

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO - UNINOVE

Valeria Ferioli Lagrasta

SOLUÇÃO DE CONFLITOS EMPRESARIAIS: UMA NOVA PERSPECTIVA

São Paulo

2023

VALERIA FERIOLI LAGRASTA

SOLUÇÃO DE CONFLITOS EMPRESARIAIS: UMA NOVA
PERSPECTIVA

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação
em Direito - PPGD da Universidade Nove de Julho
- UNINOVE, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Doutor em Direito.

Orientador: Professor Doutor José Renato Nalini

São Paulo

2023

Lagrasta, Valeria Ferioli.

Solução de conflitos empresariais: uma nova perspectiva. / Valeria Ferioli Lagrasta. 2023.

164 f.

Tese (Doutorado) - Universidade Nove de Julho - UNINOVE, São Paulo, 2023.

Orientador (a): Prof. Dr. José Renato Nalini.

1. Solução de conflitos empresariais. 2. Comunidades fechadas e minoritárias. 3. Acesso à “justiça”. 4. Método coletivo dialogal. 5. Empresa e comunidade.

I. Nalini, José Renato. II. Título.

CDU 34

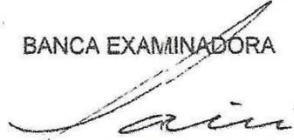
VALERIA FERIOLI LAGRASTA

SOLUÇÃO DE CONFLITOS EMPRESARIAIS: UMA NOVA PERSPECTIVA

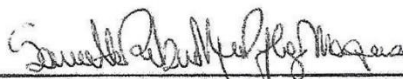
Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Direito da Universidade Nove de Julho como parte das exigências para a obtenção do título de Doutor em Direito.

São Paulo, 26 de setembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. José Renato Nalini
Orientador
UNINOVE



Profa. Dra. Samantha Ribeiro Meyer-Pflug Marques
Examinadora Interna

UNINOVE

MARCELO

BENACCHIO:077290558

48

Assinado de forma digital por

MARCELO

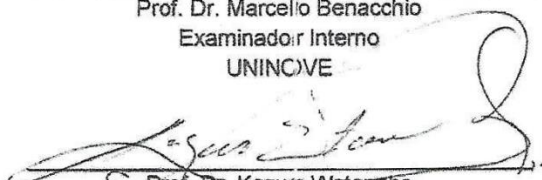
BENACCHIO:07729055848

Dados: 2023.10.09 10:24:47 -03'00'

Prof. Dr. Marcelo Benacchio

Examinador Interno

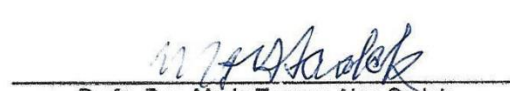
UNINOVE



Prof. Dr. Kazuo Watanabe

Examinador Externo

USP



Profa. Dra. Maria Tereza Aina Sadek

Examinadora Externa

USP

Aos meus avós Nida Del Guerra Ferioli e Ércole Alfredo Ferioli (*in memoriam*) e aos meus pais Eliane Ferioli Lagrasta e Caetano Lagrasta, que sempre estiveram ao meu lado, e com quem aprendi a ser responsável, independente, perseverante nos meus objetivos e, acima de tudo, livre.

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador e querido Professor José Renato Nalini, pela confiança, disponibilidade, tranquilidade e incentivo, e por nunca ter permitido que o desânimo tomasse conta de mim, sempre proferindo boas palavras.

Aos meus eternos Mestres Ada Pellegrini Grinover (*in memoriam*) e Kazuo Watanabe, que me ensinaram o verdadeiro significado de “justiça”, pela motivação nos estudos e no aperfeiçoamento profissional.

À minha orientadora do Mestrado Profissional, Professora Maria Tereza Aina Sadek, que acompanhou de perto toda a pesquisa, pelo entusiasmo, maestria, cuidado e carinho que me dedicou em cada passo desse caminho.

Ao meu amigo e colega Erick Linhares, exemplo de ser humano e magistrado, que me incentivou a voltar a estudar, pelo apoio, orientação e colaboração durante a pesquisa.

Ao meu colega Marcelo Benacchio, pelo incentivo a cursar o doutorado, impedindo que desistisse.

A todos os Professores e Professoras que passaram pela minha vida, desde a escola primária, e permitiram minha formação, pelo fomento ao gosto pelos estudos.

À minha família, que sempre esteve ao meu lado, nunca largando a minha mão nos momentos de dificuldade e desalento, pela paciência e participação ativa em todas as minhas conquistas ao longo da vida.

Ao meu marido, pelo companheirismo, amor, paciência e incentivo.

Como eu gostaria de ser uma criatura melhor e mais disponível para ajudar alguém que precise de mim, digamos saber dar um conselho, uma boa palavra, sim, a palavra que ajude espiritualmente esta criatura necessitada a se sentir verdadeiramente melhor...

...Como seria interessante podermos sempre dizer “como estou cansada hoje!”. Sim, porque esta frase significaria que hoje eu trabalhei em algo útil e assim, que meu tempo foi bem aproveitado, escrevendo alguma coisa interessante capaz de acrescentar algo na vida de alguém, ao seu intelecto, fazendo-o crescer de forma inteligente.

(Nida Del Guerra Ferioli)

RESUMO

A tese tem por objeto e como pano de fundo a análise e reflexão sobre a existência de técnicas ou formas de resolver conflitos típicas de comunidades fechadas (como as universitárias do estado de São Paulo), e muitas vezes, minoritárias e marginalizadas (rurais do estado de Roraima e ribeirinhas do estado de Rondônia), e como pode se dar sua aplicação à empresa. A metodologia é qualitativa indutiva, com base em estudos de caso, a partir do diagnóstico das comunidades investigadas e de indicadores subjetivos (declaratórios), com a utilização de entrevistas abertas (roteiro).

A hipótese de partida é a de que, diante da dimensão continental de nosso país, existem técnicas ou formas de solução de conflitos, tipicamente locais, mais assemelhadas àquela que conhecemos como negociação, que se reconhecidas e divulgadas, podem agregar valor ao sistema de solução e conflitos, como um todo, e impactar, inclusive, na resolução daqueles ocorridos no âmbito das empresas - que nada obstante não se qualifiquem como comunidades, no sentido sociológico, por apresentarem hierarquia rígida, organizam-se como grupos de indivíduos com propósito, identidade e valores comuns -, contribuindo para a pacificação social e para a consequente redução da litigiosidade, com a atração de investimentos.

No desenrolar da pesquisa, o que se conclui é que essas formas de solução de conflitos tipicamente locais ou comunitárias, apesar de se assemelharem, em alguns pontos, não se caracterizam, nem como negociação, nem como qualquer outro método de solução de conflitos, tal como definidos nas leis e objeto de estudo na academia, apresentando método singular e característico, com procedimento e técnicas próprias.

Inicia-se o trabalho com a contextualização da empresa na modernidade e a caracterização das comunidades objeto da pesquisa, fazendo-se uma digressão sobre o conflito na empresa e a conceituação dos métodos usuais de solução, presentes em nossa legislação, com destaque para a negociação. Na sequência, adentra-se na organização das comunidades pesquisadas, e nas formas próprias e reconhecidas pelos seus integrantes para a solução de conflitos.

Parte-se, então, para a reflexão de como a utilização dessas formas de resolver conflitos tipicamente locais pode contribuir para o acesso à “justiça” na conceituação mais ampla e para a consequente pacificação social; constatando-se que o significado de “justiça” para as comunidades estudadas é diverso, não se limitando à solução de conflitos, que costumam ser resolvidos no âmbito da própria comunidade por mecanismos

próprios, que integram seu “sistema de justiça”, mas indo além, englobando aspectos sociais e de cidadania.

Na pesquisa de campo, apresentam-se três conflitos, solucionados por meio de mecanismos peculiares das “comunidades” investigadas, que se optou por chamar, genericamente, de método coletivo dialogal de solução de conflitos, com procedimento e técnicas assemelhados aos da “negociação coletiva dialogal”, que são descritos. Ao final, conclui-se que, caracterizando-se a empresa como grupo de indivíduos com propósito, identidade e valores comuns, tal método pode se aplicar a ela, na perspectiva de sistema multiportas, sendo que seu reconhecimento e divulgação, em muito, podem contribuir para a solução de conflitos empresariais e para o desenvolvimento do sistema de solução de conflitos brasileiro como um todo, atraindo investimentos ao país; o que acaba por confirmar a hipótese levantada.

Palavras-chave: solução de conflitos empresariais. comunidades fechadas e minoritárias. acesso à “justiça”. método coletivo dialogal. empresa e comunidade.

ABSTRACT

The thesis has as its object and background the analysis and reflection on the existence of techniques or ways of resolving conflicts typical of closed communities (such as the university ones in the state of São Paulo), and often, minority and marginalized communities (rural communities in the state of Roraima and riverside population of the state of Rondonia), and how it can be applied to the company. The methodology is qualitative inductive, based on case studies, from the diagnosis of the investigated communities and subjective indicators (declaratory), with the use of open interviews (script).

The starting hypothesis is that, given the continental dimension of our country, there are techniques or forms of conflict resolution, typically local, more similar to what we know as negotiation, which if recognized and disclosed, can add value to the conflict resolution system, as a whole, and even impact on the resolution of those that occurred within the companies - which nevertheless do not qualify as communities, in the sociological sense, for having a rigid hierarchy, are organized as groups of individuals with a purpose, identity and common values - , contributing to social pacification and the consequent reduction of litigation, with the attraction of investments to the country.

In the course of the research, what is concluded is that these typically local or community forms of conflict resolution, despite being similar in some points, are not characterized, neither as negotiation, nor as any other method or conflict resolution, as defined in the laws and object of study in the academy, presenting a unique and characteristic method, with its own procedure and techniques.

Then, we begin to reflect on how the use of these typically local ways of resolving conflicts can contribute to access to "justice" in the broadest sense and to the consequent social pacification; noting that the meaning of "justice" for the communities studied is diverse, not limited to the solution of conflicts, which are usually solved within the community itself by its own mechanisms, which are part of its "justice system", but going beyond, encompassing social and citizenship aspects.

In the field research, three conflicts are presented, resolved through peculiar mechanisms to the "communities" investigated, which was chosen to be generically called a dialogical collective method of conflict resolution, with procedures and techniques similar to those of the "dialogical collective negotiation", which are described. In the end, it is concluded that, characterizing the company as a group of individuals with a common purpose, identity and values, such method can be applied to it, from the perspective of a multiport system, and its recognition and dissemination, in many ways, can contribute to the resolution of business disputes and to the development of the Brazilian dispute resolution system as a whole, attracting investment to the country; which ends up confirming the hypothesis raised.

Keywords: business conflict resolution. gated and minority communities. access to "justice". collective dialog method. company and community.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	11
1. A EMPRESA NA MODERNIDADE	18
2. UNIVERSO DA PESQUISA	27
3. O CONFLITO NA EMPRESA E AS FORMAS DE SOLUÇÃO	37
4. A NEGOCIAÇÃO.....	56
4.1 As Etapas da Negociação.....	56
4.2 Técnicas de Negociação.....	58
4.3 Obstáculos à Negociação Cooperativa.....	63
4.4 Estilos de Negociador.....	64
5. COMUNIDADES SEMI-ISOLADAS DOS ESTADOS DE RORAIMA E RONDÔNIA E COMUNIDADES UNIVERSITÁRIAS DOS ESTADO DE SÃO PAULO.....	67
5.1 Comunidades Rurais do Estado de Roraima	67
5.2 Comunidades Ribeirinhas do Estado de Rondônia.....	73
5.3 Comunidades Universitárias do Estado de São Paulo.....	83
6. ACESSO À JUSTIÇA: UM CONCEITO, VÁRIOS SIGNIFICADOS.....	88
7. ESTUDOS DE CASO	101
7.1 Mercadinho “TomZé”	101
7.2 Sociedade da Farinha	104
7.3 Construção Coletiva de Documento	108
8. O MÉTODO COLETIVO DIALOGAL DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS	110
9. EMPRESA E COMUNIDADE	119
10. CENTRO OU CONSELHO DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS NA EMPRESA.....	128
11. A “NEGOCIAÇÃO” NA EMPRESA	141
CONCLUSÃO.....	144
REFERÊNCIAS.....	152
ANEXO - QUADRO COMPARATIVO DAS COMUNIDADES.....	164

INTRODUÇÃO

Na Área de Concentração “Direito Empresarial, Estruturas e Regulação”, superando a dicotomia entre o interesse público e o privado, na linha de pesquisa 1: Estruturas do Direito Empresarial”, a tese “*Prevenção e Solução de Conflitos Empresariais: uma nova perspectiva*” coaduna-se com a ordem econômica constitucional brasileira, que embora tenha como pano de fundo a livre iniciativa e por princípio a propriedade privada, pauta-se pelo humanismo, buscando assegurar a todos existência digna conforme os ditames da justiça social, observados os direitos sociais e princípios contidos na Constituição Federal.

A consistência científica decorre da constatação de que há um excesso de judicialização no país, em vários âmbitos, havendo de um lado, a morosidade do Judiciário e a necessidade de fomento aos negócios e à economia, e de outro, a necessidade de preservação de princípios constitucionais como acesso à justiça, dignidade da pessoa humana e mínimo existencial, devendo ser buscado um equilíbrio entre todos os fatores, sob pena de prejuízo ao cidadão.

É fato, que nos últimos anos, houve a multiplicação exponencial de processos, que tem levado à chamada “Tragédia do Judiciário”, parafraseando o conceito de microeconomia de “tragédia dos comuns”, ao considerar o sistema judicial como um bem público, de uso coletivo, finito, e seu uso excessivo, que poderá conduzir ao esgotamento.

E se esse protagonismo do Judiciário, por um lado é bom, pois reflete o conhecimento pelos cidadãos dos direitos e o acesso à justiça, apresenta um lado negativo, de congestionamento e da conseqüente falta de motivação para investimentos no país, por parte das empresas.

Assim, deve-se pensar no acesso à justiça sob nova perspectiva, permitindo não só o ingresso no Judiciário, mas a possibilidade de obtenção de uma solução célere, justa, adequada e efetiva para qualquer conflito que se apresente, principalmente no âmbito extrajudicial ou nas instâncias administrativas.

E para isso, importante que se voltem os olhares para a existência de outros “sistemas de justiça”, paralelos ao sistema judicial, que carregam consigo formas próprias de resolução de conflitos, que por serem decorrentes da cultura do povo brasileiro, podem agregar valor ao primeiro, complementando-o.

Em outras palavras, o incentivo ao uso dos métodos consensuais de solução de conflitos, não só institucionalizados e reconhecidos pela doutrina processual brasileira,

seja durante o processo, seja em fase anterior a ele, dentro do próprio Poder Judiciário (no Setor Pré processual do CEJUSC – Centro Judiciário de Solução Consensual de Conflitos, nos núcleos de mediação empresarial e de superendividamento ou nos Juizados Especiais), ou extrajudicialmente, se mostra como opção para evitar o desinteresse das empresas no país e o conseqüente agravamento da crise econômica.

Então, o **objetivo central** desse trabalho é demonstrar que, com base em instrumentos já existentes em nossa sociedade e reconhecidos por ela, por serem decorrentes de sua cultura, é possível contribuir para a solução dos conflitos empresariais, incentivando investimentos e alavancando a economia no país, sem violar princípios constitucionais, da dignidade da pessoa humana, do mínimo existencial, do desenvolvimento e principalmente aquele insculpido no art. 5º, inciso XXXV, de inafastabilidade de acesso ao Poder Judiciário, que estabelece que dele não pode ser afastada nenhuma lesão ou ameaça a direito.

Por outro lado, importante ter em mente, que para cada tipo de conflito, existe um método de solução mais adequado, não havendo como generalizar e impor, por exemplo, a utilização de um só método, ou daqueles “importados” de outros países, sem qualquer identificação com as características culturais, econômicas, geográficas, etc. das pessoas envolvidas (sejam pessoas jurídicas ou pessoas físicas).

Nesse diapasão, importante disponibilizar ao cidadão e à empresa, especificamente, vários métodos de solução de conflitos, não só a conciliação e a mediação, mas qualquer outro decorrente da cultura nacional e regional, que se mostre mais adequado ao tipo de conflito apresentado.

Em resumo, deve haver equilíbrio entre a necessidade de incentivo aos negócios, à concorrência e à competitividade e, ao mesmo tempo, aos métodos consensuais de solução de conflitos no país, e o acesso à justiça no seu sentido mais amplo, de acesso ao Poder Judiciário e a uma solução célere, justa, adequada e efetiva.

A relevância da pesquisa decorre da possibilidade de adoção de sistemática capaz de beneficiar empresas e trazer investimentos ao país, alavancando a economia, ao mesmo tempo, que garante o acesso à Justiça.

Nesse contexto, apresentam-se os métodos consensuais de solução de conflitos (negociação, conciliação e mediação, principalmente), como uma saída para tornar efetiva a realização da “justiça”. Mas, mesmo havendo algumas vantagens advindas da inserção desses métodos de solução de conflitos no processo e no Judiciário, a percepção é de que a solução de conflitos unicamente por meio do Judiciário e pensando na

introdução, em nosso país, de formas de solução de conflitos, com regras e princípios, tal qual utilizadas em outros países, não surte o efeito esperado e desejado, sendo comum a justificativa pelo argumento da necessidade de uma mudança de comportamento e de mentalidade do povo.

Ainda, a partir de estudo mais profundo da sociedade brasileira, com suas diversas nuances, nos vários estados, percebe-se a realidade do Judiciário e, da mesma forma, a verdadeira dimensão geográfica, econômica e social do nosso país, que é continental.

Constata-se, então, ser pouco produtivo impor a todas as comunidades, sem distinção, formas de solução de conflitos tal como praticadas em outros países, sem qualquer adaptação. Por outro lado, a afirmação de que é necessária a “mudança de cultura” para efetiva utilização dos métodos consensuais de solução de conflitos pelo cidadão, principalmente, antes do ingresso no Judiciário, tem conotação abstrata e voltada aos profissionais da área jurídica, explicitando Kazuo Watanabe, que se trata de uma transição da “cultura da sentença” para a “cultura da pacificação”, com incentivo dos profissionais do direito à busca dos métodos adequados de solução de conflitos. Em outras palavras, não se trata de mudança de cultura, em si mesma, pois ao conhecer mais proximamente, as comunidades isoladas, como ribeirinhos, rurais e indígenas, o que se percebe, é que faz parte de suas diferentes culturas, a solução de conflitos por mecanismos informais. Acresce-se a isso, que a distância, isolamento e condição financeira em que se encontram, torna muito difícil o acesso ao Judiciário, sendo que caso não se utilizassem desses mecanismos (que não são novos e fazem partes de sua cultura), de há muito, teriam desaparecido.

Portanto, o que se apresenta, é uma proposta de caminho diverso, que parte da investigação das formas de solução de conflitos próprias das diferentes comunidades existentes no Brasil, para incrementar o sistema de resolução de conflitos previsto na lei (Lei nº 13.105/2015 - Código de Processo Civil; Lei nº 13.140/2015 – Lei de Mediação; e Resolução CNJ nº 125/2010), incentivando, tanto no Judiciário, mas principalmente fora dele, inclusive no âmbito empresarial, métodos utilizados e reconhecidos pela população, dada a identificação com sua tradição.

Desta forma, chega-se à **hipótese** da pesquisa:

Diante da dimensão continental de nosso país, existem técnicas ou formas de solução de conflitos, tipicamente locais, mais assemelhadas àquela que conhecemos como negociação, que se reconhecidas e divulgadas, podem agregar valor ao sistema de solução de conflitos, como um todo, e impactar, inclusive, na resolução daqueles ocorridos no

âmbito das empresas - que nada obstante não se qualifiquem como comunidade, no sentido sociológico, por apresentarem hierarquia rígida, organizam-se como grupos de indivíduos com propósito, identidade e valores comuns -, contribuindo para a pacificação social e para a consequente redução da litigiosidade, com a atração de investimentos?

O método conhecido como negociação é destacado, diante da constatação advinda dos estudos de caso, no sentido de que as formas de solução de conflitos tipicamente locais ou comunitárias, apresentam características semelhantes as dele; entretanto, na essência, divergem, tanto desse, quanto de todos os outros métodos de solução de conflitos definidos nas leis e objeto de estudo na academia, e que serão melhor descritos na sequência, apresentando-se como um método peculiar, com procedimento e técnicas próprios.

Houve opção pelo trabalho de campo, por meio de estudos de caso, nas comunidades rurais do estado de Roraima, ribeirinhas do estado de Rondônia, e universitárias do estado de São Paulo, respectivamente selecionadas, diante das peculiaridades, isolamento, necessidade de solução de conflitos internos, e por manterem preservada, de certa forma, a cultura original do povo brasileiro.

Em princípio, foi feito o mapeamento das comunidades (ribeirinhas, rurais e universitárias), e, na sequência, partiu-se para a análise “in loco”, de alguns dados concretos, que podem ser verificados no quadro constante do Anexo desse trabalho.

Houve aplicação de metodologia qualitativa, com base em estudos de caso, a partir do diagnóstico das comunidades selecionadas e de indicadores subjetivos (declaratórios), com a utilização de roteiros abertos (roteiro), de pontos a serem investigados junto às pessoas ouvidas, sem perguntas e respostas definidas, que constam do acervo dessa pesquisadora e que serão mencionados ao longo do trabalho.

Os roteiros ou “entrevistas” abertas, como se costumam chamar, se aproximam de conversas, que seguem um plano de pontos a serem abordados, sem necessariamente perguntas e respostas organizadas; e por esse motivo, a opção foi citá-las “ipsis litteris”, sem qualquer correção linguística ou adaptação.

Foram ouvidos servidores da Justiça Itinerante de Roraima e Rondônia, cidadãos atendidos, pessoas envolvidas em conflitos, magistrados, defensores públicos e promotores de justiça, merecendo destaque o roteiro aberto de Erick Linhares, que por muitos anos foi o magistrado titular da Vara da Justiça Itinerante de Roraima (criada pela Lei Complementar nº 92/2006), protagonista e mentor de diversos projetos e termos de cooperação interinstitucional, visando o atendimento de comunidades de refugiados

(Procedimento Administrativo TJRR nº 0004176-38.2018.8.23.8000 – Termo de Cooperação com o Alto Comissariado das Nações Unidas para Refugiados – ACNUR), indígenas (SEI 0011467-55.2019.8.2300 e Resolução TJRR nº 43/2019 – amplia a competência da Vara da Justiça Itinerante para incluir o registro de nascimento de indígenas e rurais.

A pesquisa se divide em dois períodos e tem por base, o trabalho de atendimento à população, desenvolvido em dois estados: 1) 17 a 20 de maio de 2019 – estado de Rondônia, com a “Justiça Rápida” Itinerante, sob a responsabilidade de Johnny Gustavo Cledes (Doutor em Ciência Política pela UFRGS. Mestre e MBA em Poder Judiciário pela FGV Rio. Juiz de Direito do Tribunal de Justiça do Estado de Rondônia. Titular do 1º Juizado Especial da Fazenda Pública de Porto Velho desde 2011); e 2) 18 a 29 de abril de 2022 – estado de Roraima, com a “Justiça Cidadã” Itinerante, sob a responsabilidade de Erick Linhares (Doutor em Relações Internacionais pela Universidade de Brasília. Pós-doutor em Direitos Humanos e Democracia pela Universidade de Coimbra. Desembargador do Tribunal de Justiça de Roraima e professor na Universidade Estadual de Roraima (UERR)). E, verificando o primeiro período, nota-se que a pesquisa teve início muito antes da conclusão dessa tese, pois se dá com o desenvolvimento da mudança de perspectiva do significado de “justiça”, por parte da pesquisadora.

Portanto, o método utilizado na pesquisa é indutivo, iniciando-se com a observação de fatos e casos particulares, para a criação da hipótese e conclusão de uma verdade geral. Ou seja, parte da observação, para a elaboração da teoria. Em outras palavras, o método indutivo é um método baseado numa operação mental que consiste em se estabelecer uma verdade universal ou uma referência geral com base no conhecimento de certo número de dados singulares.

A tese, então, tem como ponto de partida, estudos de caso referentes à solução de conflitos em comunidades fechadas (universitárias), minoritárias e, muitas vezes, marginalizadas (ribeirinhas do estado Rondônia e rurais do estado de Roraima), por meio dos quais, se pretende chegar à confirmação da hipótese mencionada acima, com a elaboração de uma teoria.

Melhor explicando, a pesquisa tem como objetivos específicos: 1) analisar a empresa na modernidade, com sua finalidade social, o conflito nesse universo e as formas de solução: métodos autocompositivos e heterocompositivos; 2) Verificar os conceitos e a existência de diferenças entre os principais métodos de solução de conflitos utilizados no Brasil: negociação, conciliação, mediação e arbitragem, mantendo o foco na

negociação; 3) verificar os meios de solução de conflitos existentes fora da perspectiva do Poder Judiciário, ou seja, formas de solução de conflitos utilizadas pelas comunidades analisadas (ribeirinhas, rurais e universitárias), e decorrentes, em grande parte, de sua cultura; 4) identificar essas formas de solução de conflitos como diversas daquelas reconhecidas pelo Judiciário e previstas na Política Judiciária Nacional de tratamento adequado de conflitos, instituída pela Resolução CNJ n. 125/2010, e nas Leis n^{os} 13.105/2015 e 13.140/2015 (Código de Processo Civil e Lei de Mediação); 5) analisar casos de solução de conflitos em comunidade rural de Roraima, em comunidade ribeirinha de Rondônia e em comunidade universitária de São Paulo; 6) trazer a empresa como grupo de indivíduos com propósito, identidade e valores comuns (“comunidade empresarial”), e a possibilidade de instituição de sistema multiportas para a solução de seus conflitos; 7) verificar se as formas de solução de conflitos tipicamente locais e comunitárias podem agregar valor àquelas normatizadas, pela maior identidade com o cidadão, levando à redução da litigiosidade no âmbito empresarial.

O que se pretende, com a confirmação da hipótese, é demonstrar que existem técnicas ou formas próprias de solução de conflitos, típicas das populações que integram a sociedade brasileira, que são reconhecidas pelo cidadão, por serem decorrentes de sua cultura; e, portanto, capazes de contribuir para afastar a litigiosidade e o conseqüente excesso de demandas judiciais, inclusive, na área empresarial.

A intenção, assim, não é tratar do funcionamento e da crise do Poder Judiciário e nem das formas institucionalizadas de solução de conflitos, que se definem como métodos consensuais ou adequados de solução de conflitos, na conceituação brasileira.

Por outro lado, não se quer comparar essas formas de solução de conflitos, e aquelas típicas das comunidades analisadas, pois tal comparação implicaria em avaliação como superiores ou inferiores, o que não se mostra aconselhável, pois se tratam de culturas diversas, que, igualmente, merecem reconhecimento, uma vez que existe uma estrutura mental universal da humanidade que organiza as nossas experiências em formas simbólicas, ou seja, não existe diferença na mente e na intelectualidade entre seres humanos, seja qual for a sua sociedade; e é a partir dessa estrutura universal que os seres humanos produzem uma diversidade cultural. Assim, as formas diferentes de cultura que se encontram em todo o planeta não devem ser classificadas como inferiores ou superiores, pois de fato, o que se apresenta são modos diferentes de organizar a experiência a partir de símbolos.

Não se afasta, ainda, a importância da jurisdição e das formas de solução de conflitos, tanto adjudicada (sentença), típica do Poder Judiciário, quanto daquelas que lhes são complementares, e que hoje são reconhecidas pela Constituição Federal e pelas leis (conciliação, mediação, negociação e arbitragem), mas esse trabalho se pauta em realidades diferentes, afetas às comunidades selecionadas, com suas formas típicas de solução dos conflitos, que prescindem da atuação do Estado.

O objeto assim, se afastando de leis, princípios, estatísticas e cânones jurídicos, o que não é comum em teses de Doutorado, pretende transportar o leitor ou estudioso para campo diverso, que exige visão interdisciplinar.

O trabalho se inicia com a contextualização, apresentando a empresa na modernidade e o espaço selecionado para a pesquisa, com suas características e peculiaridades.

Parte-se, então, para a análise do conflito na empresa, sua origem histórica e os métodos heterocompositivos e autocompositivos de solução, conceituando-se aqueles mais utilizados no Brasil: negociação, mediação, conciliação e arbitragem.

E para a compreensão e identificação das formas de solução de conflitos existentes em paralelo àquelas institucionalizadas e previstas nas normas legais, é apresentada a organização das comunidades objeto da pesquisa: rurais do estado de Roraima, ribeirinhas do estado de Rondônia e universitárias do estado de São Paulo, com uma análise, que demonstra haver formas próprias e reconhecidas pelos seus integrantes para a solução de conflitos; partindo do suposto que se mostram muito mais adequadas e eficientes, para determinados conflitos, que aquelas trazidas de outros países.

Ainda, há reflexão sobre o significado de “justiça” para os integrantes dessas comunidades e como a utilização de formas de resolver conflitos que lhes são típicas pode contribuir para o acesso à “justiça”, em sentido amplo, e para a conseqüente pacificação social.

Tendo por base a pesquisa de campo, são apresentados três conflitos, solucionados por meio de mecanismos próprios das comunidades acima mencionadas, demonstrando a existência de método de solução de conflitos, que muito se assemelha à “negociação coletiva dialogal”, delineada pela pesquisadora quando da apresentação de sua dissertação de Mestrado Profissional, com procedimento e técnicas que lhes são característicos, e que pode contribuir para a solução de conflitos no âmbito empresarial e o desenvolvimento do sistema de resolução de conflitos brasileiro como um todo.

1 A EMPRESA NA MODERNIDADE

A fim de compreender o papel da empresa na atualidade, principalmente no que diz respeito à responsabilidade social, que engloba a solução dos mais diversos tipos de conflito, necessário trazer, ainda que de forma sucinta, sua relação com os direitos humanos.

Embora cada povo tenha direitos próprios, fundamentados na sua cultura e história, internacionalmente, a maioria dos Estados reconhece uma plêiade de Direitos Humanos inatos a todos os povos, sendo marco recente a Declaração de Virgínia de 1776¹, e a Declaração dos Direitos do Homem e do Cidadão de 1789².

Essa primeira dimensão de direitos humanos diz respeito ao direito de liberdade do indivíduo, que é tratado como direito básico para garantir a dignidade da pessoa humana e seus valores pessoais.

Importante notar, entretanto, que o surgimento dessas garantias não foi capaz de proteger os cidadãos da exploração e abuso, pois com a perda do poder do Estado, aqueles que detinham os meios de produção passaram a ditar as regras da sociedade, em detrimento dos empregados, o que fez com que estes buscassem novamente a intervenção do Estado, surgindo o Estado do Bem-Estar Social e os Direitos Humanos de segunda dimensão ou geração, por volta do século XIX e XX, quais sejam, os direitos sociais, econômicos e culturais³, e o direito maior à igualdade.

Com a Segunda Guerra Mundial, e todas as violações nela ocorridas, ao seu final, na década de 40, ganha corpo a defesa dos Direitos Humanos de terceira geração ou

¹ DECLARAÇÃO DE DIREITOS DO BOM POVO DE VIRGÍNIA, 1776. Universidade de São Paulo: Biblioteca Virtual de Direitos Humanos, 2015. Disponível em: <http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fwww.direitoshumanos.usp.br%2Findex.php%2FDocumentos-anteriores-%25C3%25A0-cria%25C3%25A7%25C3%25A3o-da-Sociedade-das-Na%25C3%25A7%25C3%25B5es-at%25C3%25A9-1919%2Fdeclaracao-de-direitos-do-bom-povo-de-virginia-1776.html&sa=D&sntz=1&usg=AFQjCNEcs7DJOswQhSI2c1KQxz44jARjvw>. Acesso em: 19 maio 2023.

² DECLARAÇÃO DOS DIREITOS DO HOMEM E DO CIDADÃO, 1789. Universidade de São Paulo: Biblioteca Virtual de Direitos Humanos, 2015. Disponível em: http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fwww.direitoshumanos.usp.br%2Findex.php%2FDocumentos-anteriores-%25C3%25A0-cria%25C3%25A7%25C3%25A3o-da-Sociedade-das-Na%25C3%25A7%25C3%25B5es-at%25C3%25A9-1919%2Fdeclaracao-de-direitos-do-homem-e-do-cidadao-1789.html&sa=D&sntz=1&usg=AFQjCNE_8pxd6m3PnuUBzbGjy47qK-QaQw. Acesso em: 19 maio 2023.

³ ROCASOLANO, Maria Mendez; SILVEIRA, Vladimir Oliveira da. *Direitos Humanos: conceitos, significados e funções*. São Paulo: Saraiva, 2010, p. 173-174.

dimensão, que vão além do cidadão e de determinado povo, aplicando-se a todos, sem distinção, e atingindo a tutela dos direitos um caráter difuso⁴.

Essa construção histórica de direitos inatos, fez com que os Estados positivassem princípios, inclusive para direcionar a atividade econômica exercida em seu território, para a consecução de seus interesses.

Seguindo esse rumo, o Brasil, em sua Carta Magna⁵, passou a trazer diversos dispositivos, com a intenção de propiciar ao povo a existência digna, sem olvidar do desenvolvimento do mercado.

Nesse ponto, importante mencionar as considerações de Samantha Ribeiro Meyer-Pflug e Sérgio Braga⁶ sobre a interpretação da Constituição Federal:

Ao se lavar a cabo a interpretação da Constituição deve-se necessariamente considerar as especificidades do texto constitucional, como a singularidade das normas constitucionais, o caráter aberto de suas normas, a linguagem constitucional, e o caráter político de suas normas.

Também se mostra necessário o uso dos pressupostos hermenêuticos, quais sejam, os instrumentais hermenêuticos, os princípios e os postulados constitucionais. Destacam-se os postulados da unidade da Constituição, efeito integrados, máxima efetividade possível, conformidade funcional, harmonização ou cedência parcial recíproca, força normativa da Constituição e supremacia constitucional. Há que se reconhecer que os postulados constitucionais são condições necessárias para se levar a efeito a interpretação da Constituição.

No contexto apresentado, surge o direito humano ao desenvolvimento (arts. 3º, I a IV, 21, inciso IX, 174, “caput” e § 1º)⁷, voltado não apenas a preocupação econômica, mas para o bem-estar da sociedade.

⁴ FEDERIGUI, Suzana Maria Pimenta Catta Preta; MATOS, Leonardo Raphael de Carvalho de. As teorias comparadas da função social da empresa. In: BENACCHIO, Marcelo (coord.). *A sustentabilidade da relação entre empresas transnacionais e direitos humanos*. Curitiba: CRV, 2016. p. 102.

⁵ BRASIL. (Constituição) 1988. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 21 maio 2023.

⁶ BRAGA, Sérgio; MEYER-PFLUG, Samantha Ribeiro. *A interpretação constitucional e seus intérpretes*. In: MEYER-PFLUG, Samantha Ribeiro; COUTO, Monica Bonetti (coord.). Grupo de Pesquisa “Reforma e Inovação do Poder Judiciário”/CNPQ do Mestrado em Direito da Universidade Nove de Julho.

⁷ Art. 3º. Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

I – construir uma sociedade livre, justa e solidária;

II – garantir o desenvolvimento nacional;

III – erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais;

IV – promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.

Art. 21. Compete à União:

...IX – elaborar e executar planos nacionais e regionais de ordenação do território e de desenvolvimento econômico e social; ...

Art. 174. Como agente normativo e regulador da atividade econômica, o Estado exercerá, na forma da lei, as funções de fiscalização, incentivo e planejamento, sendo este determinante para o setor público e indicativo para o setor privado.

Em outras palavras, conforme bem colocam Camila Aparecida Borges e Marcelo Benacchio⁸:

Sendo assim, o direito humano ao desenvolvimento não tem sentido puramente econômico, sendo integrado não apenas dos estudos dos economistas, como havia na compreensão tradicional do desenvolvimento (econômico), mas pelas considerações e estudos de outras áreas do conhecimento a exemplo da psicologia e da sociologia e, na parte que nos interessa, pelo Direito, por meio do fio condutor dos direitos humanos.

O direito humano ao desenvolvimento, assim, está diretamente ligado ao direito universal à dignidade da pessoa humana, devendo contribuir para o bem-estar da sociedade e uma melhor qualidade de vida.

E, portanto, não se limita ao aumento da riqueza por meio da atividade econômica, mas engloba a paz, o meio ambiente, a justiça, a democracia⁹ e a melhora constante das condições de vida do ser humano, integrando-o a atividade econômica como meio, mas não como fim.

Conforme bem pontua Marcelo Benacchio¹⁰:

Nesse contexto, diante da globalização e do atual poder das empresas no mercado capitalista, importante abordar sobre a interferência do direito ao desenvolvimento nas relações comerciais, pois quanto mais o mercado capitalista gerar riqueza, haverá maior possibilidade de se atender as necessidades humanas.

Nesse compasso, as empresas têm papel fundamental na produção da riqueza, que na sociedade capitalista é responsável pela realização do bem-estar do ser humano no sentido de destinação de recursos para consecução de direitos sociais (educação, moradia, alimentação, vestuário, etc.).

Amartya Sen afirma que “o desenvolvimento tem de estar relacionado sobretudo com a melhora da vida que levamos e das liberdades que desfrutamos”.¹¹

Desta forma, a atividade empresarial e o direito humano ao desenvolvimento estão intrinsecamente ligados, no capitalismo globalizado voltado para o bem-estar social.

§ 1º A lei estabelecerá as diretrizes e bases do planejamento do desenvolvimento nacional equilibrado, o qual incorporará e compatibilizará os planos nacionais e regionais de desenvolvimento.

⁸ BENACCHIO, Marcelo; BORGES, Camila Aparecida. A Recuperação Judicial e o Direito Humano ao Desenvolvimento. *Revista Argumentum –RA*, Marília/SP, vol. 17, p. 155-171, jan./dez. 2016.

⁹ RISTER, Carla Abrantkoskip. *Direito ao desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Renovar, 2007. p. 67.

¹⁰ BENACCHIO, Marcelo. A regulação jurídica do mercado pelos valores do capitalismo humanista. In: MEZZARROBA, Orides (coord.); SILVEIRA, Vladimir Oliveira da. *Empresa, sustentabilidade funcionalização do direito*. vol. 2. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011. p. 198.

¹¹ SEM, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2005. p. 29.

Em outras palavras, assume a empresa, como grande produtora de bens e serviços destinados ao mercado, posição privilegiada na sociedade contemporânea marcada pela globalização e pela prevalência da lógica do mercado capitalista, superando outras instituições sociais, como o Estado e a família.

José Renato Nalini constata a prevalência da empresa na sociedade contemporânea afirmando ser ela a instituição a ser considerada vencedora no século XXI, em detrimento do Estado e das famílias.¹²

Importante ter em mente, que os paradigmas sociais vêm sendo alterados de forma contínua, apresentando-se a globalização econômica¹³ como a principal responsável por esse movimento, na medida em que modificou a expectativa em relação ao Estado e também a importância e o papel da empresa, especialmente em função do surgimento da empresa transnacional¹⁴.

Com a globalização e a relativização da soberania estatal, por meio da interligação da economia, a produção passou de local para escala global, de onde se depreende que a crise do sistema empresarial interfere diretamente no direito ao desenvolvimento, prejudicando o próprio Estado e a organização social; ou seja, a crise econômica da empresa, em especial das empresas transnacionais, afeta diretamente todo o sistema econômico.

Então, para o adequado funcionamento do sistema econômico e, por consequência, do Estado e da sociedade, imprescindível que haja responsabilidade social e solidária da empresa na efetivação dos Direitos Humanos, conforme bem colocam Diogo Basílio Vailatti e Marcelo Benacchio¹⁵:

No contexto em questão, a empresa não é um modelo que gera ganhos apenas para seus acionistas (teoria dos *stockholders*), mas como uma entidade que é responsável por uma transformação social que envolva um agir ético e responsável com todos os, direta e indiretamente envolvidos com sua atividade (teoria dos *stockholders*).

O verdadeiro agir ético deve passar a integrar as responsabilidades empresariais, fazendo com que as políticas sociais e a responsabilidade com a

¹² NALINI, José Renato. *Ética geral e profissional*. 5 ed. São Paulo: Quartier Latin, 2009. p. 238.

¹³ Cf. BENACCHIO, Marcelo; VAILATTI, Diogo Basílio. Empresas transnacionais, globalização e Direitos Humanos. In: *A sustentabilidade da relação entre empresas transnacionais e Direitos Humanos*. BENACCHIO, Marcelo (Coord.); DOMINQUINI, Eliete Doretto; VAILATTI, Diogo Basílio (org.). Curitiba: CRV, 2016.

¹⁴ A expressão transnacional, passou a ser consagrada pela ONU, para identificar as empresas que atuam além e através das fronteiras estatais, substituindo o qualitativo “multinacional”, que tem significado mais limitado, de empresas com muitas nacionalidades, o que não ocorre em relação às primeiras (MELLO, Celso de Albuquerque. *Direito Internacional Econômico*. Rio de Janeiro: Renovar, 2000. p. 105).

¹⁵ BENACCHIO; VAILATTI, *op. cit.*, p. 300-301.

coletividade não sejam vistas como um ato de benevolência, mas sim como um dever empresarial.

E voltando à constatação de José Renato Nalini¹⁶, mencionada acima, tem a empresa, figura central da economia capitalista, portanto, a força de equalização dos desafios atuais, por ser o grande centro de produção, distribuição e inovação de bens e serviços, sendo o espaço privilegiado e central das mais relevantes decisões econômicas e sociais da contemporaneidade.

Isso, sem dúvida nenhuma, aumenta o grau de responsabilidade social da empresa, trazendo à baila a discussão sobre sua função social.

Necessário salientar, que a lei é omissa nesse sentido, não atribuindo o Código Civil de 2002, ao tratar da teoria da empresa e tentar unificar o direito civil e o direito comercial, expressamente à empresa (como fez com a propriedade, no parágrafo único do art. 2.035, e o contrato, no art. 421), uma função social.

Entretanto, o instituto da função social encontra-se positivado no ordenamento jurídico, constitucional e infraconstitucional, havendo vários dispositivos que tratam da matéria (arts. 5º, incisos XXII e XXIII, 170, “caput” e incisos II e III, 173, § 1º, inciso I, 182, “caput” e § 2º, 186, incisos I a IV, todos da CF/88; art. 116, parágrafo único, da Lei n. 6.404/76), o que permite uma interpretação sistêmica, atingindo-se a significação jurídica da função social da empresa.

Mas, de outro lado, afirmar que a função social da empresa se restringe à observância da legislação à qual está sujeita, leva a uma conceituação limitada, incapaz de atender às necessidades da globalização e, conseqüentemente, à efetivação dos Direitos Humanos, motivo pelo qual prevalece, na atualidade, uma visão amplificada, que vai muito além do mero cumprimento de obrigações legais, pagamento de impostos e criação de postos de trabalho¹⁷:

[...] oferecer qualidade e preço competitivos e simplesmente cumprir a legislação que regula sua atividade no País já não é suficiente, uma vez que se começa a exigir das empresas que desenvolvam ações voltadas ao bem-estar e desenvolvimento da comunidade na qual ela está inserida.¹⁸

¹⁶ NALINI, *op. cit.*, p. 239.

¹⁷ Cf. LUCCA, Newton de. *Da ética geral à ética empresarial*. São Paulo: Quartier Latin, 2009. p. 327.

¹⁸ SANCHES, Samyra Haydeê Dal Farra Naspolini. Direitos Humanos e a empresa privada no Brasil. In: COUTO, Mônica Bonetti; MAILLART, Adriana Silva; MEYER-PFLUG, Samantha Ribeiro; SANCHES, Samyra Haydeê Dal Farra Naspolini. (org.). *Empresa, sustentabilidade e funcionalização do direito*. Coleção Justiça, Empresa e Sustentabilidade, vol. 2. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011. vol. 2

Norberto Bobbio já distinguia as normas de conduta e de organização, sendo, segundo ele, as primeiras servíveis à regulação da coordenação dos fins individuais e, as segundas, à regulação das atribuições das tarefas atinentes à realização de um fim coletivo.¹⁹

E, apesar de propriedade e empresa não se confundirem, desde a primeira metade do século passado, Georges Ripert²⁰ assinalava que a empresa ficou escondida sob a propriedade, pois até então a propriedade lhe bastava, sendo o explorador de um estabelecimento o proprietário de edifícios, utensílios e matéria primas, de modo que sua atividade se incluía no exercício do direito de propriedade.

Isso porque, segundo o mesmo autor²¹, a empresa como pessoa jurídica, é proprietária dos bens que compõem seu ativo e, assim, explora tais bens, como qualquer proprietário, mas com uma diferença, pois a empresa é criada para explorar e a propriedade é o meio de realização dessa exploração, sendo uma propriedade afetada. E assim, a empresa domina a propriedade.

Consequentemente, ao tratar do conceito de função social da empresa, não se pode olvidar que, assim como há diferentes nuances de propriedade, a depender dos tipos de bens, também há diferentes tipos de empresas, seja pela forma de constituição, seja pela envergadura no mercado, tipo de produto ou serviço, dentre outras peculiaridades, o que leva à conclusão de que o conceito não é unitário.

Entretanto, há um núcleo comum, de onde Caio Pacca Ferraz de Camargo e Marcelo Benacchio²² concluem, que a função social da empresa decorre:

do seu emprego ou gestão eficiente na economia capitalista, de modo que seus frutos possam assegurar a geração de benefícios não apenas econômicos, mas sociais, ecológico e culturais, ainda que indiretamente, como por exemplo, pela aplicação dos recursos pecuniários obtidos em cada operação nesses outros fins.

O reconhecimento da função social da empresa, traz assim, por consequência, a noção de direcionamento da atividade econômica à promoção da dignidade humana.

¹⁹ BOBBIO, Norberto. *Da estrutura à função: novos estudos da teoria do direito*. Tradução de Daniela Beccaccia Versiani. Barueri: Manole, 2007. p. 126.

²⁰ RIPERT, Georges. *Aspectos jurídicos do capitalismo moderno*. Tradução de Gilda G. de Azevedo. São Paulo: Livraria Freitas Bastos, 1947. p. 279.

²¹ *Ibid.*, p. 280.

²² CAMARGO, Caio Pacca Ferraz de. Função ou funções sociais da empresa. *Prisma Jur.* São Paulo, vol. 17, n. 1, p. 219.

E, portanto, função social da empresa é um conceito aberto²³, que é criado e recriado constantemente, a fim de acompanhar o desenvolvimento humano e tecnológico.

Partindo dessa premissa, a responsabilidade social da empresa exige uma nova forma de gestão, mais preocupada com as pessoas que a orbitam, os chamados *stakeholders*, exigindo a observância de proteção ao consumidor, ao meio ambiente, à educação e a outros aspectos da dignidade humana.

Há a necessidade, portanto, de uma mudança da cultura empresarial, com a conscientização dos acionistas e gestores quanto ao papel da empresa na sociedade, tratando-a, internamente como uma comunidade de interesses; e resolvendo seus conflitos, tanto internos, quanto externos, através de mecanismos apropriados, que auxiliem no atingimento do seu fim social.

Nota-se, na atualidade, que muitas empresas, que já compreenderam esse conceito ampliado da função social, modificaram seu modo de agir, utilizando as iniciativas voltadas à promoção dos Direitos Humanos como uma forma de *marketing*, pois já perceberam o reflexo desse comportamento na opinião pública e sua consequente influência nos resultados financeiros da empresa.

Nesse sentido, Leandro Reinaldo da Cunha e Terezinha de Oliveira Domingos²⁴ afirmam que:

As empresas na sociedade contemporânea que não se ajustarem a programas de responsabilidade social estruturados estão fadadas ao insucesso, porque a responsabilidade social é fator competitivo e somente vão sobreviver aquelas que tiverem o espírito cidadão, visando não só a obtenção de lucro, mas também preocupadas em garantir a qualidade de vida dos indivíduos e da sociedade como um todo.

De outro lado, a atuação danosa das empresas não prejudica apenas àqueles alheios à sua atividade, mas também seus próprios integrantes, pois os impactos negativos das condutas empresariais, diante da globalização, vão além do local no qual ocorreram, gerando reflexos que avançam as fronteiras geopolíticas.

²³ Cf. MARIGUETTO, Andrea. *O acesso ao contrato: sentido e extensão da função social do contrato*. São Paulo: Quartier Latin, 2012. p. 53. Tal cláusula representa avançada técnica legislativa de enunciar, por expressões semânticas relativamente vagas, princípios e máximas que visam a corresponder às mais variadas situações fáticas da realidade social e jurídica, consistindo, assim, numa linha de interpretação fincada em elementos históricos e culturais, que, por isso, atribuem à norma um significado flexível.

²⁴ CUNHA, Leandro Reinaldo da; DOMINGOS, Terezinha de Oliveira. A responsabilidade da empresa como garantia do desenvolvimento econômico e social. In: SILVEIRA, Vladimir Oliveira da; MEZZARROBA, Orides (coord.). *Empresa, sustentabilidade e funcionalização do direito*. vol. 2. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011. p. 152.

Desse modo, na atualidade, exige-se das empresas investimento em meios que sejam capazes de contribuir para o bem-estar social, o que se dá, tanto por ações positivas, quanto pela simples abstenção de causar maiores danos à coletividade. Dentre as ações positivas, pode ser citada a facilitação na solução dos conflitos (objeto dessa tese), sejam internos, entre sócios, diretores, funcionários e colaboradores; sejam externos, com os consumidores de bens e serviços, outras empresas, Estado, etc.

E de acordo com afirmativa de Jeferson Sousa Oliveira e Marcelo Benacchio²⁵:

Cabe esclarecer que não se busca transmutar as transnacionais em entidades beneficentes – haja vista sua natureza empresarial e sua finalidade precípua, obter lucro – mas apenas conscientizar seus dirigentes quanto à necessidade de estabelecer melhores condições para aqueles que dela dependam direta ou indiretamente.

No mesmo diapasão, José Renato Nalini²⁶ esclarece que “não se imagina que a empresa só pense no próximo. Ela é uma organização que visa o lucro. Não é entidade filantrópica. Mas pode pensar também no próximo”.

