj-24-03-2022.pdf>. Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado18553820210820611ffaaaa2655.pdf>. Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Resolução nº 118, de 1º de dezembro de 2014. Dispõe sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolucao-118-2.pdf>. Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Resolução nº 174, de 30 de setembro de 2016. Dispõe sobre a política judiciária nacional de tratamento adequado das disputas de interesses no âmbito do Poder Judiciário Trabalhista e dá outras providências. Disponível em: https://www.csjt.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=235e3400-9476-47a0-8bbb-bccacf94fab4&groupId=955023. Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho. Resolução nº 157, de 28 de agosto de 2018. Institui o Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição – NUPIA e define diretrizes para a implementação da Política Nacional de Autocomposição no âmbito do Ministério Público do Trabalho. Disponível em: <https://midia.mpt.mp.br/pgt/csmpt/resolucoes/Resolu157.pdf>. Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho. Resolução nº 161, de 28 de fevereiro de 2019. Altera a Resolução CSMPT nº 157, 28/08/2018, que institui o Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição – NUPIA no âmbito do MPT. Disponível em: <https://midia.mpt.mp.br/pgt/csmpt/resolucoes/Resolu161.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2024.

BRASIL. Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho. Resolução nº 190, de 26 de agosto de 2021. Altera os artigos 6º ao 9º da Resolução nº 157/2018, que institui o Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição – NUPIA e define diretrizes para a implementação da Política Nacional de Autocomposição no âmbito do Ministério Público do Trabalho. Disponível em: <https://midia.mpt.mp.br/pgt/csmpt/resolucoes/Resolu190.pdf>. Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho. Resolução nº 213, de 05 de setembro de 2023. Altera a redação de artigos da Resolução CSMPT nº 157/2018, que institui o Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição – NUPIA e define diretrizes para a implementação da Política Nacional de Autocomposição no âmbito do Ministério Público do Trabalho. Disponível em: <https://midia-ext.mpt.mp.br/pgt/csmpt/resolucoes/resolu213.pdf>. Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105compilada.htm. Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. Tribunal Superior do Trabalho. Acordo de cooperação técnica nº 9/2023. Acordo de cooperação que entre si celebram o Ministério Público do Trabalho (MPT) – Procuradoria Geral do Trabalho (PGT) e o Tribunal Superior do Trabalho (TST), visando o aperfeiçoamento das atividades voltadas à autocomposição de conflitos e à participação ministerial em audiências pré-processuais. Disponível em: <https://tst.jus.br/documents/10157/9918726/09+-+MPT+e+TST+-+Parceria+para+a%C3%A7%C3%B5es+de+interesse+m%C3%BAtu0.pdf/c25844e6-2f31-746c-fe0b-524558f7104f?t=1712669987324>. Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Procuradoria-Geral do Trabalho. Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição – NUPIA. Cadastro nacional – NUPIA. Disponível em: <https://intranet.mpt.mp.br/pgt/comissoes-tematicas/nupia/cadastro-nacional-nupia-19-12-2023.pdf>. Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Procuradoria-Geral do Trabalho. Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição – NUPIA. Capacitação. Disponível em: <https://intranet.mpt.mp.br/pgt/comissoes-tematicas/nupia/capacitacao>. Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Procuradoria-Geral do Trabalho. Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição – NUPIA. Plano de ações 2024. Disponível em: <https://intranet.mpt.mp.br/pgt/comissoes-tematicas/nupia/plano-de-acao-nupia-nacional-2024.pdf>. Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Procuradoria-Geral do Trabalho. Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição – NUPIA. Protocolo de mediação. Disponível em: https://intranet.mpt.mp.br/pgt/comissoes-tematicas/nupia/protocolo-de-mediacao_final_revisado_mag_18-06-2024.pdf. Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Procuradoria-Geral do Trabalho. Portaria nº 546, de 29 de abril de 2019. Boletim de serviço especial nº 04-I, de 30 de abril de 2019, p. 1. Disponível em: [https://midia.mpt.mp.br/pgt/da/bs/2019/Boletim%20Especial%2004-I%202019%20ESP%20\(2\)_%20\(1\).pdf](https://midia.mpt.mp.br/pgt/da/bs/2019/Boletim%20Especial%2004-I%202019%20ESP%20(2)_%20(1).pdf). Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Procuradoria-Geral do Trabalho. Portaria nº 765, de 23 de maio de 2024. Institui a Política Nacional de Gênero, Raça e Diversidade no âmbito do Ministério Público do Trabalho. Disponível em: <https://midia.mpt.mp.br/pgt/da/bs/2024/BS%20Eletronico%20099-2024.pdf>. Acesso em: 22 out. 2024.

BRASIL. Procuradoria-Geral do Trabalho. Portaria nº 1665, de 24 de outubro de 2022. Aprova o Regimento Interno do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição do Ministério Público do Trabalho – Procuradoria-Geral do Trabalho (NUPIA/PGT). Disponível em: <https://midia.mpt.mp.br/pgt/nupia/2-NORMATIVOS/7-Portaria1665-2022RI-NUPIA.pdf>. Acesso em: 22 out. 2024.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Indicadores brasileiros para os objetivos de desenvolvimento sustentável. 2024. Disponível em: <https://odsbrasil.gov.br/home/agenda>. Acesso em: 22 out. 2024.

KARVELIS, Anderson. O que é a perspectiva de gênero e por que é necessário implementá-la? Radar Ibê, 11 abr. 2023. Disponível em: <https://radar.ibegesp.org.br/o-que-e-a-perspectiva-de-genero-e-por-que-e-necessario-implementa-la/>. Acesso em: 22 out. 2024.

LIMA, Francisco Gérson Marques de. Audiências de mediação: atas e dicas práticas. Brasília: Ministério Público do Trabalho, 2021.

RIPOLI, Andrea Isa; MEIRINHO, Augusto Grieco Santanna; COELHO, Bernardo Leôncio Moura; SANTOS, Eliane Araque dos; LIMA, Francisco Gérson Marques de; TEIXEIRA, João Carlos; GUGEL, Maria Aparecida; PETROCINO, Renata Cristina Piaia. GUGEL, Maria Aparecida (coord. e org.). Manual sobre a autocomposição no MPT: núcleo permanente de incentivo à autocomposição – NUPIA/PGT. Brasília: Ministério Público do Trabalho, 2021.

SPENGLER, Fabiana Marion; COSTA, Márcio Dutra da. A atuação do Ministério Público do Trabalho como mediador nos casos de greves em atividades essenciais. In: MAILLART, Adriana Silva; LARA, Caio Augusto Souza; MARTINS, Janete Rosa (coord.). Formas consensuais de solução de conflitos I [Recurso eletrônico online] – organização Conpedi/Unisinos. Florianópolis: Conpedi, 2018, p. 26-44.

A Mediação na ótica do Ministério Público do Trabalho

Maria Aparecida Gugel

- Sabe que eu também sempre achei que Unicórnios eram monstros fabulosos? Nunca tinha visto um vivo antes.

- Bem, agora que já vimos um ao outro - disse o Unicórnio -, se acreditar em mim, vou acreditar em você. Temos um trato?

- Sim, se é o que quer - Alice falou.

Lewis Carroll, Alice

RESUMO: O artigo relata a construção do modelo de mediação observada a perspectiva de gênero do Ministério Público do Trabalho com técnicas e ferramentas baseadas em standards internacionais para prestar serviços com qualidade. Para alcançar performance mediadora adequada são necessárias mudanças de mentalidades e comportamentos das membras e membros, servidoras e servidores para que considerarem a autodeterminação das pessoas interessadas na mediação. O princípio da oralidade aponta para o necessário emprego da comunicação inclusiva, acessível e não violenta, tendo como base a escuta, para a eficácia da mediação.

PALAVRAS-CHAVE: Mediação. Conflitos. Controvérsias. Mindset. Autoridade das partes. Princípio da oralidade. Ferramenta de comunicação. Protocolo.

ABSTRACT: The article reports on the construction of the mediation model observing the gender perspective of the Public Ministry of Labor with techniques and tools based on international standards to provide quality services. To achieve adequate mediation performance, changes in mentalities and behaviors of members, servants and servants are necessary so that they consider the self-determination of people interested in mediation. The principle of orality points to the necessary use of inclusive, accessible and non-violent communication, based on listening, for the effectiveness of mediation.

KEYWORDS: Mediation. Conflicts. Controversies. Mindset. Authority of the parties. Principle of orality. Communication tool. Protocole.

SUMÁRIO: Introdução. 1. O direito de acesso à justiça, leis, regulamentos e a política institucional de autocomposição do Ministério Público 2. O modelo de mediação do Ministério Público do Trabalho. 3.

O êxito da mediação depende da mudança de atitudes e comportamentos da pessoa mediadora em relação à primazia do princípio da autoridade das pessoas interessadas. 4. A diretriz da oralidade na mediação tendo a comunicação como elemento essencial e o diálogo como padrão. 4.1 Ferramentas de comunicação. 5. Conclusões

Introdução

Nos itens 1 e 2 são abordados temas gerais de acesso à justiça, leis, regulamentos e a política institucional de autocomposição no Ministério Público do Trabalho na perspectiva de criação de modelo próprio de mediação e baseado na proposta do Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML), de forma a trazer unidade institucional de mediação. O Protocolo de Mediação do MPT Observada a Perspectiva de Gênero demonstra a organização e o funcionamento dos núcleos permanentes de incentivo à autorocomposição – NUPIA.

No item 3 se destaca a necessidade da mudança de atitudes e comportamentos do procurador, da procuradora, do servidor, da servidora mediadora em relação à primazia do princípio da autoridade das pessoas interessadas ou envolvidas na mediação para o êxito da mediação no Ministério Público do Trabalho.

No item 4 se explora a diretriz da oralidade no procedimento de mediação tendo a comunicação inclusiva, acessível e não violenta como elemento essencial. A comunicação concentra-se em ferramentas que nortearão as diferentes fases da mediação e sua eficácia, e tem na escuta das pessoas interessadas as evidências de seus interesses para a resolução de um conflito.

1. O direito de acesso à justiça, leis, regulamentos e a política institucional de autocomposição do Ministério Público

O movimento global pelo acesso à justiça, como direito humano fundamental, orienta-se na percepção de que o sistema judicial está comprometido com a demora da prestação jurisdicional, com os elevados custos judiciários, a insatisfação das partes com as decisões, o congestionamento dos tribunais diante de demasiados recursos e, na maioria das vezes, a insatisfação com a solução sentenciada.

Ricardo Goretti Santos (2012, p. 58-90) analisa a dinâmica mundial a partir da conclusão do projeto conduzido por Mauro Cappelletti em 1979, no qual enfrentou pormenorizadamente os obstáculos econômicos, organizacionais e processuais para articular a crise de administração da justiça, demonstrar as falhas apontadas e que colaboraram para direcionar a outros métodos de solução de conflitos.

Inauguram-se, a partir de então, novos pensares e “práticas informais de acomodação de controvérsias” (Santos, 2012, p. 91) com métodos alternativos de solução de conflitos (MASC) ou Alternative Dispute Resolution (ADR), ou ainda Resolucion Alternativa de Disputas (RAD) para indicar soluções sem a participação da autoridade judicial.

A mediação, definida como uma prática autocompositiva de condução e solução de conflitos, é

“direcionada a auxiliar indivíduos envolvidos em relações conflitantes [...] a solucioná-las ou preveni-las, respeitados os interesses, necessidades e possibilidades em jogo, tudo ocorrendo de forma voluntária, consensual, autônoma, sigilosa, informal e flexível” (Santos, 2012, p. 93-94), com a condução de uma terceira pessoa imparcial ou neutra, sem poderes decisórios, e capacitada para propiciar que as pessoas mediadas realizem em conjunto, e pautadas no respeito mútuo e no diálogo, concessões parciais ou totais de seus interesses.

O fundamento mais notável para a solução pacífica de controvérsias, como direito humano fundamental, decorre da Declaração Universal dos Direitos Humanos (Decreto nº 19.841, de 22 de outubro de 1945) que coloca como possível a solução de conflitos e controvérsias por meio de negociação, inquérito, mediação, conciliação, arbitragem, solução judicial, recurso a entidades ou acordos regionais, ou a qualquer outro meio pacífico à sua escolha (artigo 33). Nesse mesmo sentido, seguem os Pactos Internacionais de Direitos Civis e Políticos (Decreto nº 592, de 6 de julho de 1992) e dos Direitos Econômicos, Sociais e Culturais (Decreto nº 591, de 6 de julho de 1992) constituindo a Carta Internacional de Direitos Humanos. Regionalmente, com o mesmo objetivo, tem-se a Convenção Americana de Direitos Humanos ou Pacto de San José da Costa Rica (Decreto nº 678, de 6 de novembro de 1992).

No Preâmbulo da Constituição da República Federativa do Brasil, consta que a sociedade brasileira está comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias. Quanto ao acesso à justiça (incisos XXXV, LIV, LV, LXXIV e LXXVIII do artigo 5º da Constituição da República), amplamente considerado, consagra-o como direito e garantia fundamental de forma a proteger todos os direitos fundamentais (à vida, à saúde, à liberdade, ao trabalho, à propriedade privada, à defesa da honra e da privacidade, não excluindo da apreciação do poder judiciário lesão ou ameaça a direitos, assegurado o contraditório e a ampla defesa, e à ordem jurídica justa mediante o devido processo legal e a duração razoável do processo.

O sistema processual civil brasileiro, a partir do Código de Processo Civil de 2015, foi reformulado e passa a incentivar expressamente os métodos autocompositivos: o artigo 3º, §3º do Código de Processo Civil prevê que a conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual dos conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

O processo civil inspira-se no processo do trabalho que, historicamente, sempre se orientou na conciliação e na negociação coletiva de direitos de trabalhadores e trabalhadoras para a soluções das controvérsias trabalhistas:

Consolidação das Leis do Trabalho, Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943

Art. 764 Os dissídios individuais ou coletivos submetidos à apreciação da Justiça do Trabalho serão sempre sujeitos à conciliação.

§1º Para os efeitos deste artigo, os juízes e Tribunais do Trabalho empregarão sempre os seus bons ofícios e persuasão no sentido de uma solução

conciliatória dos conflitos.

§2º Não havendo acordo, o juízo conciliatório converter-se-á obrigatoriamente em arbitral, proferindo decisão na forma prescrita neste Título.

§ 3º É lícito às partes celebrar acordo que ponha termo ao processo, ainda mesmo depois de encerrado o juízo conciliatório.

E assim também se expressa, extrajudicial ou judicialmente, o Ministério Público do Trabalho, especialmente determinado a cumprir suas atribuições constitucionais e legais decorrentes da Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993 (artigo 83) e da lei da ação civil pública nº 7.347, de 24 de julho de 1985.

A conciliação mencionada na lei processual visa a um acordo, a partir de propostas com observância de fatos e direitos que são analisadas para pôr fim ao processo judicial. Esse método de autocomposição é largamente praticado pelo Ministério Público do Trabalho para encerrar investigações por meio de termos de ajustamento de conduta (TAC) ou em acordos homologados em processos judiciais em que atua como parte.

Para Petrônio Calmon (2007, p.144) a conciliação “é desenvolvida pelo próprio juiz ou por pessoa que faz parte ou é fiscalizado ou orientado pela estrutura judicial”. O método constitui-se na “participação mais efetiva desse terceiro na proposta de solução, tendo por escopo a só solução do conflito que lhe é concretamente apresentado nas petições das partes”.

A negociação, nas relações de trabalho, é um importante instituto que inclui argumentação e convencimento, com “estratégias de comunicação e imposição de interesses que se exteriorizam através do poder de alcançar o convencimento ou de provocar concessões” (Santos, 2012, p. 95), e está tradicionalmente ligada ao direito coletivo de trabalhadores e trabalhadoras organizados em sindicatos que negociam diretamente, ou por representantes eleitos para a defesa de seus interesses, com empregadores e empregadoras ou seus sindicatos representativos, as condições de trabalho por tempo definido.

A negociação se diferencia da mediação porque é conduzida de forma parcial, em respeito aos interesses de uma das partes. A pessoa que negocia, segundo João Roberto da Silva, atém-se “apenas aos interesses de seu contratante, de modo que terá efetuado um bom serviço se seu cliente sair satisfeito, pouco importando a satisfação ou não da parte adversa” (2004, p.17).

O nosso sistema jurídico absorve ainda o expressado na Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015 anunciando as preocupações sobre a duração razoável do processo e o direito ao resultado adequado da proteção e da efetivação do bem jurídico tutelado. Assim, legitima a mediação como uma atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, auxilia-as e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

Com isso, tornam-se mais claras as distintas formas de soluções de conflitos e controvérsias, a autocomposição e a heterocomposição. Lembre-se que a heterocomposição tem a presença de uma terceira pessoa com poder de decisão sobre as partes envolvidas - o juiz, a juíza ao exercer a jurisdição com solução impositiva ao caso concreto; o árbitro, a árbitra eleita para solucionar o conflito -.

O Ministério Público que representa a sociedade na defesa dos seus direitos fundamentais, embora sem largo espaço para transigir sobre o bem jurídico tutelado, por meio do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), elege uma política institucional de autocomposição na Resolução CNMP nº 118/2014, que dispõe sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição para o Ministério Público.

O Ministério Público do Trabalho, ao seu tempo e seguindo o comando do CNMP, instituiu uma política permanente de incentivo à autocomposição com atenção às suas particularidades, regulamentando-a na Resolução CSMPT nº 157/2018.

O Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição da Procuradoria Geral do Trabalho (NUPIA-PGT) é um órgão administrativo central e finalístico da instituição com a atribuição de mediar questões nacionais, implementar e propor ações concretas para a efetivação da política; articular entre integrantes de órgãos e instituições públicas ou privadas, entidades sindicais, centrais sindicais, associações de trabalhadores ou empregadores, parceiros institucionais e sociedade civil; realizar parcerias para atender aos fins da política nacional de autocomposição; estimular programas e práticas de negociação e mediação no Brasil; elaborar programa de capacitação de membros e membras em técnicas autocompositivas, em especial a integrantes dos Núcleos de Mediação; manter cadastro de seus integrantes capacitados para comporem os NUPIA; elaborar roteiros, procedimento e protocolos autocompositivos; desenvolver, divulgar boas práticas e métodos para as soluções de controvérsias extrajudiciais.

As Procuradorias Regionais do Trabalho (PRT), sediadas nas capitais, e as Procuradorias do Trabalho nos Municípios (PTM) criam obrigatoriamente os Núcleos Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA-PRT), os quais são constituídos por 10% do número de integrantes da sede da PRT mais um integrante da PTM. A designação do procurador mediador e da procuradora mediadora para a composição de cada núcleo exige a capacitação em cursos de formação elaborados ou indicados pelo NUPIA-PGT. Todas as pessoas que integram os NUPIA, devidamente preparadas, compõem o cadastro nacional de mediadoras e mediadores do MPT. Este cadastro nacional, além de tornar público o quadro mediador institucional, é utilizado para a gestão dos serviços em unidades com falta de mediadores(as).

A política institucional de autocomposição adota os institutos de mediação, negociação e conciliação, observados os mesmos princípios universais da mediação e que constam do regulamento (artigo 7º da Resolução CSMPT nº 157/2018) ou seja, a imparcialidade ou neutralidade da pessoa mediadora, a isonomia entre as pessoas que buscam a mediação, a oralidade, a informalidade, a autonomia da vontade das pessoas, a busca do consenso, a confidencialidade e a boa-fé.

A confidencialidade de todas as informações trazidas para a mediação pelas pessoas interessadas é expressamente ressaltada na referida resolução, cabendo à pessoa mediadora esclarecer sobre as exceções autorizadas e/ou ajustadas entre elas. Porém, fatos que se relacionem a ofensa a direitos que devam ser defendidos pelo Ministério Público do Trabalho e relacionados a crime de ação penal pública deverão ser obrigatoriamente encaminhados para adoção de providências em áreas respectivas, fora do campo da autocomposição:

Art. 7º

§ 1º Aplica-se a confidencialidade à mediação e à conciliação, exceto quando:

I- as partes decidirem de forma diversa;

II- o fato se relacionar a ofensa a direitos que devam ser defendidos pelo Ministério Público do Trabalho;

III- houver informação relacionada a crime de ação penal pública.

2º Será confidencial a informação prestada por uma parte em audiência privada, não podendo o(a) mediador(a) revelá-la às demais, exceto se expressamente autorizado.

§ 3º Antes de iniciar o procedimento de mediação, o(a) mediador(a) deverá informar às partes acerca das exceções à confidencialidade.

A Resolução CSMPT nº 157/2018 traz também previsões específicas sobre a mediação que pode se relacionar com as atribuições de investigação ou judicial do MPT: admite a mediação ou a conciliação em investigações em curso, hipótese em que poderá ser suspenso o procedimento preparatório, o inquérito civil ou o ajuizamento de ação civil, a critério do(a) procurador(a) oficiante, para tentar a mediação no todo ou em parte (artigo 8º da Resolução CSMPT nº 157/2018).

A mediação realizada por determinada mediadora ou mediador não resulta em sua prevenção para o desempenho das demais atribuições institucionais. As regras de impedimento e suspeição aplicáveis são as previstas na legislação geral, em especial aquelas do código de processo civil.

Também tem previsão na norma que a mediação e a conciliação para pôr fim a ações judiciais de repercussão difusa ou coletiva, inclusive dissídio coletivo, em que o Ministério Público do Trabalho não é parte.

A natureza dos direitos sociais e coletivos do trabalho está igualmente considerada no artigo 9º da Resolução CSMPT nº 157/2018 ao prever que as mediações, as conciliações e demais procedimentos autocompositivos envolvendo o exercício do direito de greve, bem como a gestão de crises sociais decorrentes de conflitos atípicos de trabalho, receberão tratamento prioritário, cujas audiências poderão ocorrer, se necessário, fora do horário normal de expediente.

A participação nos núcleos de mediação é voluntária, exigindo-se capacitações básicas indicadas no programa de capacitação continuada do NUPIA. A composição dos núcleos de mediação é de 10% das

procuradoras e dos procuradores lotados na sede da Procuradoria Regional do Trabalho, acrescido de um integrante de cada Procuradoria do Trabalho no Município. Não há período de mandato fixo para as(os) membras(os) integrantes dos Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição Regionais, pois se entende que o conhecimento adquirido e a prática ao longo do tempo são formadores naturais da pessoa mediadora.

Como a natureza e os regramentos próprios da mediação são para apoiar a tomada de decisão pelas partes na resolução de seus conflitos, a mediação não se confunde com as atividades tradicionalmente desenvolvidas de órgão agente, promocional ou perante o Poder Judiciário. Assim, o Conselho Superior do MPT decidiu que o NUPIA não se enquadra na divisão de atribuições de membros(as) em 1º, 2º e 3º graus, sequer exigindo autorização do Conselho Superior do Trabalho para as designações diferentes dos estabelecidos para cada órgão de carreiras distintas.

É com esta concepção normativa que o MPT se coloca perante a sociedade na tarefa de mediação de conflitos e controvérsias, cujo modelo segue essencialmente a linha do modelo da mediação transformador, tendo absorvido as boas práticas dos modelos de Harvard e Sistêmico Narrativo. O objetivo é aproximar as atribuições institucionais, além de observar os parâmetros constitucionais e legais dos direitos fundamentais na necessária preservação da isonomia e da vontade das pessoas envolvidas na mediação.

2. O modelo de mediação do Ministério Público do Trabalho

Os conflitos e controvérsias quando adequadamente conduzidos por meio da autocomposição tendem a trazer maior realização às pessoas envolvidas, especialmente em razão do acesso descomplicado a uma ordem jurídica justa e gratuidade do procedimento.

Extrai-se do Manual de Negociação e Mediação para Membros do Ministério Público (CNMP, 2015), organizado pelo Conselho Nacional do Ministério Público, que a mediação, a conciliação e a negociação são métodos de resolução alternativa de disputas (Alternative Dispute Resolutions (ADRS)), ao mesmo tempo em que são meios denominados de Meios Alternativos de Resolução de Controvérsias (MASC) ou Meios Extrajudiciais de Resolução de Controvérsias (MESC) e que Carlos Eduardo Vasconcelos prefere designar de Meios de Resolução Apropriada (ou Adequada) de Disputas (RAD).

O Manual aponta a existência de correntes e modelos de negociação e mediação como i) a distributiva, na qual as partes competem pela distribuição de um valor fixo, cujo resultado será uma parte sobrepor-se à outra, ii) a integrativa, na qual “as partes cooperam para alcançar os máximos benefícios, de modo a integrar seus interesses a um acordo que cria ou obtém valores” (CNMP, 2015, p. 127). Para Gregório Assagra de Almeida, Martha Silva Beltrame e Michel Betenjane Romano, a forma integrativa de mediação é a que mais se aproxima da realidade autocompositiva do Ministério Público, assim “é importante que se construa um modelo de negociação próprio para a atuação” (CNMP, 2015, p. 127).

Ao tratar da mediação Ricardo Goretti Santos (2012) aponta os principais modelos e seus escopos – modelos de Harvard, de John M Haynes; Sistêmico Narrativo, de Sara Cobb; Transformativo, de J.Folger - . Referindo-se à divergência existente entre os especialistas sobre o modelo mais objetivo a ser aplicado, o autor responde que a pluralidade de modelos de mediação a serem empregados conferem “ao processo roupagens e estilos particulares, sem descaracterizar a essência do instituto” (Santos, 2012, p. 160) e, ainda, ressalta sobre a importância do estilo para as etapas da mediação de forma que o conflito seja resolvido conforme o esperado pelas pessoas interessadas:

O estilo adotado também acaba por influenciar na estrutura, nos procedimentos e na sequência de etapas do processo de mediação, lembrando que de cada etapa, são esperados resultados ou fins específicos. O modelo de mediação utilizado pelo mediador é também determinante na caracterização dos objetivos primordiais que devem nortear a sua intervenção (Santos, 2012, p.160).

Os principais aspectos dos modelos apontados podem direcionar a conclusão sobre o modelo adequado para o Ministério Público Trabalho utilizar na mediação de conflitos e controvérsias, desde que não se relacionem a ofensa a direitos que por sua natureza devam ser defendidos ou relacionados a crime, conforme indicados nos incisos II e III, do artigo 7º da Resolução CSMPT 157/2018.

2.1 Modelo de Havard do Programa de Negociação da Faculdade de Direito da Universidade de Harvard – essa forma colaborativa de negociar criada por John M. Haynes e apresentada por Roger Fisher, Willian Ury e Bruce Patton na obra Como Chegar ao Sim (2018), afasta-se do modelo de negociação competitiva em que as pessoas envolvidas se enxergam como oponentes em disputa, ainda que estejam buscando um resultado negociado, e partem para o modelo da negociação cooperativa ou colaborativa na qual se espera que a pessoa mediadora i) separe as pessoas do problema, ii) concentre-se nos interesses das pessoas e não em suas posições, iii) crie diversas opções com a possibilidade de ganhos mútuos, iv) utilize critérios objetivos, v) entenda as emoções das partes envolvidas, vi) expresse apreciar as tentativas e entender todas as perspectivas, vii) adote comunicação e linguagem amigável, viii) fuja do círculo ação/reação.

Nesse modelo a pessoa mediadora colabora, apoia as pessoas mediadas para que não se desviem do plano de interesses comuns e evitem discussões sobre suas posições próprias. A ideia, o objetivo, é que existam ganhos para ambas. Nesse campo o mediador, a mediadora, não negocia os direitos ou interesses, mas zela pelo processo de mediação, conduzindo e facilitando o curso da negociação que é realizada pelas próprias pessoas interessadas.

2.2 Modelo Sistêmico Narrativo, criado por Sara Cobb, enfoca a mediação como sendo um processo de comunicação no qual as pessoas recuperam a sua capacidade de dialogar. É chamado de modelo narrativo porque se dirige à fala, à narração e à interação que as próprias partes promovem para

transformar suas histórias (narrativas) e criar em conjunto novas perspectivas. Segundo Ricardo Goretto Santos as pessoas mediadoras simpáticas ao modelo “encaram a mediação como um processo narrativo de verbalização do conflito” (2012, p.163) e apoiam as partes para que superem a narrativa combativa para alcançar a narrativa colaborativa.

No modelo sistêmico narrativo, conseqüentemente, serão utilizadas ferramentas de comunicação que Tania Almeida classifica como escuta ativa, apoiada no tripé legitimação, que confere qualidade de interlocução e participação das partes; balanceamento na participação (escuta e voz) das partes, e perguntas que “gerem informação, propiciem progresso e movimento ao processo de mediação” (2014, p. 66).

John Paul Lederach (2012), por sua vez, sustenta a possibilidade de transformação de conflitos, contrariamente à resolução de conflitos, com atenção ao contexto dos padrões de relacionamento em que o problema trazido é uma oportunidade para abordar os elementos que geraram a crise.

2.3 Modelo Transformador desenvolvido por Joseph P. Folger. Nesse modelo, à pessoa mediadora é atribuída a tarefa de, durante a mediação, transformar as relações entre as pessoas mediadas, cujo conflito existente proporciona a oportunidade de “crescimento moral” (2012, p.164) ou o “empowerment”, invocado por Gladys S. Alvarez apud Santos, que significa o fortalecimento das pessoas mediadas, “enquanto indivíduos confiantes em si mesmos” (2012, p. 164) o que ocorrerá quando passarem a: comunicar e relacionar de forma respeitosa e produtiva; compreender seus reais interesses; perceber as opções existentes e gerar ganhos mútuos; legitimar os interesses da outra pessoa e, reconhecer a responsabilidade pelas escolhas da solução ao caso.

