

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
Faculdade de Direito e Ciências do Estado
Programa de Pós-Graduação em Direito

João Pedro de Rezende Martins

**A QUALIDADE DO VÍNCULO COMO PONTO DE PARTIDA PARA O MANEJO DE
CONFLITOS TRABALHISTAS**

Belo Horizonte, MG
Setembro de 2022
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS

Faculdade de Direito e Ciências do Estado
Programa de Pós-Graduação em Direito

João Pedro de Rezende Martins

**A QUALIDADE DO VÍNCULO COMO PONTO DE PARTIDA PARA O MANEJO DE
CONFLITOS TRABALHISTAS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação da Faculdade de Direito e Ciências do Estado, da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Direito.

Linha de Pesquisa Estado, Razão e História Projeto coletivo: Justiça: Teoria e Realidade. Área de estudo: Teoria da Justiça.

Orientador: Professor Doutor Antônio Álvares da Silva

Belo Horizonte, MG
Setembro de 2022

Martins, João Pedro de Rezende
M386q A qualidade do vínculo como ponto de partida para o manejo de conflitos trabalhistas [manuscrito] / João Pedro de Rezende Martins. - 2022.
134 f.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Direito.
Bibliografia: f. 130-134.
1. Direito do trabalho - Brasil - Teses. 2. Relações trabalhistas - Teses. 3. Dissídio trabalhista - Teses. I. Silva, Antônio Álvares da. II. Universidade Federal de Minas Gerais - Faculdade de Direito. III. Título.
CDU: 331.1(81)

ATA DA DEFESA DA DISSERTAÇÃO DO ALUNO JOÃO PEDRO DE REZENDE MARTINS

Realizou-se, no dia 28 de setembro de 2022, às 15:00 horas, TELECONFERÊNCIA, da Universidade Federal de Minas Gerais, a defesa de dissertação, intitulada *A QUALIDADE DO VÍNCULO COMO PONTO DE PARTIDA PARA O MANEJO DE CONFLITOS TRABALHISTAS*, apresentada por JOÃO PEDRO DE REZENDE MARTINS, número de registro 2018653363, graduado no curso de PSICOLOGIA, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em DIREITO, à seguinte Comissão Examinadora: Prof(a). Antonio Alvares da Silva - Orientador (UFMG), Prof(a). Ricardo Henrique Carvalho Salgado (UFMG), Prof(a). Rômulo Soares Valentini (FPL).


A Comissão considerou a dissertação:

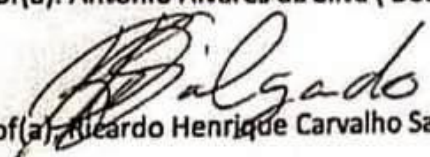
(X) Aprovada, tendo obtido a nota 100.

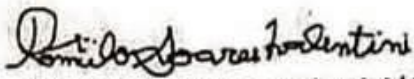
() Reprovada

Finalizados os trabalhos, lavrei a presente ata que, lida e aprovada, vai assinada por mim e pelos membros da Comissão.

Belo Horizonte, 28 de setembro de 2022.


Prof(a). Antonio Alvares da Silva (Doutor)


Prof(a). Ricardo Henrique Carvalho Salgado (Doutor)


Prof(a). Rômulo Soares Valentini (Doutor)

Nome: João Pedro de Rezende Martins

Título: A qualidade do vínculo como ponto de partida para o manejo de conflitos trabalhistas

Dissertação apresentada ao Programa de Pós- Graduação em Direito da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial para a aquisição do título de Mestre em Direito.

Área de Concentração: Direito e Justiça

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Antônio Álvares da Silva – UFMG (Orientador)

Prof. Dr. Ricardo Henrique Carvalho Salgado – UFMG (Banca Examinadora)

Prof. Dr. Rômulo Soares Valentini – UFMG (Banca Examinadora)

Belo Horizonte, 28 de setembro de 2022.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a meus pais, João Carlos e Dora, pelo espírito de pesquisa, pela inquietação intelectual curiosa, pela vida, pelo amor e todo o suporte que recebi desse casal maravilhoso que partiu desse mundo, cada qual a seu tempo, durante o processo de desenvolvimento deste trabalho.

Agradeço a meus seis irmãos pela maneira como permitiram que a vida prosseguisse com alguma normalidade e pela fraternidade histórica que me suporta sem precisar de palavras.

Agradeço à minha querida esposa Poliane, a meus filhos Tomaz, Miguel e Ana Carolina, familinha construída com amor e que, de perto e de longe, me apoiou com carinho e paciência, diante dos muitos momentos em que tiveram de abrir mão de minha companhia em função deste trabalho.

Agradeço ao professor Doutor Antônio Álvares da Silva, pela sua grande generosidade no compartilhamento de seu conhecimento, pela paciência no processo de orientação e por sua abertura e apoio à interdisciplinaridade em favor da Justiça Social e ao debate filosófico e à proposição de soluções, desde sua sala de aula até sua própria biblioteca.

Agradeço, pelo acolhimento na linha de pesquisa Estado, Razão e História, aos professores doutores José Luiz Borges Horta, Joaquim Carlos Salgado, em especial, Ricardo Henrique Carvalho Salgado, pela provocação da coragem para enfrentar este projeto de pesquisa a essa altura da vida.

Agradeço ao professor Doutor Rômulo SoaresValentini pela sua enorme disponibilidade e interesse pelos trabalhos desenvolvidos junto à disciplina Futuro do Trabalho, contribuindo de maneira significativa para nossa cultura acadêmica; aos colegas que compartilharam comigo seu conhecimento jurídico e filosófico, astúcia e criatividade nessa jornada acadêmica, em especial Sergio Jorge Vieira Campos Filho, Daniela Rodrigues Machado Vilela, Levindo Ramos Vieira Neto e William Zenon.

Agradeço à Universidade Federal de Minas Gerais, pelo provimento de abundantes recursos instrucionais, e, em particular à Faculdade de Direito, por sua excelência acadêmica e sua dedicada estrutura de gestão posta, de fato, a serviço da produção acadêmica, apoiando e oportunizando caminhos de realização.

RESUMO

Este estudo busca aproximar as visões psicossocial e jurídica acerca do conceito de vínculo, pretendendo construir entendimentos pouco explorados sobre as razões que poderiam levar a Justiça do Trabalho a ser a opção preferencial dos empregados para a resolução de conflitos advindos de uma relação de trabalho. Propõe a ideia de que a percepção, pelos sujeitos, de sua experiência afetiva no vínculo ensejado por uma relação de trabalho, referida como qualidade do vínculo, influencia sua disponibilidade para o desenvolvimento de uma solução negociada. E quando associada à percepção de desequilíbrio de poder, a tendência da parte que se julga menos favorecida aponta para a necessidade de segurança jurídica, com a decorrente preferência pela judicialização do conflito. Propõe-se o entendimento das relações de trabalho como relações humanas, averiguando como se criam os vínculos a partir de acordos e conflitos que estruturam o espaço entre sujeitos, sugerindo que a percepção individual sobre este ambiente intersubjetivo, norteia o comportamento dos sujeitos diante de conflitos de trabalho. Nesta trajetória são revisitados conceitos jurídicos e psicológicos em torno das ideias de vínculos, relações humanas e relações jurídicas para entender os conflitos de trabalho em sua ampla diversidade, atentando para as características humanas invariáveis, presentes em todos os vínculos. Finalmente, desenvolve-se uma crítica construtiva a respeito dos encaminhamentos judiciais ou extrajudiciais costumeiros e concluindo que a avaliação da percepção subjetiva da qualidade do vínculo, a partir dos critérios propostos, referidos como reconhecimento, perspectiva, ambiente e recompensa, oferece pontos de partida consistentes e originais para o entendimento mais profundo sobre conflitos em relações de trabalho em seus aspectos mais humanos, indicando características comuns e pontos de atenção para a construção de um novo acordo como solução.

Palavras-chave: Conflitos. Relações de Trabalho. Relações Humanas. Contrato Psicológico. Qualidade do Vínculo. Disponibilidade para acordos. Solução de Conflitos. Judicialização.

ABSTRACT

This study seeks to bring the psychosocial and legal views closer to the concept of bond, intending to build less explored understandings about the reasons that could lead the Labor Court to be the preferred option of employees for the resolution of conflicts arising from a work relationship. It proposes the idea that the perception, by the subjects, of their affective experience in the bond caused by a work relationship, referred to as bond quality, influences their availability for the development of a negotiated solution. And when associated with the perception of an imbalance of power, the tendency of the party that considers itself less favored points to the need for legal certainty, with the resulting preference for the judicialization of the conflict. It is proposed to understand work relationships as human relationships, investigating how bonds are created from agreements and conflicts that structure the space between subjects, suggesting that individual perception of this intersubjective environment guides the behavior of subjects in the face of conflicts of work. In this trajectory, legal and psychological concepts around the ideas of bonds, human relations and legal relations are revisited to understand labor conflicts in their wide diversity, paying attention to the invariable human characteristics present in all bonds. Finally, a constructive criticism is developed regarding the usual judicial or extrajudicial referrals and concluding that the evaluation of the subjective perception of the quality of the bond, from the proposed criteria - referred to as recognition, perspective, environment and reward – offers original and consistent starting points for a deeper understanding of conflicts in labor relations in their most human aspects, indicating common characteristics and points of attention for the construction of a new agreement as a solution.

Keywords: Conflicts. Work Relationships. Human Relations. Psychological Contract. Bonds. Bond Quality. Availability for Agreements. Conflict Resolution. Judicialization.

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Fluxograma lógico para qualificação de uma relação de trabalho.....56
Figura 2 – Diagrama do tempo de tramitação do processo.....99

LISTA DE ABREVIATURAS

| | |
|----------|---|
| ADI | – Ação Direta de Inconstitucionalidade |
| CCP | – Comissões de Conciliação Prévia |
| CLT | – Consolidação das Leis do Trabalho |
| CPC/2015 | – Código de Processo Civil de 2015 |
| CR/88 | – Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 |
| STF | – Supremo Tribunal Federal |
| TJDFT | – Tribunal de Justiça do Distrito Federal e dos Territórios |
| UFMG | – Universidade Federal de Minas Gerais |

Sumário

| | |
|---|-----|
| 1. INTRODUÇÃO..... | 13 |
| 2. CONSIDERAÇÕES INICIAIS | 17 |
| 3. ACORDOS & CONFLITOS NA SOCIEDADE HUMANA | 20 |
| 3.1. O Ser humano é ser social, coletivo..... | 20 |
| 3.1.1. Aspectos psicossociais dos vínculos: razão, emoção, sentimentos | 23 |
| 3.1.2. Vínculos são acordos e conflitos simultaneamente: a natureza humana | 27 |
| 3.2. O Movimento civilizatório impulsionado pelo trabalho..... | 29 |
| 3.2.1. A revolução cognitiva..... | 29 |
| 3.2.2. Vida em comunidade e a formação de aldeias e cidades..... | 30 |
| 3.2.3. Regras em favor do interesse coletivo..... | 31 |
| 3.2.4. Grandes comunidades e a necessidade de paz social..... | 34 |
| 3.3. Adesão a regras: o contrato psicológico | 36 |
| 4. RELAÇÃO DE TRABALHO COMO RELAÇÕES HUMANAS | 38 |
| 4.1. Entendimentos sobre o conceito de relação | 40 |
| 4.1.1. Relação de trabalho: necessidade de satisfação e fonte de conflito | 42 |
| 4.1.2. Relações humanas e relações jurídicas | 43 |
| 4.1.3. A relação jurídica | 44 |
| 4.2. O aspecto humano da relação jurídica..... | 47 |
| 4.3. Elementos da Relação Jurídica..... | 49 |
| 4.4. Relação jurídica de Trabalho | 51 |
| 5. O CONFLITO TRABALHISTA | 56 |
| 5.1. Conflitos como fator estruturante | 60 |
| 5.1.1. A questão da subjetividade..... | 60 |
| 5.1.2. A natureza conflituosa dos vínculos | 63 |
| 5.2. Conflitos nas Relações de Trabalho | 66 |
| 5.3. Conflito Trabalhista Individual e Coletivo | 69 |
| 5.4. A importância dos sindicatos nos conflitos coletivos de trabalho | 72 |
| 5.4.1. A função do sindicato na busca por melhorias das condições de trabalho da classe trabalhadora..... | 74 |
| 6. ENCAMINHANDO SOLUÇÕES PARA CONFLITOS TRABALHISTAS..... | 77 |
| 6.1. Métodos Alternativos para Solução de Conflitos Trabalhistas - MASCs | 83 |
| 6.1.1. A Autocomposição como meio privados de resolução de conflitos | 84 |
| 6.1.2. Sobre as CCPs – Comissões de Conciliação Prévia..... | 89 |
| 6.1.3. A Heterocomposição como meio extrajudicial de resolução de conflitos | 92 |
| 6.2. Reflexões críticas sobre as soluções extrajudiciais | 95 |
| 6.3. A heterocomposição patrocinada pelo Estado: a Justiça do Trabalho | 99 |
| 6.3.1. A insuficiência de credibilidade dos meios extrajudiciais..... | 100 |
| 6.3.2. A Justiça do Trabalho e seus desafios | 102 |
| 6.3.3. Crítica À Solução De Conflitos Trabalhistas Pelo Judiciário | 104 |
| 7. QUALIDADE E SUSTENTABILIDADE DOS VÍNCULOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO..... | 106 |
| 7.1. Falando mais sobre qualidade dos vínculos | 110 |
| 7.2. Critérios de qualidade do vínculo nas relações de trabalho | 114 |

| | |
|---|-----|
| 1º. Fator: Reconhecimento e Identificação de Valores | 114 |
| 2º. Fator: Perspectiva de amadurecimento do vínculo ao longo do tempo | 117 |
| 3º. Fator: Ambiente de relacionamento e produção | 119 |
| 4º. Fator: Recompensa equilibrada com a percepção de valor aportado | 121 |
| 8. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 126 |
| 9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 129 |

1. INTRODUÇÃO

Acordos e conflitos estruturaram a história das relações humanas através de suas múltiplas manifestações, encontrando nas relações de trabalho o que se poderia chamar de um **contrato psicológico original**, com foco inicial na cooperação. Estes vínculos com objetivos comuns ofereceram ao homo sapiens a oportunidade de interações sistemáticas que possibilitaram propósitos mais sofisticados do que a mera colaboração pela sobrevivência, construindo ao longo dos tempos o caminho para a vida em comunidades.

Desde os primórdios da humanidade, o manejo das relações de trabalho e seus conflitos representam um desafio para as sociedades humanas, provocando intensas discussões, reflexões e produções filosóficas, científicas e ideológicas ao longo da história, principalmente no campo das ciências humanas, entre as quais, além da psicologia e da filosofia, as ciências jurídicas, econômicas e sociais.

O enfoque da maioria dos debates, trabalhos e pesquisas produzidos gira em torno de dois aspectos principais. Por uma via, a atenção se volta para fatores envolvidos nas causas dos conflitos trabalhistas, os antecedentes que os motivariam – tais como opressão, mais-valia, condições de trabalho etc. Por outra via, o olhar se dirige para o repertório de alternativas que as diferentes culturas desenvolvem para se lidar com eles, as formas ou métodos de condução e resolução desses conflitos no âmbito das relações de trabalho, tendo em conta enquadramentos e delimitações legais instituídas ao longo dos tempos.

Para além dessas duas vias, que envolvem os fatores que antecedem ou que sucedem os conflitos nas relações de trabalho, a presente dissertação propõe-se a um estudo teórico buscando um olhar orientado para um aspecto humano único: o vínculo em si. Mira a dinâmica da experiência afetiva vivida pelos sujeitos no vínculo ensejado pela relação de trabalho, referida, esta experiência, como percepção subjetiva da qualidade do vínculo.

Desloca-se o foco da questão intrínseca dos conflitos, suas causas e formas de encaminhamento, para o estudo do fenômeno humano que ocorre na relação de trabalho, psicossocial, observando-se a dinâmica que se dá entre os sujeitos em sua experiência naqueles vínculos estabelecidos, como lidam enquanto sujeitos com os acordos tácitos e explícitos consignados e como se posicionam diante dos conflitos que deles derivam.

Busca-se com a interdisciplinaridade a possibilidade de oferecer um olhar em dimensões pouco exploradas, buscando maior abrangência na compreensão do fenômeno do conflito trabalhista, de modo a poder sugerir caminhos que possam preveni-los a partir de uma compreensão do que se passa no domínio da intersubjetividade e, a partir daí, provocar reflexões incomuns sobre como lidar com o encaminhamento de soluções.

A partir da contribuição de conceitos que interseccionam os campos de conhecimento psicológicos e jurídicos, mormente em torno de vínculos e relações de trabalho, o problema a ser investigado consiste em verificar como a percepção subjetiva da qualidade do vínculo poderia influenciar os sujeitos envolvidos numa relação de trabalho em três aspectos:

- a) Sua disposição para manter ou encerrar o vínculo;
- b) Sua disponibilidade para a construção de uma solução negociada e
- c) Sua percepção de segurança jurídica para construir uma solução em ambiente extrajudicial.

A percepção subjetiva de qualidade de um vínculo, a partir de inferências ou vivências, está presente desde a adesão a um acordo, tácito ou explícito, moral ou legal, configurada no aceite de um contrato psicológico, verbal ou documentado; a partir das expectativas que são geradas de forma direta ou indireta. A proposta passa pela proposição de indicadores que possibilitem o monitoramento objetivo da percepção de qualidade na dinâmica do vínculo ensejado pela relação de trabalho, o que poderia sugerir cursos de ação seja para a preservação, para o encerramento ou para a condução de controvérsias dele derivadas.

O presente estudo também se propõe a investigar a ideia de que a deterioração da qualidade do vínculo intersubjetivo percebida por uma das partes na relação de trabalho, tem como efeito colateral indesejado o impulso para a judicialização de uma demanda trabalhista, ainda que obrigações e direitos legais relativos àquela relação de trabalho tenham sido plena e corretamente atendidos.

Este aspecto chama a atenção principalmente quando a percepção subjetiva da qualidade do vínculo é baixa e uma das partes se vê sem opção de desfazimento do vínculo por questão de subsistência. Como veremos adiante, esta situação gera no sujeito sentimentos confusos, identificados genericamente como mágoa, que produzem naturalmente um estado de maior beligerância e que, conforme a cultura e valores dos sujeitos, apresentam repertório de atitudes mais ou menos abrangente

reunindo aquelas que entendem como necessárias para o reestabelecimento da sensação de justiça e equilíbrio, entre as quais a judicialização de demanda trabalhista.

O trabalho se desenvolve em três partes.

A primeira parte compreende os capítulos 3 e 4.

O capítulo 3 percorre o contexto histórico da evolução dos vínculos humanos, passando pelos rudimentos dos relacionamentos comunitários, pelas primeiras civilizações, até as situações atuais com toda a realidade e sofisticação jurídica criada em torno das relações de trabalho, instituições, associações, institutos, normas, leis etc.

O capítulo 4, discute as relações de trabalho como relações humanas, oferecendo aproximações entre os entendimentos jurídicos e psicológicos acerca do conceito de relações e vínculos.

A segunda parte contempla os capítulos 5 e 6.

No capítulo 5, é estudada a questão do conflito trabalhista em si, propondo-se um entendimento sobre a necessidade dos conflitos, como conversam com a subjetividade e as questões relativas a conflitos coletivos e movimentos associativos referentes a eles.

No capítulo 6 são apresentadas as soluções que a sociedade brasileira tem apresentado para o encaminhamento de conflitos trabalhistas, seguidas de críticas construtivas à luz da qualidade do vínculo.

Por fim, a terceira parte apresenta o capítulo 7 que discute a qualidade e sustentabilidade dos vínculos nas relações de trabalho, propondo critérios para objetivação da percepção subjetiva da qualidade do vínculo.

A conclusão aponta para a admissibilidade da hipótese de que a percepção subjetiva da qualidade do vínculo constitui uma variável significativa para o balizamento das atitudes que serão tomadas pelos sujeitos envolvidos numa relação de trabalho.

A admissibilidade desta hipótese pode sugerir uma pesquisa, em momento futuro, numa eventual extensão deste trabalho, na qual se leve a termo estudos de caso com pesquisa de campo para a validação de indicadores, tais como escalas de maturidade relativas à qualidade do vínculo percebida considerando empatia, alinhamento com valores morais manifestos em regras e a implementação de rituais

de acompanhamento e manejo, levando em conta os objetivos da iniciativa que enseja a relação de trabalho.

2. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Conflitos e acordos fundam e dinamizam a condição humana a partir de quaisquer interações. Constituem as forças vitais que impulsionam todo tipo de relação, acolhendo ou desconfortando, impactando os sujeitos e resultando em percepções que darão sentido à construção, manutenção ou desconstrução de vínculos de toda natureza, entre os quais os vínculos próprios de uma relação de trabalho.

Vínculos funcionam como o “aparelho psíquico”¹ do relacionamento humano, a estância entre sujeitos a partir da qual as subjetividades se constroem, num processo de identificações e oposições na contínua interação de uns com outros num mesmo espaço e tempo, abrangendo convergências e divergências, compartilhamentos e delimitações, acordos e conflitos.

A natureza humana, engendrada desde as origens a partir de vínculos, se faz presente com suas características, virtudes e vícios nas mais variadas manifestações humanas: em seus hábitos, rotinas, cuidados, trabalhos, lazer, artes, ciências, filosofia, tecnologias etc., com as estruturas sociais nas quais se aplicam.

Intrínseco aos vínculos humanos de qualquer tipo, até mesmo aqueles concernentes a relações de trabalho, o diálogo acordo-conflito, por sua característica de contínua repetição e elaboração, funciona como mola mestra de amadurecimento social dos diversos grupos humanos em suas mais profundas manifestações, repercutindo na espécie enquanto conjunto que os abrange.

Esta visão dá sentido ao propósito de investigar com maior acuidade como os acordos e conflitos, que produzem e ao mesmo tempo são produzidos pelos vínculos, se manifestam, enquanto natureza humana, nas relações de trabalho. Observando-se as componentes humanas dos vínculos as que ensejam, o que se passa nas relações de trabalho, em termos do posicionamento dos sujeitos nela envolvidos diante de controvérsias que surgem e de novos ajustamentos que as pacificam?

Desde suas configurações mais simples e originais até as mais complexas, assentadas sobre modernos paradigmas tecnológicos, as relações de trabalho

¹ Aparelho psíquico ou mental refere-se a um constructo proposto por Sigmund Freud que comporta certas características do psiquismo. Em se tratando de médico neurologista e psiquiatra, a ideia foi inspirada em aparelhos no sentido fisiológico, como aparelho locomotor, respiratório ou óptico, este último em especial, por sua capacidade de transmitir estímulos de modo reflexo, transformando uma energia em uma sensação com um sentido de antecedente e consequente. (Laplanche e Pontalis, 1988, p. 64).

seguem como representações de redes vinculares sofisticadas constituídas e sustentadas por motivos subjetivos nelas projetadas, tal como uma estância intersubjetiva que abriga as características, necessidades e desejos do sujeito, sejam semelhantes, diferentes, compatíveis ou discordantes.

A motivação ou impulso para o vínculo em relações de trabalho, de qualquer natureza, em qualquer tempo, sempre se revelam tão humanas quanto as pessoas nelas envolvidas permitem, enquanto sujeitos, com sua disponibilidade e segurança para lidar com o outro sob a estruturante forma de acordos e conflitos – compreendidos como cara e coroa da mesma moeda.

Como os sujeitos envolvidos percebem e interpretam sua experiência afetiva na relação de trabalho, conforme lhe permite sua condição humana, avaliando a partir disso a qualidade do vínculo, passa a ser uma questão relevante para entender sua atitude diante de um conflito.

De acordo com esta percepção da experiência e avaliação, um conflito pode produzir resultados positivos, aparando arestas e fortalecendo o vínculo. Em que pese serem tão relevantes quanto aqueles conflitos mais beligerantes, estes chamam menos a atenção, já que apresentam menor potencial de perturbação da ordem e da paz social.

Por sua vez, os conflitos com impacto mais significativos na comunidade, gerando turbulências, distanciamento, indiferença e muitas vezes rompimento, têm sido com maior frequência objeto de múltiplas pesquisas em diferentes áreas das ciências humanas, principalmente a partir de meados do século XX, tendo como um de seus focos mais relevantes, para além do entendimento de suas causas e características, a busca de maneiras eficazes para seu encaminhamento no sentido de reestabelecer a sensação de justiça e equilíbrio.

Estas pesquisas tornam-se ainda mais críticas diante da constatação de que, na sociedade brasileira pós-moderna, por motivos diversos, os meios disponíveis para a solução de conflitos têm se mostrado insuficientes, produzindo resultados eventualmente percebidos como injustos ou insatisfatórios.

Ainda há uma longa jornada a ser percorrida até que nossa sociedade, através de suas instituições – estas com seus próprios conflitos e processos de amadurecimento – proporcione a seus cidadãos maior acesso e segurança jurídica em meios mais efetivos e socialmente equilibrados viabilizando o encaminhamento de conflitos, com equilíbrio, equanimidade e harmonia.

O Estado, em seu dever constitucional de garantir a efetividade da tutela jurisdicional e o acesso à justiça, se aparelha de forma sofisticada para receber demandas de solução de conflitos que a sociedade, através de suas instituições, se vê insuficiente para resolver no ambiente privado.

A maior necessidade da intervenção da estrutura do Estado, representa possivelmente um sinal de baixa maturidade institucional da sociedade, considerando o tímido desenvolvimento de sua cultura no que tange ao encaminhamento de controvérsias e na lida com diferenças, percebido também na escassez de estruturas privadas para tal.

Esta incipiência sociocultural pressiona o Estado para o papel de mediador e julgador dos conflitos, interferindo diretamente na questão a pedido de pelo menos uma das partes, numa facilitação que infantiliza a sociedade, quando desenvolve políticas míopes que focam principalmente no sintoma, deixando de tratar as causas. Não as causas dos conflitos, mas as causas da sociedade se ver insuficiente para resolver seus acordos e conflitos por meios extrajudiciais.

Investimentos em educação são ínfimos², tanto materialmente quanto em termos de políticas de cidadania para impulsionar competências para lidar com direitos, deveres, acordos e conflitos, através de políticas públicas educacionais.

Por outro lado, explorando a ideia do que poderia ser considerada uma política míope, o Estado investe na expansão de uma estrutura judiciária já complexa e onerosa, que tem se mostrado ainda insatisfatória para manobrar tantas demandas. E ainda demonstra, a estrutura do Judiciário, poucas perspectivas de redução de seu atraso médio, sequer apresentando algum planejamento para este fim.

Em decorrência dessa quase inevitável morosidade, inclusive pelo fato de haver múltiplas possibilidades de recursos a instâncias superiores, o direito constitucional do cidadão de acesso à justiça resta prejudicado. O alongado percurso processual muitas vezes inviabiliza a eficiência no encaminhamento da solução, prejudicando o princípio de razoável duração do processo, fazendo com que a tutela jurisdicional do Estado deixe de ser efetiva.