Portanto, a responsabilidade social da empresa e, conseqüentemente, sua função social, em sentido ampliado, trazem em si, além do objetivo econômico, voltado ao desenvolvimento, - e atrelado a ele - um dever social, o que se depreende do entendimento de que não é justo que apenas explore, da forma que entenda necessário, o meio que a cerca, ficando com todos os frutos dessa exploração, sem qualquer contrapartida à sociedade, cuja garantia de bem-estar também é função do Estado.

Em outras palavras, o direito ao desenvolvimento e o direito à dignidade humana, como Direitos Humanos garantidos a todos os cidadãos pela Carta Magna, estão intrinsecamente ligados, não se podendo garantir um, sem garantir o outro, sob pena de sua violação.

A conclusão a que se chega, portanto, é que na atualidade, a humanização da atividade econômica é imprescindível, pois não mais se admite a obtenção de lucro, sem a promoção do bem-estar social, em sacrifício à dignidade humana.

²⁵ BENACCHIO, Marcelo; OLIVEIRA, Jeferson Sousa. Responsabilidade Social das Empresas: considerações sobre a humanização do capital. *Revista de Direito, Economia e Desenvolvimento Sustentável*, Salvador, vol. 4. n. 1. p. 1-16. jan./jun. 2018.

²⁶ NALINI, José Renato. Sustentabilidade e ética empresarial. In: SILVEIRA, Vladimir Oliveira da. MEZZAROBBA, Orides (coord.). *Empresa, sustentabilidade e funcionalização do direito*. vol. 2. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

E decorre dessa conclusão, a necessidade atual das empresas investirem na busca de meios adequados para a solução de seus conflitos, que atendam tanto seus sócios, diretores, colaboradores, quanto todos aqueles com os quais mantêm relação, a fim de que obtenha um resultado célere, justo e efetivo para o conflito apresentado, que ao fim e ao cabo, contribuirá para a obtenção de lucro, mas, sem dúvida nenhuma, também para o bem-estar social e a pacificação da sociedade.

2 UNIVERSO DA PESQUISA

A pesquisa de campo tem como objeto o sistema ou as formas de resolução de conflitos das comunidades rurais e ribeirinhas, dos estados de Roraima e Rondônia, respectivamente; e de comunidades universitárias do estado de São Paulo.

Parte-se da contextualização, a fim de compreender onde se localizam e como se caracterizam essas comunidades.

O estado de Roraima é a unidade territorial brasileira menos povoada, com apenas 600 mil habitantes, na maioria, indígenas (cerca de 10% da população), de 11 etnias: Waimiri-Atroari, Ingarikó, Macuxi, Patamona, Sapará, Taurepang, Waiwai, Wapichana, Yanomami, Ye'kuana e Pirititi²⁷, o que reflete diretamente na forma de resolução de conflitos.

A colonização data do século XVIII, mas a população aumentou significativamente após a transformação do território federal em estado, quando recebeu brasileiros de outras regiões, principalmente do Nordeste e do Sul; sendo que, a partir de 2017, passou a receber grande fluxo de refugiados da Venezuela, que atualmente representam 20% dos habitantes.

Há montanhas, serras e vegetação de lavrado, no norte, nordeste e noroeste do estado (onde se situa o famoso Monte Roraima); e planícies e florestas, no sul, com vegetação de transição, na área central. E tais características, agregadas à hipossuficiência e vulnerabilidade da população, refletem diretamente no acesso ao Poder Judiciário.

O estado de Rondônia, apesar de, assim como Roraima, fazer parte do que territorialmente se usa chamar de Amazônia Ocidental, tem sua constituição marcada pelos ciclos econômicos que povoaram a Região Norte, e que constituíram grupos sociais singulares, que sofreram grande influência das expedições que vieram em busca de riquezas, explorando e colonizando a região, numa combinação de europeus e negros,

²⁷ Na decisão paradigmática do Supremo Tribunal Federal de garantia aos indígenas de Roraima das terras na Reserva Raposa/Serra do Sol. (Disponível em: <http://portal.stf.jus.br/processos/detalhe.asp?incidente=2288693>. Acesso em: 25 mar. 2022), explicita-se o significado do substantivo “índios” na Constituição Federal de 1988, afirmando-se ser ele usado “por um modo invariavelmente plural, para exprimir a diferenciação dos aborígenes por numerosas etnias. Propósito constitucional de retratar uma diversidade indígena tanto interétnica quanto intra-étnica. Índios em processo de aculturação permanecem índios para o fim de proteção constitucional. Proteção constitucional que não se limita aos silvícolas, estes, sim, índios ainda em primitivo estágio de habitantes da selva”. Em outras palavras, a demarcação surge como base da cidadania, forma de aculturação, e não afasta a identidade étnica, mas pelo contrário, preserva-a, sob as facetas de identidade somática, linguística e cultural.

com os povos originários. Essa hibridação cria uma cultural peculiar dos “povos da floresta”, compostos por caboclos e ribeirinhos.

Importante mencionar, que a dominação do espaço amazônico se inicia com o extrativismo vegetal e mineral, atingindo seu ápice com a descoberta do ouro na região, em 1719, que deu ao arraial o nome de Vila Bela, então pertencente à capitania de Cuiabá. Não só portugueses, mas espanhóis, franceses, ingleses e holandeses enviam expedições à Amazônia, em busca de riquezas, iniciando-se ciclos de exploração e colonização, com a construção de fortificações por Portugal, para manter o domínio do território.²⁸

O Tratado de Tordesilhas amplia o território conhecido e o delimita, sendo que, a partir das fortificações, surgem povoados, que são ocupados por missionários, que tinham a função de catequizar os nativos.

A primeira marca da exploração econômica na Amazônia Ocidental, que engloba os estados do Acre, Amazonas, Amapá, Pará, Rondônia, Roraima e Tocantins, surge então, por volta do século XVII, com as “drogas do sertão”, seguida da mineração (descoberta do ouro).

Conforme afirma Johnny Gustavo Cledes²⁹, “A configuração do território amazônico, quanto ao sistema de exploração e colonização, pautou-se no sistema do capitalismo, com a dominação do espaço influenciada pelos hábitos daqueles que para cá vinham, desconsiderando-se a cultura local”.

Delimitado o espaço geográfico, com o ciclo do ouro, o ciclo da borracha, que veio na sequência, dada a necessidade de mão de obra, modificou a característica do povo, com a migração de muitos trabalhadores, vindos do Nordeste do país, iniciando-se o período áureo, pois os seringais eram nativos e o látex extraído possuía grande valor no mercado internacional, surgindo as cidades, que hoje são Belém, Manaus e Porto Velho. E, como havia necessidade de escoar o produto, com esse ciclo, instaura-se a navegação a vapor, promovendo as linhas telegráficas, a integração.

Nesse período, também dada a necessidade de escoamento da produção, ocorre a construção da Estrada de Ferro Madeira-Mamoré, que tem como ponto de partida Porto Velho, que surge como um povoado criado pela empresa privada responsável, e que, ao longo do tempo, vai adquirindo a conformação de uma cidade, às margens do rio Madeira.

²⁸ Cf. dados históricos contidos em CLEMES, Johnny Gustavo. *Acesso à Justiça para as Populações Ribeirinhas do Baixo Rio Madeira: uma análise de 2010 a 2018 sob a luz do conceito de cidadania*. 170 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

²⁹ *Ibid.*, p. 46.

Esse movimento modificou a sociedade local, pois se tratava de uma empresa estrangeira, que além de seus funcionários, trouxe outros estrangeiros para trabalhar na construção da ferrovia, forjando, na sua interação com o caboclo/ribeirinho, um novo contexto cultural, que praticamente desconsiderou a cultura nativa, tratada, muitas vezes, como subcultura.³⁰

Salienta-se, que a necessidade de mão de obra, gera grande fluxo de migrantes nordestinos, sem qualquer organização ou preocupação com infraestrutura, que redundam na fixação dessas pessoas na região, as quais, após o declínio da borracha, sem opção, se deslocam para o extrativismo vegetal, criando um novo mercado.

Passados os ciclos econômicos do ouro e da borracha, responsáveis pelo desenvolvimento da região, chega-se ao ciclo da energia, que mantém o viés colonialista de ocupação e exploração.³¹

As obras do Programa de Aceleração do Crescimento, do Governo Federal, com a construção das hidrelétricas de Santo Antônio e Jirau, trazem novo processo migratório, pautado pela exploração econômica; havendo, em paralelo, grande interesse na região, como ponto estratégico de escoamento da produção agrícola e mineral, por ser um corredor de ligação entre os oceanos Atlântico e Pacífico.

Entretanto, a realização das obras, com a conseqüente ocupação desordenada do espaço físico, ao mesmo tempo que trouxe compensações sociais e tributárias ao município, deixou de observar as necessidades dos ribeirinhos, não sendo destinada quase nenhuma verba, nem para reassentamento, nem para sua manutenção nas regiões em que viviam.

Não bastasse isso, deram origem a processos judiciais, nos quais se discute a culpa da construção das usinas pela grande enchente ocorrida em 2014 e pelo prejuízo na produção da pesca nos rios da calha do rio Madeira, por terem levado, respectivamente, ao desaparecimento de casas e prédios públicos, impedindo o retorno às atividades, e ao impacto no sustento daqueles que tinham a pesca como atividade profissional.

Assim, como afirma Johnny Gustavo Cledes³²:

O espaço amazônico, na atualidade, apresenta três cartografias distintas. A primeira, de natureza rural, em que o uso da natureza e do território se expressa nas formas de trabalho. A segunda refere-se à dominação mercantil, em que se evidencia o espaço tomado pelo capital e pela

³⁰ Vide a respeito GONDIM, Neide. *A invenção da Amazônia*. São Paulo: Marco Zero, 1994, p. 133.

³¹ CLEMES, *op. cit.*, p. 50.

³² CLEMES, *op. cit.*, p. 54.

forma de exploração, que sempre foi marcante nessa região. Por fim, a apropriação simbólica desenvolvida por classes e grupos sociais distintos, com suas atividades agrárias, mineradoras e de energia, que, no território amazônico, disputam espaços de floresta e rios.

No espaço amazônico convivem, então, várias comunidades, como ribeirinhos, indígenas, quilombolas, seringueiros e migrantes de outros estados do país, com suas particularidades sociais e culturais, intimamente ligadas à sua relação com a terra e com o rio, numa miscigenação que reconfigurou todo o tecido social, originalmente ocupado por populações tradicionais.

Imagem 1: Comunidade Amazônica – 29/04/2022.



Fonte: Acervo pessoal da pesquisadora

De acordo com Antonio Carlos Diegues e Rinaldo Sergio Vieira Arruda³³, as populações tradicionais identificam-se:

[por ter] conhecimento aprofundado da natureza e de seus ciclos, que se reflete na elaboração de estratégias de uso e de manejo dos recursos naturais. Esse conhecimento é transferido por oralidade de geração em geração; - pela noção de território ou espaço onde o grupo social se reproduz econômica e socialmente; - pela moradia e ocupação do território por várias gerações, ainda que alguns membros individuais

³³ ARRUDA, Rinaldo Sergio Vieira; DIEGUES, Antonio Carlos (org.). *Saberes Tradicionais e biodiversidade no Brasil*. Brasília: Ministério do Meio Ambiente; São Paulo; USP, 2001. p. 26.

possam ter se deslocado para os centros urbanos e voltado para a terra de seus antepassados; - pela importância das atividades de subsistência, ainda que a produção de mercadorias possa estar mais ou menos desenvolvida, o que implicaria uma relação com o mercado; - pela reduzida acumulação de capital; - pela importância dada à unidade familiar, doméstica ou comunal e às relações de parentesco ou compadrio para o exercício das atividades econômicas, sociais e culturais; - pela importância das simbologias, mitos e rituais associados à caça, pesca e atividades extrativistas; - pela tecnologia utilizada, que é relativamente simples, de impacto limitado sobre o meio ambiente. Há uma reduzida divisão técnica e social do trabalho, sobressaindo o artesanal, cujo produtor e sua família dominam todo o processo até o produto final; - pelo fraco poder político, que em geral reside nos grupos de poder dos centros urbanos; - pela autoidentificação ou identificação por outros de pertencer a uma cultura distinta.

Não há dúvida, portanto, partindo das considerações acima, que além da riqueza natural, a Amazônia é dotada de uma grande riqueza cultural, caracterizada nas palavras de Anderson Luiz Cardoso Rodrigues³⁴:

Além da famosa riqueza da biodiversidade amazônica, há outra riqueza pouco comentada: a sócio-diversidade, que se expressa no grande número de povos indígenas, com diferentes idiomas e costumes, constituindo uma grande etnodiversidade (MAUËS, 1999). Assim, à riqueza de diversidade da própria sociedade amazônica une-se a diversidade decorrente do contato com o europeu, com o africano e até com o asiático. Essa mistura interétnica, que ocorreu em diferentes momentos históricos na Amazônia, produziram uma sócioidiversidade ainda mais rica.

Assim, a opção nesse trabalho, pelas comunidades rurais e ribeirinhas semi-isoladas e, mais precisamente, pelos estados de Roraima e Rondônia, se deve ao fato de manterem, de certa maneira, a cultura típica da miscigenação brasileira, o que é capaz de contribuir para a discussão da hipótese levantada, de existência de formas de solução de conflitos distintas das conhecidas e comumente utilizadas nacional e internacionalmente (conciliação, mediação, negociação e arbitragem), com potencial para a solução de conflitos empresariais e, de modo amplo, para a pacificação social e o acesso à “justiça”.

Salienta-se, neste ponto, que a negociação, cujos princípios servem de base para a mediação, com alguma diferenciação a depender das Escolas³⁵, e a conciliação,

³⁴ RODRIGUES, Anderson Luiz Cardoso. *O domínio da cultura amazônica à luz da organização e representação da informação*. XIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XIII ENANCIB 2012. Disponível em: <http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xiiienancib/paper/viewFile/3694/2817>. Acesso em: 10 mar. 2023. p. 5.

³⁵ As principais Escolas de Mediação são Harvard Negocial, Circular-Narrativa e Transformativa. (KRÄHENBÜHL, Monica Coelho; ZAPPAROLLI, Célia Regina. Alguns Modelos de Mediação. In: BACELLAR, Roberto Portugal; LAGRASTA, Valeria Ferioli (coords.). *Conciliação e Mediação – ensino em construção*. São Paulo: IPAM, 2016. p. 441-480).

considerada uma simplificação dessa última, tal como definidas na doutrina³⁶ e “importadas” de outros países, onde praticadas há mais tempo, apresentam procedimentos e técnicas próprias. E, diante das dificuldades econômicas, sociais e até mesmo geográficas de muitas comunidades brasileiras, tais como as escolhidas nesse trabalho, essas técnicas nem sempre são adequadamente compreendidas pelos cidadãos e líderes comunitários, que, muitas vezes, são os responsáveis pela solução dos conflitos, de forma direta ou em auxílio às partes, principalmente nas comunidades mais vulneráveis.

Importante mencionar, que vulnerabilidade, sob o aspecto jurídico:

é a situação de predisposição a um risco, ostentada por um sujeito ou grupo, a qual, em razão de determinantes históricas, sociais e culturais, favorece uma condição específica de violação de direitos humanos, reprodutoras de situações de desrespeito, subjugação, assimetria de poder ou diminuição da cidadania, ofendendo a existência digna.³⁷

Ainda, Fineman³⁸, bem coloca, que ao se tratar da vulnerabilidade, deve-se ter o indivíduo e as características individuais apenas como ponto de partida, para também serem consideradas as estruturas sociais e as características das instituições e das relações que possivelmente contribuam para a vulneração do sujeito.

Assim, vulnerabilidade vai muito além da hipossuficiência, que representa a incapacidade socioeconômica de suprir às próprias necessidades, sem auxílio de terceiros.

E, nada obstante no contexto da empresa, não haja tamanha vulnerabilidade, também, é comum as lideranças não conhecerem ou não saberem lidar com outras formas de solução de conflitos, diversas da sentença, acabando por levarem todos os conflitos para o Judiciário.

Daí a opção por também tratar, nesse trabalho, das comunidades universitárias, localizadas no estado de São Paulo, que apresenta grande concentração urbana.

O foco de estudo, neste ponto, são três universidades públicas: Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP, Universidade de São Paulo - USP e Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP, que recentemente criaram câmaras responsáveis pela solução de conflitos, denominadas, respectivamente, Câmara de Mediação e Ações

³⁶ LAGRATA LUCHIARI. Valeria Ferioli. *Mediação Judicial: Análise da realidade brasileira – origem e evolução até a Resolução nº 125, do Conselho Nacional de Justiça*. Coleção ADRs. São Paulo: Gen/Forense Editora, 2012. p. 5-37.

³⁷ CAMARGO DE AZEVEDO. Júlio. *Vulnerabilidade: critério para a adequação procedimental*. Belo Horizonte: CEI, 2021. p. 66.

³⁸ FINEMAN, Matha Albertson. Vulnerability and inevitable inequality. *Oslo Law Review*, Escandinávia, vol. 4, n. 3-2017, 2017, p. 133-149.

Colaborativas, Câmara Negocial (com atuação no campo sindical) e Câmara de Mediação, cuja criação e funcionamento encontram-se bem detalhadas na obra *Mediação e Práticas Restaurativas nas Universidades: experiências e inspirações*, coordenada por Andrea Rabinovici, Carla Boin e Célia Regina Zapparolli.³⁹

A UNICAMP é uma universidade jovem, se comparada às outras universidades públicas, oficialmente fundada em 5 de outubro de 1966, durante a ditadura militar (1964-1985). Mas apesar da fundação em período de tensão política, a comunidade universitária adotou perfil combativo e inovador, com características de inclusão, respeito à diversidade e caráter empreendedor. O período político conhecido como “desenvolvimentismo”⁴⁰ ainda propiciou o angariamento de recursos que permitiram que se tornasse rapidamente uma das instituições de ensino e pesquisa mais importantes do país, mantendo relações e diálogo com a indústria e agências de fomento, inserindo-se no processo produtivo brasileiro, a partir da década de 70, com o desenvolvimento de pesquisas de alta aplicabilidade social, podendo ser citadas como exemplo, a digitalização da telefonia, o desenvolvimento da fibra ótica e suas aplicações nas comunicações e na medicina, dentre outras. E merece menção o fato dessas pesquisas não se voltarem somente para a análise da realidade brasileira, mas propiciarem, acima de tudo, benefício social imediato, por meio da apresentação de diagnósticos para a correção das desigualdades e dos fatores geradores de vulnerabilidade e exclusão.

A UNICAMP se constitui como uma autarquia, autônoma em política educacional, mas subordinada ao Governo Estadual no que se refere a subsídios para funcionamento, dependendo principalmente de recursos financeiros do Governo do Estado de São Paulo, mas contando também com a colaboração de instituições de fomento nacionais e internacionais. Atualmente, conta com três campi no Estado de São Paulo, localizados em Campinas, Piracicaba e Limeira, compreendendo vinte e quatro unidades de ensino e pesquisa, além de vasto complexo de saúde, possuindo aproximadamente 34

³⁹ Cf. BOIN, Carla; RABINOVICI, Andrea; ZAPPAROLLI, Célia Regina. *Mediação e Práticas Restaurativas nas Universidades: experiências e inspirações*. Diadema: V&V Editora, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/xmlui/handle/11600/63919>. Acesso em: 07 jun. 2023.

⁴⁰ Cf. ALVES DE ABREU, Alzira. “Nome dado à estratégia política de desenvolvimento adotada durante o governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961), que visava acelerar o processo de industrialização e superar a condição de subdesenvolvimento do país. O desenvolvimento como modelo econômico postulava que o crescimento dependia diretamente da quantidade dos investimentos e da produtividade marginal do capital; estes dois elementos estavam ligados ao investimento estrangeiro, que os fazia variar em função de sua própria importância. O desenvolvimentismo como ideologia de um desenvolvimento autônomo no âmbito do sistema capitalista proclamava por sua vez a riqueza e a grandeza nacional, a igualdade sócia, a ordem e a segurança” (*Atlas Histórico do Brasil*. Disponível em: <https://atlas.fgv.br/verbete/5830>. Acesso em: 14 jul. 2023).

mil alunos matriculados, em 66 cursos de graduação, nas áreas de ciências exatas, tecnológicas, biomédicas, humanidades e artes, e 153 programas de pós-graduação.⁴¹ Esse vasto campo de atuação lhe permite a liderança no “ranking” nacional per capita de publicações científicas nas revistas internacionais catalogadas, o que lhe coloca na categoria de universidade brasileira mais produtiva.

A UNIFESP, por sua vez, foi fundada em 1994, a partir da fusão das Escolas Paulistas de Medicina e de Enfermagem, que já possuíam cinco cursos de graduação na área de saúde, em um único campus na cidade de São Paulo, com cerca de 1200 (mil e duzentos) estudantes. E, com a expansão do ensino superior no país, passou a ter seis campi, 54 cursos de graduação, 14.658 estudantes de graduação, 5.713 estudantes de pós-graduação, 1.567 residentes médicos e multiprofissionais, 7.857 estudantes de especialização e aperfeiçoamento, e 1.611 professores e 1.504 orientadores⁴²; havendo uma ampliação do número de vagas para graduação, que chegou a 3.119.

A USP, mais antiga, surge por iniciativa de um grupo de empresários, que após a derrota na Revolução Constitucionalista de 1932, em 1933, fundou a Escola Livre de Sociologia e Política, sendo que na sequência, em 1934, o interventor Armando de Sales Oliveira criou a Universidade (Decreto nº 6.283, de 25 de janeiro de 1934), com o objetivo de formar uma nova elite que contribuísse para o “aperfeiçoamento do governo e a melhoria do país”⁴³, estabelecendo como seus fins, a formação de pessoas aptas ao exercício da investigação filosófica, científica, artística, literária e desportiva, bem como ao do magistério e de atividades profissionais. Essa origem elitista marcou seus estatutos e regulamentos, com concepções hegemônicas de comunidade e de conflitos, interferindo diretamente na forma de gestão dos últimos.

A USP tem oito campi, com 340 cursos de graduação, 59.097 estudantes de graduação, 38.228 estudantes de pós-graduação, 13.368 servidores técnico-administrativos, e 5.383 professores e pesquisadores. E, apesar de ser uma universidade, mantém um colégio técnico em Lorena, uma escola de arte dramática e uma escola de aplicação com ensino fundamental e médio, em São Paulo, apresentando 1.401 estudantes de ensino fundamental, médio e técnico.⁴⁴

⁴¹ RABINOVICI, *op. cit.*, p. 136-138.

⁴² Cf. Relatório de Gestão da UNIFESP de 2022. Disponível em: https://www.unifesp.br/reitoria/transparencia/images/docs/relatorio_gestao/relatorio_gestao_2020.pdf. Acesso em: 14 jul. 2023.

⁴³ Disponível em: <https://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/anos30-37/RevConstitucionalist32/USP>. Acesso em: 17 jul. 2023.

⁴⁴ Disponível em: <https://internationaloffice.usp.br/index.php/usp-em-numeros>. Acesso em: 17 jul. 2023.

Diante do passado colonial do nosso país e da história democrática recente, verifica-se que as universidades sempre estiveram marcadas por privilégios, decorrentes da cultura elitista que marcava a sociedade, sendo o acesso a elas dificultado, havendo ainda, uma formação pouco preocupada com a equidade. Apenas recentemente, com a legitimação das reivindicações dos movimentos sociais por governos progressistas, é que esse quadro se modificou, sendo marcante, nesse ponto, a implantação da Lei nº 12.711, de 29 de agosto de 2012, que partiu da discussão das cotas raciais para o ensino superior público, e fez com que as universidades passassem a organizar e ampliar de maneira sistemática a inclusão de minorias e grupos vulneráveis socioeconomicamente; algumas com mais rapidez, como a UNIFESP (2016) e a UNICAMP (2017), e outras com mais vagar, como a USP, que apenas em 2018 adotou um sistema de cotas raciais.

Essa necessidade de implantação do novo sistema, trouxe modificação significativa no perfil dos estudantes, tanto em relação a gênero, raça e etnia, quanto em relação à origem (procedência de escolas públicas majoritariamente), além da inclusão de pessoas com deficiência, transgêneros, etc., o que transformou a realidade e toda a comunidade acadêmica, com a apresentação de novos desafios, principalmente, no que diz respeito à forma de gestão e de solução dos conflitos, sendo esses, decorrentes de vários motivos, como, lutas identitárias, exposição excessiva nas redes sociais, questões geracionais, dificuldade de diálogo, dentre outros.

Não há dúvida, que essa modificação no perfil dos estudantes tornou imprescindível a mudança também na forma de tratamento dos conflitos pelas instâncias de poder, que passaram a adotar papel educativo, substituindo as meras sanções, de caráter punitivo, por medidas educativas. Em outras palavras, nessas universidades, houve a compreensão de que a construção do conhecimento se dá também por meio do questionamento dos limites e das possibilidades de convívio, quando as vontades entram em conflito, numa perspectiva de que a educação é vetor de esclarecimento e convivência pacífica.

Com essa compreensão de necessidade de mudança da cultura institucional e de promoção de ambiente de convivência harmônica, respeitosa e pacífica entre os membros da comunidade universitária, as instituições de ensino superior começaram a incentivar, internamente, a prática da mediação de conflitos, estabelecendo espaços específicos de resolução administrativa de conflitos, divergências e outras questões relativas à comunidade, criando câmaras para o trabalho com os métodos consensuais de solução de conflitos.

A UNIFESP, a partir da mudança de gestão da reitoria, em 2013, iniciou o diálogo, influenciado pelo contexto nacional, e estabeleceu o regramento de sua Câmara de Mediação, em 2018, realizando, na sequência, curso de formação de mediadores, recebendo o primeiro caso em fevereiro de 2021.

Na UNICAMP, a ideia também partiu da reitoria, e teve por base experiência anterior, datada de 2018, de diálogo com estudantes, para a criação do manual de Regras de Vivência na Moradia Estudantil da Unicamp, sendo instituída, em 2019, a Câmara de Mediação de Conflitos e Ações Colaborativas da Unicamp, que realizou, no mesmo ano, a formação de mediadores, dentre professores, alunos, servidores e técnicos, com recebimento de casos desde 2020, e funcionamento efetivo a partir de janeiro de 2021.

A USP, por sua vez, nada obstante já tenha evoluído bastante na questão de gênero, com a criação do Escritório USP Mulheres, em 2016⁴⁵, continua se pautando em regime disciplinar de 1972, mantendo intenso debate para a criação e implementação do Manual de Convivência, apesar de a Comissão de Defesa de Direitos Humanos da Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas (FFLCH) encaminhar alguns casos para mediação em entidades parceiras, desde 2021.

Nota-se, que de uma certa forma, em todas as universidades, mas principalmente, na UNICAMP, há uma abertura para o trabalho com vários métodos consensuais de solução de conflitos.

Partindo, portanto, da inadequação, em primeiro lugar, da sentença, mas também, da negociação e dos métodos de solução de conflitos dela decorrentes (mediação e conciliação), tal como definidos na legislação e reconhecidos pelo Judiciário, para todos os conflitos existentes na sociedade (incluindo aqueles afetos ao âmbito empresarial), busca-se trazer à discussão a existência de formas típicas de solução de conflitos, próprias de comunidades minoritárias, que podem vir a ser aplicadas para os mais variados tipos de conflito.

Entretanto, inicialmente, necessário tratar do conflito, da negociação e dos métodos de solução de conflitos dela decorrentes, assim como do modo de organização das comunidades objeto da pesquisa.

⁴⁵ Portaria GR nº 6766, de 10 de agosto de 2016, criou o Escritório USP Mulheres, e foi revogada pela Portaria GR nº 7711, de 5 de maio de 2022, que incorporou à Pró-Reitoria de Inclusão e Pertencimento as atividades desenvolvidas pelo Escritório USP Mulheres.

3 O CONFLITO NA EMPRESA E AS FORMAS DE SOLUÇÃO

O conflito está presente em todos os ambientes, na vida em sociedade ou em grupos e, intrinsecamente, em todos os relacionamentos, aumentando em quantidade e tornando-se mais complexos, ao longo da vida, sendo, segundo Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, “uma indústria em crescimento”.⁴⁶

O ser humano é geneticamente único e um ser social por natureza, que busca se conectar, pertencer e, portanto, se aproximar de seus semelhantes. Na convivência contínua e diária, estabelece relações, em princípio, pacíficas, mas com o tempo e a interação, acabam nascendo percepções diferentes, choque de interesses, valores e desejos, que acabam por gerar conflitos.

Assim, não há dúvida, que as organizações são fontes inesgotáveis de conflitos, pois sempre que houver a convivência num grupo de pessoas, inevitavelmente, haverá divergência de ideias, objetivos, pontos de vista, etc.

A palavra conflito, derivada do latim, *conflictus*, no sentido etimológico, significa choque, embate de pessoas, ou grupos opostos que lutam, discussão, oposição.⁴⁷

Idalberto Chiavenato⁴⁸ coloca o conflito como resultado das desigualdades, seja entre pessoas, ou entre empresas, apresentando-se como reações decorrentes da interação entre pensamentos, estilos, desejos e ambições diferentes, uma competição, ligada ao processo de convivência dessas diferenças.

Ernesto Artur Berg afirma que “o conflito nos tempos atuais é inevitável e sempre evidente. Entretanto, compreendê-lo, e saber lidar com ele, é fundamental para o sucesso pessoal e profissional”⁴⁹.

No mesmo sentido, Robert P. Vecchio⁵⁰, traz o conflito como um produto inevitável da vida organizacional, não sendo desejável, nem indesejável, mas podendo gerar resultados positivos se bem administrado, ou em sentido contrário, afetar negativamente o desempenho, se tratado de forma errada ou se for ignorado.

⁴⁶ FISCHER, Roger; PATTON, Bruce; URY, William. *Como chegar ao sim*. São Paulo: Imago, 1994. p. 34.

⁴⁷ BERG, Ernesto Artur. *Administração de conflitos: abordagens práticas para o dia a dia*. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.

⁴⁸ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos na organização*. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 415-427.

⁴⁹ BERG, *op. cit.*, p. 18.

⁵⁰ VECCHIO, Robert P. *Comportamento Organizacional: conceitos básicos*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

O conflito pode ser visto, então, como um processo frente a qualquer situação de mudança, o resultado normal das diferenças humanas e da insatisfação de suas necessidades. Na visão de Max Weber⁵¹, um processo frente a qualquer situação na relação social, pensada como uma probabilidade de que as ações sociais se interconectam numa conduta plural.

Tendo em mente que o conflito gera uma alteração ou rompimento do equilíbrio e do ritmo natural da vida, na visão dos envolvidos, tem sempre uma conotação negativa. Juan Vezzulla⁵², afirma que essa aparente estabilidade, à qual nos agarramos como uma tábua de salvação, se vê ameaçada com a aproximação de um conflito.

Na interação contínua e diária, então, podemos dizer que o conflito está presente em todos os ambientes; e conforme afirma William Ury⁵³, as pessoas negociam o tempo todo, apresentando a negociação como “qualquer comunicação interpessoal em mão dupla, na tentativa de chegar a um acordo entre as partes”.

Portanto, a organização do ser humano em sociedade e a convivência, pressupõem a existência de conflitos, que na visão do conflitante sempre trazem uma ideia negativa. Entretanto, a depender da forma como é tratado, esse sentimento negativo, pode se transformar em algo positivo, pois o conflito proporciona crescimento e evolução, constituindo importante fator para a realização de mudanças individuais e coletivas.

Nesse sentido, Mary Parker Follet⁵⁴ afirma que se deve “aproveitar a energia do atrito causado pela divergência de interesses, ideias e visões de mundo para construir novas realidades, novos relacionamentos, em patamares mais produtivos”.

Nesse diapasão, o conflito pode ser compreendido como oportunidade de reflexão e transformação, numa perspectiva construtiva. Melhor explicando, a depender da forma de tratamento, a relação da qual se originou o conflito pode se transformar, trazendo oportunidade de estabelecimento de um novo relacionamento.

Samantha Mendes Longo⁵⁵ afirma:

⁵¹ WEBER, M. Economia y sociedade. In: MIRANDA ROSA, F. A. (org.). *Direito e conflito social*. Zahar Editores, 1980. Cap. I, p. 31.

⁵² VEZZULLA, Juan Carlos. *Mediação – Teoria e Prática e Guia para Utilizadores e Profissionais*. Edição conjunta. Lisboa: Agora Publicações Ltda. 1998, p. 43.

⁵³ FISHER, Roger; PATTON, B.; URY, William. *Como chegar ao sim*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018. p. 10.

⁵⁴ FOLLETT, Mary Parker. *Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. p. 298.

⁵⁵ LONGO, Samantha Mendes. *Direito empresarial e cidadania: a responsabilidade da empresa na pacificação dos conflitos*. Porto Alegre: Paixão, 2023. p. 27-28.

Assim, pensar em conflito é também pensar em transformação, ajuste, acordo, consenso, inovação e evolução.

Identificado o ponto no qual os interesses dos envolvidos se chocam, abre-se uma oportunidade para, aproveitando a energia do atrito ocasionado, criar, construir e buscar novas realidades, novas relações mais saudáveis e produtivas e para amadurecer e crescer.

Assim, afastado o sentimento negativo inicial em relação ao conflito, na perspectiva da empresa, os conflitos também podem ser classificados como funcionais ou construtivos, que auxiliam no atingimento das metas traçadas, e disfuncionais ou destrutivos, que dificultam o sucesso do negócio.

Steven Pinker, citado por Samantha Mendes Longo⁵⁶, nesse sentido, pontua que:

Embora a conquista possa ser tentadora no curto prazo, em última análise é melhor descobrir como conseguir o que desejamos sem os custos do conflito destrutivo e os riscos inerentes de viver pela espada – ou seja, quando você representa uma ameaça para outros, dá a eles um incentivo para destruí-lo primeiro. No longo prazo, um mundo no qual todas as partes se abstenham de guerrear é melhor para todos. Invenções como comércio, democracia, desenvolvimento econômico, forças de paz e direito e normas internacionais são ferramentas que ajudam a construir esse mundo.

Melhor explicando, os conflitos construtivos, apesar de, num primeiro momento, poderem parecer negativos, acabam melhorando o desempenho do grupo, uma vez que, ao evitar soluções impostas e pouco eficazes, estimulam e motivam seus integrantes, que unem esforços para atingir os objetivos individuais, em paralelo, ao coletivo da empresa. Por sua vez, os conflitos, se mal gerenciados, podem se tornar destrutivos, incentivando um ambiente competitivo, de sobreposição dos membros do grupo, gerando descontentamento e falta de motivação.

Assim, conforme bem colocam Richard Marc Burbridge e Anna Burbridge⁵⁷, o maior desafio dos gestores é identificar os conflitos produtivos e contra produtivos e gerenciá-los; pois sendo os conflitos naturais e, muitas vezes, necessários, funcionam como motor propulsor de mudanças; entretanto, há também, conflitos desnecessários, que destroem valores e causam prejuízos à empresa e àqueles que nela trabalham.

Nesse ponto, Idalberto Chiavenato⁵⁸ ainda afirma, que “o conflito é muito mais do que um simples acordo ou divergência: constitui uma interferência ativa ou passiva,

⁵⁶ *Ibid.*, p. 29.

⁵⁷ BURBRIDGE, Anna; BURBRIDGE, Richard Marc. *Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. São Paulo: Saraiva, 2012.

⁵⁸ CHIAVENATTO, *op. cit.*, p. 416.

mas deliberada para impor um bloqueio sobre a tentativa de outra parte de alcançar seus objetivos”.

De tudo o que foi dito, constata-se que sempre que há convivência, há conflito, que pode ocorrer no contexto de relacionamentos entre duas ou mais partes, entre pessoas, grupos ou organizações; e, dependendo da forma como é administrado, pode passar a ser visto como crescimento e, portanto, como algo positivo.

Rummel, citado por Vezzula⁵⁹, considera o conflito como “a luta pelo poder que se manifesta na procura de todas as coisas”. Ele divide o desenvolvimento do conflito em cinco fases: 1) o conflito latente; 2) o início do conflito; 3) a procura do equilíbrio do poder; 4) o equilíbrio do poder; 5) a ruptura desse equilíbrio.

Ainda acrescentam à definição de conflito, o conceito de poder, acentuando a relação das ações de um como resposta às ações do outro. Entretanto, esse conceito de causalidade linear dificulta a compreensão da dinâmica do conflito.⁶⁰

Morton Deutsch⁶¹ subdivide o conflito, em relação à forma de sua manifestação, em conflito manifesto, que é aberto ou explícito, e conflito oculto, que é implícito, oculto ou negado.

E não se pode olvidar dos conflitos intrapsíquicos, dos aspectos e motivações ocultas, que ficam encobertos pelo conflito manifesto.

Na visão da Psicologia, o conflito se apresenta como a luta do homem entre a busca da satisfação de suas necessidades, o respeito pelos ideais (autoestima) que podem contrariar essas necessidades, e o que os outros esperam dele (como deve comportar-se para ser aceito). Os níveis de querer, dever, ser e procurar ser aceito é que acabam dominando a forma de comunicar os problemas, confundindo os interlocutores, não só na elaboração dos discursos, mas também na própria certeza de saber o que desejam realmente e quais são seus reais interesses, gerando o conflito.

Importante mencionar, que os estudos sobre o conflito e as formas de enfrentamento, não só no campo do Direito, mas também nos da Sociologia e da Psicologia, tiveram grande impulso a partir do século XX, face as grandes transformações da humanidade.

⁵⁹ VEZZULLA, *op. cit.*, p. 43.

⁶⁰ VEZZULLA, Juan Carlos. *Mediação: teoria e prática e guia para utilizadores e profissionais*. Edição conjunta, Lisboa: Agora Publicações Ltda., 2001, p. 22.

⁶¹ DEUSTSCH, Morton, *The Resolution of Conflict*. New Haven: Yale University Press, 1973. p. 56.

No ambiente empresarial, como já dito, o gestor deve saber administrar os conflitos e, para tanto, necessário que saiba identificá-los, a fim de que seja capaz de escolher a forma mais adequada de tratamento.

Ernesto Artur Berg⁶² apresenta três tipos de conflitos: pessoais, interpessoais e organizacionais. Os pessoais refletem como a pessoa lida com ela mesma, suas inquietações e dissonâncias pessoais, e reflete o contraste entre o que pensa e como age, podendo levar a estresse e atritos internos. Os interpessoais se dão entre indivíduos, e ocorrem quando duas ou mais pessoas enfrentam uma situação de forma diferente, sendo segundo o autor, os mais difíceis de se lidar, pois na maioria, são oriundos de atritos e desavenças, não decorrendo apenas de processos organizacionais. Essa categoria ainda se subdivide em intragrupal (numa mesma área ou setor) e intergrupar (entre áreas ou setores diferentes). Por fim, os organizacionais são o resultado das dinâmicas organizacionais, em constante mutação, sendo muitas delas externas à empresa.

Richard Marc Burbridge e Anna Burrige⁶³ classificam os conflitos como internos e externos, ocorrendo os primeiros, entre departamentos ou unidades da empresa, mas sempre tendo como causa o conflito entre pessoas, o que dificulta a solução, pois os envolvidos estão, em tese, do mesmo lado, e então, a maior parte dos custos é oculta. Já os externos, ocorrem com outra empresa, governo, outra organização, ou até com um indivíduo, sendo de simples identificação e apresentando custo facilmente mensurado.

Idalberto Chiavenato⁶⁴ também classifica os conflitos em internos e externos, mas os identifica de forma diferente, afirmando ser o interno, intrapessoal, envolvendo dilemas pessoais, ao passo que o externo pode ter vários níveis: interpessoal, intragrupal, intergrupar, intraorganizacional e interorganizacional.

Eunice Maria Nascimento e Kassem Mohamed El Sayed⁶⁵ preceituam que o conflito pode ter níveis de gravidade, classificando-os em latentes, percebidos, sentidos e manifestos. Em resumo, segundo os autores, o conflito latente é aquele não declarado, não se tendo sequer consciência de sua existência; já no percebido, os envolvidos percebem claramente sua existência, apesar de não o declararem abertamente. No conflito sentido, há fortes sentimentos negativos dos envolvidos e plena consciência de sua ocorrência. E, por fim, no manifesto, além do sentimento negativo pelos envolvidos, há

⁶² BERG, *op. cit.*, p. 54.

⁶³ BURBRIDGE; BURBRIDGE, *op. cit.*, p. 36.

⁶⁴ CHIAVENATO, *op. cit.*, p. 82.

⁶⁵ NASCIMENTO, Eunice Maria; EL SAYED, Kassem Mohamed. Administração de conflitos. *Revista Capital Humano*, vol. 5, 2002, p. 47-52.

sua percepção por parte de terceiros, podendo interferir na convivência, no clima organizacional, nas execuções das tarefas e, até mesmo, na dinâmica grupal.

Rodrigo Chagas Soares⁶⁶ ainda coloca, que os conflitos, dentro da empresa, podem ser decorrentes de relação horizontal, quando ocorridos entre pares, ou seja, empregados com a mesma hierarquia; ou de relação vertical, de subordinação, hierarquia, por meio dos quais o ato praticado pelo superior hierárquico gera uma situação de conflito que, muitas vezes, pode colocar em risco a própria forma como a empresa lida com a questão, colocando em jogo o próprio procedimento então adotado para a solução do conflito. E, afirma que, nesses últimos, a imparcialidade empresarial tende a ficar mais vulnerável, se comparada a uma situação de conflito horizontal.

Delineados os tipos de conflito, a fim de geri-los, os líderes da empresa devem compreender os principais fatores causadores dos conflitos organizacionais, que de acordo com Ernesto Artur Berg⁶⁷ são as mudanças, os recursos limitados e o choque entre metas e objetivos.

Já foi dito, que toda mudança gera resistência e, no contexto empresarial não é diferente, sendo que o mundo globalizado exige que a empresa acompanhe todas as evoluções, sejam de caráter tecnológico, estrutural ou comportamental, a fim de manter e obter resultados positivos, como lucro, redução de custos, crescimento, posição no mercado; e essas modificações invariavelmente podem vir acompanhadas de demissões, reestruturações e realocações, acabando por representar um campo fértil para conflitos.

Outro fator que gera conflitos é a limitação de recursos, sejam de ordem financeira, sejam de ordem pessoal, que podem exigir grandes jornadas de trabalho, visando o alcance de metas, em detrimento da interação entre gestores e subordinados, causando cansaço, estresse e descontentamento geral. O corte de gastos, ainda, pode gerar demissões, com grande competitividade e atritos entre os membros da equipe, diminuindo a produtividade.

O autor coloca também o choque entre metas e objetivos, como causa de conflitos, e que decorre da falta de comunicação entre os setores ou áreas da empresa, que elaboram planos e projetos nas suas áreas específicas, sem se preocupar com a integração com os demais setores, e acabam por refletir um planejamento deficiente e compartimentado, que

⁶⁶ SOARES, Rodrigo Chagas. *Gestão de Conflitos entre Empregados* – um estudo dos procedimentos empresariais de solução de conflitos interpessoais no interior das empresas. São Paulo: Mizuno, 2022. p. 59.

⁶⁷ BERG, *op. cit.*, p. 57.

prioriza alguns setores, em detrimento de outros, sem que se atente para os objetivos comuns e metas da organização como um todo.

Idalberto Chiavenato⁶⁸, na mesma linha, elenca como causas de conflito na empresa, ambiguidade de papéis, objetivos concorrentes, recursos compartilhados e interdependência de atividades.

Para Richard Marc Burbridge e Anna Burbridge⁶⁹ há três categorias de conflito, conforme sua natureza, podendo ser de origem comportamental: decorrente do comportamento humano, pois cada ser humano tem particularidades, sentimentos, reações, personalidades, princípios e valores; de origem estrutural: referente às normas, políticas e procedimentos adotados pela empresa; e de origem externa: advindos de tensões do mercado, e normas do governo e entidades públicas, que acabam interferindo na dinâmica interna da empresa.

Assim, detectadas as causas do conflito, cabe ao líder ou líderes da empresa, de cada setor ou departamento atuar como verdadeiro gestor de conflitos, trabalhando-os a fim de que floresçam seus aspectos positivos; ou seja, detectando um conflito, cabe ao líder aplicar, internamente, na empresa, o método adequado para sua solução.

Importante ter em mente, que a ausência total de conflito reflete apatia, desinteresse e falta de comunicação entre os trabalhadores, o que é um indicador de falta de cooperação e criatividade.

Por outro lado, o conflito, desde que bem administrado, desperta sentimentos e energia no grupo, podendo fazer com que busquem novas formas de realizar tarefas, com mais eficiência, chegando a soluções criativas e inovadoras, que atendam aos interesses, não só da empresa, mas de todo o grupo.

Desta forma, pode-se dizer, que também na empresa, o conflito é fator de mudanças, muitas vezes, necessárias, e capazes de gerar crescimento.

Entretanto, caso não haja uma atuação assertiva e ágil, o conflito pode desencadear uma série de sentimentos, como frustração, hostilidade, tensão, desmotivação, dentre outros, que acabam prejudicando a execução das funções e tarefas, com consequências negativas para a empresa.

Como bem pontuam Richard Marc Burbridge e Anna Burridge:

⁶⁸ CHIAVENATO, *op. cit.*, p. 55.

⁶⁹ BURBRIDGE; BURBRIDGE, *op. cit.*, p. 37.

os conflitos auxiliam no processo de mudanças necessárias e crescimento das organizações, mas em contrapartida, geram custos que passam despercebidos, mas que influenciam no funcionamento da empresa, como a alta taxa de rotatividade, absenteísmo, motivação reduzida, baixa produtividade, etc.

Então, o que vai determinar se o conflito é construtivo ou destrutivo é a forma como o líder irá geri-lo, a fim de que seja capaz de transformar o sentimento negativo dos envolvidos em motivação. E, para isso, deve escolher a melhor e mais adequada estratégia de resolução para cada caso e saber usar as ferramentas, pois nem todo o conflito é igual e deve ser abordado da mesma forma.

Importante mencionar, nesse ponto, conforme bem coloca Rodrigo Chagas Soares⁷⁰, que “tratar” o conflito não é o mesmo que “lidar” com ele, pois:

Lidar com o conflito não é suficiente para tutelar adequadamente o meio ambiente de trabalho. São necessárias ferramentas específicas que foquem no relacionamento e no restabelecimento dos sujeitos envolvidos, priorizando os contratos de trabalho e a sanidade do ambiente em que as pessoas desenvolvem suas atividades laborais...No geral, infere-se que as empresas lidam com conflitos, mas não os solucionam com efetividade e foco no relacionamento, aplicando as penalidades existentes na legislação vigente sobre os casos que lhe são submetidos. Não há uma preocupação mais aprofundada de entender, chamar os envolvidos e efetivamente solucionar o conflito em benefício do relacionamento interpessoal, negligenciando a cadeia de relacionamentos – que não tiveram sua denúncia efetivamente investigada, ou outros que sofreram uma medida disciplinar – possuem no interior da empresa...Como mencionado, o que mais se aproximou de tal perspectiva foi a instituição financeira que tem empregados especialmente treinados para lidar exclusivamente com os conflitos empregado-empregado. Conquanto sejam empregados próprios da empresa, foi informado que a área possui certa autonomia para atuar, em uma tentativa de distanciar-se dos sujeitos envolvidos e mesmo da direção no Brasil, respondendo diretamente para o Presidente da Instituição Financeira.

O mesmo autor⁷¹ afirma que, hoje, praticamente todas as empresas apresentam Sistema para “lidar” com os conflitos, mas não, para “tratá-los”, havendo procedimento que disponibiliza um canal de comunicação, registra a comunicação oferecida pelo empregado, passa a uma investigação e finaliza com a aplicação de determinada medida disciplinar ou a realização de um ato interno para “supostamente” solucionar o conflito. Entretanto, esse procedimento não resolve muitos dos conflitos existentes no interior da empresa, acabando por gerar muitas reclamações trabalhistas. E assim, conclui que um “Sistema de Solução de Conflito não pode pretender apropriar-se dos conflitos com o propósito único de dar aparência de preocupação com os empregados”, devendo

⁷⁰ SOARES, *op. cit.*, p. 113 e 122.

⁷¹ SOARES, *op. cit.*, p. 188.

reconciliar verdadeiramente os interesses dos envolvidos, sendo efetivo; ou seja, devem ser criados mecanismos que fomentem a procura dos empregados pelo “Sistema de Solução de Conflitos”, a fim de que seus problemas sejam tratados com consideração condizente à pessoa humana, relegando-se a aplicação de medidas disciplinares para outras áreas da empresa, relacionadas à observância das regras, diretrizes e código de ética.

Não se pode perder de vista, entretanto, que paralelamente a esse sistema de tratamento do conflito, específico para a relação empregado-empregado (proposto de forma inovadora pelo autor acima citado, que afirma categoricamente que as relações humanas entre empregados é um “ativo empresarial”⁷², que deve ser observado e cuidado sob pena de gerar passivo trabalhista). Existem, atualmente, alguns métodos e ferramentas de solução de conflitos, que são mais comumente utilizados no âmbito empresarial, como ombudsman, facilitação assistida, ouvidoria, arbitragem, negociação, mediação e conciliação, e dos quais não se tratará detidamente neste trabalho, por fugir de seu objeto.

Apenas destaca-se, nesse ponto, a facilitação assistida, por ser um procedimento de facilitação empresarial, já adotado por algumas empresas para tratar conflitos internos, entre empregados, mas que não se aplica a outros conflitos, como aqueles entre clientes e empregados e decorrentes de improbidades. Esse método se utiliza de procedimento baseado em técnica de solução de conflitos, por meio da qual são pré-determinados resultados desejados e metas, voltados mais especificamente para o âmbito de projetos e política pública, em âmbito institucional macro, comunitário e social. E, nele, o facilitador, conforme afirmam Célia Regina Zapparolli e Mônica Coelho Krahenbuhl⁷³:

... pode ser um terceiro ou representante de um grupo ou comunidade, gestor de programas públicos ou privados, sendo parcial e atuando em favor de resultados a serem alcançados para a solução de um problema, não trabalhando isoladamente, mas em conjunto com sua equipe em atribuições pré-definidas.