2.4 Modelo do Ministério Público do Trabalho - a adoção de um modelo próprio de mediação para o MPT está em consonância com o Protocolo Universal de Divulgação para Mediação (UDPM) (Universal Disclosure Protocol for Mediation, universaldisclosureprotocolmediation.com, acesso em 5/11/2023) que contém tópicos específicos aos procedimentos de mediação para ser considerada uma boa prática quais sejam:

- i) a que indica o propósito e a forma de administrar o procedimento de mediação e,
- ii) os princípios de divulgação para promover autodeterminação das pessoas envolvidas.

Os elementos fundamentais a serem aplicados por mediadores e mediadoras são: conflito de interesses, confidencialidade, o procedimento geral da mediação, o papel do(a) mediador(a) e das pessoas interessadas, a utilização da tecnologia e o impacto local.

Sem esquecer, conforme alertam Gregório Assagra de Almeida et ali (2015, p. 128), que qualquer modelo que venha a ser adotado deverá privilegiar os direitos fundamentais, individuais homogêneos e coletivos:

A construção de modelos próprios para a atuação do Ministério Público nos processos autocompositivos – tendo em vista, especialmente, as suas funções de fiscal da ordem jurídica e de defensor do regime democrático (art. 127 da CF/1988) – deverá guiar-se pelo modelo de teoria dos direitos fundamentais adotado na CF/1988, levando-se em consideração vários fatores, com destaque para a inserção dos direitos coletivos amplamente considerados, como direitos fundamentais, assim como para o princípio da transformação social, consagrado nos Objetivos Fundamentais da República Federativa do Brasil, bem delineados no artigo 3º da Constituição.

Os procedimentos de mediação devem atender às diretrizes fundamentais da mediação quanto à imparcialidade ou neutralidade do(a) mediador(a), a isonomia entre as partes; a oralidade; a informalidade; a autonomia da vontade das partes; a busca do consenso; a confidencialidade, e a boa-fé, tal como proposta em norma regulamentadora no Ministério Público do Trabalho (Resolução CSMPT 157/2018).

A solidez do pensamento de Ricardo Goretti dos Santos (2012), adapta-se à política de incentivo à autocomposição no Ministério Público do Trabalho pois permite extrair as melhores influências dos modelos de mediação em que o acordo final não é o único objetivo ou proveito de uma mediação, mas, também, o restabelecimento dos laços entre si. Com esse pensar, o autor avalia outros escopos importantes a serem considerados a partir do conflito:

A exploração aprofundada do conflito, de modo que sejam trazidos à tona os interesses reais em jogo; O incentivo à prática de concessões sobre interesses e direitos disponíveis; O fortalecimento ou restabelecimento da comunicação entre os mediados; A identificação de interesses compatíveis, que permitam a criação de opções de ganhos ou satisfações mútuas; a transformação de narrativas, para se que tornem colaborativas; A transformação dos próprios mediados enquanto pessoas; A valorização e a legitimação dos mediados enquanto agentes habilitados a administrar e pacificar seus próprios problemas (questão ligada à ideia de empoderamento das partes (Santos, 2012, p. 167-168).

Partindo da premissa de que os modelos se complementam, suas características e escopos podem ser utilizados nos processos de mediação por mediadoras e mediadores do Ministério Público do Trabalho, sem esquecer que não é atribuição do mediador/mediadora decidir o conflito por si mediado - “esse papel deve ser conferido às partes” (2012, p. 168).

A atribuição de mediadoras e mediadores do Ministério Público do Trabalho é a de nortear a aplicação do procedimento de mediação, atuar como apoio, como facilitador da comunicação entre as pessoas

medeadas para lhes auxiliar “a descobrir os caminhos que os direcionarão a uma melhor convivência, mais harmônica, pacífica e susceptível a entendimentos, que, conseqüentemente, os levarão a construir acordos condizentes com os interesses, as necessidades e as possibilidades dos envolvidos” (2012, p. 168).

Há, segundo doutrinadores e doutrinadoras, em especial Santos (2012), características esperadas de uma pessoa que medeia, cujo conjunto de atributos distinguirão a mediação praticada, quais sejam:

- Imparcialidade, neutralidade, em relação às pessoas mediadas, desinteresse em relação ao resultado;
- saber escutar de forma acolhedora, demonstrar a empatia para ter a confiança das pessoas envolvidas;
- demonstrar organização na condução dos trabalhos, expressando com clareza as etapas dos processos;
- ter clareza e objetividade nas falas verbais e escritas;
- ter capacidade de adaptação em relação à aplicação de técnicas e estratégias;
- ter atenção e sensibilidade para captar as informações verbais e não verbais das pessoas (espontâneas como o discurso, a postura, as atitudes, as reações) ou aquelas induzidas por meio de perguntas abertas;
- ter capacidade de análise das posições, interesses, fragilidades das partes e das causas e complexidade do conflito;
- ser diligente e ter criatividade para que as pessoas possam criar opções de ganhos mútuos para eventual acordo;
- ter estabilidade emocional e paciência para respeitar os tempos de falas das pessoas e durante o processo de negociação.

Registre-se também a importância de mediadoras e mediadores do Ministério Público do Trabalho buscarem pela uniformização de técnicas e práticas empregadas na mediação, de maneira a demonstrar unidade institucional no procedimento de mediação e na forma de mediação, respeitada obviamente as particularidades das pessoas e do conflito em busca de solução e, também, as características de cada pessoa mediadora. Ao mesmo tempo, a uniformização da prática gera confiança das pessoas interessadas, potencializando a legitimação já existente em relação à Instituição decorrente de suas outras atribuições finalísticas (promocional, investigatória, judicial).

É de se ressaltar a importância a ser dada aos protocolos de mediação, em especial a ética e práticas da pessoa mediadora, e que estão presente na Convenção de Singapura sobre Mediação de 2019 para dirimir litígios comerciais, e recentemente assinada pelo Brasil. Dos requisitos de exequibilidade dos acordos comerciais de mediação internacionais há previsão de causas de recusa para a execução previstas no artigo 5º e está diretamente relacionada à prática mediadora e pessoa que medeia. São as alíneas e, f do artigo 5º:

- não terem sido cumpridas as regras aplicáveis a mediadores ou à mediação, sem o que as pessoas interessadas não teriam celebrado o acordo;
- a mediadora, o mediador não tenha esclarecido às pessoas interessadas sobre as circunstâncias que pudessem gerar dúvidas sobre a sua independência e imparcialidade no processo de mediação, sendo que não revelá-las influenciou a todas as pessoas, ou uma delas, na celebração do acordo.

Para espancar qualquer dúvida, as hipóteses de recusa do art. 5.1 da Convenção de Singapura são:

- a) incapacidade das partes (alínea “a”);
- b) a invalidade do termo de acordo (alínea “b”, inciso “i”);
- c) o acordo não ser definitivo ou ter sido modificado posteriormente, de acordo com seus próprios termos (alínea “b”, incisos “ii” e “iii”);
- d) as obrigações do termo de acordo já terem sido realizadas ou não serem claras ou compreensíveis;
- e) a concessão do pedido de assistência jurídica ser contrário aos termos de acordo;
- f) violação grave na conduta do mediador, sem a qual a parte não teria celebrado o termo de acordo.

Percebe-se, segundo Guilherme Miguel Oliveira Medeiros (2022), que os motivos de recusa escolhidos pela Convenção, são hipóteses de quebra dos princípios essenciais da mediação, que são internacionalmente reconhecidos, como a autonomia das partes, a independência do mediador, da mediadora e a imparcialidade.

O art. 5.2 complementa as referidas causas com mais dois fundamentos para a recusa: a) violação à ordem pública; e b) a disputa não poder ser resolvida através do uso da mediação.

Com essas cautelas, o NUPIA-PGT, com atribuição para a implementação da política, criou um protocolo para o MPT constituído em etapas definidas, devidamente informadas e publicizadas, a serem minimamente observadas durante o procedimento de mediação. O documento se baseou nas práticas apresentadas pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML) durante o curso de capacitação e formação para mediadoras e mediadores do Ministério Público do Trabalho, realizado de junho a agosto/2023 de forma híbrida e com prova prática presencial para aferição de performance para a certificação.

O protocolo em questão – Protocolo de Mediação do MPT Observada a Perspectiva de Gênero - foi criado pelo NUPIA-PGT e apresentado nacionalmente em 12 de março de 2024 com o objetivo de auxiliar e uniformizar a prática mediadora no MPT, observada a autodeterminação das pessoas envolvidas e os elementos fundamentais de um procedimento de mediação (imparcialidade, confidencialidade, o processo geral da mediação, o papel do mediador e das partes, a utilização da tecnologia e o impacto local).

Observados os princípios da imparcialidade ou neutralidade da pessoa que medeia, da isonomia entre as pessoas interessadas, da oralidade, da informalidade, da autonomia da vontade das pessoas

interessadas, da busca do consenso, da confidencialidade e da boa-fé, as etapas (fases) protocolares são constituídas em eixos, objetivos e critérios respectivos, a serem seguidas pela mediadora e pelo mediador durante o procedimento de mediação. São as seguintes:

- **Pré-mediação** - etapa informativa entre as pessoas interessadas, mediadores e mediadoras logo após o recebimento do pedido de mediação (PA-MED), a ser realizada por servidoras e servidores mediadores, de forma a identificar e acolher as pessoas, ouvir as suas apreensões; pontuar complementos ao seu pedido; tomar nota de suas identificações e autoridade decisória; entender as condições e necessidades de cada pessoa; disponibilizar datas que melhor as atendam para a realização da sessão inaugural; encaminhar convites.
- **Abertura/Introdução** - acolher as pessoas, criando um clima positivo e empático para as apresentações; explicar sobre o processo de mediação e de como se devolverá, marcar a existência de etapas (introdução, sessões conjunta e privadas, o momento da negociação, as conclusões e o acordo); questionar se as pessoas presentes têm competência decisória; fazer pausas para verificar se existem questões não, ou mal, compreendidas; definir a comunicação desejada entre as pessoas presentes, baseando-se nos princípios da mediação, sendo importante definir sobre apontamentos, gravações, imagens da sessão especialmente baseado no princípio da confidencialidade e de como querem divulgar o acordo; explicar os objetivos da sessão de mediação e quais são as condicionantes de tempo de fala; apontar com clareza o início e término de cada etapa.
- **Sessão Conjunta** - ouvir, sem julgar, a declaração das pessoas reconhecendo suas preocupações e identificando posicionamentos e interesses e atentar para eventuais problemas mal resolvidos entre elas; reformular os tópicos apresentados sempre de forma neutra; aprofundar as questões apresentadas e, se necessário, encaminhar questões sensíveis para as sessões privadas.
- **Sessões Privadas** - deixar clara a confidencialidade da sessão privada em relação às pessoas envolvidas e ao procedimento da mediação; auxiliar a pessoa a identificar seus interesses, apontando as opções práticas de eventual posição tomada e aplicando-a à realidade (teste de realidade); definir a agenda (de interesses), com diferentes alternativas, para encaminhar à fase de negociação.
- **Negociação** - reformular os pontos de acordo comum e os não acordados à medida do avanço das negociações; saber fazer a gestão das intervenções das partes presentes e seus advogados; estimular (sem aconselhamentos) as pessoas a refletirem com critérios objetivos sobre o que estão acordando (aplicação do teste de realidade).
- **Conclusão e acordo** - explicar a importância do acordo e das escolhas das pessoas interessadas apontando seus pontos de convergência e, também, os pontos de divergência; confirmar a compreensão das pessoas envolvidas e seus advogados sobre todos os itens do acordo.

3. O êxito da mediação depende da mudança de atitudes e comportamentos da pessoa mediadora em relação à primazia do princípio da autoridade das pessoas interessadas

Ser integrante do Ministério Público do Trabalho implica em seguir regras procedimentais e processuais para o cumprimento das atribuições de investigar e ajuizar ações. É o que consta da

Constituição da República ao conferir autonomia administrativa, orçamentária e funcional (artigo 127, § 2º) ao Ministério Público, atribuindo-lhe princípios institucionais específicos (artigo 127, § 1º) com garantias funcionais aos membros e membras, ou órgãos de execução, para o exercício independente de suas atribuições constitucionais (artigo 128, § 5º, inciso I, alíneas “a”, “b” e “c”), e complementado na Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993, com o rol de competências nos artigos 83 e 84.

Para as atribuições promocionais, investigativas, judiciais, conciliatórias e negociais foram sendo construídas estruturas de atuação a partir de ações estratégicas, manuais elaborados por coordenadorias temáticas, atuação correicional, entre outras. Para todas essas atividades está presente a autoridade mandamental da procuradora, do procurador, com estrita previsão na lei de regência.

Ao nos depararmos com os regramentos, as formas procedimentais e as técnicas específicas no domínio da mediação nossos comportamentos ordinários (mindset) são confrontados, a começar por um dos mais relevantes princípios informadores da mediação que é a voluntariedade - sem a vontade das pessoas interessadas e envolvidas no procedimento de mediação, este sequer pode ser iniciado, pois o que vale no procedimento de mediação é o protagonismo das pessoas interessadas.

A partir dessa conscientização (sensibilidade mais a vontade de mudar) as mudanças de atitudes e comportamentos são peremptórias - mudar a chave, trocar chapéus - despir-se da toga ministerial - de forma, e a partir de critérios protocolares inerentes à mediação, a acolher as pessoas interessadas.

Ressalte-se que o MPT se refere às pessoas interessadas ou envolvidas na solução do conflito, pois pratica o princípio da autonomia da vontade, que confere autodeterminação e poder para a tomada de decisão sobre o acord. Não se utiliza o termo partes como no inquérito civil ou no processo judicial.

Ricardo Goretti Santos afirma que embora as pessoas interessadas estejam apoiadas e auxiliadas por uma pessoa mediadora imparcial, neutra, este fato “não lhes retira a capacidade de autodeterminação”. Esclarece, citando Petronio Calmon, “que as partes têm a faculdade, o direito e o poder de definir suas questões, necessidades e soluções e determinar o resultado da mediação”. Portanto, ao mediador e à mediadora colocam-se as tarefas de “presidir as sessões de mediação, incentivar e auxiliar as partes na construção de acordos” (Santos, 2012, p. 148-149), sempre atenta(o) aos interesses mútuos das pessoas envolvidas e às possibilidades de solução também com ganhos mútuos.

Além da difícil tarefa de o membro mediador, a membra mediadora, se convencer sobre o protagonismo das pessoas envolvidas para a solução das questões postas na mediação, está a de acolhê-las empaticamente, escutando-as sem julgá-las, tal como preconiza Marshall B. Rosenberg ao tratar da comunicação não violenta (CNV), citando Carl Rogers (Rosenberg, 2006, p. 159):

Quando [...] alguém realmente a escuta sem julgá-lo, sem tentar assumir a responsabilidade por você, sem tentar moldá-lo, é muito bom [...] Quando

sinto que fui ouvido e escutado, consigo perceber meu mundo de uma maneira nova e ir em frente. É espantoso como problemas que parecem insolúveis se tornam solúveis quando alguém escuta. Como confusões que parecem irremediáveis viram riachos relativamente claros correndo, quando se é escutado.

Desafiar-se, como proposto por Rosenberg, a utilizar uma linguagem positiva, “evitar frases vagas, abstratas ou ambíguas e formular nossas solicitações na forma de ações concretas que os outros possam realizar” (Rosenberg, 2006, p. 106).

Outro desafio que se coloca para as mediadoras e mediadores do Ministério Público do Trabalho é o aprendizado de novas e adequadas ferramentas a serem aplicadas em fases, etapas para os encaminhamentos das soluções desejadas em uma mediação, com a mente aberta para desenvolver as respectivas habilidades e estar na direção alternativa desejada enquadrando-se ao que Dweck (2017, p. 15-16) chama de mindset do crescimento:

[...] a crença de que é possível desenvolver as qualidades desejadas cria uma paixão pelo aprendizado [...] A paixão pela busca de seu desenvolvimento e por prosseguir nesse caminho, mesmo (e especialmente) quando as coisas não vão bem, é o marco distintivo do mindset de crescimento. Esse é o mindset que permite às pessoas prosperar em alguns dos momentos mais desafiadores de suas vidas.

Ao contrário, o que não se quer para membras e membros mediadores é o mindset fixo, o que faz acreditar que suas qualidades são imutáveis e a necessidade constante de provar a si mesmo seu valor (Dweck 2017, p.14).

Das leituras e estudos, que levam a novos conhecimentos, percebem-se outros saberes com diferentes ferramentas e abordagens, as quais podem possibilitar uma eficaz projeção da ação institucional em mediação para a solução de conflitos, seguindo os regulamentos existentes.

Da área da psicologia, por exemplo, segundo Alfred Benjamin, é importante saber que os processos que ocorrem durante a entrevista podem alterar o relacionamento terapeuta/paciente e “sofrer prejuízo se houver interferência do entrevistador”, além “de seu modo de tomar notas” (Benjamin, 2022, p.83).

Há outros fatores que se relacionam com esse momento da entrevista (ou uma sessão de mediação) como a sala e sua atmosfera, as interrupções provocadas, ou da própria pessoa que entrevista e as abordagens empregadas. Para Benjamin a entrevista gira em torno da comunicação utilizada pelo entrevistador, entrevistadora: “quanto menos defensivos nos tornamos como entrevistadores, mais poderemos ajudar o entrevistado a deixar de lado suas defesas” (2022, p.123-124).

Entende-se importante explorar a compreensão sobre a forma de comunicação que adotamos, pois ela, além de ser estruturante para a eficácia da mediação, concentra ferramentas que norteiam referida eficácia, em especial a comunicação como elemento de escuta do outro, das pessoas interessadas entre si para alcançar a solução de um conflito.

4. A diretriz da oralidade na mediação tendo a comunicação como elemento essencial e o diálogo como padrão

A oralidade é um dos princípios da mediação que informa o procedimento e no qual há prevalência da palavra falada – que Tom Wolfe afirma ser a mais importante invenção da história da humanidade -. Sob esse princípio se concentra a compreensão do que é dito pelas pessoas interessadas e o diálogo oral que se estabelece sobre o conflito para eventual solução. A oralidade na mediação elimina o registro de atos procedimentais tão comum em processos de investigação e processuais.

Sobre o princípio da oralidade no judiciário, a pesquisadora Barbara Gomes Lupetti Baptista aponta o paradoxo de sua aplicação, pois ele aparentemente aproxima o sistema oral com a sociedade e “faz nascer uma atmosfera que parece contagiar os operadores” (Baptista, 2008, p.1).

No entanto, apesar de a doutrina reconhecer a oralidade como uma garantia das partes a um processo justo e democrático, os procedimentos judiciais deixam-na à largo, pois a veem como um empecilho à celeridade da prestação jurisdicional. Conclui que embora seja “uma garantia processual que estimula o diálogo entre o Juiz e as partes, na realidade, a sua efetivação não produz consenso, pois aos cidadãos, raramente, é concedida a oportunidade de falar (Baptista, 2008, p.1).

Cabe referenciar o pensamento de Jürgen Habermas quanto à ação comunicativa (questões subjetivas, objetivas e sociais formando o discurso) que busca proporcionar uma real interação dialógica entre pessoas em uma mesma situação de forma a encontrarem o consenso para uma solução que as beneficie mutuamente. Trata-se de promover a “circulação de mensagens compreensíveis, estimuladoras da atenção que asseguram certamente uma inclusão suficiente dos participantes” (Habermas, 1997, p.95).

Observa-se também a percepção dos organismos internacionais, em especial a Organização das Nações Unidas (ONU), sobre o valor da comunicação e da informação para conscientizar a sociedade sobre direitos, combater estereótipos e práticas nocivas ao bem-estar de grupos de pessoas. Um exemplo é a Convenção sobre Direitos de Pessoas com Deficiência (Decreto nº 6.949, de 25 de agosto de 2009) que coloca a comunicação como instrumento de acessibilidade e inclusão das pessoas com deficiência na sociedade em que vivem, esclarecendo que a linguagem simples, escrita e oral, incluídas as formas de comunicação não falada, são fundamentais para a obtenção de informações e eliminação de barreiras, especialmente dos serviços públicos e privados.

Portanto, afirma-se, desde já, que em um procedimento de mediação, se presentes pessoas

com deficiência, é fundamental que a mediação ocorra de forma acessível, com a atenção de mediadoras, mediadores para a informação adequada por meio da comunicação alternativa a exemplo da linguagem simples e sem abstrações para pessoas com deficiência intelectual; a interpretação da Língua Brasileira de Sinais (Libras) para pessoas surdas; o Tadoma ou Libras Tátil para pessoas surdocegas.

Ainda sobre o princípio da oralidade na mediação que exige o aprimoramento da comunicação para transformar conflitos, construir a paz e garantir relações duradouras, Lisa Schirch e David Campt apontam que as atitudes e as habilidades são úteis para o diálogo, entre elas a “escuta ativa, fala honesta e assertiva sobre experiências e opiniões e ao mesmo tempo sensibilidade para com os outros” (2018, p.24).

A resumida digressão reflete a importância da diretriz fundamental da mediação para com a oralidade baseada no binário informação e comunicação de qualidade e dialógica, e a maneira de praticá-la para prestar serviços eficientes para as pessoas interessadas na tomada de decisão para a solução de seus conflitos. E, ainda, manter preservada a imagem de credibilidade institucional com a percepção social já existente que Paulo Valério Dal Pai Moraes relaciona com a eficiência da atuação, a unidade institucional, a comunicação e o relacionamento para cumprir as “diretrizes institucionais com retorno para a sociedade: a) defesa dos direitos fundamentais; b) transformação social; c) indução de políticas públicas; d) diminuição da criminalidade e da corrupção” (CNMP, 2015, p.18).

Quanto à comunicação e o relacionamento, o autor sugere a intensificação do diálogo e de uma rede de cooperação (CNMP, 2015, p.18):

Relativamente ao processo de comunicação e relacionamento, emerge como objetivo a facilitação do diálogo entre o cidadão e o Ministério Público. Essa facilitação se tornará efetiva com o fortalecimento da comunicação institucional, com o aprimoramento do intercâmbio de informações e, principalmente, pela intensificação de parcerias de trabalho em rede de cooperação com o setor público, privado, sociedade civil organizada e comunidade em geral.

E segue, propondo um leque de possibilidades como ferramentas possíveis para uma nova identidade do Ministério Público de forma a cumprir suas estratégias institucionais (CNMP, 2015, p.24):

Com efeito, em acréscimo às peças jurídicas, audiências e trabalhos em geral junto aos foros judiciais, é possível que a instituição acabe concluindo que as técnicas de conversação, de linguagem não verbal (proxêmica, cinésica, paralinguística, tacêsica e tantas outras), de comunicação, de psicologia e, principalmente, as técnicas pedagógicas podem ser um grande instrumental para a consecução dos objetivos [...].

A partir desses parâmetros (princípio da oralidade – comunicação como ferramenta – relacionamento institucional ou legitimação), identifica-se na doutrina elementos que podem levar às técnicas eficazes e às boas práticas para a mediação, tomadas como ferramentas essenciais de comunicação.

4.1 Ferramentas de comunicação

A mediação, afirma Renata Porto Adri inspirada em Tania Almeida, “é a ferramenta de comunicação que facilita a construção efetiva de justiça e da compreensão entre as pessoas, orientando-as na prevenção e na resolução de tensões” (Adri, 2010, p.306). Compreender o conflito trazido pelas pessoas envolvidas é o primeiro passo para a recuperação do diálogo pois “em uma relação em que a comunicação é falha, inexistente ou sofre resistência por diversos fatores, inclusive os emocionais, o resgate do diálogo é fundamental” (Adri, 2010, p.306).

Tania Almeida (2014) aponta para grupos de ferramentas - procedimentais, comunicação e negociação - que se interligam ao longo do procedimento da mediação e suas diferentes etapas, conforme já apontadas e sugeridas para a adoção de um modelo para o MPT.

Em cada etapa da mediação, percebe-se a importância da comunicação, cuja responsabilidade de existir e ser mantida ao longo da mediação, está em mãos da pessoa mediadora. É a mediadora, o mediador, quem cria as condições propícias para que as pessoas dialoguem e tomem decisões que definirão seus acordos. É a aplicação exata do binômio “escuta ativa e palavra honesta e assertiva” (Schirch e Campt, 2018, p.24).

A escuta ativa, “assemelha-se à regência de um maestro diante de uma orquestra – dar voz e vez a cada instrumento; definir quando farão uma demonstração solo e quando integrarão o conjunto” (Almeida, 2014, p. 66), ou seja, quem medeia tem a atribuição de:

- i) trazer qualidade à interação entre as pessoas de forma que elas se sintam à vontade, participem e percebam que suas falas (linguagem verbal e não verbal), argumentos, estão sendo considerados, acolhidos e validados;
- ii) preservar o equilíbrio das falas das pessoas que integram a mediação não só com a concessão de tempos iguais, mas, também, atrair o ouvir do ponto de vista de cada pessoa;
- iii) ocupar-se em construir o diálogo de forma a repetir, em paráfrase (“maneira diferente de dizer algo que foi dito; frase sinônima de outra”, Oxford Languages), as informações colocadas pelas pessoas e, ir além, ampliando-as com novas informações;
- iv) ao questionar as pessoas envolvidas, fazê-lo por meio de perguntas abertas que é um meio eficaz e permite “alargar seu campo perceptivo [...] suas concepções, opiniões, pensamentos e sentimentos” (Benjamin, 2011, p. 94).

As perguntas abertas contribuem para a pessoa responder, percorrendo o evento, detalhando os fatos e as emoções. As perguntas fechadas serão respondidas com sim ou não. Benjamin (2011, p.94) dá os seguintes exemplos:

Como você se sentiu depois do jogo? Você se sentiu muito bem depois do jogo, não foi?; O que é que há com você hoje? Você não está parecendo hoje como nos outros dias. Aconteceu alguma coisa?; Você quer aprender o ofício de sapateiro? Aprender a fazer sapatos é uma possibilidade. Você pensa ou sente alguma coisa em relação a isso?

A comunicação baseada em linguagem não violenta inclui o acolhimento (rapport), cujo protagonismo está em mãos da pessoa mediadora que recebe as demandas das pessoas e as encoraja a participar do diálogo e esclarecer fatos, instigando os diálogos colaborativos (“aqueles que têm proposta inclusiva e buscam soluções de benefício mútuo”, Almeida, 2014, p. 67) e, também, os diálogos produtivos (aqueles que privilegiam a reflexão em detrimento da contra-argumentação, a construção de consenso em detrimento do debate, o entendimento em detrimento da disputa”, Almeida, 2014, p. 67).

E, durante todo o procedimento de mediação, será necessário equilibrar o tempo igual (isonomia entre as partes) e a qualidade das falas de todas as pessoas presentes.

O mediador, a mediadora, ao intervir, objetivando legitimar as pessoas envolvidas na mediação, suas falas e suas condutas, utiliza-se do recurso da validação, isto é, ratifica-as positivamente, mesmo aquelas que parecem ser inadequadas.

Essa forma de linguagem positiva aplicada para situações de interrupções ou falas agressivas e argumentativas ajustam o cenário mediador. A linguagem positiva evita o risco de imprimir a percepção de imparcialidade do mediador, da mediadora, que a todo momento estaria apontando o lado negativo das pessoas interessadas.

A escuta ativa envolve também identificar e reconhecer as diferenças culturais, econômicas e sociais entre as pessoas envolvidas que podem interferir no diálogo durante a mediação, o que pode ser resolvido com a utilização da paráfrase.

A paráfrase ou maneira diferente de dizer algo que foi dito; frase sinônima de outra (Oxford Languages) é oportuna para as sessões privadas quando se trabalha a compreensão da pessoa sobre determinadas questões, seus interesses revelados, suas atitudes perante a outra parte, inclusive sobre a forma de expor sua argumentação, dirigida a solucionar os impasses.

Conclui-se que, conforme alerta Tania Almeida, durante a mediação a atenção da pessoa que medeia “precisa estar dedicada a diagnosticar ideias, atitudes ou fatos que desacelerem ou impeçam a progressão do diálogo” (Almeida, 2014, p. 74), e imediatamente avaliar qual é o melhor recurso a ser utilizado para desobstruir impedimentos ao diálogo.

5. Conclusões

1º A política de incentivo à autocomposição no Ministério Público do Trabalho extraiu as melhores influências e os escopos dos modelos de mediação em que o acordo final não é o único objetivo ou proveito de uma mediação, mas, também, o restabelecimento dos laços entre as pessoas envolvidas, aliada à transformação social, característica intrínseca do MPT.