² O Brasil gasta anualmente US\$ 3,8 mil (R\$ 11,7 mil) por aluno do primeiro ciclo do ensino fundamental (até a 5ª série), informa o documento. O valor em dólar é calculado com base na Paridade do Poder de Compra (PPC) para comparação internacional. A cifra representa menos da metade da quantia média desembolsada por ano com cada estudante nessa fase escolar pelos países da OCDE, que é de US\$ 8,7 mil. Luxemburgo, primeiro da lista, gasta US\$ 21,2 mil. (<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-41236052>)

3. ACORDOS & CONFLITOS NA SOCIEDADE HUMANA

3.1. O Ser humano é ser social, coletivo

O ser humano é um ser gregário. Praticamente inexistente individualmente. De um modo bem claro e objetivo Maria da Penha Nery assevera em suas próprias palavras: “Existir é coexistir!”³, e decorre da convivência a necessidade de resolver problemas.

Olhando a etimologia da palavra ‘gregário’, temos o grego o radical *grex* (grei, grêmio, rebanho), que nos remete à questão do instinto humano, e de muitos outros animais, identificado com a sobrevivência e conservação da espécie; uma estratégia de proteção aos indivíduos que os leva a se juntarem sob uma liderança, atendendo a normas e diluindo momentaneamente suas características individuais em favor de vínculos com seus semelhantes.

Deste modo vão sendo construídas as bases de uma identidade grupal, a partir da necessidade de acordos entre pares sobre o significado atribuído a objetos, fenômenos e comportamentos significativos, viabilizando vínculos orientados para o trabalho sobre objetivos comuns, ligados à sobrevivência, aplainando diferenças e oposições, que, entretanto, podem restar latentes nos indivíduos, guardando a semente de uma potencial discórdia.

Este comportamento instintivo, que levou muitos animais a se organizarem em grupos, foi responsável pela forte maioria dos processos grupais virtuosos verificados entre humanos, ingredientes fundamentais para a evolução sociocultural. Rodriguez indica que entre os processos grupais estudados pela psicologia social podem ser destacados a comunicação, cooperação, formação de normas, conformismo, conformidade, obediência, afiliação, coesão, coalizão, liderança, status e papel social⁴, todos eles concorrendo para a formação e desenvolvimento de grupos e comunidades humanas.

Por outro lado, essa mesma sofisticação de vínculos e inter-relações que veio se desenvolvendo ao longo de milhares de anos, estruturou, também, uma arena para os conflitos: na experiência da socialização, instintiva, construtiva, potencialmente virtuosa, são geradas expectativas, um conceito totalmente humano, psicológico e imaterial. Quando por qualquer razão estas expectativas se desencontram, na

³ Nery, M P Vínculos e Afetividade. Caminho das Relações Humanas.

⁴ RODRIGUES, A. Psicologia social. 14a. ed. Petrópolis: Vozes, 1992, p. 434.

contramão do que se esperava como resultado de um vínculo, estamos diante de um iminente conflito.

Vale salientar dois aspectos frequentemente deixados de lado em se tratando de conflitos: (1) eles podem ser resolvidos em sua origem, dependendo da facilitação de cultura dos sujeitos envolvidos na questão e (2) eles podem ser positivos e construtivos, quando tratados adequadamente em favor das partes.

Assim, quando se desenvolvem as primeiras instituições humanas (ou os primeiros vínculos) através da construção, negociação e aceitação coletiva de crenças, valores e regras, em um só tempo se estabelecem convergências e divergências sobre as quais os participantes se posicionam.

Trata-se de acordos tácitos, quase que espontaneamente validados de modo consciente ou inconsciente, que instituem para um determinado grupo humano o significado compartilhado de abstrações presentes na ideologia da cultura e aquilo que para elas representam.

Entendidas a partir de uma visão mais ampla, instituições representam o produto de negociações sobre dissidências e acordos que surgem da interação entre os sujeitos, em função de uma circunstância, que os expõe ao estímulo bilateral com seu semelhante, um ao outro, e assim os vincula, definindo, de maneira tácita ou explícita, a natureza do envolvimento em termos de finalidades e regras de convivência.

Deste modo podemos conceber diferentes tipos de vínculos entre os mesmos sujeitos, inclusive simultâneos, de acordo com a dinâmica de objetivos de relacionamento que podem se estabelecer ao longo do tempo.

O conceito de instituição é compreendido por Georges Lapassade como “grupos sociais oficiais: empresas, escolas, sindicatos e o sistema de regras que define a vida dos grupos” (1983) e, pode-se dizer que este conceito esteve ligado originalmente, a partir da escola de Durkheim, à sociologia. Fauconnet e Mauss chegaram a definir a sociologia como uma ciência das instituições. E assim eles definem:

“As instituições são um conjunto instituído de atos ou de ideias que os indivíduos encontram à sua frente e que se impõe mais ou menos a eles”⁵

⁵ Fauconnet, Paul e Mauss, Marcel. Article « Sociologie » extrait de la Grande Encyclopédie, vol. 30, 1901, pp. 165 à 175. Société anonyme de la Grande Encyclopédie, Paris, 1901.

Toma-se aqui o termo instituição numa acepção semelhante, porém com viés principalmente psicossocial. Para além da ideia de representação de costumes, estrutura de regras e ordem social, de organização pública ou privada; instituição está sendo entendida como uma estância supra individual, uma rede de múltiplos vínculos e as representações bilaterais subjetivas de cada um, que intermedia intenções e regras de convívio e operabilidade em um grupo humano.

Esta visão psicossocial se aproxima da definição que o médico e psicanalista Pichon-Rivière, desenvolvedor do modelo denominado por ele de ‘Grupo Operativo’, apresenta em sua obra *O Processo Grupal*:

“Todo conjunto de pessoas ligadas entre si por constantes de tempo e de espaço, e articuladas por sua mútua representação interna, que se propõem, de forma explícita ou implícita, a uma tarefa, que constitui sua finalidade”⁶

Assim, ao lidarmos com os conceitos de grupos, instituições, civilizações ou diferentes formas de se referir a agrupamentos humanos, tomadas a partir dos vínculos que lhes fundam através de relações, sobretudo aquelas voltadas para a conquista de objetivos através de tarefas (tal como as relações de trabalho), estamos falando da complexidade de valores de cultura produzidos em acordos por meio daqueles vínculos – desde os diádicos (bilaterais) aos múltiplos (multilaterais) – e das representações subjetivas que, em cada tipo de vínculo, essa cultura produz.

Estes valores de cultura e suas representações simbólicas, concebidos e incrementados por uma rede vincular (Pichon-Rivière, 1998), por seu caráter imaterial, meramente, constituem uma outra realidade diferente da realidade natural e objetiva, uma realidade baseada em crenças, conceitos; uma realidade ficcional desenvolvida intersubjetivamente que, em muito, influencia as atitudes humanas em função de cada vínculo vivido e da interpretação subjetiva do que representam, considerando inclusive uma tonalidade afetiva. Nas palavras do filósofo e historiador Yuval Harari (2011):

“Desde a Revolução Cognitiva, os sapiens vivem, portanto, em uma realidade dual. Por um lado, a realidade objetiva dos rios, das árvores e dos leões; por outro, a realidade imaginada de deuses, nações e corporações.”⁷

⁶ PICHON-RIVIÈRE, E. *O processo grupal*. São Paulo: Martins Fontes; 2005

⁷ HARARI, Yuval Noah (2011) *Sapiens – Uma Breve História da Humanidade*. 29a. Edição. Editora Harper. Pág. 443.

Na realidade objetiva do mundo natural, originalmente selvagem, tanto a convergência de esforços quanto as disputas eram regidas pelo instinto de sobrevivência da espécie, em função de ameaças e escassez de recursos naturais oferecidos pelo meio. Nestas circunstâncias, os binômios cooperação-convergência ou competição-conflito aconteciam tanto entre espécies diferentes – interespecíficos, inclusive na cadeia alimentar – quanto dentro da mesma espécie – intraespecífica – quando se tratava de competições entre tribos pelos mesmos recursos ou disputas de macho pela parceira capaz de produzir descendentes férteis.

Já na realidade subjetiva do mundo das crenças, dos símbolos e ficções humanas, denominada pelo Harari como ‘dual’, tanto a cooperação e a convergência de esforços quanto as disputas se desconectaram das questões de instinto e de sobrevivência e tornaram-se questões de cultura, de valores morais e éticos, um imaginário compartilhado por determinado grupo ou rede vincular capaz de gerar, da mesma forma que na realidade natural, controvérsias e conflitos que outrora. Nesta realidade ficcional os binômios cooperação-convergência ou competição-conflito passaram a fazer sentido apenas intraespecificamente, apenas entre os humanos, considerando que restam sem sentido questões subjetivas envolvendo as demais espécies.

3.1.1. Aspectos psicossociais dos vínculos: razão, emoção, sentimentos

A percepção de si mesmo e do outro (individual ou coletivamente) e sua estrutura, através de representações no imaginário de um, do outro e do coletivo, envolve aspectos conscientes e inconscientes. E poderiam ser decodificadas em termos de sentimentos, razões, motivos, emoções e autoconceitos, que, de alguma forma, retroalimentam a relação e produzem efeitos um no outro, numa espiral dialética que constrói o vínculo e o adensa, produzindo um matiz de percepção de qualidade pelos sujeitos envolvidos.

A experiência com vínculos surge a partir do momento em que um indivíduo nasce e passa a se relacionar com seu cuidador (pais ou responsáveis), até que adquira consciência do outro e possa desenvolver suas próprias impressões sobre este outro e sobre o próprio vínculo estabelecido. Faz parte do processo individual de tornar-se humano, tornar-se pessoa.

Buscando entendimento sobre os conflitos nas sociedades humanas, buscamos focar no vínculo enquanto representação de uma entidade coletiva⁸, dependente dos sujeitos que o instituem, porém não se confunde com eles, constituindo uma entidade intersubjetiva. Esta entidade pode ser entendida psicologicamente como sendo uma personalidade coletiva, que transcende e deriva da relação entre dois ou mais sujeitos.

Exatamente esta competência cognitiva de criar e compartilhar um sistemas de crenças, mitos, valores e desenvolver um imaginário coletivo, que permitiu aos humanos o prodígio de cooperar em grande escala, pela possibilidade de envolver significativas quantidades de indivíduos, estranhos uns a outros, em tarefas de grande complexidade, para a conquista de objetivos mais ousados, tais como a formação de cidades, estados e até mesmo impérios e toda a sofisticação tecnológica que derivou do trabalho, das disputas e da cooperação.

Esta característica, de trabalhar coletivamente envolvendo um grande número de sujeitos de forma coordenada foi que permitiu aos humanos dominarem o planeta, no entendimento de Harari (2011), uma faculdade da razão humana que torna possível aceitar estranhos como pares, companheiros, pelo simples fato de serem percebidos como supostamente adeptos de um mesmo sistema de crenças ou ideologias⁹, identificadas no compromisso com uma atribuição, numa relação de cooperação, de onde se poderia inferir, sua confiabilidade.

Toda cooperação humana em grande escala—seja um Estado moderno, uma igreja medieval, uma cidade antiga ou uma tribo arcaica—se baseia em mitos partilhados que só existem na imaginação coletiva das pessoas (Harari, 2011).

3.2.

Dessa forma pode-se entender que, apenas por fazer sentido para diferentes sujeitos, um sistema de crenças justifica a vinculação, a adesão e reconhecimento dos demais adeptos como pares. Desde as díades, passando pelos pequenos grupos, famílias, até grandes agremiações, como times de futebol, religiões ou cidades, entende-se o vínculo como uma estrutura dinâmica em contínua evolução, que

⁸ Entidade coletiva, multisujeitos, intersubjetiva, abrangida pelo entendimento estendido do conceito de instituição. Pode-se considerar que o vínculo funcionaria como o aparelho psíquico do relacionamento: o vínculo estaria para o relacionamento assim como, na psicanálise, o aparelho psíquico estaria para o sujeito.

⁹ Poderia tratar-se de uma empresa, uma escola, uma família, um time de futebol, uma nação, enfim, qualquer instituição em que o indivíduo se sentisse aceito, partícipe, identificado com os valores que cultivam.

engloba toda a situação vincular em que é tomado tanto o sujeito, como o objeto (o não sujeito), ou seja, os outros sujeitos Pichon-Rivière (1982).

A todo momento, o vínculo é estabelecido pela totalidade das pessoas envolvidas, que interpretarão os significantes e escolherão aqueles que fazem mais sentido, dinamicamente, enfatizando-os como valor de cultura, e aqueles que não fazem, desenfazendo-os como valores desajustados, antiquados ou até mesmo percebidos como inaceitáveis.

Para Pichon-Rivière, vínculo é “[...] a maneira particular pela qual cada indivíduo se relaciona com outro ou outros, criando uma estrutura particular a cada caso e a cada momento”, portanto definido como uma estrutura dinâmica, movida por motivações afetivas, emocionais, que regem todas as relações humanas.

O vínculo tem um caráter psicossocial, sendo uma função do aparelho psíquico de cada indivíduo envolvido, com sua história e matrizes culturais, mas principalmente uma função do coletivo, do ambiente relacional onde se estrutura a rede vincular.

Um aspecto produtivo e ímpar introduzido por Pichon-Rivière com a teoria do vínculo parte de uma relação definida como bilateral e, ao mesmo tempo, triádica. Bilateral, porque quando um indivíduo entra em contato com o outro e se reconhecem um no outro, como semelhantes, porém diferentes, que têm um corpo diferente, uma presença independente, que ocupam cada um, um lugar no mundo.

Essas imagens criadas um do outro se fazem numa relação bilateral, de mútuo reconhecimento. Porém para Pichon-Rivière a todo momento um **terceiro** está presente, que vai delimitar para os sujeitos o que pode ou não pode, o que é certo e o que é errado, as regras, a ética, que é ideia da regra, da Lei. Triádica, portanto por que envolve um, o outro (ou outro) e o espaço intersubjetivo que os sujeitos criam ao interagir, considerado como uma entidade intersubjetiva.

Esta ideia de terceiro está muito presente na Psicanálise, representada pela tríade pai, mãe e filho, proposta pelo Freud. Na relação mãe-filho, considera-se o papel do pai como sendo, inicialmente, esse terceiro, que representa a lei, a interdição, do pode-não-pode, permitindo ao bebê se diferenciar da mãe, entender que eles próprios são dois seres independentes.

Uma concepção ligeiramente diferente da teoria do vínculo, na qual o terceiro está presente apenas figurativamente entre dois ou mais sujeitos, representando vínculo instituído, os acordos de convívio. Para a psicanálise esse terceiro é cultural e social, delimita as regras que viabilizam a convivência dentro das sociedades.

A partir do reconhecimento bilateral e identificação desses valores culturais, as regras; os sujeitos constroem uma representação mental e afetiva do que entende que ele é, do que imagina que é em função da sinalização dos outros e/ou da cultura instituída à qual está vinculado. Uma autoimagem daquilo que representa em determinados momentos da vida, permitindo formar, pelo menos naquele contexto, uma ideia de personalidade, de características próprias e de identidade.

É esse terceiro, o vínculo como entidade com suas delimitações, que viabiliza a estruturação e a vida em sociedade, as relações afetivas com as pessoas, para ir se constituindo como sujeito, como outro dos outros, como cidadão, interpretando a situação intersubjetiva na qual está inserido. O vínculo, assim entendido, é o que permite, ao sujeito, ser humano.

De alguma maneira, para Pichon-Rivière, a humanidade é uma condição dada pelo vínculo afetivo, objetual, bilateralizado que pressupõe ao mesmo tempo a presença desse terceiro que define os limites do que se entende como costumeiro, legal, ético e moral.

O vínculo que se estabelece no relacionamento humano pode ser entendido e estudado como uma entidade em si, a mais básica instituição, espontânea, um campo intersubjetivo, que se estabelece entre os sujeitos, através de concessões recíprocas, tácitas ou explícitas, permitindo uma necessária socialização (enquanto extroversão).

Isto é relativamente recente na história da humanidade.

E nós, seres humanos, estamos ainda perdidos no desafio de lidar com a alteridade, a socialização que genuinamente considera o outro, em uma escala de maturidade que parte do que menos considera o outro, tal como um bebê, até o que mais considera, tal como sociedades adultas.

Naturalmente que ambientes de maior confiança oferecem mais segurança para o amadurecimento do vínculo e, assim, da consideração com o coletivo prioritária em relação ao individual, uma vez atendidas as necessidades básicas.

Assim, os vínculos podem ser considerados como uma entidade intersubjetiva, "uma estrutura complexa que inclui um sujeito, um objeto [que pode ser outro sujeito], e sua mútua inter-relação com processos de comunicação e aprendizagem" (Pichon-Rivière, 2007). O vínculo ocorre de forma multilateral e com características análogas ao vínculo bilateral, porém com muito maior complexidade, na medida em que são múltiplos e simultâneos.

A dinâmica de relacionamentos cada vez mais aprimorados, em que os sujeitos se retroalimentam mutuamente numa espiral dialética (Pichon-Rivière, 1992), permite o surgimento de civilizações melhor estruturadas, em cujas organizações os comportamentos instintivos paulatinamente perdem espaço para estratégias racionais de trabalho visando maior eficiência e resultados mais satisfatórios, com menor risco e dispêndio de energia, em favor de toda a comunidade.

3.2.1. Vínculos são acordos e conflitos simultaneamente: a natureza humana

À luz da psicologia pode-se dizer que um vínculo surge a partir de algum afeto, uma suposta identificação afetiva em relação a outro sujeito que, uma vez verificada e percebida como positiva, permitiria aproximação amistosa entre eles, viabilizando possíveis entendimentos ou acordos.

“Seja o que for que realizemos em nossa existência – uma pergunta, os papéis que desempenhamos, nossos dramas, comédias, tragédias ou conflitos –, tudo está permeado pela afetividade. Então, nós podemos nos ver, ser e existir sobretudo pela afetividade.” (Nery, 2018)

Pode haver, entretanto, uma desidentificação (ou estranhamento), derivando desse acordo original que se apresenta na forma de um vínculo, levando a uma atitude de afastamento ou ainda um conflito.

Um bom caminho para nos levar à questão da afetividade nos vínculos passa pelo entendimento dos papéis que desempenhamos, diretamente ligados à subjetividade de cada um, ou, de modo simples, ligados ao “eu”. Em cada vínculo estabelecido assumimos papéis diferentes que nos revelam e nos estruturam como atores.

Estudos socionômicos desenvolvidos por Jacob Moreno, voltados para a articulação entre o individual e o coletivo, sugerem que a personalidade se constitui como resultante dos vínculos que estabelecemos, a partir dos papéis que exercemos, que estão contidos ou reprimidos (Nery, 2018).

Para Moreno a personalidade está ligada à cultura, ao contexto e ao momento em que vivemos. Assim, existimos apenas quando relacionamos com um outro, com um grupo. Daí a importância relativa que adquire o sentimento de pertença, que define por ser ou não ser aceito em uma comunidade, na questão do vínculo. A interpretação

subjetiva de que se está diante da rejeição ou indiferença do outro perante um sujeito pode trazer consequências severas, constituindo uma das bases centrais para os conflitos humanos.

3.3. O Movimento civilizatório impulsionado pelo trabalho

3.3.1. A revolução cognitiva

A evolução induzida pelo trabalho ao desenvolvimento da humanidade, ainda que inicialmente estruturado em torno do suprimento de necessidades básicas de alimentação, abrigo e proteção, viabilizou, a cerca de 70 mil anos, a revolução cognitiva, impulsionando o surgimento da linguagem, o domínio de instrumentos e a associação de objetos e acontecimentos passados com símbolos e fatos presentes – a memória – permitindo aos humanos ações premeditadas e coordenadas de controle sobre a natureza e construindo finalmente sua hegemonia no planeta. Nas palavras de Engels,

“A ação planejada de todos os animais, em seu conjunto, não conseguiu imprimir sobre a terra a marca de sua vontade. Isso aconteceu com o aparecimento do homem. Em uma palavra, o animal utiliza a natureza exterior e produz modificações nela pura e simplesmente com sua presença, entretanto, o homem, por meio de modificações, submete-a a seus fins, a domina. É esta a suprema e essencial diferença entre o homem e os animais; diferença decorrida também do trabalho”. Engels, Friedrich (2002)¹⁰

O trabalho, seja como “condição para distinguir o homem do animal”, tal como afirma Marx (1988), seja como elemento de promoção da sociabilidade entre indivíduos com interesses comuns, intenções compartilhadas e planejamento, continua a representar até hoje um impulso para a evolução da humanidade.

Uma jornada de amadurecimento da vida em comunidade, que evidencia uma capacidade nobre e construtiva de interagir e trabalhar cooperativamente, que afinal tem prevalecido e que trouxe a sociedade a formidáveis avanços tecnológicos, sociais, filosóficos, científicos etc. Ainda que reconheçamos o lado precário da humanidade, com baixo senso de coletividade e consequentes desigualdades, mostrando que ainda há muito o que amadurecer.

As competências cognitivas que distinguiram o homo sapiens das demais espécies são relativamente recentes tendo em vista uma trajetória evolutiva de dois e meio milhões de anos. Talvez possamos considerar que a humanidade esteja engatinhando, quando se leva em conta todo o potencial a ser desenvolvido de sua capacidade racional, técnica e científica.

¹⁰ Engels, Friedrich (2002). A origem da família, da propriedade privada e do Estado. São Paulo: Ed. Centauro. (Original publicado em 1884)

Principalmente considerando dois desafios que sempre estiveram presentes ao longo de toda a história da humanidade e ainda estão por ser superados: os conflitos destrutivos e a luta social (Varela, 1974).

De fato, os humanos são surpreendentes tanto pelos seus prodígios – as grandes revoluções tecnológicas, conquista do espaço etc. – quanto pelas suas disfunções – as agressões domésticas, genocídios, guerras, chacinas e outras formas violentas de confrontos individuais e coletivos.

Ao mesmo tempo em que a humanidade floresce em comunidades, combinando conhecimentos, habilidades e atitudes em favor da coletividade, exercitando redes de vínculos entre sujeitos dispostos a defender o bem comum, neste mesmo tempo, se inauguram os conflitos de interesses que muitas vezes serão decididos pela força, como ocorre até os dias de hoje.

A exata capacidade cognitiva que viabiliza formação de redes vinculares complexas e sofisticadas pela possibilidade de aproximação, identificação, interação e entendimentos humanos, expõe, por outro lado, as diferenças e os consequentes desafios para sua tolerância, provocando conflitos nos diversos tipos de vínculos humanos. E na falta de um éthos forte e de uma estrutura de comando que delimite os relacionamentos, tenderiam a ser resolvidas pela força.

A despeito da admirável capacidade de se comunicar, conquistada a partir da revolução cognitiva, nada há que se pressupor relativo a equilíbrio, altruísmo ou justiça. A comunicação favoreceu o processo de interação social e deu nome às diversas formas de liderança, poder e opressão preexistentes, permitindo a sustentação, na linguagem, do privilégio de minorias.

Com base em crenças, valores e conceitos cultivados através da linguagem e dos costumes, torna-se possível para certas minorias poderosas justificar que mais fortes prevaleçam sobre os mais fracos, gerando desencontros e impasses em vínculos pouco produtivos nos quais sobressaem a divergência, a competição e o conflito, no qual uma parte ganha em detrimento da outra parte (jogo de soma zero), gerando sentimentos complexos como mágoa, ira e mesmo ódio.

3.3.2. Vida em comunidade e a formação de aldeias e cidades

Na pré-história, no período designado como paleolítico (a idade da pedra lascada), as populações primitivas se organizavam em torno da caça e da coleta de

raízes frutos e grãos para sua sobrevivência. Esta fase representa 99% da história da própria humanidade e seus grupamentos sociais.

Quando as fontes de alimentos se mostravam insuficientes, os grupos migravam para outra região, razão pela qual eram designados como nômades, até o desenvolvimento de tecnologia para produzir ferramentas mais sofisticadas, de pedra polida, que configuraram uma mudança significativa de patamar que foi considerada como a entrada no período 'novo da pedra', ou período neolítico.

Contudo a entrada no neolítico foi caracterizada por muito mais que a habilidade de polir pedras, mas também usar ferramentas de madeira, chifres, dentes e, muito importante para a época, utensílios de cerâmica para suprir necessidades de cozinha e armazenamento de água e alimentos.

Com melhores tecnologias, as possibilidades de manejo dos recursos da natureza se sofisticaram, viabilizando a domesticação de animais e uma agricultura rudimentar, o que permitiu aos grupos humanos se fixar em torno de terras férteis ao plantio. O historiador estadunidense Max Savelle comenta essa passagem:

"Então, quando uma pessoa de imaginação e compreensão passou a fazer experiências de efetiva plantação de sementes, a agricultura propiciou"¹¹

Com o fortalecimento das atividades agropastoris, os grupamentos humanos passaram a se fixar cada vez mais tempo em um único território, oportunizando o aumento da população e a organização em pequenas aldeias, fortificadas, para oferecer melhores condições de moradia e segurança contra ameaças de animais e de outros grupos humanos.

A partir da introdução de novos ofícios, como a tecelagem e a construção, a vida sedentária implicava em maior convívio entre as pessoas, demandava novas habilidades de relacionamento social em vínculos sobrepostos, inclusive novas formas de relações de trabalho. E, desde a origem, onde se instituem comunidades humanas, há conflitos.

3.3.3. Regras em favor do interesse coletivo

No mesmo compasso em que as comunidades humanas se tornavam mais populosas, os inéditos desafios de relacionamento e sobrevivência produziam

¹¹ Savelle, Max H. As primeiras culturas humanas. Rio de Janeiro, Villa Rica, 1990. p 52

embates ainda desconhecidos relativos a poder, privilégios, condições etc., demandando ferramentas para manter ordem e estabilidade. Um éthos que proponha um sentido para costumes e hábitos fundamentais daquela coletividade, a partir do cultivo de crenças, ideias e valores, e que, ao mesmo tempo, delimitem os relacionamentos e os espaços entre os sujeitos.

A partir do momento em que a sobrevivência se torna uma questão de menor valor, com a proteção e facilidades oferecidas pelas aldeias, institui-se tacitamente uma cultura de regras de conduta que devem ser aceitas pelos participantes, sob a pena de serem banidos. E assim vai se tornando necessária uma estrutura supra individual que permita fazer valer as regras e penalidades, que vai requerer uma interpretação pela comunidade quanto a uma eventual transgressão e todo um sistema que possa equilibrar o sistema e viabilizar a paz social.

O filósofo Thomas Hobbes propôs, em sua obra *O Leviatã*, que existisse um Estado que representasse um poder maior sobre os indivíduos para controlar seu conatus, seus impulsos selvagens, tal como um monstro com seus diversos tentáculos, por que de outro modo seria o caos e a inviabilidade de um estado de paz.