Entretanto, afirma Rodrigo Chagas Soares⁷⁴ que esse meio, nada obstante seja hodiernamente utilizado pelas empresas, no Brasil, é insuficiente para atender sua demanda conflitual, ainda que seja apenas em relação aos empregados, pois apesar de permitir a implementação de projetos de âmbito privado/empresarial, o resultado envolve

⁷² SOARES, *op. cit.*, p. 190.

⁷³ KRAHENBUHL, Mônica Coelho; ZAPPAROLLI, Célia Regina. *Negociação, mediação, conciliação facilitação assistida, prevenção, gestão de crises nos sistemas e suas técnicas*. São Paulo: LTr, 2012. p. 41.

⁷⁴ SOARES, *op. cit.*, p. 174.

o ser humano, apenas indiretamente, considerando aspectos impessoais, que visam a melhoria do meio ambiente de trabalho.

O mesmo autor propõe um “*design*” de solução de conflitos, como um “Sistema”, que leve efetividade à solução dos conflitos empresariais, a partir da reconciliação de interesses que carecem de prioridade (dos empregados); e defende que, apesar de não existir um sistema único, pois cada empresa tem uma singularidade de necessidades, como existem aspectos comuns e convergentes (busca do meio ambiente de trabalho saudável e qualificado, e redução da rotatividade de empregados), pode ser delineado um sistema genérico, que denomina de “Sistema de Solução de Conflitos”⁷⁵, para atender especificamente os conflitos empregado-empregado, com possibilidade de pequenas variações entre as empresas.

Assim, não há dúvida, que a proposta de “Tribunal Multiportas”, no sentido de que, para cada tipo de conflito, existe um método adequado de solução, devendo ser disponibilizada aos envolvidos a oportunidade de escolha dentre os existentes, não se limita ao Poder Judiciário, podendo ser aplicada nas empresas, para solucionar seus conflitos internos e, por consequência, os da sociedade como um todo.

Em outras palavras, a busca do consenso também se apresenta como um objetivo da empresa, tendo a gerência papel fundamental nessa função, e devendo, para tanto, conhecer minimamente os métodos e ferramentas de solução de conflitos disponíveis, a fim de saber qual deles é o mais adequado para o caso que se apresenta, aplicando-os diretamente ou mediante indicação aos envolvidos.

Importante ter em mente assim, ainda que de forma superficial, a classificação dos mecanismos de solução de conflitos, merecendo destaque aquela apresentada por Niceto Alcalá-Zamora e Castilho⁷⁶, numa trilogia: *autotutela, autocomposição e processo*.

A autotutela corresponde à imposição, pela violência moral (*vis relativa*) ou física (*vis absoluta*) de uma vontade sobre outra, vencendo a resistência do adversário⁷⁷; e assim, se identifica com as fases primitivas de civilização nas quais não se dispunha de uma sociedade organizada, sendo incoerente com o Estado de Direito, e vedada pelo ordenamento jurídico, salvo situações específicas, expressamente autorizadas em lei.⁷⁸

⁷⁵ SOARES, *op. cit.*, p. 190-215.

⁷⁶ ALCALÁ-ZAMORA Y CASTILHO, Niceto. *Proceso, autocomposición y autodefensa*. 2. ed. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1970, p. 72.

⁷⁷ ALCALÁ-ZAMORA Y CASTILHO, *op. cit.*, p. 19-20.

⁷⁸ Desforço imediato em caso de ameaça à posse (CC, art. 1.210, § 1º), direito de retenção (CC, art. 742), entre outros.

A autocomposição corresponde à forma de solução de conflitos pela ação legítima das próprias partes envolvidas, que buscam obter uma solução razoável para a disputa existente por meios persuasivos e consensuais, sem intervenção vinculativa de terceiro.⁷⁹

A solução autocompositiva pode ser obtida de forma unilateral (a critério de uma só das partes, que sacrifica sua pretensão em nome do fim do conflito) ou bi/multilateral (as duas ou mais partes envolvidas na disputa buscam uma solução conjunta para a situação apresentada). A última é a solução negociada do conflito, que envolve mútuas concessões das partes interessadas, que podem chegar a um acordo, por si próprias, por meio da negociação direta, ou receber o auxílio de um terceiro (facilitador), capacitado em técnicas de solução de conflitos (conciliador, mediador ou avaliador neutro). O que é importante ter em mente é que na autocomposição as partes mantêm o poder de decisão sobre a composição obtida.⁸⁰

Ainda, segundo Niceto Alcalá-Zamora e Castilho, em relação ao processo judicial, a *autocomposição* do litígio (uni, bi ou multilateral) pode ser: 1) *extraprocessual*, ou seja, completamente independente, sem que haja a propositura de demanda judicial relativa à questão discutida ou à composição alcançada; 2) *pré-processual*, se a autocomposição da lide ocorre antes da propositura de demanda que questiona seus limites, validade e/ou eficácia; 3) *intraprocessual*, se no curso do processo judicial obtém-se a autocomposição; e 4) *pós-processual*, se ocorre depois de encerrado o processo judicial.

Por fim, a heterocomposição é a forma de solução de conflitos decorrente da imposição da decisão de um terceiro, à qual as partes se vinculam. Ou seja, o poder de decisão é transferido das partes para este terceiro, de forma mais ou menos institucionalizada. Os principais exemplos de meios heterocompositivos de solução de conflitos são o *processo judicial* (heterocomposição pública ou estatal) e a *arbitragem* (heterocomposição privada), esta surgida bem antes daquele, quando a sociedade ainda não era organizada em termos institucionais. Apenas quando o Estado afirma seu poder e se impõe aos particulares como fonte disciplinadora das normas de regência da sociedade é que se fala em processo judicial (jurisdição).

Além da clássica trilogia de Niceto Alcalá-Zamora e Castilho (autotutela, autocomposição e heterocomposição), existem outras classificações das soluções de

⁷⁹ Sobre o conceito de autocomposição, consulte-se MARTINS, Soveral. *Processo e direito processual*, Coimbra: Centelha, 1985, vol. 1, p. 49.

⁸⁰ Soveral Martins enfatiza que a intervenção de terceiros auxiliares deve assumir a “natureza de mero auxílio que não traduza qualquer poder compositivo heterônomo” (MARTINS, Soveral. *Processo e direito processual*, cit., vol. 1, p. 49).

conflitos, elaboradas por observadores de formação jurídica e não jurídica, entretanto, a maioria delas são variações da referida trilogia, como por exemplo, a classificação de Christopher Moore, experiente mediador norte-americano, que a amplia, procedendo apenas a subdivisões.⁸¹

Em suma, afastando-se a autotutela – meio egoísta e pouco civilizado de solução de conflitos –, há duas formas de solução pacífica dos conflitos: a *autocomposição* e a *heterocomposição*. Esta também definida como *método adversarial de solução de conflitos*, se levada em conta a postura das partes frente ao conflito, caracteriza-se pelo enfrentamento das partes e pela imposição de uma decisão por um terceiro (árbitro, se escolhido pelas próprias partes, ou juiz), na qual um ganha e o outro perde. Aquela, como método não adversarial de solução de conflitos, caracteriza-se por uma busca conjunta das partes de um resultado que atenda aos interesses de ambas, através do diálogo, prevalecendo a cooperação sobre a competição, ou seja, é a obtenção da solução por obra dos próprios litigantes, podendo ser obtida espontaneamente ou após o incentivo praticado através de mecanismos apropriados.

Portanto, tendo como ponto de partida os métodos de solução de conflitos definidos na doutrina (principalmente americana) e reconhecidos no contexto judiciário, a escolha daquele a ser utilizado pelo gestor da empresa, deve levar em consideração os objetivos das partes envolvidas no conflito, suas características e as peculiaridades do relacionamento existente.⁸²

Como afirma Francisco Gomes de Matos⁸³ “o instrumento básico da gerência para conciliar diferenças e obter a sinergia grupal é a negociação, visando ao acordo, que expressa verdades comuns”, sendo por meio dela que “a gerência valida, pelo consenso e pelo consentimento, sua liderança”.

⁸¹ Para saber mais, leia-se MOORE, Christopher. *El proceso de mediación – métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Buenos Aires: Granica, 1995, que elabora um critério subjetivo, analisando as possibilidades de solução do conflito do ponto de vista de quem nele se encontra envolvido e precisa adotar uma solução e que, então, teria as seguintes alternativas: evitar o conflito, discussão informal, negociação, mediação, decisão administrativa, arbitragem, decisão judicial, decisão legislativa, ação direta não-violenta e violência.

⁸² Cf. Robert F. Peckham, para o qual: “the determination of which alternative dispute resolution technique is best suited to a particular case is dependent on a number of factors. (...) The selection of a particular technique depends not only on the issues and complexity of the case and nature of the parties involved in the action, but also on the personalities of the lawyers” (“a determinação de qual técnica de resolução alternativa de disputas é mais apropriada para um caso específico, depende de vários fatores. (...) A escolha de uma das técnicas depende não apenas do assunto em discussão e de sua complexidade e da natureza das partes envolvidas, mas também da personalidade dos advogados” (tradução livre) (PECKHAM, Robert F. A judicial response to the cost of litigation: case management, two-stage discovery planning and alternative dispute resolution, *Rutgers Law Review*, vol. 37, p. 269, 1984-1985).

⁸³ MATOS, Francisco Gomes de. *Ética na Gestão Empresarial*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 141-142.

Samantha Mendes Longo⁸⁴, ao tecer comentários sobre a negociação e a obra de Roger Fisher e William Ury, fundadores do programa de negociação da Universidade de Harvard, nos Estados Unidos, bem coloca suas vantagens para o âmbito empresarial:

O livro ensina que a negociação deve estar baseada em quatro princípios. O primeiro é o que determina que as pessoas envolvidas no conflito devem ser separadas do problema. O segundo diz que o foco da negociação deve ser nos interesses das partes e não nas posições que elas assumem. O terceiro princípio é utilizar critérios objetivos para alcançar um consenso e o quarto é que os envolvidos na negociação devem pensar em ganhos mútuos.

Na busca de uma solução consensuada, as partes envolvidas na negociação não devem buscar sair vitoriosas, esmagando seu oponente. Devem construir em conjunto uma solução que seja boa para ambos. Não há vencedor nem vencido após a batalha, pois sequer há batalha. O objetivo nas negociações *win-win* não é ganhar e ver o outro perder.

O que se busca é ganhar junto com o outro; é trabalhar para chegar ao melhor acordo possível para si, assegurando que a outra parte também saia satisfeita com o resultado. Deve-se pensar de forma criativa em como alcançar o que você busca, ajudando a outra parte a alcançar o que ela busca.

Ao invés de negociar pensando no que vai ganhar, o foco deve ser no que se pode dar. A mentalidade hostil do ganha-perde hoje dá lugar a outra, construtiva e colaborativa, do ganha-ganha. Atualmente, William Ury, referindo-se às partes envolvidas no conflito, nem fala mais apenas em ganha-ganha, e sim em ganha-ganha-ganha, pois todo o conflito acaba, de alguma maneira, atingindo a coletividade. Então, além das partes, a sociedade se beneficia.

Quanto mais fácil, rápida e eficiente for a solução encontrada para o conflito, melhor será para os indivíduos envolvidos, para os que os rodeiam e para a sociedade como um todo.

A negociação passou a ser estudada como técnica de solução de conflitos a partir da Segunda Guerra Mundial, para utilização nas decisões dos governos, merecendo destaque, nessa época, a aplicação da teoria dos jogos ao processo de tomada de decisão⁸⁵, e a organização do núcleo de pesquisas sobre negociação, da Faculdade de Direito da Universidade de Harvard (*Program on Negotiation*), de onde adveio a sistematização dessa forma de composição, que passou a receber tratamento profissional e organização como método.

Os modelos de negociação que se apresentaram desde então, podem ser assim definidos: a) negociação distributiva ou “barganha de posições”. É um modelo de negociação que se baseia nas posições apresentadas pelas partes (entendida posição como

⁸⁴ LONGO, Samantha Mendes. *Direito empresarial e cidadania: a responsabilidade da empresa na pacificação dos conflitos*. Porto Alegre: Paixão, 2023. p. 28-29.

⁸⁵ Sobre a análise de situações e o processo de tomada de decisão aplicado à negociação: RAIFFA, Howard. *The art and science as negotiation*. Cambridge, Massachusetts: Belknap Press of Harvard University Press, 982. (17ª reimpressão de 2003). E, mais recentemente, do mesmo autor e em coautoria com HAMMOND, John S.; KEENEY, Ralph L. *Decisões inteligentes*. 2. ed. Tradução de Marcelo Filardi Ferreira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

a declaração inicial de uma pessoa em relação àquilo que ela pretende), que a partir delas, fazem concessões (barganhas) que possibilitam a obtenção de um acordo. O grande problema desse modelo, é que, muitas vezes, o apego às posições inicialmente declaradas e a postura tendente a obter o maior ganho possível geram um impasse que torna inviável a composição; b) negociação integrativa. Geralmente aplicada aos casos em que se discute mais de uma questão ou em que há mais de um objetivo a ser atingido, permitindo, portanto, a consideração conjunta desses elementos e, conseqüentemente, a obtenção de soluções mais criativas e satisfatórias, por levar em consideração a ampliação dos ganhos possíveis; c) negociação por princípios, cooperativa ou colaborativa (modelo proposto pelo *Program on Negotiation* da Universidade de Harvard⁸⁶). Esse modelo busca a negociação não nas posições, mas nos reais interesses das partes (subjacentes às posições que são declaradas), e, portanto, o processo é tratado como uma experiência colaborativa para a obtenção da solução de uma questão comum. O enfoque muda, pois, o problema não é visto como de uma ou de outra parte, mas de ambas, permitindo-se que, juntas, resolvam-no de uma forma que seja mutuamente satisfatória. Além da concentração nos interesses, a Escola de Harvard estabeleceu outras regras para a negociação cooperativa: a) separar as pessoas dos problemas; b) criar opções de ganhos mútuos; c) utilizar critérios e padrões objetivos; e d) ter uma alternativa de acordo; e que serão melhor apresentadas na sequência, em tópico próprio.

Importante mencionar que, na negociação, os envolvidos podem contar com o auxílio de profissional especialmente capacitado para o desenvolvimento de negociações (negociação assistida), mas o mais comum, é que eles mesmos cheguem a uma solução, sem que seja necessária a intervenção de um terceiro facilitador; e por isso, tem merecido foco na solução de conflitos internos das empresas.

Conforme ficará demonstrado mais adiante, não se trata de um método de solução de conflitos acessível à população brasileira, como um todo, pois é complexo, exige conhecimento específico do negociador, e apresenta características próprias da cultura americana, que pouco se adequam à nossa, destinando-se, assim, quanto muito, a conflitos empresariais e comerciais, com partes detentoras de poder aquisitivo elevado.

Outro método muito utilizado, principalmente em empresas familiares, é a mediação, por ser adequado para conflitos que envolvem inter-relações duradouras e nos quais preponderam os aspectos subjetivos. Esse método privilegia a retomada do diálogo

⁸⁶ FISCHER, Roger; PATTON, Bruce; URY, William. *Como chegar ao sim*, cit., p. 28-29 e SINGER, Linda. *Settling disputes*. 2. ed. Boulder, Colorado: Westview Press, 1994. p. 65.

e o estímulo à obtenção de possíveis soluções pelos próprios envolvidos, favorecendo a autodeterminação. Ele busca a pacificação, e não necessariamente o acordo.

Há sempre um terceiro facilitador, que num ambiente sigiloso, em auxílio aos envolvidos e, com a utilização de técnicas próprias, restabelece o diálogo, fazendo com que descubram as causas do conflito, removam-nas e, a partir de seus reais interesses, criem opções, até a escolha da melhor, chegando eles próprios à solução do problema, o que redundará no seu comprometimento.

O terceiro imparcial, ao buscar a reconstrução da comunicação e a identificação das causas do conflito, estimula a negociação (cooperativa), sendo os próprios envolvidos os responsáveis pela obtenção de um eventual acordo⁸⁷.

A mediação é, portanto, um procedimento cooperativo, que leva em conta as emoções, as dificuldades de comunicação e a necessidade de equilíbrio e respeito dos conflitantes e que pode resultar num acordo viável, fruto do comprometimento com a solução encontrada.

Nesse método, é necessário que os participantes sejam plenamente capazes, pois funda-se na livre manifestação da vontade, na boa-fé, na livre escolha do mediador, no respeito e cooperação no tratamento do problema e na confidencialidade.

A confidencialidade é essencial no procedimento da mediação e pressupõe que as questões discutidas, documentos apresentados, propostas de acordo de uma parte à outra e sugestões do mediador, sejam cobertas pelo sigilo, que compreende o mediador e todos os envolvidos.

Em suma, todos os conflitos interpessoais podem ser trabalhados na mediação.

Mas é necessário pontuar, que seu objetivo não é o acordo, e sim, o restabelecimento do diálogo, de forma respeitosa e produtiva, o que permite a melhora do relacionamento, fazendo com que, ainda que não tenham solucionado aquele conflito específico, com a retomada do diálogo, consigam resolver conflitos futuros.

A mediação, assim, representa uma fusão das teorias e das práticas das disciplinas da psicologia, assessoria, direito e outros serviços do campo das relações humanas, sendo interdisciplinar, e tendo por objetivo, em última análise, a pacificação dos conflitantes.

Na empresa, seus recursos técnicos são utilizados, inclusive, como estratégia preventiva, criando ambientes propícios à colaboração recíproca, com o objetivo de evitar a quebra da relação entre os integrantes do grupo.

⁸⁷ Cf. VEZZULLA, Juan Carlos. *Mediação – Teoria e Prática e Guia para utilizadores e profissionais*, *op. cit.*, p. 87.

Menos utilizada no âmbito empresarial, mas presente na legislação brasileira desde a Constituição Federal de 1824, tratando-se do método autocompositivo mais comumente utilizado no Judiciário e, portanto, apresentando grau semelhante na escala de importância, a conciliação se mostra adequada para conflitos eminentemente objetivos, nos quais não há relação interpessoal passada ou futura entre os envolvidos, que buscam resolvê-los rapidamente.

O terceiro facilitador, nesse caso, interfere mais, podendo sugerir opções para a solução do conflito, que podem ser acolhidas ou não pelos envolvidos. Em linhas gerais, o conciliador estimula os participantes a esclarecerem o fato circunstancial, destacando os pontos comuns e contribuindo para a obtenção de um acordo, que é o objetivo final da conciliação.

Conforme afirma Juan Vezzulla⁸⁸, o conciliador deve ter aptidão para escutar, e a partir das reclamações e dos relatos dos envolvidos, detectar um ponto comum, servindo a concessão de cada parte para a obtenção de uma solução mais rápida, que se apresenta vantajosa em relação à continuação do litígio através de procedimentos tradicionais, que se mostram demorados e onerosos.

A conciliação diferencia-se da mediação, portanto, na medida em que apresenta procedimento mais simplificado, não tendo o conciliador que investigar os verdadeiros interesses e necessidades dos envolvidos, subjacentes ao conflito aparente, o que o torna mais rápido.

E, na literatura especializada, principalmente nos Estados Unidos da América, a conciliação como técnica de solução de conflitos vem absorvida pela mediação, exatamente, por representar sua simplificação.

Dentre os métodos mais utilizados nas empresas, há ainda, a arbitragem que se aplica a conflitos em que aspectos técnicos específicos da questão objetiva controversa (que deve versar sobre direitos patrimoniais disponíveis⁸⁹) se sobrepõem a eventuais aspectos subjetivos; tratando-se de solução adjudicada do conflito por um terceiro especialista na matéria.

E, assim como a decisão judicial, se trata de um método heterocompositivo, no qual um terceiro imparcial profere uma decisão que é imposta e vincula os envolvidos. A

⁸⁸ VEZZULLA, *op. cit.*, p. 83.

⁸⁹ “São disponíveis os direitos e bens que as partes podem livremente alienar, ceder, onerar, transacionar, renunciar e que tenham valor econômico ou possam ser avaliados economicamente” (GARCEZ, José Maria Rossani. *Negociação. ADRS. Mediação. Conciliação e Arbitragem*. 2. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Júris Editora, 2004).

diferença está no fato que o árbitro ou tribunal arbitral é escolhido pelas partes (pessoas físicas ou jurídicas), havendo, ainda, certa flexibilidade quanto ao procedimento a ser seguido pelo árbitro.

O árbitro, diferente do juiz, é eminentemente um técnico, com conhecimentos específicos na área em que versa o litígio, e não um profissional da área em si. O seu poder de decidir não advém de investidura pelo Estado, mas de delegação expressa das partes, constante da convenção arbitral (convenção privada), “que é gênero, da qual são espécies a cláusula compromissória... e o compromisso arbitral...”⁹⁰

De acordo com Juan Vezzulla⁹¹, a arbitragem “É o melhor exemplo de procedimento misto (não contencioso e contencioso): numa primeira fase, as partes dominam totalmente o processo e, depois de assinado o compromisso arbitral, passam o mesmo para as mãos do árbitro”.⁹²

Em geral, é o método escolhido nas grandes disputas comerciais, diante da celeridade frente ao processo judicial, no qual, muitas vezes, a demora na obtenção de uma solução definitiva a respeito da interpretação de uma cláusula contratual pode inviabilizar a realização ou o prosseguimento do negócio.

A arbitragem encontra-se regulamentada na Lei n. 9.307, de 26 de setembro de 1996, alterada em parte pela Lei n° 13.129/2015, e por se tratar de um método heterocompositivo, não será objeto de tratamento mais específico nessa tese, que se volta aos métodos autocompositivos afetos às comunidades minoritárias.

A doutrina⁹³⁻⁹⁴ ainda define outras formas de solução de conflitos, combinando muitas vezes características de mais de uma daquelas mencionadas acima, surgindo dessa possibilidade, a expressão *multidoor settlement system* (sistema de solução multiportas), que permite a escolha ou indicação do melhor método ou combinação de métodos para solucionar uma determinada controvérsia.

E não se olvida que a jurisdição estatal é o meio ordinário para a solução do conflito, podendo os envolvidos, dentro da perspectiva de “sistema de solução

⁹⁰ *Ibid.*, p. 71.

⁹¹ VEZZULLA, *op. cit.*, p. 84.

⁹² A sentença proferida pelos árbitros, que não comporta qualquer recurso, equipara-se em tudo à decisão judicial.

⁹³ CALMON, Petrônio. *Fundamentos da Mediação e da Conciliação*. São Paulo: Forense, 2007. p. 96.

⁹⁴ Para conhecer as definições detalhadas dos mecanismos de autocomposição e heterocomposição, cf. CALMON, Petrônio. *Fundamentos da Mediação e da Conciliação*. São Paulo: Forense, 2007, que, por sua vez, obteve informações de CPR – Institute for Dispute Resolution (www.c.p.radr.org); NIEMIC, Robert. *Mediation and conference programs in the federal courts of appeals* – a sourcebook for judges and lawyers; ÁLVAREZ, Gladys. HIGHTON, Elena I. *Mediación para resolver conflictos*. 2. ed. Buenos Aires: Ad-Hoc, 1998, p. 119-140; e BENIGNI, Francesco. FRANZINI, Fúlvio. *Composizione delle controversie commerciali con le procedure “ADR”*. Opportunità per le imprese. Milano: Giuffrè, 2004. p. 179-189.

multiportas”⁹⁵, optar por buscar a solução consensual (através de métodos autocompositivos), judicial ou extrajudicialmente, e até mesmo a solução adjudicada privada (arbitragem), ou provocar a jurisdição, pois se complementam e têm um escopo maior, que é a pacificação social.

Como já dito, então, sendo o conflito inerente ao ser humano e estando presente em todos os locais onde haja duas ou mais pessoas, é de acordo com a forma de enfrentamento, que sensações, em princípio, negativas, poderão ser superadas, e substituídas por oportunidades de crescimento e bem-estar interior⁹⁶⁻⁹⁷.

A pesquisa, que se apresenta, busca demonstrar que todas as sociedades, das mais primitivas às mais institucionalizadas, possuem mecanismos de solução de conflitos, que tem por objetivo harmonizar o tecido social, e que os mecanismos ou métodos, próprios das primeiras, podem ser perfeitamente aplicados às últimas.

Há, em paralelo, no mundo atual globalizado, o interesse pelo resgate das vias alternativas ao processo, capazes de evitá-lo ou encurtá-lo, embora não o excluam necessariamente.⁹⁸

E, portanto, partindo da constatação que, ao lado da solução adjudicada, por meio da sentença, existem métodos de solução de conflitos, que lhe são complementares e reconhecidos como equivalentes jurisdicionais, constatamos que atualmente, seja judicialmente, seja extrajudicialmente, trabalhamos basicamente, no Brasil, com a conciliação, a mediação, a negociação e a arbitragem.⁹⁹

⁹⁵ “Tribunal Multiportas”, segundo seu criador, o Professor Frank Ernest Arnold Sander, da Universidade de Harvard, parte da ideia de que, apresentado um conflito, devem ser examinadas as possíveis formas de solução, levando em consideração as características das partes, dos métodos disponíveis e das características do próprio conflito, verificando-se, através de uma triagem, qual o método (porta) mais adequado para a solução daquele caso concreto. O modelo *Multi-door Courthouse* foi apresentado inicialmente pelo Professor Frank Ernest Arnold Sander da Universidade de Harvard em abril de 1976 na Pound Conference, convocada pelo Presidente da Suprema Corte dos Estados Unidos, Warren Burger, para discutir os problemas enfrentados na administração da Justiça americana. (SANDER, Frank E.A. *Varieties of dispute processing*. In: LEVIN, L. A.; RUSSEL, W. R. (Edit.). *The pound conference: perspectives on justice in the future*. Saint Paul: West Publishing Co., 1979; e SANDER, Frank E. A. *The Multi-Door Courthouse: Settling Disputes in the Year 2000*. HeinOnline: 3 Barrister 18, 1976).

⁹⁶ MENDONÇA, Ângela Hara Buonomo, *MESC (Métodos Extrajudiciais de Solução de Controvérsias)* – Uma visão geral de conceitos e aplicações práticas. Brasília: edição independente do Projeto CACB/SEBRAE, 2003. p. 11-13.

⁹⁷ Cf. Malvina Ester Muszkat. *Guia prático de mediação de conflitos em famílias e organizações*. 2. ed. São Paulo: Summus, 2008. p. 27-28.

⁹⁸ Para saber mais, cf. CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; DINAMARCO, Cândido Rangel; GRINOVER, Ada Pellegrini. *Teoria Geral do Processo*. 19. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2003. p. 19-20.

⁹⁹ Os conceitos dos métodos de solução de conflitos, contidos nesta tese, partem de estudos da própria doutoranda e fazem parte das obras BACELLAR, Roberto Portugal; LAGRASTA, Valeria Ferioli; (coords.) *Conciliação e Mediação – ensino em construção*. São Paulo: IPAM, 2016; e LAGRASTA, Valeria Ferioli. *Curso de Formação de Instrutores: Negociação, Mediação e Conciliação*. Brasil: Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/conciliacaoemediacao>. Acesso em: 01 set. 2023.

Entretanto, por ser a arbitragem, método heterocompositivo, e a mediação e a conciliação, métodos de solução de conflitos decorrentes, em linhas gerais, da negociação, e do objeto central dessa pesquisa focar na existência de formas de solução de conflitos, tipicamente locais, que mais se aproximam da última, apenas ela será detalhada no tópico seguinte; podendo ser encontradas informações aprofundadas sobre os demais métodos autocompositivos, em obra da própria pesquisadora, constante das referências trazidas ao final¹⁰⁰.

¹⁰⁰ LAGRASTA. Valeria F. *Curso de Formação de Instrutores: Negociação, Mediação e Conciliação*. Brasil: Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/conciliacaoemediacao>. Acesso em: 01 set. 2023.

4 A NEGOCIAÇÃO

Nesta tese, vamos nos ater ao modelo de negociação proposto pelo *Program on Negotiation* da Universidade de Harvard¹⁰¹, ou seja, à negociação por princípios, cooperativa ou colaborativa, por ser, como já explicitado anteriormente, o modelo que melhores resultados apresenta.

Fisher, Ury e Patton¹⁰² criaram um conceito diferente de negociação, baseado na comunicação bidirecional (diálogo) concebida para chegar a um acordo que atenda aos interesses comuns e opostos das partes. Em outras palavras, as partes cooperam entre si e enfrentam o problema.

E a negociação deve seguir uma estrutura baseada no que chamaram de “sete elementos da negociação”: a) concentração nos interesses; b) comunicação; c) separar as pessoas dos problemas; d) criar opções de ganhos mútuos; e) utilizar critérios e padrões objetivos; f) ter uma alternativa de acordo; e g) busca do resultado.

4.1 As Etapas da Negociação

A fim de atingir os objetivos explicitados acima, os mesmos autores apresentam um método¹⁰³, que para melhor compreensão pode ser dividido nas seguintes etapas:

a) Preparação ou Pré Negociação: faz-se um diagnóstico (análise das causas), necessidades, interesses em jogo, comunicação, percepção e comportamentos. Pode-se dizer que se trata da formação de um banco de dados, ou seja, antes do primeiro contato com a outra parte, algumas providências devem ser tomadas, tais como: obter o máximo de informação sobre o outro (seus interesses, alternativas, etc.); ter bem claros os próprios interesses e alternativas; organizar, numa ordem de preferência, alternativas e estabelecer a MAANA ou MASA (Melhor Alternativa à Negociação de um Acordo, ou melhor alternativa sem acordo); verificar a viabilidade do que se pretende e como defender sua legitimidade; saber se o objetivo é satisfatório para o outro e se a pretensão é exequível; verificar o que pode ser feito para fortalecer a MAANA, antes de iniciar a negociação,

¹⁰¹ FISCHER, Roger; PATTON, Bruce; URY, William. *Como chegar ao sim*, cit., p. 28-29; SINGER, Linda. *Settling disputes*. 2. ed. Boulder, Colorado: Westview Press, 1994. p. 65; e LAGRASTA, Valeria Ferioli. *Curso de Formação de Instrutores: Negociação, Mediação e Conciliação*. Brasil: Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2020. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/conciliacaoemediacao>. Acesso em: 01 set. 2023.

¹⁰² FISCHER, Roger; PATTON, Bruce; URY, William. *Como chegar ao sim*. São Paulo: Sextante. 2018, passim.

¹⁰³ *Ibid.*, p. 34-113.

pois “MAANA é poder”, e o que pode ser feito para enfraquecer a MAANA do outro; estabelecer e clarificar a conduta a ser seguida durante a negociação (no caso de não negociar diretamente, mas representando alguém ou algum grupo); e estabelecer regras de comunicação (quem fala e quem ouve, dividir papéis e atribuições, etc.), no caso de haver mais de um negociador de cada lado.

b) Criação de Opções: trata-se da fase de análise e evolução de solução. Em princípio, busca-se a fórmula básica, passando por opções fora da mesa (conversas com as partes separadamente), e opções à fórmula básica, até chegar a soluções parciais.

Melhor explicando, no primeiro contato, as partes se apresentam e colocam na mesa suas posições. A partir daí, trocando-se informações, identificam-se os interesses e necessidades dos envolvidos (separando as pessoas dos problemas) e passa-se à fase de criação de opções propriamente dita, com a apresentação de propostas possíveis para a resolução do problema. É aconselhável o uso de um flip chat para anotar as opções que vão surgindo.

Nessa etapa, os negociadores devem falar sobre suas opções de forma espontânea, sem fazer julgamentos, nem avaliações. É o que se chama de “brainstorm” ou “chuva de ideias”.

Há ainda, outras formas de criação de opções:

- “Aumentar o Bolo” – usada principalmente quando a negociação gira em torno da distribuição de recursos limitados; e visa imaginar formas de garantir mais recursos, de modo que esses possam ser divididos e garantam mais de 50% (cinquenta por cento) para cada parte;
- “Compensação não específica” – criar maneira para que uma parte receba algo que não necessariamente faça parte da negociação, mas que seja suficiente para atender suas necessidades e interesses, permitindo que o outro lado alcance os seus interesses também;
- “Combinação” – usada quando há múltiplas questões envolvidas, permitindo a troca de soluções preferidas;
- “Construir uma ponte” – inventar opções que atendam todos os lados simultaneamente.

c) Negociação Propriamente Dita ou Formal: criadas as opções, passa-se à sua avaliação, escolhendo as mais interessantes e verificando quais as possibilidades reais de cada uma. Faz-se um confronto de diagnósticos: cotejam-se, discutem-se, alteram-se, até se alcançar a possível transigência.

Em outras palavras, nessa fase busca-se conseguir o que se quer “dividindo o bolo” (busca do consenso). Para alcançar o consenso, primeiro as partes podem reduzir a

lista de opções, atribuindo algum tipo de classificação, segundo as preferências e ponderando cada uma delas, passando a avalia-las segundo algum critério objetivo como, a mais justa, a de menor custo, etc., até chegar na de melhor qualidade.

d) Fechamento ou Formalização do Acordo: é o momento dos ajustes, que envolve decisões e técnicas específicas, que visam alcançar um compromisso firme, com a definição de parâmetros para a implementação e cumprimento do acordo.

O objetivo dessa etapa é tornar o acordo eficaz, então, ao redigi-lo, deve-se ter cuidado com a clareza dos termos e prazos utilizados.

É recomendável que se adote um texto único, partindo-se de resumos ou rascunhos, tanto do acordo, quanto do plano para sua implementação, pois nessa fase é comum, virem à tona desentendimentos ocultos, ambiguidades e obscuridades. Melhor explicitando, um dos negociadores deve redigir a minuta do acordo e passar para os outros, até que todos concordem com a linguagem, os termos, as condições e o plano de implementação do ajustado, chegando-se à redação final.

e) Reconstrução: é a busca da proteção do relacionamento, permitindo deixar as portas abertas para futuras, ainda que incertas, negociações.

Para tanto, depois de fechado e redigido o acordo, podem ser utilizados os chamados “brindes de boa vontade”, com por exemplo, falar “Foi difícil, mas você agiu muito bem. Parabéns!”, “Você soube conduzir o diálogo com tranquilidade”, etc.; que visam apagar ou minimizar eventuais atritos ou desgastes ocorridos durante a negociação, e que podem prejudicar negociações futuras.

4.2 Técnicas de Negociação

As técnicas ou “sete elementos da negociação” são ferramentas que devem ser utilizadas pelo negociador e que visam a cooperação na construção do consenso, pois permitem atingir os verdadeiros interesses e necessidades de cada um, contribuindo para a obtenção do acordo.

Segundo Fisher, Ury e Patton¹⁰⁴, são elas:

a) Concentração nos Interesses: o negociador, durante a negociação, deve se concentrar nos interesses (preocupações, motivações, expectativas), e nas necessidades, e não nas posições (o que diz querer).

¹⁰⁴ *Ibid.*, p. 115-151.

Necessário aqui, diferenciar posição e interesse.

Posição é uma figura cristalizada, através da qual o indivíduo domina as suas percepções e que resulta de um processo de elaboração para o qual contribuem diversos fatores como a cultura (paradigmas dominantes – valores e princípios), as crenças (paradigmas sociais), os desejos (o desejado é o ideal e, como tal, somente existe na ideia) a estória pessoal, etc. É, em resumo, o discurso que passa para o outro como o resumo de todos os seus interesses, a sua postura.

A posição é, efetivamente, uma construção mental capaz de encobrir os reais motivos do conflito (interesses subjacentes); é um produto do pensamento que se torna o centro das percepções do indivíduo, uma manifestação da pessoa para exprimir o que quer. Consequentemente, o caminho para compreender a posição e entender os mecanismos capazes de transformar a percepção do indivíduo passa pela compreensão do pensamento do negociador.

A posição, desde que se instala e cristaliza, torna-se o centro das percepções do indivíduo, o alvo declarado a ser atingido, o que se chega e comunica (a parte visível do *iceberg*). O processo de negociação por princípios é um processo destinado a modificar essa estrutura, atuando no pensamento dos envolvidos para que eles desenvolvam uma “reformulação perceptiva”, que lhes permita transferir o foco para outra entidade: os interesses (a base do *iceberg*).

Por sua vez, *Interesse* é toda força (motivação) que torna a pessoa predisposta a agir, a razão pela qual age, o conteúdo real do conflito; e pode estar relacionada com fatores internos do indivíduo, de origem biológica (próprio organismo da pessoa) e cognitiva (compreensão, aprendizagem e observação).

O interesse, portanto, inclui as necessidades, sejam fisiológicas, de segurança, afetivas, de estima ou reconhecimento e de autorrealização (necessidades básicas da hierarquia de Maslow¹⁰⁵).

¹⁰⁵ A hierarquia de necessidades de Maslow é uma teoria da psicologia proposta por Abraham Maslow no artigo “A Teoria da Motivação Humana”, publicado em 1943, na revista *Psychological Review* (MASLOW, Abraham. “A theory of human motivation” *Psychological Review*, 50(4), 370-396. doi: 10.1037/h0054346), no qual define cinco categorias de necessidades humanas: fisiológicas, segurança, afeto, estima e as de autorrealização. Esta teoria é representada por uma pirâmide, que tem na base as necessidades mais básicas, que estão diretamente ligadas à sobrevivência; e apesar da popularização dessa representação da teoria, em formato de pirâmide, não foi ela elaborada por Maslow, mas por Charles McDermid em 1960 (BRIDGMAN, Todd; CUMMINGS, Stephen. “Who Built Maslow’s Pyramid? A History of the Creation of Management Studies’ Most Famous Symbol and its Implications for Management Education”. *Academy of Management Learning and Education*, 18(1), p. 86-87.).

Os interesses são as motivações que ficam latentes, subjacentes à posição (a massa submersa do *iceberg* não visível a uma observação superficial) e expressam o que as pessoas realmente querem obter.

Se a posição é aquilo que é pedido, o interesse é a razão do pedido (o latente). É o aspecto do pedido que não vem claramente exposto e que só é alcançado através de investigação e de um mapeamento do conflito, que permite que se desenvolva uma nova ótica, que satisfaça, concomitantemente, os interesses de todos os envolvidos, produzindo maiores probabilidades de obtenção de um acordo satisfatório.

b) Comunicação: o negociador deve analisar e avaliar permanentemente, tanto o seu grau de comunicação, quanto o da outra parte, pois é isto que fará com que consigam expressar claramente o que desejam, ou seja, seus verdadeiros interesses, permitindo que cheguem a uma solução.

c) Relacionamento – Separar as Pessoas dos Problemas: o negociador deve ser duro com os problemas e flexível com as pessoas, pois respeitando as limitações destas (se colocando no lugar do outro – trabalhando em cima da percepção) pode ser que as emoções, que atrapalham a negociação, não aflorem.

Em outras palavras, toda mudança faz surgir o conflito, e o conflito se manifesta nas pessoas com as emoções, atitudes (comunicações verbais e não verbais); assim, as pessoas não são o problema, e é o próprio conflito que deve ser investigado – percepção do que motiva o conflito – identificando os interesses e as opções de cada pessoa, e chegando, através de critérios objetivos, a opção que atenda aos interesses de todos (todos ganham).

d) Criação de Opções: o negociador deve buscar a criação de opções de ganhos mútuos; expressando ideias sem julgá-las ou avaliá-las e sem comprometimento. Deve incentivar a criatividade.

e) Legitimidade - Utilizar Valores e Critérios Objetivos: ao avaliar as opções encontradas, o negociador deve insistir em valores e critérios objetivos (como por exemplo, valor de mercado, precedentes, opinião científica, etc.), o que auxilia o diálogo, evita discussões estereis, fortalece argumentos e enfraquece posições.

f) Alternativa Sem Acordo: o negociador deve criar alternativa (s) de escape (melhor alternativa para um acordo negociado ou melhor alternativa sem acordo – MAANA, MASA, MAPAN, BATNA) para o caso de o acordo não ser atingido.

A MAANA é um parâmetro para medir a opção de acordo, ou seja, um parâmetro de comparação para as hipóteses de composição (opções) que serão apresentadas durante a negociação.

MAANA são todos os caminhos que nos restam caso não consigamos fechar o acordo que desejamos, ou seja, as escolhas que nos sobram na eventualidade de não se chegar ao SIM.

Em outras palavras, é o referencial que permitirá decidir pelo fechamento ou não do acordo frente às opções apresentadas.

Essas alternativas devem ser pensadas na fase de Preparação da negociação, elaborando-se uma lista de providências para o caso de não ser possível o acordo, melhorando ao máximo essa lista pela praticidade, convertendo as providências em opções e possibilidades concretas e, por fim, escolhendo a (s) melhor (es) opção (ões) dentre as alternativas identificadas, levando-a (as) para a negociação e lembrando da (as) mesma (as) durante todo o processo, para servir de parâmetro para aceitar ou não o acordo. Da mesma forma, como estratégia, deve-se pensar nos interesses do outro negociador e imaginar sua MAANA.

Isso se explica porque só iremos fechar o acordo se a opção criada no processo de negociação for mais vantajosa e interessante que a nossa MAANA.

Em contrapartida, se a opção criada no processo de negociação for menos vantajosa e interessante que a MAANA de ambos os negociadores é muito provável que o acordo não se realize.

Ela é, portanto, uma “proteção” para que o negociador não aceite o acordo que deveria ser rejeitado e nem rejeite o acordo que poderia ser aceito.

A MAANA também é entendida como a “porta do NÃO”, isto é, o negociador não aceitará uma proposta de acordo (opção) pior que a sua “Melhor Alternativa Sem Acordo”.

Concluindo, a MAANA ou “Melhor Alternativa Sem Acordo” é aquela que vai servir ao negociador como item de comparação, de parâmetro em relação à opção que será apresentada.

É o ponto de partida do negociador, serve de proteção e, no curso da negociação, pode se modificar face o reconhecimento e o alcance da MAANA do outro e as alternativas que se apresentam. Quem tem mais poder é quem tem alternativa; quem tem alternativa, tem poder.

Esse elemento objetiva fortalecer a negociação em curso, estabelecendo um equilíbrio.

g) Resultado: o objetivo do negociador é buscar o resultado (acordo), que atenda os interesses dos envolvidos, sendo justo, equitativo, objetivo, claro, consistente e duradouro. E para que alcance efetividade e seja cumprido, é necessário fixar a forma de sua implementação.

Além dos “sete elementos” apresentados acima, importante ferramenta da negociação é o “**framing**” ou ferramenta de persuasão.

A persuasão, base da negociação, dá-se não somente em razão do “que” é dito, mas principalmente em consequência de “como” é dito. Considerando que as pessoas têm valores e pontos de vista diferentes, o enfoque para apresentar o objeto da negociação deve ter em conta o parâmetro do outro lado, pois de acordo com os pontos de referência, o mesmo objeto pode parecer interessante ou não para a outra parte.

E, a essa forma pela qual apresentamos o objeto da negociação, com a “moldura” da nossa argumentação, aumentando a viabilidade da proposta ao torná-la interessante para o outro, chamamos de “framing”.

Em outras palavras, através do “framing”, o negociador poderá modificar a percepção da outra parte sobre o valor do objeto da negociação, a partir do conhecimento de seus valores e pontos de referência, e da influência que exercerá sobre eles. Ou seja, a forma como é apresentado o objeto, como se vende a ideia ou “o peixe”, poderá determinar o sucesso ou o fracasso da negociação.

Isso porque, cada pessoa com quem negociamos tem preocupações diferentes (preço, qualidade, aparência que terá perante terceiros etc.) e o “framing” consiste em ordenar esses elementos e, da forma certa, enfatizar os pontos de maior valor para o outro, mudando a percepção dos fatos para transformá-los em um acordo.

O negociador eficiente tem consciência da importância do “framing” e não o utiliza acidentalmente. Pelo contrário, busca o tempo todo descobrir no outro negociador quais os seus pontos de referência que serão capazes de interferir na decisão. Daí a importância de uma boa preparação e da escuta ativa, através da qual o negociador colherá elementos e, a partir deles, fará suas opções parecerem vantajosas, se comparadas aos parâmetros da outra parte.

Assim, podemos dizer que o “framing” é a porta de entrada para uma boa ou má negociação, pois permite que se conheçam os pontos de referência e valores de um lado e outro.

4.3 Obstáculos à Negociação Cooperativa

A dificuldade na negociação, em relação ao uso dos “sete elementos” é percorrê-los sem que surjam, por parte dos negociadores, atitudes contrárias a eles, pois só assim, atinge-se a cooperação necessária para chegar a um acordo.

Importante mencionar, que os “sete elementos” são interligados, mas a ordem na sua utilização depende da interação dos negociadores e do grau de cooperação e confiança existente entre eles. Da mesma forma, quando há cooperação, alguns elementos, como a MAANA, por exemplo, não precisam ser usados.

Há, por outro lado, certas atitudes dos negociadores, como o uso de táticas ou truques traiçoeiros (que costumam ser usados para reforçar posições) e de estratégias ilegais, antiéticas ou simplesmente desagradáveis¹⁰⁶, que caracterizam obstáculos ao prosseguimento da negociação cooperativa.

Podemos dizer, então, que os obstáculos à negociação cooperativa ou por princípios são de três ordens:

a) Estratégias e Táticas – informações duvidosas: o negociador leva para a negociação dados inconsistentes (informações que não são reais), demonstra intenções duvidosas (mantém segredos, o que é contrário à transparência e torna a relação ambígua) e uma autoridade ou poder que não tem (autoridade ambígua);

b) Psicológica – Guerra Psicológica: o negociador tenta pressionar a outra parte, que se mostra frágil psicologicamente, lançando ataques pessoais, fazendo ameaças e criando uma situação de tensão. Nesse diapasão, os comportamentos psicológicos que atrapalham a negociação são: b.1) busca de equidade e justiça: pessoa que tem ingenuidade, que acredita que todo relacionamento que estabelecer será bom; b.2) desvios de assimilação e definição da situação: pessoa que tem dificuldade de assimilar o que realmente está ocorrendo, não presta atenção e não consegue definir a situação; b.3) reação depreciativa de condutas ou compromissos: ceder para essa pessoa é pejorativo, demonstra fraqueza de caráter; b.4) aversão a perdas: pessoa que não quer perder nada, não equilibrando essa aversão com o insuperável; b.5) excesso de confiança; b.6) redução de dissonâncias e exclusão desse tipo de situação: pessoa que tenta eliminar o problema pensando que ele não existe.

¹⁰⁶ *Ibid.*, p. 151-162.

c) Institucionais, Organizacionais e Estruturais – Pressão Posicional: o negociador dispõe de canais de comunicação e informação restritos: c.1) se recusa a negociar; c.2) usa a tática do impedimento, dizendo que só pode negociar até determinado valor; c.3) usa a tática do sócio implacável (eu aceito, mas meu sócio...); c.4) usa a tática do pegar ou largar. Também pode ocorrer de participarem da negociação múltiplos grupos de interesses, o que dificulta a obtenção de um acordo.

Havendo algum desses obstáculos, o negociador deve identifica-lo para quem usa (pois pode ser que o esteja utilizando inconscientemente), abordá-lo explicitamente com quem o usou (para saber qual a sua intenção) e questionar a legitimidade e conveniência de seu uso, dissuadindo a pessoa de utiliza-lo, sob pena de paralisação da negociação. Ou seja, o negociador deve enfrentar a irracionalidade dessas condutas e, para isso, deve ter vocação e treinamento, além de outros atributos.

Há ainda, outros obstáculos à negociação como certas características inerentes aos próprios negociadores, nas quais se incluem seus paradigmas como: ideologia, patologia, crença, personalidade inflexível, princípios rígidos, cultura, experiências, pressões do grupo ao qual pertencem, falta de “bargaining set” (pacote de hipóteses, que já deve ter sido pensado quando da preparação para a negociação), etc.

Concluindo, as pessoas geralmente usam essas táticas traiçoeiras para reforçar suas posições, sendo que se a outra parte não perceber ou também estiver focada nas suas posições, esquecendo-se ambas dos seus interesses e necessidades, parte-se para o que se chama de “barganha posicional”, deixando de se atender aos critérios básicos de produzir um acordo sensato de modo eficiente e amistoso, e correndo-se o risco de alcançar um acordo não satisfatório que, com toda a certeza, será descumprido.

4.4 Estilos de Negociador

Richard Shell, na obra “Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People”¹⁰⁷, estabelece cinco estilos de negociador: a) Competitivo; b) Evitador; c) Acomodador; d) Compromissado, e, e) Colaborador.

Esses estilos, apesar de se referirem mais a negociadores, podem ser adaptados para mediadores que, de acordo com características mais, ou menos, presentes de cada estilo, podem se encaixar em um ou em outro.

¹⁰⁷ SHELL, G. Richard. *Bargaining for Advantage: Negotiation Strategies for Reasonable People*. Penguin Books, 2006.