2º O PROTOCOLO DE MEDIAÇÃO DO MPT, OBSERVADA A PERSPECTIVA DE GÊNERO é constituído em etapas definidas de pré-mediação, introdução ou abertura, sessão conjunta, sessão privada, negociação, conclusão e acordo. Foi moldado em standard internacional do Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML) e deve ser observado por membras e membros mediadores, em todo o Brasil, durante todo o procedimento de mediação. Considera a transversalidade e a interseccionalidade de suas políticas nacionais finalísticas e de gestão para adotar a perspectiva de gênero na autocomposição do MPT que envolve a máxima compreensão da necessidade de aplicação dos direitos humanos fundados na equidade observadas as convenções internacionais, Constituição da República, leis vigentes e Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas.

3º A mediação, definida como uma prática autocompositiva de condução e solução de conflitos, no MPT, por meio de seus núcleos (NUPIA), se propõe a apoiar as pessoas envolvidas a perceberem seus reais interesses de forma participativa, autônoma, consensual, informal e confidencial. Será conduzida por pessoas (procuradoras, procuradores, servidoras e servidores) devidamente capacitadas, sem poderes decisórios e com falas e atitudes acolhedoras, que demonstrem a imparcialidade ou neutralidade em relação aos resultados para preservar a composição entre as pessoas interessadas.

4º Na mediação os comportamentos (mindset) de procuradores, procuradoras, servidores e servidoras mediadoras são confrontados, pois é preciso escutar (escuta ativa) para compreender os reais interesses e, ao mesmo tempo, auxiliar para a compreensão de todas as pessoas envolvidas. Prepondera o princípio informador da mediação, ou seja, a autoridade ou a vontade das pessoas interessadas e seu protagonismo na solução do conflito.

5º A diretriz da oralidade tem a comunicação como ferramenta essencial. Em cada etapa da mediação a importância da comunicação é revelada, cuja responsabilidade de existir e ser mantida ao longo da mediação, está em mãos da pessoa mediadora. É a mediadora, o mediador, quem cria as condições propícias para que as pessoas dialoguem e tomem decisões que definirão seus acordos, a partir de boas técnicas e práticas.

Referências bibliográficas

ADRI. Renata Porto. Reflexões sobre a Mediação Laboral Pública no Brasil in A Consensualidade Aplicada às Relações Laborais, LAPORTA. Celeide M. Celentano, ADRI. Renata Porto, Orgs., Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2022.

ALMEIDA. Tania, Caixa de Ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos, São Paulo: Dash, 2014.

BENJAMIN. Alfred, A entrevista de ajuda, tradução Urias Correa Arantes, 13ª ed., São Paulo: Editora WMF Martins Fontes, 2011.

CALMON. Petrônio, Fundamentos da mediação e da conciliação. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

BAPTISTA. Bárbara Gomes Lupetti. O Princípio da Oralidade Visto sob uma perspectiva empírica: uma alternativa metodológica de pesquisa em direito, Anais do XVII Congresso Nacional do CONPEDI, Brasília, 2008, acessível em www.publicadireito.com.br

CNMP. Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público/Conselho Nacional do Ministério Público. 2ª ed. Brasília: CNMP, 2015.

DWECK. Carol S., Mindset : a nova psicologia do sucesso, tradução S. Duarte, 1ª. Ed., São Paulo : Objetiva, 2017.

FISHER. Roger, URY. Willian, PATTON. Bruce, Como Chegar ao Sim, tradução Rachel Agavino, ed. rev. e atual., Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

HABERMAS, Jürgen. Direito e Democracia: entre facticidade e validade, vol II, trad. Flávio Beno Siebeneichler, Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

LEDERACH. John Paul. Transformação de Conflitos, Tradução de Tonia Van Acker, São Paulo: Palas Athena, 2012.

MEDEIROS. Guilherme Miguel Oliveira, A Convenção de Singapura sobre mediação de 2019: a conformação da exequibilidade dos acordos mediados no ordenamento brasileiro, 2022, <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/54745> .

MPT. Manual sobre a Autocomposição no MPT : Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição, NUPIA-PGT, Ripoli. Andrea Isa et al, coordenação Gugel. Maria Aparecida (2021), 1-manual-nupia-isbn_compressed-1.pdf (mpt.mp.br)

ROSENBER, Marshall B.. Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais; tradução Mario Vilela, São Paulo: Ágora, 2006.

SANTOS. Ricardo Goretti, Manual de Mediação de Conflitos, 1ª Ed., Rio de Janeiro: Editora Lumen Juris, 2012.

SCHIRCH. Lisa. CAMPT. David. Dialogo para assuntos difíceis: um guia prático, de aplicação imediata; tradução de Tonia Van Acker, São Paulo: Palas Athena, 2018.

SILVA. João Roberto da, A mediação e o processo de mediação. São Paulo: Paulistanajur, 2004.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. Mediação de conflitos e práticas restaurativas. Editora Método: São Paulo, 2012.

Parte 2

Protocolo de mediação

Protocolo de Mediação do MPT Observada a Perspectiva de Gênero

O Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição do Ministério Público do Trabalho (NUPIA-MPT), no intuito de orientar e proporcionar unidade à atuação, com observância dos princípios aplicáveis à autocomposição, em especial o da autonomia da vontade, confidencialidade, imparcialidade, isonomia, oralidade, informalidade, busca do consenso, boa fé, e

CONSIDERANDO o disposto no Preâmbulo da Constituição da República Federativa do Brasil, segundo o qual a sociedade brasileira está comprometida, na ordem interna e internacional, com a solução pacífica das controvérsias;

CONSIDERANDO o disposto no §3º, do artigo 3º do Código de Processo Civil, a conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual dos conflitos deverão ser estimulados por juízes(as), advogados(as), defensores(as) públicos e membros(as) do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial;

CONSIDERANDO a Lei nº 13.140/2015, que dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública;

CONSIDERANDO os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, em especial a promoção do bem estar de todos(as), sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quais outras formas de discriminação, conforme o inciso IV do art. 2º;

CONSIDERANDO a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, em especial, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS8) de Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as pessoas; (ODS5) de Alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas e (ODS16) de Promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

CONSIDERANDO a Política Nacional de Equidade de Gênero, Raça e Diversidade do MPT, Portaria nº 1.795/2019, a indicarem a perspectiva de gênero para a atividade finalística de autocomposição do MPT;

CONSIDERANDO o disposto no art. 7º, inciso VII, da Resolução CNMP nº 118/2014, sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público e dá outras providências.

CONSIDERANDO que A Resolução CNMP nº 118/2014 indica que o acesso à Justiça é direito e garantia fundamental da sociedade e do indivíduo, e abrange o acesso ao Judiciário, mas vai além para incorporar, também, o direito de acesso a outros mecanismos e meios autocompositivos de resolução dos conflitos e controvérsias, inclusive o acesso ao Ministério Público com fundamental de proteção e de efetivação de direitos e interesses individuais indisponíveis e sociais (art. 127, caput, CF 88);

CONSIDERANDO ser imprescindível estimular, apoiar e difundir a sistematização e o aprimoramento das práticas já adotadas no MPT, ressaltando a necessidade de uma cultura que priorize o diálogo e o consenso na resolução dos conflitos e controvérsias no âmbito do Ministério Público;

CONSIDERANDO a Resolução CSMPT nº 157/2019, que institui o Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição — NUPIA, define as diretrizes para a implementação da Política Nacional de Autocomposição no âmbito do Ministério Público do Trabalho,

CONSOLIDA O PROTOCOLO DE MEDIAÇÃO, OBSERVADA A PERSPECTIVA DE GÊNERO, COM BASE NO MODELO E STANDARDS INTERNACIONAIS DO ICFML - INSTITUTO DE CERTIFICAÇÃO E FORMAÇÃO DE MEDIADORES LUSÓFONOS, SOB AS SEGUINTE DIRETRIZES:

1. O Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero tem em vista todos os objetivos estratégicos institucionais do MPT e, por meio do diálogo e com base na comunicação acessível, inclusiva e não violenta, busca a resolução de conflitos e controvérsias.

2. O Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero, tem como Macroprocessos do Planejamento Estratégico do MPT:

- a) Identificar interlocutores(as) para mediação;
- b) Gerenciar a rede de contatos de mediação;
- c) Firmar termos de cooperação;
- d) Promover eventos na temática do NUPIA;
- e) Aplicar técnicas de autocomposição;
- f) Realizar capacitação continuada em autocomposição;
- g) Realizar reuniões e sessões de mediação;
- h) Produzir documentos autocompositivos;
- i) Gerenciar Banco de Boas Práticas de Autocomposição dos NUPIA;
- j) Aplicar na autocomposição a perspectiva de gênero.

3. O Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero, tem como normativos internos e finalidades:

3.1. Resolução CNMP nº 118/2014:

- a) Implementação da Política Nacional de Autocomposição no âmbito do Ministério Público do Trabalho;
- b) Fomento da Política Nacional de Autocomposição;

- c) Efetivação da defesa dos direitos e interesses sociais e individuais indisponíveis;
- d) Implementação de mecanismos autocompositivos de resolução de conflitos e controvérsias.

3.2. Resolução CSMPT nº 157/2018 (atualizada pela Resolução nº 191/2021 e Resolução nº 231/2023), cujas finalidades e competências estão descritas no artigo 3º:

- a) Ações concretas de incentivo à Autocomposição no MPT;
- b) Interlocução com outros Ministérios Públicos e público externo;
- c) Parcerias;
- d) Programas e práticas de negociação e mediação internas;
- e) Manutenção de cadastro de membros e membras capacitadas no programa de formação;
- f) Elaboração de roteiros e procedimentos autocompositivos;
- g) Divulgação de boas práticas.

4. Em todos os procedimentos administrativos do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição devem ser também observados os princípios e parâmetros da Política Nacional de Equidade, aplicando-se as lentes de gênero para que a mediação, a conciliação e a negociação ocorram sob a perspectiva de gênero, dentre outras:

- 4.1 A autocomposição na perspectiva de gênero exige da mediadora e do mediador observar se dentre as pessoas interessadas há mulheres em situação de vulnerabilidade ou pertencentes a grupos discriminados, exemplo de mulheres negra, quilombola, indígena, lésbica, transgênero, com deficiência, idosa, gestante, lactante, imigrantes entre outras;
- 4.2 Observar se a controvérsia trazida para a mediação envolve questões de desigualdade estrutural;
- 4.3 Ajustar a forma de tratamento, a linguagem e as abordagens em relação às mulheres presentes;
- 4.4 Identificar e intervir sempre que constatar situações de assédio ou violência em relação às mulheres presentes;
- 4.5 Perguntar se alguma das mulheres presentes estão com seus(suas) filhos(as) e se necessitam de apoio – exemplo da sala de amamentação, pausas para amamentar, pausa para a pessoa interessada atender responsabilidades familiares, telefonemas ou emergências;
- 4.6 Aferir se há acessibilidade no ambiente físico onde ocorre a autocomposição e se há acessibilidade na comunicação – exemplo intérprete Libras, audiodescrição e legendas.
- 4.7 Indicar o livre uso de banheiros por pessoas transgêneros, onde ocorre a autocomposição.

5. O Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero do NUPIA/MPT, com base no modelo e standards internacionais do ICFML - Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos, possui estrutura própria, organizada em eixos, objetivos e critérios:

- I - PRÉ-MEDIAÇÃO
- II - ABERTURA ou INTRODUÇÃO
- III - SESSÃO CONJUNTA
- IV - SESSÃO PRIVADA (CAUCUS)
- V - NEGOCIAÇÃO
- VI - CONCLUSÃO

I) PRÉ-MEDIAÇÃO (Desenvolvida pelo NUPIA-PGT)

a) EIXO: IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MEDIAÇÃO

b) OBJETIVO: Estabelecer Conexão, Confiança e Credibilidade

c) CRITÉRIOS:

- MPT goza de respeito, isenção, conhecimento técnico e especializado e credibilidade
- Mudança da concepção procedimental, comparada à atuação investigativa ou custos legis
- Forma apropriada de convidar, dialogar e abordar as pessoas interessadas e advogados(as) antes e durante a sessão de mediação
- A pré-mediação é considerada uma das fases mais importante do procedimento, sendo necessária atenção, dedicação e empatia
- A acessibilidade deverá estar presente nos espaços físicos e virtuais de uma mediação, sendo necessário saber se estarão presentes pessoas com deficiência de forma a dispor de recursos de comunicação (exemplo: pessoa surda que necessita de intérprete da Libras)
- Servidores e Servidoras capacitados(as) que integram o Gabinete são comediadores(as) e devem estar em sintonia e compreender a relevância do instituto da Mediação para o MPT, a Sociedade e as Pessoas interessadas, por isso têm que estar capacitado nos três Cursos de formação (Introdução às Técnicas de Autocomposição, MPT na Autocomposição e CNV)
- O atendimento inicial e as tratativas durante o desenrolar da mediação devem demonstrar o interesse do MPT em auxiliar as pessoas interessadas na busca do consenso, com educação, receptividade, empatia e dedicação (tempo e escuta ativa).

II - ABERTURA ou INTRODUÇÃO

a) EIXO: RELACIONAMENTO/RAPPORT

b) OBJETIVO: FOMENTAR CONFIANÇA NA(O) MEDIADORA(O) E NO PROCEDIMENTO

c) CRITÉRIOS:

- Acolhimento das pessoas interessadas; criação de clima positivo; contato visual e igualitário;
- Solicitar apresentações (ajustar a forma de chamamento)
- Explicar o papel do(a) mediador(a), lembrar que quem media não é o ponto focal da mediação – mediação é zelar para que as pessoas interessadas alcancem autonomia para decidir
- Explicar como é o procedimento
- Explicar os princípios da mediação, em especial a confidencialidade
- Explicar o princípio da autonomia e validar o poder de decidir das pessoas interessadas presentes
- Fazer pausas para verificar se existem questões e confirmar o que está sendo dito (de forma verbal e não-verbal)
- Definir as diretivas de comunicação desejada entre as pessoas interessadas presentes
- Explicar o(s) objetivo(s) da sessão da mediação (escuta ativa, busca dos interesses, diálogo e acordo, se possível)
- Fixar os combinados: respeito à fala, protagonismo das pessoas interessadas, isonomia e participação técnica da(o) Advogada(o)

III - SESSÃO CONJUNTA

a) EIXO: DECLARAÇÃO OBJETIVA DOS FATOS pelas pessoas interessadas (ainda não cabe aprofundar as

questões para não alavancar o conflito);

b) OBJETIVO: Promover a Escuta Ativa e Recíproca; CRIAR AGENDA!

c) CRITÉRIOS:

- Identificação de Preocupações/Questões de cada pessoa interessada
- Incentivo à Escuta Ativa
- Resumo das falas e Reformulação dos tópicos de forma neutra integrando o conteúdo e os sentimentos, ex.: "O(A) Sr(a). Xx disse", "Nas suas palavras ..." "O(A) Sr(a). Zz descreveu..." "...Falou de frustração e tristeza quando..."
- Identificar as preocupações
- Identificação dos interesses mútuos dos tópicos elencados, quando apropriado
- Verificar com as pessoas interessadas, se está conforme elas queriam trazer para a mesa da mediação, organizar por ordem de prioridade, para definição da agenda (com objetividade, estrutura e esclarecendo que a ordem pode ser modificada; questionar se os tópicos são relevantes)
- Os tópicos da agenda podem ser analisados em uma única sessão ou em diversas, a depender da complexidade

IV - SESSÃO PRIVADA (CAUCUS)

a) EIXO: APROFUNDAMENTO DAS QUESTÕES, geração de alternativas (fora da mesa) e opções (na mesa); Melhor e Pior Cenário; Teste de Realidade; Escuta Ativa; Resumo e Questionamentos

b) OBJETIVO: Verificar se todas as questões foram levantadas e com base na confidencialidade estrita obter mais informações

c) CRITÉRIOS:

- Explicação da confidencialidade da sessão no início e no final (validando o que pode ser levado à fase de negociação)
- Considerar as necessidades da outra pessoa interessada (ou de outras) – multiparcialidade
- Discutir e explorar questões preocupações das pessoas interessadas
- Fazer a reformulação dos tópicos de forma neutra
- Identificar opções e testar essas opções na prática: fez teste de realidade sobre viabilidade da opção?
- Identificar alternativas
- Criar um ambiente seguro para as pessoas interessadas presentes
- Gerir as emoções com um nível de intervenção apropriado ao longo da sessão
- Identificar questões confidenciais, explorando os interesses das pessoas interessadas
- Preparar as pessoas interessadas para sessão seguinte de negociação

V - NEGOCIAÇÃO

a) EIXO: ALINHAMENTO E LEGITIMIDADE: Ajudar as pessoas interessadas a falar uma para e com a outra; auxiliar para a compreensão mútua das opções, inclusive quanto a avaliar as suas implementações; resumir as questões, os fatos postos de acordo com os pontos da agenda.

b) OBJETIVO: Promover a criação e apresentação de opções pelas pessoas interessadas e avaliar essas

opções como base para um acordo.

c) CRITÉRIOS:

- Promover a negociação direta entre as pessoas interessadas presentes, reformulando os pontos e acordo além dos pontos não abordados à medida que a negociação avança
- Fazer a gestão das intervenções de todos(as) os(as) presentes: pessoas interessadas e advogados(as)
- Estimular as pessoas interessadas à reflexão de critérios objetivos e respectivo teste de realidade
- Abster-se de aconselhar soluções
- Fazer escuta ativa, resumo e questionamento, confirmando sempre com as pessoas interessadas presentes a sua compreensão
- Incentivar a ampliação das possibilidades de solução pelas pessoas interessadas
- Ajudar na busca de soluções criativas, sem dar sugestões ou direcionamentos

VI - CONCLUSÃO

a) EIXO: OBTER UM COMPROMISSO, com resumo do ocorrido e validar com as pessoas interessadas

b) OBJETIVO: Confirmar e documentar o acordo, se existente, ou encerrar a mediação, por termo

c) CRITÉRIOS:

- Explicar a importância do acordo ou as consequências do não acordo
- Sintetizar progressivamente os pontos de convergência e divergência de forma compreensível para todas as pessoas presentes
- Verificar a compreensão dos(as) presentes sobre o que está sendo acordado
- Resumir com detalhes o que está sendo acordado ou será resolvido pelas pessoas interessadas presentes depois da sessão de mediação, com apoio dos(as) advogados(as) como, por exemplo, elaborar o termo de acordo para próxima sessão
- Fixar data, horário, local ou modalidade (presencial ou online), conferir os dados de contato e deixar alguma reflexão para a sessão de retorno, caso haja nova sessão para aprimorar a discussão
- Esclarecer dúvidas existentes em caso de acordo
- Convidar os(as) advogados(as) a auxiliarem na elaboração dos requisitos legais do acordo, quando for o caso
- Ler o termo de encerramento, caso não haja acordo

MARIA APRECIDA GUGEL
Vice-Procuradora-Geral do Trabalho
Coordenadora Nacional do NUPIA

FRANCISCO GÉRSON MARQUES DE LIMA
Subprocurador-Geral do Trabalho
Membro do NUPIA-PGT

LUIZ DA SILVA FLORES
Subprocurador-Geral do Trabalho
Membro do NUPIA-PGT

AUGUSTO GRIECO MEIRINHO
Procurador do Trabalho
Membro Suplente do NUPIA-PGT

ELIANE ARAQUE DOS SANTOS
Subprocuradora-Geral do Trabalho
Membra do NUPIA-PGT

A Pré-Mediação

Renata Porto Adri

RESUMO: O Protocolo de Mediação do Núcleo de Promoção da Autocomposição (NUPIA) do Ministério Público do Trabalho (MPT) estabelece diretrizes para a resolução de conflitos trabalhistas coletivos de forma colaborativa. Dentro desse contexto está baseado nos fundamentais conceitos de consensualidade e autocomposição. A pré-mediação é uma fase essencial desse protocolo, na qual mediadoras e mediadores criam um ambiente seguro para que as pessoas interessadas busquem soluções criativas que expressem suas expectativas. O escopo do protocolo é proporcionar a unidade da atuação institucional mediadora, por meio de membras e membros, servidoras e servidores, contribuindo para um ambiente de diálogo e cooperação. O protocolo do NUPIA-MPT, ao integrar esses conceitos, reforça a mediação como uma escolha eficaz, que prioriza a preservação das pessoas interessadas.

ABSTRACT: The Mediation Protocol of the Self-Composition Promotion Center (NUPIA) of the Public Ministry of Labor (MPT) establishes guidelines for resolving collective labor disputes in a collaborative manner. Within this context, it is based on the fundamental concepts of consensuality and self-composition. Pre-mediation is an essential phase of this protocol, in which mediators create a safe environment for interested people to seek creative solutions that express their expectations. The scope of the protocol is to provide unity of institutional mediating action, through its members and employees, contributing to an environment of dialogue and cooperation. The NUPIA-MPT protocol, by integrating these concepts, reinforces mediation as an effective choice, which prioritizes the preservation of relationships and the satisfaction of the parties.

SUMÁRIO: Introdução. 1. Breves considerações sobre Consensualidade e Autocomposição. 2. Características da Fase da Pré-Mediação. 3. Análise dos Critérios do Protocolo de Mediação na Fase da Pré-Mediação. Considerações Finais. Bibliografia

Introdução

O primeiro tópico do presente artigo faz breves considerações sobre Consensualidade e Autocomposição.

No segundo tópico destaca-se as características da fase de Pré-Mediação.

No terceiro tópico discorre-se sobre os Critérios do Protocolo de Mediação na Fase da Pré-Mediação.

1. Breves considerações sobre Consensualidade e Autocomposição.

As relações humanas, por sua essência, atraem a ação dialógica, com expectativa de retribuição criando

um ambiente de consensualidade.

A consensualidade expande as opções de consenso como um campo fértil para o conhecimento, a aprendizagem e o respeito à adversidade.

A autonomia da vontade e o protagonismo das pessoas interessadas e conscientes da razão de decidir, em conformidade com as recentes referências normativas ao tema (a exemplo da Lei de Mediação nº 13.140/2015 e do art. 26 da Lei de Introdução às Normas do Direito Brasileiro-LINDB, incluído pela Lei nº 13.655/2018) reafirmam a grandeza e a potência da consensualidade.

A autonomia da vontade está diretamente relacionada à percepção e ao estímulo à cooperação das pessoas, sendo de grande valia para a ação de busca do consenso, seja para prevenir ou para solucionar um conflito.

É esse espírito de busca do consenso, que nos leva ao caminho do meio, tão propagado pela mediação, e que vai ao encontro dos fundamentos constitucionais brasileiros de bem-estar social, da cidadania e da paz.

A busca do consenso e o atributo da consensualidade são diretrizes que norteiam o procedimento da mediação e ferramentas que auxiliam os(as) mediados(as) na mudança do paradigma tradicional e da postura litigante, para o desenvolvimento dos diálogos em uma cultura de cooperação na solução do conflito.

A resolução de uma disputa por meio do consenso cria um ambiente de cooperação futura, que restabelece a harmonia nas interações sociais, familiares, profissionais e empresariais.

A autocomposição consiste na capacidade dos envolvidos (das pessoas envolvidas) em resolverem seus conflitos de forma voluntária, autônoma e emponderada, encontrando no ambiente mediativo, no espaço de diálogo facilitado pelo terceiro mediador(a), a oportunidade de conhecerem as diversas necessidades e os interesses reais.

A autocomposição não se limita apenas ao acordo final; ela também envolve (auto)reflexão, a flexibilização e a negociação entre as pessoas interessadas que adotam procedimentos como a mediação, a conciliação e a negociação de modo a reavaliarem suas posições e compreenderem melhor as perspectivas do outro, o que pode ocasionar soluções criativas e mais satisfatórias.

Tanto a autocomposição quanto a consensualidade são elementos essenciais que sustentam a prática da mediação.

Esses conceitos e suas implementações favorecem a resolução de conflitos de maneira eficaz e promovem um ambiente de diálogo e respeito, contribuindo para a construção de relações interpessoais

mais saudáveis e produtivas.

A mediação estruturada na consensualidade e na autocomposição, é uma alternativa viável e desejável à resolução tradicional de disputas, especialmente em um mundo cada vez mais interconectado e complexo.

Dessa forma, na fase da Pré-Mediação, como se verá a seguir, a comunicação atenta, empática, acolhedora, com escuta ativa e dedicação, será de grande valia para a eficácia do procedimento de mediação, pois ajudará as pessoas envolvidas a perceberem as inúmeras vantagens de estarem em um espaço que proporciona serviço e ambiente dialógico, confidencial, célere, especializado, seguro e, no caso do NUPIA-MPT, gratuito.

2. Características da Fase da Pré-Mediação

O Ministério Público do Trabalho (MPT), por meio do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA), estabeleceu o protocolo para a condução das mediações extrajudiciais, que incluiu como diferencial exclusivo a fase da pré-mediação.

A extrajudicialidade é uma característica valorosa da atuação institucional do MPT e vai ao encontro dos escopos da mediação, porque permite que as pessoas interessadas entendam que ter acesso à Justiça e à decisão ponderada e consensuada, significa muito mais do que acessar o sistema judiciário, que tem peculiaridades de custo e tempo diversas do ambiente extrajudicial. A vertente extrajudicial é uma opção mais célere e menos custosa, principalmente para àqueles que possuem questões e contextos de relação continuada e que mesmo diante da adversidade de entendimento desejam manter seu relacionamento seja ele empresarial, laboral ou familiar.

O protocolo referido enfatiza a importância da transparência, da boa-fé e da disposição dos mediados para cooperar. Além disso, valoriza-se o papel ativo do(a) mediador(a) em manter o equilíbrio de poder e garantir que todas tenham oportunidades iguais de se expressar.

Um ponto essencial mencionado no protocolo do MPT é a imparcialidade do(a) mediador(a) é o dever-poder envia esforços, capacitação e estruturação interna-institucional em prol da consensualidade.

O protocolo também destaca a fase da pré-mediação como essencial à eficiência e à eficácia do procedimento, a qual envolve toda a Equipe dos núcleos do MPT (membras e membros e servidoras e servidores capacitados) fará os primeiros contatos com os solicitantes (na hipótese de obtenção de mais informações sobre o do pedido de mediação formulado ou para esclarecer o que significa o procedimento de mediação e, principalmente, qual a solicitação e a importância de sua participação voluntária), criando, assim, um ambiente de diálogo e de confiança.

Considera-se este o momento de prática inicial da ferramenta da escuta ativa, que, para além da compreensão busca conhecer as expectativas e preocupações com abordagem inicial, é fundamental

para que as pessoas envolvidas sintam-se seguras e dispostas a se engajar no procedimento de mediação, com compreensão mútua.

Esta fase também contém ferramenta de persuasão para que as pessoas interessadas façam transposição da barreira cultural do subconsciente coletivo, para além da única via judicial, retomando seu protagonismo na tomada de decisão, para solução de conflito, como importante aliado na reestruturação de uma sociedade justa e pacífica.

É importante o papel dos(as) mediadores(as) na conscientização dos cidadãos-mediados em reconhecer seu protagonismo social, para prática da consensualidade como missão universal da pacificação social.

Com a prática, percebe-se que o êxito (ou não) da mediação pode ser resultado da gestão (falha) da comunicação ou do desenvolvimento equivocado da percepção da ação dialogal desde as tratativas preambulares.

Salienta-se que essa fase introdutória da mediação é essencial para o seu deslinde eficiente da mesma, tendo como essências suas características informativa, inclusiva, transparente e acolhedora para mediandos.

Quanto às mediadoras(es), propriamente dito, a pré-mediação possibilita atestar sua independência e neutralidade, com relação ao tema e as pessoas envolvidas e avaliar a necessidade da mediação para a condução do diálogo.

Esse ambiente de consensualidade permitirá aos mediandos(as) compreender a temática que os(as) trazem à Mediação; (b) conhecer os propósitos e os princípios que regem a mediação; (c) fazer escolha consciente pela Mediação; (d) se permitir rever posições em detrimento dos interesses; (e) se dispor a buscar de soluções criativas de benefícios mútuos.

É nesta etapa de esclarecimentos sobre o procedimento, apresentação dos princípios e regras de conduta, que se estabelece a confiança das partes na mediação e no mediador, assim como a percepção de que optaram por um caminho do meio na construção de consenso, sendo protagonistas de suas decisões.

Essa é a valorosa etapa da adesão, momento da aquiescência e do envolvimento individual no contexto geral, da escolha pela imparcialidade, pela isonomia, pela oralidade, pela informalidade, pela oralidade, pela autonomia da vontade, pela busca do consenso, pela confidencialidade e pela boa-fé. A seguir serão analisados os Critérios do Protocolo de Mediação na Fase da Pré-Mediação.

3. Análise dos Critérios do Protocolo de Mediação na Fase da Pré-Mediação.

O Ministério Público do Trabalho (MPT), por meio do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA), portanto estabeleceu o protocolo para a condução das mediações

extrajudiciais, que inclui diretrizes específicas para a fase da pré-mediação.

Esse protocolo enfatiza a importância da transparência, da boa-fé e da disposição dos mediados para cooperar. Além disso, valoriza-se o papel ativo do(a) mediador(a) em manter o equilíbrio de poder e garantir que todas tenham oportunidades iguais de se expressar.

Reitera-se, que um ponto essencial mencionado no protocolo do MPT é a imparcialidade do(a) mediador(a) e o dever-poder envidar esforços, capacitação e estruturação interna-institucional em prol da consensualidade.