Com o surgimento de novos tipos de vínculos e formas de trabalho, regras e normas de conduta se impunham como necessárias para reger um convívio mais complexo, intenso e fértil em conflitos entre partes desequilibradas em termos de poder social, material ou político que nem sempre tomam um caminho de solução percebido pelas partes como justo.

Os sujeitos envolvidos em conflitos das mais diversas naturezas, fossem comerciais, familiares ou, sobretudo, trabalhistas, muitas vezes se encontravam em lados tão opostos em termos de poder e privilégios que a uma parte praticamente era facultada a imposição de sua vontade sobre a outra parte, seja pela força física, instrumental, moral ou qualquer outra vantagem circunstancial, gerando desconforto para a parte desfavorecida.

Para lidar com esses frequentes desequilíbrios as regras de convivência nas culturas humanas se sofisticaram para além de valores, linguagem, intenções, planejamento, etc., visando defender seus partícipes de abusos ou imposições, num processo que vem se aperfeiçoando paulatinamente até os dias de hoje, na incansável tentativa de buscar o equilíbrio e a equanimidade.

Criaram-se códigos de conduta, regras, leis que organizam um grupo social, definindo o que faz sentido para uma determinada comunidade, o que se considera

como aceitável ou inaceitável, partindo de suas crenças, valores e costumes, construindo uma primeira formalização de referências morais e incorporando, eventualmente, o que poderia ser percebido por um sujeito desta ou de outra comunidade, como diferenças ou desigualdades.

Este movimento de criação e sofisticação de regras, com implantação de leis e um poder instituído que as faz valer, é entendido como um momento civilizatório da humanidade, identificado com sua capacidade de criar institutos para a prevenção e solução de conflitos. Um momento da história considerado pela maior parte dos autores contratualistas, entre os quais se destacam Hobbes, Locke e Rousseau, como a passagem do (hipotético) estado de natureza para a sociedade civil, organizada e normatizada.

Esta transição ocorre através de um pacto social onde indivíduos renunciam à sua liberdade e posses em favor de um poder público, um governo civil com poder coercitivo, constituído idealmente por consenso, visando, paradoxalmente, resguardar os direitos dos cidadãos, inclusive à propriedade e à sua própria liberdade.

De acordo com Marilena Chauí (2000)

“A passagem do Estado de Natureza à sociedade civil se dá por meio de um contrato social, pelo qual os indivíduos renunciam à liberdade natural e à posse natural de bens, riquezas e armas e concordam em transferir a um terceiro – o soberano – o poder para criar e aplicar as leis, tornando-se autoridade política. O contrato social funda a soberania.”¹²

Neste compasso civilizatório as sociedades se desenvolvem puxadas por sua capacidade produtiva, pela força de trabalho e pelas negociações necessárias para encaminhar satisfatoriamente inúmeros e inevitáveis conflitos sociais, tanto os mais edificantes quanto aqueles que trazem pouco sentido em sua consistência, forma ou natureza.

Se veem forçadas, as sociedades, ao amadurecimento de seu ordenamento jurídico visando governar as relações humanas, sociais, institucionais, nos mais diversos tipos de vínculo, sejam relações familiares, de trabalho, de vizinhança ou qualquer dentre tantas outras que ocorrem nas sociedades humanas.

A maneira como uma sociedade estabelece suas estruturas para a promoção da justiça social poderia ser considerada como um forte indicador de sua maturidade institucional enquanto uma comunidade humana.

¹² CHAUI, Marilena. Convite à Filosofia. São Paulo: Editora Ática, 2000.

Estruturas para a promoção da justiça social são quaisquer instituições estabelecidas e reconhecidas pela comunidade que permitem a seus participantes ou cidadãos maior e mais imediato acesso à justiça, com adequada capilaridade e celeridade, de forma simples e resolutiva, contando com meios estruturados de recepção e triagem de demandas e instâncias descentralizadas, desdobradas em níveis e especialidades para a condução do debate sobre os direitos envolvidos e eventual redistribuição desses direitos de forma compreendida como mais equilibrada.

Por isso pode-se entender que uma sociedade ou uma fração social, tal como uma instituição empresarial, educacional, político-partidária etc. pode ser considerada tão mais madura quanto melhores forem os meios que ela for capaz de prover visando favorecer e desimpedir relacionamentos produtivos entre seus participantes.

Entre estes meios está o acesso a estruturas que permitam discutir de forma simples, racional e objetiva o equilíbrio percebido como adequado ou inadequado por qualquer partícipe.

E entre estas estruturas podemos citar desde um simples livro de ocorrências de condomínio, passando por websites de reclamação, ouvidorias, conselhos, sendo estas estruturas multiplicadas por diferentes supraestruturas que as sustentam, desde um condomínio, passando por empresas públicas e privadas, organizações não governamentais, até as representações do estado.

3.3.4. Grandes comunidades e a necessidade de paz social

A questão principal que surge, quando se trata de grandes grupos humanos, passa pela capacidade dos sujeitos efetivamente se comprometerem com aquilo que representa um contrato psicológico entre a instituição que estabelece a proposição de regras, tal como o Estado, uma empresa, um condomínio, um hospital etc, de um lado, e seu cidadão ou participante, do outro.

O comprometimento com as regras depende do julgamento subjetivo dos indivíduos envolvidos num vínculo ativo ou potencial (com a instituição e/ou com o Outro). Por isso, as expectativas, tão humanamente subjetivas, podem restar desconstruídas. Afinal o sujeito, quando se vê em posição de escolha por um interesse coletivo em desfavor de seu interesse pessoal, pode entender ou não que

essa escolha vale a pena; dependendo do grau de maturidade individual e institucional¹³ que ele possui.

Faz sentido atentar para a maturidade individual do sujeito em função de sua capacidade cognitiva, dada muitas vezes pela experiência trazida com o avanço da idade biológica. Ou seja: o sujeito precisa ter condição cognitiva de entender que seu desejo pode ser submetido ao desejo da maioria, que pode fazer sentido abrir mão daquilo que deseja em favor de um bem maior.

Por outro lado, faz sentido também atentar para a maturidade coletiva, institucional, tendo em vista o éthos daquela cultura, que referencial de valores e princípios são cultivados, sobretudo em relação à importância da adesão e pertencimento àquele contexto cultural e em relação à disposição do sujeito na manutenção dos vínculos institucionais, o que estaria diretamente ligado à sua percepção subjetiva da qualidade do vínculo dele com aquele grupo.

De alguma forma, assim também acontece nas diversas relações sociais que os indivíduos desenvolvem, inclusive relações pessoais, com entidades diversas e, atentando para o dinamismo de valor da sociedade, nas relações de trabalho.

Trata-se de conflitos entre pessoas, antes de tudo. Conflitos que se dão no ambiente intersubjetivo do vínculo, como ocorreria em outras relações humanas.

¹³ Grau de maturidade institucional é aqui entendido como Senso de Coletividade, a capacidade de priorizar o interesse de uma coletividade à qual se pertence em desfavor de um interesse individual.

3.4. Adesão a regras: o contrato psicológico

Enquanto os humanos estiveram lidando apenas com a realidade objetiva, natural, da água, dos alimentos e a questão da sobrevivência se impunha aos indivíduos, não havia conflitos subjetivos.

Na medida em que as capacidades cognitivas se desenvolveram, permitindo linguagem de símbolos, compartilhamento de ideologias e outros constructos racionais, os humanos cruzaram a fronteira do subjetivo, inauguraram o intersubjetivo e as questões da interpretação, do entendimento, da adesão a um contrato psicológico se tornaram muito relevantes.

Entretanto, por se tratar de um constructo racional, desconectado das ameaças da sobrevivência física, a adesão ao sistema proposto não se impõe naturalmente, como ocorria no mundo selvagem – aderir (ao grupo) ou morrer. Estamos falando de ideologia, questões morais, subjetivas; estamos nos referindo ao ato de subscrever ou não um contrato psicológico e assumir as consequências que decorrem do posicionamento tomado. O contrato psicológico acontece em todos os tipos de vínculo, inclusive, como estudaremos mais adiante, nas relações de trabalho.

A ideia de um contrato psicológico denota que há um conjunto não explícito de expectativas atuando em todos os momentos de todos os membros de uma organização (...) O conceito de Contrato Psicológico é uma extensão de tudo que os filósofos sociais escrevem sobre contratos sociais. Na esfera organizacional, discutiram-no em detalhes, pela primeira vez, Argyris (1960) e Levinson (1962).¹⁴

Um “conjunto não explícito de expectativas” pertence ao universo da imaginação, da suposição, do mundo subjetivo entendido como fronteira do ambiente de cooperação moral e, conseqüentemente, de conflitos e controvérsias entre humanos. Nem faria sentido se falar em cooperação moral ou conflito de ideologias em outras espécies. Trata-se de um universo exclusivamente humano que traz intersubjetividade, expectativas e conflitos na sua formação.

A adesão a uma ideologia, através de um contrato psicológico, dá sentido à cooperação moral, na qual um indivíduo se vê impelido, em nome do bem comum, a abrir mão, em favor de outrem, de liberdades ou benefícios que cabem a si, inclusive materiais.

¹⁴ in SCHEIN, Edgar. Psicologia Organizacional. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1962. p. 18.

Entretanto a adesão a um contrato moral, psicológico, está subordinada ao arbítrio de indivíduos que, por sua natureza humana, são movidos por emoções e sentimentos, dos mais simples aos mais complexos, que se relacionam, entre outros fatores, com o atendimento de suas necessidades básicas – tal como definidas por Maslow (1943)¹⁵.

Desse modo, dependendo da circunstância em que determinado indivíduo ou grupo de indivíduos se encontre, considerando o livre arbítrio humano e todas as suas vicissitudes, a motivação consciente ou não para descumprir um acordo ou contrato moral pode sobressair.

¹⁵ Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.q

4. RELAÇÃO DE TRABALHO COMO RELAÇÕES HUMANAS

“Se o trabalho é a libertação do homem, que o homem livre seja também a redenção do trabalho.” (Antônio Álvares da Silva)¹⁶

O trabalho pode ser considerado como primeiro vínculo estabelecido com interesse supra individual – em favor de dois ou mais interessados – e assim se configura como o fio condutor generativo da humanidade, desde seu amanhecer, quando a necessidade de se lutar contra predadores e competidores era determinante para a sobrevivência. Desde então, o trabalho move o mundo aproximando indivíduos, criando vínculos e experiências afetivas em torno de interesses coletivos comuns impulsionando as civilizações.

Através do trabalho, num movimento coletivo, construindo uma cultura, os seres humanos foram induzidos a modificações para muito além de sua estrutura biológica, com o aperfeiçoamento de sua destreza com instrumentos, mas também mudanças em sua estrutura psíquica, passando a exercer algum controle sobre seu comportamento, assim como exerce algum controle sobre a natureza.

Desde os primeiros agrupamentos humanos, que foram se estruturando nas mais primitivas formas de relacionamento, a cooperação tem grande ênfase, pela necessidade de proteger tanto a si mesmos, enquanto grupo, quanto para a proteção de seus pertences, constantemente ameaçados por predadores ou por outros grupos humanos.

Nestas formas rudimentares de cooperação, com acordos tácitos e precários, já se poderia admitir presentes relações de trabalho entre indivíduos livres e iguais, em Estado de Natureza.

À medida em que esses acordos precários e implícitos evoluem para normas ou contratos sociais, começam a ganhar forma o Estado Civil, pela necessidade humana de estabelecer regras que viabilizem a vida em sociedade, seja objetivando garantir a segurança – prevenindo a guerra de todos contra todos – na concepção de Thomas Hobbes¹⁷; seja objetivando garantir o direito natural à propriedade privada e remediar conflitos e prevenir litígios e vingança – na visão de John Locke; ou ainda

¹⁶ ÁLVARES DA SILVA, Antônio. Pequeno tratado da nova competência trabalhista. São Paulo: Ed, LTr; 2005.

¹⁷ Para o filósofo inglês Thomas Hobbes, “O Homem é o lobo do homem”, expressão que se popularizou a partir de sua obra *Do Cidadão*, advinda da expressão latina “*homo homini lúpus*” criada originalmente por Plauto (254-184 a.C.).

objetivando representar a vontade, suportando o “bom selvagem” – nas palavras de Jean-Jacques Rousseau, que via a propriedade privada como origem das desigualdades.

A moral é o fundamento da norma, os pilares em termos de valor de cultura, dentro do qual as regras de convivência estão estabelecidas, com objetivo de esclarecer direitos e deveres, além das recompensas e penalidades que reforçam as políticas...

Até este ponto pretendemos estabelecer um primeiro entendimento sobre como se formam os vínculos intersubjetivos e os sistemas de crenças e valores que se instituem em decorrência desses vínculos, percebendo que tipo de subjetividade esses sistemas instituídos geram, num processo dialético no qual os indivíduos, através de sua subjetividade, formam o sistema institucional e este modela a subjetividade dos indivíduos.

Discutimos a questão da adesão ou negação dos sistemas e de como estes posicionamentos podem gerar ciclos virtuosos de cooperação e construção como também podem gerar ciclos viciosos de concorrência por recursos percebidos como limitados e conflitos.

4.1. Entendimentos sobre o conceito de relação

Enquanto focamos nas relações de trabalho, vamos tender a tomar o termo relação dentro do campo semântico das relações humanas, por sua vez trabalhado no âmbito das ciências humanas; desde a filosofia, numa abordagem ontológica, existencial, passando pela sociologia, que trabalha as relações em grandes grupos; caminhando para a psicologia social, que enxerga as relações como fenômeno mantendo o indivíduo no foco, chegando a todas as humanidades, sobretudo o direito que se orienta principalmente para a relação jurídica.

O termo relação tem muitas acepções que, estudadas com um pouco mais de profundidade, estão ligadas a uma ideia principal que se refere a alguma característica em comum entre duas ou mais coisas, que guardam alguma semelhança ou característica que permite referir uma à outra.

Esta estrutura profunda que identificamos no vocábulo relação se encontra em consistência com a segunda acepção do dicionário Merriam-Webster's:

“um aspecto ou qualidade (como semelhança) que conecta duas ou mais coisas ou partes como sendo ou pertencendo ou trabalhando juntas ou como sendo do mesmo tipo. A relação de tempo e espaço. Especificamente: uma propriedade (como aquela expressa por *é igual a*, *é menor* ou *é o irmão de*) que se mantém entre um par de objetos ordenado (tradução nossa)”¹⁸

Relação pode ser entendida em muitas outras acepções, abrangendo ideias como correspondência, como se vê nas matemáticas; vínculo afetivo ou profissional, como se estuda em psicologia ou direito; ação de relatar ou mesmo uma lista de itens, mas todos estes entendimentos trazem em seu âmago a ideia de características comuns que permitem inferir algum tipo de vínculo entre coisas ou pessoas distintas.

Na origem latina da palavra relação encontramos o termo *relatio* que quer dizer narrar ou relatar algo ou ainda trazer alguma coisa de volta. Pode ter o sentido de réplica, devolver com argumentos sobre uma assertiva, estabelecendo um diálogo argumentativo, um debate.

¹⁸ “*an aspect or quality (such as resemblance) that connects two or more things or parts as being or belonging or working together or as being of the same kind. The relation of time and space. Specifically: a property (such as one expressed by *is equal to*, *is less than*, or *is the brother of*) that holds between an ordered pair of objects.*”, disponível em: <[https:// www.merriam-webster.com/dictionary/relation](https://www.merriam-webster.com/dictionary/relation) >. Acesso em 15 mar.2022.

Etimologicamente, *relatio* deriva da raiz *relatus*, uma forma do verbo *refero* que pode ter vários significados, entre eles: relatar, referir, lembrar, dar ou receber de volta.

O verbo *refero* é composto da junção do prefixo *re* (repetição) + *fero* (levar, portar, trazer, carregar, suportar ou dar). Agregando a ideia de receber de volta, uma das acepções do verbo em questão, pode-se inferir a ideia de um processo, algo em movimento – dar e receber de volta, levar-portar-carregar e trazer de volta.

Considerando-se que o que se recebe ou traz-se de volta seria diferente do que foi dado ou levado, temos aqui o que poderia ser entendido que relação (ou *relatio-refero*) nos fala sobre o processo dialético da comunicação: tese (dar-levar-portar; causa), antítese (receber-trazer de volta; consequência), síntese (novo dar-levar-portar, nova causa).

Seguindo por este entendimento do conceito de relação podemos visualizar a origem desta suposta dialética relacional. Ao se depararem com seus semelhantes, os humanos se influenciavam mutuamente. O primeiro (emissor) influencia o outro oferecendo algo a dar (causa). Esta **oferta** poderia ser apenas a sua presença ou ainda, uma expressão, um gesto, um som ou sequência de sons etc. ou uma proposta estruturada (mensagem, tese).

Aquele que recebe (receptor) avalia a seu modo o que foi recebido, desenvolve dentro de si alguma impressão e responde (novo emissor), influenciando de volta, **oferecendo** algo em retorno, de volta (consequência). Pode ser, como reação àquela mensagem, uma nova expressão, um novo gesto, som ou sequência de sons etc. (antítese). Então o primeiro emissor, avalia a seu modo o que recebeu e todo o movimento se repete.

Assim os humanos estão todo o tempo enviando, recebendo e processando informações, desenvolvendo uma impressão, um juízo, considerações, relacionando-se desta forma uns com os outros.

Como nos explica o Professor Antônio Álvares da Silva em seu Pequeno Tratado da Nova Competência Trabalhista (2005)¹⁹, sobre a ideia de relação:

¹⁹ ÁLVARES DA SILVA, Antônio. Pequeno tratado da nova competência trabalhista. São Paulo: Ed, LTr; 2005.

“As relações constituem, portanto, permanente intermediação de dados, informações, comparações, investigações ou conceitos, interligados por critério explicativo.

Este critério fixador da relação envolve os interesses de quem relaciona e pode ser tão amplo como os próprios interesses humanos (...).”

4.1.1. Relação de trabalho: necessidade de satisfação e fonte de conflito

Pela sua característica agregadora em torno da colaboração, podemos dizer que o trabalho, de certo modo, fundou a humanidade, gerando os primeiros acordos e conflitos. Pode-se entender que essa mesma aproximação que gera o vínculo, produz, no mesmo tempo, as divergências, conflitos que movimentam os envolvidos em busca da redução da tensão, numa espiral dialética que funcionou como mola mestra de seu desenvolvimento.

Assim, desde a origem das sociedades, identidade e diferença dialogam em relações que envolvem simultaneamente, por um lado, convergências, acordos, equilíbrio e conciliação, e, por outro lado, de maneira natural e intrínseca ao processo de relacionamento social, discordâncias, divergências e conflitos.

Este processo dialético virtuoso que flui entre acordos e conflitos demanda, naturalmente, maior intensidade no vínculo, por que precisa abrir espaço suficiente para a construção de uma solução negociada representada por novos acordos, desinibindo-se um processo de amadurecimento institucional.

Por outro lado, quando os sujeitos envolvidos se posicionam em desfavor do vínculo, no isolamento, com atitudes apáticas, ao processo de solução se torna estéril e a dialética se desfaz, sem novo acordo que solucione o conflito. Torna-se um vínculo neurótico, no sentido de que volta sempre ao mesmo ponto e não mais evolui.

Contudo, há também o processo de depreciação do vínculo, quando uma ou ambas as partes assumem uma atitude agressiva, principiando uma ofensiva que mantém dialética original do vínculo, não mais de acordos e conflitos que sintetizam acordos como solução, mas sim de contraditórios que sintetizam contraditórios, escalando para um vínculo patológico, encerrando uma dialética desvirtuada, viciosa, desconstrutiva.

A partir destas regras iniciais, pode-se observar três fases distintas nas relações de trabalho pré-industriais, definidas pelo vínculo estabelecido: a escravidão, que vincula indivíduos como propriedade uns de outros; a servidão, que vincula indivíduos

à terra e a seu proprietário; e corporação (de ofício), que vincula indivíduos entre si, pela sua profissão estabelecendo uma hierarquia.

Deste modo pode-se entender o termo relação de trabalho como quaisquer vínculos estabelecidos com o objetivo específico de realizar algum trabalho, seja qual for sua natureza, independente das características e diferenças entre os indivíduos envolvidos.

A relação de trabalho está contida no conjunto das relações humanas, e, como tal, pelo simples fato de envolver indivíduos em interesses comuns e/ou concorrentes, oportuniza desequilíbrios, personalismos e os desconfortos que dela advêm, sentimentos e percepções de injustiça e conflitos.

4.1.2. Relações humanas e relações jurídicas

A necessidade de se estabelecer convenções para reger as relações de trabalho e promover seu equilíbrio se torna evidente. A partir do momento em que as relações de trabalho passam a ser reguladas por leis, convenções ou mesmo um contrato, faz sentido serem consideradas relações jurídicas de trabalho.

A relação jurídica de trabalho se aperfeiçoa ou pela vontade das partes (contrato expresso) ou pelo fato (trabalho efetivo), ainda que não haja algum acordo (contrato tácito).

Desta forma, a efetiva prestação de trabalho institui o contrato, negando as regras trabalhistas àqueles contratos que, apesar de formalizados, não chegaram a se efetivar porque submetidos à condição ou termo suspensivo.

Outro desdobramento da teoria contratualista é a teoria sincrética. Esta corrente, embora admita a necessidade do ajuste de vontade para o ingresso do empregado na instituição, preconiza que esta relação está cada vez mais estatutária, o que significa que a vontade da empresa, manifestada muitas vezes por normas por ela emanadas, se sobrepõe à vontade do trabalhador

Considerando que estabelecemos as relações humanas como foco dos nossos estudos sobre relação, vale ressaltar que, neste universo de relações humanas, muitos subconjuntos podem ser observados distinguindo-se os variados tipos de vínculos que ensejam: amistoso, familiar, pedagógico, amoroso, cooperativo e muitos outros.

Cada um desses tipos de relação humana, com suas características, propósitos e forma de envolvimento; pode ser dividido estudado em subconjuntos. Por exemplo,

relação de irmãos seria um subconjunto das relações de familiares, relação de professor com aluno constitui um subconjunto das relações pedagógicas e assim sucessivamente.

Do mesmo modo acontece com o subconjunto das relações de trabalho, dentro do qual muitos subconjuntos podem ser observados de forma isolada conforme o tipo de vínculo que se estabelece. Como exemplos temos relação de emprego, relação entre cooperados, relação de senhor com escravo, relação entre empregados e muitas outros.

No universo de todas estas relações humanas, considerando seus subconjuntos e os subconjuntos destes, pode-se discutir o nível de formalidade que cada vínculo relacional estabelece, indo da plena informalidade, circunstancial, até o totalmente formal e proposital.

Dentre estes vínculos que se produzem por relações formais e propositais, dadas as regras formais que são consideradas, podemos ter o que se entende por relação jurídica.

4.1.3. A relação jurídica

Voltando ao ponto central de nossa discussão e considerando o instituto das leis, podemos circunscrever a relação jurídica como um caso particular de relação humana, porém esta, regida por leis.

A relação jurídica enseja expectativas quanto à exigência de aplicação de regras, uma vez que aceitas pela comunidade que se vincula a uma determinada instituição. E para que a própria regra ou lei seja legitimada, alguma consequência deve advir de conduta que a negligencia. De outro modo, como se diz popularmente, a lei “não pega”.

Subjacente à lei objetiva que se estabelece entre indivíduos, está o que se pode chamar de contrato psicológico, que estrutura o tipo de expectativa subjetiva que se desenvolve quando se aceita.

O conceito de contrato psicológico é uma extensão de tudo que os filósofos sociais escreveram sobre contratos sociais (Schein, 1982). Ainda que tenha uma aplicação mais ampla e recorrente no âmbito organizacional, envolvendo relações de trabalho, a essência do contrato psicológico nos fala de expectativas dinâmicas e implícitas operando continuamente em cada membro de uma instituição. O contrato

psicológico pode também ser entendido como crenças que os indivíduos desenvolvem sobre o que estão abrindo mão em favor daquilo que receberão em troca (Rousseau, 1995)²⁰.

Isso quer dizer que um regramento ou lei que foi aceito por todos que têm relação com uma instituição ou comunidade (um país, um condomínio, uma igreja, um hospital etc.), ganha um caráter jurídico, como regra, lei, e assim autoriza que aquele grupo ou população desenvolva a expectativa de que qualquer de seus membros se comportarão em conformidade com o dito regramento, na medida em que foi legitimada pela maioria de seus membros ou por seus representantes.

Da mesma forma também é desenvolvida uma expectativa que uma atitude que desrespeite esse regramento seja penalizada pela autoridade constituída também legitimamente naquela instituição. Se a primeira expectativa é quebrada, através de uma transgressão e a segunda expectativa é quebrada também, pela falta de penalidade imposta pelo grupo ou autoridade que o representa, o mecanismo psicológico do contrato social ou institucional se desfaz e o tal regramento convencionado fica sem sustentação moral, sua transgressão aceita como costume, e assim, ainda que legal, a tal lei resta ilegítima.

A rigor, considerando a natureza humana em sua origem irracional individualista, uma regra apenas se estabelece quando associada a algum tipo de perda para o indivíduo: uma chamada à moral, uma penalidade ou punição ou a interdição à participação naquele grupo. Estamos falando de um fator psicológico motivacional para a manutenção, desde a origem das sociedades, de uma definição normativa que visa o interesse coletivo sobre o interesse individual.

Desta forma as relações institucionais ganham uma estrutura tão sofisticada quanto requer a coletividade à qual se aplica, seja uma família, um condomínio, uma cidade ou o estado, ganhando o caráter de relação jurídica quando reguladas por leis.

As relações jurídicas são, conforme Amaral (1998, p.156) “relação social disciplinada pelo direito e, concretamente, é uma relação entre sujeitos, um titular de um poder, outro, de um dever”.

De acordo com Betioli (1996, p.212), “a relação jurídica estabelece um vínculo entre pessoas, do qual derivam consequências obrigatórias por corresponder uma

²⁰ ROUSSEAU, Denise M. Psychological Contract in Organizations: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks: Sage, 1995. p. 242.

hipótese normativa”²¹. Para Campos (1995, p.125) a relação jurídica é definida como “a relação da vida disciplinada pelo direito, vinculando o titular de um direito subjetivo e o obrigado, relativamente ao objeto ou bem jurídico”²².

Analisando essas definições é possível perceber que a relação jurídica comporta dois aspectos: objetivo e subjetivo. Quanto a esses aspectos o autor Amaral (2006, p.17) diz que “no aspecto objetivo a relação jurídica é toda relação social disciplinada pelo direito, enquanto no plano subjetivo representa um vínculo entre dois ou mais indivíduos dotado de obrigatoriedade”.

Ainda, conforme Bem (2004, p.17) “ é a relação jurídica a relação entre duas ou mais pessoas pelo ordenamento jurídico brasileiro”.