- a) O **Competidor ou Competitivo** é um concorrente forte, que desfruta da negociação, face a oportunidade de vencer, vendo a negociação como uma vitória/derrota do jogo. Ele é hábil em ofertas posicionais e ultimatoss, muitas vezes, se aproveitando de relacionamentos. O negociador pouco competitivo diminui a competitividade para ganhar a confiança de seus pares, correndo o risco, com isso, de ser aproveitado pelos concorrentes.
- b) O **Evitador** é hábil em evitar os aspectos de confronto da negociação, podendo ser visto como uma pessoa detentora de tato e um diplomata habilidoso. Ele ajuda os envolvidos a superarem diferenças pessoais intransponíveis. No entanto, pode tornar o problema pior, por permitir que perdure por mais tempo. Ele dá a chance dos envolvidos se defenderem. O negociador pouco evitador prospera em conflito, o que pode ser útil em indústrias onde o conflito é necessário, mas podem ser vistos por colegas de outros setores (como aqueles onde há burocracia) como criadores de problema.
- c) O **Acomodador** tem satisfação em resolver os problemas dos outros. É hábil na construção de relacionamento e sensível aos estados emocionais, linguagem corporal e sinais verbais dos outros. Ele trabalha bem na negociação de problemas dentro de equipes, em regras de gestão de relacionamento e prestação de serviço ao cliente. O ponto baixo desse estilo é priorizar os relacionamentos, mais do que o necessário na negociação, o que pode deixá-lo vulnerável em relação ao concorrente. O negociador pouco acomodador tem a tendência de acreditar que as suas opiniões são sempre e objetivamente corretas, o que pode levar a que seja visto como teimoso e irracional.
- d) O **Compromissado ou Comprometido** é o que gosta de fechar o negócio fechando o “gap” nas negociações. Ele olha para os padrões justos ou fórmulas objetivas para chegar ao fechamento o mais rápido possível. É visto como uma pessoa razoável, útil e eficiente, quando o tempo é curto e os riscos são pequenos; no entanto, pode apressar o processo de negociação quando desnecessário e fazer concessões muito rapidamente. Ele pode não questionar suas próprias suposições e não elaborar perguntas suficientes para a outra parte. O negociador pouco compromissado demonstra paixão e compromisso com assuntos de seriedade de princípios, porém, ele tende a ver tudo como um assunto sério de princípio, inclusive onde os outros podem ver apenas assuntos de dinheiro ou conveniência. Isso faz com que corra o risco de ser visto como um teimoso, apegado aos seus precípuos princípios.
- e) O **Colaborador** soluciona problemas difíceis com engajamento e formas interativas. Ele usa a negociação para sondar o que existe abaixo da superfície do conflito, para

descobrir os interesses subjacentes e novas soluções. Ele é assertivo e honestamente empenhado em encontrar a melhor solução para todos. No entanto, o colaborador tem a tendência de criar problemas desnecessariamente, transformando situações simples em mais complexas (e interessantes), em certas ocasiões, para treinar suas habilidades. Ele também corre o risco, com isso, de ser aproveitado pelo concorrente. O negociador pouco colaborador não gosta de usar a negociação como um fórum para a criatividade. Ele gosta de manter agenda bem definida e objetivos pré-definidos. Quando o tempo real exige uma negociação flexível, ele pode se sentir desconfortável e ser visto pelos outros como um impedidor de progresso.

Enfim, é importante conhecer todas as formas de trabalhar com a negociação, a fim de que, cada profissional, possa construir, no decorrer de sua atuação, um estilo próprio de trabalho.

Murillo de Oliveira Dias¹⁰⁸, em pesquisa que teve por objeto saber como o brasileiro negocia e que desafios enfrenta quando exposto a dez cenários (interculturais e de negociação) distintos, concluiu que o perfil do negociador brasileiro é “colaborador”. E ainda constatou, que “o brasileiro negocia assuntos diferentes de maneira diferente; apresenta grande distância do poder; é mais coletivista do que individualista; é mais feminista que masculinista; e tem grande aversão a incertezas”.

¹⁰⁸ DIAS, Murillo de Oliveira. *Solução de conflitos: análise de dez casos*. Dissertação (Mestrado em Direito) – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, 2008, 135 p.

5 COMUNIDADES SEMI-ISOLADAS DOS ESTADOS DE RORAIMA E RONDÔNIA E COMUNIDADES UNIVERSITÁRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO

Tecidas as considerações sobre os métodos de solução de conflitos normatizados, reconhecidos pelo Judiciário e mais comumente utilizados no âmbito empresarial, a fim de identificar as formas de solução de conflitos, típicas de comunidades rurais do estado de Roraima, de comunidades ribeirinhas do estado de Rondônia e de comunidades universitárias do estado de São Paulo, em princípio, serão apresentados seus diferentes modos de organização.

5.1 Comunidades Rurais do Estado de Roraima

As comunidades rurais de Roraima são: Rorainópolis, Vila Jundiá, Vila Equador, Vila Nova Colina e Vila Martins Pereira, e se situam na rodovia BR-174.

Somente Rorainópolis é sede de Comarca, possuindo duas Varas e um CEJUSC – Centro Judiciário de Solução Consensual de Conflitos, com 35 mil habitantes. Todas as outras comunidades são vilas, de em média 3 mil habitantes, predominantemente jovens, com proporção semelhante de homens e mulheres, e renda básica mínima, advinda do extrativismo e da agricultura; e são formadas basicamente por colonos do Nordeste e do Sul do Brasil, mas com brasileiros também de outras regiões, e venezuelanos. Importante destacar, que Rorainópolis e Vila Nova Colina sofrem grande impacto da atuação das madeireiras na região.

Nenhuma das vilas mencionadas é Comarca, o que se dá pela baixa densidade populacional, sendo abrangidas pela Comarca de Rorainópolis.

Entretanto, a distância da referida Comarca, para a maioria da população, que é muito carente, dificulta o acesso ao Judiciário, que se faz presente quase que unicamente, pela Justiça Itinerante, em atendimentos anuais, de um dia em cada localidade.

Assim, nada obstante o acesso dessa população à documentação básica e à saúde, dado às dificuldades financeiras, à invisibilidade social e à ausência do Estado, em muitas circunstâncias, não exerce de forma plena a cidadania, havendo falta de informação quanto a direitos.

Essa forma de vida, à margem dos grandes centros, faz com que muitos conflitos permaneçam sem solução (“litigiosidade contida”¹⁰⁹), e outros, sejam resolvidos por métodos próprios, pelos integrantes da comunidade de maior proeminência, o que será mais bem demonstrado na sequência.

Importante mencionar, que a Justiça Itinerante ou Justiça Móvel configura-se como um serviço prestado pelo Poder Judiciário, que surgiu no início dos anos 1990, face a necessidade de adequação do Judiciário à política de atendimento à população, instituída inicialmente, pela Lei nº 7.244/84 (Juizado Especial de Pequenas Causas), e posteriormente modificada pela Lei nº 9.095/96; e que visa atender os jurisdicionados mais carentes e residentes em locais menos acessíveis, levando até eles, em fóruns adaptados em veículos (ônibus, vans e barcos), os serviços judiciários tradicionais, além de outros, como obtenção de documentos e atendimento médico, por exemplo. Tais serviços são viabilizados por meio de parcerias com órgãos da Administração Pública, federal e estadual, Cartório Eleitoral, Exército, polícias, Ministério Público, Defensoria Pública, Procuradorias, dentre outros. E parte, portanto, do princípio da cooperação das instâncias administrativa e judicial na concretização e na universalização do direito de acesso à justiça.¹¹⁰⁻¹¹¹

Dentre os conflitos atendidos, prevalecem os da área de família (dissolução de união estável, alimentos, guarda, reconhecimento de paternidade, casamentos comunitários e alguns divórcios), e os relativos a questões financeiras, como cobranças e, aqueles decorrentes de superendividamento (advindo de relação entre particulares, e não, de relação de consumo), havendo, ainda, muitos pedidos de registro tardio e

¹⁰⁹ Conceito criado pelo Professor Kazuo Watanabe para se referir à grande quantidade de conflitos que, devido à falta de informação dos cidadãos sobre seus direitos e à falta de condições financeiras para acessarem o Poder Judiciário, permanecem sem solução no seio da sociedade.

¹¹⁰ Cf. LINHARES, Erick; VASCONCELOS, Tânia. *Justiça Itinerante de Roraima: a história de um Judiciário inclusivo*. No prelo. “Em Roraima os primeiros Juizados Especiais foram criados em meados de 1996 (Lei Complementar nº 17/1996), após a entrada em vigor da Lei nº 9.099/1995... A prestação itinerante de serviço judicial teve seu início um pouco depois, em abril de 1997, quando foi aprovada a Resolução nº 01, oriunda do Tribunal Pleno do TJRR, na época presidido pelo desembargador Carlos Henrique, que instituiu o ‘*Juizado Especial Volante*’, sob a fundamentação da ‘*necessidade de criação de um órgão jurisdicional para levar a Justiça às portas da comunidade, destacando-se da sede dos Juizados aos bairros mais distantes e chegando, com eficiência, até aqueles que geralmente, desconhecem seus direitos e necessitam de uma Justiça presente, acessível e célere*’. Essa Resolução definiu que o Juizado Especial Volante era órgão jurisdicional auxiliar dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais voltados à ‘*solução rápida e eficaz das demandas de sua competência*’ (art. 1º, da Resolução TJRR nº 01/1997) e compreendia o Juizado Itinerante e a Justiça Móvel (art. 1º, da Resolução TJRR nº 01/1997)”.

¹¹¹ BALDAN, Guilherme R.; LINHARES, Erick. Os desafios no futuro do Juizados Especiais Cíveis. *Consultor Jurídico - Conjur* (São Paulo online), v. 08.02, 08 fev. 2002.

retificação de registro civil. Em cada viagem da Justiça Itinerante, há, em média, 300 atendimentos por semana, em todas as competências.¹¹²

Imagem 2: Atendimento da Justiça Itinerante de Roraima em Vila Equador - 18/04/2022



Fonte: acervo pessoal da pesquisadora

A maioria dos conflitos é judicializada, por meio de reclamações no Centro Judiciário de Solução Consensual de Conflitos - CEJUSC ou na Justiça Itinerante.¹¹³

Mas, apesar de judicializados, apresentam peculiaridades, que não permitem que os profissionais do Direito atuem com o mesmo formalismo, que lhes é característico, devendo agir com criatividade e bom senso, e aplicar a analogia, a fim de entregar “justiça”, conforme afirmou Oleno Inácio de Matos, responsável pela Defensoria Itinerante.¹¹⁴

Na solução de conflitos nas comunidades rurais citadas acima, prevalece o diálogo e o respeito; e nos atendimentos, a oralidade e a informalidade, sendo comum surgirem casos, sem qualquer formalização anterior, nos quais, quando possível, e a outra parte reside nas proximidades, o veículo do Judiciário vai buscá-la, com uma carta de comparecimento, acompanhada de relação de documentos necessários, sendo que, com o

¹¹² LINHARES; VASCONCELOS, *op. cit.*, p. 58.

¹¹³ LINHARES; VASCONCELOS, *op. cit.*, p. 59.

¹¹⁴ Roteiro relativo à Defensoria Pública Itinerante de Roraima, realizado na pesquisa, que compõe o arquivo da pesquisadora.

comparecimento, realiza-se a sessão de conciliação, que se frutífera, gera a lavratura de um termo de acordo escrito, que é homologado pelo juiz titular da Vara da Justiça Itinerante.¹¹⁵

Nos atendimentos da Justiça Itinerante, o chefe do setor de coordenação dos programas de acesso à justiça e auxiliar do magistrado, Darwin de Pinho Lima, e vários outros servidores, atuam como conciliadores, apesar de não terem formação específica¹¹⁶. E, nada obstante não haja protocolo específico, no período que antecede a viagem, o mencionado servidor faz contato com as lideranças das vilas (presidente de Câmara, Prefeito, líder comunitário ou “administrador da vila”, conceito que será explicitado na sequência), para uma triagem precursora, na qual se verifica o local onde o serviço será prestado, as possibilidades de estadia e alimentação, bem como os tipos de demanda ou serviço de que necessitam. É comum ainda, muitas vezes, essas lideranças procurarem a sede da Justiça Itinerante em Boa Vista para solicitar o atendimento.

Entretanto, diante da periodicidade estendida da Justiça Itinerante, nos intervalos, as lideranças locais, como o professor, o líder da igreja, o pastor, etc., resolvem os conflitos, apesar de não terem qualquer formação específica em curso voltado à solução de conflitos, baseando-se no diálogo e no respeito que detêm na comunidade.

O líder, comumente chamando de “administrador da vila” não é necessariamente um político, e é escolhido ou indicado pela população de maneira informal, dentre as pessoas mais idosas e que moram na comunidade há mais tempo, como diretores de escola, funcionários da área da saúde, políticos, etc., sendo dotado de prestígio. É pessoa experiente e que tem condições de sair da comunidade e resolver problemas, como por exemplo, questões de saúde de algum morador, construção de escola, melhora de hospital, etc., ou seja, pode ser identificado como uma pessoa que tem tempo e aptidão para a prestação de um serviço em prol da sociedade.

Esses líderes solucionam diversos tipos de conflitos, num procedimento semelhante ao judicial, mas com acordos orais, que apesar de não homologados judicialmente, são cumpridos, por se tratar de comunidades de, em média 100 pessoas, nas quais há grande interdependência, comprometendo-se, portanto, os envolvidos, com o resultado encontrado, respeitando-o.

¹¹⁵ Roteiro relativo ao auxiliar judiciário Darwin de Pinho Lima, aplicado durante a pesquisa, reduzido a escrito e que compõe o acervo da pesquisadora.

¹¹⁶ Roteiro relativo ao auxiliar judiciário Darwin de Pinho Lima, aplicado durante a pesquisa, reduzido a escrito e que compõe o acervo da pesquisadora.

Em raríssimos casos, quando o acordo é descumprido, é levado para a Justiça Itinerante, mas ainda assim, busca-se uma solução pelo diálogo, em reuniões, que geralmente se dão com a presença do juiz, do promotor, do “administrador da vila”, das famílias dos envolvidos e de outros membros da comunidade, numa espécie de “audiência pública”, sempre pautada na informalidade, e tendo como mote, não a punição, mas a conscientização do cidadão quanto ao ato praticado e o conseqüente prejuízo aos outros membros da comunidade, o que permite que continuem convivendo.¹¹⁷

Nota-se, assim, que a ausência de representantes de órgão do Estado, faz com que o “administrador da vila”, que é um líder comunitário, assuma papel importante na solução dos conflitos, incentivando conversas, que acabam resolvendo os problemas, sem qualquer oficialização; o que ocorre, até mesmo quando há prática de crime, pois como não conseguem ir até a cidade, devido à distância e falta de condições econômicas, acabam resolvendo a questão na própria comunidade, numa espécie de “círculo restaurativo”¹¹⁸.

Um dado que merece atenção, é que a quantidade de conflitos resolvidos dessa maneira informal pela Justiça Itinerante, e que os próprios membros das comunidades analisadas chamam de “conflito comunitário” ou “conflito de convivência”, não é muito grande, o que decorre do convívio pacífico, conforme afirma Darwin de Pinho Lima¹¹⁹.

Outro dado que deve ser mencionado, é que como a Defensoria Pública também participa da Justiça Itinerante, os casos nos quais não há possibilidade de solução imediata, com o chamamento dos envolvidos para uma sessão de conciliação, são encaminhados para a coleta de dados e propositura de ação; apesar de referido órgão ter nesse trabalho, um papel muito mais voltado à orientação em relação a direitos, como aposentadoria e documentação, que à solução de conflitos.

¹¹⁷ Roteiro relativo ao auxiliar judiciário Darwin de Pinho Lima, aplicado durante a pesquisa realizada em atendimento da Justiça Itinerante de Roraima, que compõe o arquivo da pesquisadora.

¹¹⁸ Conceito extraído das práticas restaurativas, que significa a reunião das partes envolvidas no conflito, em um espaço desenvolvido para que o diálogo entre eles ocorra sem o abuso do poder, em situação de igualdade. O objetivo de todas as práticas restaurativas, e não apenas desta, no que se conhece como “Justiça Restaurativa” é a satisfação de todos os envolvidos, buscando-se responsabilizar ativamente todos os que contribuíram para a ocorrência do evento danoso, alcançando um equilíbrio de poder entre vítima e ofensor, e em última análise, revertendo o desvalor que o crime provoca (COSTA, Marli M. M. da; OLIVEIRA PIEDADE, Fernando. A construção dos círculos restaurativos como instrumento de prevenção ao conflito no espaço escolar. *Revista de Sociologia Jurídica*, n. 16, jan./jun. 2013. Disponível em: <https://wp.me/P7jHCp-9t>. Acesso em: 01 nov. 2023).

¹¹⁹ Roteiro relativo ao auxiliar judiciário Darwin de Pinho Lima, aplicado durante a pesquisa realizada em atendimento da Justiça Itinerante de Roraima, que compõe o arquivo da pesquisadora.

Importante mencionar ainda, que em Boa Vista, a Defensoria Pública de Roraima possui uma Câmara de Conciliação, Mediação e Arbitragem, ligada à Vara da Justiça Itinerante, que trabalha apenas com conflitos da área de família, na fase pré processual, e que conta com conciliadores/mediadores, que receberam formação através de curso ministrado pelo Instituto de Mediação e Arbitragem de Portugal.¹²⁰

No procedimento utilizado na referida Câmara, prevalece o uso das técnicas da mediação transformativa, que se pauta pelo diálogo, e permite que os envolvidos conversem para chegarem a um diagnóstico, se escutando para compreender o que está acontecendo, e façam um projeto de futuro.

Tal forma de solução de conflitos, embora pré processual e institucionalizada, não exclui as formas extrajudiciais, típicas das comunidades rurais isoladas, diante da característica cultural da população local, sendo comum haver intercessão de culturas na solução dos conflitos.

Em resumo, constata-se que algumas formas de abordagem dos conflitos ou problemas, que conhecemos pelo nome de técnicas ou princípios de negociação e de mediação, como escuta ativa, empatia, separar as pessoas dos problemas, imparcialidade, dentre outras, são utilizadas de forma empírica pelas lideranças, que detêm o respeito dos membros das comunidades rurais analisadas, com resultados satisfatórios, e sem necessidade de busca do Judiciário.

Imagem 3: Justiça Itinerante de Roraima na Vila Equador - 18/04/2022



Fonte: acervo pessoal da pesquisadora

¹²⁰ Instituto de Mediação e Arbitragem de Portugal – IMAP. Disponível em: <https://imap.pt> Acesso em: 25 jul. 2023.

Portanto, nas comunidades rurais de Roraima, ao lado do serviço prestado pelo Judiciário e pela Defensoria Pública (que atua apenas no atendimento pré processual de família), e em complementação a ele, que não consegue atingir todos os cidadãos, devido às dificuldades financeiras e geográficas, e às próprias características culturais da população, a solução dos conflitos se dá pelos líderes comunitários (“administrador da vila”, policial militar, professor, político, pastor, padre, etc.), prevalecendo mesmo entre os primeiros, formas consensuais de solução de conflitos, baseadas no diálogo.

5.2 Comunidades Ribeirinhas do Estado de Rondônia

As comunidades ribeirinhas de Rondônia se localizam ao longo do rio Madeira, que é o segundo maior rio da Amazônia, passando pelos estados do Mato Grosso, Rondônia, Acre e Amazonas, sendo berço de esplêndida biodiversidade.

Rondônia tem área territorial de 237.765,293 Km², e a capital, Porto Velho, 34.090,962 Km², sendo o município mais extenso do Brasil, alcançando em linha reta uma distância de 450 Km, com 12 distritos: Porto Velho, Abunã, Extrema, Fortaleza do Abunã, Jaci, Paraná, Mutum Paraná, Nova Califórnia e Vista Alegre do Abunã, situando-se Demarcação, Calama, Nazaré e São Carlos, no Baixo Madeira.¹²¹

As comunidades que foram objeto da pesquisa, são Nazaré e São Carlos, mas ao longo do rio, nos seus 200 Km, existem várias outras. Ao núcleo de São Carlos, por exemplo, estão administrativamente subordinadas as comunidades: Curiacas, Lago do Cuniã (reserva extrativista), Boa Vitória, Itacoã, Terra Caída, Nova Aliança, Bom Serazinho, Canarana, Jamari, Brasileira, Sobral, Jamari-Caldeira e Vista Alegre.

As duas maiores comunidades do Baixo Madeira são Calama e São Carlos, que distam de Porto Velho, respectivamente, 12 horas pelo rio, e 2 horas pela estrada (70 Km), pois a estrada, que é precária, sem pavimentação asfáltica, apenas chega até São Carlos. Assim, várias comunidades dependem unicamente de transporte fluvial, disponibilizado pelo governo do estado, de forma gratuita, por meio de barcos amazônicos contratados, que são responsáveis

¹²¹ Todos os dados contidos neste tópico constam do roteiro relativo ao magistrado da Justiça Estadual de Rondônia, Johnny Gustavo Clemes, aplicado durante a pesquisa e que integra o acervo pessoal da pesquisadora; e de CLEMES, Johnny Gustavo. *Acesso à Justiça para as Populações Ribeirinhas do Baixo Rio Madeira: uma análise de 2010 a 2018 sob a luz do conceito de cidadania*. 170 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Porto Alegre, BR-RS, 2019, p. 43-113.

pelo transporte de 100 (cem) passageiros e toneladas de carga, em viagens quinzenais, que duram de 24 (vinte e quatro) a 76 (setenta e seis) horas, partindo de Porto Velho, descendo o rio Madeira até próximo a Calama e subindo o rio Machado, passando por Calama e retornando ao centro de Porto Velho, navegando contra a correnteza. Essa é a única forma que os ribeirinhos possuem de chegar até Porto Velho, para resolver questões burocráticas, vender o produto de seu trabalho (como peixes, frutos, peças e artesanato, etc.) e comprar itens de subsistência.

O distrito de Nazaré, diferentemente de São Carlos, não tem acesso por via terrestre e está localizado na margem esquerda de quem navega o rio Madeira, de Porto Velho (RO) para Humaitá (AM), numa distância de 200 Km de Porto Velho rio Madeira abaixo (jusante), podendo ser acessado, numa viagem de aproximadamente 7 horas em barcos comerciais, ou de 4 horas, em voadeira (lancha com motor de 40 HP).

Imagem 4: comunidade ribeirinha de São Carlos – 19/05/2019.



Fonte: acervo pessoal da pesquisadora

Importante trazer aqui, ainda que de modo sucinto, a definição de ribeirinho.

Podemos considerar, conforme bem colocado por Elson de Assis Rabelo, citado por Andreia Santos Cavalcante¹²², que se trata de uma categoria de pessoas que vive às margens dos rios, e que costumam ser denominados de “beradeiros, porque constroem suas casas na beira do rio” e integram a paisagem da região amazônica:

... O beradeiro seria o pequeno agricultor das vazantes, à margem da vida, na margem do grande rio de riquezas imensas e totalmente inexploradas... Por

¹²² ASSIS RABELO, Elson de, *apud* CAVALCANTE, Andreia Santos; LITA, Suzete Araújo de; REIS, Milane Lima. *Interdisciplinaridade e questão social: novo paradigma o trabalho do serviço social da Amazônia*. Circuito de debates acadêmicos do IPEA, 2011. p. 54.

seu peculiar modo de viver e a relação que possui com a natureza, o ribeirinho não se enquadra na tradicional classificação em população rural ou urbana. O ribeirinho tem suas atividades determinadas pelo ciclo do rio, que varia entre vazante e cheia. Sua principal atividade é a agricultura de várzea e extrativismo florestal...Quando utilizamos o termo 'ribeirinho', não estamos somente nos referindo a quem mora às margens de um rio ou igarapé, mas, àquele que essencialmente mantém uma organização social diferenciada da urbana com sua sobrevivência econômica baseada principalmente na pesca, pequena produção agrícola (caracteristicamente mandioca para produção de farinha, frutos como melancia, plantada nas várzeas dos rios e plantações perenes como o cupuaçu, a pupunha e o açaí) e que pratica a coleta de produtos da mata como castanha-do-brasil, o açaí, abacaba e o patoá nativos. Assim, fica claro que não é somente o fato de morar às margens de um rio ou igarapé que caracteriza o ribeirinho, isso seria uma classificação simplória diante da diversidade da forma de viver da população amazônica.

Em todas as comunidades ribeirinhas prevalece o extrativismo e a agricultura de subsistência, e a população que era predominantemente de jovens, com idade acima de 20 anos, após a enchente decorrente da construção das hidrelétricas, se modificou, havendo atualmente, uma proporção maior de mulheres jovens com filhos e homens acima de 60 anos, todos com renda básica mínima, havendo, em Calama, 38% (trinta e oito por cento), com renda abaixo de um salário mínimo.

Todas as comunidades citadas sofreram grande impacto no modo de subsistência e na segurança alimentar, com a construção das barragens de Santo Antonio e Jirau, que modificou não só o modo de vida das populações diretamente atingidas pela inundação, mas de todos os povos tradicionais e comunidades ribeirinhas que viviam ao longo do rio Madeira, o que se deve à falta de estudos de impacto ambiental e de políticas públicas voltadas a essas pessoas, mostrando-se insuficientes as medidas de compensação exigidas quando do licenciamento das obras. Houve, nesse sentido, uma tentativa de capacitar pequenos grupos, através de associações, para desenvolverem atividades exploratórias sustentáveis, de comercialização de castanha do Pará, açaí, banana e melancia, que eram beneficiados, para agregar valor, entretanto, os projetos não funcionaram.

A inundação das terras afetou diretamente a biodiversidade e a pesca, que era a principal atividade econômica da população ribeirinha, e fonte de subsistência, além da própria navegação no rio, que era também explorada com fins turísticos.

Não bastasse isso, a retenção de sedimentos na lama deixada, comprometeu a fertilidade da terra e, conseqüentemente, a agricultura de várzea a jusante, e principalmente o cultivo da mandioca, utilizada na subsistência e na geração de renda com a venda da farinha, e que já vinha sofrendo impacto pelo desmatamento desmedido.

Assim, de um modo geral, toda a fonte de renda e de alimentos das comunidades, que provinha da agricultura, da pesca, da produção de farinha, da caça e do extrativismo, acabou sendo atingida, não havendo, como já dito, preocupação com políticas públicas voltadas à geração de alimento e renda para essa população, acompanhadas de processos de transição. Ao contrário, a realocação dos ribeirinhos, apresentada como contrapartida pelas empresas, se deu em terra improdutiva, pobre de nutrientes, sem água, e em tamanho menor que o previsto, que era de três hectares.

Desta forma, logo se apresentou um quadro de impossibilidade de produção de produtos tradicionalmente cultivados para subsistência e comércio, tornando-se necessário o deslocamento, de muitos, para terras mais altas, ou seu reassentamento pelo governo na área urbana, o que levou ao inchaço do centro urbano de Porto Velho, com moradores sem a menor perspectiva de renda, por não terem formação adequada para ocupação dos postos de trabalho oferecidos, levando a uma situação crítica de miserabilidade da população. E essa foi a única solução possível naquele momento, pois após a inundação, as casas ficaram soterradas, e a população, sem moradia, não tinha sequer recursos ou fonte de renda, que permitissem reconstruí-las.

Importante ter em mente, que essa “desapropriação” dos ribeirinhos, em paralelo à miséria e perda da dignidade, trouxe a perda de sua própria identidade cultural.

E todo esse contexto fez com que, nos anos que se seguiram, algumas famílias retornassem às comunidades de origem, às quais permaneciam ligadas por laços afetivos, sob a ilusão de que conseguiriam voltar a viver como antes, trabalhando, produzindo, e voltando a ter o que lhes havia sido retirado de inopino: o trabalho, o sustento e a dignidade. Entretanto, o que se viu, foi o surgimento de outra ordem de problemas, como a falta de energia elétrica, de meios de comunicação eficientes, de água potável, além de postos de saúde e escolas, que com a inundação, foram desativados; iniciando-se, então, um período de reconstrução, com necessidade de assistência de diversos órgãos, inclusive, do Poder Judiciário, por meio da Justiça Itinerante, mas sem qualquer movimento governamental efetivo, por meio de políticas públicas.

Na pesquisa de campo, um morador idoso, que foi o responsável pela limpeza e reativação da igreja da comunidade de São Carlos, chorou e com profunda tristeza, mostrou as marcas da lama da inundação nas paredes e na escada do portal, que havia ficado inteiramente soterrada pela lama e que, conforme contou, ele sozinho havia limpado. Esse senhor, que se autodenominava “Salvador”, também comentou sobre a necessidade, de muitos, como ele, retornarem para a comunidade, onde ainda “tinham uma casa”, por serem idosos e não terem

qualquer perspectiva de trabalho na cidade. Ainda acrescentou, que muitos jovens também tiveram que retornar, por não terem condições de estudo e trabalho em Porto Velho, entretanto, devido à ausência de escola e impossibilidade de cultivo de qualquer cultura, vivem “jogados em redes” ou perambulando pela comunidade, sem qualquer perspectiva de futuro. O mesmo senhor afirmou que os políticos aparecem apenas em época de eleição, com promessas que nunca são cumpridas; e que nem mesmo atendimento médico adequado possuem, pois há a visita de apenas um médico uma vez por mês, sem data certa, o que não ocorria na época do Programa Mais Médicos do Governo Federal¹²³, que foi o único período no qual receberam atendimento digno, com um médico residindo na comunidade e atendendo, tanto seus moradores, quanto aqueles de comunidades menores vizinhas. E completou, que devido à distância de Porto Velho e à falta de recursos, nunca conseguem buscar atendimento quando precisam, vindo muitos a falecer, sem ao menos saber o motivo da morte.

Imagem 5: Senhor autodenominado de “Salvador” - 19/05/2019



Fonte: acervo pessoal da pesquisadora

Diante de toda essa dificuldade de acesso aos centros urbanos, exerce papel fundamental na região, o sistema da Justiça Itinerante, que além de promover o atendimento do

¹²³ Programa lançado em 8 de junho de 2013 pelo Governo Federal, no mandato da Presidente Dilma Roussef, e que foi interrompido em 2019, cujo objetivo era suprir a carência de médicos nos municípios do interior e nas periferias das grandes cidades do Brasil; compondo um conjunto de ações e iniciativas do governo para o fortalecimento da Atenção Primária no país, que é a porta de entrada preferencial do Sistema Único de Saúde (SUS), que tem presença em todos os municípios.

jurisdicionado em questões jurídicas, com resultados rápidos e eficazes, oferece uma série de outros serviços à população, por meio de convênios com órgãos públicos.

A Justiça Itinerante surgiu no estado de Rondônia, com base em experiências anteriores de atendimento à população e na constatação de dificuldade de acesso ao Judiciário, por ser Porto Velho a maior capital do Brasil, em território, com 34.090, 962 Km², com diversos distritos praticamente isolados, por estarem no meio da floresta ou na beira do rio. E assim, em 2000, o Tribunal de Justiça de Rondônia instituiu a Operação “Justiça Rápida”¹²⁴, com periodicidade anual, que apesar de, na origem, ter característica de provisoriedade, tornou-se um serviço permanente, mesmo não contando com unidade judiciária e estruturas física e de pessoal, próprias.

Atualmente, são feitos dois atendimentos presenciais por ano, um em cada semestre. Entretanto, com a criação da “Justiça Rápida Digital”, que foi alavancada com a pandemia de Covid-19, o atendimento passou a ser feito por WhatsApp (pois todas as comunidades, tem pontos de Wi Fi), e de forma permanente. Em cada ano são feitos de 300 (trezentos) a 600 (seiscentos) atendimentos.

Conforme explicitado por Johnny Gustavo Cledes¹²⁵, o atendimento é dividido em dois momentos distintos:

... o primeiro, identificado como triagem, ocasião em que a população é atendida num local para expor seu caso e tê-lo registrado, com designação de audiência, que se realizará em até uma semana. Esse intervalo de tempo é necessário porque, após o cadastramento do caso, é preciso que o oficial de justiça tenha tempo para diligenciar, com o objetivo de chamar o reclamado a comparecer à audiência...nas causas de competência dos Juizados Especiais usa-se o procedimento sumaríssimo da Lei nº 9.099/95 e nas de registros públicos, o célere procedimento da Lei nº 6.015/73. Entretanto, como as demais questões tratadas na Operação Justiça Rápida possuem ritos complexos, que exigem respeito a muitos prazos..., a forma de atuação do Poder Judiciário é a de funcionar como um órgão mediador ou conciliador de casos concretos, como é o exemplo das questões de família (alimentos, divórcio, separação, investigação de paternidade), ou outras que fogem à competência do Juizado Especial, em razão do valor (despejo, cobrança, indenização, possessória, etc.). Desta forma, na primeira hipótese, realiza-se tentativa de conciliação, instrução e julgamento em uma única audiência, ou o julgamento antecipado em virtude da revelia. Já na segunda hipótese, sempre que não houver composição entre as partes, não será possível pôr fim ao feito em razão do respeito ao devido processo legal. Porém, as questões são encaminhadas a órgãos que possam auxiliar o jurisdicionado a obter a satisfação da pretensão, como a Defensoria Pública, Ministério Público ou outros.

¹²⁴ Cf. CARNEIRO, Zelite Andrade (coord.). *Revista do Programa Justiça Rápida*, Tribunal de Justiça de Rondônia, Corregedoria Geral da Justiça, ano 1, n. 1/2000, p. 63-71, a ‘Justiça Rápida’ de Rondônia foi instituída pela Resolução nº 08/2000 da Presidência do Tribunal de Justiça de Rondônia, e regulamentada pelos Provimentos nºs 06/2000 e 10/2000, da Corregedoria Geral da Justiça do TJRR.

¹²⁵ CLEMES, Johnny Gustavo. O Sistema de Justiça Móvel Rondonense no Cenário Nacional. In: CARNEIRO, Zelite Andrade (coord.). *Revista do Programa Justiça Rápida*. Tribunal de Justiça de Rondônia. Corregedoria Geral da Justiça do Tribunal de Justiça de Rondônia, ano 1, n. 1, , p. 17-19, 2000.

Ainda, comumente, são lavrados convênios com outros órgãos públicos, como Defensoria Pública, Ministério Público, universidades, Poder Executivo Municipal e Poder Executivo Estadual, Polícia Militar, cartórios extrajudiciais, Justiça Federal e Justiça Eleitoral, que não participam, necessariamente de todas as viagens, que duram, em média, 12 dias, pois os convênios variam conforme o governo e a gestão dos tribunais; merecendo destaque aquele firmado com a Secretaria de Assistência Social, que com a estrutura “Tudo Aqui”, oferece diversos serviços estatais, sendo de suma importância o serviço de expedição de documentos essenciais ao exercício da cidadania, como carteira de identidade, ou a segunda via dela, após o divórcio, e principalmente, o registro de nascimento, que possibilita o cadastramento junto ao serviço social, para recebimento de benefícios sociais e assistenciais, além de acesso à saúde e obtenção de carteira de trabalho¹²⁶.

Nessa atuação conjunta de órgãos públicos, também são disponibilizados serviços de esclarecimento e informação, com palestras de conscientização e sensibilização, nas escolas, sobre os mais variados temas, como violência doméstica, prostituição infantil, cidadania, organização social, etc., além de cestas básicas, água potável e medicamentos.

Importante notar, que nenhuma das comunidades mencionadas é sede de Comarca ou possui CEJUSC – Centro Judiciário de Solução Consensual de Conflitos, devido à baixa densidade populacional, sendo abrangidas pela Comarca de Porto Velho, cuja distância, para a maioria da população, que é muito carente, não permite que busquem o Judiciário, sendo necessário aguardar a Justiça Itinerante, que faz atendimentos esporádicos, devido ao alto custo da viagem, e que, hoje, pode ser acessada via WhatsApp, prestando um serviço inteiramente gratuito.

Entretanto, apesar do acesso dessa população à documentação básica e à saúde, diante das dificuldades financeiras, da invisibilidade social e da ausência do Estado, em muitas circunstâncias, não consegue exercer de forma plena a cidadania. E, apesar do acesso à Justiça, no sentido de acesso ao Poder Judiciário, ser viabilizado, em grande parte, pelo trabalho da Justiça Itinerante, a falta de informação quanto a direitos, e a forma de vida, à margem do centro econômico (Porto Velho), torna esse acesso limitado, motivo pelo qual muitos conflitos permanecem sem solução (“litigiosidade contida”¹²⁷), e outros,

¹²⁶ BALDAN, Guilherme Ribeiro. O que é a Justiça Rápida?. In: CARNEIRO, Zelite Andrade (coord.). *Revista do Programa Justiça Rápida*, Tribunal de Justiça de Rondônia, Corregedoria Geral da Justiça do Tribunal de Justiça de Rondônia, ano 1, n. 1, 2000, p. 22.

¹²⁷ Vide explicação do conceito na nota de rodapé 109.

são resolvidos através de métodos próprios, pelos integrantes da comunidade de maior proeminência, o que será melhor demonstrado na sequência.

Nos atendimentos da “Justiça Rápida”, prevalecem casos ligados à área de família (divórcio, guarda, alimentos, visitas, reconhecimento e dissolução de união estável, investigação de paternidade, havendo também casamentos comunitários), que são seguidos de atendimentos voltados à área de registros públicos (justificação, retificação de registro civil e suprimimento de idade) e de questões financeiras e obrigacionais (cobrança, execução, cumprimento de contrato). Em menor número, surgem questões criminais, de infância e juventude e possessórias.

Imagem 6: atendimento no barco amazônico da “Justiça Rápida” – 20/05/2019



Fonte: acervo pessoal da pesquisadora

Esses conflitos são, na maioria, judicializados, por meio de reclamações na “Justiça Rápida” digital ou presencial.

Entretanto, apesar de judicializados, e como já foi mencionado no item anterior em relação às comunidades rurais de Roraima, os conflitos possuem características tão peculiares, que não permitem que os profissionais do Direito atuem com o mesmo rigor, que lhes é característico, devendo agir com criatividade e bom senso, e aplicar a analogia, a fim de entregar “justiça”.

E, nada obstante não tenham essas comunidades, diferentemente do que ocorre com os indígenas, uma cultura específica, por serem compostas de pessoas vindas de

diversos estados do país, no que diz respeito à solução de conflitos, também prevalece o diálogo e o respeito.

É comum, nos atendimentos da “Justiça Rápida”, atuarem como conciliadores, os próprios magistrados, defensores públicos e servidores do Judiciário, tendo apenas alguns, formação específica; prevalecendo a oralidade e a informalidade.

Imagem 7: sessão de conciliação da “Justiça Rápida” – 20/05/2019.



Fonte: acervo pessoal da pesquisadora

E assim, se na “Justiça Rápida” fluvial, uma parte comparecer, fizer a reclamação oral e a outra parte residir nas proximidades, o servidor manda buscá-la, expedindo carta de comparecimento, acompanhada de relação de documentos necessários, o que permite a realização da sessão de conciliação, logo na sequência, com a resolução do problema.

Nesses atendimentos, são comuns pequenas cobranças, por desentendimentos variados, e não exatamente por falta de pagamento por má-fé. Em São Carlos, no período da pesquisa, houve um caso no qual duas vizinhas brigavam porque uma não havia pago à outra o valor do quilo de açúcar que ela havia comprado em Porto Velho, após longa viagem. Assim, tendo ambas comparecido espontaneamente, foram realizados o atendimento e a sessão de conciliação, na qual restou esclarecido que aquela que recebeu o pacote de açúcar não havia compreendido que precisava pagar, sendo que, após breve diálogo, acertaram o valor e a forma de pagamento e tudo se resolveu, sendo lavrado acordo escrito, que foi homologado pelo juiz titular da Vara da Justiça Itinerante.

Importante salientar que, apesar do atendimento digital permanente, oferecido pela “Justiça Rápida”, as lideranças locais, como o diretor da escola, o líder da igreja, o “administrador distrital”, o pastor, o soldado do exército, etc., mesmo sem qualquer formação em conciliação, ainda resolvem muitos conflitos, diante da confiança e do respeito que detém perante a sociedade, que sofre com o isolamento e a falta de atenção do Estado.

Na comunidade de São Carlos, a liderança local é exercida pelo “administrador distrital”¹²⁸ e pelo diretor da única escola existente que, além de conhecerem muitos dos moradores desde a infância, auxiliaram na reconstrução das casas e órgãos públicos, após a enchente, detendo conhecimento e influência junto a políticos, o que auxilia na solução de problemas das mais variadas ordens. Assim, são pessoas de prestígio entre os membros da comunidade; e da mesma forma que ocorre com o “administrador da vila”, existente nas comunidades rurais de Roraima, o “administrador distrital” não é necessariamente um político, mas é escolhido pela população, de maneira informal, devido à experiência e maior condição de diálogo com entes públicos. Em resumo, é uma pessoa que tem vocação e aptidão para a prestação de um serviço social.

Conforme afirma Johnny Gustavo Cledes¹²⁹, responsável por muitos anos pela “Justiça Rápida”, essas lideranças locais são estimuladas, pelo próprio Judiciário, a compor as partes, recebendo apoio técnico sempre que necessário, e apresentando, esporadicamente, alguns acordos para homologação judicial. Ainda afirmou, que apesar de não ter dados estatísticos precisos do percentual desses acordos que é descumprido, “é notório que os acordos são cumpridos em maior proporção que os realizados pelo modo oficial”, o que se dá, pelo compromisso que os envolvidos assumem perante o resultado e pelo respeito à liderança; sendo comumente solucionados, por esse meio, os conflitos de ordem familiar e os que envolvem questões possessórias. A duração do procedimento varia de acordo com a complexidade, mas assim como o judicial, tem duração limitada, pois se não chegarem a uma solução, buscam a “Justiça Rápida”, onde, em princípio, também é tentada uma solução pelo diálogo.

¹²⁸ A figura do “administrador distrital” foi criada na República do Moçambique, pela Lei nº 8/2003, de 19 de maio de 2003, que “estabelece princípios e normas de organização, competência e funcionamento dos órgãos locais do estado”, e tem suas atribuições estabelecidas pelo art. 35 de referida lei; sendo sua denominação, atribuída por analogia, aos líderes das comunidades ribeirinhas, por deterem essa função de ligação entre o governo e a comunidade, zelando pelas necessidades desta e auxiliando na resolução de seus problemas das mais variadas ordens.

¹²⁹ Roteiro relativo ao magistrado Johnny Gustavo Cledes, aplicado durante a pesquisa de campo realizada em atendimento da “Justiça Rápida” de Rondônia, que compõe o acervo da pesquisadora.

Por fim, verifica-se que, tanto a quantidade de conflitos resolvidos dessa maneira informal, que não é muito grande, quanto o índice mínimo de descumprimento, decorrem do convívio pacífico da população e do respeito que possuem uns pelos outros, e pelas lideranças.

Nota-se, portanto, que nas comunidades ribeirinhas de Rondônia, no que diz respeito à solução de conflitos, prevalecem as formas consensuais, baseadas no diálogo, mesmo quando os atendimentos são feitos pelo Judiciário, o que se deve às dificuldades financeiras e geográficas, e às próprias características culturais.

5.3 Comunidades Universitárias do estado de São Paulo

O interesse das universidades pelos métodos consensuais de resolução de conflitos é recente, havendo no estado de São Paulo, experiências bem-sucedidas na Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP (Câmara de Mediação e Ações Colaborativas), na Universidade de São Paulo - USP (Câmara Negocial, no campo sindical) e na Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP (Câmara de Mediação), que foram detalhadas por Andrea Rabinovici, Carla Boin e Célia Regina Zapparolli.¹³⁰

A universidade, como o próprio nome diz, se caracteriza como um universo de pessoas, com diferentes experiências, hábitos, hierarquias de valores, que levam a tensões e conflitos, em um processo dinâmico. Há vários elementos, como indisciplina, preconceito, *bullying*, discriminação, desrespeito, violências, que impactam a convivência e a qualidade de vida e, indiretamente, o ensino.

Há ainda, um desconhecimento da maior parte dos discentes, em relação aos espaços institucionais e expedientes disponíveis, para oferecer suas denúncias e resolver seus conflitos, sendo que, quando os conhecem, não confiam, por se tratarem de mecanismos de resolução centrados na autoridade, geralmente afetos à direção e vice direção da universidade¹³¹.

E, em paralelo, convive-se com o aumento do número e da complexidade dos conflitos entre estudantes e entre estes e os docentes, o que decorre de vários fatores, como busca por relações mais horizontais, defesa e militância de grupos minoritários,

¹³⁰ Cf. BOIN, Carla; RABINOVICI, Andrea; ZAPPAROLLI, Célia Regina. *Mediação e Práticas Restaurativas nas Universidades: experiências e inspirações*. Diadema: V&V Editora, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/xmlui/handle/11600/63919>. Acesso em: 07 jun. 2023.

¹³¹ CUNHA, J. M.; FRICK, L. T.; STELKO-PEREIRA, A. C.; YANO, V. A. N.; ZECHI, J. A. M. *Clima Universitário: conhecer para intervir*. Relatório UFPR, 2020, Curitiba-PR (Relatório de Pesquisa).

identificação e combate ao autoritarismo, violências (como racismo, homofobia, machismo, assédio) que até recentemente, eram tratadas como naturais, dentre outros; agregado ao fato, de que a maioria dos docentes e ocupantes dos cargos de cúpula costumavam não receber qualquer formação em gestão de conflitos, atuando basicamente com bom senso ou à similitude do modo de solução de conflitos no âmbito judicial, estabelecendo procedimentos burocratizados e demorados.

Neste ponto, Telma Pillegi Vinha¹³² tece importante consideração:

Assim, na dinâmica repleta de demandas e urgências de uma Instituição de Ensino Superior parte dos conflitos encaminhados ou denunciados que ocorrem nas unidades ou faculdades, quer entre estudantes ou entre alunos e professores, são burocratizados, alongados, esquecidos. Outras vezes depreciados, em especial os que ocorrem entre alunos e, ainda, amortizados ou desqualificados, principalmente, aqueles que envolvem estudantes com seus professores ou gestores. Os tempos institucionais são, geralmente, bem mais longos do que os desejáveis para uma gestão positiva de um conflito.

Tais dinâmicas tão presentes nas instituições educativas desestimulam a denúncia que pode levar ao prolongamento de violências que deveriam ser coibidas, contribuindo para impunidade dos agressores e para a naturalização dessas situações. Também dificultam o pedido de auxílio do envolvido em um conflito ou confronto não solucionado.

Essa situação de, praticamente, impotência diante do conflito, muitas vezes, leva à sua escalada e à busca de formas violentas de reparação.

Nas universidades, internamente, então, prevalece, de modo geral, uma cultura de punição e judicialização, numa visão negativa do conflito, que deve ser afastado rapidamente e a qualquer custo, sendo comum a aplicação de medidas duras e severas, sem qualquer possibilidade de diálogo.

Nesse sentido, o então Reitor da UNICAMP, Marcelo Knobel, na abertura do curso de formação de conciliadores/mediadores, ao enaltecer a iniciativa como importante fator de mudança de cultura, afirmou que “uma das suas maiores dificuldades ao assumir a gestão da universidade foi precisar tomar decisões e agir como juiz em determinadas situações sem ter capacitação para tal”.¹³³

Diante desse quadro, algumas universidades, como as citadas acima, por acreditarem que uma formação cidadã exige convivência com diálogo, passaram a desenvolver alguns

¹³² BOIN; RABINOVICI; ZAPPAROLLI, *op. cit.*, p. 18-19.

¹³³ KASSISSE, Dora Maria Grassi; RAMALHO, Maria Augusta Pretti. Câmara de Mediação e Ações Colaborativas da Unicamp: histórico da idealização à implementação e práticas. In: BOIN, Carla; RABINOVICI, Andrea; ZAPPAROLLI, Célia Regina. *Mediação e Práticas Restaurativas nas Universidades: experiências e inspirações*. Diadema: V&V Editora, 2022. p. 100. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/xmlui/handle/11600/63919>. Acesso em: 07 jun. 2023.

programas propositivos, em lugar dos reativos ou punitivos, focados na educação baseada em competências socioemocionais, norteadas por valores morais e democráticos.

Segundo a mesma autora acima citada:

Um projeto propositivo nessa área deve contemplar a implantação de procedimentos coordenados e complementares entre si que traduzam os princípios defendidos e modifiquem, paulatinamente, a cultura da instituição de forma a favorecer: a) a promoção de valores morais e competências sociais e emocionais; b) a prevenção de violências, discriminações, preconceitos e exclusões, entre outros; c) a atenção, isto é, a implantação de espaços distintos de resolução, como a mediação e as assembleias, e pessoas preparadas para lidar na ocorrência do conflito; e, d) o seguimento, por meio de processos de diagnóstico e de avaliação dos atendimentos, do clima, da convivência, etc.

As três universidades mencionadas no início, UNICAMP, USP e UNIFESP, modificaram sua forma de gestão, estabelecendo como valores institucionais, a confiança, o respeito, a dignidade e a resolução dialógica do conflito; afastando a utilização de meios impositivos, verticais, arbitrários e de autoridade. E a primeira, ao instalar a câmara que denominou de Câmara de Mediação e Ações Colaborativas da Unicamp¹³⁴ já trouxe a possibilidade de trabalho com outros métodos de resolução de conflitos, que não somente a mediação, o que tem por objetivo beneficiar a coletividade como um todo, fortalecendo a cultura do diálogo e a negociação pacífica dos conflitos, numa gestão compartilhada desses, com o envolvimento de vários integrantes da comunidade universitária. Em outras palavras, essa gestão compartilhada, ao ampliar e incentivar os processos colaborativos, fomenta sentimentos de bem-estar, confiança, justiça e pertencimento à instituição, possibilitando não apenas a resolução dos conflitos, mas podendo, inclusive, provocar alterações nas estruturas institucionais geradoras de violências.

Assim, a solução dos conflitos, seja pela mediação ou por outro método que se mostre adequado, apresenta também um caráter preventivo, representando, conforme afirma Telma Pillegi Vinha¹³⁵, uma mudança do paradigma da convivência nas universidades, ou seja:

... gera transformações numa cultura punitiva e judicializada, na qual os conflitos quando não abandonados ou negligenciados, são apresentados como queixas ou denúncias, em direção a uma cultura restaurativa, em que as relações são cada vez mais pautadas no diálogo e são favorecidas as responsabilizações pelas atitudes, a disponibilidade para ouvir e considerar as necessidades e os sentimentos recíprocos em busca do entendimento mútuo.

¹³⁴ A Câmara de Mediação e Ações Colaborativas da Unicamp foi criada em 29/08/2019, por meio da Resolução GR nº 032/2019, e a efetivação de sua instalação se deu em fevereiro de 2021, com a formação de servidores docentes e não docentes como mediadores e conciliadores. Disponível em: <https://www.gr.unicamp.br/camara.php> Acesso em: 12 jun. 2023.

¹³⁵ BOIN; RABINOVICI; ZAPPAROLLI, *op. cit.*, p. 23.

Mas toda mudança de cultura é paulatina e exige tempo.

Nas três universidades, objeto de análise na obra *Mediação e Práticas Restaurativas nas Universidades: experiências e inspirações*¹³⁶, conforme afirmado por seus autores, havia regulamentos e regramentos, elaborados sem debate e impostos à comunidade universitária, que acabaram por gerar movimentos de resistência, com pressão para que fossem objeto de revisão, por meio de processos horizontais e coletivos de construção de consenso. E isso porque, nada obstante seja a comunidade universitária uma comunidade plural, com assimetria de funções, se pauta por princípios comuns, que são válidos e se aplicam a todos.