O protocolo também destaca como EIXO, a Implementação da Política Institucional de Mediação, portanto, não se trata de uma decisão isolada e pontual do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA), mas sim da implementação da Política Institucional criada pelo Conselho Nacional do Ministério Público instituída pela Resolução CNMP nº 118/2014 e introjetada neste Órgão Ministerial pela Resolução CSMPT nº 157/2018 (atualizada pela Resolução nº 191/2021 e Resolução nº 231/2023), além de contemplar a Agenda 2030 e os ODS05, ODS08 e ODS16.

Importante ressaltar que a adesão ao procedimento de mediação, diante da cultura brasileira, requer uma mudança de mentalidade, *Mindset*, de modo a resgatar a certeza, a confiança e o protagonismo da tomada de decisão principalmente para as situações limítrofes ou conflituosas, uma vez que para se firmar um contrato, convênio ou praticar um dado ato, no início das tratativas àquele protagonismo existe, mas quando a comunicação fica falha ou inexistente ou os interesses são opostos as pessoas envolvidas se afastam e terceirizam a tomada de decisão e isto o ambiente da autocomposição e da consensualidade, por meio da mediação pretende ser útil e eficaz.

O OBJETIVO desta fase da pré-mediação é estabelecer (i) Conexão, ou seja, promover e proporcionar as benesses da cultura da consensualidade, a (ii) Confiança demonstrando pela liderança do procedimento de mediação, o interesse genuíno nas preocupações e perspectivas das pessoas mediadas e, por fim, proporcionar (iii) a Credibilidade na fé pública e na atuação especializada e qualificada dos integrantes do NUPIA-MPT, que têm foco no desenvolvimento de um procedimento equilibrado e dialógico.

São CRITÉRIOS da fase da Pré-Mediação:

- **MPT goza de respeito, isenção, conhecimento técnico, especializado, com credibilidade e a gratuito:** com a reputação institucional adquirida este Órgão Ministerial propõe à sociedade brasileira, ao movimento sindical, ao empresariado, aos órgãos e entidades públicas a oportunidade de um espaço de diálogo que tem qualidade e está à disposição para encontrar, por meio de facilitação, a melhor solução ao conflito.

- **Mudança da concepção procedimental comparada à atuação investigativa (ou custos legis):** É importante que àqueles que buscarem os serviços do NUPIA-MPT, nas vinte quatro unidades administrativas regionais e na sede, além das unidades locais, tenham a certeza de encontrar uma prestação de serviço isenta de juízo de valor, por meio de atuação pautada em critérios internacionais de mediação, que prima pela unidade ministerial e excelência na prestação do serviço público a que tem incumbência normativa constitucional, legal e infralegal. O MPT-Mediador age mediante parâmetros definidos e diversos da atuação persecutória, sendo perfeitamente possível essa conciliação em razão do interesse público e da finalidade maior de bem-estar social.
- **Forma apropriada de convidar, dialogar e abordar as pessoas interessadas e advogados(as) antes e durante a sessão de mediação:** No ambiente da mediação a comunicação é simples, clara, objetiva e transparente regida principalmente pela oralidade com formas mais flexíveis de acordos de prazos, condições de diálogo (sessões conjuntas e/ou individuais), de modo a facilitar a troca de informações e manter os envolvidos sempre bem conscientes para tomada de decisão, que deve ter acompanhamento técnico especializado (advogado, engenheiro, psicólogo, biólogo etc. a depender da complexidade do objeto da mediação).
- **A pré-mediação é considerada uma das fases mais importante do procedimento, sendo necessária atenção, dedicação e empatia:** Ao(a) Mediador(a) espera-se total coerência e consonância com seu autoconhecimento, para não efetuar juízo de valor, não prejudicar e estar muito atento à escuta ativa, de modo a exercer a empatia e assim inspirar as pessoas mediadas a ouvirem e compreender a dificuldades alheias; É necessário realizar uma abordagem diferenciada, com dedicação de tempo e de escuta, da que é feita para a atuação investigativa.
- **A acessibilidade deverá estar presente nos espaços físicos e virtuais de uma mediação:** por se tratar de uma fase preparatória do procedimento de mediação é possível (e necessário) se ater as demandas peculiares das pessoas mediadas, para saber se necessitam de recursos de acessibilidade, se possuem alguma deficiência de natureza sensorial, física, mental ou intelectual, ou, ainda, dificuldade tecnológica, se se tratar de mediação virtual, de forma a proporcionar os recursos de acessibilidade de comunicação necessários, como por exemplo: pessoa surda que necessita de intérprete da Língua Brasileira de Sinais, Libras.
- **Servidores e Servidoras capacitados(as) que integram o Gabinete são comediadores(as) e devem estar em sintonia e compreender a relevância do instituto da Mediação para o MPT,** para bem atender a Sociedade e as pessoas interessadas, por isso têm rigorosa formação (Introdução às Técnicas de Autocomposição, MPT na Autocomposição e CNV) e capacitação continuada. É um dever institucional estimular, promover a cultura da colaboração e da cooperação, partindo da própria atuação interna e do trabalho conjunto.
- **O atendimento inicial e as tratativas durante o desenrolar da mediação devem demonstrar**

o interesse do MPT em auxiliar as pessoas interessadas na busca do consenso, com educação, receptividade, empatia e dedicação (tempo e escuta ativa): A atuação do MPT-Mediador, nesta fase introdutória do procedimento de mediação, tem por escopo promover a transformação do conflito em uma nova oportunidade, por meio da aplicação de técnicas que conduzam às soluções construtivas e criativas.

Sabemos que para se alcançar a desejada colaboração das partes é necessária muita preparação (pessoal e relativa ao objeto da mediação), por meio da gestão das expectativas, aberta à compreensão das histórias trazidas, de modo a se avaliar, com clareza, qual o momento de reunir as pessoas envolvidas.

Por isso, a importância do acolhimento devido, que garante segurança e confiança aos interessados de que o ingresso na mediação lhe será útil.

Considerações Finais

A mediação, ao articular as fases de pré-mediação, a busca por consensualidade e autocomposição, a extrajudicialidade e a comunicação eficaz, representa uma abordagem inovadora e necessária para a resolução de conflitos contemporâneos.

A mediação é um instrumento importante, não apenas para resolver disputas, mas também para preveni-las e promover relações mais saudáveis e duradouras.

Assim, ao investir em mediação, indivíduos e organizações estão, na verdade, investindo na construção de um futuro mais harmonioso e colaborativo.

O papel do(a) mediador(a) seguro, eficiente, acolhedor e técnico, na gestão da comunicação, em especial, na fase preliminar de interlocuções denominada pré-mediação, é fundamental para solução do conflito e imprescindível para que a ação dialogal bilateral seja eficaz.

O conflito é inerente às relações humanas, contudo, a comunicação objetiva e a cooperação mútua possibilitam a construção do consenso.

O princípio da cooperação norteia os demais princípios da mediação e deve ser valorado no início das explicações pelo mediador.

Os(as) mediados(as) devem ser convidados(as) na fase de pré-mediação a refletir sobre a autoconfiança, a responsabilidade e empenho individual na promoção de comportamento empático baseado na colaboração mútua, que gera expectativa de retribuição.

A gestão da comunicação na fase da pré-mediação confere previsibilidade, segurança e serenidade à ação dialogal, por congregar transformação da realidade desfavorável existente com a redução do grau

de incertezas, permitindo a eficiência e eficácia das decisões tomadas.

A mediação é um método conduzido por ações comunicativas que propõe a compreensão dos jogos da ação dialógica interrompida por dado conflito e visa à construção de consenso, que pode ser utilizado para evitar controvérsias ou solucionar conflitos já estabelecidos - judicializados ou não.

O ICFML, entidade acreditada pelo Ministério da Justiça de Portugal para a formação de mediadoras e mediadores de conflitos, pelo IMI e Ciarb, ao capacitar os(as) membros(as) e servidores(as) que atuam no NUPIA-MPT, com padrões internacionais para a mediação de conflitos em língua portuguesa, integrando técnicas de resolução de conflitos inovadoras e assentes nos critérios estabelecidos pelas mais prestigiadas instituições de mediação em todo o mundo, incluindo o Resolution Institute na Austrália, o ADR Institute of Canada, o American Arbitration Association, o SIMI em Singapura e o IFCM na França, entre outros, contribuiu para o aprimoramento qualitativo da atividade e do serviço público ofertado à sociedade brasileira.

O Protocolo de Mediação do Núcleo de Promoção da Autocomposição (NUPIA) do Ministério Público do Trabalho (MPT) representa um avanço significativo na busca por soluções extrajudiciais para conflitos trabalhistas. A implementação deste protocolo enfatiza a importância da mediação como um meio eficaz para a resolução de disputas, priorizando a preservação das relações e a satisfação das partes envolvidas.

A fase de pré-mediação, conforme delineada no protocolo, desempenha um papel fundamental nessa atuação baseada na consensualidade. Durante essa etapa, os(as) mediadores(as) estabelecem um ambiente de confiança, permitindo que as pessoas interessadas compreendam a natureza da mediação e suas vantagens. A abordagem cuidadosa e a comunicação aberta promovidas nessa fase são cruciais para identificar as expectativas e necessidades dos envolvidos, preparando o terreno para um diálogo produtivo.

Além disso, a fase de pré-mediação contribui para a construção de um espaço seguro onde a consensualidade e a autocomposição possam florescer. Essa preparação não só facilita a resolução do conflito, mas também fomenta um compromisso das pessoas envolvidas com o resultado, reduzindo a probabilidade de recorrência a instâncias judiciais.

O Protocolo de Mediação do NUPIA-MPT, ao integrar uma fase de pré-mediação estruturada e bem definida, reflete um compromisso institucional de promoção de um ambiente de resolução de conflitos mais colaborativo e eficaz. Essa abordagem não apenas otimiza o procedimento de mediação, mas também fortalece a cultura de resolução pacífica de conflitos no âmbito trabalhista, beneficiando todo o movimento sindical que envolve tanto os trabalhadores, quanto os empregadores, as empresas, os órgãos e entidades públicas, a sociedade brasileira como um todo.

Bibliografia

ADRI, Renata Porto e Flávia Corrêa Azeredo de Freitas. *Comediação Público-Privada: Fundamentos sob a Perspectiva Pragmática, Temas de Mediação e Arbitragem VII* Coordenado por Asdrubal Franco Nascimbeni, Maria Odete Duque Bertasi e Ricardo Borges Ranzolin – Porto Alegre: Lex, 200, pp. 101-124.

ALMEIDA, Tania. *Mediação de Conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes*. Coordenadoras Tania Almeida, Samantha Pelajo e Eva Jonathan – Salvador: Ed. JusPodivm, 2016.

_____. Almeida, Diogo e Paiva, Fernanda. *Princípios da Mediação*, p. 102.

ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação II: Novos Aportes*. Artigo A Busca do Consenso e a Consensualidade, Adri, Renata. São Paulo: Dash Editora, 2023, pp.152-158.

_____. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos/Tânia Almeida*. Apresentações de André Gomma de Azevedo, Fátima Nancy Andrighi, Ada Pellegrine Grinover, Juan Carlos Vezzulla, Samantha Pelajo, Joyce Rososchansky Markovits, Valeria Ferioli Lagrasta Luchiari. – São Paulo: Dash, 2014, p.37.

BRAGA NETO, Adolfo e SAMPAIO, Lia Regina, *O que é mediação de Conflitos*, Editora brasiliense. 1ª Ed. – 2007, pág.53.

BUSH, Robert A. Baruch; FOLGER, Joseph P. *The promise of mediation*. In Menkel-Meadow, Carrie J.; Love, Lela Porter; Schneider, Andrea Kupfer; Sternlight, Jean R. *Dispute Resolution: Beyond the Adversarial Model*. Nova York: AspenPublishers, 2005, p. 312.), Apud FALECK, Diego e Tartuce, Fernanda, *Introdução histórica e modelos de mediação*. <http://www.fernandatartuce.com.br/wp-content/uploads/2016/06/Introducao-historica-e-modelos-de-mediacao-Faleck-e-Tartuce.pdf>, Acessado em 28 de abril de 2018.

CEBOLA, Cátia Marques, *Regulamentar a Mediação um olhar sobre a nova Lei de Mediação em Portugal*, *Revista Brasileira de Direito*, 11(2): 53-65, jul.-dez. 2015 - ISSN 2238-0604 54.

DINIZ, Maria Helena. *Mediação e resolução de conflitos*. São Paulo: Saraiva, 2021.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões*. Tradução Ricardo Vasques Vieira. Rio de Janeiro: Solomon Editores, 2014.

MARIOTTI, Humberto. *Diálogo: um Método de Reflexão Conjunta*. Disponível em: <<http://www.teoriadacomplexidade.com.br/textos/dialogo/Dialogo-Metodo-de-Reflexao.pdf> > Acesso em 20 de março de 2015.

MATTOS, Ruy. *Programa de Desenvolvimento de Lideranças ministrado na Procuradoria da República em São Paulo no ano de 2016*, pela EMCo-Educação Corporativa, p.180.

PRETI, Dino. Diálogos na fala e na escrita. 2 ed. São Paulo: Humanitas, 2008.

RAINEY, Daniel. Envolvimento no Conflito e TIC: evolução e revolução. Revista Internacional de Resolução de Disputas Online de 2016 (3) 2.

SUSSKIND, Lawrence. A mediação na prática. New York: Oxford University Press, 2019.

A Abertura ou Introdução

Maria Aparecida Gugel

RESUMO: Apresenta-se o histórico e a justificativa para a elaboração, por meio do NUPIA-PGT, do protocolo de mediação do Ministério Público do Trabalho, observada a perspectiva de gênero, com ênfase na segunda fase que é a Abertura ou Introdução e seus critérios preponderantes.

PALAVRAS-CHAVE: Protocolo de Mediação. Abertura. Introdução.

ABSTRACT: The history and justification for the construction, by NUPIA-PGT, of the mediation protocol of the Public Ministry of Labor are presented, observing the gender perspective, with emphasis on the second phase, which is the Opening or Introduction and its preponderant criteria.

KEYWORDS: Mediation Protocol. Introduction.

Introdução

Tal como exposto durante o curso de formação sobre o Protocolo de Mediação do MPT Observada a Perspectiva de Gênero, pela Escola Superior do Ministério Público, neste artigo são registrados os passos e fundamentos institucionais considerados relevantes pelo Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA-PGT) para, a partir de standards internacionais, analisar os critérios a serem utilizados na fase de abertura ou introdução da mediação.

1. O Protocolo de Mediação do MPT Observada a Perspectiva de Gênero

O Ministério Público do Trabalho se apresenta para a sociedade com um modelo de mediação em que se mesclam os escopos dos modelos de Harvard (John M. Haynes) e Transformador (Joseph P. Folger) para a solução de conflitos e controvérsias.

De maneira propositiva e por meio de um protocolo tornado público, busca-se consolidar os parâmetros constitucionais dos direitos humanos fundamentais e coletivos de trabalhadoras e trabalhadores.

O protocolo de mediação do MPT atende a todas as diretrizes da mediação, destacando-se:

- a confidencialidade durante todo o procedimento da mediação;
- a imparcialidade ou neutralidade da pessoa que lidera a mediação quanto ao resultado e em relação às pessoas envolvidas e seus interesses;
- a desconstrução da autoridade ordinária do MPT por suas mediadoras e mediadores, em atenção ao princípio da autoridade das pessoas envolvidas;
- a obrigatória utilização da oralidade por meio de comunicação inclusiva, acessível, humanizada e não violenta;

• a possibilidade de tomada de decisão informada pelas pessoas interessadas a partir de uma escuta ativa acolhedora e empática, com técnicas e ferramentas de mediação adequadas para criar condições mediadoras e, se possível, com resultados efetivos.

O PROTOCOLO DE MEDIAÇÃO DO MPT, OBSERVADA A PERSPECTIVA DE GÊNERO foi constituído em etapas definidas em pré-mediação, introdução ou abertura, sessão conjunta, sessão privada, negociação, conclusão e acordo.

O instrumento foi moldado a partir de standard internacional do Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML), cedido institucionalmente após a formação do primeiro grupo de mediadoras e mediadores do MPT. Sua utilização é vinculada às membras e aos membros mediadores em todo o Brasil.

Foi considerado o sistema jurídico de proteção aos direitos humanos, e adotada a perspectiva de gênero na autocomposição do MPT, além de observada a transversalidade e a interseccionalidade de todas as políticas nacionais finalísticas e de gestão de pessoas internalizadas em portarias específicas.

Adotar a perspectiva de gênero na mediação envolveu a máxima compreensão da necessidade de aplicação dos direitos humanos fundados na equidade estabelecidas em normas internacionais e na Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, em especial, os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS8) de promover o crescimento econômico inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas as pessoas; (ODS5) de alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas e (ODS16) de promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis.

O protocolo externaliza que na autocomposição será levado em conta a existência de vulnerabilidade e de desigualdade estrutural e, a partir dos mecanismos de proteção de direitos e práticas internas, a mediadora, o mediador deve seguir condutas específicas, constituídas em etapas/fases que transcorrem desde a pré-mediação até a fase de conclusão. Essas condutas abordam, por exemplo, formas alternativas de tratamento, atenção diferenciada e diálogo intercultural quando na mediação estiverem presentes, por exemplo, pessoas indígenas interessadas ou, ainda, a proceder intervenções em caso de violência ou assédio durante a mediação. É o que está grafado nos itens 4.1-4.3:

4.1 A autocomposição na perspectiva de gênero exige da mediadora e do mediador observar se dentre as pessoas interessadas há mulheres em situação de vulnerabilidade ou pertencentes a grupos discriminados, exemplo de mulheres negra, quilombola, indígena, lésbica, transgênero, com deficiência, idosa, gestante, lactante, imigrantes entre outras;

4.2 Observar se a controvérsia trazida para a mediação envolve questões de desigualdade estrutural;

4.3 Ajustar a forma de tratamento, a linguagem e as abordagens em relação às mulheres presentes;

4.4 Identificar e intervir sempre que constatar situações de assédio ou violência em relação às mulheres presentes;

Há condutas específicas a serem seguidas pela mediadora e mediador em relação ao bem-estar de mulheres gestantes e lactantes, aplicada a interseccionalidade, com previsão de pausas durante o procedimento de mediação, além de disponibilização da sala de amamentação, que já compõem a política institucional de atenção à lactantes no MPT. O mesmo cuidado deve ser aplicado a pessoas transgêneros que necessitem utilizar banheiros, marcados com placas informativas de livre uso. Igualmente a possibilidade de pausa para que as pessoas que participam da mediação possam atender as responsabilidades e emergências familiares:

4.5 Perguntar se alguma das mulheres presentes estão com seus(suas) filhos(as) e se necessitam de apoio – exemplo da sala de amamentação, pausas para amamentar, pausa para a pessoa interessada atender responsabilidades familiares, telefonemas ou emergências;

...

4.7 Indicar o livre uso de banheiros por pessoas transgêneros, onde ocorre a autocomposição.

Relacionada à política institucional de acessibilidade aos espaços e à informação, o protocolo dirige atenção às condições de acessibilidade física/arquitetônica, de atitudes e de comunicação que impõem a realização das sessões de mediação em ambientes/salas acessíveis que gerem conforto, segurança e autonomia para pessoas com deficiência qualquer que seja a natureza da deficiência (física, sensorial, mental, intelectual).

Em relação ao sessões de mediação em ambiente virtual as regras de acessibilidade da comunicação, conforme exigido pela Lei Brasileira de Inclusão da Pessoa com Deficiência, devem estar presentes: legenda, audiodescrição e Língua Brasileira de Sinais (Libras):

4.6 Aferir se há acessibilidade no ambiente físico onde ocorre a autocomposição e se há acessibilidade na comunicação – exemplo intérprete Libras, audiodescrição e legendas.

2. A fase de Abertura ou Introdução da mediação

A fase de ABERTURA ou INTRODUÇÃO do protocolo tem como eixo preponderante estabelecer o relacionamento - *rapport* - entre todas as pessoas que participam da mediação: as pessoas interessadas na solução do conflito, o mediador, a mediadora. É o contato real, que pode ser presencial ou virtual, com o objetivo de estabelecer ligação e confiança entre as pessoas -quem conduz a mediação e as pessoas envolvidas, entre si – e, também, em relação ao procedimento de mediação.

Já na abertura devemos nos preocupar em esclarecer todos os princípios informadores da mediação e o próprio procedimento de mediação, como também as vantagens que a mediação pode proporcionar para as pessoas envolvidas. Além disso, é ponto indispensável esclarecer o papel da mediadora, do mediador, que na mediação ouve, apoia, auxilia (repetidamente por meio de resumos e reformulações) a compreensão dos fatos e encaminhamentos trazidos à mesa de diálogo.

É uma etapa fundamental para a compreensão das pessoas envolvidas quanto ao procedimento que se seguirá, o que exige do mediador, da mediadora, falas e apontamentos objetivos para acentuar os aspectos relacionados não só à sua condição mediadora, como também ao procedimento de mediação. Para tanto, a forma de comunicar esses objetivos deve ser coloquial, em linguagem simples e de fácil compreensão.

O Protocolo assim dispõe os critérios para as primeiras abordagens da Abertura:

- acolhimento das pessoas interessadas; criação de clima positivo; contato visual e igualitário; solicitar apresentações (ajustar a forma de chamamento –

Privilegiar a comunicação coloquial, acolhedora e empática para com as pessoas interessadas, saber seus nomes e como gostariam de ser chamadas. Lembrar que o apelido da pessoa pode trazer leveza para a relação que se está a estabelecer; propor e eliminar tratamentos como vossa senhoria, excelência, doutor, doutora também traz leveza e percepção de igualdade entre as pessoas. O clima positivo de uma mediação inicia-se pela quebra dessas barreiras de atitudes iniciais, sobretudo quanto à forma respeitosa dirigida às pessoas interessadas.

- explicar o papel do(a) mediador(a), lembrar que quem medeia não é o ponto focal da mediação – mediar é zelar para que as pessoas interessadas alcancem autonomia para decidir; explicar como é o procedimento –

Na sequência, à mediadora, ao mediador, cabe explicar os rumos do procedimento de mediação, que é realizado por meio de sessões/reuniões e segundo cada etapa/fase (pré-mediação; abertura ou introdução; sessão conjunta; sessão privada (cáucus); negociação; conclusão).

Destacar cada uma das fases com os seus elementos mais característicos. Por exemplo, o que se busca em uma sessão conjunta senão percepção dos interesses para a formação de uma agenda de negociação da fase seguinte.

É importante esclarecer a possibilidade de serem realizadas sessões privadas para melhor compreensão do objeto da mediação e/ou das pessoas interessadas. Essas hipóteses podem ocorrer quando verificada a inexistência de interação entre pessoas interessadas por conta de as relação interpessoais estarem rompidas; dificuldade de compreensão da extensão dos interesses em jogo; busca de informações com terceiros não interessados que possam auxiliar em questões mais complexas, exemplo de um(a) especialista de determinada área.

Mediador e mediadora devem, com a liderança do procedimento de mediação, lembrar que o ato de mediar exige escuta ativa atenta e afinada para poder identificar e reconhecer as diferenças culturais, econômicas e sociais entre as pessoas envolvidas, de modo a apoiar e propiciar o diálogo durante toda a mediação. Evitar interferir nas falas, interromper com colocações de aplicação da lei, de costumes, de práticas. Lembrar que mediar é escutar e dirigir o diálogo na perspectiva dos interesses comuns.

- explicar os princípios da mediação, em especial a confidencialidade -

Ao explicar os princípios informadores da mediação (imparcialidade ou neutralidade do(a) mediador(a), isonomia das partes, oralidade, informalidade, autonomia da vontade das partes, busca do consenso, confidencialidade e boa-fé), utilizar-se da linguagem simples, sem abstrações. Destacar os fundamentos da confidencialidade em todo o percurso. Explicar que as exceções à confidencialidade são consensuadas entre todas as pessoas participantes da mediação.

- explicar o princípio da autonomia e validar o poder de decidir das pessoas interessadas presentes;

Salientar que o objetivo a ser alcançado na mediação, baseando-se no princípio da autonomia e para além do resultado com ou sem solução da controvérsia, é a de fazer surgir as reais necessidades e, assim, a compreensão dos interesses de cada parte. A compreensão do próprio interesse, e do outro, leva a pessoa a tomar decisões efetivamente informadas.

- fazer pausas para verificar se existem questões e confirmar o que está sendo dito (de forma verbal e não-verbal) -

Será necessário sempre validar com as pessoas presentes na mediação o que ouviu e compreendeu sobre os interesses revelados. As perguntas abertas ou de aprofundamento contribuem para que a pessoa ao responder fique livre para narrar, discorrer o que pensa, acredita, sente e, ao mesmo tempo, detalhe os fatos e as emoções. Por exemplo: o que a leva a pensar ...?, o que espera da mediação ...?, quais são suas necessidades ...?.

- definir as diretivas de comunicação desejada entre as pessoas interessadas presentes -

Um critério de aspecto prático é, desde o início da mediação, como já explanado, a forma de tratamento respeitosa e recíproco. Será prudente definir se as pessoas interessadas e mediador, mediadora interagirão também fora da mesa de mediação, podendo ocorrer por meio de e-mail, mensagens de WhatsApp, mensagem oficial do NUPIA.

Para além disso, e em vista do princípio da confidencialidade, é relevante abordar sobre como se dará a veiculação (notícias e imagens) dos fatos, das falas e posturas, dos atos internos da mediação. Tudo deverá ser consensuado entre as pessoas envolvidas e o próprio órgão mediador que também se

submete ao pactuado. É prudente esclarecer o que e quando desejam haja veiculação de notícias.

- explicar o(s) objetivo(s) da sessão da mediação (escuta ativa, busca dos interesses, diálogo e acordo, se possível) –

É na abertura da mediação que se deve esclarecer às pessoas presentes sobre o objetivo que se quer alcançar, e que este depende basicamente dos laços de confiança que se formará por meio do diálogo. É fundamental que se transmita às pessoas envolvidas o passo a passo das diferentes fases que se seguirão, as quais devem ser minimamente esclarecidas (as sessões conjuntas, individuais, negociação e acordo), com destaque para seus pontos altos.

Explicar que a escuta ativa faz parte do diálogo que se estabelece na mediação e significa que mediadora e mediador e as pessoas interessadas precisam ouvir umas às outras, falar umas com as outras, de maneira cortes, respeitosa e empática para perceberem exatamente os pontos que estão sendo trazidos à mesa de mediação. Só desta maneira será possível destacar os pontos de convergência e divergência para a construção da agenda definidora da solução/acordo.

Esclarecer a rigidez do significado de posição que cada pessoa traz quando inicia a mediação em contrapartida à conquista da compreensão de interesse após os diálogos que se seguirão, que nada mais é que compreender o que cada pessoa pode transigir para se encontrar o consenso. Para tanto, também é importante explicar por que serão feitas perguntas pela mediadora, mediador. Diferentemente do processo investigatório ou judicial, as perguntas realizadas no procedimento de mediação têm as funções de ajudar a delimitar e, ao mesmo tempo, hierarquizar as prioridades desses interesses postos à futura etapa de negociação.

Na maioria das vezes as expectativas com um determinado resultado são altas e um acordo quase sempre é super dimensionado, idealizado. Porém, a realidade se mostra diversa e essas percepções precisam ser alertadas desde a fase da Abertura. Um acordo desejável é aquele que traz ganhos mútuos, em que houve cooperação e confiança para a sua construção. Pode ocorrer a inexistência de acordo formal, somente esclarecimentos sobre as práticas, abertura de canal de comunicação entre si, o que também é possível ser considerado um ganho. Essas questões precisam ser informadas.

- fixar os combinados: respeito à fala, protagonismo das pessoas interessadas, isonomia e participação técnica da(o) Advogada(o) –

A fixação de combinados quanto à fala, resguarda o protagonismo das pessoas interessadas, pois é a marca fundamental da mediação em vista do princípio da autonomia das partes. Também garante a isonomia de participação entre as pessoas presentes à mediação.

O derradeiro critério está relacionado à participação técnica da(o) advogada(o), sendo importante esclarecer que não há restrição à sua participação em mediações realizadas no MPT. O que se deseja é a participação direta das pessoas envolvidas no conflito.

A pessoa interessada que vem acompanhada de advogada(o) em uma sessão de mediação quer se sentir segura com os aconselhamentos, o que é compreensível. Assim, é produtora estabelecer em qual ou quais situações de atendimento ao cliente lhe será oportunizada a fala e a colaboração. Destaque-se que a colaboração do(a) advogado(a) será de grande valia no momento de pensar e criar as cláusulas de compromisso, por exemplo.

3. Conclusões

1º O PROTOCOLO DE MEDIAÇÃO DO MPT, OBSERVADA A PERSPECTIVA DE GÊNERO é constituído em etapas definidas de pré-mediação, introdução ou abertura, sessão conjunta, sessão privada, negociação, conclusão e acordo. Foi moldado em standard internacional do Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML) e deve ser observado por membras e membros mediadores, em todo o Brasil, durante todo o procedimento de mediação.

Considera a transversalidade e a interseccionalidade de suas políticas nacionais finalísticas e de gestão para adotar a perspectiva de gênero na autocomposição do MPT que envolve a máxima compreensão da necessidade de aplicação dos direitos humanos fundados na equidade observadas as convenções internacionais, Constituição da República, leis vigentes e Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas.