Neste sentido, o que diferencia a relação jurídica de outras relações não jurídicas, por assim dizer, é o fato de que essa relação é regida por normas, as quais vinculam os sujeitos de forma imperativa. Significa dizer que nasce para um dos sujeitos um direito, enquanto, para o outro uma obrigação.

A relação jurídica pode ser entendida, como

“... uma relação da vida (gênero próximo), regulada pelo direito (diferença específica). Essa regulamentação pelo Direito lhe dá uma característica própria – a exigibilidade coercitiva, ou legítima a aplicação de pena, quando o comportamento é violado.”²³

Deste modo, quando o vínculo estabelecido ocorre em uma relação jurídica, regras claras estão estabelecidas, seja na forma de lei, normativas, acordos etc. e, na eventualidade de não serem cumpridas as convenções que fundam a relação jurídica, obrigatoriamente penalidades podem ser coercitivamente aplicadas.

²¹ BETIOLI, Antônio Bento. Introdução ao Direito. 4. ed. São Paulo: Letras & Letras, 1996.

²² CAMPOS, Diogo Leite. Lições de Direito da Personalidade. 2. ed. Coimbra: Coimbra ed, 1995.

²³ Álvares da Silva, Antônio. Pequeno tratado da nova competência trabalhista. São Paulo: Ed, LTr; 2005.

4.2. O aspecto humano da relação jurídica

A partir do momento em que se estabelece uma relação, funda-se uma instituição, seja ela um vínculo entre duas pessoas ou uma rede vincular envolvendo múltiplos enlaces. Instituição aqui entendida em sua acepção sociológica, como conjunto de normas e regras estabelecidas por uma comunidade em função de seus valores e princípios visando o interesse coletivo.

A compreensão da dimensão institucional intrínseca às relações, nos permite um despertar para as repercussões deste fenômeno humano na relação de trabalho, na qual, portanto, qualquer que seja sua natureza, automaticamente estão pressupostas, regras, normas, valores como condição para a existência do vínculo.

Passa a ser relevante compreender o que se passa entre os sujeitos numa relação de trabalho, como cada sujeito decodifica esses aspectos institucionais pressupostos, interpretando-os a partir de suas crenças tomando como referência as crenças da comunidade à qual adere num vínculo de trabalho, valores esses modelados considerando os interesses e poder dos contratantes e a necessidade de recompensa dos contratados.

A simples aceitação da maioria a um determinado sistema de regras, sejam elas ou não justas, equilibradas, legais ou morais, leva o sujeito a entender como pressuposto que são adequadas ou, no mínimo, condição necessária para aquele vínculo.

Quando uma pessoa muda seu comportamento devido à pressão social, seja ela real ou imaginária, estamos diante de uma situação entendida como conformidade. Uma mudança que ocorre, segundo as crenças do sujeito sobre o que seriam as expectativas daqueles que as demandam.

Vale ressaltar que essa mudança comportamental indica um dos aspectos que prospectamos com a visão institucional do vínculo de trabalho, já que ela ocorre como forma de solução de um conflito subjetivo, intra-individual, de ceder à pressão externa ou se firmar no padrão pessoal (Krüger, 1986).

Esta concessão por conformidade tem grande potencial de, adiante, no decorrer evolutivo do vínculo, produzir um saldo muitas vezes inconsciente, oculto, de insatisfação, de sentimento de desvalor pessoal pela submissão a uma pressão social conflitante com as convicções pessoais, levando o sujeito a sentir-se prejudicado no desenvolvimento de sua individualidade em função de compromissos sociais pesados

para seus padrões originais. Dessa forma, se configura como uma das causas da deterioração da qualidade do vínculo de trabalho.

Muitos contratantes desenvolvem em seus negócios uma cultura que legitima práticas de questionável nível moral e/ou legal envolvendo condições de trabalho inadequadas ou até mesmo degradantes, cargas horárias excessivas sem a devida compensação, intolerância a problemas de saúde, entre tantas outras formas que poderiam eventualmente ser consideradas inclusive desumanas, como, por exemplo, o trabalho análogo à escravidão.

Em grande parte destes casos de práticas de questionável nível moral e/ou legal, os contratados se veem capazes de perceber conscientemente o vínculo como desequilibrado e, flexibilizando suas próprias convicções, racionais ou emocionais, considerando suas necessidades e escassas opções, entendem a situação como tolerável e a aceitam. Em muitos casos, ainda, o defendem, tão significativo o nível de conformidade, entendendo como pressuposto daquela relação as condições vigentes.

A abordagem desenvolvida até aqui considerou a relação de trabalho principalmente levando em conta a contratação tácita ou explícita de colaboração entre sujeitos para desenvolver atividades produtivas visando objetivo de interesse do contratante, observando principalmente o aspecto moral e psicológico do vínculo, deixando de lado a questão legal, privilegiando a visão jurídica do vínculo.

Quando a relação de trabalho é considerada e respeitada como uma relação jurídica, considerando as leis do país em que ocorre, as expectativas sobre os aspectos institucionais do vínculo podem deixar de ser pressupostos na medida em que as partes tenham conhecimento de que uma lei rege aquele tipo de vínculo. Ainda que possa se estabelecer de modo diferenciado, está estabelecido em lei o que se pode esperar em termos de direitos e deveres. Resta ainda a possibilidade de argumentação sobre os entendimentos e, finalmente, a interpretação dos magistrados através das instâncias em que o debate sobre a controvérsia for conduzido.

4.3. Elementos da Relação Jurídica

A relação jurídica comporta elementos, ou seja, requisitos que a distingue das demais relações humanas.

O primeiro elemento é o sujeito de direito que, conforme Amaral (2006, p.16) “é aquele que participa da relação jurídica, como sujeito ativo, o titular do direito ou passivo o titular do dever”.

Com relação aos sujeitos da relação jurídica é possível dizer que estão vinculados uns aos outros em razão da satisfação do direito de um pelo outro, ou seja, nasce para alguém um direito, o qual é devido pelo outro satisfazê-lo em razão de um comando normativo.

O segundo elemento da relação jurídica é o objeto dela, o qual pode ser tanto um bem quanto uma prestação a qual irá satisfazer o sujeito ativo, ou seja, o titular do direito (DINIZ, 2002, p.228).

Ressalta-se que o surgimento da relação jurídica acontece a partir da ocorrência de um fato jurídico que, conforme Bem (2004, p.21) “é todo e qualquer acontecimento que gera uma relação jurídica contribuindo para a criação, modificação ou extinção de direitos”.

Acerca do fato jurídico a autora Maria Helena Diniz (2002, p.229) estabelece que “é o acontecimento previsto em norma do direito, em razão do qual nascem, se modifica, subsistem ou se extinguem as relações jurídicas”.

Por sua vez, o autor Miguel Reale (1973, p.22) conceitua o fato jurídico como sendo “todo e qualquer fato que, na vida social, venha a corresponder ao modelo de comportamento ou organização por uma ou mais normas do direito”.

A relação jurídica ainda comporta um quarto elemento, a saber, a garantia, ou seja, busca-se assegurar a proteção do direito do sujeito ativo. Sobre a garantia o autor Clóvis Beviláqua (1979, p.319) diz que é garantia “um dos elementos constitutivos do direito que como tecido tegumentar, protege a parte nuclear do interesse. Ela é um meio que leva o sujeito a reagir com ajuda dos aplicadores do direito, quando se sentir desrespeitado em seus direitos e pretensões”.

Portanto, a garantia como quarto elemento da relação jurídica surge, conforme Santos (2003, p.231) “quando o sujeito sai de seu estado de tranquilidade em que permanece, para se pôr em movimento, uma vez que seja violado seu direito ou pretensão”.

Esses quatro elementos constituidores da relação jurídica a distingue das demais formas de relação, visto que essa surge a partir de um fato jurídico, ou seja, a partir de um acontecimento que é relevante para o direito, vinculando os sujeitos, sendo que para um existe uma pretensão de satisfação do seu direito pelo outro, o qual está vinculado por meio da norma a satisfazer essa pretensão e, caso, não ocorra, é conferido/garantido ao titular do direito recorrer aos meios legais para buscar essa satisfação.

4.4. Relação jurídica de Trabalho

Superada essas considerações acerca da relação jurídica propriamente dita e seus quatro elementos, tem-se a relação jurídica de trabalho que, em poucas palavras, consiste no estabelecimento do vínculo interpessoal entre sujeitos, no qual existem direitos e obrigações decorrentes de comandos normativos, submetendo as partes às regras do Direito do Trabalho.

A relação de trabalho enquanto instituto, que requer um entendimento intersubjetivo entre as partes sobre seu funcionamento – o que não pressupõe que seja uma relação equilibrada. Faz-se necessário verificar que características podem ter e, de acordo com elas, como estas relações são entendidas.

Ao se observar uma pessoa executando uma tarefa colaborando com uma outra pessoa, algumas questões devem ser postas para se verificar a natureza da relação. Se a colaboração em questão se dá a partir de alguém que representa uma pessoa jurídica, então trata-se de um contrato de prestação de serviço por uma empresa. Seu representante, num dado momento, poderia colaborar com o contratante dos serviços daquela empresa, inclusive seguindo suas instruções, sem que este seja considerado seu contratante direto, tomador de seus serviços. Seria o caso, por exemplo, de um técnico de internet atendendo a um cliente e a seus desígnios dentro dos limites do contrato deste com a prestadora.

Em se tratando de uma pessoa física colaborando com outra pessoa física, há que se verificar tratar-se ou não de uma colaboração fortuita, entre amigos, o que não estabeleceria uma relação de trabalho. Caso envolva a prestação de um determinado serviço definido, que deve ser entregue em determinado prazo, resta estabelecida relação de trabalho.

Outros aspectos devem ser observados dentro do acordo instituído para se definir a natureza da relação de trabalho: se não houver recompensa, é uma relação de trabalho voluntário. Se o colaborador assumir os riscos da atividade, então é uma relação de trabalho autônomo, onde não se verificaria a subordinação na qual o prestador deve estar inscrito como contribuinte individual com inscrição perante o INSS e na Prefeitura Municipal com inscrição no CCM – Cadastro de Contribuinte Municipal. Mas se a subordinação ocorrer, pode tratar-se de uma relação de trabalho eventual com legislação específica ou, sendo habitual, pode ser uma relação de trabalho temporário, também com leis próprias deste tipo de relação de trabalho. Se

o colaborador, entretanto, exerce seus serviços de modo eventual, sem habitualidade ou frequência cotidiana, pode ser entendida como uma relação de trabalho avulso. Porém, se é exercido por uma pessoa física e existe a pessoalidade, somada à habitualidade, à subordinação e à onerosidade, então essa relação de trabalho é considerada juridicamente como uma relação de emprego.

Mesmo dentre as relações de trabalho definidas como relação de emprego, diferentes leis e regras podem ser aplicadas, podendo o vínculo ser qualificado como estatutário – regido pelo estatuto do funcionário público – ou rural, ou ainda doméstico, cada dos quais com características regimentais peculiares. Existe também o vínculo de estágio, também com leis e regras específicas. Contudo, em não se tratando destes casos, então temos as relações de emprego regidas pela Consolidação das Leis do Trabalho, a CLT.

3.4.1 Características da relação de emprego regida pela CLT

Por se tratar de uma relação jurídica específica, ao passo que se submete as regras do Direito do Trabalho, mais especificamente da CLT, para que seja formada essa relação é necessário o preenchimento de alguns requisitos que, embora já mencionados, serão abordados de forma mais profunda neste tópico, são eles: pessoa física, pessoalidade, onerosidade, não eventualidade, subordinação.

O primeiro requisito para que seja estabelecida uma relação de emprego é que o prestador de serviço seja pessoa natural/física, visto que se o prestador for pessoa jurídica não há que se falar em relação de emprego, mas em outra modalidade de relação de trabalho.

A necessidade de que o prestador de serviço seja pessoa natural/física para a configuração do vínculo empregatício, assim como os demais requisitos encontra respaldo na Consolidação das Leis do Trabalho, especificamente em seu artigo 3º, senão vejamos:

Art. 3º - Considera-se empregado toda pessoa física que prestar serviços de natureza não eventual a empregador, sob a dependência deste e mediante salário.

O segundo requisito caracterizador da relação de emprego é a pessoalidade. Tem-se que o serviço prestado ao tomador de serviço deve ser prestado por certa e

determinada pessoa, operando-se o instituto conhecido como intuito personae (VILHENA, 2005, p.397).

Pode-se depreender que apenas se configura a relação de emprego quando o prestador exerce ele mesmo o serviço contratado.

Conforme assevera Vólia Bomfim Cassar (2017, p.249) “o empregado não pode por outra pessoa substituí-lo em seu serviço. O trabalhador não pode se fazer subsumir livremente à sua escolha, estranho na relação e sem o consentimento do empregador”.

Observa-se ainda que a Consolidação das Leis do Trabalho é clara ao dizer quem pode ser considerado como empregado, somente se admitindo como empregado a pessoa humana, ou seja pessoa física, não sendo possível estabelecer relação de emprego com (VILHENA, 2005, p.397).

De acordo com o autor Luciano Martinez:

No conceito de “pessoalidade” existe, portanto, a ideia de intransferibilidade, ou seja, de que somente uma específica pessoa física, e nenhuma outra em seu lugar, pode prestar o serviço ajustado. Assim, toda vez que se verificar que, contratualmente, um trabalhador pode ser substituído por outro no exercício de suas atividades, não estará ali presente um contrato de emprego, mas sim ajuste contratual diverso (MARTINEZ, 2016, p.160).

Portanto, esse requisito exige que o serviço seja prestado por uma pessoa definida, específica, a qual não pode se fazer livremente substituir.

O terceiro requisito é a onerosidade que consiste no pagamento de um salário ao empregado pelo serviço prestado como forma de contraprestação. Esse requisito é tão importante que o próprio contrato de trabalho é um contrato oneroso, de contraprestação, ou seja, de um lado se compromete o empregado a prestar determinado serviço e do outro o empregador se compromete a remunerá-lo por isso (MARTINS, 2016. P.176).

Em outras palavras, isso quer dizer que sem a recompensa material não há a configuração da relação jurídica de emprego, podendo se adequar a outra espécie de relação jurídica, mas não a de emprego.

Importante ressaltar que, apesar de ser exigido, para que reste configurado a relação jurídica de emprego, que exista uma contraprestação, uma recompensa em troca do serviço prestado, nada obsta que seja mediante pagamento *in natura*, como

por exemplo em alimentos e roupas, embora o comum é que essa remuneração ocorra em pecúnia (MARTINS, 2016, p. 176).

Ainda, com relação a onerosidade, o autor Maurício Godinho Delgado (2016, p.3009) diz que “todo trabalho prestado a outrem sempre é mensurável e possui valor econômico para quem recebe o serviço”. É desse valor econômico para aquele que recebe o serviço a importância desse requisito, tendo em vista que **o trabalho é uma forma de subsistência humana.**

A não eventualidade, quarto requisito, exige, para que esteja configurada a relação de emprego, que o serviço prestado ocorra de forma contínua e habitual.

Sobre esse requisito os autores Cíntia Machado de Oliveira e Leandro do Amaral D. de Dorneles dizem que:

A não eventualidade manifesta-se pela inter-relação do serviço prestado pelo trabalhador e a atividade empreendida pelo tomador dos serviços. Se o serviço prestado for de tal maneira relacionado à atividade empresarial de forma que esta não poderia se desenvolver sem aquele, identificamos a não eventualidade. Em outras palavras, serviço não eventual é o serviço essencial para o empregador, pois, sem ele, este não conseguiria desenvolver o seu fim empresarial. Por exemplo, não há escolas sem professores, não há montadoras sem operários nas linhas de montagem; são todos, portanto, serviços não eventuais (OLIVEIRA; DORNELES, 2016, p.49).

A não eventualidade, portanto, tem relação com a essência do serviço prestado, ou seja, se o tomador de serviço necessita de forma contínua de determinado tipo de trabalho, sem o qual não é possível exercer sua atividade empresarial, se está diante desse requisito, portanto, será uma relação de emprego. Logo, se o trabalho não for prestado de forma contínua então não há que se falar em relação de emprego, ainda que possa se tratar de outro tipo de relação de trabalho.

O quinto requisito da relação de emprego é a subordinação que, segundo Maurício Godinho Delgado:

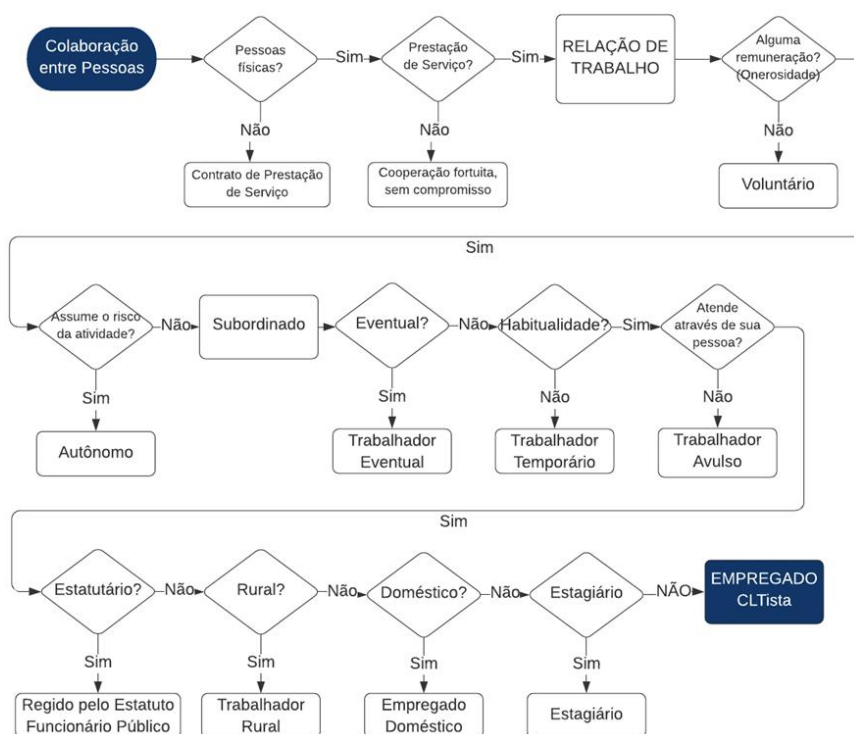
A figura do empregado completa-se por ser um trabalho subordinado, dirigido pelo empregador. O empregado não exerce suas atividades com autonomia e nem assume os riscos do negócio, portanto, seu trabalho fica sob a direção do empregador, ou seja, aquele dependente deste. Esta dependência chama-se subordinação jurídica ou dependência hierárquica, é a modalidade de subordinação essencial para caracterizar a relação de emprego (DELGADO. 2016, p.310).

A principal característica desse requisito é a falta de autonomia do empregado perante o empregador. O empregado não é livre para exercer sua função da forma que bem entender, devendo seguir as orientações e comandos do tomador de serviço.

Portanto, para que reste configurada a relação de emprego é necessário o preenchimento desses cinco requisitos, ao passo que, se um faltar não será configurada a relação de emprego, podendo, possivelmente, encaixar-se em outra modalidade de relação jurídica de trabalho.

O gráfico a seguir exemplifica a lógica deste raciocínio.

Figura 1 - Fluxograma lógico para qualificação de uma relação de trabalho



5. O CONFLITO TRABALHISTA

Muitas abordagens, entendimentos e definições foram desenvolvidas sobre conflitos ao longo da história da humanidade, seja no âmbito da filosofia, como pensamentos ou ideias que se opõem, das ciências sociais, mais identificados com opressão, poder, instituições ou classes; ou ainda da psicologia, sejam interpessoais ou mesmo internos a uma pessoa. Dessa forma pode-se entender os conflitos humanos como um produto natural dos muitos processos grupais estudados pelas ciências sociais, como por exemplo afiliação, conformismo, liderança e coesão grupal²⁴.

Na principal acepção conceitual proposta por Nicola Abbagnano em seu Dicionário de Filosofia, conflito pode ser entendido como “contradição, oposição ou luta de princípios, propostas ou atitudes.”²⁵ Está metaforicamente bem alinhado com o sistema dialético hegeliano, se pudermos perceber um posicionamento ideológico como tese, sua contestação ou posicionamento divergente como contradição ou oposição, como antítese, e a resultante de um debate entre as posições ideológicas poderia ser considerada como síntese, quando se chega a um entendimento comum, alinhado, do modo como puder acontecer essa composição num dado contexto cultural – a resolução do conflito. Uma nova oposição surgirá, ao longo do tempo, na construção de ideias que contestam aquele entendimento comum resultante, como uma nova antítese, que encontrará algum caminho de harmonização que emergirá como preponderante entre aqueles envolvidos no debate, e assim, numa espiral evolutiva, própria do amadurecimento social humano, a cadeia dialética se constrói.

Para a psicanálise freudiana, “fala-se em conflito quando, no indivíduo, se opõem exigências internas contrárias”²⁶, entendimento que constituiu a noção central da teoria das neuroses. Contudo, para além da visão psicológica, principalmente identificada com incompatibilidade de necessidades, intenções ou desejos, com origens internas ou externas, muitas definições de conflito, consagradas pela lexicografia de dicionários com forte reputação, reforçam principalmente uma visão mais social ou psicossocial do conflito, tomando-o como desentendimento sobre opiniões ou princípios, competição, luta, batalha, guerra etc.

²⁴ KRÜGER, H. introdução à Psicologia Social. São Paulo: EPU, 1986, p. 68.

²⁵ ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de Filosofia. São Paulo, WMF Martins Fontes, 2012 6ª Ed.

²⁶ LAPLANCHE J./PONTALIS, J.-B. Vocabulário da Psicanálise. São Paulo, Martins Fontes, 1988 10ª Ed.

Uma acepção interessante foi proposta por Dimas e Lourenço (2011)²⁷ entendendo conflitos como “divergência de perspectivas percebida como geradora de tensão por pelo menos uma das partes envolvidas em determinada interação”. Esta definição parece estar entre as mais produtivas para o contexto das relações humanas de trabalho.

Desde a antiguidade as ciências sociais e a filosofia têm se mostrado divididas sobre a natureza do conflito e seu entendimento, agrupando-se sob duas vertentes principais²⁸: uma corrente de pensamento entende que o conflito é um mecanismo normal de interação social, produtiva para o crescimento de grupos e instituições e, de outro lado, uma outra corrente que entende que entende o conflito como uma patologia social, um adoecimento da instituição ou ainda uma neurose social ou coletiva.

Nesta primeira corrente, concebendo a ideia de que conflitos podem ser entendidos como produto espontâneo da interação humana, um comportamento normal e produtivo, está presente em Hegel, como expressão da natureza moral das injustiças (aperfeiçoando o senso de justiça da sociedade), e em Marx, a partir de sua visão do conflito como produto direto da divisão social pelo poder e riqueza e a injusta distribuição dos recursos entre a burguesia e o proletariado, parte intrínseca da dinâmica social. Também alinhada a este entendimento temos mais modernamente a contribuição dos elitistas Mosca e Pareto que veem o conflito como expressão da dinâmica natural da sociedade, promovendo mudanças principalmente nas estruturas de poder e produzindo assim o desenvolvimento das sociedades em favor de sua manutenção e estabilidade.

Tratam-se de abordagens que consideram improvável a unanimidade entre humanos, com suas necessidades infinitas, conscientes e inconscientes, reais e imaginárias e que, portanto, os conflitos são produzidos natural e espontaneamente, como mola propulsora do desenvolvimento humano.

Como principal contraponto a esta corrente, desenvolveram-se abordagens que entendem o conflito como uma patologia social, um adoecimento da instituição ou

²⁷ DIMAS, Isabel Dórdio. LOURENÇO, Paulo Renato. *Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal*. In Psicologia das organizações do trabalho e dos recursos humanos. Coimbra: Coimbra Companions, 2011, p. 203

²⁸ Curiosamente, um exemplo clássico daquilo que acabamos de constatar no segundo parágrafo deste item, sobre a aproximação de interessados no tema (conflito) que, uma vez próximos, percebem naturalmente o contraste de suas abordagens: interesse convergente gerando divergência.

ainda uma neurose social ou coletiva. Esta segunda corrente conta com expressivas contribuições da sociologia moderna como Durkheim, que traz a ideia de anomia e disfunção de toda a sociedade²⁹ e Parsons, teórico do funcionalismo sistêmico, com sua visão de interações individuais a partir de um aparelho conceptual e a (des)regulação normativa da cultura como etiologia do conflito³⁰.

Também se tem como representantes dessa vertente, Sartre e Freud em suas ideias de neurose social ou coletiva, considerando que grupos podem ser portadores de uma enfermidade social. Em sua obra *O Ser e o Nada*³¹, Sartre esclarece que “a essência das relações entre consciências não é o *mitsein* (estar com), mas o conflito”. E Freud analisa a relação antagônica entre sexualidade e civilização, entendendo que o processo civilizatório restringe a sexualidade e produz a neurose³².

Conflito pode também ser compreendido como uma situação de confronto de ideias, posicionamentos, comportamentos ou ainda de visões que conseguem ser divergentes sem ser antagônicas; podendo-se considerar que o nível de intensidade à qual um conflito escala, assim como o tempo pelo qual se estende, dependem do contexto cultural envolvido na questão e tem “em sua gênese uma assumpção tolerante e como resultado mais gravoso, a intolerância, ou um eventual estado de beligerância” (Arriaga, 2016)³³.

Majeski e Friks (1995) entendem o conflito “como uma incompatibilidade de comportamentos, conhecimento, objetivos e afetos entre indivíduos ou grupos de indivíduos, que poderão querer assumir, ou não, uma expressão agressiva, no âmbito da referida incompatibilidade de comportamentos.”³⁴

Pode-se depreender de maneira cada vez mais clara que conflitos, em oposição a acordos, estabelecem a natureza humana e, para muito além disso, a impulsionam. O ponto ainda incipiente passa pela capacidade e destreza dos sujeitos humanos para lidar com conflitos. O potencial destrutivo de conflitos malconduzidos é muito

²⁹ DURKHEIM, Émile. Educação e Sociologia. Petrópolis: Vozes, 2011. p. 35

³⁰ PARSONS, Talcott. The Social System, Londres, Tavistock Publications; Glencoe, The Free Press, 1951.

³¹ SARTRE, J.P. L'être et le néant: essai d'ontologie phénoménologique. Paris: Galimar, 1943. Trad. Paulo Perdigão. Petrópolis: Vozes, 6ª ed. 1998.

³² FREUD, S. Moral sexual civilizada e doença nervosa moderna. Obras Completas, Imago, Vol IX

³³ ARRIAGA, Luís 2016: Será a Paz Uma Ilusão - Luís Arriaga - Avaliação Matemática da Conflitualidade entre Pré-Beligerantes

³⁴ MAJESKI, Stephen J., and FRICKS, Shane. “Conflict and Cooperation in International Relations.” The Journal of Conflict Resolution, vol. 39, no. 4, 1995, pp. 622–45. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/174380>>. Acessado em 31 mai.2022.

significativo. Deixam suas marcas e deterioram de modo deveras impactante a qualidade de um vínculo, constituindo um atentado à sua integridade.