Na elaboração desses regramentos e instituição das câmaras de solução de conflitos, como bem pontuado por Telma Pillegi Vinha¹³⁷, houve a “distribuição da liderança e das responsabilidades entre os diversos membros da comunidade, evitando centralizá-la em uma ou em poucas pessoas, num processo coerente com a mudança de cultura e a institucionalização das inovações”. E assim, houve um debate amplo, com muitas reuniões, seminários, constituição de comissões, construção coletiva de documentos, tudo visando a construção compartilhada das diretrizes da área de convivência, atendendo às peculiaridades e ao contexto da universidade (cultura institucional). Nesse ponto, pode ser citado o documento da UNICAMP denominado Regras de Vivência¹³⁸, destinado a regulamentar a convivência na Moradia Estudantil, que foi elaborado com a participação de servidores docentes e não docentes e representantes de estudantes residentes na Moradia, e que apresenta expressamente no seu art. 8º¹³⁹ forma dialogada para o tratamento dos conflitos entre moradores. E também o “Manual de Convivência”¹⁴⁰ da USP que, contrapondo-se à proposta do documento intitulado “Estatuto de Conformidade de Condutas”¹⁴¹ apresentado em 2020 e, apesar de

¹³⁶ BOIN; RABINOVICI; ZAPPAROLLI, *op. cit.*, p. 100.

¹³⁷ BOIN; RABINOVICI; ZAPPAROLLI, *op. cit.*, p. 24.

¹³⁸ *Regras de Vivência*. Disponível em: https://www.sae.unicamp.br/portal/images/Regras-de-Vivencia_Ato-Deliberativo_01-2018.pdf. Acesso em: 12 jun. 2023.

¹³⁹ Artigo 8º - Na existência de conflitos entre moradores, esgotadas as tentativas de acordo entre os envolvidos, a Coordenação Executiva deverá constituir uma comissão com a participação de pelo menos um representante discente e de um representante dos funcionários da PME (Programa Moradia Estudantil), acompanhado de um mediador (Ouvidoria e/ou Serviço Social, Serviço de Apoio ao Estudante – SAE) que deverá propor um encaminhamento adequado.

¹⁴⁰ *Manual de Convivência*. Disponível em: <https://convivencia.fflch.usp.br/debate-em-2021>. Acesso em: 13 jun. 2023.

¹⁴¹ Estatuto de Conformidade de Condutas. Disponível em: <https://convivencia.fflch.usp.br/estatuto-de-conformidade-de-condutas>. Acesso em: 13 jun. 2023.

ainda não aprovado, se encontrando há anos em fase de discussão, também contou com procedimento coletivo de construção de consenso em sua elaboração, com a participação de representantes de docentes e de funcionários, discentes, e colaboradores ou observadores de outras universidades, incorporando princípios da “justiça do diálogo” e considerando “as partes envolvidas em conflitos no ambiente universitário como integrantes de redes a serem cuidadas e continuamente aprimoradas através de mecanismos de valorização da convivência”¹⁴².

De acordo com Maria Augusta Pretti Ramalho e Dora Maria Grassi Kassisse¹⁴³, na UNICAMP, a Câmara de Mediação de Conflitos e Ações Colaborativas trabalha em sintonia com outros órgãos e instâncias, tendo como meta auxiliá-los na difusão da cultura da paz, não se limitando a receber conflitos, mas agindo na mudança de cultura e da realidade acadêmica, propiciando ambiente de harmonia e diálogo.

Concluindo, há hoje no ambiente universitário, um movimento tendente a fomentar o diálogo, tanto na construção de documentos atinentes a políticas de prevenção de conflitos, quanto na própria solução deles, por meio dos diversos métodos disponíveis, com reflexos diretos nas relações internas de convivência e na área da educação.

¹⁴² CUNHA LIMA, Ricardo da; PASTORE SCHRITZMEYER, Ana Lúcia. A Universidade de São Paulo e a Regulação da Convivência em seus Campi: resistências e formas dialógicas de gestão de conflitos. In: BOIN, Carla; RABINOVICI, Andrea; ZAPPAROLLI, Célia Regina. *Mediação e Práticas Restaurativas nas Universidades: experiências e inspirações*. Diadema: V&V Editora, 2022. p. 168-169. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/xmlui/handle/11600/63919>. Acesso em: 07 jun. 2023.

¹⁴³ BOIN; RABINOVICI; ZAPPAROLLI, *op. cit.*, p. 103.

6 ACESSO À JUSTIÇA: UM CONCEITO, VÁRIOS SIGNIFICADOS

O contexto apresentado na pesquisa leva a uma reflexão sobre o próprio conceito de justiça e o que realmente pretendeu o legislador ao garantir sua acessibilidade.

Há de se notar, que o interesse dos pesquisadores e acadêmicos brasileiros pelo acesso à Justiça teve início na década de 80, ou seja, dez anos depois do movimento que ficou conhecido no mundo como “access-to-justice”, fundado no Projeto Florença, de 1971¹⁴⁴, coordenado por Mauro Capelletti e Bryant Garth. Esse Projeto surgiu na cidade de Florença, na Itália, com a Conferência Internacional relativa às garantias fundamentais das partes no processo civil, e partiu de investigação realizada em 27 países, inclusive da América Central e da América do Sul (mas que não incluiu o Brasil), pautando-se na problematização das questões relacionadas ao acesso à justiça, sob o método comparativo.¹⁴⁵ A partir de sua fundação, o estudo teve continuidade, tratando da assistência judiciária aos hipossuficientes, da proteção aos interesses difusos e coletivos e, finalmente, da simplificação do direito processual, com a implementação de procedimentos, afetos a métodos de solução de conflitos, diversos da decisão judicial, com a participação do corpo social (terceiros facilitadores); o que se denominou de “ondas renovatórias do processo”.¹⁴⁶

E, diferentemente do que ocorreu nos demais países, no Brasil, a principal questão que demandou o estudo do acesso à Justiça, não foi a expansão do Estado do bem-estar social (“welfare state”) e a necessidade de se tornarem efetivos os novos direitos conquistados pelas minorias étnicas e sexuais, principalmente a partir dos anos 60; mas sim, conforme afirma Eliane Botelho Junqueira:

a própria necessidade de se expandirem para o conjunto da população direitos básicos aos quais a maioria não tinha acesso tanto em função da tradição liberal-individualista do ordenamento jurídico brasileiro, como em razão da histórica

¹⁴⁴ CAPPELLETTI, Mauro. GARTH, Bryant. *Access to Justice: The Worldwide Movement to Make Rights Effective – a General Report*. Access to Justice: A World Survey. Milan: Dott. A. Giuffrè Editore, 1978.

¹⁴⁵ Interessante transcrever as palavras de Cappelletti sobre a importância da opção pelo método comparativo: “È appena il caso di sottolineare l’enorme importanza dello studio comparativo in quest’opera di progettazione di riforme. L’analisi comparativa esercita infatti, nelle scienze sociali, lo stesso ruolo del laboratorio sperimentale nelle scienze naturali, perché rende possibile la sperimentazione di soluzioni adottate da vari Paesi, la ricerca delle ragioni di successi e insuccessi, la scoperta, infine, di grandi tendenze evolutive e quindi la previsione delle probabili direzioni future. Il metodo comparativo aiuta, fra l’altro, a superare, con criteri realistici e non meramente speculativi, i limiti e le inadeguatezze, da un lato, di un metodo di valutazione astratta e aprioristica, tipico delle tradizionali impostazioni giusnaturalistiche” (CAPPELLETTI, Mauro. *Dimensioni della Giustizia nelle società Contemporanee*, Bologna: Milano, 1994, p. 79).

¹⁴⁶ CAPPELLETTI, Mauro (org.). *Accès à la justice et état-providence*, Paris: Economica, 1984, p. 15.

marginalização sócio-econômica dos setores subalternizados e da exclusão político-jurídica provocada pelo regime pós-64.¹⁴⁷

Isso leva à conclusão que, aqui, o movimento de acesso à Justiça não seguiu exatamente, as três ondas renovatórias do processo preconizadas por Cappelletti e Garth¹⁴⁸, quais sejam, a representação legal e garantia de assistência jurídica aos economicamente necessitados, a efetividade de direitos de indivíduos e grupos (direitos difusos e individuais homogêneos) e a simplificação e informalização do procedimento de solução de conflitos; ou pelo menos, não na mesma ordem.

Segundo afirma a autora citada acima:

Invertendo o caminho clássico de conquista de direitos descrito por Marshall (1967)¹⁴⁹, o caso brasileiro não acompanha o processo analisado por Cappelletti e Garth a partir da metáfora das três ‘ondas’ do ‘access-to-justice movement’. Ainda que durante os anos 80 o Brasil, tanto em termos de produção acadêmica como em termos das mudanças jurídicas, também participe da discussão sobre direitos coletivos e sobre a informalização das agências de resolução de conflitos, aqui essas discussões são provocadas não pela crise do Estado do bem-estar social, como acontecia então nos países centrais, mas sim pela exclusão da grande maioria da população de direitos sociais básicos, entre os quais o direito à moradia e à saúde.

Ganha relevo, nessa época, o trabalho de Boaventura de Sousa Santos que, partindo da própria inacessibilidade do Poder Judiciário para os setores populares e sem abordar diretamente o tema do acesso à Justiça, acaba tratando dele indiretamente ao discorrer sobre os procedimentos estatais e não estatais de resolução de conflitos, merecendo destaque a obra “Pasárgada”¹⁵⁰ com a noção de “pluralismo jurídico”, que atesta não apenas a existência de uma ordem jurídica paralela ao direito oficial (“direito do asfalto”), mas a impossibilidade de os membros daquela comunidade, considerada ilegal pelo sistema oficial, buscar soluções para os seus conflitos no ordenamento jurídico posto e nas instâncias judiciais.

Na mesma linha se desenvolve a dissertação de mestrado de Luciano Oliveira, na qual analisa o papel desempenhado pelos comissários de polícia do Recife na solução dos conflitos das populações de baixa renda, diante da inacessibilidade do Judiciário para essa

¹⁴⁷ JUNQUEIRA, Eliane Botelho. Acesso à Justiça: um olhar retrospectivo. *In: Justiça e Cidadania. Revista Estudos Históricos*, v. 9, n. 18, p. 389-402, 1996. <https://bibliotecadigital.fgv.br>. Acesso em: 26 maio 2022.

¹⁴⁸ Cf. CAPPELLETTI, Mauro. GARTH, Bryant. *Acesso à Justiça*. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris, 1988, p. 31-43.

¹⁴⁹ Segundo Marshall (1967), são conquistados primeiramente os direitos civis, depois os direitos econômicos e, finalmente, os direitos sociais,

¹⁵⁰ SANTOS, Boaventura de Sousa. The law of the oppressed: the construction and reproduction of legality in Pasargada. *Law & Society Review*, Denver, 1977, p. 05-126.

camada da população, que tem de buscar locais alternativos para a resolução de seus conflitos de natureza pessoal, pois, para eles, “o Poder Judiciário real sempre foi outro”.¹⁵¹

Historicamente, o Judiciário no Brasil sempre esteve distante do povo, pela própria conformação e criação de sua estrutura ainda no Império, e, segundo Maria Tereza Sadek, “por terem os juízes desempenho mais distante do processo eleitoral-representativo direto dos cidadãos”, não sendo exigida prestação de contas ao cidadão/jurisdicionado, tal qual se exige dos outros Poderes. A mesma autora coloca que “em perspectiva histórica, o juiz era uma autoridade distante do cidadão, tendo figuração social quase aristocrática, ou seja, mais afastada do embate social e político e, por isso, mais separado do povo”.¹⁵² O Direito, tanto no que diz respeito à formação dos profissionais, quanto à compreensão das decisões, era para a elite, deixando de se preocupar com a comunicação com o povo. E, apesar da República ter trazido alguma modificação na estrutura do Judiciário, a lei, por si só, não é capaz de promover o milagre da mudança de cultura.

Assim, o Judiciário sempre se mostrou praticamente inacessível à classe mais desfavorecida da população.

Importante mencionar, de outro lado, afirmação de Boaventura de Sousa Santos no sentido de que o acesso à Justiça se apresenta na relação com os outros direitos fundamentais, como um “direito charneira, cuja denegação acarretaria a de todos os demais”.¹⁵³

Diante desse contexto, partindo da leitura do inciso XXXV, do art. 5º, da Constituição Federal, que garante o acesso à justiça, por meio do devido processo legal, percebe-se que tal dispositivo não visa tão somente criar regras formais de procedimento em juízo, mas precipuamente garantir a tutela jurisdicional a todos os cidadãos, de modo que nenhuma lesão ou ameaça a direito fique sem solução.

Dessa afirmação se depreende, que o processo é um dos meios, através do qual o titular do direito subjetivo violado pode obter, de forma segura, pronta e efetiva proteção (meio adequado), mas não é o único, pois há casos em que a solução consensual do

¹⁵¹ OLIVEIRA, Luciano. Polícia e classes populares. *Cadernos de Estudos Sociais*, Recife, 1985, vol. 1, jan./jun., p. 85-94, 1985.

¹⁵² SADEK, Maria Tereza Aina. Transparência e Poder Judiciário. In: *O Judiciário do Nosso Tempo – Grandes nomes escrevem sobre o desafio de fazer justiça no Brasil*. BOTINI, Pierpaolo; KHICFY, Raquel; RENAULT, Sérgio; SADEK, Maria Tereza (org.). Rio de Janeiro: Globo, 2021. p. 23-24.

¹⁵³ SANTOS, Boaventura de Sousa. *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 8. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2001. p. 167.

conflito (conciliação, mediação, negociação, dentre outras) se apresenta como meio adequado e instrumento viável de pacificação dos litigantes.

Então, a jurisdição (o dizer o direito) é monopólio do Estado, mas a solução justa (o dizer a justiça), tanto pode advir da jurisdição, que é monopólio do Estado, quanto de outros sistemas de resolução de conflitos pautados em métodos consensuais, próprios das diversas comunidades que o integram, e que podem, inclusive, ser tratados como equivalentes jurisdicionais, ou ser praticados fora do Poder Judiciário, segundo afirma Sidnei Agostinho Benetti.¹⁵⁴

O que se propõe, então, é que saíamos da zona de conforto, passando a considerar como adequados para a solução dos conflitos, outros meios, próprios da cultura das muitas comunidades existentes no Brasil, em complementariedade à solução adjudicada, por meio da sentença, capazes de funcionar como fatores de agregação social, levando à pacificação da sociedade, escopo magno da jurisdição, dentro do que se tem chamado de processo civil de resultados¹⁵⁵, contribuindo para o afastamento da crise do Judiciário.

Melhor explicando, a utilização dessas formas ou meios consensuais de solução de conflitos, contribui para a pacificação social, que também é objetivo do Estado, e leva a um acesso mais amplo à “justiça”, permitindo que, em paralelo, o Poder Judiciário possa se dedicar à apreciação das questões mais complexas, nas quais não é possível ou viável sua aplicação, ou à apreciação das questões suscitadas por aqueles que não querem se submeter a esses meios.

Importante a visão de José Renato Nalini¹⁵⁶ nesse sentido:

Enquanto isso, a justiça ordinária ficaria liberada para tratar dos casos mais importantes, de interesse para a elite econômica e política. Permaneceria, incólume e mais aliviada, a serviço exclusivo do “establishment”. Com reforço a essa postura, as ADR freariam o ativismo judicial, que incomoda o mesmo “establishment”, manifestando-se em lides que atendem aos consumidores, por exemplo, e prejudicam o todo-poderoso mercado.

De há muito, que Cândido Rangel Dinamarco bem salienta ser necessária uma releitura dos princípios constitucionais do processo civil, face “a evolução das ideias políticas e das

¹⁵⁴ BENETTI, Sidnei Agostinho. Resolução alternativa de conflitos (ADR) e constitucionalidade. *Revista do Instituto dos Advogados de São Paulo*, São Paulo, ano 5, n. 9, jan./jun. 2002, p. 104.

¹⁵⁵ Cf. DINAMARCO, Cândido Rangel. *Fundamentos do processo civil moderno*. 5. ed. São Paulo: Malheiros Ed., 2002. vol. 2, p. 836-837.

¹⁵⁶ NALINI, José Renato. *A Rebelião da Toga*. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015, p. 35 *apud* MUNIZ DE SOUZA CRUZ, Virgínia; SILVA, Jaíra Monteiro. *A Mediação como método de tratamento adequado ao processo de inventário e partilha*. https://ibdfam.org.br/artigos/135_1/A+media%C3%A7%C3%A3o+como+m%C3%A9todo+de+tratamento+adequado+ao+processo+de+invent%C3%A1rio+e+partilha. Acesso em: 17 maio 2023.

formas de convivência em sociedade”.¹⁵⁷ E nesse sentido, o processo aparece com aspecto dinâmico, essencial para que o Estado atinja os escopos da jurisdição, que são de três ordens: social, política e jurídica.¹⁵⁸

E, segundo bem preceitua Humberto Dalla Bernardina de Pinho¹⁵⁹ “quanto à questão social, há dois objetivos: primeiro, informar aos cidadãos quanto aos seus direitos e obrigações, criando um vínculo de confiança com o Poder Judiciário; segundo, a resolução de conflitos, valendo-se da tutela jurisdicional para alcançar a pacificação social. No plano político, o escopo da jurisdição seria concretizar o poder de império estatal. Ao mesmo tempo, limitaria esse poder e conformaria seu exercício, para proteger a liberdade. Por último, o escopo jurídico da jurisdição está representado na noção de processo justo, capaz de dar efetividade à realização do direito material”.

A Constituição Federal, então, não assegura um acesso meramente formal à Justiça (mera possibilidade de ingresso em juízo), mas sim um acesso qualificado, que se traduz em efetividade, celeridade e adequação da tutela jurisdicional, que levam em última análise, à pacificação social, escopo magno da jurisdição (“acesso à ordem jurídica justa”¹⁶⁰).

O que se percebe, entretanto, é que esse acesso qualificado à “justiça” nem sempre é obtido através da solução adjudicada, por meio da sentença, que muitas vezes não é capaz de propiciar uma solução adequada à natureza dos conflitos e às peculiaridades e especificidades dos conflitantes, e outras, sequer é possível de ser acessada, devido a várias circunstâncias, como distância das unidades judiciárias e dos grandes centros, ausência de condições financeiras, falta de conhecimento de direitos, dentre outros.

¹⁵⁷ DINAMARCO, Cândido Rangel. *Instituições de Direito Processual Civil*. Vol. I, São Paulo: Malheiros, 2005. p. 246.

¹⁵⁸ PINHO, Humberto Dalla Bernardina de. A Releitura do Princípio do Acesso à Justiça e o Necessário Redimensionamento da Intervenção Judicial na Resolução dos Conflitos na Contemporaneidade. *Revista EMERJ*, Rio de Janeiro, vol. 21, n. 3, t. 1, p. 241-271, set./dez., 2019.

¹⁵⁹ *Ibid.*, p. 242-243.

¹⁶⁰ Expressão cunhada por Kazuo Watanabe para significar que o acesso à “justiça” não se limita ao mero acesso ao Poder Judiciário, que em grande parte foi atingido com a Assistência Judiciária Gratuita e a própria organização dos Juizados Especiais, mas significa a possibilidade de obtenção de uma solução célere, justa, adequada e efetiva, para qualquer problema, não somente conflito de interesses apresentado pelo jurisdicionado, sendo necessário, nessa última hipótese, permitir o ingresso e a saída do Judiciário em tempo razoável, ou a possibilidade de solução extrajudicial. E, a partir dessa colocação, o que se conclui, no que diz respeito à solução de conflitos pelo Judiciário, é que deve ele contar com os métodos consensuais de solução de conflitos, como a conciliação e a mediação, além de outros, tratando-os como verdadeiros equivalentes jurisdicionais, complementares à solução adjudicada através da sentença e fazendo parte do quadro da política judiciária. (WATANABE, Kazuo. *Acesso à Ordem Jurídica Justa: conceito atualizado de acesso à justiça, processos coletivos e outros estudos*. Belo Horizonte: Del Rey. 2019.).

E, por isso, entende-se como necessário abrir a possibilidade de utilização de outros métodos ou formas de solução de conflitos, tanto dentro do Judiciário, quanto fora dele, com o reconhecimento das formas de solução de conflitos praticadas no âmbito das comunidades¹⁶¹.

Conforme bem coloca Humberto Dalla Bernardina de Pinho¹⁶², a adequada compreensão do acesso à justiça é ponto de partida para a organização do Direito Processual, que deve se preocupar não apenas com a jurisdição estatal, mas com todas as ferramentas adequadas à solução dos conflitos. E aponta, que houve uma evolução, pois no início, era o mero acesso; em seguida, focou-se no caráter instrumental da jurisdição, e avançando um pouco, partiu-se para a busca por uma real efetividade; sendo que, atualmente, o objetivo é o fortalecimento do “princípio da adequação”.

E, nesse sentido, afirma José Renato Nalini, que “Assim como a normatividade não é monopólio do Legislativo, a realização do justo não é monopólio do Judiciário. Há lugar para a mediação, para a arbitragem, para a negociação, para o juiz de aluguel e outras modalidades de solução dos conflitos.”¹⁶³

Mas, além dessa releitura do princípio constitucional do acesso à justiça, no decorrer da pesquisa, constata-se que acesso à “justiça” é muito mais que o mero acesso à solução dos conflitos, significando também que o cidadão deve receber atendimento amplo, que torne efetivo o princípio constitucional da dignidade da pessoa humana, abarcando, portanto, questões de cidadania, assistência social, psicologia, obtenção de documentos, etc.¹⁶⁴

¹⁶¹ WATANABE, Kazuo. Acesso à Justiça e Sociedade Moderna. In: *Participação e Processo*, Rio de Janeiro: Revista dos Tribunais, 1988. p. 128.

¹⁶² PINHO, *op. cit.*, p. 261.

¹⁶³ NALINI, José Renato. *O juiz e o acesso à justiça*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000. p. 100.

¹⁶⁴ LINHARES, Erick; SOUZA, A. G.. Cidadania Indígena: erradicação do sub-registro em comunidades tradicionais de Roraima. *Revista CNJ*, vol. 3, p. 28, 2019.

Imagem 8: Atendimento da Justiça Itinerante de Roraima, em Rorainópolis, para a realização de casamentos - 29/04/2022



Fonte: acervo pessoal da pesquisadora

De acordo com colocação de Márcio Rosa da Silva¹⁶⁵, sendo nosso país continental, com realidades muito diversas, dado a condições geográficas e econômicas, existem comunidades minoritárias e, muitas vezes, marginalizadas, que prescindem do Estado, apresentando “sistemas de justiça” e, conseqüentemente, de resolução de conflitos peculiares, que foram desenvolvidos ao longo dos anos e integram a sua cultura, coexistindo com o sistema estatal (jurisdição).

Portanto, toda sociedade, seja mais desenvolvida ou rudimentar, apresenta um regramento mínimo, que é fundamento da organização da vida em grupo, integrando esse regramento, um sistema para a solução dos conflitos.

Nesse ponto, José Rentato Nalini destaca a efetividade desses sistemas de resolução de conflitos, paralelos e complementares ao sistema judicial:

A vantagem mais significativa dos métodos alternativos é o potencial de efetivamente resolver problemas. A remoção do ritualismo e do formalismo exagerado, do procedimentalismo estéril, da burocracia ínsita ao sistema judiciário, oferece o ambiente de coloquialismo em que as partes chegam mais facilmente a fazer concessões e a assumir compromissos, mantida a qualidade

¹⁶⁵ ROSA DA SILVA, Márcio. *Sistema de Justiça Indígena: aspectos jurídicos e antropológicos*. Belo Horizonte: Forum, 2022. p. 22.

do relacionamento entre elas. Não é desprezível o fato de se manter um relacionamento saudável entre os envolvidos, mesmo depois de resolvida a pendência que os levou ao litígio e à tentativa de sua resolução.¹⁶⁶

O que se constata, é que todos os povos são balizados por um contrato social (regras, escritas ou transmitidas oralmente), que intermedeia as relações humanas e regulamenta a vida em grupo, estando nele inserido o sistema de resolução de conflitos, que além de garantir a convivência pacífica, pode, como nas comunidades descritas no capítulo anterior, contribuir para a gestão compartilhada, num sistema horizontal ou coletivo de administração.

Comumente, as regras, a partir das quais os direitos e deveres de um povo são definidos, advêm das leis ou do costume. As normas consuetudinárias são formadas ao longo do tempo, sem um processo de reflexão específico, que se conhece como processo “legislativo”, e passam a ser aceitas como obrigatórias, cogentes, sem que se consiga saber ao certo em qual momento surgiu sua obrigatoriedade¹⁶⁷.

Mas há ainda, uma terceira categoria de regras que, nada obstante, muitas vezes, não sejam escritas, partem de reflexão e de um “processo institucional”, a exemplo daquelas existentes em comunidades indígenas, que surgem após uma assembleia e muito debate no conselho da comunidade (composto de anciãos ou líderes), que acaba resolvendo que determinada conduta é proibida ou exigida, tornando-se, a partir de então, uma regra obrigatória.

Desta forma, fugindo do entendimento predominante na sociedade contemporânea, no sentido de que o Direito Positivo deve ser sempre escrito (codificado), constata-se que, além das regras consuetudinárias, existe um direito positivo não escrito, integrado por normas e regras advindas de um processo conduzido por instâncias que detêm legitimidade e respeito, perante sociedades que se organizam de forma diversa, e que também merecem reconhecimento.

Nesse sentido, Márcio Rosa da Silva, bem coloca que:

... as regras que foram legisladas por instituições sociais e políticas legitimadas, após regular processo de reflexão e chanceladas pelas instâncias internas de poder, ainda que não escritas, não são apenas consuetudinárias, mas formam o Direito Positivo daquele povo.¹⁶⁸

¹⁶⁶ NALINI, José Renato. Justiça pacificadora: um ideal bem possível. In: *Revista de Arbitragem e Mediação*, São Paulo, Revista dos Tribunais, vol. 45, abr.-jun. 2015, p. 336.

¹⁶⁷ ROSA DA SILVA, *op. cit.*, p. 25.

¹⁶⁸ ROSA DA SILVA, *op. cit.*, p. 32.

Tais regras, que podem ser consideradas positivadas, integram a estrutura social de um povo, trazendo princípios gerais e valores essenciais, dos quais advém um padrão de comportamento socialmente aceito.

E, assim, quando alguma dessas regras é desrespeitada, surgem disputas e conflitos, sendo necessário acionar o sistema de resolução de conflitos, que sempre se apresenta agregado ao sistema de “justiça” de cada sociedade, de forma indissociável. O sistema de resolução de conflitos visa, assim, restabelecer a ordem, evitando o caos e o colapso, pois descumprir faz parte da natureza humana, podendo os pequenos conflitos e desentendimentos, caso não tratados adequadamente, evoluir para conflitos mais sérios, envolvendo toda a sociedade, o que pode levar, até, à autodestruição.

Em paralelo, o que se constata, é que o sistema de justiça previsto na Constituição Federal é extremamente formal, custoso, demorado, e não tem apresentado resposta eficaz para a solução de todos os conflitos que se apresentam, deixando muito a desejar no seu escopo precípuo de pacificação social.

Conforme bem pontua José Renato Nalini¹⁶⁹:

O Brasil escolheu um modelo muito sofisticado de Justiça. Talvez porque também possui mais faculdades de Direito do que *a soma de todas as faculdades de Direito do planeta!* Resultado disso é que elaboramos um sistema de cinco Justiças: duas comuns – Estadual e Federal – e três especiais: Trabalhista, Militar e Eleitoral. E de tanto apreço ao duplo grau de jurisdição – a possibilidade de reexame daquilo que já foi decidido – chegamos ao quádruplo grau de jurisdição: os processos começam no juiz singular, passam por um dos Tribunais de 2ª instância – TJ, TRT, TRF, TER, TJM – chegam a uma terceira instância – STJ, TSE, TST, STM – e, não raro, atingem uma 4ª instância: o Supremo Tribunal Federal, cúpula do Poder Judiciário. Consequência desse quadro é que o equipamento estatal encarregado de dirimir controvérsias cresce a cada dia, torna-se burocratizado, pesado e custoso. O povo é quem suporta esse gasto. Mas vai chegar um dia em que a sociedade não terá condições de sustentar uma estrutura que é atravancada e lenta. Soterrada de questões que poderiam ser efetivamente solucionadas à mesa do diálogo. Mediante um protagonismo que a cidadania não tem no Judiciário.

Nada obstante essa constatação de insuficiência do sistema judiciário, pouco se conhece ou se pretende conhecer sobre outros “sistemas de justiça”, típicos das comunidades que habitam nosso país.

Por outro lado, as regras instituídas pelo Estado e, conseqüentemente, a forma de resolução de conflitos advinda das leis, pode parecer totalmente estranha e pouco eficaz para essas comunidades minoritárias e semi-isoladas, representando sua imposição, uma violência,

¹⁶⁹ NALINI, José Renato. Temos urgência em estimular soluções que dispensem intervenção do juiz. *Conjur*, 12 novol. 2014. <https://www.conjur.com.br/2014-nov-12/renato-nalini-estimular-solucoes-dispensem-juiz> Acesso em: 17 mar. 2023.

com sérias consequências para sua cultura. E aqui, pode ser citada como exemplo, a imposição a essas comunidades, da mediação, nascida de outra cultura e em sistema político diverso, e tal como utilizada em outros países, como Estados Unidos.¹⁷⁰

Assim, segundo Márcio Rosa da Silva¹⁷¹, podemos verificar, que a imposição da forma de resolução de conflitos estatal “é uma violência colonial”, sendo utilizada, muitas vezes, como instrumento de dominação de vulneráveis e hipossuficientes, numa tentativa de colonização, a partir do aniquilamento da cultura e da estrutura social.

Não se pode olvidar, por outro lado, que a utilização dos métodos consensuais de solução de conflitos, desde que respeitados a autonomia, os costumes e os valores dos envolvidos, contribui para o atendimento das reais necessidades e dos interesses da sociedade, e, conseqüentemente, para sua autodeterminação, independência e liberdade.

Então, a proposta da pesquisa, é conhecer as formas de resolução de conflitos próprias das comunidades rurais e ribeirinhas, mas também de algumas comunidades urbanas, como a universitária, reconhecendo sua existência e eficácia, em paralelo às formas estatais, a fim de permitir o aprimoramento destas, principalmente nas empresas, dada a identidade com a cultura do nosso povo; o que, em última análise, contribui para o sucesso da atividade empresarial e para a pacificação social.

Do exposto, constata-se que para os integrantes das comunidades analisadas, “justiça” tem significado bem mais profundo que aquele apresentado no conceito acadêmico, e pelo qual os profissionais da área jurídica, pautam seu comportamento a maior parte do tempo. E o Poder Judiciário representa canal de afirmação da cidadania, atendendo às necessidades dos jurisdicionados.

No seio jurídico, etimologicamente “justiça” é um termo que vem do latim *justitia*; princípio básico que mantém a ordem social por meio da preservação dos direitos em sua forma legal. E, conforme afirma João Maurício Adeodato¹⁷², é “a virtude moral que rege

¹⁷⁰ Nesse sentido, a instalação do Polo Indígena de Conciliação e Mediação da comunidade do Maturuca, localizado no município de Uiramutã, na Terra Indígena Raposa/Serra do Sol, interior de Roraima, em 2015, como resultado de uma parceria entre o Tribunal de Justiça de Roraima e lideranças da região, tendo como objetivo a solução dos conflitos pelos próprios membros da comunidade, capacitados por instrutores em mediação e conciliação do TJRR, segundo parâmetros do Conselho Nacional de Justiça, devidamente habilitados e cadastrados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ). Mediação e Conciliação – Polo Indígena de Maturuca recebe reforço nas atividades. *Núcleo de Projetos e Inovação. Poder Judiciário do Estado de Roraima*. <https://npi.tjrr.jus.br/index.php/noticias/87-mediacao-e-conciliacao-polo-indigena-de-maturuca-recebe-reforco-nas-atividades>. Acesso em: 17 maio 2023.

¹⁷¹ ROSA DA SILVA, *op. cit.*, p. 45.

¹⁷² ADEODATO, João Maurício. *Filosofia do Direito: uma crítica à verdade na ética e na ciência* (através de um exame da ontologia de Nicolai Hartmann). São Paulo: Saraiva, 1996. p. 64.

o ser espiritual no combate ao egoísmo biológico, orgânico, do indivíduo”, harmonizando as pretensões e interesses conflitantes na vida social da comunidade.

Nesse diapasão, no acompanhamento dos atendimentos da Justiça Itinerante de Roraima e da “Justiça Rápida” de Rondônia, verifica-se que “justiça”, para os integrantes das comunidades atendidas, é muito mais uma questão de dignidade humana, que de entrega de soluções legais. E, por isso, todos os problemas apresentados, sejam jurídicos ou não, devem receber atenção do Poder Público.

Assim, pode-se afirmar que, nessas comunidades, os profissionais do Direito devem agir de forma diversa daquela comum nos grandes centros, observando as características culturais, os costumes, e as formas de solução de conflitos que lhes são típicas, afastando toda espécie de formalismo, seja na aplicação da lei, seja na aplicação das técnicas de métodos consensuais de solução de conflitos, o que caracteriza um acesso à “justiça” qualificado¹⁷³.

De acordo com Erick Linhares¹⁷⁴, que por vários anos, foi o responsável pela Vara da Justiça Itinerante de Roraima, situações que não chegam a representar conflito, e que não estão previstas em lei, refletem necessidades dessas comunidades e, portanto, exigem que os profissionais da área jurídica e, muitas vezes, a própria comunidade, apresentem soluções inovadoras e criativas.

Assim, a atuação dos profissionais, como magistrados, promotores e defensores, nas comunidades analisadas, deve se pautar na entrega de soluções céleres, justas e efetivas para os conflitos, o que se dá, em grande parte, por meio de mecanismos consensuais como a conciliação e mediação; sem perder de vista, porém, que entregar “justiça” no significado ampliado, representa também entregar cidadania¹⁷⁵, com a disponibilização de atendimentos de toda ordem e de documentos essenciais ao seu exercício.¹⁷⁶

¹⁷³ Cf. WATANABE, Kazuo. *Acesso à Ordem Jurídica Justa: conceito atualizado de acesso à justiça, processos coletivos e outros estudos*. Belo Horizonte: Del Rey. 2019.

¹⁷⁴ A íntegra da entrevista aberta com o magistrado Erick Linhares, pode ser consultada no Anexo I da dissertação de Mestrado Profissional da pesquisadora: LAGRASTA, Valeria Ferioli. *Justiça e Comunidades Originárias*. Dissertação (Mestrado Profissional em Direito) – Centro de Estudos de Direito Econômico e Social – CEDES. São Paulo, p. 144, 2022.

¹⁷⁵ Segundo Dalmo de Abreu Dallari, “A cidadania expressa um conjunto de direitos que dá à pessoa a possibilidade de participar ativamente da vida e do governo de seu povo” (DALLARI, Dalmo de Abreu. *Elementos da Teoria Geral do Estado*. 30. ed. São Paulo: Saraiva, 2011), ou seja, envolve um conjunto de direitos e deveres que um indivíduo precisa exercer no convívio com uma sociedade.

¹⁷⁶ WATANABE, Kazuo. *Acesso à Ordem Jurídica Justa: conceito atualizado de acesso à justiça, processos coletivos e outros estudos*. Belo Horizonte: Del Rey. 2019. p. 10.

Concluindo, no âmbito do Judiciário, acesso à “justiça” significa que deve ele contar, além da solução adjudicada (sentença), com métodos de solução de conflitos que lhe são complementares, como a conciliação e a mediação, dentre outros, tratando-os como verdadeiros equivalentes jurisdicionais, que compõem o quadro da política judiciária, e que, para cada conflito, haja uma solução adequada, justa e em tempo razoável.¹⁷⁷

Mas diante da pesquisa objeto desse trabalho, fica claro que acesso à “justiça” tem significado mais amplo, envolvendo um atendimento ao cidadão, não só em relação à solução de seus conflitos, seja dentro ou fora do Judiciário, mas também em relação a documentação essencial ao exercício da cidadania, assistência social, psicologia, serviços de saúde, etc.

Assim, em linhas gerais, pode-se dizer que a efetividade dos direitos fundamentais positivados no ordenamento jurídico brasileiro¹⁷⁸, merecendo destaque o direito à dignidade da pessoa humana, está ligada diretamente a um amplo e facilitado acesso ao Poder Judiciário, nem sempre presente, mas também à necessidade de atenção do Poder Público, mesmo para aqueles “problemas” que não chegam a representar conflitos.¹⁷⁹

Merece destaque aqui, a afirmação de José Ricardo Cunha¹⁸⁰, no sentido de que tais direitos apresentam baixo “grau de efetivação ou justiciabilidade”, pois, apesar de mencionados, muitas vezes, na fundamentação das decisões judiciais, apresentam limitada eficácia no mundo real.

Desta forma, buscando a concretização dos direitos fundamentais previstos na Constituição Federal de 1988¹⁸¹, que tem como base a efetividade do princípio do acesso

¹⁷⁷ WATANABE, Kazuo. Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses – Utilização dos Meios Alternativos de Resolução de Controvérsias. In: ZUFELATO, Camilo; YARSHELL, Flávio Luiz (org.). *40 anos da Teoria Geral do Processo no Brasil*. Passado, Presente e Futuro. São Paulo: Malheiros Editores, 2013.

¹⁷⁸ Cf. SARLET, Ingo Wolfgang. *A eficácia dos direitos fundamentais*. 4. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2004, p. 35-36: “Em que pese sejam ambos os termos ‘direitos humanos’ e ‘direitos fundamentais’ comumente utilizados como sinônimos, a explicação corriqueira e, diga-se de passagem, procedente para a distinção, é de que o termo ‘direitos fundamentais’ se aplica para aqueles direitos do ser humano reconhecidos e positivados na esfera do direito constitucional positivo de determinado Estado, ao passo que a expressão ‘direitos humanos’ guardaria relação com os documentos de direito internacional, por referir-se àquelas posições jurídicas que se reconhecem ao ser humano como tal, independentemente de sua vinculação com determinada ordem constitucional, e que, portanto, aspiram à validade universal, para todos os povos e tempos, de tal sorte que revelam um inequívoco caráter supranacional (internacional)”.

¹⁷⁹ *Ibid.*, p. 38.

¹⁸⁰ CUNHA, José Ricardo. *Direitos humanos, Poder Judiciário e sociedade*. Rio de Janeiro: FGV, 2011. p. 111.

¹⁸¹ Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/consituicao/constituica.htm. Acesso em: 01 out. 2023.

à “justiça”, é necessário que haja o reconhecimento e respeito às formas de solução de conflitos típicas da cultura das diversas comunidades que integram o país.

Nessa linha de raciocínio, na sequência, serão apresentados alguns exemplos concretos de formas de solução de conflitos não institucionalizadas e típicas das comunidades analisadas, que contribuem para a obtenção da “justiça”, sobretudo onde o acesso ao Poder Judiciário é limitado ou praticamente impossível.

7 ESTUDOS DE CASO

Na pesquisa de campo, a hipótese levantada no início desse trabalho, de existência de métodos ou técnicas de solução de conflitos típicos das comunidades analisadas, se confirmou. Três casos serão destacados, devido à sua pertinência em relação à hipótese levantada, e por decorrer deles a constatação de que, se os métodos ou técnicas de solução de conflitos próprios das comunidades minoritárias e semi-isoladas, existentes em nosso país, forem reconhecidos, replicados e incentivados, por possibilitarem a solução extrajudicial dos conflitos, podem facilitar sua solução no âmbito empresarial e levar à pacificação social, com a consequente atração de novos investimentos ao país; sendo úteis, inclusive, ao Poder Judiciário, como um todo, por evitarem a judicialização excessiva, não só nessa área, mas em várias outras.

7.1 Mercadinho “TomZé”

Em caso atendido na Vila Nova Colina, em Roraima, numa “audiência”¹⁸² conduzida por conciliador, havia um mercadinho, composto por dois amigos, Antonio e José, que, na década de 80, resolveram constituir uma “sociedade”¹⁸³ para a venda de alimentos e bebidas. Um deles era apenas investidor, pois exercia atividade agrícola em sua propriedade e, na fundação, chamou seu amigo de infância, que estava desempregado, para ser seu “sócio” e tocar o negócio.

A amizade, que vinha desde a infância, permaneceu por longos anos e o negócio prosperou sem maiores problemas, contando o “sócio” administrador com uma funcionária, que recebia um salário mínimo.

¹⁸² A palavra “audiência” é colocada entre aspas, pois apesar de ter sido realizada em atendimento afeto à Justiça Itinerante do Tribunal de Justiça de Roraima, não seguiu o aspecto formal de uma audiência, nem quanto ao rito processual, nem quanto à forma de oitiva dos envolvidos.

¹⁸³ A palavra “sociedade” é colocada entre aspas, pois é usada por analogia, não tendo o significado do Direito Comercial, de forma jurídica de reunião de pessoas que se associam a fim de conseguir e preservar seu objetivo de obtenção de lucro.

Eles viajavam juntos, com as respectivas famílias, frequentavam a mesma igreja, eram padrinhos dos filhos um do outro, e se visitavam constantemente. E, apesar de não haver nenhum documento de constituição da “sociedade”, nunca tiveram qualquer desentendimento em decorrência do negócio e da divisão dos lucros.

Importante mencionar, que o Mercadinho TomZé era o único da Vila Nova Colina, tendo como clientes praticamente todos os seus habitantes.

Imagem 9: Mercadinho “TomZé” em Vila Nova Colina – 20/04/2022



Fonte: acervo pessoal da pesquisadora

Porém, em dado momento, o irmão do “sócio” investidor perdeu o emprego e, devido à idade avançada e à crise econômica, não conseguiu se recolocar no mercado de trabalho, pedindo ajuda ao irmão, que o colocou para trabalhar no mercadinho, pensando que pudesse auxiliar o “sócio” na administração do negócio.

Entretanto, eles começaram a se desentender e, como o “sócio” investidor tentou proteger o irmão, seu amigo de infância resolveu sair da “sociedade” e fez uma reclamação na Justiça Itinerante, pretendendo a “dissolução da sociedade”, com o recebimento do que seria 50% (cinquenta por cento) das “cotas sociais”, pleiteando a venda do imóvel e das mercadorias, e a sua divisão.

Na “audiência”, compareceram, além dos “sócios” e do irmão do “sócio” investidor, vários moradores da Vila, por volta de 40 (quarenta), que alegavam que conheciam os “sócios” e queriam intervir, pois a “dissolução da sociedade” implicaria em

grande prejuízo para todos, pois não teriam mais acesso às mercadorias das quais necessitavam.

Imagem 10: “Audiência” de conciliação na Justiça Itinerante de Roraima, em Vila Nova Colina - 20/04/2022



Fonte: acervo pessoal da pesquisadora

Apesar da presença de tantos moradores, a “audiência” se iniciou da forma tradicional, com a oitiva das partes (os “sócios”) e das testemunhas por elas arroladas. Entretanto, quando iniciada a oitiva das testemunhas, verificou-se que a utilização do procedimento tradicional não iria levar a uma solução justa, e então, o “conciliador” passou a ouvir informalmente outros moradores presentes, mesclando técnicas de mediação com o formato dos círculos restaurativos¹⁸⁴, o que permitiu a fala de todos e a investigação de seus verdadeiros interesses e necessidades.

A partir dessa investigação mais profunda, foi detectado que o que o “sócio” administrador realmente desejava não era a “dissolução da sociedade”, com a partilha dos bens (imóvel e mercadorias), que era o que estava sendo pedido, conforme a reclamação apresentada na Justiça Itinerante, mas a retomada da atividade comercial com a organização da “sociedade” como sociedade comercial, por meio da elaboração de um estatuto social e definição clara da participação e das funções exercidas pelos sócios.

Então, após a oitiva livre de todos, sem lavratura de qualquer termo de depoimento formal, e havendo também o interesse do irmão do “sócio” investidor, de participar da

¹⁸⁴ Explicação na nota de rodapé 118.

“sociedade”, ficou acertado que o “sócio” investidor contrataria um advogado para elaborar o estatuto social, do qual constaria a divisão de suas cotas sociais com o irmão, na proporção de 25% (vinte e cinco por cento) para cada um, ficando o “sócio” administrador com as cotas remanescentes (50%), e permanecendo na função de administrador da sociedade. O irmão do “sócio” investidor ainda trabalharia no mercadinho, auxiliando o “sócio” administrador nas compras e negociação de mercadorias, diante de seu conhecimento na área.

No diálogo travado, também aflorou o interesse de todos os moradores da Vila Nova Colina, no sentido de manutenção da atividade comercial desenvolvida pelos “sócios”, pois os auxiliava, como integrantes da comunidade semi-isolada, uma vez que, na sua maioria, não tinham condição financeira para ir até os grandes centros para adquirir alimentos e gêneros de primeira necessidade.

Ato contínuo, e apenas nesse momento, houve formalização da “audiência”, com a lavratura de termo de acordo, que foi homologado pelo juiz com jurisdição no Juizado Itinerante, e a “justiça”, na concepção mais pura, foi atingida.

7.2 Sociedade da Farinha

Na comunidade de São Carlos, no Baixo Madeira, antes da enchente causada pela construção das hidrelétricas, havia o que eles chamavam de “sociedade da farinha”.

A “sociedade da farinha” funcionava como uma “empresa”, que era a responsável pelo escoamento da produção de farinha da comunidade e das comunidades vizinhas, para Porto Velho. Melhor explicando, como muitos integrantes, tanto da comunidade de São Carlos, quanto de comunidades menores próximas, cultivavam mandioca sob a sombra das árvores, e, após a colheita, transformavam as pequenas produções em farinha (em moinhos tradicionais, muitas vezes utilizados de forma comunitária), mas não tinham condição financeira de transportar essa produção para os mercados de Porto Velho, resolveram instituir essa sociedade, que era a responsável pela comercialização da produção.

Assim, a cada três meses, se reuniam na parte baixa da comunidade de São Carlos, próxima ao rio, levando a produção, e combinavam valores, datas, forma de transporte para Porto Velho, quem faria a viagem, entre outras coisas. Como se tratava de um “evento social”, todos se dirigiam ao local mercado, acompanhados das famílias, aproveitando para socializarem, comerem, comprarem produtos nas vendas, e resolverem conflitos.

Imagem 11: instalações da “sociedade da farinha” – 19/05/2019

Fonte: acervo pessoal da pesquisadora

Conforme narraram o “administrador distrital”, Ednardo Souza Medeiros e o diretor da escola, Jonir Tavares de Souza¹⁸⁵, era comum, nessas oportunidades, auxiliarem os moradores na resolução de conflitos das mais diversas áreas, mas principalmente aqueles ligados a questões de família, vizinhança e pequenas cobranças, decorrentes da negociação da produção de farinha ou compra de algum bem em Porto Velho.

Da mesma forma, alguns integrantes da comunidade, que eram eleitos informalmente para realizarem a compra da produção dos pequenos produtores, ou a negociação da produção em Porto Velho, também acabavam resolvendo conflitos.

Na solução desses conflitos, tanto pelo “administrador distrital” e diretor da escola, quanto pelas demais lideranças, prevalecia o diálogo, com a participação de todos os presentes, numa grande reunião, em que todos podiam opinar e sugerir opções de solução.

E isso ocorria, devido à distância do centro de Porto Velho, da dificuldade econômica da população e da ausência de unidade judiciária nas comunidades ribeirinhas, com a presença tão somente da “Justiça Rápida” uma ou duas vezes ao ano. Mas funcionava, e as comunidades estavam pacificadas, vivendo seus integrantes em harmonia.

Entretanto, a partir da inundação, em 2014, causada pela construção das hidrelétricas, todo esse sistema de subsistência e solução de conflitos acabou sendo afetado, pois com a cheia

¹⁸⁵ Esses relatos fazem parte de roteiros, aplicados durante a pesquisa de campo realizada em atendimento da “Justiça Rápida” de Rondônia, que compõem o arquivo da pesquisadora.

e o conseqüente empobrecimento da terra em nutrientes, não era mais possível cultivar a mandioca, principal fonte de rendimento da comunidade.

Imagem 12: instalações da “sociedade da farinha” praticamente soterradas pela inundação – 19/05/2019



Fonte: acervo pessoal da pesquisadora

Assim, a “sociedade da farinha” acabou perdendo o sentido, e seus gestores acabaram não prestando contas dos valores arrecadados com as últimas comercializações da produção, o que gerou um grande conflito, envolvendo não apenas moradores da comunidade de São Carlos, mas de todas as comunidades vizinhas, que participavam da “sociedade da farinha”.

Então, quando da presença da “Justiça Rápida” na comunidade de São Carlos, oportunizou-se a solução desse conflito.

Após a notícia do caso, recebida pelos servidores da “Justiça Rápida”, no barco amazônico, onde funciona, foi realizada uma “audiência” conduzida por conciliador.

A reclamação foi feita por um único grupo de produtores de mandioca da comunidade de São Carlos, composto por quatro pessoas, e surgiu como simples cobrança de valores, contra duas pessoas, qualificadas como compradores de farinha.

Designada a “audiência”, para data na qual o barco da “Justiça Rápida” estaria na comunidade, seguindo o rito do Juizado Especial Cível, compareceram, além das partes (o referido grupo de produtores e os dois compradores), todos os agricultores, de todas as comunidades que participavam da “sociedade da farinha”, por volta de 40 (quarenta).

Logo notou-se que conduzir a “audiência” normalmente, ouvindo as partes e as testemunhas, não surtiria efeito, e então, todos os presentes foram conduzidos até a sombra de uma árvore, onde havia uma mesa grande e vários bancos, sendo que, apesar

disso, muitas outras pessoas foram surgindo e ficaram em pé, em torno da mesa. Entre essas pessoas, estavam o “administrador distrital”, o diretor da escola e um policial militar.