2º A fase inicial da mediação é a ABERTURA ou INTRODUÇÃO, ocasião em que se estabelece o relacionamento - *rapport* - entre as pessoas interessadas na solução da controvérsia, e o mediador, a mediadora, para criar uma ligação de confiança entre si e com o procedimento de mediação. É composto de critérios que devem ser destacados durante essa fase.

A Sessão Conjunta

Augusto Grieco Sant'Anna Meirinho

RESUMO: O artigo tem como objeto analisar uma das fases do Protocolo de Mediação Observada a Perspectiva de Gênero do Ministério Público do Trabalho. Centra-se na sessão conjunta do Protocolo com a apresentação do seu eixo, objetivo e critérios. Destaca-se a escuta ativa e recíproca e a construção da agenda. Ressalta a necessidade de se buscar a excelência na prestação dos serviços de mediação oferecidos pelo Ministério Público do Trabalho por intermédio dos parâmetros estabelecidos pelo NUPIA-PGT como órgão de implantação da política autocompositiva na instituição.

Palavras-Chave: protocolo de mediação, sessão conjunta, escuta ativa, construção da agenda

ABSTRACT: The paper aims to analyses one of the phases of the Protocol for Mediation with a Gender Perspective of the Labour Prosecutor's Office. It centers on the joint session of the Protocol with the presentation of its axis, objective and criteria. Active and reciprocal listening and agenda-building are emphasized. It highlights the need to seek excellence in the provision of mediation services offered by the Labour Public Prosecutor's Office through the parameters established by NUPIA-PGT as the body that implements the self-compositional policy in the institution.

Keywords: mediation protocol, joint session, active listening, agenda building.

Introdução

O Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição, identificado pela sigla NUPIA, do Ministério Público do Trabalho, designado pela Portaria nº 1813, de 28 de outubro de 2019, tem as suas atribuições estabelecidas na Resolução do Conselho Superior do MPT nº 157, de 28 de agosto de 2018.

Este ato normativo do CSMPT institui o NUPIA e define as diretrizes para a implementação da Política Nacional de Autocomposição no âmbito do Ministério Público do Trabalho, em conformidade com a Resolução do Conselho Nacional do Ministério Público nº 118, de 1º de dezembro de 2014, que, por sua vez, dispõe sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público.

A instituição do NUPIA pela Procuradoria-Geral do Trabalho, inserido neste movimento mais amplo de acesso à ordem jurídica justa, tem a finalidade de assegurar a promoção da justiça e a máxima efetividade dos direitos e interesses que envolvem a atuação do Parquet Laboral.

No processo de aperfeiçoamento das mediadoras e dos mediadores, Membras, Membros, servidoras e servidores, a Procuradoria-Geral do Trabalho, por intermédio da direção superior do NUPIA-PGT, vem incentivando a capacitação e a qualificação de seus integrantes, de forma a entregar à sociedade uma mediação de excelência.

Inserido nesse contexto, o NUPIA-PGT, a partir das experiências construtivas com a interlocução com o Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML), desenvolveu o seu Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero.

O presente artigo tem como objeto a apresentação de uma das etapas do Protocolo de Mediação do MPT, qual seja, a sessão conjunta com os mediandos.

Propõe-se apresentar a sessão conjunta em duas partes.

A primeira parte se propõe a fazer algumas considerações sobre a importância da adoção, pelo NUPIA-PGT, do Protocolo de Mediação sob a Perspectiva de Gênero para a atuação do Ministério Público do Trabalho como órgão mediador de excelência. Mesmo que resumidamente, será apresentada a estrutura da mediação, segundo o protocolo, bem como a visão do CSMPT e do NUPIA-PGT sobre a essencialidade da qualificação dos integrantes dos núcleos especializados em mediação.

A segunda parte é centrada na sessão conjunta, com a apresentação de seu eixo constituído pela declaração objetiva dos fatos pelas partes interessadas. Nesta parte também será realizado o papel do(a) mediador(a) de viabilizar a escuta ativa e recíproca, com a finalidade de se construir a agenda para a continuidade do procedimento de mediação.

O estudo, ao final, realça o trabalho executado pelo NUPIA-PGT no aperfeiçoamento dos instrumentos de mediação a serem utilizados pelos mediadores e mediadoras ministeriais com o objetivo de entregar à sociedade mais um serviço de excelência executado pelo Ministério Público do Trabalho também na seara autocompositiva.

1. O Protocolo de Mediação do Ministério Público do Trabalho

A Resolução nº 157/2018 do Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho, que institui o Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição, define as diretrizes para a implementação da Política Nacional de Autocomposição no âmbito do Ministério Público do Trabalho.

A referida Resolução do CSMPT considera, entre outros aspectos, ser imprescindível estimular, apoiar e difundir a sistematização e o aprimoramento das práticas já adotadas pela Instituição Ministerial, ressaltando a necessidade de uma cultura que priorize o diálogo e o consenso na resolução dos conflitos, controvérsias e problemas no âmbito do Ministério Público.

Esse estímulo tem previsão expressa no Código de Processo Civil de 2015, como se depreende do disposto em § 3º do art. 3º. A mediação, ao lado de outros métodos de solução consensual dos conflitos, deve ser estimulada pelos atores jurídicos, o que abrange, por óbvio, o Ministério Público.

Como o diploma processual civil deixa evidente, a mediação pode se dar, inclusive, no curso do processo

judicial, o que ressalta ser um instrumento de acesso à justiça também na esfera extrajudicial.

Como atividade natural do Ministério Público do Trabalho, estando presente na gênese da instituição, a mediação extrajudicial realizada pelo Parquet Laboral demanda a utilização dos instrumentos apropriados pelas mediadoras e mediadores ministeriais.

Deve-se ter a consciência que a mediação, como técnica, não comporta improvisos e confusão de papéis por quem se propõe a mediar conflitos submetidos ao MPT.

Nos termos do art. 3º da Resolução nº 157/2018 do CSMPT, compete ao NUPIA-PGT, entre outras atribuições, elaborar roteiros procedimentais específicos relativos aos procedimentos autocompositivos, notadamente ao procedimento de mediação e conciliação, divulgar as boas práticas, metodologias aplicadas ou desenvolvidas na solução extrajudicial de conflitos.

O Protocolo de Mediação do Ministério Público do Trabalho, adotado pelo NUPIA-PGT, contempla esta atribuição estabelecida pelo CSMPT.

Apenas para registro, conforme previsto no parágrafo único do art. 1º da Lei nº 13.140/2015, mediação é a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

Também deve ser destacada a Agenda 2030 da Organização das Nações Unidas, na medida em que o Ministério Público do Trabalho (Em 19 de agosto de 2019, foi firmado pelo Conselho Nacional de Justiça, pelo Conselho Nacional do Ministério Público e pela Organização das Nações Unidas, o Pacto pela Implementação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Agenda 2030 no Poder Judiciário e Ministério Público) tem um compromisso institucional na implantação dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável. Destaco o ODS 16 que trata da promoção de sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionando o acesso à justiça para todos e a construção de instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis. A mediação certamente está inserida no âmbito da Agenda 2030 da ONU.

O art. 6º da Resolução CSMPT nº 157/2018 prescreve que a atuação em autocomposição no Ministério Público do Trabalho consiste em negociação, mediação e conciliação, cabendo ao(à) membro(a) observar o seguinte:

- I – a negociação para as controvérsias ou os conflitos em que é possível atuar como parte na defesa de direitos e interesses da sociedade;
- II – a mediação para auxiliar e estimular as partes a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia;
- III - a conciliação para a solução de controvérsias, com apresentação de proposta de soluções do conflito.

A mediação tem a peculiaridade de colocar o mediador e a mediadora em uma posição de facilitador da solução dialógica construída pelos próprios interessados. Esta característica da mediação é essencial e

deve ser observada por quem assume tal papel autocompositivo.

Torna-se ainda mais relevante em uma instituição como o Ministério Público do Trabalho que, a partir da promulgação da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, assumiu a tutela ativa dos direitos fundamentais no âmbito das relações de trabalho.

Como o principal instrumento extrajudicial de atuação do MPT é o inquérito civil, com as suas dinâmicas e os seus princípios próprios, é fundamental que o mediador e a mediadora ministeriais observem os princípios e dominem as técnicas da mediação, de forma a não frustrarem o diálogo entre os sujeitos mediados.

Sendo a mediação, por definição, o procedimento por intermédio do qual um terceiro imparcial aos interesses das partes em conflito busca auxiliá-las, aproximar as respectivas vontades e estimulá-las à composição formada diretamente por elas, é fundamental que o mediador ministerial consiga se enxergar nesse papel de catalizador do diálogo, evitando assumir a posição tradicional de agente com prerrogativas de poder.

Muito se fala da necessidade de uma ‘mudança de chave’ ou de uma “troca de chapéus” para que a função mediadora no âmbito do Ministério Público do Trabalho possa ser exitosa para a sociedade.

Trata-se de uma das maiores dificuldades que se apresenta ao mediador ministerial, acostumado com uma posição sobranceira de poder sobre as partes que normalmente se relacionam com o Ministério Público do Trabalho, sobretudo nos procedimentos investigatórios.

Importante que o MPT reconheça as dificuldades impostas pela mediação, inclusive a necessidade de aperfeiçoamento institucional nesta seara que se apresenta como desafio para a sociedade centrada em um modelo adversarial. Vale a pena trazer as ponderações de Danielle de Guimarães Germano Arlé (2020, p. 81), Membro do Ministério Público do Estado de Minas Gerais.

Costuma-se apontar a ausência de conhecimento teórico e prático dos componentes do Ministério Público brasileiro como obstáculo para atuar na aplicação de métodos não-judiciais de intervenção em conflitos. Não se desconhece esta dificuldade, é claro. Ao contrário, acredita-se que reconhecer uma dificuldade é o primeiro passo para superá-la.

Para a necessária mudança de perspectiva, além da qualificação dos mediadores e das mediadoras ministeriais, é fundamental que os instrumentos procedimentais sejam adequados.

Deve-se ficar bem claro que a natureza e os regramentos próprios da mediação para auxiliar e apoiar a tomada de decisão das partes para resolver os seus conflitos não se confundem com as atividades tradicionalmente desenvolvidas pelo Ministério Público do Trabalho como órgão agente, promocional ou perante o Poder Judiciário, inclusive na qualidade de fiscal da ordem jurídica.

Neste processo evolutivo, o NUPIA-PGT exerce um papel preponderante de aperfeiçoamento institucional, sendo a adoção do Protocolo de Mediação do MPT uma de suas realizações mais evidente.

O Protocolo observa todos os objetivos estratégicos institucionais do MPT e prevê a adoção de ritos e procedimentos a serem seguidos para que, por meio do diálogo e com base na comunicação acessível, inclusiva e não violenta, busque-se a resolução de conflitos e controvérsias de forma extrajudicial.

O Protocolo de Mediação do MPT é orientado pelos princípios listados no art. 7º da Resolução nº 157/2019 do CSMPT: I - imparcialidade do(a) mediador(a); II - isonomia das partes; III - oralidade; IV - informalidade; V - autonomia da vontade das partes; VI - busca do consenso; VII - confidencialidade; e VIII - boa-fé. Os mesmos princípios são encontrados no artigo 2º da Lei de Mediação.

Com base no modelo e standards internacionais do ICFML, Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos. Para o cumprimento das normas internas para a implementação da Política Nacional de Autocomposição no Ministério Público do Trabalho, em 2023, buscou-se a formação e capacitação de integrantes do NUPIA-MPT, por intermédio da Certificação Internacional em Mediação e Negociação do ICFML. Com o reconhecimento da excelência de seus procedimentos, o NUPIA-PGT tem se inspirado no modelo adotado pelo ICFML como paradigma.

Eva Jonathan e Rafael Alves de Almeida (2019, p. 238) observam que, “não obstante a flexibilidade inerente ao processo e a possibilidade de diferentes abordagens, há certa tendência de se adotarem práticas similares dividindo-se o processo de mediação em fases sequenciais (estágios), cada uma com práticas direcionadas a fins específicos”. Pensamos que o Protocolo desenvolvido e adotado pelo NUPIA-PGT foi estabelecido sob alicerces teóricos robustos de práticas consagradas por uma instituição reconhecida internacionalmente, qual seja, o ICFML.

O Protocolo de Mediação MPT estabelece como rito a ser adotado as fases de:

- I - Pré-mediação
- II - Abertura ou Introdução
- III - Sessão Conjunta
- IV - Sessão Privada (Caucus)
- V - Negociação
- VI - Conclusão

Cada uma destas fases do Protocolo foi construída sob três perspectivas, identificadas claramente: eixo, objetivos e critérios. Na parte que se segue, quando da análise da sessão conjunta, serão apresentadas estas perspectivas.

Por sua vez, a Coordenação Nacional do NUPIA, junto com os integrantes do NUPIA-PGT, decidiu que o Protocolo de Mediação do MPT seria desenvolvido observando a perspectiva de gênero.

Importante ressaltar, ainda, que em todos os procedimentos administrativos do NUPIA, no âmbito do Ministério Público do Trabalho, devem ser observados os princípios e parâmetros da Política Nacional de Equidade, aplicando-se as lentes de gênero para que a mediação, a conciliação e a negociação ocorram sob a perspectiva de gênero.

A autocomposição na perspectiva de gênero exige que a mediadora e o mediador observem se dentre as partes interessadas há mulheres em situação de vulnerabilidade ou pertencentes a grupos discriminados, exemplo de mulheres negra, quilombola, indígena, lésbica, transgênero, com deficiência, idosa, gestante, lactante, entre outras.

O potencial emancipatório de grupos vulneráveis pelo reconhecimento de seus protagonismos sociais deve ser estimulado pelo Parquet Laboral também em sua atividade mediadora. Como observa Clarissa Valadares Chaves (2022, p. 81), a cultura da paz, cujo escopo é o empoderamento dos sujeitos envolvidos em um conflito, vai ao encontro da construção de um novo paradigma de respeito ao próximo e aos direitos.

Recebidos os procedimentos de mediação, observado o rito procedimental previsto no Protocolo de Mediação do MPT, sob a perspectiva de gênero, aplicada na atividade finalística de autocomposição, o órgão mediador deve estar atento a algumas práticas indicadas no protocolo, dentre outras, para garantia da adoção da política de equidade pretendida:

4. Em todos os procedimentos administrativos do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição devem ser também observados os princípios e parâmetros da Política Nacional de Equidade, aplicando-se as lentes de gênero para que a mediação, a conciliação e a negociação ocorram sob a perspectiva de gênero, dentre outras:

4.1 A autocomposição na perspectiva de gênero exige da mediadora e do mediador observar se dentre as pessoas interessadas há mulheres em situação de vulnerabilidade ou pertencentes a grupos discriminados, exemplo de mulheres negra, quilombola, indígena, lésbica, transgênero, com deficiência, idosa, gestante, lactante, imigrantes entre outras;

4.2 Observar se a controvérsia trazida para a mediação envolve questões de desigualdade estrutural;

4.3 Ajustar a forma de tratamento, a linguagem e as abordagens em relação às mulheres presentes;

4.4 Identificar e intervir sempre que constatar situações de assédio ou violência em relação às mulheres presentes;

4.5 Perguntar se alguma das mulheres presentes está com seus(suas) filhos(as) e se necessita de apoio – exemplo da sala de amamentação, pausas para amamentar, pausa para a pessoa interessada atender responsabilidades familiares, telefonemas ou emergências;

4.6 Aferir se há acessibilidade no ambiente físico onde ocorre a autocomposição e se há acessibilidade na comunicação – exemplo intérprete Libras, audiodescrição e legendas.

4.7 Indicar o livre uso de banheiros por pessoas transgêneros, onde ocorre a autocomposição.

Na verdade, a observância da perspectiva de gênero não é novidade no âmbito do Ministério Público do

Trabalho, na medida em que a instituição já vem realizando diversas iniciativas em sua atuação finalística e administrativa de forma a contemplar esta política.

O CSMPT aponta a essencialidade de qualificação prévia para a atuação como mediadores e mediadoras, o que foi expressamente disposto no art. 5º, § 3º, da Resolução nº 157/2018. No Ministério Público do Trabalho, portanto, é requisito para integrar o NUPIA a prévia capacitação em cursos específicos reconhecidos pelo NUPIA-MPT.

Para a mediação ser exitosa é fundamental que as mediadoras e os mediadores estudem, pratiquem e incorporem os princípios e técnicas da mediação. Logicamente, neste processo contínuo de aperfeiçoamento, entender as etapas da mediação estabelecidas no Protocolo de Mediação do MPT, em sua concepção holística, revela-se essencial para o sucesso da atividade mediadora do Parquet Laboral.

A evidência desse entendimento é a intenção de se realizar encontros locais pelo NUPIA-PGT para dialogar com os NUPIAS Regionais e com a sociedade, sendo o primeiro realizado na Procuradora Regional da 15ª Região (Notícia divulgada na Edição nº 13, de 15 de abril de 2024, do Boletim Informativo do NUPIA-PGT):

O Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA) está promovendo encontros regionais com o objetivo de esclarecer, internamente e para a sociedade, sobre a atuação do núcleo, além de apresentar o Protocolo de Mediação, documento com orientações de boas práticas em mediação. O primeiro encontro foi realizado no dia 15 de março, em Campinas, e contou com a participação presencial e virtual de representantes da magistratura, da advocacia trabalhista, sindicatos, entidades de classe, organizações da sociedade civil e órgãos públicos. Durante a abertura do evento, realizado na sede da PRT15, a coordenadora nacional do NUPIA e vice-procuradora-geral do MPT, Maria Aparecida Gugel, destacou que o papel do MPT na mediação afasta o(a) procurador(a) do perfil inquisitório. “Os membros, as membras do NUPIA serão os auxiliares das partes, seus apoiadores para encontrar os seus interesses. Afinal, uma controvérsia, quando trazida, vem munida de interesses que são aparentemente antagônicos. Somos indutores de uma política que busca que os senhores e as senhoras encontrem a solução para sua controvérsia”, explicou. O evento apresentou, pela primeira vez, o Protocolo de Mediação elaborado pelo NUPIA, promovendo também uma reunião com procuradores(as) e servidores(as), com a finalidade de capacitar o público interno do MPT sobre a sua aplicação, incentivando a sua prática na atuação finalística institucional.

A seguir, centra-se na sessão conjunta do Protocolo de Mediação, conforme idealizado pelo NUPIA-PGT.

3. A Sessão Conjunta na Mediação no Âmbito do Ministério Público do Trabalho.

Observadas as duas primeiras fases do Protocolo de Mediação, a fase da pré-mediação e a fase de abertura, o(a) mediador(a) passa à sessão conjunta.

A sessão conjunta é a fase na qual o órgão mediador escuta os interessados mediandos, sendo que para o seu sucesso, bem como das fases subsequentes, é fundamental que as duas primeiras etapas da

mediação sejam observadas com rigor procedimental.

Anoto que não existem atalhos no Protocolo de Mediação do Ministério Público do Trabalho, sendo o cumprimento de cada fase essencial para a condução da seguinte. Importante ter em mente que a divisão fásica do protocolo não significa rigidez que obstaculize a adaptação, pelo(a) mediador(a), do procedimento quando as condições circunstanciais do caso concreto recomendem uma condução plástica.

Como visto anteriormente, na fase da pré-mediação se estabelecerá a conexão, confiança e credibilidade do procedimento de mediação a ser realizado pelo Ministério Público do Trabalho. O eixo é centrado na implementação da política nacional de mediação do MPT.

Na fase de introdução, em que se abre o procedimento na presença dos mediandos, fomenta-se a confiança no(a) mediador(a) e no próprio procedimento a cargo do MPT. O eixo desta fase é o relacionamento.

A fase da sessão conjunta tem como objetivo promover a escuta ativa e recíproca, por meio do uso de técnicas diversas como a declaração objetiva dos fatos pelas pessoas interessadas, resumo das falas, reformulação dos tópicos de forma neutra, integrando-se o conteúdo e os sentimentos, identificando-se as preocupações, apresentando-se interesses mútuos, e organizando-se os problemas por ordem de prioridade, para definição da agenda, sempre com máxima objetividade.

O eixo desta fase é a declaração objetiva dos fatos pelos sujeitos mediandos na presença do(a) mediador(a) ministerial.

Deve-se anotar que não é o momento de aprofundar as questões. O aprofundamento das questões pelos participantes da mediação, neste momento inicial, pode alavancar o conflito e realçar o antagonismo subjacente na controvérsia. Eventual escalonamento do conflito tem o efeito de criar barreiras ao diálogo, comprometendo a autocomposição.

Por mais que o(a) mediador(a) se prepare para a mediação, o que se revela essencial, estudando as peças trazidas com o requerimento formulado, fazendo uma busca ativa nos sistemas ministeriais e na rede mundial de computadores (internet), e até mesmo nas redes sociais, para obter mais informações sobre o contexto, ainda assim não terá o domínio pleno da controvérsia submetida ao Ministério Público do Trabalho.

O conhecimento mais aprofundado e amplo da controvérsia a ser mediada começará a ser construído na sessão conjunta, com uma escuta qualificada.

O risco do afloramento de tensões, muitas vezes já existentes entre os sujeitos que participam do procedimento, pode criar barreiras de difícil superação nas fases posteriores da mediação, tornando

mais dificultosa a tarefa do(a) mediador(a) em criar um ambiente propício ao diálogo.

A sessão conjunta é o momento de declaração inicial dos participantes mediandos, os quais terão a oportunidade de trazerem as suas informações acerca da controvérsia vivenciada entre os mesmos.

Mesmo que os participantes afirmem que os fatos já se encontram descritos nas peças escritas apresentadas nos autos da mediação, a manifestação oral na sessão conjunta deve ser estimulada pelo(a) mediador(a). Afinal, um dos princípios basilares da mediação é a oralidade (art. 2º, inciso III, da Lei nº 13.140/2015 c/c art. 7º, inciso III, da Resolução nº 157/2018 do CSMPT).

Trata-se de um momento chave na mediação. Todas as pessoas presentes, partes mediandas, eventuais advogados / advogadas, mediadores / mediadoras, bem como os auxiliares ministeriais, devem proporcionar um ambiente comunicacional acolhedor, inclusivo e equilibrado.

Neste sentido, outro princípio que deve ser observado é o da informalidade, também previsto na Lei de Mediação (art. 2º, inciso IV) e na Resolução do CSMPT que define as diretrizes para a implementação da Política Nacional de Autocomposição no âmbito do MPT (art. 7º, inciso IV).

Outro ponto que deve ser observado pelo NUPIA Regional é o ambiente em que ocorrem as sessões de mediação. Um ambiente acolhedor é fundamental. Sendo possível o estabelecimento de uma sala exclusiva para as sessões de mediação, deve-se pensar em um layout que contribua com a comunicação inclusiva, participativa e equilibrada.

Começa-se com as disposições do mobiliário, preferencialmente uma mesa redonda, onde os participantes não serão colocados em posição antagônica, com o(a) mediador(a) em posição de destaque, refletindo autoridade, como ocorre em uma mesa tradicional de audiência.

Deve-se prever o número de participantes de forma a haver cadeiras suficientes para todos, além da disponibilização de papel, caneta, uma calculadora, entre outros acessórios de escritório.

Além disso, um cuidado especial com o ambiente em termos de limpeza, iluminação e temperatura. Por fim, algumas amenidades também devem ser disponibilizadas na sessão de mediação, tais como água, café, chá, suco, biscoitos, etc.. Sobre o oferecimento de suco, a Juíza Aline Tomás recebeu um prêmio do Conselho Nacional de Justiça, em 2020, pela implantação do projeto “Acordos Após Ingestão de Dextrose / Glicose Observados em Conciliações Judiciais (processuais) e Extra-Judiciais (pré-processuais)”. Segundo a reportagem publicada no site “Direito News”, o projeto nasceu da dissertação de mestrado da magistrada, apresentado em 2019 na Universidade Federal de Goiás (UFG) com o tema “Projeto Regulatório em Política Pública Conciliatória: pesquisa empírica sobre os efeitos da ingestão de glicose nos acordos das varas de família de Anápolis entre abril e dezembro de 2019”. A proposta da pesquisa era a análise do resultado em termos de acordos entre as partes que haviam tomado suco de uva e

aquelas que não tinham consumido a bebida. Os que optaram por beber do suco oferecido naquela vara chegaram ao índice de 76% de realização de acordos, elevando para 31,03% o índice de conciliação da 2ª Vara de Família de Anápolis. (Disponível em <https://www.direitonews.com.br/2020/02/juiza-premio-suco-uva-conciliacao-direito.html> , Acesso: 25 set. 2024).

Pensamos que estes cuidados, em verdade, constituem-se em investimento em prol de uma mediação exitosa, com o estabelecimento de um ambiente propício à solução dialógica.

Na sessão conjunta, em observância ao objetivo desta fase do protocolo de mediação, o(a) mediador(a) deve se concentrar na escuta ativa durante cada declaração das pessoas.

Escuta ativa é ferramenta do(a) mediador(a) como bem assinala Renata Porto Adri. Na mediação, explica a autora, “a escuta ativa é ferramenta essencial, para a retomada do diálogo, equivalendo à escuta inclusiva, que considera o ponto de vista do interlocutor e demonstra a boa fé na construção do consenso” (Adri, 2022, p. 308).

Tania Almeida (2014, p. 66), que já participou de atividades desenvolvidas pelo NUPIA-PGT, em sua obra de referência “Caixa de Ferramentas em Mediação”, explica que a escuta ativa se apoia em um tripé composto pela legitimação, pelo balanceamento e por perguntas e tem por objetivos:

(i) oferecer uma qualidade de interlocução cujo acolhimento possibilite que as pessoas se sintam legitimadas em seus aportes e participação; (ii) conferir equilíbrio entre dar voz e vez aos integrantes da conversa e viabilizar uma escuta que inclua o ponto de vista do outro; (iii) oferecer perguntas que gerem informação, propiciem progresso e movimento ao processo de Mediação.

Percebe-se que na escuta ativa o mediador não se coloca apenas na posição de ouvinte privilegiado da narrativa dos sujeitos mediandos. Ele deve ser um ouvinte qualificado de forma a legitimar equilibradamente o que as pessoas estão narrando pessoalmente em primeiro plano.

Com a escuta ativa, o mediador deve buscar o acolhimento dos mediandos pela validação dos respectivos discursos.

Na escuta ativa, segundo Fabiana Marion Spengler (2021, p. 65), “o ouvinte busca compreender e se comunicar acerca do sentido e o motivo de mensagens verbais e não verbais (postura corporal), percebendo assim informações ocultas contidas na comunicação”.

Segundo a autora, e com ela concordamos, ouvir bem é uma habilidade importante que o mediador deve desenvolver, devendo ouvir mais no lugar de aconselhar e escutar mais do que falar (Spengler (2021, p. 65).

Como se percebe, a escuta ativa envolve o domínio pelo(a) mediador(a) de um conjunto de habilidades ao lado da capacidade de ouvir o outro. Assim, deve o(a) mediador(a) aprender a “ler” e interpretar os sinais sutis das falas das partes, as posturas corporais e o que elas indicam. O(a) mediador(a) também deve aprender autocontrole, ou seja, controlar a própria resposta emocional ao que as partes estão falando.

Por intermédio da linguagem verbal e da linguagem não-verbal, o mediador deve estimular os mediandos a se perceberem reciprocamente nas narrativas postas.

Também é importante destacar que a escuta ativa, como o próprio nome indica, não significa uma escuta inerte do mediador ou da mediadora. Obviamente, ouvir atentamente os sujeitos mediandos é tarefa do sujeito mediador.

Quando as partes expõem as suas questões para os presentes na sessão conjunta, estes são os ouvintes de suas falas. Devem ser mais que meros ouvintes. Devem ser ‘escutadores’ ativos.

Como um dos objetivos da sessão conjunta é a construção da agenda, a escuta ativa deve ensejar a participação do mediador no diálogo. Como explica Tania Almeida (2014, p. 240), “a postura participativa diz respeito ao nível de proatividade (no sentido de protagonismo) que um ouvinte consiga oferecer durante o ato de escutar”.

O praticante da escuta ativa deve demonstrar interesse pelo que diz seu interlocutor, de forma a lhe possibilitar um sentimento de legitimidade como autor de uma fala e de um conteúdo expresso oralmente. O interlocutor precisa perceber que há interesse por sua narrativa e pelo tema que aborda (Almeida, 2014, p. 240).

O(a) mediador(a) tem a tarefa de estimular que cada parte medianda fale sobre a controvérsia que levou ao requerimento de mediação. A fala das partes é inerente à fase ora analisada, portanto, etapa essencial do procedimento de mediação.

Ao mediador, por intermédio da escuta ativa, cabe desenhar um quadro amplo do conflito, compreendendo as posições, identificando os interesses e as necessidades de cada sujeito.

Como a escuta ativa contribui para a construção de uma ponte de confiança entre os sujeitos e o(a) mediador(a), as barreiras anteriormente existentes vão sendo enfraquecidas.