Há, contudo, conflitos positivos, como aqueles que antecedem rupturas de paradigmas, que provocam mudanças significativas e sem as quais talvez ainda estivéssemos nas cavernas. Esse tipo de conflito deve ser estimulado, pois tira da zona de conforto um determinado relacionamento ou uma rede vincular, de onde se depreende uma cultura com seus valores, costumes, ética e moral, permitindo evolução e amadurecimento.

Outro fator positivo que surge naturalmente dos conflitos envolve a capacidade individual de se fazer concessões em favor do coletivo, quando permitido pela maturidade das pessoas envolvidas, viabilizando a construção de um senso de coletividade.

5.1. Conflitos como fator estruturante

Uma contenda consome uma grande quantidade de energia, por sua natureza conflituosa, e produz desgaste tanto físico quanto emocional. Muito diferente do resultado que produz nos sujeitos um acordo, ao se chegar a um consenso.

Ainda assim, considerando a cultura e características pessoais dos sujeitos envolvidos direta ou indiretamente, o desentendimento pode ser construtivo, quando encontra tolerância das partes com relação a seu mérito e abertura para uma ponderação excêntrica, 'supra individual' da discórdia.

Quando não encontra tolerância e abertura, porém, uma controvérsia pode tornar-se destrutiva, viciosa, afastando a ponderação e aproximando a irracionalidade.

Neste cenário, diferenças individuais prevalecem sobre a identidade coletiva enfraquecendo o senso de coletividade e fomentando a flexibilidade moral, a transgressão a regras ou ainda acordos em desfavor de interesses coletivos; o que gera perdas, desequilíbrio para o sistema e eventual benefício para um, em detrimento do outro (soma zero) ou para minorias.

Entender e harmonizar as diferenças individuais, buscando além da equanimidade, a adesão da maioria a um entendimento do que seja razoável, percebido como justo, tem sido um grande desafio para o amadurecimento das sociedades. Como suas instituições lidam com as disputas? São suficientes os meios disponíveis, os ritos, institutos, foros para resolver conflitos?

5.1.1. A questão da subjetividade

Relações de trabalho, como já foi visto, são uma subcategoria, tal como uma espécie dentro da categoria maior composta pelas relações humanas, que poderia ser entendida como gênero. Da mesma forma acontece, quando se fala de conflitos em relações de trabalho. Em se tratando de um conflito humano, faz sentido entender o contexto subjetivo do fenômeno, indo para além da lei e da ética relativas à questão.

Isto por que o vínculo estabelecido entre sujeitos numa relação de trabalho, dentro da qual ocorrem os acordos e conflitos, transcende em muito a relação legal ali estabelecida (relação jurídica) e a cultura institucional do ambiente em que ocorre (estrutura moral e ética).

A primazia da condição humana sempre prevalece sobre quaisquer outras análises sobre a qualidade do vínculo numa dada relação de trabalho, mesmo quando se toma para análise, por exemplo, relações de trabalho da idade média.

Nestas, o desequilíbrio de condições entre as partes vinculadas encontrou respaldo no que se poderia entender como diferença *legítima* na condição humana. Seria considerado aceitável o subjugo dos menos capazes de se defender pelos mais fortes e poderosos, pelo poder de infligir perdas seja por sua força física, político-econômica ou força institucional.³⁵

Ainda que legitimado o vínculo desequilibrado em determinado contexto³⁶, a condição humana para indivíduos vinculados permanece tão humana (e precária) quanto sempre foi, assim abrindo espaço para experiências afetivas e percepções emocionais muito subjetivas e frequentemente abafadas por uma opressão, suposta ou efetiva, que resulta em mágoa, além de outras consequências que evidenciam uma baixa qualidade de vínculo percebido pelas partes, principalmente, pela falta de espaço para entender a posição e os riscos de cada envolvido e buscar algum tipo de equilíbrio. Quando não tratadas, mágoas derivam para patologias e conflitos com forte potencial de violência, consistente com a força da mágoa percebida subjetivamente.

Com isto, a busca pelo entendimento do contexto subjetivo no fenômeno dos conflitos nas relações de trabalho ganha um sentido ainda maior. Seja qual for a relação de trabalho que se tome em análise, é inexorável a fragilidade da condição humana que cada um dos sujeitos envolvidos traz para aquele vínculo.

Toda a história pessoal do sujeito – e dentro dela sua trajetória profissional, sua vida conjugal, sua infância e adolescência – é trazida, sem pedir licença, para o contexto da relação de trabalho estabelecida. Esta invasão, no mais das vezes, de modo inconsciente, involuntário, expõe o outro em feridas emocionais que pouco ou nada têm a ver com a objetividade de um contrato de trabalho ou da prestação de um serviço.

O entendimento que se busca elucidar acerca da percepção da qualidade do vínculo nas relações de trabalho passa pela compreensão de que esta percepção cria um ambiente mais ou menos permeável a conflitos, dissídios, controvérsias etc. na medida em que a posição objetiva que cada sujeito assume na relação – considerando

³⁵ A ainda nos dias atuais pode-se apontar muitas situações em que o subjugo é percebido como aceitável, natural.

³⁶ Vejamos por exemplo a questão feminina nas sociedades muçulmanas.

os aspectos legais, morais, hierarquia, comando, obrigações etc – é permeada pela sua tonalização afetiva e subjetiva atribuída ao vínculo de trabalho em questão.

Assim sendo, buscar entender conflitos em relações de trabalho a partir da qualidade dos vínculos requer um deslocamento singular no eixo de referência para seu entendimento, tipicamente associado a fatos e dados objetivos (leis) e costumes (intersubjetivos), para o eixo da subjetividade dos envolvidos. Esta subjetividade é produto de escolhas vinculares que o sujeito estabeleceu ao longo de sua jornada, inclusive no campo laboral, ao longo de uma carreira.

Para muito além da questão objetiva dos direitos ensejados por uma relação de trabalho, expressos nas leis que as regulam, começa a fazer sentido uma aproximação sobre a forma como cada indivíduo, enquanto sujeito, percebe aquele vínculo que estabelece com outro sujeito em função de um contrato psicológico de trabalho, em termos da qualidade que lhe atribui, considerando sua visão de si mesmo, do outro, e do contexto da relação.

Também faz sentido elucidar sobre quais critérios subjetivos os sujeitos se baseiam e, eventualmente, definir critérios que façam sentido para todo o contexto do vínculo, considerando os envolvidos.

Para discutir o nível de mágoa envolvida numa relação de trabalho é preciso entender como cada sujeito envolvido imagina que o outro seja, pense ou se posicione, com base na sua experiência e interpretação do que aprende sobre esse outro com os demais, envolvendo também história, crenças, valores, preconceitos etc. Da mesma forma, reciprocamente, como este sujeito se imagina percebido pelo outro.

Deste modo se poderia chegar mais próximo da maneira como decodificam e matizam, a seu critério subjetivo, essas percepções, em seu imaginário, acerca do outro e do vínculo em si, classificando-as para si mesmo, de acordo com suas experiências e expectativas atendidas ou frustradas, como predominantemente positivas ou negativas. Isto subsidiará a sua percepção subjetiva quanto à qualidade do vínculo, estruturando um ambiente de relacionamento mais ou menos equilibrado, razoável e pouco permeável a conflitos.

A satisfação com características de um dado vínculo, assim como a percepção positiva de sua qualidade são processos dinâmicos que passam por altos e baixos, evidenciando a natureza inquieta dos humanos. Pode-se dizer que os vínculos, as trocas afetivas e materiais, sempre podem ser melhores. Assim, faz parte do

relacionamento humano a insatisfação saudável e busca por uma condição melhor dentro de parâmetros razoáveis.

Dessa dinâmica de variação da satisfação e percepção de qualidade decorre a necessidade de uma constante avaliação de como a situação está impactando e sendo percebida pelos envolvidos. Este se mostra como caminho mais promissor para prevenir conflitos e melhor encaminhá-los. São ações intimamente relacionadas ao zelo pelo vínculo, desde as questões mais objetivas, relativas a direitos, ambiente, segurança e qualidade de vida no trabalho até as questões mais subjetivas, tais como percepção de equilíbrio, transparência, equanimidade, hierarquia, pertencimento, legalidade, responsabilidade.

Este zelo envolve uma fiscalização proativa tanto por parte das instâncias próximas aos envolvidos, como o estado, as entidades de classe e associativas, a instituição contratante ou mesmo as próprias partes, visando certificar o cumprimento, por parte de contratantes e contratados, da legislação trabalhista.

5.1.2. A natureza conflituosa dos vínculos

A partir do momento em que se compreende o conflito como inerente ao processo de individuação e subjetivação, próprios do amadurecimento humano individual e coletivo, vai ganhando sentido a percepção de que as oportunidades para desentendimentos, conflitos ou controvérsias constituem fatores necessários ao desenvolvimento humano.

Por um lado, os humanos se agregam e se vinculam para resolverem problemas que têm em comum, para realizar trocas de toda natureza, inclusive envolvendo força de trabalho por alimento, proteção ou objetos de valor. Por outro lado, ao se vincularem, a partir dessa identidade de necessidades, esbarram necessariamente nas diferenças. Algumas vezes se constitui tarefa complexa negociar sobre certas diferenças. E isto expõe indivíduos ou grupos a conflitos de diferentes interesses. Em nome do pertencimento a uma coletividade ou a uma iniciativa que remunera a força de trabalho, em função da desejada manutenção do vínculo (entendido como não banimento ou demissão), acabam sendo instituídas regras de convivência e relacionamento institucional. Entre estas instituições, privilegiamos neste estudo as relações de trabalho.

Os fatores que motivam a adesão e manutenção de vínculos e seus contratos psicológicos, alienados da questão da sobrevivência, passam a ser morais e, assim,

a depender de interpretações sobre os entendimentos estabelecidos. Somando-se ao fato de serem subjetivos e tácitos, podem favorecer sobremaneira a concorrência de desencontros de expectativas entre seus subscritores presumidos. Estes, em função de sentimentos, julgamentos ou interesses pessoais; comportam-se de maneira diversa do que seria esperável. Como nos exemplifica Platão em suas reflexões:

E agora, se uma pessoa se considerar vítima de uma injustiça? Acaso não ferve e se irrita em luta do lado que entende ser justo – quer passe fome, quer frio e todos os sofrimentos dessa espécie, aguentando firme; e vence, sem desistir da sua nova indignação, antes de executar o seu propósito ou morrer, ou de ser chamado e acalmado pela razão que nele existe – como um cão pelo seu pastor? (Platão, A República, Rep., I p. 199)³⁷

Podemos entender desta reflexão que, no limite, o julgamento que importa para um sujeito acaba coincidindo, em última análise, com o seu próprio. Ao sentir-se, a seu exclusivo critério, prejudicado, indigna-se e luta pelo que entende ser justo; tal como ocorre em quaisquer relações humanas que envolvem a formação de vínculo significativo, como, por exemplo, as relações de trabalho, tal como veremos mais adiante. Está instalado um conflito.

Desde que se formam, a partir do diálogo de identidades com diferenças, os vínculos se estruturam através de conflitos. A identidade viabiliza o meio de composição entre sujeitos para uma convergência de interesses, pontos de vista ou comportamentos.

Se fosse possível existir apenas a identidade, a similitude, o vínculo seria inviável, pois nada haveria para ser trocado. Sua existência depende da troca, da composição; se faz necessária a diferença para que haja o que trocar, o que compor. E, na diferença, nesta oposição, que torna possível e atrativo o vínculo, está pressuposta uma incongruência, divergência, o conflito.

Indivíduos, humanizados pelo longo convívio com semelhantes nesta longa dialética de identidades e oposições, tornaram-se sujeitos de uma comunidade que envolve outros sujeitos e todo o universo de expectativas recíprocas, eventualmente desencontradas, geram conflitos que tornam o mundo interior do sujeito um campo de batalha.

³⁷ PLATÃO. A República. 5ª Ed Trad. port. de M. H. da Rocha Pereira. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1987

Nas palavras de Freud, “nossa vida mental, conforme sabem, é permanentemente agitada por conflitos que temos que resolver” (1917b, p. 352).³⁸ Para ilustrar com uma outra abordagem psicanalítica, podemos citar Laplanche e Pontalis:

“A psicanálise considera o conflito como constitutivo do ser humano, e isto em diversas perspectivas: conflito entre o desejo e a defesa, conflito entre os diferentes sistemas ou instâncias, conflitos entre as pulsões, e por fim ao conflito edipiano, onde não apenas se defrontam desejos contrários, mas onde estes enfrentam a interdição (1986, p. 131).³⁹

E, mais uma vez, a psicanálise freudiana assevera que “É o conflito, particularmente o conflito edipiano, que institui a ordem humana, assim como é o conflito que produz a clivagem do psiquismo” Garcia-Roza (1988, p. 125)⁴⁰.

³⁸ FREUD, S. (1917b). Conferência XXII. In: FREUD, S. Obras completas. Rio de Janeiro: Imago, 1996. vol. XVI.

³⁹ LAPLANCHE J. e PONTALIS, J.-B. Vocabulário da Psicanálise. 10a Ed. São Paulo, Martins Fontes, 1988.

⁴⁰ GARCIA-ROZA, L. A. Freud e o inconsciente. 4. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1988.

5.2. Conflitos nas Relações de Trabalho

O conflito, como elemento intrínseco à natureza humana, seja qual for o tipo de vínculo estabelecido, encontra abrigo também na base das relações sociais do trabalho, no cerne dos entendimentos sobre direitos e deveres que a relação enseja e no equilíbrio entre estes. Emerge espontaneamente em virtude de uma natural tensão entre empregadores e empregados, decorrente da disputa de interesses concorrentes de uns com os outros, inerentes ao próprio sistema capitalista (NETO, 2019).

Aquele que empreende em um sistema capitalista busca otimizar o ganho de capital com foco, principalmente, na redução de custos. E quando o empreendimento depende da contratação de pessoas, com suas necessidades objetivas e subjetivas, vendendo suas horas de dedicação e expertise em troca de remuneração e condições de trabalho, o fator humano aporta significativa complexidade ao racional dos custos diretos de produção.

Aquele que é empregado, percebe sua força de trabalho (horas de dedicação mais expertise) como recurso mais caro que tem para oferecer à sociedade e assim busca a melhor contrapartida possível em termos de recompensa: remuneração e condições de trabalho.

Este entendimento faz emergir de modo inequívoco a controvérsia original dos primórdios do comércio de mercadorias, desde tempos imemoriais: quem vende quer receber o máximo possível e quem compra quer pagar o mínimo possível.

Quando o objetivo prioritário trás das relações de trabalho está prioritariamente orientado para a obtenção da melhor margem e maior produtividade do capital, cria-se uma torção civilizatória, tacanha e inoportuna, que regride princípios éticos e valores morais cultivados desde os primórdios, desumanizando a força de trabalho, reduzindo-a a mercadoria. Uma situação na qual a lógica capitalista promove a mercantilização do valor humano como recurso, quase que justificando uma flexibilidade moral de negligência, exploração e precarização que praticamente apontam para uma barbárie ideológica.

Aquele que emprega, o faz pela necessidade de força de trabalho para viabilizar sua iniciativa e defende interesses típicos de quem assume o risco de um empreendimento, por mais simples que seja. Numa sociedade capitalista, estes interesses estão identificados com a geração de margem de negócio para remunerar, além de sua própria dedicação (vida + expertise), o risco e o capital no tempo.

Considerando uma visão primitiva, estreita e linear, típica de sociedades com baixa sofisticação institucional, os chamados recursos humanos representam quase que exclusivamente uma componente de custo, um fator objetivo, como que reduzindo toda a subjetividade envolvida à sua capacidade de trabalho dentro de determinado paradigma produtivo. Neste cenário, o empreendedor-empregador buscará as mínimas condições cabíveis para suportar seus recursos humanos, achatando remunerações diretas e indiretas.

Assim, em razão do conflito de interesses entre aquele que emprega e aquele que é empregado, emergem as divergências típicas e inerentes às relações de trabalho. Uma visão mais recorrente e tradicional na literatura sobre conflitos em relações de emprego (empregado/empregador) pode ser observada em Maurício Godinho Delgado (2008, p.346):

O conflito surge quando ocorre uma pretensão resistida, o que se denomina lide, sendo que a pretensão é a exigência de subordinação do interesse próprio ao interesse alheio. Assim, surge a lide trabalhista quando existe uma pretensão resistida do empregado ou tomador de serviços, tendo por escopo a violação da ordem jurídica ou o estabelecimento do equilíbrio na relação de trabalho.

Delgado demonstra o entendimento de que a simples pretensão resistida, pela condição de submissão do interesse próprio ao interesse alheio, instala uma lide, uma contenda, ainda que reste latente por determinado. Também, a violação da ordem jurídica, no sentido da desatenção ao contrato de trabalho os às leis aplicáveis, são entendidas como desvios, gerando desencontros de expectativas e agravando a percepção de desequilíbrio por uma das partes.

Estas são duas das principais formas com as quais se inicia a deterioração da qualidade do vínculo, gerando significativo potencial para escalar, como um conflito, e chegar a um ponto em que as próprias partes envolvidas per si não alcançam um caminho de equilíbrio e reconstrução da saúde vincular.

Pensando no contexto mais amplo do universo das relações de trabalho, entretanto, faz sentido analisar os conflitos em duas espécies, a saber, o conflito individual e o conflito coletivo.

O conflito trabalhista individual, já explorado de modo genérico, decorre da divergência de interesses particulares do empregador e do empregado e o primeiro caminho que se pode trilhar para evitar a escalada de um conflito, ou para encaminha-

lo, passa pela conferência das normas que regulamentam aquela relação de trabalho, considerando suas características e peculiaridades, dentro de uma visão mais pragmática e objetiva.

A partir de então, verifica-se a possibilidade de negociar o equilíbrio de interesses e outras questões mais subjetivas ou condições ainda não contempladas pelas normas legais.

Se diferencia do conflito trabalhista coletivo quando a divergência de interesses entre as partes extrapola a seara da individualidade, envolve toda uma categoria profissional de empregados que reconhecem, coletivamente, um desequilíbrio nas condições de trabalho estabelecidas, envolvendo aspectos como o ambiente e a recompensa, envolvendo remuneração e outros benefícios.

O primeiro caminho para evitar a escalada de um conflito, ou para encaminhá-lo, passa por reestabelecer um equilíbrio por meio da negociação coletiva e dos instrumentos que dela decorrerem, como as convenções e acordos coletivos (GUERRA, 2013, p.94), pressupondo que as questões legais e normativas, no âmbito da coletividade, estariam sob vigilância acirrada e, portanto, atendidas.

A diferenciação entre conflito coletivo e individual ocorre de forma semelhante na abordagem da Justiça do Trabalho, tratando diferentemente as controvérsias que ultrapassam o interesse individual, envolvendo um grupo ou uma classe de trabalhadores.

As pretensões e interesses tornam-se mais complexos, na medida em que muitas visões e variáveis humanas adentram o debate, trazendo elementos e tendências que possivelmente não ocorreriam num contexto individual. João Francisco Siqueira Neto (2019) esclarece sobre as diferenças de abordagem quando se trata de um confronto de interesses entre dois indivíduos ou envolvendo uma coletividade:

No cenário de conflito, o Direito do Trabalho atua fundamentalmente, no caso brasileiro, por meio instrumental do processo. Esta atuação, contudo, depende da esfera de atuação. Ou seja, no âmbito individual, o que se busca é a aplicação da norma reguladora, ao passo que na esfera coletiva, o reconhecimento do conflito como decorrência do desequilíbrio das relações de trabalho é imprescindível para alcançar as regulações possíveis por meio da negociação coletiva e dos instrumentos normativos dela decorrentes (NETO, 2019).

5.3. Conflito Trabalhista Individual e Coletivo

De maneira simples, pode-se afirmar que os conflitos trabalhistas individuais decorrem da relação prestador/tomador ou, quando numa relação de emprego, empregado/empregador, individualmente considerados, envolvendo condições de trabalho e/ou direitos e interesses individuais do empregado. Este tipo de controvérsia é comumente chamada de reclamação trabalhista.

Pode envolver, entretanto, divergências de dois ou mais empregados com o empregador com interesses individuais comuns, considerados conflitos plúrimos. Se judicializados, tornam-se um processo judicial plúrimo (litisconsórcio ativo). Trata-se de uma causa comum a poucos indivíduos, direitos individuais idênticos e específicos que estão sendo questionados, podendo compor, assim, uma mesma reclamação trabalhista.

O conflito individual nas relações de trabalho pode ser conceituado como a colisão de interesses entre o empregador e o empregado, individualmente considerados, eclodindo quando ocorre o descumprimento de uma norma legal (CLT) ou mesmo de uma cláusula contratual fixada no momento da contratação (SCHIAVI,2011, p.34).

Nesta visão proposta por Schiavi, a ideia de colisão de interesses apresenta alto nível de abstração e requereria entendimento mais aprofundado sobre o que representariam esses interesses em colisão. Pela literatura mais corrente no direito do trabalho, pode-se verificar que se trata principalmente da questão da valorização dos elementos da troca principal ensejada no contrato de trabalho: força de trabalho (horas de vida + expertise) versus recompensa (remuneração + condições de trabalho), ainda que existam outros fatores envolvidos.

No âmbito do conflito trabalhista coletivo, o tipo de impasse ou divergência se assemelha ao que se entende por conflito trabalhista individual, porém os empregados, neste caso, são considerados coletivamente em seus pleitos. Estes envolvem, pela força do coletivo, mais que questões remuneratórias ou de necessidades individuais.

De fato, as controvérsias sobre remuneração representam a questão que mais sobressai quando se trata de conflitos trabalhistas coletivos, tal como pode ser depreendido de Mauro Schiavi (2011) “o bem mais comumente disputado nos conflitos coletivos de trabalho é o salário, que os trabalhadores pleiteiam seja elevado e os

empregadores se recusam a aumentar ou a fazer no percentual reivindicado”, emergindo, assim, os conflitos coletivos de natureza econômica.

O que se discute, para a melhor qualidade do vínculo, ultrapassa tanto as questões de natureza econômica (remuneratórias) quanto, também, os desencontros de expectativas representados pela falta de observância de normas legais ou de cláusulas contratuais firmadas entre as partes. Trata-se, de modo mais amplo, de estabelecer um equilíbrio na relação de trabalho, buscando melhoria das condições do trabalho para os empregados dentro das condições de contorno de cada negócio. São reivindicações de natureza jurídica, pleitos dos trabalhadores a serem incorporados nos contratos individuais de trabalho, como a atenção às condições específicas de trabalho e eventuais adicionais por insalubridade ou periculosidade, duração da jornada, descanso remunerado, férias e condições de aposentadoria entre outras.

Contudo, ao se trazer o debate para o foco da qualidade do vínculo, ambos os lados devem ser considerados, mesmo considerando a fragilidade da posição do empregado frente ao empregador. Há que se trabalhar o equilíbrio do vínculo para se ter estabilidade e bom nível de qualidade e, assim, faz sentido observar a eficiência e produtividade do capital aplicado no negócio empreendido, sem o qual nem faria sentido a contratação de pessoas como empregados ou prestadores. Neste ponto chegamos a um dos critérios essenciais para a qualidade do vínculo, entendido como Reconhecimento e Identificação de Valores⁴¹: cada parte reconhece a posição da outra parte, semelhante ao conceito de empatia, trazendo transparência para o vínculo.

Quando trazemos para a discussão a qualidade do vínculo, podemos verificar outros critérios envolvidos, para além das questões objetivas já citadas por Schiavi, como a devida atenção às normas legais e às cláusulas contratuais, nas quais, muitas vezes, estão embutidas as questões relativas à dedicação versus recompensa. A colisão de interesses decorre daquilo que está sendo compreendido como baixa qualidade do vínculo.

A percepção subjetiva de baixa qualidade do vínculo pode incluir também outros fatores menos objetivos e ainda assim identificados c, identificados com as motivações e necessidades básicas humanas, tal como descritas por Abraham

⁴¹ O conceito de *Reconhecimento e Identificação de Valores* como fator de sustentação da qualidade do vínculo está apresentado adiante, no item 7.2, adiante.

Maslow⁴², além de questões subjetivas de ordem moral – atenção a valores de cultura, ética etc. – e de ordem pessoal – necessidades daquele sujeito em decorrência de sua história.

Mesmo atendidos os fatores objetivos que concorrem para a qualidade do vínculo, tais como a observância da norma legal ou cláusulas estabelecidas, firmadas no contrato de trabalho entre as partes, o conflito coletivo nas relações de trabalho pode emergir da necessidade de criação de novas normas e regulamentos que irão incidir na relação de trabalho (GUERRA, 2013, p. 95).

Em se tratando de conflitos coletivos, envolvendo, portanto, toda uma categoria profissional, faz sentido que os envolvidos se unam para defender, coletivamente, seus interesses. Assim surgiram os sindicatos, que se tornaram figuras essenciais para que tais conflitos possam ser compreendidos em seu contexto, trabalhados coletivamente e negociados, tanto pela parte dos empregados como pela parte dos empregadores-tomadores, cada categoria com seu sindicato, buscando estabelecer, assim, um equilíbrio na relação trabalhista.

⁴² Em artigo publicado em 1943 na revista *Psychological Review*, intitulado "A teoria da motivação humana" Maslow define cinco categorias de necessidades básicas humanas, hierarquizadas numa estrutura piramidal na qual as necessidades mais ligadas à sobrevivência estão na base, dando a entender que precisariam ser atendidas antes das demais que se seguem até o topo da pirâmide. São elas, de baixo (mais básicas) para cima (menos básicas): necessidades fisiológicas, de segurança, sociais (amor, afeto), de estima (respeito) e de auto realização.

5.4. A importância dos sindicatos nos conflitos coletivos de trabalho

Os sindicatos são organizações representativas dos interesses dos trabalhadores frente à relação de trabalho firmada com o empregador, criadas na primeira metade do século XIX, como forma de buscar um equilíbrio na relação de trabalho, de forma a mitigar o poder dos empregadores na relação contratual, a qual é desigual e eivada de conflitos entre os interesses do capital e da força de trabalho (DIEESE, 2017, p.2).

Os sindicatos surgem como uma espécie de reação dos trabalhadores frente às condições subdesenvolvidas de trabalho e de remuneração a que se sujeitam no sistema capitalista (DIEESE, 2017, p.2).

Pode-se entender claramente que o trabalhador, enquanto sujeito, assume numa posição débil diante daquele que encontrou recursos e competências para empreender e oferecer trabalho. Na falta de condições de acesso a recursos e competências para empreender, por diversas circunstâncias, para sustentar a si e aos seus, o sujeito na condição de trabalhador tende a aceitar aquilo que lhe for proposto por questão de necessidade de sobrevivência.