A “audiência” foi iniciada com a oitiva das partes e suas razões, mas à medida que a conversa fluía, houve a mescla de técnicas de mediação com as de construção de consenso e dos círculos restaurativos¹⁸⁶, o que permitiu a fala de todos e a investigação de seus verdadeiros interesses e necessidades.

De suma importância, foi a participação das lideranças locais, como o “administrador distrital” e o diretor da escola, que conhecendo proximamente a população, e o conflito no seu âmago, pelo respeito que detinham por parte de todos os envolvidos, auxiliaram na solução do conflito.

Assim, com o aprofundamento da investigação e o uso de perguntas abertas, ficou claro que o problema não se limitava à mera cobrança de valores pertencentes ao grupo que apresentou a reclamação na Justiça Itinerante, mas era mais profundo, aproximando-se do que conhecemos, na doutrina, como dissolução de sociedade.

Com a oitiva livre de todos, sem lavratura de qualquer termo de depoimento formal, restou demonstrado que os “diretores” da “sociedade da farinha”, após a inundação, como não havia mais produção de farinha e, por consequência, não havia sido realizada mais nenhuma reunião (tendo muitos moradores, inclusive, sido realocados em Porto Velho por terem suas casas soterradas), tinham permanecido com os valores obtidos com a venda da última produção negociada, sem prestarem contas aos produtores. Além disso, como era comum ficarem com valores de alguns moradores para compra de produtos, como insumos, alimentos e roupas, em Porto Velho, que costumavam entregar a eles na reunião seguinte, acabaram não fazendo essa entrega, ou nem comprando os produtos encomendados.

Após uma longa “conversa”, com a participação de todos os presentes, ficou acertado que os “diretores” devolveriam os valores relativos às encomendas àqueles que as haviam solicitado e, no prazo de 10 (dez) dias, prestariam contas sobre toda a produção comercializada, especificando a quantidade de produto e o valor, relativos a cada produtor, apresentando uma planilha. Ainda, ficou resolvido que, diante da diminuição da produção, e até mesmo de sua impossibilidade, em alguns casos, cada produtor ficaria responsável pela comercialização da sua própria produção, pelo meio que entendesse

¹⁸⁶ Explicação na nota de rodapé 118.

adequado, procedendo-se à venda da embarcação (que era utilizada para o transporte da mercadoria e havia sido comprada com a cotização de valores dos maiores produtores da região), com a divisão do valor auferido, entre aqueles que tinham efetivamente colaborado para sua aquisição.

Nessa fase, foi lavrado termo de acordo, que foi homologado pelo juiz com jurisdição na “Justiça Rápida”, havendo a pacificação da comunidade.

7.3 Construção coletiva de documento

Na UNICAMP, conforme já colocado em item anterior, havia regulamento antigo, referente à convivência na Moradia Estudantil, imposto à comunidade universitária, que gerou alguns movimentos de resistência, que acabaram levando à sua revisão em 2018.

O método utilizado para a solução dos conflitos, muito recorrentes na Moradia Estudantil, era impositivo, centrado em decisão dos órgãos de cúpula da universidade, sem qualquer possibilidade de diálogo e consideração das colocações dos envolvidos.

Assim, a modificação das regras de convivência se mostrava premente.

Importante salientar, que na revisão do regramento, foi utilizado processo horizontal e coletivo de construção de consenso.

Melhor explicando, a elaboração do documento denominado Regras de Vivência, adveio de debate amplo, com a participação de diretores, mas também de servidores docentes e não docentes e representantes de estudantes residentes na Moradia; e foram realizadas várias reuniões, com subdivisão em comissões de trabalho.

Além disso, foram organizados seminários para debates, até se chegar à construção e redação final do documento.

Como se percebe, portanto, a diretiva da área de convivência partiu de uma construção compartilhada, que teve como objetivo atender as peculiaridades e o contexto universitário, ou seja, a cultura institucional.

Nos dispositivos constantes do documento intitulado Regras de Vivência¹⁸⁷, nota-se o exercício da liderança, de forma descentralizada, com a responsabilização solidária dos membros da comunidade universitária e a utilização de métodos consensuais para a solução dos conflitos.

¹⁸⁷ *Regras de Vivência*. Disponível em: https://www.sae.unicamp.br/portal/images/Regras-de-Vivencia_Ato-Deliberativo_01-2018.pdf Acesso em: 12 jun. 2023.

Trata-se, sem dúvida, de regramento inovador e de vanguarda, que acompanha a necessidade de mudança de paradigma na solução dos problemas de convivência na universidade.

Nesse ponto, como já citado anteriormente, o art. 8º traz expressamente uma forma dialogada de tratamento dos conflitos travados entre moradores da Moradia Estudantil:

Artigo 8º - Na existência de conflitos entre moradores, esgotadas as tentativas de acordo entre os envolvidos, a Coordenação Executiva deverá constituir uma comissão com a participação de pelo menos um representante discente e de um representante dos funcionários da PME (Programa Moradia Estudantil), acompanhado de um mediador (Ouvidoria e/ou Serviço Social, Serviço de Apoio ao Estudante – SAE) que deverá propor um encaminhamento adequado.

A partir da elaboração das Regras de Vivência, no interior da UNICAMP, conclui-se ser perfeitamente possível a aplicação de métodos coletivos de construção de consenso em comunidades nas quais há hierarquia e desigualdade nas relações interpessoais, como ocorre nas comunidades universitárias.

E isso porque, nada obstante seja a comunidade universitária uma comunidade plural, com assimetria de funções, se pauta por princípios comuns, que são válidos e se aplicam a todos os seus membros, e que tem como propósito último a convivência harmônica, capaz de dar efetividade ao seu objetivo central de ensino e aprendizagem.

8 O MÉTODO COLETIVO DIALOGAL DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

A partir dos estudos de caso, constata-se que, nas comunidades minoritárias e semi-isoladas de nosso país (rurais e ribeirinhas) prevalece o diálogo e o respeito mútuo como fundamento para a solução dos conflitos, que continua se dando através de ferramentas próprias dessas populações, com a participação dos mais diversos atores da sociedade.

Verifica-se, ainda, que nas comunidades universitárias, apesar de haver hierarquia e, portanto, desigualdade nas relações, também é possível trabalhar com métodos coletivos, pautados no diálogo, para construir soluções consensuadas, em determinadas circunstâncias.

Diante do comportamento e da relação interna e externa de seus membros, não há dúvida, que se trata de comunidades diversas, com peculiaridades, além de “leis” e regras, que são constantemente modificadas com o tempo, e por influência externa (principalmente estatal), acrescidas de alterações no comportamento de seus integrantes nas inter-relações pessoais, contando cada uma delas, com o que pode ser identificado como sistema de solução de conflitos próprio.

Merece destaque o fato de que, nas comunidades rurais e ribeirinhas, e também nas universitárias, em certa medida, existem lideranças que atuam no convencimento do melhor para o grupo, trabalhando com o todo e não apenas com cada conflito apresentado, e tendo como objetivo final a convivência harmônica. O objetivo do líder, assim, não é simplesmente impor sua decisão, mas atuar a serviço da comunidade, unindo e organizando seus integrantes, por meio de reuniões periódicas, suprimento de necessidades, apresentação de trabalhos e projetos, num ambiente colaborativo, que visa o bem comum.

Entretanto, necessário, aqui, fazer uma diferenciação, pois nas comunidades rurais e ribeirinhas, o poder do líder emana diretamente do respeito e prestígio que detém na comunidade, e a autoridade e legitimidade apenas se mantêm enquanto houver esse respeito, sendo substituído, de forma fluida, quando a autoridade acaba, nem sempre por votação.

Já na empresa, assim como na universidade, há hierarquia rígida e cargos, cujos titulares são nomeados, e impõem suas decisões, na maioria das vezes, não admitindo qualquer questionamento ou participação dos funcionários e colaboradores. Mas da mesma forma, existem lideranças internas, em departamentos e diretorias, que se bem orientadas, podem resolver conflitos menores pelo diálogo e de forma colaborativa, o que é capaz de motivar os funcionários e aumentar seu rendimento, não se olvidando, ainda, que alguns conflitos externos também podem ser resolvidos por meio de métodos consensuais. Assim, no âmbito empresarial, apesar do líder ser investido de poder por decisão de seus superiores hierárquicos,

se perder o prestígio e respeito perante os liderados, estes podem contribuir para seu afastamento, com a transferência para outro departamento ou, até mesmo, perda do cargo.

Pode-se afirmar, portanto, que o exercício de autoridade, nas comunidades analisadas, observadas as peculiaridades das universidades, onde há hierarquia, parte também dessa capacidade de convencimento dos líderes junto à comunidade, do que é melhor para o grupo, com a participação de seus integrantes, de forma colaborativa, buscando o engajamento e a cooperação, atingindo-se, ao fim e ao cabo, o objetivo comum de convivência harmônica e pacífica, que reflete diretamente no aumento de rendimento, na produtividade e no sucesso do negócio.

A forma de solução de conflitos, nessas comunidades, então, decorre diretamente de sua estrutura de poder, e da convivência pautada no diálogo e no respeito.

Nesse ponto, importante mencionar, conforme afirma Márcio Rosa da Silva¹⁸⁸, citando Pierre Clastres¹⁸⁹, que nas comunidades isoladas e semi-isoladas, consideradas sociedades “primitivas”, diversamente do que pode parecer, quando analisadas pelas “lentes da própria realidade”, prevalece a “abundância”, e não a falta, inclusive, no que diz respeito à solução dos conflitos.

Não há um líder despótico, que impõe sua decisão, mas sim, lideranças que se formam com base no prestígio, carisma e respeito da sociedade, cuja função, em conflitos das mais diversas naturezas, é persuadir os envolvidos, suas famílias e toda a comunidade, através do diálogo, que sua orientação é a melhor para o grupo, evitando a violência.

Melhor explicando, tratando-se de comunidades pequenas, isoladas ou semi-isoladas, caso não houvesse esse poder de convencimento por parte das lideranças, a sociedade passaria a tomar suas próprias medidas, muitas vezes violentas, o que impossibilitaria a convivência.

¹⁸⁸ ROSA DA SILVA, *Op. cit.* p. 94.

¹⁸⁹ Cf. Pierre Clastres, na obra *Arqueologia da Violência* (CLASTRES, Pierre. *Arqueologia da Violência – pesquisas de antropologia política*. São Paulo: Cosac Naify, 2004), ao relacionar a economia primitiva, ou de subsistência, e a economia de abundância, apresentando lógica diversa da comum, no sentido de que a de subsistência, não é a da falta, mas a da abundância, pois nas sociedades primitivas, que vivem praticamente isoladas, nada lhes falta ou não sentem falta de nada, apresentando-se, portanto, como sociedades de abundância; ao passo que nas sociedades ocidentais, as pessoas sempre estão “correndo atrás” de algo, trabalha-se até o esgotamento e o sentimento é sempre de que falta algo. Em obra diversa, *A Sociedade contra o Estado* (CLASTRES, Pierre. *A Sociedade contra o Estado*. – pesquisas de antropologia política. Porto: Edições Afrontamento, 1979. p. 197), o mesmo autor complementa o pensamento, pontuando que a afirmação de que as sociedades “primitivas” se identificam pela “falta”, contempla o entendimento de que há falta de uma economia de mercado que produz e escoar excedentes e também falta de um Estado, o que nas sociedades ocidentais se mostra impossível. E coloca: “Se a sociedade é organizada por opressores capazes de explorar os oprimidos, é porque essa capacidade de impor a alienação repousa sobre o uso de uma força, isto é, sobre a própria essência do Estado, ‘monopólio da violência física legítima’”. Assim, onde há Estado, dele emanam as leis, e se apresenta com o detentor da coerção e do sistema de resolução de conflitos.

Ainda, segundo se extrai dos ensinamentos de Pierre Clastres, o líder está a serviço da sociedade, que é em si mesma, o verdadeiro lugar de poder. E, como consequência, caso o líder passe a não atender mais ao objetivo de pacificação, é afastado e substituído, o que impede que se torne um déspota, impondo suas ideias e decisões.¹⁹⁰

Portanto, partindo da estrutura de poder e da forma de organização das comunidades rurais, ribeirinhas e, em certa medida, das comunidades universitárias, pode-se concluir, como já afirmado pela pesquisadora na conclusão de dissertação de Mestrado Profissional¹⁹¹, que há formas de solução de conflitos tipicamente locais e que são pouco utilizadas pela sociedade como um todo, por serem dela desconhecidas, podendo ser citada como exemplo aquela que se optou por denominar de “negociação coletiva dialogal”¹⁹².

A “negociação coletiva dialogal”, especificamente, muito se aproxima das práticas restaurativas de comunidades tradicionais, como os aborígenes da Austrália, e os maoris da Nova Zelândia¹⁹³, mas, ao mesmo tempo, delas se afasta por não tratar especificamente da relação vítima/ofensor, e ter aplicação mais ampla, não se limitando a conflitos decorrentes de crimes, estendendo-se a conflitos afetos a relações empresariais, consumeristas, familiares e cívicas.

Assim, tendo em vista que, quando da apresentação da dissertação de Mestrado Profissional pela pesquisadora, houve o delineamento da “negociação coletiva dialogal” como método de solução de conflitos, com princípios orientadores, procedimento e técnicas, sem afastar a existência de outros métodos, que na pesquisa de campo dessa tese, se mostraram também existentes; mas diante da sua semelhança, principalmente no que diz respeito aos

¹⁹⁰ CLASTRES, Pierre. *A Sociedade contra o Estado* – pesquisas de antropologia política. Porto: Edições Afrontamento, 1979. p. 208, bem coloca: “Chefia e linguagem estão, na sociedade primitiva, intrinsecamente ligadas; a palavra é o único poder concedido ao chefe; mais do que isso, a palavra é para ele um dever”.

¹⁹¹ LAGRASTA, Valeria Ferioli. *Justiça e Comunidades Originárias*. Dissertação (Mestrado Profissional em Direito) – Centro de Estudos de Direito Econômico e Social – CEDES. São Paulo, p. 144, 2022.

¹⁹² A denominação “negociação coletiva dialogal”, assim como os princípios descritos nesse capítulo, são criação dessa pesquisadora e constam de LAGRASTA, Valeria Ferioli. *Justiça e Comunidades Originárias*. Dissertação (Mestrado Profissional em Direito) – Centro de Estudos de Direito Econômico e Social – CEDES. São Paulo, p. 144, 2022.

¹⁹³ O embasamento teórico da Justiça Restaurativa encontra-se na obra: ZEHR, Howard. *Trocando as lentes: um novo foco sobre o crime e a Justiça*. São Paulo: Palas Athena, 2012, que conceitua Justiça Restaurativa como “um processo para envolver, tanto quanto possível, todos aqueles que têm interesse em determinada ofensa, num processo que coletivamente identifica e trata os danos, necessidades e obrigações decorrentes da ofensa, a fim de promover o restabelecimento das pessoas e endireitar as coisas, na medida do possível”; e segundo o Conselho Nacional de Justiça – CNJ, “é uma técnica de solução do conflito e violência que se orienta pela criatividade e sensibilidade a partir da escuta dos ofensores e das vítimas” (BITTENCOURT, Ila Barbosa. Justiça restaurativa. In: CAMPILONGO, Celso Fernandes; FREIRE, André Luiz; GONZAGA, Alvaro de Azevedo (coords.). *Enciclopédia jurídica da PUC-SP*. Tomo: Teoria Geral e Filosofia do Direito, Celso Fernandes Campilongo, Alvaro de Azevedo Gonzaga e André Luiz Freire (coords. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/138/edicao1/justica-restaurativa>).

fundamentos, toma-se a liberdade de repetir aqui alguns trechos da mencionada dissertação, iniciando-se pelos princípios orientadores de referido método¹⁹⁴:

a) **Princípio do Diálogo:** o diálogo é fonte de pacificação. Como de certa forma, qualquer conflito gera reflexos na vida de toda sociedade, todos são responsáveis pela sua solução e, assim, se quiserem e entenderem necessário, tem poder de fala, são ouvidos, e suas colocações são levadas em consideração para a decisão. A palavra também é utilizada na reflexão que a comunidade deve gerar naquele que praticou o ato causador do conflito, fazendo com que repense sua(s) atitude(s), refletindo sobre as consequências para o outro e para a comunidade como um todo. Os líderes religiosos, políticos e comunitários assumem papel importante na composição dos envolvidos, por meio da educação, do diálogo, da conversa e de conselhos. Importante enfatizar, que até mesmo a solução de conflitos ou a tomada de decisões que envolvem atores externos, como por exemplo, na terra indígena Waimiri-Atroari, o caso do “Linhão de Tucuruí”, se pautam pelo diálogo, com a participação de todos.

b) **Princípio do Respeito:** A vida em sociedade exige que haja respeito de uns pelos outros, detendo os anciãos, agentes de saúde, professores, líderes comunitários, religiosos ou políticos, etc., face ao conhecimento e experiência que possuem, e a possibilidade de auxílio ao próximo, o reconhecimento da sociedade, tendo sua palavra um peso maior na solução dos problemas interpessoais ou comuns.

c) **Princípio da Solução Escalonada:** a solução do conflito deve passar pelas várias instâncias de poder, partindo do microcosmo da família, da escola, da vizinhança, para o macrocosmo da comunidade. E deve haver diálogo entre as diversas instâncias, não se tratando de um processo estanque, pois o que importa é a solução do conflito no microcosmo, o que evitará sua escalada e a conseqüente quebra da paz social, com a necessidade em algumas comunidades, como as rurais e ribeirinhas, de busca do Judiciário.

d) **Princípio do Protagonismo da Célula Original (pequeno grupo):** a vítima ou aquele que sofreu com o ato ou atitude praticado e, conseqüentemente, sua família (tanto a próxima, quanto a extensa) ou o pequeno grupo a que pertence (associação, condomínio, vizinhança, empresa etc.) são trazidos para o centro do processo, tendo sua voz grande importância. Assim, além do ofensor ou violador da regra, a vítima, todos os envolvidos no conflito, e suas respectivas famílias, amigos e integrantes do grupo próximo, são ouvidos em todas as fases do processo e por todas as instâncias decisórias. Todos têm voz, podem falar livremente sobre tudo: sentimentos, prejuízos emocionais, relações passadas, etc., e suas opiniões são consideradas na construção da solução, que tende a ser conjunta.

e) **Princípio do Diálogo Aberto:** todos podem falar livremente sobre tudo e todos são ouvidos e se ouvem, numa composição grupal (que pode ser circular ou não, e que se aproxima de uma “reunião”), da qual as lideranças da comunidade, agentes de saúde, professores, etc. também participam, podendo, inclusive, apresentar sugestões de solução para o conflito, que caso acatadas, podem levar a uma composição. A solução deve ser satisfatória à preocupação e interesse de todos, resolver o cerne do problema e observar os valores da comunidade. O objetivo é atingir a pacificação e a restauração da harmonia, com a responsabilização do causador do conflito ou violador da regra, mas também sua reintegração ao convívio social, a partir da reflexão sobre o ato praticado e suas consequências, afastando-se a aplicação da sanção pura e simples ou a punição pela punição.

f) **Princípio da Restauração do Equilíbrio:** o causador do dano, por si mesmo ou com a ajuda da família (próxima ou extensa) deve repará-lo. Da mesma forma, aquele que violou uma regra, deve atuar no sentido de

¹⁹⁴ LAGRASTA, *op. cit.*, p. 98-100.

restabelecer a situação ao estado anterior. Essa reparação ou restauração pode ser direta, com a restituição da coisa ou entrega de outra de igual valor (não só financeiro, mas sentimental), ou indireta, quando a primeira não for possível. Há ainda casos em que sequer há violação de regra alguma, como por exemplo, nas comunidades indígenas, quando o genitor falece e alguém precisa assumir a família, sendo comum a solução no sentido do cunhado ou irmão do falecido assumir as obrigações de sustento e orientação da família. Essa restauração é fundamental para a compreensão da “justiça” da solução e manutenção da paz social.

g) **Princípio da Reintegração Social:** a solução encontrada deve primar pelo retorno do infrator ou violador da regra, ao convívio social. Nos casos de violência doméstica entre os indígenas, por exemplo, é comum optarem pelo banimento, mantendo-se o infrator, por certo período, em outra comunidade, da mesma etnia ou de etnia diversa, o que se mostra eficiente para evitar novos conflitos. Entretanto, ele não fica preso, isolado da comunidade, e não se trata de uma expulsão definitiva, sendo mantido o convívio social, o que facilita a reintegração social no seu retorno à comunidade de origem. Outro ponto importante, é que durante o período de banimento, membros da família, amigos e lideranças visitam-no, aconselhando-o e fazendo-o refletir sobre o ato praticado.

O que se percebe nos casos objeto de estudo, é que, tanto no método mencionado, quanto naqueles que a ele se assemelham e que são tipicamente locais e comunitários, há a construção conjunta da solução do conflito, por todos os envolvidos e interessados, visando, em última análise, a pacificação social. Além disso, os conflitos são trabalhados no seu cerne, havendo a reparação do dano ou desconforto causado e a responsabilização daqueles que violaram as regras, mas também a reflexão e reeducação dos envolvidos, que tem por objetivo manter os valores da comunidade e a convivência pacífica.

No Anexo desse trabalho, apresenta-se um quadro no qual se faz um paralelo das comunidades rurais e ribeirinhas estudadas. E quanto à comunidade universitária, diante da peculiaridade e de sua recente criação (2020), nada obstante não haja dados publicados, por meio de roteiro aberto realizado com Maria Augusta Pretti Ramalho¹⁹⁵, obteve-se a informação que, desde 2020, foram atendidos 37 casos de mediação sobre matérias diversas, como assédio moral, uso de espaço na moradia estudantil, exposição em rede social, assédio sexual, critérios de avaliação em disciplina, conflito geracional entre alunos, ameaça, agressão física, plágio, descumprimento de regras de concessão de bolsa, prestação de contas, dentre outros, com 15 desistências, após a realização da sessão de pré-mediação, e 22 mediações efetivamente realizadas, das quais, 10 resultaram em acordo e 11 em não acordo, variando o número de

¹⁹⁵ Roteiro aberto relativo à advogada e mediadora, Coordenadora da Câmara de Mediação e Ações Colaborativas da UNICAMP, Maria Augusta Pretti Ramalho, aplicado durante a pesquisa, reduzido a escrito e que compõe o acervo da pesquisadora.

sessões, de uma a cinco. Esses dados demonstram a efetividade desse sistema de resolução de conflitos.

Ainda, importante mencionar, que o método utilizado pelas comunidades estudadas, é tratado, de forma generalizada, como “negociação”, pois em linhas gerais, o procedimento de solução de conflitos apresentado se pauta no diálogo, no respeito mútuo, e na obtenção da solução mutuamente satisfatória por obra dos próprios envolvidos, podendo contar ou não com a assistência de um facilitador; que são características da negociação, tal como definida nas leis e objeto de estudo na academia.

Entretanto, se analisarmos detidamente a negociação apresentada na doutrina, principalmente aquela da Escola de Harvard¹⁹⁶, e a mediação levada para as leis (Código de Processo Civil e Lei de Mediação), a conclusão que se chega é que a “negociação” que ora se apresenta, e que muito se assemelha à “negociação coletiva dialogal” como já dito, é tão ou mais complexa e profunda, também contando com procedimento e técnicas que apesar de não escritos, podem ser facilmente delineados.

Quanto ao procedimento, não há etapas e fases estanques, sendo estabelecido por todos os envolvidos no conflito, com a participação das lideranças, que costumam conduzi-lo, indicando algumas regras de diálogo ou de ordem nas falas, que todos aceitam, variando de acordo com as características do grupo.

Trata-se de um procedimento dialogado, fundamentalmente flexível, no qual todos os envolvidos, suas famílias, membros da comunidade que assim desejarem, e lideranças das mais variadas ordens (políticas, religiosas, educacionais, de saúde, etc.) tem voz e são ouvidos, numa composição em grupo, que costuma terminar, apenas quando obtida a construção da solução, que se dá de forma conjunta, de forma a atender aos interesses da comunidade como um todo, observando seus valores, e tendo por objetivo final a pacificação social.

Em linhas gerais, a “negociação” nas comunidades analisadas, que pode ser tratada como “negociação coletiva dialogal”, apresenta procedimento eminentemente flexível, com características diversas, conforme o grupo e o tipo de conflito nos quais utilizada, mas com fundamento semelhante, do qual se podem extrair algumas técnicas, apenas para fins didáticos e possibilidade de replicação em outros ambientes, como o próprio ambiente empresarial, que se encontra no cerne dessa tese.

¹⁹⁶ FISCHER, Roger; PATTON, Bruce; URY, William. *Como chegar ao sim*. São Paulo: Imago, 1994.

Apenas a título de esclarecimento, definem-se técnicas, na sua utilização na mediação e na negociação, seja no âmbito estatal ou privado, como “ferramentas das quais se utiliza o facilitador e que visam fomentar o diálogo e a cooperação na construção do consenso, pois permitem atingir os verdadeiros interesses e necessidades dos envolvidos em conflito, desarmando-os e auxiliando-os na obtenção de uma solução”¹⁹⁷.

Ao passo que, na “negociação coletiva dialogal”, as “técnicas” refletem a habilidade de alguns integrantes da comunidade para o diálogo, em auxílio ao próximo na solução de seus conflitos, o que advém da experiência de vida e do respeito que detêm, mas também pode advir de sua formação e estudo. As “técnicas”, portanto, da forma como apresentadas, podem ser utilizadas, em caso de conflito, por qualquer integrante da comunidade ou da composição dialogal (e não apenas pelo terceiro facilitador, como ocorre na negociação e na mediação apresentadas pela doutrina¹⁹⁸), bastando que tenha aptidão no seu manejo e apresente como objetivo o incentivo ao diálogo para a construção de uma solução conjunta, que atenda aos interesses de todos.

Assim, nas comunidades objeto de estudo (rurais e ribeirinhas), não há qualquer definição escrita ou curso para ensinar o manejo do que pode ser chamar de “técnicas”, sendo na atuação prática e diária, que seus integrantes as utilizam, conforme o tipo de conflito e suas circunstâncias. Importante salientar, entretanto, que na comunidade universitária, já há uma preocupação com formação específica de terceiros facilitadores (“mediadores”) para o trabalho com as “técnicas”, não se afastando, de qualquer forma, a possibilidade de lideranças educacionais auxiliarem o grupo na solução de conflitos, com base unicamente na sua experiência.

Conforme já colocado anteriormente em relação aos princípios, apenas para fins didáticos e melhor compreensão dos estudos de caso analisados, diante da forma de solução dos conflitos detectada, à semelhança daquela afeta ao procedimento da “negociação coletiva dialogal”, apresentam-se, resumidamente, as técnicas relativas a este método, identificadas na dissertação de Mestrado Profissional da pesquisadora¹⁹⁹:

a) **Reconhecimento pelo semelhante**: consiste na aproximação das pessoas, diante da identidade cultural e de linguagem, que leva à compreensão das causas do conflito e reflexão sobre sua repercussão na sociedade. Através dessa técnica, o líder ou os líderes, que tem o reconhecimento da sociedade, de onde parte sua legitimidade, aconselham, educam e sugerem opções de solução para o conflito que, após intenso diálogo, são acatadas e eventualmente

¹⁹⁷ LAGRASTA, *op. cit.*, p. 102.

¹⁹⁸ LAGRASTA, *op. cit.*, p. 103.

¹⁹⁹ LAGRASTA, *op. cit.*, p. 103-105.

complementadas por todos os familiares dos envolvidos e demais membros da comunidade. A autoridade dos líderes advém do respeito que detém na comunidade e, como via de mão dupla, do respeito com que tratam seus integrantes, reconhecendo suas aspirações, agruras, angústias, sofrimentos e tensões, por fazerem parte da mesma teia social. É um tratamento de igual para igual, sem sentimento de superioridade e imposição pura e simples da solução. Em outras palavras, significa ter uma escuta efetiva, aceitando e respeitando as diferenças, sem qualquer discriminação. E, aqui merece reflexão a máxima da escola de Harvard²⁰⁰ de “separar as pessoas dos problemas”, que deve ser vista com parcimônia, levando a técnica do “reconhecimento pelo semelhante” a movimento diverso, de inclusão e reconhecimento dos sujeitos, como um todo, acompanhados de seus sentimentos e problemas.

b) **Reflexão Coletiva:** através dessa técnica permite-se que todos, livremente, façam suas colocações sobre o conflito, podendo sugerir opções ou voltar a ponto discutido anteriormente, por ele mesmo ou por outra pessoa, numa composição dialogal construtiva (que se aproxima de uma grande “reunião”), na qual através da comunicação e reflexão em grupo, chega-se a uma solução construída e reconhecida por todos como benéfica à comunidade como um todo. Essa técnica permite a compreensão das dinâmicas relacionais e das narrativas, que se encontram por trás dos fatos apresentados, auxiliando na solução do conflito.

c) **Escuta-compreensão:** na composição grupal dialogal (ou “reunião”) não basta a possibilidade de todos falarem e fazerem suas colocações, sendo necessário que se sintam compreendidos e ouvidos, a fim de terem certeza de que suas pontuações e entendimentos serão considerados na decisão ou resolução do conflito. Para tanto, utiliza-se a técnica da escuta-compreensão, que consiste em buscar esclarecimento sobre qualquer questão ou colocação que não tenha sido devidamente compreendida por todos, sendo que havendo dúvida por parte de um único integrante da composição grupal, todos deverão contribuir para que haja a compreensão do ponto levantado, prestando os esclarecimentos necessários ou auxiliando aquele que fez a colocação inicial no seu esclarecimento.

d) **Respeito ao próximo:** consiste na manifestação positiva daquele que fala em relação ao sentimento ou comportamento de qualquer dos envolvidos, através da utilização de frases de efeito, verdadeiras, que demonstram sua importância na composição dialogal e estimulam a participação, levando a uma aproximação sucessiva. Isso não significa que deve se filiar à conduta indesejada, violadora das regras, de quem quer que seja, mas apenas que deve respeitar os sentimentos apresentados como eventual justificativa para o comportamento apresentado, ainda que com ele não concorde. Essa técnica estimula os envolvidos no conflito a apresentarem suas razões e a compreenderem melhor as razões do outro, diante da consideração de todos os sentimentos como válidos.

e) **Cooperação:** essa técnica consiste na colaboração de todos para obtenção da finalidade principal da composição grupal dialogal, que é a manutenção da paz social; e advém da consciência de todos e de cada um no sentido de que o convívio harmônico é responsabilidade da comunidade, tratando-se, em última análise, de uma questão de sobrevivência.

f) **Harmonia e Equilíbrio:** agregada à técnica anterior, consiste na busca da restauração do equilíbrio entre os membros da comunidade, sempre que houver alguma quebra. Como exemplo, pode ser mencionada a decisão no sentido de que aquele que causou um dano a alguém ou destruiu algum bem de uso comum, seja obrigado a uma reparação, que seja capaz de restaurar o equilíbrio entre os envolvidos, com o conseqüente retorno do convívio harmônico de todos os membros da comunidade.

g) **Compreensão:** trata-se de técnica através da qual se busca saber o que cada um dos envolvidos no conflito pensa, está fazendo e porque está fazendo; o que se torna possível através da utilização de perguntas abertas e reflexivas.

²⁰⁰ FISHER, Roger; PATTON, Bruce; URY, Willian. *Como chegar ao sim*. Rio de Janeiro: Sextante, 2018.

Significa conhecer a vida, o comportamento, as atitudes e as razões daqueles que, em algum momento, violaram uma regra da sociedade ou causaram um prejuízo ou conflito. Essa técnica não se confunde com a técnica de negociação conhecida como “colocar-se no lugar do outro”, pois diferentemente desta, não visa se imiscuir na personalidade do outro, mas apenas conhece-lo para compreendê-lo, e fazer com que os demais envolvidos em conflito e toda a comunidade também o compreendam e, em alguns casos, até o perdoem, permitindo o retorno da convivência pacífica.

h) **Reciprocidade:** técnica através da qual os integrantes da composição grupal dialogal fazem o envolvido em conflito perceber que aquele que lhe entregou algo dadivosamente, gratuitamente, passou a apresentar uma expectativa em relação a ele, seu próximo, de retribuição, ou seja, um desejo de reciprocidade, validando-o. Essas “trocas” pretendidas, conforme bem coloca Marcel Mauss, em seu “Ensaio sobre a dádiva”²⁰¹, não se atém a bens, alcançando meras gentilezas, banquetes, ritos, mulheres, crianças, danças, festas e outros elementos que podem ser valorados numa troca, inclusive, dons. Em outras palavras, todos que presenteiam ou oferecem algo com atitudes, tem uma expectativa de também receber algo em troca, ainda que seja apenas gratidão; e nos povos indígenas essa falta de retribuição pode levar até mesmo a uma guerra.

i) **Busca do bem-estar coletivo:** essa técnica que está diretamente ligada à técnica da cooperação busca demonstrar aos envolvidos em conflito que a vida comunitária tem prioridade, ou seja, que o bem-estar da comunidade é mais importante que o bem-estar de cada indivíduo, o que exige que, em determinadas ocasiões, tenha que abrir mão de alguma coisa, em benefício da comunidade e da preservação da paz social, num sistema em que todos cooperam uns com os outros e se retroalimentam, pelo bem da maioria.

Portanto, o que se pode concluir, é que no método coletivo dialogal praticado nas comunidades analisadas (principalmente rurais e ribeirinhas, mas também na universitária, até certo ponto), a utilização das “técnicas” decorre do bom senso e da experiência, tratando-se de instrumentos decorrentes de comportamento arraigado no seio da sociedade, não sendo exigido de seus membros e das próprias lideranças, qualquer conhecimento teórico ou específico sobre o procedimento e suas técnicas, diferentemente do que ocorre na negociação da Escola de Harvard²⁰², por exemplo.

²⁰¹ MAUSS, Marcel. *Ensaio sobre a dádiva*. São Paulo: Cosac Naify, 2013.

²⁰² FISCHER; PATTON, URY, *op. cit.*, p. 50.

9 EMPRESA E COMUNIDADE

Visando comprovar a aplicabilidade da “negociação” detectada nos casos analisados e, em linhas gerais, da “negociação coletiva dialogal” às empresas, necessário, ainda que sucintamente, trazer à baila os conceitos de empresa e comunidade.

O conceito de empresa não se encontra positivado no ordenamento jurídico brasileiro, partindo de uma abstração. Assim, juridicamente, entende-se por empresa a unidade econômico-social, constituída por elementos humanos, materiais e técnicos, cujo objetivo é obter utilidades, através de sua participação no mercado de bens e serviços, fazendo uso de fatores produtivos (trabalho, terra e capital).

Trata-se, em linhas gerais, de uma atividade econômica organizada, que não tem personalidade jurídica e que visa circular bens ou serviços, exercendo-a como sujeito, o empresário, que é quem assume obrigações e tem direitos, e que vem conceituado no Código Civil (art. 966).

De acordo com Fabio Ulhoa Coelho, juridicamente, empresa é “a atividade, cuja marca essencial é a obtenção de lucros com o oferecimento ao mercado de bens ou serviços, gerando estes mediante a organização dos fatores de produção”²⁰³; é a “atividade econômica organizada de produção ou circulação de bens ou serviços”²⁰⁴, conceito esse que acompanha o “perfil funcional” da teoria poliédrica de Alberto Asquini, que define os quatro perfis da empresa como sendo subjetivo, objetivo (ou patrimonial), funcional e corporativo.²⁰⁵

A partir dessa conceituação, podemos extrair como elementos essenciais da empresa, a atividade, a economicidade, a organização, a produção ou circulação de bens ou serviços e o direcionamento ao mercado²⁰⁶.

²⁰³ ULHOA COELHO, Fabio. *Curso de Direito Comercial – direito de empresa*. Vol. 1, 24. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais. p. 18.

²⁰⁴ *Ibid.*, p. 19.

²⁰⁵ Segundo Alberto Asquini, o conceito de empresa é o conceito de um fenômeno jurídico poliédrico, o qual tem sob o aspecto jurídico não um, mas diversos perfis em relação aos diversos elementos que ali concorrem. (ASQUINI, Alberto. *Profili dell'impresa*. In: *Rivista del Diritto Commerciale*, 1943, vol. 41, I. Tradução de Fábio Konder Comparato. In: *Revista de Direito Mercantil*, Ano XXXV, n. 104, out./dez. 1996).

²⁰⁶ TOMAZETTE, Marlon. Empresário. In: *Enciclopédia jurídica da PUC-SP*. CAMPILONGO, Celso Fernandes; GONZAGA, Alvaro de Azevedo; FREIRE, André Luiz (coords.). Tomo: Direito Comercial. ALMEIDA, Marcus Elidius Michelli de; COELHO, Fabio Ulhoa Coelho (coords. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017. Disponível em: <https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/231/edicao-1/empresario>.

A atividade se traduz numa sequência ou conjunto de atos destinados a uma finalidade comum, que organiza os fatores de produção, para produzir ou fazer circular bens ou serviços.²⁰⁷

A economicidade exige que a atividade seja capaz de criar novas utilidades, novas riquezas, transformando matéria-prima (indústria) ou havendo a interposição na circulação de bens (comércio em sentido estrito), aumentando seu valor²⁰⁸.

Na produção ou circulação de bens ou serviços, encontramos na produção, a transformação de matéria-prima, na circulação, a intermediação na negociação de bens, e no que diz respeito aos serviços, uma atividade em favor de terceiros, capaz de satisfazer-lhes uma necessidade, sem detenção, havendo apenas fruição.

Por fim, a organização deve ser dirigida ao mercado, ou seja, destinada à satisfação de necessidades alheias, e não próprias.

No conceito de empresa, ainda é fundamental a organização, no sentido de haver atos coordenados e programados para atingir o fim produtivo. E essa organização pode assumir formas variadas, conforme as necessidades da atividade, organizando o trabalho de terceiros, um complexo de bens ou de capitais, ou ambos, sendo que, sem essa organização, há trabalho autônomo, e não empresa, pois é com a predominância da organização que a atividade se torna autônoma, podendo até ser exercida por terceiros.

Decorrem da necessidade de organização, as exceções trazidas pelo parágrafo único, do art. 966 do Código Civil, que excluem do conceito de atividade empresarial, aquelas relativas a profissões intelectuais, científicas, artísticas e literárias, nas quais prevalece a natureza individual e intelectual.

Além desses elementos, integram a atividade empresarial, a profissionalidade e a assunção do risco, que ao lado da condição de sujeito de direito e do exercício da empresa, caracterizam a condição de empresário.

O empresário é aquele que exerce a empresa de modo profissional, não se tratando de uma condição pessoal, mas do exercício da atividade com estabilidade e habitualidade, ou seja, de uma qualidade do modo como se exerce a atividade.²⁰⁹

²⁰⁷ ASCARELLI, Tullio. *Corso di diritto commerciale: introduzione e teoria dell'impresa*, 3. ed. Milano: Giuffrè, 1962. p. 146-149.

²⁰⁸ AULETTA, Giuseppe. *L'impresa dal código di commercio del 1882 al código civile del 1942*. 1882-1982 Cento anni dal código di commercio. Milano: Giuffrè, 1984. p. 162.

²⁰⁹ CORSI, Francesco; FERRARA JÚNIOR, Francesco. *Gli imprenditori e le società*. 11. ed. Milano: Giuffrè, 1999. p. 41.

E, nada obstante em toda atividade econômica haja assunção de riscos, o empresário assume um risco peculiar, que é o risco total da empresa, que é incerto e ilimitado, e não é garantido por ninguém.

O empresário é então, como já dito acima, o sujeito de direitos e pode ser, tanto uma pessoa física (empresário individual) quanto uma pessoa jurídica (sociedade empresária ou empresa individual de responsabilidade limitada – EIRELI).

O empresário individual é a pessoa física que é titular da atividade, assumindo todo o risco. Assim, apesar de ter CNPJ próprio, distinto do seu CPF, a pessoa física e o empresário individual se confundem na mesma pessoa.

Na EIRELI, a atividade empresarial é exercida por uma pessoa jurídica, que tem autonomia em relação às pessoas físicas que lhe deram origem, o que limita os riscos do exercício individual da empresa, pois a elas não são imputados os direitos, os deveres e as condutas da pessoa jurídica.

Nas sociedades empresárias, por sua vez, há o exercício coletivo da empresa, por um grupo de pessoas, que unem esforços e/ou capitais, na maioria dos casos, constituindo pessoas jurídicas (o que não é obrigatório pela legislação brasileira), sendo muito utilizadas para atividades mais complexas.

Traçados, assim, os principais contornos conceituais da empresa, passarei ao conceito de comunidade e como, diante da modificação da atividade empresarial, principalmente, face o desenvolvimento tecnológico e a inovação, esses dois conceitos se interligam.

A palavra “comunidade” pode ter vários significados e pode ser usado em diversos contextos, o que se torna claro a partir a pesquisa objeto desse trabalho.

Etimologicamente, a palavra deriva do latim “communitate”, “communitas”, que por sua vez, vem de “communis”, e traz a ideia de algo comum, público e compartilhado por todos ou por muitos seres²¹⁰. E, apesar de ser bastante usada para designar agrupamento, seu significado é bem mais amplo que mero grupo, abarcando pessoas com os mesmos interesses.

Para Max Weber²¹¹, a comunidade “é uma relação social, na medida em que a orientação da ação social, na média ou no tipo-ideal, baseia-se em um sentido de solidariedade: o resultado de ligações emocionais ou tradicionais dos participantes”. E, portanto, só existe, propriamente, quando sobre a base desse sentimento (da situação comum), a ação está

²¹⁰ VIARO, Mario Eduardo. *História das Palavras: Etimologia*. Museu da Língua Portuguesa. USP. Disponível em: <https://www.museudalinguaportuguesa.org.br/wp-content/uploads/2017/09/Historia-das-palavras.pdf>.

²¹¹ WEBER, Max. *Conceitos básicos de Sociologia*. São Paulo: Moraes, 1987. p. 137.

reciprocamente referida – não bastando a ação de todos e de um deles frente à mesma circunstância – na medida em que esta referência traduz o sentimento de formar um todo.

Já Karl Marx entendia que “a superação do Estado e da sociedade civil se daria através da constituição da comunidade, já que ela traz em si tanto o Estado como a sociedade civil, mas simultaneamente elimina ambos”.²¹²

Ainda, numa visão política, Thamy Pogrebinski afirma que “a liberdade que se tem na comunidade existe precisamente por causa da comunidade e significa exatamente ser membro dela. O indivíduo é livre na exata medida em que é membro de uma comunidade livre. Liberdade significa liberdade na comunidade”, concluindo que “associados, na forma de comunidade, os homens livres, podem agora realizar suas ‘necessidades mais elevadas’: é chegada a hora da democracia, ou melhor, encontrado seu lugar, é chegado o momento do político: a verdadeira democracia”.²¹³

Sociológico o conceito apresentado por Robert Nisbet²¹⁴:

Comunidade é uma fusão de sentimentos e pensamentos, de tradição e compromisso, de adesão e volição. Pode ser encontrado em, ou expressar simbolicamente, localidade, religião, nação, raça, idade, ocupação ou cruzada. Seu arquétipo, tanto historicamente e simbolicamente, é a família, e em quase todo tipo de verdadeira comunidade a nomenclatura família é importante. Fundamentais para a força do vínculo da comunidade é a antítese verdadeira ou imaginada formada no mesmo tecido social, pelas relações não-comunais de concorrência ou conflito, utilidade ou aceitação contratual. Estes, por sua relativa impessoalidade e anonimato, destacam os laços pessoais estreitos da comunidade.

Em resumo, a palavra comunidade reflete uma comunhão, estado ou qualidade das coisas materiais ou de noções abstratas, princípios e valores comuns a diversos indivíduos; ao mesmo tempo, que traz a ideia de concordância, concerto, harmonia de um grupo.

Então, o conceito de comunidade, ultrapassa a concepção social, de conjunto de habitantes de um mesmo Estado ou qualquer grupo social, cujos elementos vivem numa dada área, sob um governo comum e irmanados por um mesmo legado cultural e histórico. E tem vários outros aspectos, conforme o contexto no qual se insere, podendo representar um coletivo de indivíduos que compartilham das mesmas preferências, necessidades, condições, crenças, identidades, recursos, etc.

²¹² FERREIRA, Alvaro. Produção do Espaço, Autogestão, Comunidade e Estado: provocações a partir de Karl Marx. *GEOgraphia*, vol. 21, n. 46, Niterói, Universidade Federal Fluminense, maio/ago. 2019, p. 54; e MARX, Karl. *A guerra civil na França*. São Paulo: Boitempo, 2011.

²¹³ POGREBINSKI, Thamy. *O enigma do político: Marx contra a política moderna*. São Paulo: Boitempo, 2009.

²¹⁴ NISBET, Robert. *The sociological tradition*. 1. ed. London: Heinemann, 1967. p. 48.

Entre os seres humanos, existem diversos tipos de comunidades, relacionadas a fatores genéticos, sociais, geográficos, históricos, religiosos e econômicos, podendo se afirmar que a sociedade, como um todo, é composta por populações que, internamente, possuem suas comunidades das mais diversas ordens, podendo ser citadas como exemplos, as comunidades de cultura (que incluem subculturas, etnias e identidades), geográficas (bairros, vilas, cidades, regiões, etc.), políticas (ideologia política), e de organizações (associações profissionais, empresas, etc.).

Nessa perspectiva, portanto, existem comunidades religiosas, comunidades empresariais, comunidades de trabalhadores, comunidades de estudantes, comunidades de militantes, entre outras, cujos membros comungam de bases, princípios ou valores, que os tornam parte de um mesmo grupo que define o que os une.

Aristóteles, no século IV a.C., já afirmava que “o homem é um animal social”²¹⁵, sendo a união entre os homens natural, pois é um ser naturalmente carente, que necessita de coisas e de outras pessoas para alcançar a plenitude.

Por outro lado, a sociedade é heterogênea, nela vivendo pessoas de condições sociais, raciais e inclinações diversas, o que faz com que certos grupos, diante da identidade de crenças, valores e princípios, se descolem da sociedade plural, e criem suas próprias comunidades, como as citadas acima, existindo atualmente, ainda, as comunidades virtuais (grupos de amigos em redes sociais ou WhatsApp), cujo conceito acrescentou uma nova dimensão aos grupos humanos ligados por suas afinidades e interesses.

Importante ter em mente que, no passado, o conceito de comunidade estava muito mais ligado a agrupamento de indivíduos que conviviam geograficamente próximos, compartilhando práticas e costumes, sendo que a repetição de comportamentos criava padrões, dos quais advinha o perfil geral de seus membros²¹⁶. Entretanto, com a internet e a transformação digital, o conceito de comunidade sofreu certa modificação, abarcando pessoas que não tem necessariamente pontos em comum, bastando uma semelhança de interesses, para criarem um espaço de diálogo e compartilhamento, o que trouxe uma tendência de atrair mais pessoas, desde que se interessassem por questões parecidas. Isso possibilitou o surgimento de comunidades virtuais, que criaram hábitos, linguagens e rotinas, além do contato com pessoas de outras regiões do mundo, aumentando a complexidade das relações.

²¹⁵ARISTÓTELES. *Política, I*, 1252a e 1252b, 13-4.

²¹⁶ FERREIRA, Alvaro. Produção do Espaço, Autogestão, Comunidade e Estado: provocações a partir de Karl Marx. *GEOgraphia*, vol. 21, n. 46, Niterói, Universidade Federal Fluminense, maio/ago. 2019, p. 109-110.

O sentimento de comunidade, entretanto, continua o mesmo, permitindo que os seres humanos, mantendo sua individualidade, a superem, compartilhando afinidades e interesses, e fazendo parte de um grupo (pertencimento). E, por sua vez, o fato de pertencer a uma comunidade, significa compartilhar de uma forma de organização, de gestão, de solução de conflitos e do estabelecimento de regramentos, que facilitam as relações sociais.

Conclui-se, então, que sendo a comunidade um agrupamento de pessoas, onde há união, conexão e proximidade, existe uma relação de confiança, igualdade, respeito, colaboração, envolvimento e comunicação eficaz, que redundam, inclusive, num sistema de resolução de conflitos próprio, que visa a convivência saudável e pacífica.

Não há dúvida, portanto, que a empresa (com exceção da empresa individual) pode se caracterizar como “comunidade empresarial”, pois é um grupo de indivíduos com propósito, identidade e valores comuns; mas, lógico, sem perder de vista a hierarquia e desigualdade que a distinguem das comunidades rurais e ribeirinhas, por exemplo. Conseqüentemente, para vigorar o sentimento de união, respeito e colaboração, têm os dirigentes da empresa como atribuição, além do planejamento, a criação de estratégias de engajamento de seus membros e colaboradores.

Vamos tecer, de forma breve, considerações sobre cada um dos elementos que aproximam a empresa do que se entende, modernamente, como “comunidade” de interesses²¹⁷.

Tanto os diretores, quanto os demais sócios, funcionários e colaboradores são **pessoas** e, como tal, gostam de participar, dar ideias, opiniões, sugestões, articular propostas, sentindo-se útil e ouvido, o que traz a sensação de pertencimento, que pode ocorrer online ou off-line. Esse senso de pertencimento é muito benéfico para a empresa, pois com membros e colaboradores mais cooperativos, engajados nas tarefas e comprometidos uns com os outros, torna-se mais produtiva, rentável e eficiente na sua atividade fim.

Também é claro que toda empresa tem um **propósito**, que inspirou sua criação e mantém sua existência; e então, seus membros e colaboradores têm a responsabilidade de, diuturnamente, torna-lo real, criando um efeito multiplicador, capaz de influenciar outras pessoas e trazer novos investidores, clientes, etc. Cita-se como exemplo de marca que cria o senso de comunidade, por meio de propósito bem identificado, Airbnb, com a frase: “Inspirar pessoas a viver em qualquer lugar do mundo”.

²¹⁷ CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

E o reflexo da percepção desse sentimento de grupo no mercado é direto, como mostra estudo realizado pela agência Ana Couto Branding²¹⁸, que revelou que jovens consumidores estão mais dispostos a comprar um produto ou escolher uma marca que tenha um propósito relevante e aceitam, inclusive, pagar mais por isso.