Com a escuta ativa, os ruídos comunicacionais entre as partes, que as impediam de escutar o outro, vão sendo superados, abrindo caminho para o entendimento da posição do outro interlocutor, o que pode levar a um verdadeiro interesse na narrativa alheia.

Após as primeiras falas, muitas vezes as partes tendem a se engajar num debate de réplicas e trélicas tal qual os debates característicos dos processos heterocompositivos. O resumo, neste momento, antes de respostas das partes e perguntas de esclarecimentos, tem o papel importante de marcar a lógica colaborativa e a escuta compreensiva que deve nortear o processo autocompositivo. É uma excelente ferramenta de compreensão e reenquadramento das questões, num primeiro momento trazidas como antagônicas e polarizadas que, por meio do resumo contextualizado, são vistas numa perspectiva conciliatória. Para isto, o resumo deve excluir as linguagens polarizadoras e acusatórias, trazendo compreensão e visão conjunta das questões, interesses e sentimentos de todas as partes (Ripoli, 2021, p. 34).

A mediação viabiliza uma escuta diferente, dando voz e tratamento igualitário para todos os envolvidos, o que faz com que possam fazer um acordo com tranquilidade.

Renata Porto Adri (2021, p. 34) observa que o(a) mediador(a) deve formular perguntas sistêmicas e reflexivas aos mediandos para identificação das preocupações e questões de cada parte, bem como os interesses mútuos que podem existir na relação intersubjetiva.

As perguntas sistêmicas (busca a identificação da relação entre os fatos e sua origem) e as perguntas reflexivas (promove o pensamento reflexivo que analisa as consequências das ações) são recursos técnicos importantes na condução da mediação.

Assim, com o emprego das técnicas comunicacionais adequadas, o(a) mediador(a) vai mapeando o terreno do conflito existente entre as partes, identificando os pontos principais da controvérsia e, sobretudo, formando um dossiê a ser utilizado nas sessões privadas.

A fase da sessão conjunta também deve buscar o estabelecimento da agenda. Para esta construção, o(a) mediador(a) vai conduzindo a escuta por intermédio do resumo das falas das partes e a reformulação dos tópicos de forma neutra, integrando o conteúdo e os sentimentos que vão sendo revelados nas falas.

A agenda, que é a definição da pauta de trabalho, é estabelecida a partir da escuta ativa durante os relatos das partes.

Os objetivos do estabelecimento da agenda são, basicamente, tornar explícitos e claros os temas que serão abordados na mediação e agrupar os diferentes assuntos e organizar a ordem de abordagem para identificação dos interesses, geração de opções e decisão.

Cabe ao mediador ou à mediadora verificar com as partes, nesse processo comunicacional dialógico, se as falas estão conforme a intensão de cada uma delas, o que implica, também, a organização por ordem de prioridades dos tópicos.

Também é fundamental deixar consignado para as partes mediandas que agenda é plástica, ou seja,

a ordem de apreciação dos tópicos pode ser modificada consensualmente ou quando for apropriada para a fluidez das negociações.

Os tópicos da agenda podem ser analisados em uma única sessão ou em sessões subsequentes, a depender da complexidade da controvérsia submetida para a mediação.

O papel do mediador é de um agente facilitador do diálogo entre os interessados que buscam a mediação, promovendo a aproximação e o empoderamento dos sujeitos mediandos.

Importante destacar que esse papel de viabilizador do diálogo intersubjetivo não significa que o mediador seja um sujeito passivo, um observador asséptico alheio às necessidades dos interessados.

A participação do mediador requer a utilização de técnicas ativas no sentido de viabilizar o diálogo e a solução consensual entre os interessados na solução mediada. Esse aspecto é um importante diferencial dos outros meios autônomos de resolução de controvérsias, quais sejam, a conciliação e a negociação.

Por esta razão é que a qualificação e capacitação das mediadoras e mediadores pelo NUPIA-PGT é tão relevante para a atuação exitosa do MPT também nesta seara compositiva.

Fernanda Tartuce (2015, p. 271) observa que o papel do mediador é facilitar o diálogo para que os envolvidos na controvérsia possam protagonizar a condução de seus rumos de forma não competitiva, o que se constitui em uma tarefa complexa que demanda preparo, sensibilidade e habilidades.

Portanto, parece mais adequado centrar na ideia de imparcialidade do mediador do que na de neutralidade. Esse último aspecto encontra os seus limites na própria finalidade da mediação, que é propiciar um ambiente adequado de diálogo entre as partes, evidenciando o protagonismo daqueles que buscam a mediação, segundo Pekar Lempereur et ali 2018, p. 65, tradução livre):

Por todas estas razões, quer o mediador manifeste os seus próprios sentimentos e valores ou os guarde profundamente, parece-nos razoável concluir que ele nunca será capaz de se livrar deles e, portanto, nunca será neutro em sentido estrito. O princípio da neutralização é certamente significativo, mas tem os seus limites. Daí a preferência frequentemente demonstrada pelos profissionais por outro princípio, por vezes mais facilmente objetivável, o da imparcialidade.

Por fim, cabe ressaltar que ao mediador não cabe impor a solução, nem agir coercitivamente em sua busca. Se assim o fizer, não agirá como mediador e, no contexto do Ministério Público do Trabalho, comprometerá a própria política institucional de autocomposição.

5. Conclusão

O estudo discorreu sobre a fase da sessão conjunta do Protocolo de Mediação do Ministério Público do

Trabalho construído e adotado pelo NUPIA-PGT com inspiração no modelo de mediação do Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos.

Partiu-se da apresentação do suporte normativo que confere ao NUPIA-PGT a atribuição de implantar a política de solução consensual de conflitos no âmbito do Ministério Público do Trabalho, inclusive com o estabelecimento de instrumentos adequados para o desempenho da função mediadora pelo Parquet Laboral.

Ainda na primeira parte do estudo, apresentou-se, em linhas gerais, as fases do Protocolo de Mediação do MPT, ressaltando que o mesmo já foi pensado sob a perspectiva de gênero.

Na segunda parte do estudo, centrou-se na sessão conjunta, ocasião em que o(a) mediadora(a) deve viabilizar a construção da agenda para as fases seguintes. Apresentou-se o eixo da sessão conjunta constituído pela declaração objetiva dos fatos pelas partes interessadas, destacando o papel do(a) mediador(a) de viabilizar a escuta ativa, recíproca e empática dos participantes do procedimento mediador.

Ao final, deve-se destacar o trabalho executado pelo NUPIA-PGT no aperfeiçoamento dos instrumentos de mediação a serem utilizados pelos mediadores e pelas mediadoras ministeriais nesta função essencial de pacificação social.

O Protocolo de Mediação do MPT, observada a perspectiva de gênero, certamente é uma das conquistas da instituição, a partir do trabalho coletivo do órgão com a atribuição de implantar a política nacional de autocomposição no Ministério Público do Trabalho.

5. Referências Bibliográficas

ADRI, Renata Porto. Reflexões sobre a Mediação Laboral Pública no Brasil. In: LAPORTA, Celeida M. Celentano e ADRI, Renata Porto (Org.) A Consensualidade Aplicada às Relações Laborais. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2022, pp. 303-337.

ALMEIDA, Tania. Caixa de Ferramentas em Mediação. Aportes Práticos e Teóricos. São Paulo: Dash Editora, 2014.

ARLÉ, Danielle de Guimarães Germano. Mediação, Negociação e Práticas Restaurativas no Ministério Público. Belo Horizonte: Editora D´Plácido, 2020.

CHAVES, Clarissa Valadares. A Mediação Aplicada às Relações de Trabalho. Uma análise sob a Perspectiva de Gênero. In: LAPORTA, Celeida M. Celentano e ADRI, Renata Porto (Org.). A Consensualidade Aplicada às Relações de Trabalho. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2022, pp. 69-86.

JONATHAN, Eva e ALMEIDA, Rafael Alves de. Dinâmica da Mediação. Etapas. In: ALMEIDA, Tania, PELAJO, Samantha e JONATHAN, Eva (Coord.). Mediação de Conflitos. Salvador: Editora JusPodium, 2019, pp. 237-251.

PEKAR LEMPEREUR, alain, SALZER, Jacques et COLSON, Aurélien. Méthode de Médiation. Au Coeur de la Conciliation. Paris: Dunod, 2018.

RIPOLI, Andrea Isa [et. al.]. Manual sobre a Autocomposição no MPT. Brasília: Ministério Público do Trabalho, 2021.

SPENGLER, Fabiana Marion. Mediação de Conflitos. Da teoria à prática. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2021,

TARTUCE, Fernanda. Mediação nos Conflitos Cíveis. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2015.

A sessão privada ou caucus

Francisco Gérson Marques de Lima

Resumo: O presente artigo trata de uma das técnicas utilizadas nos procedimentos de mediação, as sessões privadas ou individuais (caucus), em que o mediador ouve os interessados reservadamente, um por vez. Trata-se de uma técnica muito útil para a obtenção de outras informações relevantes sobre o conflito, que os envolvidos não querem ou não podem colocar em mesa. Tais informações facilitam a condução da mediação e possibilitam ao mediador propiciar que os envolvidos desenvolvam reflexões mais realísticas e seguras sobre as propostas e contrapropostas.

Palavras-chave: Mediação. Caucus. Sessão privada.

1. Apresentação do tema:

Um dos momentos mais sensíveis nos procedimentos de mediação é o da sessão privada ou individual, aquele instante em que o mediador precisa conversar reservadamente com cada um dos interessados. Não se trata de sessão obrigatória nem deve ser utilizada sem razoabilidade. O contexto e o discernimento do mediador é que evidenciarão se ela será necessária e em que momento da mediação. Por princípio, os envolvidos, especialmente quando não acostumados com o procedimento de mediação, podem ficar um tanto desconfiados com sessões privadas, ora porque não conhecem intimamente o mediador, ora porque temem qual será a utilização prática de suas informações frente ao seu antagonista.

Por isso, é necessário compreender o que é a sessão privada ou sessão individual, quando ela é recomendável e para que serve. Conhecendo estes aspectos, será mais fácil utilizá-la e conduzi-la bem.

A sessão privada se presta, resumidamente, a verificar com os interessados, cada um à sua vez, quais as suas reais pretensões, os problemas que podem entravar o acordo, estudar os cenários possíveis (entre o pior e o melhor cenário), escutar ativamente, propiciar o teste de realidade, compreender o problema mais a fundo, extraindo informações que não foram colocados ou não podem ser colados na mesa e verificar se há mais questionamentos a ser feitos. É o momento, também, de despertar em cada envolvido a confiabilidade no mediador e no processo em si da mediação e deixar os antagonistas à vontade para revelar outros dados.

Por tal razão, é indispensável que o mediador esclareça que ouvirá ambos os lados, igualmente, e que assegurará a confidencialidade das falas, ressalvados os pontos que os próprios envolvidos o autorizarem. Esta explicação deve ser dita, inicialmente, na presença de ambos, inclusive indagando se precisam de mais esclarecimentos e quem gostaria de ser ouvido antes. Aliás, não há, rigorosamente,

uma ordem de prioridade sobre quem deva ser escutado primeiramente. Pode ser conveniente começar pelo mais nervoso ou pelo mais resistente; ou talvez pelo que demonstre maior abertura. Mas, seja qual for a conveniência, é adequado que se tenha um critério objetivo para definir a ordem, caso nenhum dos contendores se disponha a ser ouvido primeiro. Pode ser que se comece com quem solicitou a mediação ou com quem tenha manifestado que gostaria de expor aspectos do conflito que não estejam expostos na mesa.

Como é um momento de conversa reservada, a sessão individual comporta conversa mais aberta, menos formal e mais acolhedora. É a hora de um café, que ajuda a descontrair, e de ganhar a confiança do mediando.

É o momento, outrossim, de o mediador colocar quais são os riscos das propostas, como anda a jurisprudência, o que dispõe a legislação, o que será possível ou não em condições ordinárias. Afinal, pode ser que o envolvido esteja contando com um êxito espetacular, que não obteria se a causa fosse judicializada. Então, a demonstração do que seja jurídica e economicamente possível é importante para que se tenha consciência das propostas feitas e das recebidas. É o “teste de realidade”, sem que o mediador desestime o acordo. Como a sessão é reservada, muitas vezes o interessado gosta de ouvir a opinião do mediador, especialmente quando se trata de Ministério Público, o que deve ser feito com muita prudência e sempre com a advertência de que a opinião não é vinculativa nem conclusiva.

Portanto, a par de algumas técnicas e estratégias nas sessões reservadas é que se lançam as presentes considerações.

2. Estratégias e prudências do mediador

Durante a condução da mediação, podem se apresentar circunstâncias e situações que recomendem as sessões privadas. Normalmente, isso ocorre quando os ânimos se acirram ou o mediador percebe que há mais informações a obter, que os interessados ainda não colocaram tudo na mesa e que o impasse tenha emperrado as tratativas. Por vezes, as resistências manifestadas na sessão conjunta escondem fatores sórdidos e a razão verdadeira do conflito. Desvendar esta realidade subjacente auxiliará o mediador a compreender melhor a conflituosidade e a trabalhar mais eficientemente as expectativas, propostas e contrapropostas das partes.

Esta sessão pode ocorrer logo no início da mediação, em seguida à abertura e às apresentações, quando se percebe que os interlocutores tendem a se ofenderem; ou no meio da mediação, como um impulso para desenterrar certas propostas; ou já prestes do final, como maneira de dar uma última cartada para a reavaliação das propostas, formulação de novas ou, ainda, para preparar os interessados para novos procedimentos e para o porvir. Vale dizer: a dinâmica da mediação é que apresentará ao mediador a necessidade, a conveniência e o melhor momento para as sessões individuais, inclusive para definir se serão duas, três ou mais.

Quando se afirma que as sessões privadas serão feitas com cada um dos interlocutores, não se pode esquecer seus advogados, cuja presença é fundamental no processo de mediação. Eventualmente, pode haver peritos ou assistentes contratados por ambos ou um dos sujeitos envolvidos no conflito. Também serão escutados, juntamente seus contratantes.

Durante as sessões conjuntas, convém ao mediador anotar suas impressões sobre a conduta de cada um dos envolvidos no conflito e destacar as principais dúvidas que precise esclarecer na sessão reservada. Sobre as propostas, anotar quais são e as razões de sua rejeição ou dos silêncios que sucederam. Afinal, há silêncios que são muito cheios de vozes. Podem sinalizar a opinião do mediando, positiva ou negativamente.

Nas mediações em que há o comparecimento de equipes, muito comum nas negociações coletivas, as sessões individuais demonstram as divergências que, eventualmente, haja dentro da própria equipe (ex.: entre o advogado e o preposto da empresa; ou entre os diretores do sindicato). Nessas ocasiões, não raramente é preciso, primeiro, resolver o problema interno do grupo, como se fosse uma mediação dentro de outra mediação, sendo comum a suspensão do procedimento principal. As mediações durante processos eleitorais na diretoria do sindicato expressam muitas particularidades para além do que é posto em mesa, em face da efervescência dos interesses políticos e da repercussão que o sucesso ou insucesso da mediação poderá acarretar à base, isto é, ao colégio eleitoral. É que a negociação costuma ser utilizada como uma das pautas das chapas, de interesse de todos os trabalhadores da categoria ou da empresa, conforme se trate de convenção ou de acordo coletivo de trabalho.

A técnica do caucus é assim definida pelo Portal Direito Profissional: “Trata-se de uma estratégia em que o mediador prepara uma reunião separada com cada um dos envolvidos na demanda, com a finalidade de criar uma relação mais próxima e confiável e, assim, compreender melhor as necessidades e pontos de vista de cada um. Também pode ser utilizada para manter os ânimos e reunir informações relevantes para as negociações” (O que é a técnica caucus e como utilizá-la na mediação de conflitos? Disponível em <https://www.direitoprofissional.com/caucus-na-mediacao-de-conflitos>, acessado 19.10.2024).

Ao constatar a necessidade da sessão privada, o mediador deve esclarecer aos interlocutores que gostaria de ouvi-los reservadamente, cada um à sua vez, e que essa escuta ocorrerá sob o manto da confidencialidade, que as informações serão reservadas e não serão divulgadas durante o procedimento nem fora dele, conforme dispõe a Lei da Mediação (Lei nº 13.140/2015, art. 2º, VII; art. 14; arts. 30 e 31). Quanto melhor o mediador esclarecer esta garantia, mais os envolvidos ficarão à vontade para apresentarem as razões do conflito, suas pretensões, propostas e possibilidades. Aliás, a confidencialidade é mais ampla, porque não é restrita às sessões privadas, posto é inerente a toda a mediação. Os envolvidos podem ficar despreocupados, pois o mediador não funciona como testemunha de seus procedimentos em processos judiciais e suas anotações também são reservadas, ressalvados os casos de crimes (arts. 7º e 30, § 3º, Lei nº 13.140/2015).

Nesta sessão, cabe ao mediador criar um ambiente em que o interlocutor fique à vontade, confortável em expressar suas emoções, em expressar suas razões da forma mais sincera e clara possível, e que se sinta acolhido, ciente de que será ouvido efetivamente, com o respeito e a atenção merecidos. E enquanto o interlocutor fala, o mediador cria mais estímulos, indagando sobre suas necessidades, dificuldades, seus limites, proposta mínima, proposta ideal, as repercussões de um possível acordo e no caso de ele ser malgrado, se existem propostas feitas anteriormente, onde emperraram etc. E enquanto o interessado desenvolve a explanação, o mediador pode quase repetir seu conteúdo resumidamente, mas com palavras menos emocionadas, retirando a acidez inicial, mas sempre com cuidado para não denotar preferências nem para estimular a animosidade. A reformulação dos tópicos, de forma neutra, sem tomar partido, costuma ser muito bem recebida e afasta más interpretações. Um dos propósitos desta reunião particular é desarmar o interlocutor e deixá-lo pronto para uma sessão conjunta mais centrada e consciente. Por isso, uma das estratégias é convidar o interlocutor a considerar as condições da outra parte, suas dificuldades, possibilidades etc., inclusive raciocinando com papéis invertidos. Ao fazer isso com um lado e, depois, com o outro do conflito, o mediador atuar em benefício de ambos, o que originou o termo multiparcialidade.

As técnicas mais usadas durante este procedimento são a escuta ativa, a parafraseamento, a formulação de perguntas, o resumo seguido de confirmações, o caucus, o brainstorming e o teste de realidade.

Ana Luíza Isoldi leciona que, com a escuta ativa, o mediador estimula os mediandos a se ouvirem um ao outro, proporcionando a expressão das emoções; no parafraseamento, o mediador reformula as frases sem alterar seus sentidos com o intuito de organizá-las, sintetizá-las e neutralizar os conteúdos; a partir da formulação de perguntas, o mediador faz indagações pertinentes à compreensão do conflito para explorar soluções viáveis; o resumo seguido de confirmações permite que os mediandos observem como seus relatos foram registrados; no caucus (em latim significa "copos" - linguagem figurada que indica um encontro amistoso), o mediador promove encontros em separado com os mediandos, sob confidencialidade; o brainstorming (em inglês, tempestade de idéias), muito usado na Publicidade e em ações de Marketing, incentiva a criatividade e faz com que os mediandos possam expressar o que vem na mente para garimpar as idéias mais valiosas; por fim, o teste de realidade, busca uma reflexão objetiva dos mediandos acerca do que está sendo colocado ou proposto. (Mediação de conflitos: conheça as principais técnicas para solucionar um impasse. Disponível em http://www.guiadaembalagem.com.br/artigo_171-mediacao_de_conflitos%20conheca_as_principais_tecnicas_usadas_para_solucionar_um_impasse.htm, acessado em 07.01.2013).

O teste de realidade recomenda um comentário complementar: quem está envolvido em um conflito nem sempre tem consciência do que, realmente, é factível, o que é possível. Mesmo quando sejam feitas mais de uma proposta, pode ser que todas estejam fora da realidade, não sejam viáveis.

Normalmente, quem pede vai além do que é possível e necessário; quem precisa conceder, em regra oferta muito menos do que de fato pode. Se esta equação for muito distante, as possibilidades de acordo diminuem. Por isso, o mediador poderá ponderar sobre o que os interlocutores realmente

põem em mesa, mas priorizando as formas indiretas, de tal modo levando cada conflitante a refletir sobre seus reais limites e possibilidades.

Pode ser que o sindicato profissional esteja confiante de que, malograda a mediação na negociação coletiva, disporá do Dissídio Coletivo, a ser promovido no Tribunal do Trabalho. Ora, geralmente as sentenças normativas são muito restritivas quanto a reajustes salariais e cláusulas econômicas. Talvez esta alternativa não seja boa para o sindicato nem para os trabalhadores, considerando a jurisprudência consolidada de que a decisão do Tribunal deva se limitar à reposição dos índices de inflação, salvo se a própria empresa ou sindicato patronal se disponha a pagar acima desses percentuais. Além do mais, a legislação brasileira só permite o dissídio coletivo se houver o comum acordo entre ambos os contendores (art. 114, CF). Então uma conversa mais franca do mediador para que o sindicato invista um pouco mais na mediação é muito mais prudente e, provavelmente, mais útil à solução do conflito.

Propostas extravagantes, aceitas sem discussão a respeito de suas condições, tendem a ser descumpridas, o que, portanto, tornará o acordo inócuo. Por esta razão, refletir com a parte sobre as vantagens do acordo e, também, suas condições de cumprimento gera confiança. Afinal, quais serão os riscos do acordo? E se ele não puder ser cumprido? Quais serão consequências econômicas, jurídicas e políticas? Imagine-se um acordo celebrado entre a empresa e o sindicato profissional, a respeito de redução de jornada. Dias após a empresa concordar com a redução, perceba que, na prática, é inviável, porque tenha aumentado a demanda da clientela. Neste caso, o descumprimento do pactuado potencializa o risco de uma paralisação coletiva, prejudicando a imagem da empresa e lhe causando descrédito junto aos clientes.

Na sessão individualizada, cabe o alerta sobre o tempo das propostas, de sua avaliação e resposta. Existe um timing. Certas propostas só valem por um momento. A avaliação em outro momento poderá prejudicá-las, já que o proponente poderá retirá-la da mesa. O mesmo se diga da rejeição de uma proposta em que, algum tempo depois, quem a rejeitou reconsidere sua negativa e queira resgatá-la. Este retroceder pode ser ruim para a parte e ter implicações políticas, como é comum em se tratando de conflitos coletivos. Mas existe o outro lado: propostas complexas ou cheias de condicionantes requerem tempo para avaliação, a fim de ser analisadas com segurança e responsabilidade. E quando houver pressão para que a resposta se dê imediatamente, pois, caso contrário, ela será retirada da mesa? Como pedir adiamento para análise? Uma proposta aparentemente simples pode ser carregada de alta complexidade, que só os interlocutores conhecem bem, por lidarem direta e diariamente com a matéria. Portanto, existe uma miríade de questões e possibilidades que o mediador precisa conhecer e se inteirar, para não interpretar como simples má vontade da parte a negativa da proposta.

Mas, se uma proposta não puder ser aceita, quem sabe haja outra possível? Daí a importância de se distinguir opções de propostas e alternativas a elas. As opções são as propostas aceitáveis, elas são lançadas com o mesmo grau de importância e de contentamento ou como plano A e plano B.

Quando um sindicato pede a compensação da jornada extraordinária dos trabalhadores na mesma semana ou o pagamento de um adicional no final do mês, significa que a solicitação é de uma ou outra proposta, porque o atendimento a qualquer uma delas satisfará o proponente, que representa os trabalhadores. No entanto, existem as alternativas, que consistem no remanescente da proposta, caso ela não seja aceita. É o exemplo de o sindicato pleitear que as horas extras sejam remuneradas com adicional de 70%. A empresa não aceita e oferece o banco de horas, no qual o regime de sobrejornada será compensado oportunamente. O sindicato não aceita essa contraproposta, pois já conta com a alternativa do banco de horas, que é previsto legalmente. Tirante o caso do regime de banco de horas superior a 06 meses (art. 59, CLT), sua implantação é da exclusiva alçada da empresa. Seria inócuo, juridicamente, reafirmar em negociação coletiva o que já está assentado na lei. Aliás, se o sindicato manifestasse concordância com este acordo, após as reclamações dos trabalhadores, teria um grave problema na sua base (repercussão política do acordo).

Ouvidas as propostas e inteirado melhor dos fatos, o mediador repetirá as mesmas técnicas e estratégias com o outro interlocutor, mantendo a confidencialidade do que ouviu e obteve. Ao iniciar esta segunda parte da sessão privada, é importante esclarecer que ouviu a outra parte e que está otimista que se possa chegar a um acordo, se houver a colaboração de todos. Não convém colocar a responsabilidade pelo sucesso do acordo nos ombros apenas de uma das partes, nunca se sabe qual a repercussão que isso terá, se será de empoderamento, de sentimento de culpa, de envaidecimento etc. Quando o mediador empodera uma das partes tende a perder a confiança da outra, o que poderá comprometer o sucesso e a credibilidade da mediação.

Ao final de cada uma das conversas, é preciso preparar os interlocutores para o que se seguirá, frisando, mais uma vez, o princípio da confidencialidade e esclarecendo como o procedimento se desenvolverá a partir da sessão conjunta.

3. Considerações finais

A sessão individual, na mediação, não é obrigatória. Constitui uma estratégia para auxiliar as partes a conversarem mais abertamente com o mediador e a expor outras razões até então não reveladas. Não deve ser usada abusivamente ou sem uma estratégia efetiva, necessária, ou sem técnicas auxiliares. As técnicas mais usadas durante este procedimento são a escuta ativa, o parafraseamento, a formulação de perguntas, o resumo seguido de confirmações, o caucus, o brainstorming e o teste de realidade.

Entre os fatores que muito contribuem para as partes se sentirem confortáveis em prestarem outros esclarecimentos importantes ao mediador é forma como são acolhidas, a sinceridade do mediador, a informação sobre a confidencialidade e a escuta ativa.

Para que a sessão privada seja proveitosa e eficaz, importa que o mediador saiba pontuar as questões centrais do conflito, indague sobre as verdades não reveladas, ajude os interlocutores a

refletirem sobre o caso e a abrirem a mente para novas perspectivas, inclusive olhando os possíveis desdobramentos das propostas.

No geral, as sessões individualizadas são muito úteis, quando utilizadas com as cautelas e com as técnicas que lhe dão suporte.

A Negociação

Renata Porto Adri

RESUMO: Na fase da Negociação a ação dialogal é direta e bilateral. Objetiva-se ter propiciado, até esta fase, uma comunicação objetiva e a cooperação mútua em vista de possibilitar a construção do consenso. As pessoas interessadas juntamente com advogadas e advogados devem analisar as opções colocadas na mesa de negociação de modo a encontrar soluções criativas e a mediadora ou o mediador devem se utilizar das técnicas de resumo e reformulação fazendo a gestão da comunicação de modo a aparar as tensões e enaltecer o protagonismo na tomada de decisão. O incentivo à colaboração mútua, que gera expectativa de retribuição – ganha-ganha – pode transformar a realidade apresentada no início por posições em interesses comuns permitindo a manutenção das relações continuadas e aumentando a eficiência e a eficácia da atividade desenvolvida em conjunto.

ABSTRACT: In the Negotiation phase, dialogical action is direct and bilateral. The aim is to have provided, up to this stage, objective communication and mutual cooperation in order to enable the construction of consensus. Interested people, together with their lawyers, must analyze the options placed on the negotiation table in order to find creative solutions and the mediator must use summary and reformulation techniques, managing communication in order to trim the tensions and praise protagonism in decision-making. Encouraging mutual collaboration, which generates expectations of retribution – win/win – can transform the reality presented at the beginning by positions into common interests, allowing the maintenance of continued relationships and increasing the efficiency and effectiveness of the activity developed together.

SUMÁRIO: Introdução. 1. Breves considerações sobre Comunicação Objetiva e o Pressuposto da Cooperação na Mediação. 2. A Negociação como fase do procedimento de Mediação. 3. Análise dos Critérios do Protocolo de Mediação na Fase da Negociação. Considerações Finais. Bibliografia

Introdução

O primeiro tópico do presente artigo faz breves considerações sobre Comunicação Objetiva e o Pressuposto da Cooperação para realização da Negociação.

No segundo tópico destaca-se a Negociação como fase do procedimento de Mediação.

No terceiro tópico discorre-se sobre os Critérios do Protocolo de Mediação na Fase da Negociação.

1. Breves considerações sobre Comunicação Objetiva e o Pressuposto da Cooperação na Mediação.

A essência facilitadora da mediação parte da inferência de que as pessoas envolvidas são capazes de enfrentar e solucionar seus conflitos e que o terceiro – mediador(a) – é convidado(a) a auxiliá-las a dirimir os impasses.

O papel do mediador na gestão da comunicação da solução do conflito é imprescindível para que a ação dialógica bilateral seja eficiente e eficaz.

Para alcançar esse resultado é substancial analisar a relação de causa e efeito, que gera o conflito.

A mediação conduz o procedimento de conhecimento (e de autoconhecimento) dinâmico, comunicacional, dedutivo e reflexivo, além de objetivar a transformação do impasse e demonstrar aos envolvidos, que detém o protagonismo de suas decisões, impulsionadas pelo(a) mediador(a), legitimá-las e permite um novo contexto dos fatos.