Esta circunstância por si só traz um desequilíbrio na origem do vínculo. De um lado um ou mais sujeitos envolvidos num empreendimento, arriscando seu capital, seu tempo e competência acumulada para gerar valor para a sociedade e recompensar seu investimento da melhor forma possível – ainda que essa recompensa merecesse maior consideração com todas as partes interessadas, sobretudo aquelas das quais dependem para operar, principalmente sua força de trabalho e, eventualmente, a comunidade impactada pela operação.

Do outro lado do vínculo específico da relação de trabalho, outros sujeitos que, sem recursos suficientes, dispondo apenas de seu tempo (vida) e competências restritas para gerar valor para um empreendimento, se veem compelidos a aceitar as condições que são oferecidas, muitas vezes distante de suas necessidades mínimas reais, para viabilizar a sobrevivência sua e dos seus dependentes.

Dessa forma, para obter melhores condições, mais justas e minimamente equilibradas, estes sujeitos sem recursos e competências suficientes, que vivem de oferecer sua força de trabalho como empregados ou prestadores, se reúnem em agremiações de sindicais com uma estrutura hierárquica instituída. Sob a liderança de pares com melhor preparo para negociar em nome da categoria com os detentores

dos meios de produção, cientes de que representam recursos indispensáveis à operação e que a recusa de condições coletivamente, tornam-se capazes de organizar protestos, pautas e até mesmo a suspensão do trabalho, sob a forma de greve, gerando impactos negativo para a produtividade do capital que justificam serem ouvidos e, em muitos casos, atendidos.

De acordo com Adriano Januzzi (2018, p.9):

Ao final do século XIX, os sindicatos obtiveram reconhecimento institucional nos principais países industrializados. Desde então, têm exercido papel fundamental na organização da classe trabalhadora para a luta por uma sociedade justa e democrática, pressionando pela ampliação dos limites dos direitos individuais e coletivos ainda hoje estreitos em muitos países, entre os quais o Brasil (JANUZZI, 2018, p.9).

Pode parecer razoável assumir que a luta de trabalhadores organizados seja “por uma sociedade mais justa e democrática” se tomarmos este amplo objetivo como colateral desejável. Na prática, entretanto, as agremiações sindicais lutam por melhores condições de trabalho para a categoria que representam. Como esses ganhos de condição muitas vezes irradiam para outras categorias e produzem uma melhoria na condição de muitos trabalhadores, faz sentido a ideia de que, indiretamente, a sociedade como um todo se tornou mais justa.

Considerando que os sindicatos se constituem formalmente como instituições democráticas e que para estruturar suas estratégias de ação e políticas elegem líderes representantes, conquistam direitos e, também indiretamente, desenvolvem maior consciência cidadã em seus membros sobre seu valor, direitos e deveres, contribuindo para o fortalecimento da democracia. O foco da atuação dos sindicatos, todavia, se concentra na busca pelo balanceamento de direitos e deveres coletivos estabelecidos nas relações de trabalho.

Um dos grandes marcos de reconhecimento da importância dos sindicatos e da sua imprescindibilidade na busca do equilíbrio das relações de trabalho ocorreu, conforme informações do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos-DIEESE (2017, p. 3):

Logo após a 1ª Guerra Mundial, com a criação da Liga das Nações, entidade tripartite que deu origem à Organização Internacional do Trabalho (OIT). Nos documentos e convenções da OIT, são reconhecidos os direitos de sindicalização, de negociação coletiva e de greve, instrumentos de afirmação dos interesses dos trabalhadores e do poder sindical. Também a Declaração Universal dos Direitos Humanos, aprovada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em 1948, reconhece esse direito fundamental no Artigo 23, que estabelece: “Toda pessoa tem o direito de fundar com outras pessoas sindicatos e de se filiar em sindicatos para defesa dos seus interesses (DIEESE, 2017, p.3).

Os sindicatos se constituem como organismos sociais voltados a reivindicar e organizar a classe trabalhadora no âmbito de uma democracia representativa e participativa, conforme se extrai do artigo 8º e incisos da Constituição Federal, senão vejamos:

Art. 8º É livre a associação profissional ou sindical, observado o seguinte:

I - a lei não poderá exigir autorização do Estado para a fundação de sindicato, ressalvado o registro no órgão competente, vedadas ao Poder Público a interferência e a intervenção na organização sindical;

II - é vedada a criação de mais de uma organização sindical, em qualquer grau, representativa de categoria profissional ou econômica, na mesma base territorial, que será definida pelos trabalhadores ou empregadores interessados, não podendo ser inferior à área de um Município;

III - ao sindicato cabe a defesa dos direitos e interesses coletivos ou individuais da categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas;

IV - a assembleia geral fixará a contribuição que, em se tratando de categoria profissional, será descontada em folha, para custeio do sistema confederativo da representação sindical respectiva, independentemente da contribuição prevista em lei;

V - ninguém será obrigado a filiar-se ou a manter-se filiado a sindicato;

VI - é obrigatória a participação dos sindicatos nas negociações coletivas de trabalho;

VII - o aposentado filiado tem direito a votar e ser votado nas organizações sindicais;

VIII - é vedada a dispensa do empregado sindicalizado a partir do registro da candidatura a cargo de direção ou representação sindical e, se eleito, ainda que suplente, até um ano após o final do mandato, salvo se cometer falta grave nos termos da lei.

Parágrafo único. As disposições deste artigo aplicam-se à organização de sindicatos rurais e de colônias de pescadores, atendidas as condições que a lei estabelecer.

A associação de trabalhadores a uma entidade sindical encontra-se assegurada na constituição federal, voltada para conferir à classe trabalhadora maior representatividade e participação nas tomadas de decisões visando estabelecer maior equilíbrio na relação de trabalho, na qual o empregado é compreendido como a parte hipossuficiente nesta relação, dada a sua vulnerabilidade frente ao empregador (JANUZZI, 2018, p.9-10).

5.4.1. A função do sindicato na busca por melhorias das condições de trabalho da classe trabalhadora

Dentre as principais funções atribuídas as entidades sindicais encontra-se a prática de negociações coletivas, voltadas a garantir aos trabalhadores a ela vinculados a aplicação dos direitos assegurados em lei, mas, principalmente, a melhorar sua condição ampliando seus direitos, o que promove uma modernização

significativa na própria legislação trabalhista (DIEESE, 2017, p.5) que muitas vezes se estende a categorias que não possuem essa representação.

Entre os direitos que, em um primeiro momento, foram assegurados apenas a categorias profissionais específicas, mediante a pressão e a participação das entidades sindicais que lhes representavam, pode-se citar, conforme informações extraídas do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2017, p.5):

O direito ao 13º salário, inicialmente negociado como “abono natalício” e estendido a todos os trabalhadores em 1962, e de direitos inscritos na Constituição de 1988: redução da jornada de trabalho de 48 para 44 horas semanais; elevação do percentual de remuneração da hora extra para 50%; ampliação da licença-maternidade para 120 dias; criação da licença-paternidade de cinco dias; e do adicional de 1/3 sobre a remuneração das férias (DIEESE, 2017, p.5).

Os direitos supramencionados foram conferidos mediante acordos coletivos e somente possuíam aplicação a categorias profissionais específicas, porém, posteriormente, essas convenções coletivas, influenciaram a própria Consolidação das Leis Trabalhistas-CLT, fazendo alterações legislativas as quais passaram a incidir em toda e qualquer relação de emprego regulamentada pela CLT.

Para além da alteração na Consolidação das Leis de Trabalhos, a qual estendeu uma série de direitos antes conferidos a determinada categoria profissional, a militância realizada pelas entidades sindicais provocou alterações na própria Constituição da República Federativa do Brasil de 1988, estendendo à carta magna suas conquistas, os como foi o caso do limite de 8 horas diárias de jornada de trabalho e 44 horas semanais (art. 7º, XIII, CRFB/88); adicional de 1/3 sobre a remuneração das férias (art. 7º, XVII, da CRFB/88) licença maternidade sem prejuízo do salário e do emprego durante 120 dias (art. 7º, XVIII, da CRFB/88), dentre outros esculpidos no artigo 7º e incisos da CRFB/88.

Ressalta-se que a função dos sindicatos apesar de ser precipuamente ampliar direitos, assim como de criar novos direitos, voltados à melhoria das condições de trabalho, não se limita apenas a isso, assumindo importante papel na fiscalização desses direitos.

Ocorre que, mesmo com a conquista de determinados direitos, seja mediante negociações coletivas ou mesmo pela legislação, muitas vezes estes direitos encontram óbices a sua efetivação, em virtude de não serem respeitados pelas empregadoras, as quais insistem em violá-los.

Neste sentido, conforme o autor Adriano Januzzi (2018, p.15):

Conquistado um direito, pela legislação ou pela negociação coletiva, a grande dificuldade, muitas vezes, é garantir que ele seja implementado. A falta de fiscalização, por negligência do poder público ou insuficiência de fiscais para atender todo o território nacional, faz com que o cumprimento da lei e dos Acordos ou Convenções Coletivas nem sempre seja observado (JAZUZZI, 201, p.15).

Logo, seja por negligência do Poder Público ou mesmo pela insuficiência de fiscais, o sindicato atua também como fiscal, a fim de fazer valer esses direitos.

Importante dizer que as entidades sindicais possuem contato direto com a classe trabalhadora e, conseqüentemente, toma conhecimento de inúmeras situações em que determinado acordo/convenções coletivas, assim como a própria lei estão sendo descumpridos pelo empregador (DIESEE, 2017, p. 11).

São inúmeras as denúncias que chegam aos sindicatos do descumprimento das convenções/acordos e das leis, dentre elas de acidentes de trabalho, em razão da falta de fornecimento pela empregadora de equipamentos de proteção individual-EPI'S, denúncias de trabalho em condições análogas à escravidão, assédio moral, desrespeito a carga horária, dentre outros (JANUZZI, 2017, p.15-16).

De acordo com o Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos (2017, p.11) “muitas das denúncias que chegam às autoridades fiscalizadoras e ao Ministério Público partem dos sindicatos, que, assim operam para que as leis saiam do papel e, efetivamente, cumpram as funções para as quais foram aprovadas”.

Assim é que as entidades sindicais, tomando conhecimento de inúmeras situações que transgridem direitos trabalhistas, investem considerável energia na fiscalização, pressionam os empregadores pelo cumprimento dos direitos e denunciam violações aos órgãos públicos competentes, em especial ao Ministério Público do Trabalho, para que tomem as providências cabíveis.

Portanto, para que as relações de emprego contem com uma participação mais efetiva dos trabalhadores nas tomadas de decisões, conferindo-lhes, em um Estado Democrático de Direito, maior representatividade e influência na criação e ampliação dos direitos trabalhistas, é imprescindível a presença das entidades sindicais.

6. ENCAMINHANDO SOLUÇÕES PARA CONFLITOS TRABALHISTAS

Focalizando a solução de controvérsias em relações de trabalho como recorte, considerando a relação de trabalho espécie contida no gênero relações humanas, três aspectos referentes aos meios e institutos utilizados nos interessam: a forma, considerando o rito, em termos de procedimentos, programação, liturgia; o conteúdo, a matéria, o mérito do conflito e a percepção afetiva da experiência daquela relação, entendida como qualidade do vínculo. Os três aspectos importam na análise dos meios para a solução de controvérsias, cada qual com sua influência, alcance e repercussão.

As formas, institutos com sua liturgia, têm se mostrado insuficientes nos dias atuais, quando considerado o tempo de processamento e solução das demandas e a percepção de satisfação das partes com os resultados.

Quanto ao conteúdo, há que se observar se o caráter das divergências se encontra em questões legais, morais ou afetivas, de modo a contrastá-las com o referencial cultural e subjetivo adequados.

O terceiro ponto, a percepção afetiva da experiência de relacionamento (a qualidade do vínculo), ganha relevância por que permite mapear, com alguma racionalidade, questões cognitivas e/ou emocionais que, muitas vezes, inviabilizam a o reequilíbrio das partes em relação à contenda.

Este terceiro ponto representa o principal foco de discussão explorado neste trabalho, considerando que pode representar uma grande barreira para os processos de distensão dos conflitos inviabilizando seu progresso para uma resolução.

Do ponto de vista do sujeito, muitas vezes uma das partes, por questões emocionais, incompreensíveis no domínio da racionalidade ou do âmbito coletivo, emperra o processo, preso a questões afetivas profundas tais como mágoas, rancor ou medos, introduzindo penduricalhos como exigências e fazendo questão de rituais, para desfrutar de uma posição de suposto controle que, de encontro com a insuficiência do Poder Judiciário, produz uma grande delonga no andamento do processo.

A resolução de um conflito acontece quando prevalece uma posição final sobre duas ou mais oposições. Nem sempre esta resolução encontra aceitação por todos os envolvidos e, ao longo da história – e talvez até os dias de hoje – frequentemente prevalece o interesse da parte mais forte do ponto de vista físico, econômico ou mesmo moral.

Seja como for, a resolução de um conflito institui um entendimento, um novo acordo, que disciplina e resolve aquele tipo de disputa, principalmente em observância às leis ou, ainda, aos costumes, sobretudo no direito consuetudinário. De todo modo, quando uma controvérsia é decidida de um determinado modo, com um determinado entendimento, esta decisão serve como base de aplicação da justiça para definir uma outra controvérsia semelhante, constituindo uma jurisprudência.

Quando resta definitivamente comprometida a sustentação do vínculo ao longo do tempo ou quando, por questão de sobrevivência, torna-se imprescindível, ainda que muito desconfortável, o conflito torna-se iminente e muitas vezes eclode, numa movimentação que aponta para a possibilidade de ruptura, podendo extrapolar os limites das partes envolvidas na disputa e requerer a intercessão de terceiros.

Assim, de muitas formas, as comunidades se organizam para apoiar àqueles que a ela se vinculam, enquanto seus cidadãos e públicos relevantes, para que encaminhem suas diferenças de modo razoável, considerando seus códigos de valores morais e éticos, em nome da paz social (ou da harmonia institucional).

Quanto mais madura institucionalmente a comunidade ou organização humana, melhor será seu repertório de atitudes visando o fortalecimento e saúde de seus vínculos multilaterais e o mais produtivo encaminhamento de conflitos entre seus membros, para fazer prevalecer a paz da coletividade sobre a discórdia de minorias.

A maturidade institucional produz, como efeito colateral desejável, um maior senso de coletividade, permitindo maior empatia e competências sociais para se posicionar de modo cortês e respeitoso para com o outro. Abrange rituais de tratamento para com as pessoas, em função de sua posição relativa naquele contexto institucional; além da distinção de tipos de conversa por objetivos e ambientes com privacidade adequada àquelas.

Este repertório de cuidados com a comunicação e fluência do vínculo viabiliza, inclusive, as possibilidades de falar sobre sentimentos, distinguindo razões dentro do campo das diferenças, falando sobre emoções que emanam de cada sujeito dentro daquele contexto e ponderando sobre o que faz mais sentido para a coletividade, com maior equilíbrio e menor prejuízo para os indivíduos.

Assim, as sociedades organizam suas liturgias para lidar com a solução de conflitos, cada qual a seu modo, de acordo com sua maturidade institucional e orientações ideológicas, umas aprendendo com as outras sobre como aproveitar em

seu repertório de atitudes algum novo mecanismo que seja compatível com sua cultura e capacidade de operacionalização.

Por esta razão, quanto melhores condições de cidadania uma determinada nação usufrui, observadas através de dados objetivos sobre justiça social e níveis de confiança em seus institutos, mais dispões de instâncias para acomodar a condução de caminhos para a resolução de grande parte das contendas, com suficientes meios e alternativas para solução de controvérsias e conflitos, prescindindo do envolvimento do poder público.

As sociedades nas quais as condições de cidadania mostram-se mais incipientes, constatadas por indicadores sociais tais como desigualdade social, distribuição de renda, desempenho escolar, desenvolvimento humano, etc, refletem a concentração de poder econômico, político e social junto a oligarquias conservadoras que, naturalmente, demonstram seu baixo senso de coletividade – como caminho de manutenção do status quo. E ainda replicam esse modelo com seu exemplo no usufruto de privilégios econômicos, políticos e sociais.

Nestas sociedades, a percepção desse desequilíbrio institucional, manifesto em indicadores e privilégios, produz na coletividade uma forte tendência ao descrédito nos mecanismos institucionais de solução de conflitos. Tanto aqueles sustentados pelo próprio Estado, através do Poder Judiciário, com seus ritos dispendiosos que dependem de custosos operadores da justiça, portanto sujeito ao poder econômico, quanto aqueles não governamentais, principalmente chamados de Métodos Alternativos de Solução de Conflitos.⁴³

O baixo crédito nos institutos e mecanismos privados para solução de conflitos, produz, pela falta de alternativas confiáveis, a condução da solução de disputas trabalhistas diretamente ao Judiciário. E ao mesmo tempo frustra a expectativa do cidadão de ver sua questão resolvida, ainda que por decisão de um terceiro estranho à questão, já que a Justiça do Trabalho, super demandada, se vê incapaz de assegurar a “razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de

⁴³ A própria forma escolhida para se designar métodos não governamentais de solução de conflitos, que prescindem do Judiciário, utilizando a palavra ‘alternativos’, sinaliza uma predominância do método conduzido pelo Judiciário como primeira opção da sociedade, ao qual se propõe métodos alternativos para a solução do conflito. Dai decorre a tentativa da comunidade que opera neste campo de solução de conflitos de cultivar a designação, com a mesma sigla, substituindo a palavra ‘alternativos’ pela palavra ‘adequados’, sugerindo que cada situação pede uma adequação: MASC – Métodos Adequados de Solução de Conflitos.

sua tramitação”, conforme define o inciso LXXVIII, incluído pela Emenda Constitucional nº 45, de 2004, no artigo 5 da Constituição Federal de 1988:

“inciso LXXVIII: a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.”⁴⁴

Esta situação reforça ainda mais o insuficiente nível de cidadania desfrutado pela população, que, em muito, advém da concentração excessivamente desequilibrada de poder – possivelmente causa e ao mesmo tempo consequência do baixo nível educacional e da ínfima cultura de direitos e deveres da população. O senso de coletividade, devido ao desamparo do cidadão, tende a fazer pouco sentido quando percebe que seus direitos restam desatendidos.

E, por mais um turno, em processo vicioso que se retroalimenta progressivamente, o impacto na credibilidade nos institutos e mecanismos privados para solução de conflitos os inviabiliza como escolha preferencial para a solução de disputas, promovendo, pela falta de alternativas confiáveis, a condução diretamente ao Judiciário.

Um dos principais fatores dessa destinação preferencial de confrontos passa pela percepção de desigualdade de condições entre as partes envolvidas. O ambiente de confiança torna-se insuficiente e nenhuma outra forma aparece como possível para defender os interesses daqueles que se julgam em condições desfavoráveis.

Muitas instituições, organizações e entidades de classe, sobretudo as mais maduras institucionalmente, apresentam mecanismos e liturgias internas para a solução de contendas trabalhistas, tais como comissões de ética, ouvidorias, comitês de conciliação e negociação etc. São dispositivos muitas vezes consagrados para a solução de conflitos nas relações de trabalho desenvolvidos internamente e implantados em empresas familiares, igrejas, indústrias, hospitais, escolas, estabelecimentos comerciais ou prestadores de serviços, entre outros, para encaminhar seus conflitos em relações de trabalho.

Entretanto um dos principais desafios está no fortalecimento, pelos membros daquela comunidade, da percepção de equilíbrio interno nas relações de trabalho,

⁴⁴ BRASIL. [Constituição (1988)]. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Assembleia Nacional Constituinte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaoconsolidado.htm. Acesso em: 20 mai.2022

permitindo maior confiança na lisura, independência e capacidade de fazer justiça desses mecanismos de solução de conflitos. A condução da disputa trabalhista através de mecanismos propostos por institutos privados, com sua liturgia, depende especialmente da insuspeição destes mecanismos. Essa percepção de idoneidade se sustenta a partir de um ambiente de relacionamento e produção que promove a lealdade, a franqueza e a transparência, consistente com a ideologia da instituição que os garante e que está associada à percepção, pelos sujeitos envolvidos, de elevada qualidade dos vínculos estabelecidos, que redundam em confiança.

Os mecanismos particulares (não governamentais), propostos por instâncias internas ou supra institucionais como entidades de classe ou representativas, associações etc. quando ativados para solução de disputas trabalhistas evoluem para três desdobramentos mais comuns:

1. O mecanismo goza de credibilidade e leva a um caminho de solução percebido pelas partes como aceitável.
2. O mecanismo goza de credibilidade, sem, contudo, pacificar o conflito, na percepção de uma das partes, levando a disputa para fora dos contornos da instituição, tipicamente, a Justiça do Trabalho.
3. O mecanismo não goza de credibilidade para pelo menos uma das partes, por haver um ambiente de confiança insuficiente, e o caminho aponta para uma disputa fora dos contornos da instituição, tipicamente, a Justiça do Trabalho.

Ou seja, os mecanismos privados de solução de conflitos trabalhistas podem funcionar quando desfrutam da fidúcia dos sujeitos que compõem aquela comunidade, o que depende diretamente do ambiente de idoneidade e imparcialidade experimentado na relação de trabalho. E, mais uma vez, esta confiabilidade reflete diretamente a percepção subjetiva das partes quanto à qualidade do vínculo de trabalho estabelecido.

A seguir vamos abordar os chamados Métodos Alternativos para Solução de Conflitos⁴⁵ (MASCs), alternativos por que constituem caminho que prescindiria do judiciário, sendo por isso também chamados de meios extrajudiciais. Buscaremos ter

⁴⁵ Alternativos, ou, como já foi mencionado, na nota de número 41, também chamados de Métodos Adequados de Solução de Conflitos.

em mente a aplicação desses métodos ou meios em disputas trabalhistas, entendendo, esquematicamente, aqueles encaminhamentos de disputas através da via autocompositiva e da via heterocompositiva.

Nos métodos autocompositivos, a construção da solução para o conflito trabalhista se desenvolve no âmbito das partes envolvidas, ainda que possam ser apoiadas por um negociador, conciliador ou mediador; com ou sem o envolvimento da Justiça do Trabalho e sem a necessidade de se chegar a juízo.

Já em relação aos métodos heterocompositivos o encaminhamento para a pacificação da contenda trabalhista implica necessariamente na intervenção de terceiros, estranhos ao conflito, patrocinados de modo privado, como as câmaras de conciliação e arbitragem, ou público, como a Justiça do Trabalho, cuja solução heterocompositiva envolverá um Magistrado da área trabalhista e será abordada em item à parte, visto que representa a principal via, ao invés da alternativa.

6.1. Métodos Alternativos para Solução de Conflitos Trabalhistas - MASCs

Estes métodos foram denominados alternativos por representarem uma via que encaminha soluções para as disputas trabalhistas sem a necessidade de envolvimento de um tribunal do trabalho, constituindo-se como via alternativa. A literatura mais recente tem se referido aos MASCs como Métodos Adequados para a Solução de Conflitos, visto que encaminham as partes para uma pacificação de modo mais apropriado, num caminho extrajudicial.

A solução de disputas trabalhistas por métodos alternativos de resolução vem ganhando cada vez mais visibilidade no sistema judiciário brasileiro, especialmente após o advento do Novo Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/2015).

Conforme a autora Ada Pellegrini Grinover (2015):

O novo CPC investe muito nos métodos consensuais de solução de conflitos (conciliação e mediação), que utilizam um terceiro facilitador para que as próprias partes cheguem à solução do conflito e à pacificação mais completa. Basta verificar que os coloca em um amplo quadro de política judiciária, logo nos parágrafos do art. 3º, quando estabelece, como dever do Estado, promover, desde que possível, a solução consensual dos conflitos, a ser incentivada por todas as instituições ligadas à justiça, antes ou durante o processo (GRINOVER,2015).

Os métodos alternativos de resolução de conflitos podem ser classificados de acordo com a origem da construção da solução, envolvendo apenas as partes em conflito ou requerendo a intervenção de um terceiro neutro, alheio à questão disputada. Ribeiro (2017, p. 5) classifica o primeiro caso, de construção interna de solução, como autocomposição e o segundo, envolvendo terceiros, como heterocomposição.

Assim, vamos entender que o ponto essencial para estabelecer esta classificação se relaciona com ao sujeito a quem é dado o poder de decidir acerca do conflito, ou seja, se quem decide sobre o embate são as partes envolvidas no litígio então estar-se-á diante da autocomposição, porém, se é dado o poder de decidir sobre o conflito a um terceiro que não faz parte da relação processual, embora tenha sido eleito pelos litigantes, então estar-se-á diante da heterocomposição (GRINOVER, 2015).

Na autocomposição o poder de decidir e de eventualmente colocar fim ao litígio emana das partes envolvidas no próprio conflito. Estas podem ser auxiliadas por terceiros que, embora não decidam, auxiliam na tomada de decisões, buscando

equilibrar as relações e facilitando o diálogo entre as partes. Ainda, a autocomposição pode ocorrer tanto na seara judicial quanto extrajudicial (RIBEIRO, 2017, p.6).

6.1.1. A Autocomposição como meio privados de resolução de conflitos

Os meios de resolução de conflitos a partir da autocomposição podem ser designados como conciliação, mediação, negociação direta, convenção coletiva de trabalho e o acordo coletivo.

A conciliação e a mediação se diferenciam dos demais por sua aplicabilidade independentemente da existência ou não de vínculo anterior entre as partes e por permitir ao terceiro envolvido uma postura mais livre na proposição de soluções para o conflito (GRINOVER, 2015).

No caso da conciliação, o terceiro conciliador deve ser priorizado para os casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, podendo propor a seu modo sugestões voltadas a solução conflito, sendo vedado qualquer tipo de pressão no sentido de forçar as partes a conciliar. Na Seção V “Dos Conciliadores e Mediadores Judiciais” do CPC (Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015) o artigo 165 em seu parágrafo 2º diz o seguinte:

“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.

(...)

§ 2º O conciliador, que atuará preferencialmente nos casos em que não houver vínculo anterior entre as partes, poderá sugerir soluções para o litígio, sendo vedada a utilização de qualquer tipo de constrangimento ou intimidação para que as partes conciliem.”⁴⁶

Quando as partes envolvidas no conflito possuem vínculo anterior, por outro lado, emprega-se preferencialmente a mediação. Nessa modalidade de autocomposição o mediador busca precipuamente restabelecer o diálogo entre as partes que, por algum motivo, foi prejudicado (RIBEIRO, 2017, p.6).