A empresa tem também uma **identidade**, que a diferencia das demais, individualizando-a como um grupo de pessoas que compartilha desejos, motivações e um propósito de longo prazo. Nesse aspecto, a “comunidade empresarial” se identifica como um grupo de pessoas que trabalha no mesmo espaço físico ou virtual, compartilha da mesma forma de ver o mundo, passa por experiências similares, troca boas práticas, etc.

Há ainda na empresa, **valores** compartilhados, que são princípios fundamentais que definem seu modo de ser e de agir. E é com base nesses valores, que seus membros se orientam na direção do propósito. Ou seja, os valores e princípios são a base do trabalho do dia a dia e ajudam a fortalecer o senso de pertencimento.

Importante mencionar, que no Brasil, de acordo com a Comissão Nacional de Classificação (CONCLA)²¹⁹, que faz parte do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), existem vários tipos de sociedade empresarial: sociedade simples, empresa pública, sociedade limitada, sociedade de economia mista, sociedade anônima aberta, sociedade anônima fechada, sociedade limitada unipessoal, sociedade em nome coletivo, sociedade em comandita simples, sociedade em comandita por ações, sociedade cooperativa, sociedade em conta de participação, sociedade unipessoal de advogados, empresário individual, consórcio de sociedades, grupo de sociedades, estabelecimento, no Brasil, de sociedade estrangeira, estabelecimento, no Brasil, de empresa binacional Argentino-Brasileira, empresa domiciliada no exterior, clube/fundo de investimento, sociedade simples pura, sociedade simples limitada, sociedade simples nome coletivo, sociedade simples comandita simples, empresa binacional, consórcio simples de empregadores, empresa individual de responsabilidade limitada de natureza simples, empresa individual de responsabilidade limitada de natureza empresária, cooperativa de consumo e sociedade de advogados. Entretanto, desses 30 (trinta) tipos, nove são os principais no mercado brasileiro: sociedade simples, sociedade limitada, sociedade limitada unipessoal, sociedade em nome coletivo, sociedade em comandita simples, sociedade em comandita por ações, sociedade anônima, sociedade cooperativa e sociedade em conta de participação.

²¹⁸ Disponível em: <https://www.anacouto.com.br>. Acesso em: 30 mar. 2023.

²¹⁹ Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br>. Acesso em: 30 mar. 2023.

Assim, de acordo com a sua constituição, em muitas sociedades, mas especialmente nas limitadas e em algumas sociedades anônimas, além dos elementos trazidos acima, existe um elemento subjetivo, chamado *affectio societatis*, que é importante não apenas para a criação da sociedade, mas também para sua perenidade.

Affectio societatis, de acordo com Gustavo Ribeiro, “é a intenção, a vontade forte de se associar, de formar a sociedade; é a vontade de união e aceitação de regras comuns; é o elo de colaboração ativa entre os sócios; é a intenção de unir esforços e recursos para obter resultados comuns que, isoladamente, talvez não pudessem ser plenamente obtidos”²²⁰.

Gustavo Ribeiro²²¹ acrescenta, que se trata “de elemento volitivo, do ânimo de alguém em se associar e a permanecer associado a outras pessoas, fundamental para a continuidade do sócio em sociedades consideradas de pessoas (norteadas pela *affectio societatis*), em que as características pessoais dos sócios são determinantes”; motivo pelo qual a quebra da *affectio societatis* leva à dissolução da sociedade.

Fran Martins, igualmente, define *affectio societatis* como sendo “o liame de estarem os sócios juntos para a realização do objetivo social”²²²; e adverte, que apenas se encontra nas sociedades contratuais ou de pessoas, e não nas sociedades institucionais²²³ ou de capitais (o que será útil, na sequência, para comprovar a aplicabilidade da “negociação coletiva dialogal” aos conflitos empresariais), pois “quando uma pessoa entra para uma dessas sociedades pode ignorar quais sejam os outros sócios, não havendo, assim, nenhum elo pessoal a ligá-los”²²⁴, não havendo uma escolha, de comum acordo, dos sócios, visando a realização de um objetivo comum.

E, não se pode perder de vista, ainda, que o termo “comunidades empresariais” passou a ser utilizado, de forma mais ampla, a partir do surgimento do que se chama de “Marketing de

²²⁰ RIBEIRO. Gustavo. *Curso de Direito Comercial – teoria geral da empresa, direito societário, títulos de crédito, falência e recuperação de empresas*. 6 ed. Belo Horizonte: D’Plácido. 2019. p. 356.

²²¹ *Ibid.*, p. 357.

²²² MARTINS. Fran. *Curso de Direito Comercial*. 30. ed. Atualizada por Carlos Henrique Abrão. Rio de Janeiro: Forense, 2006. p. 173.

²²³ Sociedades institucionais são aquelas constituídas por atos institucionais ou estatutários, e não contrato social, sendo exemplos, a sociedade anônima e as sociedades em comandita simples e em comandita por ações. A forma de constituição reflete diretamente no seu modo de dissolução. Para a dissolução das sociedades contratuais não basta a vontade majoritária dos sócios; e a jurisprudência reconhece o direito de os sócios, mesmo minoritários, manterem a sociedade, contra a vontade da maioria. Também são causas específicas de dissolução dessa categoria de sociedades, a morte e a expulsão de sócio. A sua constituição e dissolução são regidas pelo Código Civil de 2002. As sociedades institucionais, por sua vez, que são regidas pela Lei nº 6.404/76, podem ser dissolvidas por vontade da maioria societária e há causas dissolutórias que lhe são exclusivas, como a intervenção e liquidação extrajudicial.

²²⁴ MARTINS, *op. cit.*, p. 173-174.

Comunidade”²²⁵, que foi criado em 2009 e adveio do interesse das empresas no engajamento das pessoas e construção de um conjunto de valores do negócio, para atração de mais pessoas.

A constituição de “comunidades empresariais”, sob esse viés, visa aproximar os colaboradores da empresa, com engajamento, o que reflete diretamente, em atitudes em prol do crescimento do negócio. Em outras palavras, a construção de uma “comunidade corporativa” é capaz de promover um ambiente de integração e colaboração no contexto empresarial, pois como afirma o psicólogo americano Abraham Maslow²²⁶, pertencer é uma necessidade comum a todos os seres humanos, que são seres sociais, para os quais fazer parte de um grupo e interagir é questão de sobrevivência.

Conforme a estratégia apregoada pelo “Marketing de Comunidade”, o funcionamento da empresa depende da instituição da cultura empresarial ou organizacional, que é a soma de atitudes, comportamentos, missão, visão, valores e propósitos da empresa, e está diretamente ligada às pessoas que constituem a empresa internamente. Entretanto, caracteriza-se também como um elemento que pode influenciar a comunicação externa e o relacionamento com os clientes.

Assim, a cultura empresarial representa muito mais que regras ou normas institucionais, e advém dos princípios, crenças e valores dos fundadores e principais líderes da empresa, que tem por objetivo manter seus integrantes unidos como um “time” em torno desses mesmos princípios e valores, inclusive, auxiliando-os na solução dos conflitos internos; o que reflete diretamente no sucesso do negócio.

Diante de tudo o que foi exposto, não há dúvida que as empresas, principalmente as contratuais ou de pessoas, se caracterizam como grupos de indivíduos com propósito, identidade e valores comuns, além do elemento volitivo da *affectio societatis*, o que permite que, na solução de seus conflitos, tanto internos, quanto externos, em determinada medida, seja utilizado o método coletivo dialogal tal como identificado na pesquisa de campo.

²²⁵ Marketing de comunidade ou “community marketing” é uma estratégia que reúne consumidores de um produto ou serviço. O objetivo é aproximá-los da marca, além de incentivar o estreitamento de laços, conhecendo a opinião dos consumidores, para melhorar cada vez mais, os produtos e serviços oferecidos. É uma forma de satisfazer uma necessidade inata humana: o sentimento de pertencimento. Disponível em: <https://educacaintegral.org.br/comunidade>. Acesso em: 04 set. 2023.

²²⁶ MASLOW, Abraham. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), p. 370-396.

10 CENTRO OU CONSELHO DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS NA EMPRESA

Caracterizando-se a empresa como grupo de indivíduos com propósito, identidade e valores comuns, e no sentido ampliado e moderno de comunidade, como “comunidade empresarial”, tendo em paralelo à função econômica, uma função social, não há dúvida que, tanto as pessoas físicas que a compõem, quanto aqueles que com ela se relacionam, devem ser tratados com dignidade e respeito, o que inclui o adequado tratamento dos conflitos que se apresentam.

Observando-se a história, constata-se que o próprio sindicalismo surge de impossibilidade, por parte das organizações, de administrarem internamente os conflitos, que são decorrência natural da atividade empresarial, conforme pontua Francisco Gomes de Matos.²²⁷

Acresce-se a isso que, na maioria dos países, como observa Amauri Mascaro Nascimento²²⁸, o Direito do Trabalho vem como uma “natural reação contra as condições de trabalho” decorrentes da Revolução Industrial, financiada pelos burgueses no Século XVIII, trazendo a necessidade de intervenção do Estado para garantir a preservação de direitos básicos, dentro de uma ideia protecionista ou “concepção heterotutelar”. E isso porque, com a Revolução Industrial, surge a figura do proletariado assalariado (empregado com vínculo empregatício de subordinação) e a sociedade industrial.

No plano político, o Direito do Trabalho vem com a transição do Estado Liberal para o Neoliberal. O primeiro sustentava uma ordem econômica autorreguladora, na qual o capital podia impor livremente suas obrigações sem a interferência do Estado, enquanto uma “mão invisível” controlava a economia e a sociedade; ao passo que o segundo, defendia a interferência do Estado nas questões econômico-sociais, apesar de certas limitações. Assim, no Neoliberalismo, surgem normas que buscam disciplinar as relações do empregador-empregado, impondo alguns limites aos primeiros e privilégios aos últimos, visando equilibrar as diferenças. Como consequência, no âmbito jurídico, aparecem as primeiras tentativas de união dos trabalhadores, que vão desaguar no sindicalismo, não se podendo perder de vista, porém, que, no início, essas formas de organização foram mal recebidas pelo Estado, chegando a ser consideradas crime.

Com a Revolução Francesa, os burgueses trazem a ideia de igualdade jurídica, porém, diante do desequilíbrio gritante nas relações de poder entre empregadores e empregados, na

²²⁷ MATOS, Francisco Gomes de. *Ética na Gestão Empresarial*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017. p. 138.

²²⁸ NASCIMENTO, Amauri Mascaro. *Curso de Direito do Trabalho*. São Paulo: Saraiva. p. 82.

prática, essa igualdade jurídica não se sustenta, o que leva à necessidade de leis capazes de nivelar as desigualdades, protegendo os empregados e limitando os poderes arbitrários dos empregadores, na perspectiva da justiça social.

A partir desse momento, surgem as primeiras leis trabalhistas, que tinham caráter ordinário, com direitos, que apenas foram incluídos nas constituições, posteriormente, quando se percebeu a modificação da sociedade e a importância do reconhecimento dos direitos sociais, no mais alto grau da hierarquia judiciária.

Na sociedade contemporânea, então, todos os Estados, independentemente da organização social, política, econômica e governamental, sejam liberais ou capitalistas, possuem leis trabalhistas, que regulam as relações econômicas derivadas da produção de bens e da prestação de serviços, sendo que houve uma ampliação da sua função restrita de tutelar o trabalhador, adquirindo função bem mais ampla, de coordenar os interesses entre capital e trabalho.

Importante mencionar, que nesta tese, não se tratará, com detalhes, da legislação trabalhista, por fugir de seu objeto, merecendo destaque apenas, o tratamento diferenciado que os conflitos empresariais receberam no Japão, após a II Guerra Mundial, afirmando Amauri Mascaro Nascimento que, numa visão mais liberal, sob influência americana, esse país adotou “concepção autotutelar” do Direito do Trabalho:

que sustenta o retraimento do Estado para que os próprios interlocutores sociais estabeleçam diretamente entre si enlaces jurídicos e formas de composição dos seus conflitos, pressupondo, para o equilíbrio no eixo que une as duas pontas da questão, os empregadores e os trabalhadores, a tutela do mais fraco não através da intervenção do Estado, mas pela valorização dos direitos coletivos do trabalho que implica o reconhecimento da liberdade sindical, o desatrelamento dos sindicatos do Estado (...), a ampliação da negociação coletiva como forma ideal de autocomposição destinada a construir normas jurídicas não estatais, mas criadas pelos próprios particulares e reconhecidas pelo Estado, a arbitragem privada como forma substitutiva ou equivalente à solução jurisdicional dos conflitos trabalhistas e o direito de greve como necessário meio de pressão com o qual devem contar os trabalhadores para que possam reivindicar, nas negociações coletivas, com algum grau de possibilidade de entendimento.²²⁹

Assim, no Japão, os sindicatos ficam dentro das empresas, e a vantagem desse sistema é que qualquer problema pode ser resolvido em negociações no âmbito da empresa, sem interferência de pessoas estranhas na relação empregado/empregador. Também, por isso, e para evitar a ingerência e intervenção da empresa no sindicato, a participação dos empregadores ou

²²⁹ NASCIMENTO, Amauri Mascaro, p. 85, *apud* NINOMIYA, Masato; TANAKA, Aurea Christine. Uma visão sobre o Direito do Trabalho no Japão. *Revistas USP*. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/download/67437/70047/88857>. Acesso em: 06 jun. 2023.

de seus representantes é vedada pelo art. 2º da Lei dos Sindicatos Trabalhistas²³⁰, podendo filiar-se aos sindicatos, os empregados contratados de forma permanente.

O ponto de interesse do assunto, para essa tese, reside no fato de haver naquele país, a valorização da autocomposição, internamente, na empresa, o que permite que, em algumas ocasiões, os diretores executivos sejam escolhidos, exatamente dentre aqueles que participam ativamente dos sindicatos, pelo reconhecimento e respeito que adquirem frente o grupo de trabalhadores, contribuindo para o fortalecimento do equilíbrio de interesses na gestão empresarial. Em outras palavras, por terem uma visão ampla dos problemas da empresa, acabam adquirindo maior capacidade de harmonizar os interesses de empregados e empregadores e, por consequência, de estimular a cooperação no âmbito empresarial, mantendo, em última análise, a competitividade e o emprego. Porém, ao assumirem cargos de diretoria, ou mesmo de chefia, deixam o sindicato, diante da vedação legal.

Merecem menção também, iniciativas semelhantes de outros países, como Estados Unidos e Alemanha. O *grievance* norte-americano, por iniciativa da própria empresa, com a institucionalização da autocomposição interna, permite a integração do trabalhador na empresa, e a participação nos lucros e resultados da atividade empresarial. E, com alguma diferenciação, na Alemanha, admite-se a participação dos trabalhadores na gestão da empresa, com a reserva de um determinado número de cargos de diretoria das sociedades anônimas para representantes eleitos pelos trabalhadores, para que, em relação às deliberações sociais e até mesmo algumas decisões de ordem econômica da vida da empresa, haja uma solução consensuada, discutida e pensada por todos.²³¹

Voltando à estrutura trabalhista japonesa, diante de suas peculiaridades, necessário dizer, que não dispõe ela de órgãos jurisdicionais especializados, diferentemente do que ocorre no Brasil, para solucionar conflitos trabalhistas, que são objeto de apreciação por órgãos administrativos, Comissões Trabalhistas, de nível nacional e regional.

Tais Comissões são integradas por representantes dos empregadores, dos empregados e daqueles que defendem o interesse público, como por exemplo, professores universitários, em igual número; e têm competência para a solução de conflitos individuais e coletivos, e também para analisar casos de práticas trabalhistas injustas²³².

²³⁰ *Rodô Kumiai Hô*, Lei n. 174, de 1949.

²³¹ NINOMIYA, Masato; TANAKA, Aurea Christine. Uma visão sobre o Direito do Trabalho no Japão. *Revistas USP*. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/download/67437/70047/88857>. Acesso em: 06 jun. 2023. p. 86.

²³² *Ibid.*, p. 176.

Há uma forma de solução de conflitos escalonada. Em princípio, empregador e empregado podem resolvê-los conforme as regras estabelecidas internamente na empresa, e que foram negociadas e aprovadas pelas Comissões Trabalhistas. E apenas se não chegarem a uma composição, levam os conflitos para a Comissão Trabalhista respectiva, instaurando-se procedimentos de mediação, negociação e arbitragem, nessa ordem.

Conforme afirmam Masato Ninomiya e Aurea Christine Tanaka:

Esta hierarquia entre os procedimentos decorre por certo da própria natureza destes institutos de solução alternativa de litígios. O mediador é alguém que ouve as partes, ajuda a esclarecer a situação, mas não faz propostas, deixando que as partes promovam seu próprio acordo.

Já o conciliador é uma pessoa que não só ouve as partes, mas dá uma proposta de solução, dentro daquilo que seria mais razoável na situação. As partes podem ou não aceitar, mas o fato é que o conciliador participa mais ativamente no processo e tentativa de resolver a questão controvertida.

E o árbitro ouve também os argumentos de ambos os lados, porém, não-só ele propõe, mas decide o litígio levado ao seu conhecimento, como um juiz, cuja decisão vincula as partes.

Se a solução que foi dada a um determinado caso não foi satisfatória, existe a possibilidade de recurso à Comissão Trabalhista Central para revisão da decisão. Se ainda assim a parte não se contentou com a revisão, pode-se recorrer ao Judiciário, o que é extremamente raro.²³³

Claro que quando analisamos o Direito japonês e seus institutos, assim como ocorre quando se pretende “importar” institutos de qualquer país, devemos agir com parcimônia e atentar para as peculiaridades daquela sociedade.

Teoricamente, o Japão recepcionou o Direito ocidental, a partir da Restauração Meiji, em 1868, entretanto, manteve os valores culturais tradicionais, o que causa uma sensação de existência de diversas contradições.

Em relação à solução de conflitos, como bem pontuam Masato Ninomiya e Aurea Christine Tanaka, diante do confucionismo, do budismo e do xintoísmo, que carregam uma ideia de imutabilidade das regras que comandam a natureza e, por consequência, uma necessidade de aceitação do estado das coisas, há “uma preocupação acentuada com a harmonia, a estabilidade das relações sociais e assim a manutenção da coesão social”²³⁴. Essa concepção organicista da sociedade, na qual o homem surge apenas como um membro que faz parte do todo, se contrapõe à concepção contratualista ocidental.

²³³ *Ibid.*, p. 176.

²³⁴ *Ibid.*, p. 177.

Há, por decorrência, dificuldade de assimilação de direitos individuais, pois o indivíduo é muito mais sujeito de deveres, que de direitos, sendo mais um que deve contribuir para a coletividade.

E é exatamente dessa noção do coletivo que advém o espírito de lealdade do empregado em relação à empresa, e por parte do empregador, a adoção de medidas para a manutenção dos empregos, mesmo quando isso possa refletir na redução dos lucros.

Outra peculiaridade que merece destaque, é o fato das relações humanas serem direcionadas por regras de conduta não escritas, denominadas *on* e *giri*,²³⁵ que refletem o dever da pessoa se conduzir de uma maneira adequada e harmônica em relação a um terceiro²³⁶. E há ainda a questão da hierarquia, muito respeitada na cultura japonesa.

Assim, no Japão, diferentemente do que ocorre no Brasil, exatamente diante dessas regras de conduta ou de comportamento, além do alto custo, a procura pelo Judiciário é baixa, incentivando-se o uso de outros métodos de solução de conflitos, como a conciliação, a mediação e a arbitragem, num comportamento que reflete a necessidade de afastar o processo judicial que, em última análise, faria transparecer a incapacidade de manter a harmonia e a compreensão mútuas nas relações sociais. E esse comportamento faz recordar também a lição de Confúcio sobre o instituto chinês do Shuo Full (“convencimento pelo diálogo”), no sentido de que “despidas de bom senso são as pessoas que não conseguem resolver suas querelas, tendo que recorrer ao Judiciário”.²³⁷

Importante mencionar, que no Brasil, a Lei Áurea (Lei Imperial nº 3.353, de 13 de maio de 1888), assinada pela Princesa Isabel, e que aboliu a escravidão, representa um marco na evolução dos direitos trabalhistas, pois a partir daí, houve um aumento de empregos no setor agrícola, especialmente nas fazendas de café, sem que houvesse a regulação das relações de trabalho, representando, portanto, avanços, mas também, retrocessos nas negociações entre empregado e empregador. E isso fez com que, a partir do início do século XX, começassem a surgir diversas leis relacionadas aos trabalhadores, apesar de ainda não haver, na época, institutos trabalhistas estruturados²³⁸.

²³⁵ BENEDICT, Ruth. *O Crisântemo e a Espada*. 3. ed. São Paulo: Perspectiva S.A., 2002. 273 p.

²³⁶ NODA, Yoshiyuki. *Introduction au droit japonais*. Vol. 19 de Systèmes de droit contemporains. Université de Paris. Institut de droit compare. Paris: Dalloz, 1996, 287 p.

²³⁷ LAGRATA NETO, Caetano. *Direito de Família – A Família Brasileira no Final do Século XX*. São Paulo: Malheiros, 2000. p. 18.

²³⁸ COSTA, Helcio Mendes. Evolução histórica do direito do trabalho, geral e no Brasil. *Jurisway*, [s.l.], ago. 2010. Disponível em: https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=4553. Acesso em: 24 ago. 2023.

Com o fim da Primeira Guerra Mundial e a promulgação do Tratado de Versalhes, houve a criação da Organização Internacional do Trabalho – OIT, que tendo por objetivo a promoção da justiça social, estabeleceu algumas normas de proteção aos trabalhadores, que deveriam ser observadas pelos países signatários, surgindo, então, no Brasil, em 1923, o Conselho Nacional do Trabalho, para fiscalizar e assegurar o cumprimento de referidas normas.

Mas a primeira Constituição a tratar de direitos trabalhistas apenas vem no governo de Getúlio Vargas que, em 1934, convoca uma assembleia constituinte e a promulga, tendo como inspiração a Constituição de Weimar. Essa Constituição passou a garantir isonomia de salários, salário mínimo, jornada de oito horas, liberdade sindical, proteção de mulheres e menores de idade, repouso semanal e férias remuneradas, merecendo destaque, seu artigo 122, que instituiu a Justiça do Trabalho, com o objetivo de resolver os conflitos entre empregados e empregadores, devendo-se salientar, entretanto, que ainda não se tratava de ramo do Poder Judiciário, apenas vindo a integrá-lo na Constituição de 1946.²³⁹

Nessa fase, ainda houve a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, pelo Decreto nº 19.443, de 26 de novembro de 1930, e a normatização da estrutura sindical única, com o Decreto nº 19.770, de 19 de março de 1931. E em 1932, instituiu-se o sistema judicial para a resolução dos conflitos trabalhistas, exercido pelas Comissões Mistas de Conciliação e pelas Juntas de Conciliação e Julgamento, e que era destinado a empregados que pertenciam oficialmente a sindicatos da respectiva categoria, sendo toda a estrutura, vinculada ao Ministério do Trabalho.

O grande marco histórico, porém, em relação aos direitos trabalhistas no Brasil, é sem dúvida nenhuma, o advento da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, em 1º de maio de 1943, que reuniu toda a legislação trabalhista existente, ainda no governo de Getúlio Vargas; sendo que apenas em 1946, como já dito, foi instituída a Justiça do Trabalho, integrada ao Poder Judiciário, que trouxe modelo “justrabalista”, que se manteve até a Constituição Federal de 1988.²⁴⁰

A Constituição Federal de 1967, ainda trouxe alguns avanços, como a valorização do trabalho como condição da dignidade humana, a previsão do Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS), a contribuição sindical, dentre outros, mas foi a Constituição Federal de 1988, que transportou o Direito do Trabalho para a fase democrática, com forte

²³⁹ NINOMIYA; TANAKA, *op. cit.*, passim.

²⁴⁰ COSTA, *op. cit.*, passim.

influência capitalista, permitindo que conflitos individuais e coletivos decorrentes de contratos de trabalho pudessem ser solucionados por órgão administrativo integrado por representantes de empregados e empregadores, ampliando a competência e permitindo, assim, a solução de muitos problemas.²⁴¹

Em resumo, o que se percebe pelo histórico dos direitos trabalhistas no Brasil é que fator determinante para a criação da Justiça do Trabalho em nosso país, foi a grande necessidade do Estado intervir nas relações entre empregados e empregadores, advindo, em paralelo, a necessidade de organizar e instituir legislação afeta à matéria, normatizando, inclusive, a forma de solução dos conflitos daqueles que tenham seu direito violado, seja dentro da empresa, seja fora dela, instituindo sistema judicial (estatal) para tanto.

Assim, conforme afirma Rodrigo Chagas Soares²⁴², apenas com a promulgação da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (“Lei Anticorrupção”), que dispõe sobre a responsabilização administrativa civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional e estrangeira, é que algumas empresas passaram a adotar, de forma mais recorrente, canais de comunicação internos, com o objetivo de solucionar conflitos e resolver problemas, na tentativa de elidir ou mitigar a imputação de responsabilidade civil ou criminal.

Posteriormente, complementa o mesmo autor²⁴³, o Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015, que regulamentou a lei, estabelecendo regras para o Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS) e o Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP), apesar de tratar mais especificamente de proibição de contratar com a Administração Pública, passou a constituir incentivo para a implementação interna de “Sistema de Solução de Conflitos”, apto a gerar consequências na concepção ética de empresas com capital aberto em bolsa de valores.

E, ainda:

... no dia 21 de novembro de 2018 foi promulgado o Decreto nº 9.571 (BRASIL, [2018]), que estabelece as Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos, que torna como eixos orientadores de referidas diretrizes a responsabilidade das empresas com respeito aos direitos humanos e o acesso aos mecanismos de reparação e remediação para aqueles que tenham seus direitos afetados. O referido Decreto fornece elementos gerais e abstratos,

²⁴¹ COSTA, *op. cit.*, passim.

²⁴² SOARES, Rodrigo Chagas. *Gestão de Conflitos entre Empregados – um estudo dos procedimentos empresariais de solução de conflitos interpessoais no interior das empresas*. São Paulo: Mizuno, 2022. p. 113-114.

²⁴³ *Ibid.*, p. 114.

determinando ser responsabilidade do Estado a proteção dos direitos humanos por meio de implementação de políticas, normas e incentivos à conduta empresarial, por meio de estímulo ao estabelecimento de canais de denúncia para os colaboradores, os fornecedores e a comunidade.

Infere-se que o Decreto do fim do ano de 2018 passou a adotar e reconhecer expressamente a importância dos canais de denúncia, mas não há efetivamente um procedimento legislativo que estabeleça a forma de atuação de referidos canais de denúncia, apenas exigindo a sua disponibilização no interior de empresas.²⁴⁴

A partir da legislação citada, portanto, passou-se a reconhecer expressamente a importância das empresas organizarem canais de denúncia, entretanto, não foi delineado procedimento específico a ser adotado ou a forma de atuação dos referidos canais, apenas sendo exigida sua disponibilização no interior da empresa. E, não se pode olvidar que, anteriormente, algumas empresas já utilizavam as chamadas Comissões de Conciliação Prévia, para lidar com os conflitos que estavam na iminência do processo judicial, sendo sua legalidade analisada, em 2018, pelo Supremo Tribunal Federal²⁴⁵, no julgamento das ADIs. 2.139, 2.160 e 2.237, que afastou o entendimento de violação ao princípio do acesso à justiça:

No voto do ministro Cezar Peluso houve o entendimento de que o Supremo Tribunal Federal estava na contramão da história, reportando-se a outros países que impõem a obrigatoriedade da utilização de vias alternativas para a solução dos conflitos antes do ajuizamento de uma Reclamação Trabalhista. Sustentando a viabilidade da Comissão de Conciliação Prévia, o ministro fundamentou seu voto no sentido de que a tentativa de solução prévia do conflito de forma pacífica tem como vantagem a ausência de imposição autoritária de uma decisão, defendendo as soluções consensuais, que são as melhores formas do ponto de vista social.

Eis que no dia 1º de agosto de 2018 o Supremo Tribunal Federal julgou as ações parcialmente procedentes para dar interpretação conforme a Constituição ao art. 625-D, §1º a §4º da Consolidação das Leis do Trabalho, reconhecendo a Comissão como meio legítimo, mas não obrigatório, para a solução de conflitos, mantendo íntegro o acesso do trabalhador à Justiça para distribuir diretamente sua Reclamação Trabalhista sem submeter à tentativa de conciliação.²⁴⁶

²⁴⁴ *Ibid.*, p. 114.

²⁴⁵ BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade 2.139 Distrito Federal. Ação Direta de Inconstitucionalidade. §§1º a 4º do art. 625-D da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, acrescido pela Lei n. 9.958, de 12.1.2000. Comissão de Conciliação Prévia – CCP. Suposta obrigatoriedade de antecedente submissão do pleito trabalhista à comissão para posterior ajuizamento de reclamação trabalhista. Interpretação pela qual se permite a submissão facultativamente. Garantia do acesso à justiça. Inc. XXXV do art. 5º da Constituição da República. Ação julgada parcialmente procedente para dar interpretação conforme a Constituição aos §§1º a 4º do art. 652-D da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT. Recorrente: Partido Comunista do Brasil – PC do B, Partido Socialista Brasileiro – PSB, Partido dos Trabalhadores – PT e Partido Democrático Trabalhista – PDT. Recorrido: Presidente da República, Congresso Nacional. Relator: Min. Carmen Lúcia, 01 agosto 2018. Disponível em: <https://redir.stf.jus.br/paginadorpub/paginador.jsp?docTP=TP&docID=749177939>. Acesso em: 25 ago. 2023.

²⁴⁶ SOARES, *op. cit.*, p. 115.

Nota-se, assim, que há uma aparente lacuna e até omissão doutrinária, no que diz respeito ao tema da solução de conflitos empregado-empregado no Brasil, o que talvez ocorra pela ausência de apropriação da matéria por uma determinada área, seja ela jurídica, de gestão de pessoas, administrativa ou da psicologia.²⁴⁷

Em resumo, apesar de todas as características apontadas, que sem dúvida nenhuma, demonstram que a sociedade brasileira é muito diferente da japonesa; mas tendo como pano de fundo a função social da empresa, pode-se pensar na organização de espaços internos, com atribuição semelhante às comissões trabalhistas japonesas, dedicados exclusivamente à solução dos conflitos, numa espécie de sistema multiportas, como já mencionado no início desse trabalho.

Não se pode perder de vista, por outro lado, que, atualmente, a maioria das empresas já conta com departamentos ou áreas de *compliance*, ouvidoria, recursos humanos, *ombudsman*, entre outros, que visam cuidar da gestão empresarial e manter a harmonia, contando, para tanto, com profissionais habilitados para tratar, não somente da produtividade, mas também dos relacionamentos interpessoais.

Entretanto, alguns estudiosos, como Samantha Mendes Longo²⁴⁸, defendem, à semelhança do que existe no Japão, a criação de um “espaço, área ou centro especificamente destinado à solução consensual de conflitos”, afirmando se tratar de “uma excelente medida para obter um ambiente saudável e produtivo”.

Seguindo esse entendimento, e por sugestão da autora acima citada, na II Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios, do Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal, em parceria com a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, realizada em 26 e 27 de agosto de 2021, foi aprovado o seguinte enunciado²⁴⁹:

ENUNCIADO 162 – Contribuí para a função social a empresa que conta em sua estrutura organizacional com uma área dedicada a prevenir e solucionar conflitos.
JUSTIFICATIVA

²⁴⁷ SOARES, *op. cit.*, p. 32.

²⁴⁸ LONGO, Samantha Mendes. *Direito empresarial e cidadania: a responsabilidade da empresa na pacificação dos conflitos*. Porto Alegre: Paixão, 2023. p. 120.

²⁴⁹ Os enunciados da II Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios, do Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal, em parceria com a Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados, realizada em 26 e 27 de agosto de 2021, podem ser acessados em: <https://www.ajufe.org.br/imprensa/noticias/16275-enunciados-aprovados-na-ii-jornada-de-prevencao-e-solucao-extrajudicial-de-litigios>. Acesso em: 08 jun. 2023.

As empresas devem ser estimuladas a criar centros de prevenção e solução de conflitos em suas estruturas organizacionais de forma a incentivar seus empregados, gestores, colaboradores, supervisores, e prestadores de serviços a resolverem seus conflitos internamente, evitando o ajuizamento de demandas judiciais, contribuindo para o necessário projeto de desjudicialização e pacificação social. Tal criação é medida que se coaduna com as noções de ética, compliance, governança corporativa e responsabilidade social.

Esse “centro” ou departamento da empresa, seria responsável, principalmente, pela prevenção, e solução de conflitos internos (entre diretores, chefias e funcionários e entre membros de cada uma dessas classes), mas poderia abranger também, a solução de alguns conflitos externos (apesar de não ser esse seu foco), como aqueles entre empresa e consumidores, e entre funcionários da empresa e parceiros comerciais, colaboradores, fornecedores, ou qualquer outro que mantenha relação profissional com a empresa.

Essa área específica da empresa pode ser estruturada de forma similar aos Centros Judiciários de Solução Consensual de Conflitos (CEJUSCs), que existem atualmente como unidades judiciárias previstas no Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/2015²⁵⁰) e na Lei de Mediação (Lei nº 13.140/2015²⁵¹), e que foram criadas pela Resolução CNJ nº 125/2010²⁵², funcionando como verdadeiro “tribunal multiportas”, ao ofertar ao jurisdicionado diversos métodos de solução de conflitos (“portas”), além da solução adjudicada, como a negociação, a conciliação, a mediação e a arbitragem.

No sistema multiportas, idealizado por Frank Sander²⁵³, nos Estados Unidos, o Judiciário funciona como um verdadeiro centro de resolução de disputas, com vários e diversos procedimentos, que são oferecidos aos jurisdicionados, cada qual com suas vantagens e desvantagens, que devem ser levadas em consideração, no momento da triagem, cabendo ao servidor ou técnico responsável por ela, indicar qual deles é o mais adequado, conforme o tipo de conflito, as características dos conflitantes e os procedimentos disponíveis. Assim, o sistema judicial de uma única “porta” (decisão

²⁵⁰ Art. 165. Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição.

²⁵¹ Art. 24. Os tribunais criarão centros judiciários de solução consensual de conflitos, responsáveis pela realização de sessões e audiências de conciliação e mediação, préprocessuais e processuais, e pelo desenvolvimento de programas destinados a auxiliar, orientar e estimular a autocomposição.

²⁵² Para atender aos Juízos, Juizados ou Varas com competência nas áreas cível, fazendária, previdenciária, de família ou dos Juizados Especiais Cíveis, Criminais e Fazendários, os Tribunais deverão criar os Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania (“Centros”), unidades do Poder Judiciário, preferencialmente, responsáveis pela realização das sessões e audiências de conciliação e mediação que estejam a cargo de conciliadores e mediadores, bem como pelo atendimento e orientação ao cidadão.

²⁵³ SANDER, Frank E.A. *Varieties of dispute processing*. In: LEVIN, L.A.; RUSSEL, W. R. (Edit.). *The pound conference: perspectives on justice in the future*. Saint Paul: West Publishing Co., 1979; e *The Multi-Door Courthouse: Settling Disputes in the Year 2000*. HeinOnline: 3 Barrister 18, 1976.

judicial) é substituído pelo de várias “portas”, que são representadas pelos métodos de solução de conflitos (negociação, conciliação, mediação, avaliação neutra de terceiro, arbitragem, dentre outros). E o juiz assume papel de gerente ou gestor, pois além da função jurisdicional que lhe é inerente, atua como gestor de processos de resolução de conflitos, fiscalizando o trabalho dos técnicos ou servidores responsáveis pela triagem e dos terceiros facilitadores.

No sistema americano, a partir da indicação do método adequado pelo técnico, a pessoa deve se sujeitar a ele, não podendo optar por nenhum outro, nem pela propositura da ação em juízo, o que não ocorre no Brasil, diante do princípio da inafastabilidade do acesso ao Judiciário (art. 5º, inciso XXXV, da Constituição Federal²⁵⁴).

Assim, também dentro da empresa, pode se pensar na instalação de um “centro” nessa perspectiva de sistema multiportas, com pessoas treinadas para receber os conflitos e trabalhar com os métodos de resolução que mais se adequam ao conflito empresarial, dentre os quais, a “negociação coletiva dialogal”, diante de sua identidade com a cultura brasileira.

E já existem experiências bem-sucedidas, nesse sentido, podendo ser citadas como exemplos as câmaras internas de algumas universidades públicas, como as da Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP (Câmara de Mediação e Ações Colaborativas), da Universidade de São Paulo - USP (Câmara Negocial, no campo sindical) e da Universidade Federal de São Paulo - UNIFESP (Câmara de Mediação)²⁵⁵, mencionadas em tópico anterior, que apesar de ainda não terem essa perspectiva de sistema multiportas, trabalhando apenas com determinados métodos de solução de conflitos, solucionam conflitos internos e externos, como aqueles afetos ao ambiente do campus, e decorrentes das relações com órgãos detentores de atribuições administrativas de gestão pública.

Também nos hospitais, tem havido tentativas de implantação de câmaras internas de mediação, como aquela proposta pela pesquisadora, nos idos de 2014, ao Instituto Brasileiro de Direito dos Profissionais e Instituições de Saúde - IBDPIS²⁵⁶, e se tem

²⁵⁴ Art. 5º Todos são iguais perante a lei, sem distinção de qualquer natureza, garantindo-se aos brasileiros e aos estrangeiros residentes no País a inviolabilidade do direito à vida, à liberdade, à igualdade, à segurança e à propriedade, nos seguintes termos:

XXXV – a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário lesão ou ameaça a direito.

²⁵⁵ Cf. BOIN, Carla; RABINOVICI, Andrea; ZAPPAROLLI, Célia Regina. *Mediação e Práticas Restaurativas nas Universidades: experiências e inspirações*. Diadema: V&V Editora, 2022. Disponível em: <https://repositorio.unifesp.br/xmlui/handle/11600/63919>. Acesso em: 07 jun. 2023.

²⁵⁶ Disponível em: <http://www.ibdpis.com.br/Artigos/>. Acesso em: 08 jun. 2023.

trabalhado com a negociação, e outros métodos de solução de conflitos, como instrumentos de administração e gestão de conflitos internos. Nesse sentido, merece destaque, proposta apresentada por Valcerli Germano Gaick²⁵⁷, que em sua dissertação de Mestrado Profissional em Gestão Pública, partindo de estudo de caso no Hospital Universitário Cassiano Antonio Moraes – HUCAM, apresentou de forma detalhada os fatores relacionados a objetivos, estrutura, comunicação e relacionamentos interpessoais, como elementos geradores de conflitos, concluindo ser necessária:

uma atenção especial da chefia do setor administrativo operacional do Hucam, em acordo com a Pró-reitoria de Gestão de Pessoas no sentido de buscar meios (cursos, palestras, oficinas, dinâmicas de grupos, entre outros) a fim de auxiliar no conhecimento do próprio setor e dos servidores com os quais convivem.

Na Administração Pública, e em algumas câmaras privadas de métodos consensuais de solução de conflitos, ainda podem ser citados os comitês criados para prevenir e solucionar conflitos no decorrer da execução de determinados contratos, sejam públicos ou privados (*dispute boards*), que de acordo com o Enunciado 49 da I Jornada de Prevenção e Solução Extrajudicial de Litígios, realizada pelo Centro de Estudos Judiciários do Conselho da Justiça Federal, em 22 e 23 de agosto de 2016²⁵⁸, também se caracterizam como método de solução consensual de conflito. E existem três modalidades de *dispute boards*: 1) de mero aconselhamento, que assiste as partes nas negociações; 2) de cunho decisório, que profere decisões que devem ser respeitadas e implementadas pelas partes; e 3) de atuação combinada, que tanto emite recomendações não vinculantes, quanto profere decisões, que vinculam.

Não há dúvida, portanto, que a criação desse “centro” na estrutura organizacional da empresa, que permite o trabalho, no âmbito interno, com diversos métodos de resolução de conflitos, pode auxiliar na desjudicialização e redundar em muitos benefícios para ela, que terá menos despesa com a contratação de advogados, custas e despesas processuais, estruturação de departamento jurídico, além de melhorar sua

²⁵⁷ GAICK, Valcerli Germano. *Conflitos organizacionais*: estudo de caso no Hospital Universitário Cassiano Antonio Moraes – HUCAM. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas – CCJE. Universidade Federal do Espírito Santo. Espírito Santo, p. 115, 2015. Disponível em: <https://repositorio.ufes.br/handle/10/1564>. Acesso em: 08 jun. 2023.

²⁵⁸ ENUNCIADO 49 – Os Comitês de Resolução de Disputas (*Dispute Boards*) são método de solução consensual de conflito, na forma prevista no § 3º do art. 3º do Código de Processo Civil Brasileiro. Disponível em: <https://cbar.org.br/site/wp-content/uploads/2021/11/enunciados-i-jornada.pdf>. Acesso em: 08 jun. 2023.

imagem no mercado, atraindo novos clientes e colaboradores, face o adequado tratamento dos conflitos, mantendo os relacionamentos já existentes.

Em resumo, tais espaços contribuem para que a empresa atenda a sua função social, e contribua para a pacificação social, como um todo, exercendo o que pode se chamar de “cidadania empresarial”, conforme afirma Samantha Mendes Longo²⁵⁹:

A criação deste centro ou área é uma medida a ser implementada pela empresa que exerce a **cidadania empresarial**, que valoriza e empodera o ser humano, que busca melhorar o ambiente de trabalho, que contribui para a pacificação social e que só trará benefícios e vantagens a todos: aos empregados e funcionários, aos líderes, aos colaboradores e parceiros comerciais, à própria atividade empresarial, à coletividade em que a empresa está inserida.

Os ganhos são sociais e financeiros, pois a iniciativa, quando adotada, poderá resultar em menos gastos com demandas jurídicas, sejam elas de natureza trabalhista, de consumidores insatisfeitos ou de fornecedores e parceiros comerciais...

A empresa cidadã é mais ética, mais humana, mais consciente de sua função enquanto agente econômico e, também, agente social. Ela enxerga seus funcionários não como um custo a ser gerenciado e sim como seres humanos que têm ambições, temores, ideias, opiniões e querem sentir que têm valor, investindo em muito mais do que uma boa remuneração e um adequado local de trabalho.

Além disso, ela se preocupa com a diversidade da equipe e relacionamento com a comunidade, adota boas práticas ESG e de governança corporativa, está atenta à satisfação dos seus consumidores e às relações com seus fornecedores e parceiros comerciais.

A empresa com responsabilidade social tem o foco no ser humano e no ambiente no qual a atividade empresarial é exercida. (grifo meu).

Já foi dito, que o conflito é inerente ao ser humano e que, dependendo da forma de enfrentamento, situações de aversão ao conflito, podem ser substituídas, por crescimento e fator de evolução, tanto para os conflitantes, quanto para a sociedade.

E na empresa, não é diferente, sendo fundamental para que haja com responsabilidade social, diante de sua função social, que é paralela à função econômica, que invista na solução dos conflitos, tanto externos, quanto internos, permitindo e incentivando, entre seus membros, o trabalho com os diversos métodos de resolução de conflitos, como a arbitragem, a mediação, a conciliação e a negociação, numa espécie de sistema multiportas.

²⁵⁹ LONGO, Samantha Mendes. *Direito empresarial e cidadania: a responsabilidade da empresa na pacificação dos conflitos*. Porto Alegre: Paixão, 2023. p. 121-122 e 135.

11 A “NEGOCIAÇÃO” NA EMPRESA

A partir da caracterização da empresa como grupo de pessoas com valores, crenças, princípios, missão, interesses e propósitos comuns, pode-se pensar que, em certa medida, assim como nas comunidades rurais e ribeirinhas, apesar da hierarquia e da desigualdade, no que diz respeito à solução de conflitos internos, principalmente, também é aconselhável que prevaleça o diálogo, com a participação dos mais diversos atores da empresa. E essa possibilidade de solução de conflitos pelo diálogo, restou bem demonstrada, quando analisada a comunidade universitária.

Assim, descendo à resolução de conflitos empresariais, mais especificamente, em princípio, deve-se apontar que face a dinâmica da vida empresarial e, a própria forma de relação interna e externa, tratam-se de grupos diversos, conforme a forma de constituição e o tipo de empresa, além do que, suas regras passam por constante mutação, diante do tempo, da alteração dos sócios e colaboradores, da influência externa (principalmente estatal e de mercado) e alterações no comportamento dos próprios membros nas inter-relações pessoais.

Outro ponto a ser destacado, é que da mesma forma que nas comunidades rurais e ribeirinhas, desde que bem treinadas, podem existir lideranças (diretores e superiores hierárquicos de cada setor ou departamento) que, ao invés de simplesmente imporem suas decisões, buscando o engajamento e a cooperação, podem atuar no convencimento do melhor para o grupo, trabalhando com o todo e não apenas com cada conflito apresentado, e tendo como objetivo final a convivência harmônica, a produtividade e o sucesso do negócio. O líder passa a ser, assim, uma pessoa a serviço do negócio, que une e organiza seus integrantes, por meio de reuniões periódicas, oitiva de sugestões e ideias, incentivo ao compartilhamento de boas práticas, suprimento de necessidades, premiação de trabalhos e projetos; e que, portanto, deve agir de forma colaborativa e nunca autoritária. A sua autoridade e legitimidade emanam do poder que é inerente ao cargo, mas também, do respeito, prestígio e carisma que detém perante a sociedade, e tende a se manter enquanto houver esse respeito, sendo que, a depender da política interna da empresa, poderá vir a ser substituído quando a autoridade acabar.

O líder é assim, um coletor de ideias, projetos, boas práticas, mas também de angústias e necessidades, e que, a partir da organização do todo, mantém a harmonia, a cooperação, o engajamento, o senso de pertencimento e a unidade, em prol do propósito da empresa.

É então, segundo Ana Cristina Monteiro de Andrade e Silva²⁶⁰, além de agente condutor, um “ícone de comportamento e desempenho para as pessoas. Por isso, importa que seja ético em sua postura pessoal e profissional para que desperte confiança em seus liderados”.

A liderança, segundo James Hunter²⁶¹, “é a habilidade de influenciar as pessoas para trabalharem entusiasticamente visando alcançar os objetivos identificados como sendo para o bem comum”.

O exercício de autoridade, portanto, apesar da hierarquia empresarial, parte também dessa capacidade de convencimento dos líderes junto ao grupo, contando com a participação de todos os seus integrantes, que estão conectados, tendo objetivo comum de convivência harmônica e pacífica, para realização do propósito, da missão e dos valores da empresa.

Essa estrutura de autoridade, da qual decorre uma convivência pautada no diálogo, no respeito, na confiança e numa comunicação eficaz, interfere diretamente na forma de solução de conflitos, mostrando-se adequada, portanto, a aplicação, na empresa, da “negociação”, tratada genericamente, como já explicitado acima, e conseqüentemente, do método delineado como “negociação coletiva dialogal”, além de outros métodos consensuais de solução de conflitos.

E isso porque, a própria forma de constituição da empresa, demonstra que não é salutar haver um líder despótico, que exerce o poder e impõe sua decisão, muitas vezes, através de coerção e sanção, sendo recomendável haver lideranças que se constroem com base no prestígio, carisma e respeito do grupo, cuja função, em conflitos dos mais variados, que envolvem sócios, diretores, funcionários e colaboradores, é persuadir os envolvidos e os integrantes de seu departamento ou diretoria, através do diálogo com a participação de todos, que sua orientação é a melhor para o grupo e para o sucesso do negócio, evitando a discórdia, que pode interferir no rendimento no trabalho e, em linhas gerais, na produtividade da empresa.

A mera imposição da decisão do líder, por meio de constrangimento ou sanção, ao invés de contribuir para o sucesso da empresa, gera revolta, ressentimento e desentendimento, tráfegando em caminho oposto, e podendo levar até à falência.

Nesse ponto, bem pondera Ana Cristina Monteiro de Andrade e Silva²⁶²:

A liderança deve ser exercida com autoridade e não com poder. Enquanto poder é a faculdade de forçar ou coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição

²⁶⁰ SILVA, Ana Cristina Monteiro de Andrade. *Gestão de pessoas no setor público: uma experiência do poder judiciário*. 1. ed. Curitiba: Alteridade Editora, 2020. p. 60.

²⁶¹ HUNTER, James. *O Monge e o Executivo uma história sobre liderança*. Tradução: Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004. p. 28.

²⁶² SILVA, *op. cit.*, p. 56-71.

ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer, autoridade é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa de sua influência.

Então, como as empresas se caracterizam como “comunidades de interesses” destacadas, de uma certa forma, da sociedade em geral, caso não haja, por parte das lideranças, a criação de um ambiente de engajamento, e o poder de convencimento, seus membros passam a se revoltar e, até, a tomar suas próprias medidas, que podem ser agressivas, tornando a convivência impossível. Por isso, da mesma forma que ocorre nas comunidades analisadas anteriormente, prevalece o entendimento de que os líderes devem estar a serviço, não só da empresa, mas também do grupo de pessoas que a integra, que é em si mesmo, o verdadeiro lugar de autoridade, não hesitando em tomar as medidas necessárias, contribuindo para o afastamento e a substituição do líder, caso não atenda mais ao objetivo de convivência harmônica em prol do sucesso do negócio.

Desta forma, conclui-se que, nada obstante a “comunidade empresarial” difira muito, na forma de organização, das comunidades estudadas (com exceção, da comunidade universitária, que tem natureza empresarial), com estrutura hierárquica rígida; guardadas as devidas proporções, assim como ocorre naquelas, o exercício da autoridade apenas se mantém se houver diálogo e respeito, podendo toda a sociedade contribuir para essa manutenção ou para o afastamento do líder. E, portanto, pode-se afirmar, que o método trazido acima, denominado de método coletivo dialogal, também se mostra adequado para a solução dos conflitos empresais, sem afastamento de outros, já utilizados, como a negociação, a mediação, o *dispute boards*, etc.