As pessoas interessadas na mediação consideram o conflito sob sua ótica (percepção subjetiva) sendo conferido à mediação, por meio do mediador imparcial e tecnicamente preparado, com visão ampliada da relação da causalidade, considerar os diversos fatores relacionais e emocionais, eliminar distorções que impedem a compreensão real do fato e assim aprimorar a relação presente e futura.

Na aplicabilidade das técnicas da mediação a escuta ativa, é ferramenta essencial, para a retomada do diálogo, equivalendo à escuta inclusiva, que considera o ponto de vista do interlocutor e demonstra a boa fé na construção do consenso.

As perguntas sistêmicas (buscam a identificação da relação entre os fatos e sua origem) e as perguntas reflexivas (promovem o pensamento reflexivo que analisa as consequências das ações) são recursos técnicos importantes na condução da mediação, ambas com podem ser formuladas de forma aberta (buscam qualificar o acervo de informações por meio de aprofundamento que estimulem a reflexão e o envolvimento do interlocutor com a solução do conflito) e de forma fechada (propõem respostas diretas – sim ou não - e que gerem agilidade, foco no assunto e informações precisas).

E a título exemplificativo, pode o(a) mediador(a) se valer das algumas técnicas, a saber:

- i) Reformulação, com conotação positiva, que significa expressar a fala do mediado(a) dos fatos relatados, com ênfase positiva e inclusiva, rerepresentando o sentido, referindo-se às emoções, sem modificar o significado original;
- ii) Resumo – destaque pelo(a) mediador(a) do entendimento do que foi relatado por meio das palavras utilizadas pelo(a) mediado(a) conferindo segurança, confiança e adesão ao procedimento;
- iii) Enquadre – recurso acesso pelo(a) mediador(a), quando necessário, para lembrar aos mediandos os princípios e as regras pactuadas na abertura da mediação.

Essas ferramentas serão úteis ao facilitador(a), mediador(a) e costumam ser aplicadas principalmente nas vivências cuja escuta é defensiva e os diálogos são adversariais e excludentes.

A comunicação, enquanto processo dialógico de troca de informações entre interlocutores, permite a partilha de ideias sendo uma relevante ferramenta de integração e desenvolvimento social.

A comunicação objetiva é a capacidade de interação e diversos tipos de linguagem, para se fazer compreender.

Compreender o que o emissor da mensagem deseja dizer implica na validação dos aspectos culturais, no grau de processamento de informações, na estrutura da língua utilizada, na localização geográfica, no conhecimento de métodos convencionais e não convencionais (fala, escrita, sinais, signos ou símbolos) da linguagem, que podem interferir na eficiência e na eficácia desse processo de interlocução.

O diálogo enquanto ferramenta de investigação filosófica deveria ser um espaço democrático de conversação e de debate, entretanto, revela-se, muitas vezes, em um meio de aprendizagem que desvenda os intrincados mecanismos do pensamento humano trazendo à tona impulsos, sentimentos, opiniões, traumas, preconceitos implícitos no ato comunicativo.

Para Ruy Matos (2014) o diálogo é uma ferramenta extraordinária para compreendermos como o pensamento humano funciona. E continua:

“Se olharmos cuidadosamente para o que geralmente assumimos como ‘realidade’, começaremos a perceber que ela inclui uma séria de conceitos, memórias e reflexos. E tudo isso colorido pelas nossas necessidades pessoais, medos e desejos. O desafio está em como ir ‘limpando’ esse contexto e refinar nossas percepções”.

Na ausência desse diálogo e na busca de solução para o impasse, a mediação é um método apropriado para facilitar a comunicação, razão pela qual o(a) mediador(a), por meio de observação técnica e eficiente da linguagem verbal e não verbal percebe, apura e faz emergir as hipóteses e os sentimentos, que possam ser utilizados em prol da solução do conflito existente na relação laboral, negocial, familiar ou pessoal.

É no resgate do diálogo eficiente e eficaz estabelecido entre as partes envolvidas, por meio da facilitação do mediador, que pode ser dar novo rumo às tratativas contratuais, empresariais ou pessoais, construindo-se, uma nova percepção dos fatos.

A comunicação objetiva pressupõe a cooperação das partes firmada na autonomia da vontade, na busca do consenso e na boa fé possibilitada pela ação do mediador imparcial, que trata de modo isonômico os envolvidos e contempla a confidencialidade.

Apenas a título de ilustração, no Brasil, o legislador definiu no artigo 1º, da Lei 13140/2015 que “Considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia”.

A autonomia da vontade está diretamente atrelada à natureza da consensualidade colocada à mesa de

negociação, para prevenção ou solução de conflito.

Ainda com relação à definição legal, destaca-se a imparcialidade desse terceiro, sem poder decisório, mas com amplo cabedal técnico para empoderar e facilitar o diálogo eficiente e eficaz e a manutenção das relações continuadas.

É importante ressaltar, que diferentemente da tradicional postura litigante, a mediação investe esforços em incluir as pessoas interessadas no diálogo e atender seus interesses e necessidades, respeitando os pontos de vista divergentes e para isso a cooperação (operar conjuntamente) é fundamental para a solução do conflito.

Isso porque, as pessoas envolvidas em um conflito tendem a acreditar que cooperando se distanciam da defesa do seu ponto de vista, o que não é verdade, pois na postura inclusiva do interesse alheio não se abdica dos seus interesses próprios, apenas se contribui para uma solução que gere benefícios mútuos.

Nesse sentido, retoma-se o protagonismo dos mediados (nas denominadas técnicas de *empowerment* - potencialização e protagonismo e *recognition* - reconhecimento das necessidades -), necessário para que as decisões sejam legitimadas e que haja a correta compreensão das motivações e necessidades individuais perpretada na disposição cooperativa e responsável dos resultados, traduzidos em sua eficácia e sua efetividade.

A mediação desafia os interessados em dialogar a encontrar formas criativas de solução das contendas de sua relação, para que prevaleça o ganha-ganha, sendo, para isso, necessária a mudança de postura e de percepção dos atos e fatos, por meio de atuação inclusiva e respeitosa, quanto às outras e divergentes ideias e percepções.

O que se espera alcançar, ao final, com a objetividade da comunicação e a cooperação das partes, é a confiança de que o diálogo restabelece a interação e permite encontrar a solução mutuamente satisfatória.

2. A Negociação como fase do procedimento de Mediação.

A Negociação é a quarta fase do Protocolo de Mediação do NUPIA-MPT e tem por escopo o diálogo direto entre os mediados, com o auxílio do(a) mediador(a), por meio da formulação de propostas, avaliação de possíveis soluções e busca de um acordo.

A fase de negociação em um procedimento de mediação é um momento em que as pessoas envolvidas buscam construir um acordo mutuamente aceitável, com a facilitação de um(a) mediador(a).

Esse processo é estruturado para promover um ambiente de cooperação e, geralmente, envolve várias técnicas que ajudam as partes a explorar interesses e necessidade, como alternativas, avaliar suas

opções e encontrar soluções satisfatórias.

Nessa etapa, portanto, o(a) mediador(a) utiliza das ferramentas de comunicação para transformar posições rígidas dos mediados em interesses comuns garantindo que entendam os valores subjacentes ao conflito.

Diferente de uma negociação tradicional, onde pode haver uma tendência competitiva, na mediação busca-se uma negociação colaborativa, onde o foco é resolver o problema e não vencer a outra parte.

No modelo de Harvard, por exemplo, a negociação deve ser baseada em princípios, focada em interesses em vez de posições, e no uso de critérios objetivos.

No modelo Transformativo a abordagem tem foco no empoderamento e no reconhecimento das necessidades e dos sentimentos dos mediados, o que significa que, além de alcançar um acordo, a mediação visa a melhoria ou restabelecimento da comunicação promovendo mudança na forma como percebem o conflito.

Propõe-se, com o Protocolo de Mediação do NUPIA-MPT, mesclar as diversas correntes, além de adotar os critérios internacionais com base nos standards propostos pelo ICFML, para elevar a atuação mediativa em qualidade e eficácia.

Na fase da Negociação, com a confiança no(a) Mediador(a) na condução do procedimento adquirida nas etapas anteriores, deseja-se ter percebido as posições (demandas superficiais) e os interesses (motivos subjacentes, necessidades e preocupações que levaram a dada posição) dos mediados, de modo que iniciem as tratativas de diálogo direto, com base nas opções trazidas à mesa, por meio de critérios objetivos.

Esses critérios objetivos analisados na fase da negociação conduzem o procedimento de mediação ao resultado justo e equalizado pelos interessados, reduzindo a subjetividade, de modo a direcionar os envolvidos à busca do acordo, ou da melhor forma possível de solução, alguns exemplos deles: precedentes legais, normas de mercado, diretrizes internas, conhecimento de externalidades, entre outros.

Na negociação o empoderamento dos mediados atrelado ao reconhecimento de suas necessidades e das emoções envolvidas transforma o conflito em oportunidade de crescimento e mudança, enfatizando a melhora do relacionamento entre as partes.

Dessa forma, a negociação não se limita a buscar do acordo, mas também a promover uma mudança na maneira como as partes interagem e se percebem.

O foco da liderança conduzida pelo(a) mediador(a), nesta fase do procedimento de mediação, consiste

em garantir que os mediados dialoguem plenamente, a fim de facilitar uma negociação mais profunda e transformadora.

Vale lembrar, que questões complexas também recomendam a adoção da mediação, a exemplo das mediações coletivas que são diferenciadas porque abrangem grande número de indivíduos e normalmente envolvem interesse público.

A mediação conduzida por profissionais especializados e capacitados tecnicamente aumenta a probabilidade de uma comunicação construtiva se adequar à complexidade do caso e possibilitar a identificação dos interesses e das necessidades comuns.

Vamos, doravante, analisar os critérios de negociação com base nas teorias de Harvard, Transformativa e nas diretrizes internacionais estabelecidos pelo ICFML-Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos, adotados pelo NUPIA-MPT.

3. Análise dos Critérios do Protocolo de Mediação na Fase da Negociação.

O Ministério Público do Trabalho (MPT), por meio do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA), estabeleceu o protocolo para a condução das mediações extrajudiciais, que inclui diretrizes específicas para a fase de negociação.

Esse protocolo enfatiza a importância da transparência, da boa-fé e da disposição dos mediados para cooperar.

Além disso, valoriza-se o papel ativo do(a) mediador(a) em manter o equilíbrio de poder e garantir que todas tenham oportunidades iguais de se expressar.

Um ponto essencial mencionado no protocolo do MPT é a imparcialidade do(a) mediador(a) e o dever-poder envidar esforços, capacitação e estruturação interna-institucional em prol da consensualidade.

O protocolo também destaca, na fase da negociação, o uso de técnicas de gerenciamento de conflitos, como o teste de realidade e a avaliação das alternativas e escolha da melhor opção, em linha com as práticas globais de mediação.

Em sua estrutura, a fase de negociação tem como EIXO (ou foco) o ALINHAMENTO e a LEGITIMIDADE, que significa identificar os interesses e administrar as frustrações de modo a consolidar a confiança que vem sendo construída no decorrer do procedimento e que deve estar sólida e determinante para o que a negociação seja bem-sucedida.

Além disso, é importante reforçar a legitimidade do(a) mediador em conduzir o procedimento ajudando-os a se expressarem de modo bilateral, auxiliando-os na compreensão mútua das opções, inclusive

quanto a avaliar as suas implementações; resumir as questões, os fatos postos de acordo com os pontos da agenda.

E a relevância da legitimidade dos mediados em extrair a melhor essência possível da negociação tendo pelos poderes para tomada de decisão.

O OBJETIVO da negociação é promover a criação e apresentação de opções, ou seja, soluções possíveis para satisfazer os envolvidos, de modo a avaliar os INTERESSES e as NECESSIDADES e GERAR VALOR CONJUNTO – GANHA-GANHA – porque quanto maior a assertividade e a cooperação, maior a chance de colaboração.

São CRITÉRIOS da fase de Negociação:

- **Promover a negociação direta entre as pessoas interessadas na mediação reformulando os pontos e acordo além daqueles não abordados à medida que a negociação avança.** Cuidar da relação entre os mediados gerando empatia de modo a separar o problema da pessoa. Deve-se concentrar nos interesses e não nas posições.
- **Fazer a gestão das intervenções de todos(as) os(as) presentes: as pessoas interessadas e advogados(as).** Significa cuidar da comunicação e do respeito mútuo, cuja regras foram firmadas na abertura do procedimento. Utilizar linguagem apropriada, inclusive não verbal, que favoreça a boa comunicação. Demonstrar que houve envolvimento com a mediação reforçando os efeitos da empatia. Zelar pelo tempo de fala e do acordado de duração da sessão de mediação.
- **Estimular as pessoas interessadas à reflexão de critérios objetivos e respectivo teste de realidade.** O teste de realidade é uma técnica eficaz para gerenciar as expectativas das partes com a realidade prática. O(A) mediador(a) usando essa técnica, pode ajudá-los a visualizar os resultados prováveis de suas decisões é uma forma de equilibrar a negociação, evitando que se valham de expectativas desproporcionais ou seja excessivamente inflexível. O(A) mediador(a) deve formular perguntas abertas (Como, Por que, Para que, Poderia esclarecer etc.) que permitam aprofundar as opções colocadas na mesa de negociação e fazer escolhas que ocasionem ganhos mútuos. O(A) mediador(a) pode fomentar a reflexão, respeitada a confidencialidade, sobre o BATNA (Best Alternative to a Negotiated Agreement) de cada mediado, que permite analisar qual seria a proposta mais vantajosa diante do que está sendo negociado, assim como o WATNA (Worst Alternative to a Negotiated Agreement) qual o pior cenário caso não haja acordo, de modo a ajudar as partes interessadas na tomada de decisão informada e na redução do otimismo excessivo ou a resistência infundada, incentivando-as a considerar mais seriamente as soluções negociadas.
- **Abster-se de aconselhar soluções.** Não cabe ao mediador(a) sugerir, aconselhar ou propor soluções sobre as questões que estão sendo negociadas. Como facilitador(a) do diálogo, o(a) mediador(a) apenas apoia os mediados a refletir sobre a melhor e a pior solução ao caso negociado podendo solicitar

aos(as) advogados(as) manifestação quanto às peculiaridades técnicas e jurídicas, e jamais ofertar sua opinião, mesmo que demandado.

- **Fazer escuta ativa, resumo e questionamento, confirmando sempre com as pessoas interessadas presentes a sua compreensão.** Novamente a aplicação da técnica da escuta ativa, neste momento, já conhecida dos mediados. Na escuta ativa associada à comunicação assertiva os mediados garantem que ambos se sintam ouvidos e compreendidos. Isso reduz as barreiras emocionais e facilita a criação de um ambiente de confiança. Muito importante é validar com os interessados a compreensão do que foi dito ou explicado, sempre de modo igualitário prestigiando a imparcialidade e a neutralidade.
- **Incentivar a ampliação das possibilidades de solução pelas pessoas interessadas,** por exemplo, definindo estratégia sobre a abordagem (ou não) dos tópicos sensíveis ao conflito escolhendo àqueles cujos interesses comuns estão evidentes ou escolhendo os pontos de divergência, de modo a conhecer e avaliar as alternativas. Estimular as partes interessadas a ampliarem seu repertório e estarem mais receptivas às ideias criativas que possam surgir, inclusive da outra parte interessada na mediação.
- **Ajudar na busca de soluções criativas, sem dar sugestões ou direcionamentos.** O(A) mediador(a) facilita a identificação de interesses comuns, o que abre caminho para soluções que beneficiem ambos os lados. Ao longo da fase de negociação, o(a) mediador(a) encoraja as partes a pensarem criativamente e colaborativamente em soluções que não apenas resolvam o problema imediato, mas também atendam aos interesses de médio e longo prazo, na hipótese de ser uma relação de natureza continuada (procedimento licitatório, contratos, convênios etc.).

Considerações Finais

Um procedimento deficiente de comunicação afeta o desempenho das relações humanas sejam elas vivenciadas no ambiente familiar, institucional ou empresarial.

Entender e aplicar as ferramentas adequadas de comunicação será fundamental para auferir uma mediação eficiente e eficaz, independentemente da realização ou não do acordo.

A mediação é um método conduzido por ações comunicativas que propõe a compreensão dos jogos da ação dialógica interrompida por dado conflito e visa à construção de consenso, que pode ser utilizado para evitar controvérsias ou solucionar conflitos já estabelecidos - judicializados ou não.

O papel do mediador, no planejamento dessa interação, portanto, em estratégias de atuação, será o de observar, analisar e diagnosticar as falhas de comunicação e suas origens (emocionais, pessoais, materiais) devolvendo, com meios apropriados e de modo interativo, o problema aos mediados, facilitando a construção criativa de soluções para o impasse.

A fase de negociação em um procedimento de mediação envolve a aplicação de diversas técnicas para

facilitar o diálogo e auxiliar, quando possível, a construção de um acordo entre as pessoas interessadas. As escolas do Projeto de Mediação e Negociação de Harvard e da Mediação Transformativa fornecem abordagens valiosas, que vão desde a identificação de BATNA e WATNA até o uso do teste de realidade para garantir que as expectativas sejam realistas.

O ICFML, entidade acreditada pelo Ministério da Justiça de Portugal para a formação de mediadoras e mediadores de conflitos, pelo IMI e Ciarb, ao capacitar os(as) membros(as) e servidores(as) que atuam no NUPIA-MPT, com padrões internacionais para a mediação de conflitos em língua portuguesa, integrando técnicas de resolução de conflitos inovadoras e assentes nos critérios estabelecidos pelas mais prestigiadas instituições de mediação em todo o mundo, incluindo o Resolution Institute na Austrália, o ADR Institute of Canada, o American Arbitration Association, o SIMI em Singapura e o IFCM na França, entre outros, contribuiu para o aprimoramento qualitativo da atividade e do serviço público ofertado à sociedade brasileira, sendo estes critérios adotados pelo NUPIA-MPT em seu protocolo de mediação.

No contexto brasileiro, o Protocolo de Mediação do NUPIA-MPT reforça a importância de uma negociação transparente, colaborativa e com foco na autocomposição, utilizando essas mesmas ferramentas para garantir um processo justo e eficaz.

Bibliografia

ADRI, Renata Porto e Flávia Corrêa Azeredo de Freitas. *Comediação Público-Privada: Fundamentos sob a Perspectiva Pragmática, Temas de Mediação e Arbitragem VII* Coordenado por Asdrubal Franco Nascimbeni, Maria Odete Duque Bertasi e Ricardo Borges Ranzolin – Porto Alegre: Lex, 200, pp. 101-124.

ALMEIDA, Tania. *Mediação de Conflitos: para iniciantes, praticantes e docentes*. Coordenadoras Tania Almeida, Samantha Pelajo e Eva Jonathan – Salvador: Ed. JusPodivm, 2016.

_____. Almeida, Diogo e Paiva, Fernanda. *Princípios da Mediação*, p. 102.

ALMEIDA, Tania. *Caixa de ferramentas em mediação: aportes práticos e teóricos/Tânia Almeida*. Apresentações de André Gomma de Azevedo, Fátima Nancy Andrighi, Ada Pellegrine Grinover, Juan Carlos Vezzulla, Samantha Pelajo, Joyce Rososchansky Markovits, Valeria Ferioli Lagrasta Luchiarri. – São Paulo: Dash, 2014, p.37.

BRAGA NETO, Adolfo e SAMPAIO, Lia Regina, *O que é mediação de Conflitos*, Editora brasiliense. 1ª Ed. – 2007, pág.53.

BUSH, Robert A. Baruch; FOLGER, Joseph P. *The promise of mediation*. In Menkel-Meadow, Carrie J.; Love, Lela Porter; Schneider, Andrea Kupfer; Sternlight, Jean R. *Dispute Resolution: Beyond the Adversarial Model*. Nova York: AspenPublishers, 2005, p. 312.), Apud FALECK, Diego e Tartuce, Fernanda, *Introdução*

histórica e modelos de mediação. <http://www.fernandatartuce.com.br/wp-content/uploads/2016/06/Introducao-historica-e-modelos-de-mediacao-Faleck-e-Tartuce.pdf>, Acessado em 28 de abril de 2018.

CARREL, Alyson and EBNER, Noam, Mind the Gap: Bringing Technology to the Mediation Table (2019). *Journal of Dispute Resolution*, 2019 (2), 1-45. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3421097>

CEBOLA, Cátia Marques, Regulamentar a Mediação um olhar sobre a nova Lei de Mediação em Portugal, *Revista Brasileira de Direito*, 11(2): 53-65, jul.-dez. 2015 - ISSN 2238-0604 54.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões. Tradução Ricardo Vasques Vieira. Rio de Janeiro: Solomon Editores, 2014.

HIKERT, José Gaston. Entendendo os mal-entendidos em diálogos. In Preti, Dino. (Org.). *Diálogos na fala e na escrita*. 1ed. São Paulo: Associação Editorial Humanitas, 2005, v. 07, pp. 120 e 125.

MARIOTTI, Humberto. *Diálogo: um Método de Reflexão Conjunta*. Disponível em: <<http://www.teoriadacomplexidade.com.br/textos/dialogo/Dialogo-Metodo-de-Reflexao.pdf> > Acesso em 20 de março de 2015.

MATTOS, Ruy. Programa de Desenvolvimento de Lideranças ministrado na Procuradoria da República em São Paulo no ano de 2016, pela EMCo-Educação Corporativa, p.180.

PRETI, Dino. *Diálogos na fala e na escrita*. 2 ed. São Paulo: Humanitas, 2008.

RAINEY, Daniel. Envolvimento no Conflito e TIC: evolução e revolução. *Revista Internacional de Resolução de Disputas Online* de 2016 (3) 2.

A conclusão

Márcio Dutra da Costa

RESUMO: O presente artigo possui como tema a etapa de conclusão do Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero, desenvolvido em 2024 pelo Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição da Procuradoria-Geral do Trabalho do Ministério Público do Trabalho, com diretrizes elaboradas a partir de padrões internacionais. O objetivo do trabalho é descrever os passos que devem ser seguidos pelos membros em direção ao adequado encerramento dos procedimentos de mediação desenvolvidos no âmbito do Ministério Público do Trabalho, em consonância com os eixos, objetivos e critérios do referido protocolo. A conclusão é de que o sucesso da autocomposição no âmbito ministerial exige uma mudança de paradigma, estimulando-se a consensualidade no tratamento de conflitos, sendo o protocolo uma importante iniciativa para essa transformação.

Palavras-chave: mediação de conflitos; autocomposição; Ministério Público do Trabalho.

ABSTRACT: The theme of this paper is the conclusion phase of the Mediation Protocol, observing the Gender Perspective, developed in 2024 by the Permanent Nucleus for Incentives for Alternative Dispute Resolution of the Office of the Prosecutor General of Labor of the Labor Prosecution Service, with guidelines drawn up based on international standards. The objective of the paper is to describe the steps that must be followed by Labor Prosecutors towards the adequate closure of the mediation procedures developed in Labor Prosecution Service, in line with the axes, objectives and criteria of the protocol. The conclusion is that the success of alternative dispute resolution requires a paradigm shift, encouraging consensuality in the dispute resolution, with the protocol being an important initiative for this change.

Keywords: mediation; alternative dispute resolution; Labor Prosecution Service.

INTRODUÇÃO

No ano de 2024, como parte dos esforços desenvolvidos para promover a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público brasileiro, o Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA) da Procuradoria-Geral do Trabalho (PGT) do Ministério Público do Trabalho (MPT) editou seu Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero.

Fundamentado em oito princípios (autonomia e vontade das partes, boa-fé, busca do consenso, confidencialidade, imparcialidade, informalidade, isonomia e oralidade), o referido protocolo visa a orientar a atuação autocompositiva de membros(as) do NUPIA, em busca da necessária unidade.

O Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero, está estruturado em seis fases:

pré-mediação, abertura ou introdução, sessão conjunta, sessão privada (caucus), negociação e conclusão. Esta última etapa constitui o tema do presente artigo, cujo objetivo é descrever o modo adequado de encerramento dos procedimentos de mediação desenvolvidos no âmbito do MPT.

Na primeira seção, serão expostos os principais caracteres do Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero, do MPT. E, na seção seguinte, será abordada especificamente a fase de conclusão do supracitado documento.

1. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE O PROTOCOLO DE MEDIAÇÃO, OBSERVADA A PERSPECTIVA DE GÊNERO, DO NÚCLEO PERMANENTE DE INCENTIVO À AUTOCOMPOSIÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO

Em 2024, com o escopo de fomentar a difusão da prática da autocomposição no âmbito do MPT, bem como possibilitar a necessária unidade à atuação das diversas Procuradorias Regionais do Trabalho (PRTs) e da PGT, o NUPIA desta editou um Protocolo de Mediação, com a necessária observância da perspectiva de gênero. Tal documento tomou por base o modelo e os standards internacionais preconizados pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML), uma organização portuguesa sem fins lucrativos considerada “o principal órgão independente que estabelece padrões profissionais para a mediação em Portugal, Brasil e em todos os países de língua portuguesa” (Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos, 2024).

O Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero, apresenta dez macroprocessos do Planejamento Estratégico do MPT, elencados em seu item nº 2: 1) identificar interlocutores(as) para mediação; 2) gerenciar a rede de contatos de mediação; 3) firmar termos de cooperação; 4) promover eventos na temática do NUPIA; 5) aplicar técnicas de autocomposição; 6) realizar capacitação continuada em autocomposição; 7) realizar reuniões e sessões de mediação; 8) produzir documentos autocompositivos; 9) gerenciar Banco de Boas Práticas de Autocomposição dos NUPIAs; 10) aplicar na autocomposição a perspectiva de gênero.

A estruturação do Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero, é feita por meio de seis eixos, objetivos e critérios, a saber: 1) pré-mediação; 2) abertura ou introdução; 3) sessão conjunta; 4) sessão privada (caucus); 5) negociação; 6) conclusão.

Para os fins do presente estudo, importa de modo particular a fase de conclusão do protocolo, a qual será abordada com maior detalhamento na seção seguinte.

2. A FASE DE CONCLUSÃO DO PROTOCOLO DE MEDIAÇÃO, OBSERVADA A PERSPECTIVA DE GÊNERO, DO NÚCLEO PERMANENTE DE INCENTIVO À AUTOCOMPOSIÇÃO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO

A fase de conclusão do protocolo sob comento apresenta como eixo “obter um compromisso, com resumo do ocorrido, e validar com as partes” (Brasil, 2024). Ao longo desta seção preambular, abordar-se-ão tais pontos, iniciando-se pela validação.

O princípio da validação corresponde ao dever de o mediador estimular os participantes do procedimento a visualizarem um ao outro como indivíduos dignos de atenção e respeito, podendo ser encontrado no art. 1º, VIII, do Código de Ética da Resolução nº 125/2010 do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), bem como no art. 1º, VII, do Código de Ética da Resolução nº 174/2016 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT).

A técnica de validação, por sua vez, “reside no reconhecimento da existência de sentimentos, identificando-os e abordando-os como uma consequência natural do conflito” (Arlé; Badini; Borges, 2015, p. 247).

No manual didático que foi produzido pelo NUPIA com vistas a orientar a atuação dos mediadores que oficiam na Instituição, a validação é abordada da seguinte forma:

[...] é importante ter clareza de que não se trata de afirmar que a parte está correta em seus argumentos, ou que a forma com que reagiu, em razão de sentir-se de determinada maneira, foi correta ou não. Os sentimentos são legítimos e sinalizam os interesses e necessidades. A validação de sentimento é realizada identificando o sentimento e vinculando-o à necessidade. (Ripoli et al., 2021, p. 35).

O objetivo principal da fase de conclusão é variável, a depender da entabulação ou não de uma avença entre os mediandos. Em caso positivo, deve-se confirmar e documentar o acordo; do contrário, deve-se encerrar a mediação por meio de um termo, a ser lavrado pelo mediador.

É importante consignar que o fato de os interessados não terem chegado a um acordo não é um sinal de que a mediação foi malograda. Existem outros propósitos a serem atingidos por esse método autocompositivo de tratamento de conflitos, tais como: a sensibilização dos indivíduos que participaram do procedimento (Arlé; Badini; Borges, 2015, p. 239); o resgate da comunicação, por meio de um diálogo respeitoso (Tartuce, 2018, p. 245); e também o empoderamento, a transformação e o crescimento moral dos mediandos (Goretti, 2017, p. 180). Como consigna Vasconcelos (2017, p. 216): “O caráter pedagógico da mediação não se limita ao acordo”.

Nesse sentido, cabe referir o Enunciado nº 625 do Fórum Permanente de Processualistas Civis (FPPC), aprovado em março de 2017: “O sucesso ou insucesso da mediação ou da conciliação não deve ser apurado apenas em função da celebração de acordo” (Fórum Permanente de Processualistas Civis, 2022, p. 76).

Ademais, a fase de conclusão do Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero, é constituída por oito critérios distintos, os quais serão individualmente abordados nas subseções a seguir.

2.1 Explicar a importância do acordo ou as consequências do não acordo

O termo final de mediação, caso os interessados tenham chegado a uma avença, constitui um título executivo extrajudicial, consoante o disposto no parágrafo único do art. 20 da Lei nº 13.140/2015. Além deste dispositivo específico, é possível citar como fundamento para sua exequibilidade em juízo o art. 784, XII, do Código de Processo Civil (CPC).