Retomando o olhar para os conflitos nas relações de trabalho a partir da qualidade do vínculo, as principais razões para o desgaste entre as partes e a perda do diálogo estão relacionadas com a percepção subjetiva, por pelo menos uma das

⁴⁶ BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de Março de 2015. Código de Processo Civil, Art 165. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em: 12 mar.2022.

partes, de uma qualidade insuficiente do vínculo estabelecido, em função da inobservância de um ou mais dentre os critérios apresentados, identificados de forma simples como reconhecimento, perspectiva, ambiente e recompensa.

Na mediação, a principal atividade exercida pelo terceiro trazido para a construção da solução passa pela busca do reestabelecimento do diálogo que foi perdido entre as partes para que elas próprias, em conversas mediadas, possam identificar possíveis soluções para o conflito vivenciado. Daí ser classificada, a mediação, como método autocompositivo.

Enveredando no mesmo artigo 165 do CPC/2015, na sequência do parágrafo 2º, o parágrafo 3º trata da atuação do mediador, como se segue:

Art. 165. § 3º O mediador, que atuará preferencialmente nos casos em que houver vínculo anterior entre as partes, auxiliará aos interessados a compreender as questões e os interesses em conflito, de modo que eles possam, pelo restabelecimento da comunicação, identificar, por si próprios, soluções consensuais que gerem benefícios mútuos.

E seguindo adiante, veremos no CPC/2015 que os métodos de autocomposição, especialmente a conciliação e a mediação, atendem a princípios que norteiam sua aplicação, como se vê já no artigo 166:

Art. 166. A conciliação e a mediação são informadas pelos princípios da independência, da imparcialidade, da autonomia da vontade, da confidencialidade, da oralidade, da informalidade e da decisão informada.

O princípio da independência sustenta que as partes devem possuir o condão de decidirem sobre o conflito com liberdade, não devendo sofrer quaisquer pressões voltadas a forçarem um acordo e, ainda, podem decidir se querem ou não prosseguir com a autocomposição (SOUZA, 2020).

A imparcialidade, por sua vez, orienta que o terceiro (conciliador ou mediador) não pode tender para o lado de uma das partes, devendo se manter neutro, ou seja, sem favoritismos (SOUZA, 2020).

A autonomia da vontade dispõe que as partes possuem liberdade para decidirem acerca do procedimento e de seus termos. Ressalta-se que esse princípio se relaciona muito com o princípio da informalidade, visto que, quando da aplicação dos métodos de resolução de conflitos autocompositivos (mediação e conciliação),

não se exige uma forma específica a ser seguida, como ocorre no direito processual, no qual existem ritos que devem necessariamente ser atendidos.

Ainda, a confidencialidade aduz que todas as informações produzidas ao longo das sessões de conciliação ou mediação, devem permanecer restritas ao âmbito daquele processo, vedada sua divulgação e destinação diversa daquela prevista pelas partes de forma deliberada (SOUZA, 2020).

A oralidade indica que as sessões de conciliação e mediação se conduzirão de forma oral, embora seja reduzida a termo. Ainda assim, a fala, ou seja, o diálogo oral, deve prevalecer sobre a forma escrita (SOUZA, 2020).

Por fim, o princípio da decisão informada exige que as partes sejam cientificadas quanto a seus direitos e a sua condição fática, devendo o conciliador ou mediador orientar os envolvidos, esclarecendo suas dúvidas, enfim, mantendo-os informados acerca de tudo que os envolve (SOUZA, 2020).

A principal diferença entre estes dois métodos autocompositivos apresentada na literatura é principalmente atribuída à participação mais ativa do conciliador na construção da solução relativamente ao que se espera do mediador, mais voltado para a reconstrução da ponte, viabilizando um diálogo, mediado, para que as partes identifiquem por si só as possíveis formas de solucionar o conflito (TJDFT,2021).

No âmbito específico das relações de trabalho, para além da conciliação e mediação, sempre citadas como principais meios autocompositivos de resolução de conflitos, importa considerar ainda outras três modalidades autocompositivas, sendo elas: convenção coletiva de trabalho; acordo coletivo de trabalho e contrato coletivo, as quais serão estudadas, uma a uma, a seguir.

A convenção coletiva de trabalho encontra-se conceituada no artigo 611 da Consolidação das Leis Trabalhistas-CLT:

Art. 611 - Convenção Coletiva de Trabalho é o acordo de caráter normativo, pelo qual dois ou mais Sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais de trabalho.

Acerca das convenções coletivas de trabalho o autor Maurício Godinho Delgado (2012, pág. 158) diz que:

“As convenções coletivas, embora de origem privada (normas autônomas), criam regras jurídicas, isto é, preceitos gerais, abstratos, impessoais, dirigidos a normatizar situações ad futurum. Correspondem, conseqüentemente, à noção de lei em sentido material, traduzindo ato-regra ou comando abstrato. São, desse modo, do ponto de vista substantivo (seu conteúdo), diplomas desveladores de normas jurídicas típicas, tal como a sentença normativa. Do ponto de vista formal, porém, despontam as convenções coletivas de trabalho como acordos de vontade, contratos – na linha dos atos jurídicos (negócios jurídicos) privados bilaterais ou plurilaterais (DELGADO, 2011, p.158).”

Ainda, conforme Carlos Henrique Bezerra Leite (2011, pág. 5):

A negociação coletiva de trabalho constitui procedimento prévio, fruto do princípio da autonomia privada coletiva, que tem por objeto a criação de uma fonte formal — autônoma ou heterônoma — que solucionará o conflito coletivo de trabalho. Caracteriza-se, pois, como procedimento genérico e preliminar da autocomposição ou da heterocomposição. É a “mesa-redonda”, a “rodada de entendimentos”, o “protocolo de intenções” ou qualquer outro meio que irá culminar, no nosso sistema, em um acordo coletivo, uma convenção coletiva, uma sentença arbitral ou uma sentença normativa (LEITE, 2011, p.5).

Diante disso, pode-se dizer que a convenção coletiva de trabalho diz respeito a negociação entre órgãos sindicais representantes tanto dos empregados quanto dos empregadores, com o objetivo de desenvolver normas que irão regulamentar as relações de trabalho de determinada categoria (SANTOS, 2013).

A convenção coletiva de trabalho apresenta-se como alternativa para a composição de conflitos trabalhistas bastante flexível, já que possibilita que as partes envolvidas em vínculos ou relações de trabalho, representadas por suas entidades sindicais, estabeleçam regras definidas a partir da autonomia da vontade de todos os envolvidos. Embora, esta flexibilização seja limitada pela própria CLT, conforme se extrai do artigo 611-A (que trata das hipóteses em que esta terá predileção sobre a lei e 611-B que por sua vez trata das hipóteses que constituem objeto ilícito da convenção coletiva ou acordo coletivo).

Vale ressaltar que as convenções coletivas de trabalho possuem força de lei e, portanto, sua observância se faz obrigatória, conforme é possível observar a partir da edição da súmula 277 do TST:

As cláusulas normativas dos acordos coletivos ou convenções coletivas integram os contratos individuais de trabalho e somente poderão ser modificados ou suprimidas mediante negociação coletiva de trabalho. “

O acordo coletivo de trabalho em muito se assemelha à convenção coletiva de trabalho, distinguindo-se pela possibilidade, oferecida por este instrumento, de que o acordo seja celebrado entre o sindicato representante da classe trabalhadora e a própria empresa, ou seja, sem a obrigatoriedade da presença do sindicato patronal, conforme se depreende do artigo 611, §1º da CLT:

Art. 611 - Convenção Coletiva de Trabalho é o acordo de caráter normativo, pelo qual dois ou mais Sindicatos representativos de categorias econômicas e profissionais estipulam condições de trabalho aplicáveis, no âmbito das respectivas representações, às relações individuais de trabalho.

§1º É facultado aos sindicatos representativos de categorias profissionais celebrar acordos coletivos com uma ou mais empresas da correspondente categoria econômica, que estipulem condições de trabalho, aplicáveis no âmbito da empresa ou das empresas acordantes às respectivas relações de trabalho.”

A distinção principal entre essas duas modalidades de autocomposição dos conflitos trabalhistas, portanto, concerne ao âmbito dos sujeitos atuantes nas negociações. Enquanto a convenção coletiva de trabalho exige a presença do sindicato patronal, no acordo coletivo de trabalho não existe tal exigência, podendo as negociações ocorrerem entre sindicatos representativos dos empregados e a própria empresa (RIBEIRO, 2017, p.4).

Por fim, o outro método de autocomposição utilizado nas relações coletivas de trabalho é o contrato coletivo de trabalho que, de acordo com o autor Carlos Henrique Bezerra Leite (2011, pág. 17):

Trata-se de negociação de âmbito nacional e supracategorial que visa estabelecer regras básicas para os demais instrumentos coletivos. Assim, seria criada uma forma de rompimento com o sistema corporativo atual para adotar um novo regime sindical, prestigiando a autonomia privada coletiva, erigida esta a patamar constitucional. O contrato coletivo, portanto, iria substituir a lei, que prevaleceria apenas nas questões de ordem pública ou de natureza constitucional. Teria, então, caráter normativo, de modo a regulamentar, criar ou estipular condições de trabalho. O contrato coletivo de trabalho seria, então, negociado, no Brasil, pelas centrais sindicais.”

É, portanto, por intermédio do contrato coletivo de trabalho que se torna possível o desenvolvimento de normas voltadas a regulamentar as relações de trabalho em âmbito nacional.

Deste modo, apesar da criação das normas caber, via de regra, ao Poder Legislativo, em casos específicos as partes envolvidas na relação de trabalho,

devidamente representadas por suas entidades representativas, substituem o próprio Estado, criando normas de direito do trabalho, embora não possam interferir em matéria de ordem pública ou que possuam natureza constitucional (ÂMBITO JURÍDICO, 2013).

Ressalta-se que o contrato coletivo de trabalho reforça a presença dos métodos autocompositivos na esfera trabalhista na medida em que, em muitos casos, se sobrepõe à vontade das partes envolvidas no conflito trabalhista e à vontade do Poder Legislativo.

Apesar do contrato coletivo ser uma realidade incontestada nas relações de trabalho este não é institucionalizado. Sobre o assunto, o autor Maurício Godinho Delgado (2012, pág. 1405) diz que:

“O contrato coletivo de trabalho é, no Brasil, ainda hoje, figura não institucionalizada na negociação coletiva trabalhista, em contraponto às duas figuras tradicionais existentes, que foram, objeto de estudo nos itens III[2] e IV[3], anteriores. A lei não a tipificou e regulou, nem os seres coletivos trabalhistas tiveram interesse ou força organizativa para implementar, costumeiramente, sua presença no âmbito social. Não tem tido, por isso, aplicação prática na dinâmica justaltrabalhista do país (DELGADO, 2012, p.1405).

Pode-se dizer que o contrato coletivo de trabalho é um método autocompositivo por excelência, apesar de não estar institucionalizado, como ocorre com a convenção e o acordo coletivo de trabalho, visto que possibilita a negociação entre os sujeitos da relação de trabalho sem a presença de um terceiro – ainda que se tenha as partes como sujeitos coletivos.

6.1.2. Sobre as CCPs – Comissões de Conciliação Prévia

Pode-se dizer que as Comissões de Conciliação Prévia (às quais podemos nos referir também apenas como CCP) também podem ser compreendidas como métodos extrajudiciais de resolução de conflitos, servindo como mais uma alternativa para encaminhamento de controvérsias trabalhistas que contribuem para o desafogamento do Poder Judiciário (RIBEIRO, 2017, p.16).

As CCPs foram integradas à Consolidação das Leis Trabalhistas por meio da Lei nº 9958/2000, constituindo-se como uma possibilidade institucionalizada de se chegar à resolução de um tipo de conflito trabalhista, decorrente dos desencontros e

conflitos entre a classe patronal e a classe trabalhadora sem a intervenção do Poder Judiciário.

Um dos principais objetivos das CCPs passa pela criação de delegações de pares de ambas as partes, tanto de empregados quanto de empregadores voltada para desenvolver um ambiente de diálogo, bem como elucidar dúvidas dos empregados quanto aos seus direitos (RIBEIRO, 2017. P.16).

Embora tenha sido instituída por uma lei (9958/200), as CCPs foram integradas ao corpo da CLT, conforme a autora Aline Barros (2016, p.122):

A OIT, desde 1951, tem aderido a esses propósitos. A recomendação n. 92 sugere a criação de organismos de conciliação voluntária, de base mista, constituídos de empregados e empregadores, com o objetivo de prevenir e solucionar conflitos entre eles. Na mesma direção, a Recomendação n. 94 sugere a instituição de organismos de consulta e colaboração entre empregadores e trabalhadores no âmbito empresarial, visando a conciliar controvérsias, a estimular acordos e a excluir de seu campo de aplicação apenas as questões próprias da negociação coletiva pertinente aos sindicatos. Finalmente, temos a Recomendação n. 130, de 1967, sobre o exame de reclamações dentro da empresa. Essa Recomendação da OIT deixa claro que nenhuma das disposições ali inseridas poderá limitar o acesso do trabalhador ao Judiciário, enfatizando que o representante do empregado não poderá ter nenhum prejuízo pelo fato de exercer essa representação (BARROS, 2016. p. 162).

Desta forma as Comissões de Conciliação Prévia foram consolidadas na CLT, especificamente no título VI-A, sendo tratada a partir do artigo 625-A e indo até o artigo 625-H. Contudo deixa dúvida quanto à obrigatoriedade ou faculdade de sua instituição, como se lê no artigo:

Art. 625-A. As empresas e os sindicatos **podem instituir** Comissões de Conciliação Prévia, de composição paritária, com representante dos empregados e dos empregadores, com a atribuição de tentar conciliar os conflitos individuais do trabalho. Parágrafo único. As Comissões referidas no caput deste artigo poderão ser constituídas por grupos de empresas ou ter caráter intersindical.

Observa-se que a literalidade da lei tende para uma interpretação de que seria uma faculdade a instituição das CCPs ao trazer a expressão “podem instituir”. Diante disso, o assunto chegou ao Supremo Tribunal Federal por meio das Ações Diretas de Inconstitucionalidade nº 2139 e 2160, que resolveu de vez essa questão (RIBEIRO, 2017, p.16).

No ano de 2009 o STF, ao julgar as referidas ADIs, entendeu que as Comissões de Conciliação Prévia não são de caráter obrigatório. O principal argumento utilizado considerou que a obrigatoriedade de sujeição prévia na seara extrajudicial viola o princípio constitucional da inafastabilidade do acesso ao Poder Judiciário, esculpido no artigo 5º, XXXV, da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (BARROS, 2016, p.123).

Significa dizer que a escolha pela via extrajudicial ou não compete exclusivamente ao empregado, o qual tem o direito constitucional de ter suas questões analisadas pelo Poder Judiciário, sem necessariamente ter que aderir a via extrajudicial de forma prévia (RIBEIRO, 2017, p.17).

Assim, as CCPs compreendidas como um meio extrajudicial de resolução de conflitos decorrem especialmente da vontade das partes em chegarem a uma resolução de suas controvérsias por um meio alternativo.

Superada essa questão, deve-se dizer que, embora, não possua as Comissões de Conciliação Prévia caráter obrigatório, sua instituição é capaz de trazer benefícios às partes envolvidas em conflitos trabalhistas, por que trazem um procedimento mais célere do que a via judicial, com prazo definido, como se depreende do artigo 625-F da CLT:

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

Outro benefício relevante a ser apontado diz respeito à participação mais ativa dos envolvidos, os quais, através do diálogo, se veem com a oportunidade de desenvolverem em conjunto uma solução para a controvérsia, podendo chegar a um acordo sem a necessidade de intervenção do Poder Judiciário. Conforme Aline Barros (2016, p. 123-124):

“É a informalidade inerente dos meios de autocomposição, o trabalhador está lidando com outros trabalhadores e seu patrão (ou ex-patrão) ao tratar do tema em conflito, em um cenário ideal ele pode ter mais confiança em exprimir sua opinião e ser ouvido por seus pares. Mais ainda, não é necessário seguir todo rito formal de um julgamento em frente ao juiz do trabalho” (BARROS, 2016, p. 123-124).

Entretanto, chama a atenção as palavras escolhidas pela autora quando diz: “em um cenário ideal ele pode ter mais confiança em exprimir sua opinião e ser ouvido por seus pares”. Quando se utiliza a expressão “cenário ideal” deixa-se claro que o cenário real se mostra cabalmente distinto.

Esse diálogo sem dúvida seria louvável e é possível que ocorra em alguns casos, sobretudo em se tratando de pessoas jurídicas como partes estruturadas e relativamente fortes dos dois lados da negociação da solução. Mas entre pessoas físicas, a diferença de poder pode fazer soar como uma armadilha a opção por um meio alternativo como este, já que depende diretamente de um ambiente de relacionamento avaliado unânime e subjetivamente como positivo a partir de critérios como confiança recíproca e equilíbrio relativo de poder.

Contudo, a adoção do procedimento instituído nas Comissões de Conciliação Prévia possui vantagens visto que mais célere do que a via judicial, bem como por ser um procedimento menos burocrático e possibilitar maior envolvimento nas tomadas de decisões.

Entretanto, deve-se ter cuidado quando da adoção desse procedimento para que o empregado esteja atento e informado acerca dos seus direitos, bem como esteja em condições de firmar um acordo que também lhe seja vantajoso. Afinal, não se pode cogitar a supressão dos direitos do empregado sob o pretexto de conferir maior celeridade as demandas envolvendo conflitos decorrentes da relação de emprego.

Em outras palavras, é preciso ter cuidado para que as Comissões de Conciliação Prévia se atentem a informar e orientar os empregados, a fim de que não seja firmado um acordo desvantajoso a seus interesses/direitos, evitando o desequilíbrio entre as partes.

6.1.3. A Heterocomposição como meio extrajudicial de resolução de conflitos

Superada essas considerações acerca dos métodos autocompositivos aplicáveis às relações trabalhistas, especificamente nas relações de emprego, é importante abordar a outra modalidade dos chamados métodos alternativos de resolução de conflitos, denominados de heterocomposição.

Diferente do que ocorre na autocomposição, na qual quem toma a decisão para pôr fim ao conflito são as partes, ou seja, os sujeitos envolvidos na lide trabalhista,

podendo ser auxiliados por terceiros; na heterocomposição quem soluciona o conflito é um terceiro, que vem de fora e que não é parte no conflito.

Acerca da heterocomposição, o autor Maurício Godinho Delgado (2012, pág. 1456) diz que:

A heterocomposição ocorre quando o conflito é solucionado através da intervenção de um agente exterior à relação conflituosa original. Em vez de isoladamente ajustarem a solução de sua controvérsia, as partes (ou até mesmo unilateralmente uma delas, no caso da jurisdição) submetem a terceiro seu conflito, em busca de solução a ser por ele firmada ou, pelo menos, por ele instigada ou favorecida (DELGADO, 2012, p.1456).”

A heterocomposição enquanto método de solução de conflitos trabalhistas pode ser entendida dentro de duas espécies: a arbitragem e a jurisdição.

A arbitragem, enquanto método heterocompositivo, faz-se assim entendida pelo autor Sérgio Pinto Martins (2016, pág. 1594):

Na arbitragem, uma terceira pessoa ou órgão, escolhido pelas partes, vem a decidir a controvérsia, impondo a solução aos litigantes. A pessoa designada chama-se árbitro. Sua decisão denomina-se sentença arbitral. [...] A arbitragem é uma forma de solução de um conflito, feita por um terceiro estranho à relação das partes, que é escolhido por estas. É uma forma voluntária de terminar o conflito, o que importa dizer que não é obrigatório (MARTINS, 2016, p.1594).”

Ainda, dentro da arbitragem, importa ressaltar que esta é dividida em subespécies: arbitragem obrigatória; voluntária (ou facultativa); arbitragem legal ou convencional; arbitragem de direito ou de equidade (RIBEIRO, 2017, p.6).

A arbitragem obrigatória deriva do artigo 4º da Lei nº 9.307/96, também conhecida como “cláusula compromissória”, sendo impostas às partes por comum acordo ou mesmo por previsão legal (RIBEIRO, 2017, p.7).

A arbitragem voluntária encontra-se prevista no artigo 9º da Lei nº 9.307/96, também denominada de “compromisso arbitral” e decorre de uma opção feita pelas partes no momento em que surge o conflito ou enquanto este não houver tido termo (RIBEIRO, 2017, p.7).

Por sua vez, a arbitragem de direito decorre do objeto do conflito que, de acordo com o autor Maurício Godinho Delgado (2016, p. 1597-1598) “Verificando-se que o objeto de disputa é quanto a interpretação de norma, cláusula contratual ou princípio de direito estamos diante da denominada arbitragem de direito.

Finalmente, a arbitragem de equidade se relaciona com o objeto do conflito trabalhista. Quando envolve questões de matriz econômica ou interesses meramente materiais aplica-se a arbitragem de equidade (RIBEIRO, 2017, p.7 apud DELGADO, 2016).

Em que pese seja entendida como um método heterocompositivo, por envolver um terceiro estranho ao conflito para sua solução, a Justiça do Trabalho será considerada no item 6.3, por se tratar de um encaminhamento de disputa trabalhista por meio público, envolvendo a participação do Estado, destoando do cerne deste item 6.1 que está orientado para os encaminhamentos por meios privados, extrajudiciais.

6.2. Reflexões críticas sobre as soluções extrajudiciais

Na cultura empobrecida da sociedade brasileira, com seu baixíssimo nível educacional e sua enorme concentração de poder na mão de oligarquias conservadoras, que desenvolvem práticas competitivas e atuam com baixo senso de coletividade, o ambiente de relacionamento produtivo fica seriamente comprometido, contaminando de modo significativo a credibilidade de meios alternativos à Justiça do Trabalho (JT), percebida por muitos anos como o único caminho supostamente confiável para encaminhar disputas trabalhistas, inclusive pela sua tradição paternalista e superprotetora do empregado, tomando-o, por princípio, como hipossuficiente.

Deste modo, os meios privados para encaminhamento de conflitos podem ser considerados institutos ainda relativamente incipientes, em que pese ser uma tendência que se fortalece a cada dia, com suporte do Conselho Nacional de Justiça, do Código de Processo Civil e até da própria Justiça do Trabalho.

Desenvolvem-se produtivos debates acerca da aplicação de meios alternativos de resolução de conflitos, em especial os autocompositivos e a arbitragem (heterocompositiva), levando a indagações, conforme Vitor Ribeiro (2017, p.7): “até onde os direitos trabalhistas são passíveis de renúncia? De sofrerem alterações e mesmo redução sob o pretexto de estar fazendo valer a autonomia das partes?”, questões que se encontram tratadas expressamente nos artigos 9º, 444, 468 da CLT, como se segue:

Art. 9º - Serão nulos de pleno direito os atos praticados com o objetivo de **desvirtuar, impedir ou fraudar a aplicação dos preceitos** contidos na presente Consolidação.

Art. 444 - As relações contratuais de trabalho podem ser objeto de livre estipulação das partes interessadas **em tudo quanto não contravenha às disposições de proteção ao trabalho**, aos contratos coletivos que lhes sejam aplicáveis e às decisões das autoridades competentes.
(grifos nossos)

Art. 468 - Nos contratos individuais de trabalho só é lícita a alteração das respectivas condições por mútuo consentimento, e ainda assim **desde que não resultem, direta ou indiretamente, prejuízos ao empregado**, sob pena de nulidade da cláusula infringente desta garantia.

Fica claro que estes artigos vedam acordos ou composições que, de alguma forma, prejudiquem o direito dos empregados, que violem disposições de proteção ao trabalho, ou que contradigam determinações esculpidas na CLT.

Neste ponto, critica-se o fato de que a aplicação desses meios alternativos de solução de conflitos pode prejudicar o empregado em muitos casos, principalmente numa sociedade em que a grande maioria dos empregados sequer possuem conhecimento acerca de direitos e deveres do cidadão em relações de trabalho, o que, conseqüentemente prejudica sua autonomia de vontade. Dificilmente um empregado desinformado poderia tomar uma decisão de forma efetivamente consciente, clara, segura. Por desconhecimento de seus direitos, estariam estes empregados sujeitos a tomar decisões que, muitas vezes, podem acarretar mais prejuízos do que vantagens (RIBEIRO, 2017, p.5).

O autor Fredie Didier Júnior entende que é imprescindível ficar atento quanto a aplicação dos métodos alternativos de resolução de conflitos, de forma a evitar que o desequilíbrio original de forças entre as partes, ou seja, a falta de paridade de recursos, sejam políticos, jurídicos ou econômicos, force a parte menos favorecida a realizar acordos prejudiciais a seus direitos. Vejamos como o autor expõe:

A autocomposição não pode ser encarada como panaceia. Posto indiscutivelmente importante, a autocomposição não deve ser vista como uma forma de diminuição do número de causas que tramitam no judiciário ou como técnica de aceleração dos processos. São outros os valores subjacentes à política pública de tratamento adequado dos conflitos jurídicos: o incentivo à participação do indivíduo na elaboração da norma jurídica que regulará o seu caso e o respeito a sua liberdade, concretizada no direito ao autorregramento. É perigosa e ilícita a postura de alguns juízes que constroem as partes à realização de acordos judiciais. Não é recomendável, aliás, que o juiz da causa exerça as funções de mediador ou conciliador. Demais disso, convém sempre ficar atento, em um processo de mediação e conciliação, ao desequilíbrio de forças entre os envolvidos (disparidade de poder ou de recursos econômicos). Trata-se de fator que comumente leva um dos sujeitos a celebrar acordo lesivo a seu interesse (JÚNIOR, .2015, p.280).

De acordo com Anderson Conrado (2019), trata-se do princípio da irrenunciabilidade dos direitos, que diz respeito a impossibilidade jurídica de privar-se do recebimento de uma ou mais verbas de natureza trabalhista. Em consistência com a CLT – sobretudo em seus artigos 9º, 444, 468, acima destacados – isso significa, na prática, que o profissional não pode abrir mão de direitos de ordem pública de forma voluntária, como as férias, por exemplo.

Ocorre que, nos casos dos métodos alternativos de resolução de conflitos, tem-se que estes são por excelência pautados na autonomia das partes, as quais possuem ampla liberdade para negociarem e mesmo renunciar direitos a fim de que seja possível chegar a um acordo.

Logo, a questão que se coloca é se no direito do trabalho a aplicação desses métodos não estaria ferindo o princípio da irrenunciabilidade dos direitos (RIBEIRO, 2017, p.10). A questão não é pacificada.