CONCLUSÃO

A pesquisa concluiu haver técnicas ou formas de resolver conflitos, típicas de comunidades fechadas (universitárias do estado de São Paulo), minoritárias e, muitas vezes, marginalizadas (rurais do estado de Roraima e ribeirinhas do estado de Rondônia), que muito se assemelham àquela delineada pela pesquisadora quando da apresentação da dissertação de Mestrado, denominada genericamente de “negociação coletiva dialogal”, se aproximando, portanto, da negociação, mas não se equiparando, nem a ela, nem a qualquer outro método, institucionalizado ou definido nas leis brasileiras, apresentando procedimento e técnicas que lhe são característicos.

Dessa conclusão se depreende que não podemos considerar que apenas o Judiciário, através dos juízes e outros auxiliares (como conciliadores e mediadores), oferece “justiça”, ao disponibilizar métodos de solução de conflitos tradicionais, como a sentença e a conciliação, e mais recentemente, a mediação, existindo, para cada tipo de conflito, um método adequado de solução, que deve respeitar as características do próprio conflito e das pessoas nele envolvidas, com suas identidades étnicas, culturais e econômicas, numa perspectiva de sistema multiportas.

As formas de solução de conflitos, típicas das comunidades analisadas, portanto, por serem decorrentes de sua cultura e, conseqüentemente, da diversidade social, merecem semelhante reconhecimento, podendo agregar valor e efetividade àquelas legalmente previstas, complementando-as, com reflexos, inclusive, no funcionamento das empresas.

A existência do método coletivo dialogal, típico das comunidades que aqui habitam e que foram objeto de estudo, leva à constatação no sentido de que, se for reconhecido e incentivado, contribuirá sobremaneira, para o acesso à “justiça” e para o sistema de resolução de conflitos empresariais, tornando efetivos o direito ao desenvolvimento, e aquele a ele ligado intrinsecamente, o direito à dignidade humana, ambos previstos constitucionalmente; tendo em vista que permitirá atrair investimentos ao país e gerar economia aos cofres públicos, diante do afastamento da litigiosidade excessiva, além de atender ao bem-estar do cidadão.

Mas, sem perder de vista, que diante de características, que lhe são próprias, a aplicação se restringe a alguns universos.

No que diz respeito às empresas, por exemplo, necessário identificar o tipo de conflito apresentado, não cabendo sua aplicação a todos, mas principalmente a conflitos

internos, entre sócios, diretores, empregados, colaboradores e, também, a alguns conflitos externos, como aqueles decorrentes de relação de consumo, de relação com fornecedores, recuperação judicial, dissolução de sociedade, dentre outros.

Merece destaque o fato de que, nas comunidades rurais e ribeirinhas, e também nas universitárias, em certa medida, existem lideranças que atuam no convencimento do melhor para o grupo, trabalhando com o todo e não apenas com cada conflito apresentado, e tendo como objetivo final a convivência harmônica. O objetivo do líder ultrapassa a mera imposição de sua decisão, tendo uma atuação em prol do grupo, unindo e organizando seus integrantes, por meio de reuniões periódicas, suprimento de necessidades, apresentação de trabalhos e projetos, num ambiente colaborativo, que visa o bem comum.

Por consequência, nas comunidades rurais e ribeirinhas, o poder emana do respeito e prestígio que o líder detém na comunidade, e a autoridade e legitimidade apenas se mantêm enquanto houver esse respeito, sendo substituído, de forma fluida, quando a autoridade acaba.

Entretanto, na empresa, assim como na universidade, não obstante haja hierarquia e cargos, cujos titulares são nomeados, e impõem suas decisões, na maioria das vezes, não admitindo qualquer questionamento ou participação dos empregados e colaboradores, também existem lideranças internas, em departamentos e diretorias, que se bem orientadas, podem resolver conflitos pelo diálogo e de forma colaborativa, buscando o engajamento e a cooperação, e atuando no convencimento do melhor para o grupo, o que é capaz de motivar os empregados e aumentar seu rendimento, tendo como objetivo final a convivência harmônica, a produtividade e o sucesso do negócio.

O exercício de autoridade, portanto, apesar da hierarquia empresarial, também se sustenta nessa capacidade de convencimento dos líderes junto ao grupo, contando com a participação de todos os seus integrantes, que estão conectados, com objetivo comum, de convivência harmônica e pacífica, para realização do propósito, da missão e dos valores da empresa. E, aqui, outro ponto merece diferenciação, pois apesar do superior hierárquico não ser afastado simplesmente por perder a autoridade e legitimidade perante o grupo que coordena, este pode concorrer para sua substituição, se passar a não reconhecer mais a liderança.

Nesse diapasão, importante ter em mente, que o conceito de comunidade, além da concepção social, tem vários outros aspectos, conforme o contexto no qual se insere, podendo representar um coletivo de indivíduos que compartilham das mesmas preferências, necessidades, condições, crenças, identidades, recursos, etc., podendo-se afirmar, portanto, que a sociedade, como um todo, é composta por populações que, internamente, possuem suas comunidades das mais diversas ordens, citando-se como exemplo, as comunidades de cultura

(que incluem subculturas, etnias e identidades), geográficas (bairros, vilas, cidades, regiões, etc.), políticas (ideologia política), e de organizações (associações profissionais, empresas, etc.), cujos membros comungam de bases, princípios ou valores, que os tornam parte de um mesmo grupo que define o que os une.

Não há dúvida, portanto, que a empresa (com exceção da empresa individual) se caracteriza como “comunidade empresarial”, na conceituação moderna e ampla de grupo de pessoas que compartilham algo em comum, pois é um grupo de indivíduos com propósito, identidade e valores comuns; mas, lógico, sem perder de vista que, nela, há uma hierarquia rígida, com muita desigualdade, diferentemente do que ocorre nas comunidades rurais e ribeirinhas, sendo que, para vigorar esse sentimento de união, respeito e colaboração, têm os dirigentes da empresa como atribuição, além do planejamento, a criação de estratégias de engajamento de seus membros e colaboradores, cabendo, ainda, ao gestor, administrar os conflitos, sabendo identifica-los, a fim de que seja capaz de escolher a forma mais adequada de tratamento.

A possibilidade de aplicação do método coletivo dialogal, e de outros que lhe são semelhantes, às empresas, se depreende, assim, do fato de se caracterizarem, principalmente as contratuais ou de pessoas (com exceção da empresa individual), como grupos de indivíduos com propósito, identidade e valores comuns, dentro do que pode se chamar de cultura empresarial ou organizacional, havendo, ainda um elemento subjetivo, *affectio societatis*, que é importante não apenas para a criação da sociedade, mas também para sua perenidade.

Assim, ao longo desse trabalho se constata, que a responsabilidade social da empresa exige uma nova forma de gestão, mais preocupada com as pessoas que a orbitam, os chamados *stakeholders*, exigindo a observância de proteção ao consumidor, ao meio ambiente, à educação e a outros aspectos da dignidade humana.

Há a necessidade, portanto, de uma mudança da cultura empresarial, com a conscientização dos acionistas e gestores quanto ao papel da empresa na sociedade, tratando-a, internamente como um grupo de interesses comuns, com a humanização da atividade econômica, pois não mais se admite a obtenção de lucro, sem a promoção do bem-estar social, em sacrifício à dignidade humana.

E decorre dessa conclusão, a necessidade atual das empresas investirem na busca de meios adequados para a solução de seus conflitos, que atendam tanto seus sócios, diretores, empregados, colaboradores, quanto todos aqueles com os quais mantêm relação, a fim de que obtenham um resultado célere, justo e efetivo para o conflito

apresentado, o que contribuirá para a obtenção de lucro, mas, sem dúvida nenhuma, também para o bem-estar e a pacificação da sociedade.

É fundamental, portanto, que a empresa haja com responsabilidade social, diante de sua função social, que é paralela à função econômica, e para tanto, que invista na solução dos conflitos, tanto externos, quanto internos, permitindo e incentivando, entre seus membros, o trabalho com os diversos métodos de resolução de conflitos, como a arbitragem, a mediação, a conciliação e a negociação, dentre outros, como aquele aqui proposto (método coletivo dialogal), numa espécie de sistema multiportas.

Nesse ponto, há pesquisa de doutorado de Rodrigo Chagas Soares, já mencionado em diversas oportunidades ao longo dessa tese, que demonstra que já existem experiências frutíferas na área, salientando que empresa do setor financeiro adotou Sistema de Solução de Conflitos empregado-empregado, que é o que propõe, por meio de canais de comunicação, que apresenta caráter preventivo, evitando o processo litigioso numa perspectiva de mudança de cultura, e que torna o ambiente de trabalho saudável e equilibrado, afastando ou reduzindo a rotatividade, a fim de permitir o bem-estar de todos. Conforme pontua, para os empregados, esse Sistema é vantajoso por viabilizar a manutenção do contrato de trabalho, permitindo a escuta e a liberdade de expressão, que refletem na busca da realização pessoal e da felicidade; e para os empregadores, reflete a possibilidade de eliminar ou reduzir custos com processos judiciais, ao viabilizar que os próprios responsáveis solucionem o conflito, que representa entrave ao fluxo regular da atividade empresarial, tornando efetivo o princípio da função social da empresa.

Não há dúvida, ainda, que existem outros mecanismos semelhantes ao apresentado nessa tese (método coletivo dialogal), próprios das diversas comunidades espalhadas pelo Brasil (consideradas, inclusive, as empresas, que podem desenvolver métodos próprios de solução de conflitos), e que também podem ser buscados, a fim de fomentar o uso dos métodos consensuais de solução de conflitos, extrajudicialmente, pelas empresas e, de um modo geral, pelos cidadãos, agregando valor e efetividade ao sistema de resolução de conflitos existente em nosso país, evitando a judicialização excessiva.

E aqui, necessário esclarecer, que não se pretende sugerir, de forma pretensiosa, o aprimoramento do nosso sistema de “Justiça”, havendo apenas a intenção de demonstrar como a solução de conflitos se desenvolve nas comunidades analisadas e como o seu reconhecimento, e utilização no âmbito extrajudicial, pode contribuir para a pacificação social.

Paralelamente, não se pode ignorar que o significado de “justiça” pode variar, conforme a comunidade, de onde se depreende que, diante das diferenças sociais, econômicas e geográficas de nosso imenso país, existem vários “sistemas de justiça”, com suas respectivas formas de solução de conflitos, não sendo a produção e distribuição do direito, como conjunto de regras de uma determinada sociedade, monopólio do Estado.

Assim, se essas diferentes formas de solução de conflitos forem reconhecidas e incentivadas, as próprias empresas podem se organizar para resolver seus conflitos, sem necessidade da busca incessante do Judiciário, levando à diminuição do número de processos, com o conseqüente afastamento da sobrecarga e da morosidade, evitando que muitas soluções, diante do tempo decorrido, se mostrem pouco efetivas e até injustas, gerando perda financeira.

O exposto acima, traz uma reflexão no sentido de que talvez, ao incentivar a utilização extrajudicial tão somente de mecanismos reconhecidos pelo Judiciário ou pela legislação (conciliação, mediação e negociação direta), e por meio de instrumentos também formalizados (como plataformas digitais, por exemplo), ignorando a existência de outros “sistemas” de resolução de conflitos, estejamos no caminho errado; ao passo que, na realidade, deveríamos observar e aprender com as comunidades minoritárias e semi-isoladas, nas quais a presença do Estado é quase inexistente, e a partir daí, incentivar o uso de outras formas de solução de conflitos, reconhecidas por essas comunidades, por serem oriundas de nossa cultura e muito mais próximas da realidade social brasileira.

Nesse sentido, a pesquisa comprovou que existem regramentos e padrões de vida típicos das comunidades analisadas, nos quais podem ser encontrados mecanismos de resolução dos conflitos caracterizados por normas orais, pela informalidade (reunião com a comunidade e autoridades ou lideranças locais), rapidez, (realizada logo após a ocorrência do conflito), participação ativa da comunidade e busca do consenso (que parte das colocações de uma autoridade, reconhecida por todos e que goza de legitimidade, num movimento de persuasão e construção de consenso, por meio de linguagem compreensível).

Pode-se dizer, que no universo pesquisado, a autoridade é, em linhas gerais, comunitária, tendo em vista que os integrantes da comunidade possuem a discricionariedade de reconhecer as lideranças, e de destituí-las, não havendo imposição pura e simples de decisão, mas processo coletivo de construção de consenso, pautado no diálogo. E, necessário pontuar, que nada obstante na empresa o exercício da liderança não seja exatamente oriundo do desejo dos seus integrantes, havendo hierarquia rígida, se não

houver o reconhecimento daquela, por parte desses, dificilmente ela se manterá, tratando os dirigentes de destituí-la do cargo ocupado.

Ainda, o “poder”/autoridade comunitário não afasta o poder estatal, entretanto, diante do semi-isolamento e, muitas vezes, de dificuldades econômicas, sociais e geográficas, é o primeiro a ser acionado em caso de conflito. E esse aspecto pode ser transposto para a empresa, onde apesar de ausentes, muitas vezes, essas dificuldades de acesso ao Judiciário, diante da perspectiva de lucro, a busca em primeiro lugar, das lideranças e da autoridade gerencial para a solução dos conflitos, pode representar uma grande economia.

Por fim, partindo principalmente do estudo de caso, que tratou da elaboração das Regras de Vivência, no interior da UNICAMP, a conclusão que se chega é no sentido de que é perfeitamente possível a aplicação de métodos coletivos de construção de consenso onde há hierarquia e desigualdade nas relações interpessoais, a exemplo do que ocorre nas empresas.

E isso porque, apesar de se tratar de grupos plurais, com assimetria de funções e cargos de poder, se pautam por princípios comuns, que são válidos e se aplicam a todos os seus membros, e que tem como propósito último a convivência harmônica, capaz de dar efetividade ao seu objetivo central de lucro.

Em linhas gerais, de tudo o que foi dito, não se pode afirmar, que existe apenas um “sistema de justiça” e, conseqüentemente, um único sistema de resolução de conflitos, aplicável a todas as comunidades que habitam o Brasil, sendo pouco salutar querer aplicar, aqui, formas de solução de conflitos, próprias de outros países, que não têm qualquer identidade com nossa cultura, e acabam por gerar verdadeira aversão aos métodos consensuais de solução de conflitos, não contribuindo, em nada, para a mudança de cultura.

O que deve haver é a coexistência e complementariedade entre as diferentes formas de solução de conflitos.

Melhor explicando, tanto nas empresas, quanto nas comunidades analisadas nesse trabalho, a mera imposição dos métodos de solução de conflitos normatizados, como a sentença, e até mesmo a conciliação e a mediação, se mostra inútil, pois além, de muitas vezes, não terem com elas, qualquer identificação, não se mostram eficazes para a solução de todos os conflitos apresentados, diante de suas características (na empresa, por exemplo, “tempo é dinheiro”), tornando necessário o rompimento do formalismo e maior compreensão dessa realidade, principalmente por parte dos profissionais da área jurídica.

E, confirmando-se a hipótese de que existem formas de solução de conflitos, distintas das previstas na legislação, oriundas do pluralismo social e dos diversos “sistemas de justiça” espalhados pelo nosso imenso Brasil, que podem ser igualmente efetivas para a solução de conflitos empresariais e, em sentido amplo, para a pacificação social, a conclusão que se chega é que devemos partir em direção ao reconhecimento do diferente, num diálogo intercultural, que poderá nos trazer muitos benefícios.

Nesse diapasão, o próprio significado de “justiça” se modifica, tornando-se mais profundo, e representando, por consequência, o acesso a ela, muito mais que o mero acesso ao Poder Judiciário, abarcando necessidades outras, que vão muito além de uma decisão judicial (como acesso a documentos e serviços essenciais, manutenção de ambiente de trabalho saudável e dos objetivos da empresa), e trazendo a necessidade de solução rápida e eficaz dos conflitos. E é exatamente essa solução dos conflitos de forma célere, adequada e eficaz, que torna possível a manutenção da convivência, que se apresenta como uma questão primordial para a atividade empresarial, e de sobrevivência para muitas comunidades.

De outro lado, conclui-se que, apesar da empresa apresentar forma de organização, totalmente diferente das comunidades estudadas (com exceção da comunidade universitária, diante de sua natureza empresarial), com estrutura hierárquica rígida e muita desigualdade; até certo ponto, a autoridade em determinados cargos (chefes ou diretores de seção ou departamento) apenas se mantém se houver diálogo e puder contar o líder com o respeito de seus liderados, podendo estes contribuir para a manutenção ou afastamento daquele, podendo-se afirmar, então, que se mostram adequados para a solução dos conflitos empresariais, outros métodos existentes na sociedade, como o trazido nesse trabalho, denominado de método coletivo dialógico.

Imagem 13: Encontro dos Rios Negro e Solimões - 18/04/2022.



Fonte: acervo pessoal da pesquisadora

Portanto, é hora de nos aproximarmos da sociedade plural, com abertura para conhecer e validar o diferente, principalmente no que diz respeito às formas de solução de conflitos (não previstas na legislação, nem reconhecidas na academia), e passar a investir na sua divulgação e aplicação no âmbito extrajudicial, como incentivo comportamental, o que trará, como consequência reflexa, o afastamento da necessidade de grandes estruturas judiciárias e a redução do número de processos, mas acima de tudo, economia de tempo e de dinheiro para as empresas, com a atração de investimentos e fomento aos negócios e à economia, sem violar os princípios constitucionais, da dignidade da pessoa humana, do mínimo existencial, do desenvolvimento e da inafastabilidade de acesso ao Poder Judiciário.

REFERÊNCIAS

- ADEODATO, João Maurício. *Filosofia do Direito: uma crítica à verdade na ética e na ciência (através de um exame da ontologia de Nicolai Hartmann)*. São Paulo: Saraiva, 1996.
- ALCALÁ-ZAMORA Y CASTILHO, Niceto. *Proceso, autocomposición y autodefensa*. 2. ed. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 1970.
- ÁLVAREZ, Gladys. HIGHTON, Elena I. *Mediación para resolver conflictos*. 2. ed. Buenos Aires: Ad-Hoc, 1998.
- ANDRADE CARNNEIRO, Zelite. (coord.). Revista do Programa Justiça Rápida. Tribunal de Justiça de Rondônia. Corregedoria Geral da Justiça, ano 1, n. 1, 2.000.
- ARISTÓTELES. *Política, I*, 1252a e 1252b, 13-4.
- ARRUDA, Rinaldo Sergio Vieira; DIEGUES, Antonio Carlos (org.). *Saberes Tradicionais e biodiversidade no Brasil*. Brasília: Ministério do Meio Ambiente; São Paulo: USP, 2001.
- ASCARELLI, Tullio. *Corso di diritto commerciale: introduzione e teoria dell'impresa*, 3. Ed. Milano: Giuffrè, 1962.
- ASQUINI, Alberto. Profili dell'impresa. In: Rivista del Diritto Commerciale, 1943, v. 41, I. Tradução de Fábio Konder Comparato. In: *Revista de Direito Mercantil*, Ano XXXV, n. 104, out./dez. 1996.
- AULETTA, Giuseppe. *L'impresa dal código di commercio del 1882 al código civile del 1942*. 1882-1982 Cento anni dal código di commercio. Milano: Giuffrè, 1984.
- BALDAN, Guilherme Ribeiro. *O que é a Justiça Rápida?* In: Revista do Programa Justiça Rápida. Tribunal de Justiça de Rondônia. In: ANDRADE CARNEIRO, Zelite. (coord.). Corregedoria Geral da Justiça do Tribunal de Justiça de Rondônia, ano 1, n. 1, 2.000.
- BENACCHIO, Marcelo. A regulação jurídica do mercado pelos valores do capitalismo humanista. In: MEZZARROBA, Ordes; SILVEIRA, Vladimir Oliveira da (coord.). *Empresa, sustentabilidade funcionalização do direito*. v. 02. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.
- BENACCHIO, Marcelo; BORGES, Camila Aparecida. A Recuperação Judicial e o Direito Humano ao Desenvolvimento. *Revista Argumentum –RA*, Marília/SP, v. 17, p. 155-171, jan. /dez. 2016.

- BENACCHIO, Marcelo; VAILATTI, Diogo Basílio. Empresas transnacionais, globalização e Direitos Humanos. *In: A sustentabilidade da relação entre empresas transnacionais e Direitos Humanos*. BENACCHIO, Marcelo (coord.); DOMINQUINI, Eliete Doretto VAILATTI, Diogo Basílio (org.). Curitiba: CRV, 2016.
- BENEDICT, Ruth. *O Crisântemo e a Espada*. 3. ed. São Paulo: Perspectiva S.A., 2002.
- BENETTI, Sidnei Agostinho. Resolução alternativa de conflitos (ADR) e constitucionalidade. *Revista do Instituto dos Advogados de São Paulo*, São Paulo, ano 5, n. 9, jan./jun. 2002.
- BENIGNI, Francesco. FRANZINI, Fúlvio. *Composizione delle controversie commerciali con le procedure "ADR"*. Opportunità per le imprese. Milano: Giuffrè, 2004.
- BERG, Ernesto Artur. *Administração de conflitos: abordagens prática para o dia a dia*. 1. ed. Curitiba: Juruá, 2012.
- BITTENCOURT, Ila Barbosa. Justiça restaurativa. *Enciclopédia jurídica da PUC-SP*.
- CAMPILONGO, Celso Fernandes; FREIRE, André Luiz; GONZAGA, Alvaro de Azevedo (coord. de tomo). Tomo: Teoria Geral e Filosofia do Direito. 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017.
- BOBBIO, Norberto. *Da estrutura à função: novos estudos da teoria do direito*. Tradução Daniela Beccaccia Versiani. Barueri: Manole, 2007.
- BOIN, Carla; RABINOVICI, Andrea; ZAPPAROLLI, Célia Regina. *Mediação e Práticas Restaurativas nas Universidades: experiências e inspirações*. Diadema: V&V Editora, 2022.
- BRAGA, Sérgio; MEYER-PFLUG, Samantha Ribeiro. *A interpretação constitucional e seus intérpretes*. *In: COUTO, Monica Bonetti; MEYER-PFLUG, Samantha Ribeiro*. (coord.). Grupo de Pesquisa "Reforma e Inovação do Poder Judiciário"/CNPQ do Mestrado em Direito da Universidade Nove de Julho.
- BRAZIL, Wayne D.; GOLD, Judith Z.; KAHN, Michael A.; NEWMAN Jeffrey P.; Early neutral evaluation: an experimental effort expedite dispute resolution. *Judicature*, v. 69, n. 5, p. 279-285, fev./mar. 1986.
- BURBRIDGE, Anna; BURBRIDGE, Richard Marc. *Gestão de conflitos: desafios do mundo corporativo*. São Paulo: Saraiva, 2012.
- CALMON, Petrônio. *Fundamentos da Mediação e da Conciliação*. São Paulo: Forense, 2007.
- CAMARGO, Caio Pacca Ferraz de. Função ou funções sociais da empresa. *Prisma Jur*. São Paulo, v. 17, n. 1.

- CAMARGO DE AZEVEDO, Júlio. *Vulnerabilidade: critério para a adequação procedimental*. Belo Horizonte: CEI, 2021.
- CANOTILHO, José Joaquim Gomes. *Direito Constitucional e teoria da Constituição*. 7. ed. Coimbra: Almedina, 2003.
- CAPPELLETTI, Mauro. *Dimensioni della Giustizia nelle società Contemporanee*, Bologna: Milano, 1994.
- CAPPELLETTI, Mauro (org.). *Accès a la justice et état-providence*. Paris: Economica, 1984.
- CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Access to Justice: The Worldwide Movement to Make Rights Effective – a General Report*. Access do Justice: A World Survey. Milan: Dott. A. Giuffrè Editore, 1978.
- CAPPELLETTI, Mauro. *Acesso à Justiça*. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sérgio Antonio Fabris, 1988.
- CARNEIRO, Zelite (Coord.). *Corregedoria Geral da Justiça do Tribunal de Justiça de Rondônia*, ano 1, n. 1, 2.000.
- CAVALCANTE, Andreia Santos; LITA, Suzete Araujo de; REIS, Milane Lima. *Interdisciplinaridade e questão social: novo paradigma o trabalho do serviço social da Amazônia*. Circuito de debates acadêmicos do IPEA, 2011.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de Pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2020.
- CINTRA, Antonio Carlos de Araújo; DINAMARCO, Cândido Rangel; GRINOVER, Ada Pellegrini. *Teoria Geral do Processo*. 19. ed. São Paulo: Malheiros Editores, 2003.
- CLASTRES, Pierre. *Arqueologia da Violência – pesquisas de antropologia política*. São Paulo: Cosac Naify, 2004.
- CLEMES, Johnny Gustavo. *Acesso à Justiça para as Populações Ribeirinhas do Baixo Rio Madeira: uma análise de 2010 a 2018 sob a luz do conceito de cidadania*. 170 f. Tese (Doutorado) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Instituto de Filosofia e Ciências Humanas, Programa de Pós-Graduação em Ciência Política, Porto Alegre, BR-RS, 2019.
- CLEMES, Johnny Gustavo. *A Sociedade contra o Estado – pesquisas de antropologia política*. Porto: Edições Afrontamento, 1979.
- CLEMES, Johnny Gustavo. *O Sistema de Justiça Móvel Rondonense no Cenário Nacional*. In: *Revista do Programa Justiça Rápida*. Tribunal de Justiça de Rondônia.

COELHO, Fabio Ulhoa. *Curso de Direito Comercial – direito de empresa*. V. 1, 24. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais.

COSTA, Helcio Mendes. Evolução histórica do direito do trabalho, geral e no Brasil. *Jurisway*, [s.l.], ago. 2010.

COSTA, Marli M. M. da; PIEDADE, Fernando Oliveira. A construção dos círculos restaurativos como instrumento de prevenção ao conflito no espaço escolar. *Revista de Sociologia Jurídica*, n. 16, jan./jun. 2013.

CUNHA, J. M.; FRICK, L. T.; STELKO-PEREIRA, A. C.; YANO, V. A. N.; ZECHI, J. A. M. *Clima Universitário: conhecer para intervir*. Relatório UFPR, 2020. Curitiba-PR (Relatório de Pesquisa).

CUNHA LIMA, Ricardo da; PASTORE SCHRITZMEYER, Ana Lúcia. A Universidade de São Paulo e a Regulação da Convivência em seus Campi: resistências e formas dialógicas de gestão de conflitos. In: RABINOVICI, Andrea; BOIN, Carla; ZAPPAROLLI, Célia Regina. *Mediação e Práticas Restaurativas nas Universidades: experiências e inspirações*. Diadema: V&V Editora, 2022.

CUNHA, José Ricardo. *Direitos humanos, Poder Judiciário e sociedade*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.

CUNHA, Leandro Reinaldo da; DOMINGOS, Terezinha de Oliveira. A responsabilidade da empresa como garantia do desenvolvimento econômico e social. In: MEZZAROBBA, Orides; SILVEIRA, Vladimir Oliveira da (coord.). *Empresa, sustentabilidade e funcionalização do direito*. v. 2. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

CUNHA, Manuela Carneiro da. *Antropologia do Brasil: mito, história, etnicidade*. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1986.

DALLARI, Dalmo de Abreu. *Elementos da Teoria Geral do Estado*. 30. ed. São Paulo: Saraiva. 2011.

DAVIS, Shelton H. *Antropologia do Direito*. Rio de Janeiro: Zahar, 1973.

DEUSTSCH, Morton, *The Resolution of Conflict*. New Haven: Yale University Press, 1973.

DIAS, Murillo de Oliveira. *Solução de conflitos: análise de dez casos*. Dissertação (Mestrado) – Fundação Getúlio Vargas. Rio de Janeiro: FGV/EBAPE, 2008, 135 p.

DINAMARCO, Cândido Rangel. *Fundamentos do processo civil moderno*. 5. ed. São Paulo: Malheiros, 2002.

DINAMARCO, Cândido Rangel. *Instituições de Direito Processual Civil*. V. I, São Paulo: Malheiros, 2005.

EL SAYED, Kassem Mohamed; NASCIMENTO, Eunice Maria. Administração de conflitos. *Revista Capital Humano*, v. 5, 2002.

FEDERIGUI, Suzana Maria Pimenta Catta Preta; MATOS, Leonardo Raphael de Carvalho de. As teorias comparadas da função social da empresa. In: BENACCHIO, Marcelo (coord.). *A sustentabilidade da relação entre empresas transnacionais e direitos humanos*. Curitiba: CRV, 2016.

FERIOLI, Nida Del Guerra. *Breviários*. Desconcertos Editora. 2020

FERRARA JÚNIOR, Francesco; CORSI, Francesco. *Gli imprenditori e le società*. 11. ed. Milano: Giuffrè, 1999.

FERREIRA, Alvaro. Produção do Espaço, Autogestão, Comunidade e Estado: provocações a partir de Karl Marx. *GEOgraphia*, Niterói, Universidade Federal Fluminense, vol. 21, n. 46, maio/ago. 2019.

FINEMAN, Matha Albertson. Vulnerability and inevitable inequality. *Oslo Law Review*, Escandinávia, v. 4, n. 3-2017, 2017.

FISCHER, Roger; PATTON, Bruce; URY, William. *Como chegar ao sim*. São Paulo: Imago, 1994.

FISCHER, Roger; PATTON, Bruce; URY, William. *Como chegar ao sim*. São Paulo: Sextante. 2018.

FOLLETT, Mary Parker. *Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

GAICK, Valcerli Germano. *Conflitos organizacionais: estudo de caso no Hospital Universitário Cassiano Antonio Moraes – HUCAM*. Dissertação (Mestrado Profissional em Gestão Pública) – Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas – CCJE. Universidade Federal do Espírito Santo. Espírito Santo, p. 115, 2015.

GARCEZ, José Maria Rossani. *Negociação. ADRS. Mediação. Conciliação e Arbitragem*. 2. ed. Rio de Janeiro: Lúmen Júris Editora, 2004.

GAULIA, Cristina Tereza. *A Experiência da Justiça Itinerante – O espaço de encontro da magistratura com a população brasileira*. Rio de Janeiro: Mauad X, 2020.

GICO JR, Ivo Teixeira. *A Tragédia do Judiciário: subinvestimento em capital jurídico e sobreutilização do Judiciário*. Tese (Doutorado em Economia), 2012, Departamento de Economia, Universidade de Brasília, DF, 146 p.

GOMES DE SOUZA, Alcenir. LINHARES, Erick. *Migrações Massivas no Norte do Brasil: um estudo do acordo de colaboração celebrado entre o Judiciário de Roraima e o*

Alto Comissariado das Nações Unidas para os Refugiados. *Revista de Estudos Jurídicos do Superior Tribunal de Justiça*, ano 1, n. 01, 2º semestre de 2020.

GONDIM, Neide. *A invenção da Amazônia*. São Paulo: Marco Zero, 1994.

GRINOVER, Ada Pellegrini. A conciliação extrajudicial. In: GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel; WATANABE, Kazuo (coords.). *Participação e processo*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1988.

HABERMAS, Jürgen. *A inclusão do outro: estudos de teoria política*. Tradução de George Sperber e Paulo Astor Soethe. São Paulo: Loyola, 2002.

HAMMOND, John S.; KEENEY, Ralph L.; RAIFFA, Howard. *Decisões inteligentes*. 2. ed. Tradução de Marcelo Filardi Ferreira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HUNTER, James. *O Monge e o Executivo uma história sobre liderança*. Tradução: Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

JUNQUEIRA, Eliane Botelho. Acesso à Justiça: um olhar retrospectivo. In: *Justiça e Cidadania. Revista Estudos Históricos*, v. 9, n. 18, 1996.

KRÄHENBÜHL, Monica Coelho; ZAPPAROLLI, Célia Regina. Alguns Modelos de Mediação. In: BACELLAR, Roberto Portugal; LAGRASTA, Valeria Ferioli (coords.) *Conciliação e Mediação – ensino em construção*. São Paulo: IPAM, 2016.

KRÄHENBÜHL, Monica Coelho; ZAPPAROLLI, Célia Regina. *Negociação, mediação, conciliação, facilitação assistida, prevenção, gestão de crises nos sistemas e suas técnicas*. São Paulo: LTr, 2012.

LAGRASTA, Valeria Ferioli.; BACELLAR, Roberto Portugal (coords.) *Conciliação e Mediação – ensino em construção*. São Paulo: IPAM, 2016.

LAGRASTA, Valeria Ferioli. *Curso de Formação de Instrutores: Negociação, Mediação e Conciliação*. Brasília: Ministério da Justiça e Segurança Pública, 2020.

LAGRASTA, Valeria Ferioli. *Justiça e Comunidades Originárias*. Dissertação (Mestrado Profissional em Direito) – Centro de Estudos de Direito Econômico e Social – CEDES. São Paulo, 2022, 144 p.

LAGRASTA LUCHIARI, Valeria Ferioli. *Mediação Judicial: Análise da realidade brasileira – origem e evolução até a Resolução nº 125, do Conselho Nacional de Justiça*. Coleção ADRs. São Paulo: Gen/Forense, 2012.

LAGRASTA NETO, Caetano. *Direito de Família – A Família Brasileira no Final do Século XX*. São Paulo: Malheiros, 2000.

LAGRASTA NETO, Caetano; SIMÃO, José Fernando (coord.). *Dicionário de Direito de Família*. v. 2. I/Z. São Paulo: Atlas, 2015.

- LÉVI-STRAUSS, Claude. *As estruturas elementares do parentesco*. Tradução de Mariano Ferreira. 5. ed. Petrópolis: Vozes: 2009.
- LÉVI-STRAUSS, Claude. *Antropologia Estrutural*. Cosac & Naify, 2013.
- LINHARES, Erick; VASCONCELOS, Tânia. *Justiça Itinerante de Roraima: a história de um Judiciário inclusivo*. No prelo.
- LINHARES, Erick; BALDAN, Guilherme R. Os desafios no futuro do Juizados Especiais Cíveis. *Consultor Jurídico (São Paulo online)*, v. 08, 02, Conjur, 2002.
- LINHARES, Erick; SOUZA, Alcenir Gomes de. Cidadania Indígena: erradicação do sub-registro em comunidades tradicionais de Roraima. *Revista CNJ*, v. 3, p. 28, 2019.
- LONGO, Samantha Mendes. *Direito empresarial e cidadania: a responsabilidade da empresa na pacificação dos conflitos*. Porto Alegre: Paixão, 2023.
- LOPES, Reinaldo José. *1499: o Brasil antes de Cabral*. Rio de Janeiro: Harper Collins, 2017.
- LUCCA, Newton de. *Da ética geral à ética empresarial*. São Paulo: Quartier Latin, 2009.
- MAUSS, Marcel. *Ensaio sobre a dádiva*. São Paulo: Cosac Naify, 2013.
- MARIGUETTO, Andrea. *O acesso ao contrato: sentido e extensão da função social do contrato*. São Paulo: Quartier Latin, 2012.
- MARTINS, Fran. *Curso de Direito Comercial*. 30. Ed. Atualizada por Carlos Henrique Abrão. Rio de Janeiro: Forense, 2006.
- MARTINS, Soveral. *Processo e direito processual*. Vol. 1. Coimbra: Centelha, 1985.
- MARX, Karl. *A guerra civil na França*. São Paulo: Boitempo, 2011.
- MASLOW, Abraham. A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), ago. 2000.
- MATOS, Francisco Gomes de. *Ética na Gestão Empresarial*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.
- MELLO, Celso de Albuquerque. *Direito Internacional Econômico*. Rio de Janeiro: Renovar, 2000.
- MENDONÇA, Ângela Hara Buonomo. *MESC (Métodos Extrajudiciais de Solução de Controvérsias) – Uma visão geral de conceitos e aplicações práticas*. Brasília: edição independente do Projeto CACB/SEBRAE, 2003.
- MOORE, Christopher. *El proceso de mediación – métodos prácticos para la resolución de conflictos*. Buenos Aires: Granica, 1995.
- MUSZKAT, Malvina Ester. *Guia prático de mediação de conflitos em famílias e organizações*. 2. ed. São Paulo: Summus, 2008.

- NALINI, José Renato. *A Rebelião da Toga*. 3. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2015.
- NALINI, José Renato. *O juiz e o acesso à justiça*. 2. ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000.
- NALINI, José Renato. *Ética geral e profissional*. 5. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2009.
- NALINI, José Renato. Sustentabilidade e ética empresarial. In: SILVEIRA, Vladimir Oliveira da. MEZZARROBA, Orides (coord.). *Empresa, sustentabilidade e funcionalização do direito*. v. 2. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.
- NALINI, José Renato. Justiça pacificadora: um ideal bem possível. In: *Revista de Arbitragem e Mediação*, v. 45, abr. /jun. 2015, São Paulo: Revista dos Tribunais.
- NALINI, José Renato. Temos urgência em estimular soluções que dispensem intervenção do juiz. *Conjur*. 12 nov. 2014.
- NASCIMENTO, Amauri Mascaro. *Curso de Direito do Trabalho*. 28. ed. São Paulo: Saraiva, 2013.
- NINOMIYA, Masato; TANAKA, Aurea Christine. Uma visão sobre o Direito do Trabalho no Japão. *Revistas USP*.
- NISBET, Robert. *The sociological tradition*. 1. ed. London: Heinemann, 1967.
- NODA, Yoshiyuki. *Introduction au droit japonais*. V. 19 de Systèmes de droit contemporains. Université de Paris. Institut de droit compare. Paris: Dalloz, 1996, 287 p.
- OLIVEIRA, Jeferson Sousa; BENACCHIO, Marcelo. Responsabilidade Social das Empresas: considerações sobre a humanização do capital. *Revista de Direito, Economia e Desenvolvimento Sustentável*, Salvador, v. 4. n. 1. p. 1-16. jan.-jun. 2018.
- OLIVEIRA, Luciano. Polícia e classes populares. *Cadernos de Estudos Sociais*. Recife. 1985, v. 1, jan/jun. 1985.
- PECKHAM, Robert F. A judicial response to the cost of litigation: case management, two-stage discovery planning and alternative dispute resolution, *Rutgers Law Review*, v. 37, 1984-198.
- PEREIRA, Rodrigo da Cunha. *Dicionário de direito de família e sucessões*: ilustrado. São Paulo: Saraiva, 2015.
- PINHO, Humberto Dalla Bernardina de. A Releitura do Princípio do Acesso à Justiça e o Necessário Redimensionamento da Intervenção Judicial na Resolução dos Conflitos na Contemporaneidade. *Revista EMERJ*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 3, t. 1, p. 241-271, set.-dez. 2019.
- PINSKY, J.; PINSKY, C.B. *História da Cidadania*. 2. ed. São Paulo: Contexto, 2003.
- POGREBINSCHI, Thamy. *O enigma do político: Marx contra a política moderna*. São Paulo: Boitempo, 2009.

RAIFFA, Howard. *The art and science as negotiation*. Cambridge, Massachusetts: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.

RAMALHO, Maria Augusta Pretti; KASSISSE, Dora Maria Grassi. Câmara de Mediação e Ações Colaborativas da Unicamp: histórico da idealização à implementação e práticas. In: RABINOVICI, Andrea; BOIN, Carla; ZAPPAROLLI, Célia Regina. *Mediação e Práticas Restaurativas nas Universidades: experiências e inspirações*. Diadema: V&V Editora, 2022.

RIBEIRO, Darcy. *Confissões*. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.

RIBEIRO, Gustavo. *Curso de Direito Comercial – teoria geral da empresa, direito societário, títulos de crédito, falência e recuperação de empresas*. 6. ed. Belo Horizonte: D'Plácido, 2019.

RIPERT, Georges. *Aspectos jurídicos do capitalismo moderno*. Tradução de Gilda G. de Azevedo. São Paulo: Livraria Freitas Bastos, 1947.

RISTER, Carla Abrantkoskip. *Direito ao desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Renovar, 2007.

ROSA DA SILVA, Márcio. *Sistema de Justiça Indígena: aspectos jurídicos e antropológicos*. Belo Horizonte: Forum, 2022.

RODRIGUES, Anderson Luiz Cardoso. *O domínio da cultura amazônica à luz da organização e representação da informação*. XIII Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação – XIII ENANCIB 2012.

SADEK, Maria Tereza Aina. *Transparência e Poder Judiciário*. In: O Judiciário do Nosso Tempo – Grandes nomes escrevem sobre o desafio de fazer justiça no Brasil. Maria Tereza Sadek, Pierpaolo Bottini, Raquel Khichfy e Sérgio Renault (org.). Rio de Janeiro: Globo, 2021.

SANCHES, Samyra Haydeê Dal Farra Napolini. Direitos Humanos e a empresa privada no Brasil. In: COUTO, Mônica Bonetti; MAILLART, Adriana Silva; MEYER-PFLUG, Samantha Ribeiro; SANCHES, Samyra Haydeê Dal Farra Napolini (org.). *Empresa, sustentabilidade e funcionalização do direito*. Coleção Justiça, Empresa e Sustentabilidade, v. 2. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2011.

SANDER, Frank E. A. Varieties of dispute processing. In: LEVIN, L.A.; RUSSEL, W. R. (Edit.). *The pound conference: perspectives on justice in the future*. Saint Paul: West Publishing Co., 1979.

SANDER, Frank E. A. *The Multi-Door Courthouse: Settling Disputes in the Year 2000*. HeinOnline: 3 Barrister 18, 1976.

- SANTOS, Boaventura de Sousa. *The law of the oppressed: the construction and reproduction of legality in Pasargada*. Law & Society Review. Denver. 1977.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. *Pela mão de Alice: o social e o político na pós-modernidade*. 8. ed. São Paulo: Cortez Editora, 2001.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. *The law of the oppressed: the construction and reproduction of legality in Pasargada*. Law & Society Review. Denver, 1977.
- SARLET, Ingo Wolfgang. *A eficácia dos direitos fundamentais*. 4. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado Editora, 2004.
- SEM, Amartya. *Desenvolvimento como liberdade*. São Paulo: Companhia das Letras, 2005.
- SILVA, Ana Cristina Monteiro de Andrade. *Gestão de pessoas no setor público: uma experiência do poder judiciário*. 1. ed. Curitiba: Alteridade Editora, 2020.
- SILVEIRA, Vladimir Oliveira da; ROCASOLANO, Maria Mendez. *Direitos Humanos: conceitos, significados e funções*. São Paulo: Saraiva, 2010.
- SINGER, Linda. *Settling disputes*. 2. ed. Boulder, Colorado: Westview Press, 1994.
- SLAIKEU, Karl A. *No final das contas – um manual prático para a mediação de conflitos*. Tradução Grupo de Pesquisas e Trabalho em Arbitragem, Mediação e Negociação na Faculdade de Direito da Universidade de Brasília. Brasília: Brasília Jurídica, 2004.
- SOARES, Rodrigo Chagas. *Gestão de Conflitos entre Empregados – um estudo dos procedimentos empresariais de solução de conflitos interpessoais no interior das empresas*. São Paulo: Editora Mizuno, 2022.
- TOMAZETTE, Marlon. Empresário. In: CAMPILONGO, Celso Fernandes; FREIRE, André Luiz; GONZAGA, Alvaro de Azevedo (coords.). Enciclopédia jurídica da PUC-SP. Tomo: Direito Comercial. Fabio Ulhoa Coelho, Marcus Elidius Michelli de Almeida (coords. de tomo). 1. ed. São Paulo: Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, 2017.
- VECCHIO, Robert P. *Comportamento Organizacional: conceitos básicos*. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- VEZZULLA, Juan Carlos. *Mediação: teoria e prática e guia para utilizadores e profissionais*. Edição conjunta, Lisboa: Agora Publicações Ltda., 2001.
- VIARO, Mario Eduardo. *História das Palavras: Etimologia*. Museu da Língua Portuguesa. USP.
- WATANABE, Kazuo. *Acesso à Ordem Jurídica Justa: conceito atualizado de acesso à justiça, processos coletivos e outros estudos*. Belo Horizonte: Del Rey. 2019.

WATANABE, Kazuo. *Acesso à Justiça e Sociedade Moderna*. In: Participação e Processo, Rio de Janeiro: Revista dos Tribunais, 1988.

WATANABE, Kazuo. Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses – Utilização dos Meios Alternativos de Resolução de Controvérsias. In: YARSHELL, Flávio Luiz; ZUFELATO; Camilo (orgs.). *40 anos da Teoria Geral do Processo no Brasil*. Passado, Presente e Futuro. Malheiros Editores, 2013.

WEBER, M. Economia y sociedade. In: MIRANDA ROSA, F. A. (org.). *Direito e conflito social*. Zahar Editores, 1980.

WEBER, M. *Conceitos básicos de Sociologia*. São Paulo: Editora Moraes, 1987.

ZEHR, Howard. *Trocando as lentes: um novo foco sobre o crime e a Justiça*. São Paulo: Palas Athena, 2012.

LISTA DE SITES

https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm.
<https://censo2010.ibge.gov.br/noticias-censo?busca=1&id=3&idnoticia=2194&t=censo-2010poblacao-indigena-896-9-mil-tem-305-etnias-falas-274&vew=noticia>.

<https://concla.ibge.gov.br>.

<http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fwww.direitoshumanos.usp.br%2Findex.php%2FDocumentos-antiores-%25C3%25A0-cria%25C3%25A7%25C3%25A3o-da-Sociedade-das-Na%25C3%25A7%25C3%25B5es-at%25C3%25A9-1919%2Fdeclaracao-de-direitos-do-bom-povo-de-virginia-1776.html&sa=D&sntz=1&usg=AFQjCNEcs7DJOswQhSI2c1KQxz44jARjvw>.

http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fwww.direitoshumanos.usp.br%2Findex.php%2FDocumentos-antiores-%25C3%25A0-cria%25C3%25A7%25C3%25A3o-da-Sociedade-das-Na%25C3%25A7%25C3%25B5es-at%25C3%25A9-1919%2Fdeclaracao-de-direitos-do-homem-e-do-cidadao-1789.html&sa=D&sntz=1&usg=AFQjCNE_8pxd6m3PnuUBzbGjy47qK-QaQw.

<http://www.emerj.tjrj.jus.br/revistas/magistratus/numero4/versaodigital/index.html>.

<https://youtube.com/watch?v=C8UncrMaRTk&feature=share>.

<https://npi.tjrr.jus.br/index.php/noticias/87-mediacao-e-conciliacao-polo-indigena-de-maturuca-recebe-reforco-nas-atividades>.

<https://www.ajufe.org.br/imprensa/noticias/16275-enunciados-aprovados-na-ii-jornada-de-prevencao-e-solucao-extrajudicial-de-litigios>.

<https://www.gr.unicamp.br/camara.php>

https://www.sae.unicamp.br/portal/images/Regras-de-Vivencia_Ato-Deliberativo_01-2018.pdf.

<https://convivencia.ffe.usp.br/debate-em-2021>.

<https://convivencia.ffe.usp.br/estatuto-de-conformidade-de-condutas>

<https://atlas.fgv.br/verbete/5830>.

https://www.unifesp.br/reitoria/transparencia/images/docs/relatorio_gestao/relatorio_gestao_2020.pdf.

<https://cpdoc.fgv.br/producao/dossies/AEraVargas1/anos30-37/RevConstitucionalist32/USP>.

<https://internationaloffice.usp.br/index.php/usp-em-numeros>.

<https://enciclopediajuridica.pucsp.br/verbete/138/edicao1/justica-restaurativa>.

<https://www.cnj.jus.br/conciliacaoemmediacao>

<https://www.revistas.usp.br/rfdusp/article/download/67437/70047/88857>.

<https://repositorio.unifesp.br/xmlui/handle/11600/63919>.

<http://enancib.ibict.br/index.php/enancib/xiiienancib/paper/viewFile/3694/2817>.

<https://www.museudalinguaportuguesa.org.br/wp-content/uploads/2017/09/Historia-das-palavras.pdf>.

https://www.jurisway.org.br/v2/dhall.asp?id_dh=4553.

<https://educacaintegral.org.br/comunidade>

Anexo - Quadro Comparativo das Comunidades

	Ribeirinhos	Rurais
Tipos de conflitos resolvidos na comunidade	Relação interpessoal	Relação interpessoal
Conflito típico escolhido - (relações interpessoais) Responsável pela solução	<ul style="list-style-type: none"> • Professor • Gestor Educacional • Líder comunitário ou político 	<ul style="list-style-type: none"> • Professora • Gestor Educacional • Líder comunitário ou político
Características das pessoas envolvidas nos conflitos; além do entendimento sobre conflito e "justiça"	<ul style="list-style-type: none"> • Abaixo dos 30 anos • Renda mínima (produção agrícola e extrativista) • Sexo - Ambos • Nivel Cultural - escolaridade básica ou sem estudo • Distante da Unidade Judiciária - depende da comunidade ou aguardam a Justiça Itinerante • Conflito - aumentou com os anos (inundação). "Justiça" = Judiciário como prestador de serviço = cidadania (documentos essenciais) 	<ul style="list-style-type: none"> • Abaixo dos 30 anos • Renda mínima (produção agrícola) • Sexo - Ambos • Nivel Cultural - escolaridade básica ou sem estudo • Distante da Unidade Judiciária - depende da comunidade ou aguardam a Justiça Itinerante • Conflito - aumentou com os anos. "Justiça" = Judiciário como prestador de serviço = cidadania (documentos essenciais)
Terceiros facilitadores	Sem formação específica	Sem formação específica
Como resolvem os conflitos	Diálogo (técnicas arraigadas)	Diálogo (técnicas arraigadas)
Tipo de solução	Construída pelos envolvidos com auxílio do terceiro que sugere, na maioria das vezes	Construída pelos envolvidos com auxílio do terceiro que sugere, na maioria das vezes
Tempo de solução	Não definido, mas é mais rápido que no Judiciário, ao qual, muitas vezes, não conseguem acesso	Não definido, mas é mais rápido que no Judiciário, ao qual, muitas vezes, não conseguem acesso
Índice de cumprimento em relação ao índice de cumprimento dos mesmos conflitos quando solucionados pelo Judiciário	Não aferem	Não aferem
Conflitos judicializados e solucionados pelo Judiciário - quantos são objeto de execução no Judiciário e quantos, ao serem descumpridos, são resolvidos na própria comunidade	Não aferem	80% se resolvem na comunidade quando descumpridos