Logo, não há qualquer necessidade de submeter o termo final de mediação à homologação em juízo; todavia, caso os interessados, por razões particulares, optem por essa faculdade – prevista na parte final do parágrafo único do art. 20 da Lei nº 13.140/2015 –, incumbe a eles adotar diretamente as providências cabíveis perante o Poder Judiciário, hipótese na qual o documento será convertido em título executivo judicial, consoante o art. 515, III, do CPC. O requerimento de homologação judicial do termo final de mediação não deve ser efetuado pelo MPT, cuja atuação como mediador de um determinado conflito se exaure após a perfectibilização daquele documento; imaginar-se o contrário constituiria uma espécie de *capitis diminutio* desse ramo especializado, cuja experiência na seara autocompositiva (em especial no método da negociação, por meio da assinatura de milhares de termos de ajustamento de conduta, também legalmente considerados títulos executivos extrajudiciais) é reconhecida há muitos anos pela comunidade jurídica nacional.

Se os interessados, em atenção ao princípio da autonomia da vontade (presente no art. 2º, V, da Lei nº 13.140/2015; no art. 166, caput, do CPC; e no art. 7º, V, da Resolução nº 157/2018 do Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho – CSMPT), decidirem não formalizar um acordo, tendo a busca do consenso chegado a um impasse que não recomende o prosseguimento do procedimento, a consequência lógica desse fato será o encerramento da mediação por meio da lavratura de um termo final, a partir de uma declaração do mediador ou de algum dos mediandos (art. 20, caput, da Lei nº 13.140/2015).

2.2 Sintetizar progressivamente os pontos de convergência e divergência de forma compreensível para todas as pessoas presentes

O mediador exerce um papel semelhante ao de um “tradutor”, consubstanciando as mensagens transmitidas pelos interessados em uma linguagem que fomente a acolhida de propostas e a subsequente pacificação do conflito (Serpa, 2018, p. 244).

Durante esta etapa, o mediador promove uma espécie de “recontextualização ampliada”, reformulando as informações que os mediandos forneceram ao longo do procedimento, a fim de minimizar possíveis imprecisões e ambiguidades por eles expostas (Vasconcelos, 2017, p. 212-213).

Não se pode desconsiderar a hipótese de os mediandos chegarem a um ajuste que abranja apenas alguns pontos da controvérsia, e não a sua integralidade; nesse caso, é possível lavrar um termo de solução parcial do conflito, conforme a conclusão exposta no Enunciado nº 576 do FPPC, a partir da interpretação do disposto no art. 3º, § 1º, da Lei nº 13.140/2015: “Admite-se a solução parcial do conflito em audiência de conciliação ou mediação.” (Fórum Permanente de Processualistas Civis, 2022, p. 69).

2.3 Verificar a compreensão dos(as) presentes sobre o que está sendo acordado

O § 7º do art. 5º da Resolução CSMPT nº 157/2018 dispõe sobre a obrigatoriedade de os mediadores do MPT prestarem atendimento e orientação ao cidadão a respeito dos mecanismos de autocomposição. Esta norma concretiza o princípio da decisão informada, o qual, apesar de não estar expressamente elencado no caput do art. 7º da referida resolução, prevê a necessidade de se fornecerem todos os esclarecimentos possíveis aos interessados sobre o método autocompositivo que está sendo adotado (Costa, 2020, p. 145).

O princípio da decisão informada é essencial para evitar a assinatura dos denominados “pseudoacordos”: sem haver consentimento genuíno e informado, podem advir avenças inexistentes no plano jurídico e ineficazes em termos de cumprimento espontâneo” (Tartuce, 2018, p. 207).

Não se pode olvidar o fato de que, de modo geral, o trabalhador é hipossuficiente não apenas do ponto de vista econômico, mas também jurídico, não possuindo conhecimento aprofundado a respeito de seus direitos. Considerando que, na mediação, o protagonismo é todo dos indivíduos afetados pelo conflito, sua exata compreensão sobre o procedimento e as consequências de um eventual acordo é imprescindível.

2.4 Resumir com detalhes o que está sendo acordado ou será resolvido pelas pessoas interessadas presentes depois da sessão de mediação, com apoio dos(as) advogados(as) como, por exemplo, elaborar o termo de acordo para próxima sessão

Durante uma sessão de mediação, o papel exercido pelos advogados é distinto daquele cotidianamente desenvolvido perante o Poder Judiciário, em que as partes esperam uma postura mais propensa ao embate. Assim, esses profissionais devem “atuar de acordo com o espírito de colaboração e procura do consenso adequado ao método de resolução do conflito” (Gouveia, 2019, p. 52).

Em estudo do Direito Comparado – português, para ser mais preciso –, a relevância da presença de advogados no procedimento de mediação é assim exposta pela doutrina:

É muito importante ganhar os advogados para a causa da mediação. Quando se conseguir essa adesão (e só então) a mediação terá condições para ser bem sucedida em Portugal. O cidadão comum não sabe o que é a mediação.

Se tiver um problema, recorrerá a um advogado, não a um mediador. O advogado é, por isso, a pessoa ideal para aconselhar o método mais adequado ao caso concreto. Sugerir a intervenção de um mediador não implica a diminuição de trabalho (e remuneração) para o advogado. Pelo contrário, a satisfação do cliente implica a médio prazo o seu retorno para a resolução de outros problemas, dos quais desistiria se o método judicial fosse o único disponível.

A advocacia deve pensar em termos macro, de médio/longo prazo, de satisfação dos clientes e de rapidez e eficiência na resolução dos seus litígios. Não deve ter medo de perder clientes (e remuneração). Existirão sempre litígios – é um efeito automático da vida em sociedade. (Gouveia, 2019, p. 53-54).

Assim, o auxílio dos advogados é fundamental para a adequada sintetização dos pontos de convergência estabelecidos durante o procedimento, inclusive nos casos em que os mediandos resolvem firmar um acordo de natureza provisória, deixando para uma sessão posterior a decisão sobre assinar ou não uma avença de natureza definitiva.

2.5 Fixar data, horário, local ou modalidade (presencial ou online), conferir os dados de contato e deixar alguma reflexão para a sessão de retorno, caso haja nova sessão para aprimorar a discussão

Na praxe cotidiana, devido ao considerável número de demandas a que os profissionais da seara jurídica precisam atender durante o expediente, não constitui tarefa das mais simples marcar uma data e um horário que se ajustem perfeitamente à disponibilidade de todos. Ademais, não se pode esquecer que a mediação é orientada, dentre outros, pelo princípio da autonomia da vontade, não se podendo designar uma nova sessão sem que haja a concordância expressa dos interessados (art. 18 da Lei nº 13.140/2015) – os quais, em tese, podem a qualquer momento abandonar o procedimento, se assim o desejarem (art. 2º, § 2º, da Lei nº 13.140/2015).

Por essa razão, é altamente recomendável que, antes do encerramento da primeira sessão de mediação, o mediador e os interessados já deixem devidamente agendados o dia e o horário da próxima reunião, evitando assim possíveis coincidências de compromissos que venham a causar adiamentos e uma indesejável demora no tratamento do conflito. Da mesma forma, a modalidade do encontro também deverá ser previamente definida, podendo ser tanto presencial (o que é preferível, devido à possibilidade de contato direto dos participantes entre si) quanto por meio de videoconferência (alternativa possibilitada pelo art. 46 da Lei nº 13.140/2015, cuja utilização foi incrementada após a pandemia de covid-19, quando medidas de distanciamento social foram difundidas para prevenir a disseminação do coronavírus).

2.6 Esclarecer dúvidas existentes em caso de acordo

Consoante exposto anteriormente, o princípio da decisão informada é um dos orientadores da autocomposição de conflitos, devendo ser necessariamente observado por todo e qualquer mediador.

Uma questão que pode ser aventada – nos casos de mediações envolvendo pessoas jurídicas de direito público – diz respeito ao comando constante no art. 129, IX, da Constituição da República Federativa do Brasil, de 5 de outubro de 1988 (CRFB/1988), que impede expressamente o Ministério Público de prestar consultoria jurídica a tais entidades. Em tais situações – bastante frequentes na prática cotidiana, especialmente quando municípios e estados são convidados a participar de procedimentos relacionados ao inadimplemento de direitos trabalhistas por empresas prestadoras de serviços –, o membro do MPT poderia lhes prestar alguma espécie de orientação ou essa conduta estaria em desacordo com aquele comando constitucional?

Para se chegar à resposta, é necessário levar em consideração a gênese do art. 129, IX, da CRFB/1988. No regime da Constituição anterior (de 1967/1969), o MPU estava subordinado ao Poder Executivo e exercia, entre outras funções, a representação judicial da União, na forma do seu art. 138, § 2º. A partir de 5 de outubro de 1988, tal função passou a ser exercida pela Advocacia-Geral da União (AGU), na forma do caput do art. 131 da CRFB/1988. Logo, o escopo daquela norma é o de reforçar a incumbência da AGU, delimitando com precisão seu mister.

No caso do § 4º [atualmente, § 7º] do art. 5º da Resolução CSMPT n. 157/2018, conforme já exposto, a norma nada mais é do que a concretização do princípio da decisão informada, essencial para o êxito de uma mediação ou conciliação. Nessa senda, entende-se não haver qualquer colisão entre os supracitados dispositivos. Por óbvio, o membro do MPT deve agir com plena consciência dos limites de sua função, não podendo pretender substituir a atuação do advogado público, o qual representará a pessoa jurídica de direito público na sessão. (Costa, 2020, p. 146, grifo do autor).

Em suma, nenhum interessado deve sair de uma sessão de mediação com dúvidas a respeito de um possível acordo e suas consequências jurídicas, sob pena de perder a confiança, requisito absolutamente inerente a esse método autocompositivo.

2.7 Convidar os(as) advogados(as) a auxiliarem na elaboração dos requisitos legais do acordo, quando for o caso

Conforme exposto na subseção 2.4, não se deve prescindir da cooperação dos advogados durante a confecção das cláusulas do acordo, porquanto sua capacidade técnica contribui sobremaneira para a celebração de uma avença que seja compreensível e exequível.

Todavia, o conhecimento jurídico do mediador e dos advogados não pode ser utilizado como uma espécie de subterfúgio visando a substituir ou “retificar” a vontade livremente manifestada pelos mediados, indivíduos dotados de primazia para o tratamento do conflito que lhes é comum:

Na mediação, assim como na vida de modo geral, a realidade não é um dado, mas algo que se faz construído por força de linguagem. **Por isso se diz que o acordo (uma construção edificada pelas próprias partes) não deve ser justo aos olhos do mediador, mas sim para aqueles que decidiram construí-lo. Por isso se afirma que não cabe ao mediador dizer aos seus mediados o que fazer ou o que não fazer.** Ainda que seja instigado a dar a sua opinião ou veredicto, ele deve resistir a esse tipo de provocação, quantas vezes for instigado a assumir essa função que não lhe compete (a função decisória), até que os mediados se conscientizem de que o enfrentamento do problema é uma condição básica para que eles encontrem uma solução compartilhada para o conflito. Enfrentar o conflito, na mediação, é uma exigência que deve recair sobre as partes. (Goretti, 2017, p. 180, grifo nosso).

Evidentemente, a preeminência atribuída aos indivíduos interessados não constitui uma autorização para intentarem entabular um acordo ilegal ou inexecutável, devendo o mediador recusar-se a redigir um termo que esteja eivado de mácula, com fulcro no princípio da independência e autonomia, bem como no princípio do respeito à ordem pública e às leis vigentes (art. 1º, V e VI, do Código de Ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais da Resolução CNJ nº 125/2010; e art. 1º, IV e V, do Código de Ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais da Resolução CSJT nº 174/2016).

Em relação ao conteúdo do termo final, não se pode ignorar a advertência constante no Manual de Mediação e Conciliação da Justiça Federal: “[...] o termo de acordo deve ser completo o suficiente para que as partes o compreendam, mas sintético ao ponto de que elas não se percam em informações desnecessárias” (Takahashi et al., 2019, p. 115).

Assim, com base na experiência da Justiça Federal (Takahashi et al., 2019, p. 76), o termo final de mediação deve conter: a qualificação dos interessados (ou seja: quem está fazendo o acordo), as cláusulas principal e acessórias (o que se está acordando), o prazo definido para seu adimplemento (quando a avença deve ser cumprida) e os valores definidos (quanto deve ser pago).

O termo final de mediação não requer a assinatura de nenhuma testemunha, não se confundindo com “o documento particular assinado pelo devedor e por 2 (duas) testemunhas” – uma outra espécie de título executivo extrajudicial, prevista no inciso III do art. 784 do CPC. Este é o entendimento exposto no Enunciado nº 204 da II Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios, realizada em 2021 pelo Centro de Estudos Judiciários (CEJ) do Conselho da Justiça Federal (CJF). Segundo a conclusão dos especialistas reunidos por esse órgão, “[...] a exigência de que as testemunhas compareçam para assinar o termo final de mediação somente viria a criar empecilhos e burocratizar o procedimento” (Jornada Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios, 2021, p. 45).

Ademais, a presença de testemunhas poderia ir de encontro ao princípio da confidencialidade, um dos orientadores da mediação (art. 2º, VII, da Lei nº 13.140/2015; art. 166 do CPC; art. 1º, I, do Código

de Ética de Conciliadores e Mediadores Judiciais da Resolução CNJ nº 125/2010; e art. 7º, VII, da Resolução CSMPT nº 157/2018).

Segundo o protocolo sob comento, não há necessidade de o mediador subscrever o termo final em conjunto com os mediandos, cujo protagonismo deve ser sempre reforçado, mormente na fase de perfectibilização do título executivo. Todavia, caso haja insistência por parte dos interessados (os quais podem ter alguma espécie de “hesitação” decorrente da ausência de assinatura do Órgão – o que é natural, devido à arraigada cultura adversarial presente nos profissionais da área jurídica), é possível que o mediador firme o documento, com fulcro no art. 10, § 1º, da Resolução nº 118/2014 do Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP), anterior à Lei de Mediação. É importante esclarecer, porém, que essa assinatura não significa uma espécie de “chancela ministerial” ao conteúdo da avença, devido ao princípio da autonomia da vontade dos indivíduos envolvidos na mediação.

Na audiência de autocomposição, o mediador (MPT) é apenas o responsável pela redação da Ata. Não é seu dono.

Na autocomposição, a autoridade pública não está no seu jus imperii. Encontra-se em situação de igualdade formal com as partes do conflito, mesmo que, pela respeitabilidade da Instituição, haja certa reverência à autoridade do membro do Parquet. (Lima, 2021, p. 10, grifo do autor).

Em caso de descumprimento do ajuste, o interessado poderá requerer ao MPT a realização de uma nova sessão de mediação, a fim de discutir os pontos de conflito, ou efetuar diretamente a execução do termo final de mediação perante o primeiro grau de jurisdição da Justiça do Trabalho. Cabe ressaltar que, ao contrário dos termos de ajuste de conduta, essa execução não deve ser ajuizada pelo MPT, sob pena de violação ao princípio da imparcialidade do mediador (art. 2º, I, da Lei nº 13.140/2015; art. 166, caput, do CPC; e art. 7º, I, da Resolução CSMPT nº 157/2018).

2.8 Ler o termo de encerramento, caso não haja acordo

Conforme exposto anteriormente, caso os mediandos optem por não entabular um acordo, a mediação deverá ser encerrada, lavrando-se um termo final após declaração do mediador ou de algum dos interessados, em atenção ao disposto no caput do art. 20 da Lei nº 13.140/2015. Segundo Scavone Junior (2018, p. 294), a relevância desse termo final reside no fato de que, a partir da data de sua assinatura, será reiniciado o prazo prescricional, que havia sido suspenso quando da assinatura do termo inicial de mediação (art. 17, parágrafo único, da Lei nº 13.140/2015).

Quanto à redação da ata da sessão de mediação (a qual não se confunde com o termo final), seus elementos essenciais são: a identificação do expediente, no cabeçalho do documento; o texto de abertura (contendo data, horário, local, etc.); a qualificação dos presentes (apondo-se os dados de mediandos, advogados e mediador); o registro dos principais atos e ocorrências da sessão (de modo sucinto, sempre com a devida concordância dos presentes); o encerramento da ata; e as

assinaturas, que podem ser colhidas de forma presencial ou eletrônica (Lima, 2021, p. 22-30).

O mediador deve ter cautela redobrada nesse momento, a fim de prevenir possíveis tentativas de instrumentalizar o procedimento de forma antiética, buscando produzir provas que possam ser utilizadas contra os demais participantes:

É provável que, sabendo da relevância da **ata**, como documentalização de propostas, negativas, afirmações etc., a finalidade buscada por quem solicita a Mediação seja, na realidade, apenas obter este documento. Com efeito, considera-se a possibilidade real de que alguém possa estar querendo obter declarações, propostas e confissões, para fazer uso judicial delas. E um campo propício é a audiência no Ministério Público, ao final do que haverá a conclusão em Ata, com o registro do que ocorreu na reunião.

Não é o que se espera de uma mediação, considerando o princípio da boa-fé e da inadmissibilidade da prova nela produzida (art. 30, § 2º, Lei nº 13.140/2015). Porém, a vivência com a matéria e a constatação de algumas destas situações, inclusive uso político da ata, recomendam esta advertência aos servidores e membros do Ministério Público.” (Lima, 2021, p. 19, grifo do autor).

Assim, convém observar o disposto no Enunciado nº 56 do seminário intitulado “O Poder Judiciário e o Novo Código de Processo Civil”, promovido em 2015 pela Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados (ENFAM): “Nas atas das sessões de conciliação e mediação, somente serão registradas as informações expressamente autorizadas por todas as partes” (Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, 2015).

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Indubitavelmente, o êxito das práticas autocompositivas no âmbito do Ministério Público brasileiro requer uma verdadeira alteração de paradigma, devendo a consensualidade ser fomentada, de forma a reservar a utilização de métodos adversariais somente nos casos estritamente necessários.

O Ministério Público do Trabalho, ao atuar como parte na defesa de direitos e interesses da sociedade no âmbito laboral, possui uma vasta experiência no método da negociação, tendo firmado milhares de termos de ajuste de conduta ao longo do tempo.

Em relação à mediação de conflitos, a Instituição está dando seus primeiros passos em direção a uma atuação articulada, buscando a concretização do princípio da unidade.

Nessa senda, o Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero, desenvolvido pelo Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição, com diretrizes elaboradas a partir de padrões internacionais, constitui uma relevante iniciativa para essa necessária mudança de cultura.

REFERÊNCIAS

ARLÉ, Danielle de Guimarães Germano; BADINI, Luciano; BORGES, Vladimir da Matta Gonçalves. A mediação no âmbito do Ministério Público. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público. 2. ed. Brasília: CNMP, 2015. p. 237-276.

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/files/compilado18553820210820611ffaaaa2655.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2024.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. Resolução nº 118, de 1º de dezembro de 2014. Dispõe sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolucao-118-2.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2024.

BRASIL. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. Resolução nº 174, de 30 de setembro de 2016. Dispõe sobre a política judiciária nacional de tratamento adequado das disputas de interesses no âmbito do Poder Judiciário Trabalhista e dá outras providências. Disponível em: https://www.csjt.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=235e3400-9476-47a0-8bbb-bccacf94fab4&groupId=955023. Acesso em: 2 jul. 2024.

BRASIL. Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho. Resolução nº 157, de 28 de agosto de 2018. Institui o Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição – NUPIA e define diretrizes para a implementação da Política Nacional de Autocomposição no âmbito do Ministério Público do Trabalho. Disponível em: <https://midia.mpt.mp.br/pgt/csmpt/resolucoes/Resolu157.pdf>. Acesso em: 2 jul. 2024.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm. Acesso em: 2 jul. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. 2015a. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105compilada.htm. Acesso em: 2 jul. 2024.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. 2015b. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 2 jul. 2024.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. Procuradoria-Geral do Trabalho. Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição – NUPIA. Protocolo de mediação. 2024. Disponível em: https://intranet.mpt.mp.br/pgt/comissoes-tematicas/nupia/protocolo-de-mediacao_final_revisado_mag_18-06-2024.pdf. Acesso em: 2 jul. 2024.

COSTA, Márcio Dutra da. O Ministério Público do Trabalho e a autocomposição de conflitos. Brasília: ESMPU, 2020.

ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS. Seminário “o poder judiciário e o novo código de processo civil”: enunciados aprovados. 2015. Disponível em: <https://www.enfam.jus.br/wp-content/uploads/2015/09/ENUNCIADOS-VERS%C3%83O-DEFINITIVA-.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2024.

FÓRUM PERMANENTE DE PROCESSUALISTAS CIVIS. XI Fórum Permanente de Processualistas – Brasília, 2022. Disponível em: <https://diarioprocessual.com/wp-content/uploads/2022/03/enunciados-fpcc-2022-1.pdf>. Acesso em: 8 jul. 2024.

GORETTI, Ricardo. Mediação e acesso à justiça. 1. ed., 2. tir. Salvador: JusPodivm, 2017.

GOUVEIA, Mariana França. Curso de resolução alternativa de litígios. 3. ed. reimpr. Coimbra: Almedina, 2019.

INSTITUTO DE CERTIFICAÇÃO E FORMAÇÃO DE MEDIADORES LUSÓFONOS. Quem somos. 2024. Disponível em: <https://icfml.org/icfml/>. Acesso em: 3 jul. 2024.

JORNADA PREVENÇÃO E SOLUÇÃO EXTRAJUDICIAL DE LITÍGIOS. II Jornada Prevenção e solução extrajudicial de litígios: enunciados aprovados. Brasília: Conselho da Justiça Federal, Centro de Estudos Judiciários, 2021. Disponível em: https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/prevencao-e-solucao-extrajudicial-de-litigios/?_authenticator=60c7f30ef0d8002d17dbe298563b6fa2849c6669. Acesso em: 11 jul. 2024.

LIMA, Francisco Gérson Marques de. Audiências de mediação: atas e dicas práticas. Brasília: Ministério Público do Trabalho, 2021.

RIPOLI, Andrea Isa; MEIRINHO, Augusto Grieco Santanna; COELHO, Bernardo Leôncio Moura; SANTOS, Eliane Araque dos; LIMA, Francisco Gérson Marques de; TEIXEIRA, João Carlos; GUGEL, Maria Aparecida; PETROCINO, Renata Cristina Piaia. GUGEL, Maria Aparecida (coord. e org.). Manual sobre a autocomposição no MPT: núcleo permanente de incentivo à autocomposição – NUPIA/PGT. Brasília: Ministério Público do Trabalho, 2021.

SCAVONE JUNIOR, Luiz Antonio. Manual de arbitragem: mediação e conciliação. 8. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense, 2018.

SERPA, Maria de Nazareth. Mediação: uma solução judiciosa para conflitos. Belo Horizonte: Del Rey, 2018.

TAKAHASHI, Bruno; ALMEIDA, Daldice Maria Santana; GABBAY, Daniela Monteiro; ASPERTI, Maria Cecília de Araujo. Manual de mediação e conciliação na justiça federal. Brasília: Conselho da Justiça Federal, 2019. Disponível em: <https://www.cjf.jus.br/cjf/corregedoria-da-justica-federal/centro-de-estudos-judiciarios-1/publicacoes-1/outras-publicacoes/manual-de-mediacao-e-conciliacao-na-jf-versao-online.pdf>. Acesso em: 11 jul. 2024.

TARTUCE, Fernanda. Mediação nos conflitos civis. 4. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2018.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo de. Mediação de conflitos e práticas restaurativas. 5. ed. rev., atual. e ampl. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2017.

Posfácio

Esta importante obra - Mediação no Ministério Público do Trabalho. Como mediar a partir de um protocolo -, organizada pela Vice-Procuradora-Geral do Trabalho, Maria Aparecida Gugel, trata, de forma técnica, objetiva, eficiente e de fácil compreensão, as principais questões envolvendo a consolidação das técnicas de autocomposição e boas práticas para mediadores e facilitadores no âmbito do Ministério Público do Trabalho, envolvendo, na relevante função de mediadores, os procuradores, procuradoras, servidores e servidoras desse órgão.

Divide-se em duas partes, a primeira, que apresenta relevantes artigos, os quais abordam o surgimento, o desenvolvimento e a forma como está estruturada a política de autocomposição no âmbito do Ministério Público do Trabalho e os seus fundamentos. Já a segunda parte discute as fases do processo de autocomposição que envolve a pré-mediação, abertura ou introdução, sessão conjunta, sessão privada, negociação, conclusão e acordo.

A autocomposição de um conflito é um caminho alternativo e, por vezes, mais eficiente do que a heterocomposição pois, em vez de um terceiro imparcial decidir sobre a resolução da questão em debate, pressupõe a responsabilidade das próprias partes envolvidas em atuar para chegar-se a um consenso. Não implica, propriamente, em vencedores ou perdedores, mas na busca de uma solução que seja satisfatória aos anseios e inquietudes das partes.

No Brasil, diante da regra constitucional da inafastabilidade da jurisdição e da obrigatoriedade da atuação do Ministério Público em demandas de interesse público, social e coletivo, aliado ao fato de que o custo de uma demanda judicial não é alto, sempre houve um incentivo implícito e cultural para buscar-se, principalmente no Poder Judiciário, a resolução das mais diversas lides, principalmente as que envolvem demandas trabalhistas.

No entanto, passados mais de 80 anos da existência da Justiça do Trabalho e do histórico de relevantes serviços prestados ao povo brasileiro, a criação de uma política de incentivo à autocomposição reflete uma maior maturidade dos envolvidos e o fortalecimento do próprio trabalhador na condução de discussões e debates com a parte adversa, desde que se assegure que as negociações sejam pautadas em critérios técnicos e transparentes, por meio de uma condução imparcial e eficiente.

Necessário destacar que a legislação constitucional e infraconstitucional trabalhista sempre creditou relevante importância à autodeterminação das negociações sindicais coletivas, que têm o poder, inclusive, de suprimir determinados direitos trabalhistas.

Faltava, no entanto, uma política para atribuir maior segurança jurídica na atuação extrajudicial de resolução de conflitos por meio da autocomposição, o que vem ocorrendo a partir da edição da Resolução n. 118/2014 do Conselho Nacional do Ministério Público. Esta norma estabeleceu diretrizes para a

adoção, pelo Ministério Público brasileiro, de uma política nacional de incentivo à autocomposição. Na sequência desta Resolução, duas leis federais foram promulgadas, justamente para estabelecer diretrizes e parâmetros para o desenvolvimento da cultura da autocomposição no meio jurídico.

Nesse cenário, o Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho editou, em agosto de 2018, a Resolução n. 157, que criou o Nupia – Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição, existente em cada uma das 24 Procuradorias Regionais do Trabalho e na Procuradoria-Geral do Trabalho e, no ano de 2024, o Nupia/PGT instituiu o Protocolo de Mediação do Ministério Público do Trabalho, observada a Perspectiva de Gênero.

Este protocolo, que se fundamenta em oito princípios estruturantes (autonomia da vontade, boa-fé, busca do consenso, confidencialidade, imparcialidade, informalidade, isonomia e oralidade), trata dos mecanismos adequados ao convencimento e ao impulsionamento de uma política de incentivo à autocomposição, a partir de uma mediação qualificada, prevendo-se, assim, não apenas técnicas para a aplicação desta nova vertente da atuação ministerial, mas, sobretudo, instrumentos de uniformização desse trabalho e de qualificação e capacitação dos interlocutores – membros e servidores do MPT – que terão a função de mediação, sem se envolver diretamente nas disputas.

Importante destacar - pela especificidade e relevância da atuação do membro do parquet trabalhista e dos servidores como mediadores - a necessidade de treinamento e capacitação para essa função. O Nupia já disponibilizou três cursos autoinstrucionais de formação básica, que são obrigatórios; criou o Cadastro Nacional do Nupia, com mais de cem nomes de membros devidamente capacitados a atuar em autocomposição; firmou o Acordo de Cooperação Técnica n. 9/2023, entre a PGT e Tribunal Superior do Trabalho, para o aperfeiçoamento da autocomposição de conflitos e participação do MPT em audiências pré-processuais na Justiça do Trabalho e estabeleceu uma certificação internacional, emitida pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML). Em outra frente, também promoveu a realização de seminários com a participação de autoridades de outros países tratando dessa temática.

A autocomposição por meio de uma mediação qualificada, capacitada e bem instruída é um caminho promissor na busca da promoção da justiça e a criação do Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero, do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição do Ministério Público do Trabalho representa um grande passo para o impulsionamento dessa política de realização da justiça, sobretudo pela qualidade técnica do Protocolo.

A Escola Superior do Ministério Público da União (ESMPU) coloca-se como um espaço qualificado de capacitação, treinamento, discussão e inovação para, em conjunto com o Ministério Público do Trabalho, proporcionar meios de aprimoramento e avanço na aplicação da Política Nacional de Incentivo Permanente à Autocomposição.

Raquel Branquinho

(Diretora-Geral da Escola Superior do Ministério Público da União. Procuradora Regional da República).



Acesse a versão digital
desta publicação lendo
o QR Code ao lado