A despeito de existirem críticas sobre o emprego de meios alternativos de solução de conflitos no direito do trabalho, sob o argumento de violação do princípio da irrenunciabilidade, da disparidade de armas entre as partes do conflito trabalhista o que, conseqüentemente possibilitaria que a parte hipossuficiente “fechasse” acordos prejudiciais a seus direitos, outra parcela da doutrina, como é o caso de Rodolfo Pamplona Filho (2017) entende ser cabível a aplicação dos meios alternativos no direito do trabalho, em especial o instituto da arbitragem:

Ora, em função do Princípio tradicional da Irrenunciabilidade de Direitos, há quem entenda que o Juízo Arbitral seria totalmente inaplicável às relações individuais de trabalho, o que tem encontrado respaldo nos setores mais conservadores da doutrina e jurisprudência. Todavia, os tempos parecem estar mudando no horizonte, pois, pouco a pouco, a flexibilização dos direitos trabalhistas no plano individual, ainda que com a assistência das entidades sindicais, parece estar ganhando cada vez mais corpo. Além das previsões constitucionais do art. 7º, incisos VI, XIII e XIV (flexibilização de direitos trabalhistas com base na negociação coletiva), a política do atual Governo Federal, com envio de projetos de reestruturação da legislação laboral, também infere que grandes transformações estão por vir, com o incentivo, cada vez maior, de formas de solução extrajudicial de conflitos, entre as quais a arbitragem se destaca. Ademais, talvez já seja a hora de assumir, sem hipocrisias, que os direitos trabalhistas talvez não sejam tão irrenunciáveis assim, mas a própria possibilidade da conciliação judicial por valores menores do que o efetivamente devido já demonstra a real disponibilidade na prática (e com a chancela judicial!) (FILHO, 2017).

O crescimento da utilização dos métodos alternativos de solução de conflitos aplicáveis no direito do trabalho é inegável, especialmente como uma tentativa de evitar a demanda judicial, que demora anos até que seja efetivamente solucionada, bem como de resolver de forma mais célere a disputa.

Contudo, entende-se que, em todo caso, deve-se estar atento para que esses meios extrajudiciais não sirvam como instrumento para o favorecimento da vontade dos mais poderosos, provocando, na prática, uma redução dos direitos trabalhistas,

negociados em favor da celeridade da solução, e a consolidação da desigualdade de condições entre empregado e empregador.

6.3. A insuficiência dos meios privados e a alternativa judicial

Quando uma comunidade consegue prover a seus cidadãos meios e opções suficientes para subsistirem, para conhecerem e lidarem melhor com seus deveres e direitos e os fazerem valer, a influência do desequilíbrio nas relações de trabalho, envolvendo estes cidadãos, tende a ser menor, por que as instituições de justiça do Estado são fortes e eficientes na garantia do direito constitucional de acesso à justiça.

Na medida em que se garante aos sujeitos envolvidos numa relação de trabalho meios de defender seus direitos, a busca por alternativas menos sistemáticas e burocráticas faz mais sentido. Antes de ser vista apenas como possibilidade de contornar o desamparo jurisdicional provocado pela morosidade da Justiça do Trabalho, a credibilidade nos institutos extrajudiciais para solução de conflitos se fortalece por que os empregados têm uma opção que lhes garante e, assim, se sente mais à vontade pela escolha de métodos que requerem menos intervenção do Estado e de seus órgãos de justiça.

Um cenário como este permite que a maior parte das disputas sejam entendidas, reconhecidas, validadas e encaminhadas por meios privados, extrajudiciais, mesmo que envolvam questões complexas em negociações árdias, abrangendo entidades, corporações ou instituições com significativo poder econômico, político e social.

Por outro lado, quando a diferença de poder e condição entre as partes fica evidente e é percebida como uma característica de desigualdade de poder socioeconômico, os meios alternativos são desacreditados enquanto institutos neutros. Antes, são percebidos como insuficientes para uma condução justa, imparcial e equilibrada da disputa.

Quanto maior a percepção de desigualdade pelo menos uma das partes envolvidas, mais evidente é o senso de coletividade. E mais o Estado é percebido como necessário e único mediador confiável para se chegar à justiça. Colocados na mesma categoria de tudo que não é público, como uma iniciativa privada, os métodos extrajudiciais são percebidos como parciais por natureza, na defesa de interesses manejados com maestria por aqueles que tem maior influência econômica, social e política. Neste contexto resta apenas ao empregado, como única alternativa razoavelmente confiável, a Justiça do Trabalho.

Muitas vezes, neste contexto, por determinação de pelo menos uma das partes, normalmente a mais insegura, a solução da controvérsia é confiada ao Poder Judiciário, caminho percebido como aquele de maior segurança jurídica, para, de modo justo e razoável, dizer o direito. Neste sentido, conforme o autor Sérgio Pinto Martins (2007, pág. 781) diz que:

“A jurisdição ou tutela é a forma de solucionar os conflitos por meio da interveniência do Estado, gerando o processo judicial. O Estado diz o direito no caso concreto submetido ao Judiciário, impondo às partes a solução do litígio”.

No caso das relações de trabalho, compete especificamente à Justiça do Trabalho solucionar os conflitos levados a seu conhecimento segundo seus rituais, na esperança de que dê uma solução equilibrada e definitiva do direito, tal como cita o autor Maurício Godinho Delgado (2012, pág. 1318):

“É, pois, decisão proferida pelo Poder Judiciário, no exercício da jurisdição, em face de questões concretas submetidas a seu julgamento”.

6.3.1. A insuficiência de credibilidade dos meios extrajudiciais

Uma sociedade que cultiva e valoriza a cidadania, cria mecanismos de defesa de condições sociais básicas e que oferece melhores oportunidades de acesso a meios de subsistência, com algum conforto, potencializa o senso de coletividade e minimiza significativamente as diferenças sociais – mesmo considerando que sempre existirão.

No sentido oposto, quando tal cultura de cidadania e senso de coletividade não se verificam, gerando diferenças de condições sociais e de acesso a meios de subsistência muito significativas, os empregados se veem obrigados a aceitar condições de trabalho precárias, o que, por si só, constitui uma das grandes fontes potenciais de conflitos trabalhistas.

Esta circunstância de inferioridade de posição, principalmente em se tratando de uma relação de trabalho que garante o sustento de uma das partes, mostra-se como um dos modelos mais significativos de relacionamento do sujeito com a sociedade na qual está inserido.

Dada à discrepância de poder entre as partes, aqueles que gozam de menos força para fazer valer seus direitos desacreditam da imparcialidade dos meios extrajudiciais para encaminhamento de suas diferenças, já que, em função do modelo de relacionamento aprendido, são percebidos como instrumentos sociais a serviço dos poderosos, tanto quanto o são as oportunidades de trabalho e sustento que são postas ao seu alcance.

Deste modo, embora as sociedades modernas desenvolvam alternativas estruturadas para o encaminhamento de solução extrajudicial para conflitos em relações de trabalho, quando o senso de coletividade e o ambiente de confiança apresentam-se em níveis insuficientes, estas alternativas tendem a se mostrar como juridicamente inseguras, a ponto de sequer serem consideradas, gerando uma grande resistência.

Sobretudo em se tratando de empregados em condições por eles percebidas como particularmente precárias em relação às condições dos empregadores, a preferência pela tutela do estado torna-se evidente.

É possível que as partes considerem, antes de judicializar, suas chances, riscos e possibilidades diante de alternativas extrajudiciais, sejam estes métodos autocompositivos ou heterocompositivos, como a própria Justiça do Trabalho.

Verificam que tipo de instituto ou método consagrado poderia, a seu exclusivo critério, considerar seus direitos com imparcialidade, isenção e equilíbrio, neutralizando diferenças de força política, social ou econômica e se atendo à letra do direito, com justiça e consideração.

O instituto que tem se apresentado com maior credibilidade e reputação tem sido a Justiça do Trabalho. Talvez exatamente por isso a JT esteja enfrentando quantidade de demandas cada vez maior, vendo-se forçada a uma sofisticação e encarecimento de sua estrutura que, logo que se acomoda, já se mostra novamente insuficiente, num movimento cíclico e sem fim que inviabiliza o cumprimento do dever constitucional do Estado de tutela jurisdicional do cidadão, garantia de seu acesso à justiça – muito questionável, pois obriga a espera por anos para dar uma sentença – favorecendo novamente os mais poderosos econômica, política e socialmente.

6.3.2. A Justiça do Trabalho e seus desafios

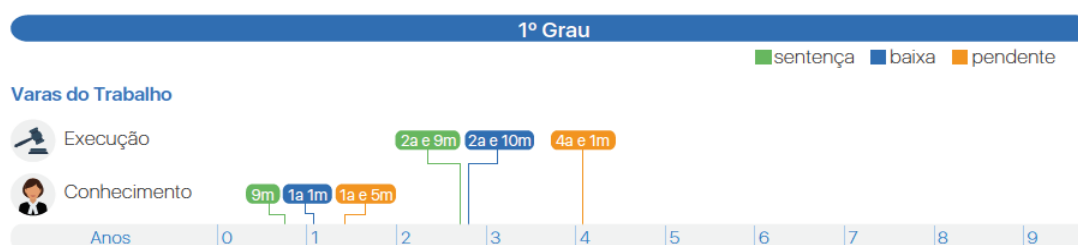
Este caminho que o judiciário adota para lidar com o que seria um conflito institucional relativo à pressão que recebe da sociedade para encaminhar seus conflitos sobre como para lidar com mais e mais demandas mereceria uma análise crítica acerca do caminho mais orientado para lidar com o sintoma (alta demanda sobre o judiciário) do que para as causas, a etiologia

A JT constitui um ferramental que, em última análise, protege o interesse do mais poderoso na medida em que se sujeita a inúmeros recursos que praticamente inviabilizam o atendimento jurídico adequado aos cidadãos que a quem realmente precisa.

Desde sua criação em 1º de maio de 1941, a Justiça do Trabalho (JT) vem se estruturando e se atualizando no sentido de manter-se fiel a seu objetivo institucional original, segundo o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de “conciliar e julgar as ações judiciais entre empregados e empregadores avulsos e seus tomadores de serviços e outras controvérsias decorrentes da relação do trabalho, além das demandas que tenham origem no cumprimento de suas próprias sentenças, inclusive as coletivas”⁴⁷

Ao fim de quase 80 anos de história, com a modernização de sua organização, implantação do processo eletrônico e de sofisticada infraestrutura de TI, a JT é considerada como um ramo de justiça relativamente célere considerando o tempo de tramitação do processo. A figura 1 mostra graficamente os tempos médios para cada fase do processo no 1º Grau em 2018.

Figura 2: Diagrama do tempo de tramitação do processo ⁴⁸



⁴⁷ Justiça em Números 2019/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2019. p. 13

⁴⁸ Justiça em Números 2019/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2019. p. 150 (Recorte da Figura 118)

Contudo, em se tratando frequentemente de verbas alimentares, este tempo de resposta coloca em cheque a capacidade da JT de julgamento e conciliação para a defesa do direito do jurisdicionado.

Tomando um tempo injustificado para oferecer soluções, acaba por esgarçar o conceito de razoabilidade de duração do processo, preconizado pela Constituição Federal de 1988 em seu Capítulo I – Dos Direitos e Garantias Fundamentais, Título II - Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos, item LXXVIII⁴⁹:

“a todos, no âmbito judicial e administrativo, são assegurados a razoável duração do processo e os meios que garantam a celeridade de sua tramitação.”

Chama a atenção ainda o número total de demandas e a capacidade da JT para digerir e oferecer respostas à sociedade. Em 2018, a Justiça do Trabalho recebeu 3.460.875 casos novos, o que representa a média de 809 ações para cada juiz lotado nas 1.587 varas do trabalho existentes atualmente no país. No período, foram proferidas 4.367.437 sentenças e baixados 4.354.226 processos, diminuindo a taxa de congestionamento. São dados que poderiam ser comemorados se não fosse surpreendente o volume total de novos processos.

Na busca de caminhos para enfrentar a sobrecarga representada por esta situação, a JT vem encorpando sua estrutura e combatendo a ineficiência do organismo como um todo através da contratação de mais recursos humanos; numa política de difícil sustentação moral perante a sociedade e aparentemente oriunda de um baixo índice de autocrítica institucional.

Esta postura é evidenciada pela visão de Sadek (2010) em sua análise sobre a estrutura do Poder Judiciário de acordo com a Constituição de 1988:

As garantias conquistadas pela magistratura e as transformações na estrutura do Poder Judiciário permitem dizer que a instituição tornou-se simultaneamente mais complexa e mais independente. Estes mesmos traços têm, contudo, levado a uma excessiva 'corporativização' da instituição, estimulando ou propiciando a construção de uma forte identidade interna, refratária a mudanças e, sobretudo a questionamentos de sua atuação e de certos privilégios.⁵⁰

⁴⁹ BRASIL. [Constituição (1988)]. Título II - Dos Direitos e Garantias Fundamentais, Capítulo I - Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos, item LXXVIII.

⁵⁰ SADEK, MT., org. In Uma introdução ao estudo da justiça [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010. 118 p. ISBN: 978-85-7982-032-8. Available from SciELO Books .

Esta postura vista por Sadek como corporativista, conservadora e autocentrada poderia ser a base para a proposição de soluções que evitariam desconfortos e acabariam por conduzir ao agigantamento da estrutura e complexidade da JT, assim como de seu orçamento.

Em 2018 a JT custou aos cofres públicos o equivalente a R\$ 19,1 bilhões⁵¹, contra R\$ 18,2 bilhões em 2018⁵² e R\$ 17 bilhões em 2017⁵³. Como se pode depreender dos números, o custo tem crescido continuamente sem que haja correlação evidente com a eficiência da máquina organizacional.

Em seu trabalho sobre a eficiência do judiciário brasileiro, Souza (2015) conclui:

O total despendido para a manutenção da força de trabalho de ativos e inativos se eleva a cada ano e não é acompanhado por um aumento proporcional do número de servidores. Em relação à demanda por serviços judiciais, o número de casos novos também cresce rapidamente, ao passo que não foi observada no mesmo período qualquer tendência consistente de elevação do número de processos baixados ou mesmo de redução da taxa de congestionamento. (...) Os dados indicam que não seria a escassez de recursos humanos a única - tampouco a principal - causa da ineficiência da justiça brasileira. Outras causas possíveis, tais como estrutura de incentivos perversa e ausência de boas práticas de gestão são levantadas recomendando-se a continuidade da pesquisa nesta área.⁵⁴

6.3.3. Crítica À Solução De Conflitos Trabalhistas Pelo Judiciário

Pode-se depreender que o Estado, através da Justiça do Trabalho, atua reativamente, sempre a posteriori, depois do esgotamento do vínculo e das alternativas eventualmente consideradas para solução. E é acionado, na maior parte das vezes, pela parte que se percebeu prejudicada, via de regra a parte que tem menor poder econômico, político e social, o empregado.

As partes tão somente demandam à Justiça do Trabalho uma solução para o conflito decorrente da relação de trabalho, e assim se abstém da decisão sobre o

⁵¹ Justiça em Números 2019/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2019. p. 65 (Figura 22: Despesa total por ramo de justiça)

⁵² Justiça em Números 2018: ano-base 2017/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2018. p. 57 (Figura 23: Despesa total por ramo de justiça, em 2017)

⁵³ Justiça em Números 2017: ano-base 2016/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2017.

⁵⁴ SOUZA, BLA., Mensurando a eficiência do Judiciário brasileiro: uma abordagem DEA em dois estágios ([link](https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/18761/1/2015_BrunaDeLourdesAraujoSouza.pdf)) Disponível em: <https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/18761/1/2015_BrunaDeLourdesAraujoSouza.pdf> Acesso em: 11 jun.2022

conflito, limitando-se a produzir provas e argumentações para que um magistrado do trabalho decida sobre o litígio.

A falta de proatividade e o débil investimento em ações preventivas, tanto em fiscalização e diligências, como em educação, conscientização e difusão de direitos e deveres de empregadores e de empregados, relega à Justiça do Trabalho um lugar de depositária de inúmeros desencontros de expectativas, percepções de injustiça e denúncias de ilegalidades; sendo eleita pela parte mais fraca como único caminho confiável, acolhendo uma infinita necessidade de sofisticação de sua caríssima estrutura e abdicando de seu protagonismo como paladina patrocinadora do Direito do Trabalho, além de seus deveres constitucionais de garantia do acesso à justiça e da tutela jurisdicional do cidadão.

Como se diz popularmente quando se age a posteriori, tal conduta reativa equivale a “botar o cadeado depois de sofrida a invasão”. Porém o cadeado aqui, um método heterocompositivo tal como a Justiça do Trabalho, apesar de preferencial, por sua credibilidade, é caríssimo e não atende à expectativa de prevenir o aumento do número de disputas trabalhistas.

A função preventiva estaria mais afeta a investimentos em medidas que reforçam o caminho das relações de trabalho dentro dos limites das leis e dos bons costumes, com ações de fiscalização e um esquema de recompensas e penalidades aplicável com agilidade e diligência, de modo exemplar e implacável.

7. QUALIDADE E SUSTENTABILIDADE DOS VÍNCULOS NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

São inúmeros os debates, colóquios, discussões e teses acadêmicas e sobre os conflitos, entendidos como natureza humana, como elemento comportamental constitutivo do relacionamento humano, inerente a qualquer vínculo, como efeito da angústia do sujeito, de instintos, enfim, sob diversas óticas, níveis de consistência e abordagens.

Diferentemente do que ocorre quando se chega a um consenso para se viabilizar um acordo, a contenda, por sua natureza, consome excessiva energia e desgasta o sistema, as partes e públicos relevantes colateralmente envolvidos de forma tanto física quanto emocional.

Ainda assim a disputa pode ser construtiva, quando encontra tolerância das partes em relação a seu mérito e abertura das partes para uma ponderação 'supra individual' da controvérsia, considerando o conjunto dos envolvidos direta ou indiretamente. Trata-se do chamado 'terceiro neutro' reconhecido como tal pelas partes interessadas. Quando não encontra tolerância e abertura, porém, a contenda pode tornar-se destrutiva, viciosa, afastando a ponderação e aproximando a irracionalidade.

Neste cenário, diferenças individuais prevalecem sobre a identidade coletiva enfraquecendo o senso de coletividade e fomentando uma flexibilidade moral sobre acordos, valores e princípios no âmbito daquele vínculo. Sem racionalidade, abre-se caminho para a transgressão a regras ou ainda a acordos em desfavor de interesses coletivos. Um caminho que legitima a desigualdade, o que gera perdas e desequilíbrio para todo o sistema social; ainda que garanta e sustente privilégios de minorias.

Entender e harmonizar as diferenças individuais, buscando além da equanimidade, a adesão da maioria a um entendimento do que seja razoável, percebido como justo, tem sido um grande desafio para o amadurecimento das sociedades. Como suas instituições lidam com as disputas? São suficientes os meios disponíveis, os ritos, institutos e foros para resolver conflitos?

De fato, faz sentido buscar entender o fenômeno dos conflitos nas relações de trabalho multidisciplinarmente para então desenvolver proposições que se sustentem enquanto conduta sobre como lidar com os conflitos. Entretanto alguns pontos, bastante sensíveis, demandam níveis de maturidade institucional que são próprios de cada contexto cultural, com seus valores morais e princípios éticos, que possivelmente

responderiam a esses pontos cada qual a seu modo; sendo bastante complexo o juízo de valor sobre as respostas oferecidas.

Vejamos exemplos de pontos sensíveis:

- Até que ponto cabe apenas aos sujeitos envolvidos a resolução de suas contendas?
- Em que momento e até que ponto faz sentido a intervenção de sujeitos alheios à contenda ou instituições que os representam para este fim?
- Os sujeitos envolvidos em um conflito podem ser considerados suficientes em termos de condições de enfrentamento para uma disputa justa por interesses?
- Em que circunstâncias pode-se considerar que um determinado posicionamento resultante foi equilibrado, justo e razoável para com os sujeitos envolvidos?

Estas questões são ainda mais sensíveis nas relações de trabalho, dadas algumas peculiares frequentemente encontradas neste tipo de vínculo, como já visto anteriormente.

A primeira delas está identificada com o desequilíbrio original entre o empregador e o empregado. O próprio esquema produtivo típico de cada cultura, quanto menos madura institucionalmente, mais produz sujeitos despreparados para empreender, acessar recursos e assumir riscos; engrossando a categoria daqueles que dependem de um emprego ou da prestação de um serviço para o sustento de si e de seus dependentes.

Exatamente este ponto nos leva à segunda peculiaridade: trata-se de um vínculo especificamente orientado para a sustentação vital do empregado e de seus dependentes, se aproximando da questão da sobrevivência. O que torna este ponto particularmente sensível.

Uma terceira peculiaridade das relações de trabalho passa pela comparação que os prestadores ou empregados fazem entre si, percebendo como justo que recebam um tratamento semelhante a outra pessoa aplicada de forma similar àquela que ele próprio se aplica.

Nem sempre, contudo, os contextos dos tomadores ou empregadores pode ser transposto e permitir uma equiparação. Seja em razão da cultura, do mercado, do momento ou mesmo do segmento ou região onde se dá a relação de trabalho, as

equações econômicas de cada iniciativa apresentam muitas diferenças frequentemente despercebidas por aqueles que demandam tratamento equiparado.

Enfim, no contexto trabalhista, onde se multiplicam conflitos individuais ou coletivos de natureza jurídica ou econômica, tomamos este capítulo para nos perguntar o que poderia ser feito para se prevenir e minimizar a ocorrência de conflitos e, uma vez que eclodam, quais seriam as formas mais produtivas para encaminhá-los, entendendo que às vezes faz pouco sentido se pensar em uma solução.

Nossas pesquisas bibliográficas e orientações apontam para o trabalho sobre a qualidade do vínculo, verificando em que critérios as partes baseiam essa percepção de qualidade, que outros fatores influenciam sua percepção enquanto sujeitos, dentro de um dado contexto de valores de cultura e crenças.

A tendência espontânea, individual e pré-civilizada dos sujeitos, em sua humanidade, é buscar máxima segurança, para si e para os seus, como interesses que serão defendidos sem consciência mais ampla do todo, com pouca ou nenhuma consideração com a situação do outro ou outros, denotando baixo senso de coletividade.

Este tipo de percepção de qualidade de vínculo aceitaria como natural e justificável que interesses (humanos) individuais ou minoritários sobreponham-se sobre interesses (humanos) coletivos ou majoritários; sem que a desproporcionalidade fosse sequer notada, tão identificada como um valor de cultura. Como se usufruir de vantagens sociais o outro, frequentemente em detrimento de seus interesses, encontrasse fundamento semelhante ao critério de vontade divina justificando a estratificação social da idade média.

Para além de critérios subjetivos relativos à percepção do indivíduo, considerando sua condição humana, suas crenças e valores, fatores relativos ao contexto sócio cultural em que a relação de trabalho acontece influenciam fortemente a percepção da qualidade do vínculo. Nestes referenciais culturais algumas situações que a um sujeito parecem muito desequilibradas, para outro podem parecer justas. Por exemplo a situação de uma resignação ou conformismo⁵⁵, em que uma ou outra parte aceita uma situação externamente vista como desequilibrada apenas para

⁵⁵ O prof. Helmuth Krüger define conformismo como uma inclinação amplamente reiterada de subordinação a normas e padrões extrínsecos; à tendência a acompanhar a maioria em seus gostos, preferências e maneira de agir; à submissão, muitas vezes gratuita e inútil, ao socialmente estabelecido, em detrimento da originalidade pessoal. (Krüger, 1986)

alinhar-se com a maioria, legitimando-a como normal, aceitável, razoável, o que permitiria desenvolver uma percepção do vínculo, dentro daquele contexto, como positiva, equilibrada.

Daí a importância do entendimento sobre a qualidade percebida do vínculo pelas partes envolvidas numa controvérsia trabalhista, seja individual ou coletiva. A decodificação dos critérios e valores de cultura que sustentam a percepção de qualidade do vínculo pelas partes, quando emergem e se tornam mais claros permitem a visualização de caminhos alternativos e diferentes para a solução da demanda, envolvendo técnicas de constrangimento construtivo das partes no contraste de seus reais critérios com valores éticos e morais da cultura de ambos.

Na prática, as sociedades vieram desenvolvendo formas consagradas para lidar, prevenir e encaminhar soluções para suas contendas, inclusive no âmbito trabalhista. Estas formas e estruturas para lidar, prevenção e encaminhamento de conflitos são mais ou menos sofisticadas ou eficientes de acordo com a circunstância, cultura e senso de coletividade de cada comunidade.

Pretendemos explorar a seguir os critérios e demais aspectos que se mostram relevantes para a qualidade e sustentabilidade do vínculo e, ainda, que encaminhamentos têm sido apresentados, o que se tem produzido e o que mais poderia ser proposto para esta tarefa complexa de lidar com vínculos trabalhistas quando se deterioram.

7.1. Falando mais sobre qualidade dos vínculos

Desde a origem da humanidade a percepção individual da qualidade do vínculo determina, em condições normais, o curso de ação que tomam os sujeitos envolvidos com outros sujeitos nas convergências que estabelecem e nos desencontros que delas emergem sob a forma de divergências.

A maneira como percebem determina, ainda, a disponibilidade desses sujeitos para negociação de uma solução autocompositiva, heterocompositiva ou de simplesmente romper o vínculo por impermeabilidade total a qualquer encaminhamento, lidando de alguma forma com as consequências que daí decorrentes.

Quando a qualidade do vínculo estabelecido na relação de trabalho é percebida como insuficiente, sobretudo quando envolve significativa desigualdade entre as partes, o encaminhamento de solução, normalmente por demanda da parte menos favorecida, tenderá a ser orientado para um ambiente percebido, também subjetivamente, como dotado de maior segurança jurídica, o que, em nosso país, aponta para a Justiça do Trabalho.

Quanto melhor for a percepção subjetiva das partes sobre a qualidade do vínculo estabelecido na relação de trabalho, melhores as condições para fazer acordos e resolver os conflitos contingenciais dentro do âmbito do próprio vínculo, entre as partes envolvidas, de modo autocompositivo.

Acontece que, muitas vezes, estes interesses que são desprezados ou contornados em favor do acordo, do vínculo, permanecem latentes, sendo frequentemente confrontados internamente pelas partes consigo mesmas, contrastando aquelas renúncias com os ganhos efetivamente conquistados naquele vínculo, cada qual considerando seu interesse como sujeito.

Este balanço representa um critério para aferir a qualidade do vínculo e desenvolver uma crença subjetiva sobre o assunto: está valendo a pena de abrir mão de tais interesses em favor daqueles interesses convergentes? Trata-se do paradoxo do vínculo: convergência e divergência envolvidas numa barganha, a partir de critérios e valores morais frequentemente inconscientes.

Quando se dá início a uma relação de trabalho, uma negociação inicial é estabelecida, inaugurando o vínculo trabalhista – o espaço intersubjetivo a partir do

qual os sujeitos desenvolvem crenças considerando sua percepção das condições e valores que serão intercambiados.

Levando em conta as peculiaridades de um contrato de trabalho, muitas vezes o interesse do empregado está intimamente ligado à sua sobrevivência – e de seus dependentes. Refere-se a um interesse muito próximo de necessidades fisiológicas (alimentação, sono etc) e de segurança (da família, de valores e referências morais etc), identificados com as camadas mais básicas da Teoria da Hierarquia das Necessidades Humanas Maslow.

Deste modo, os vínculos ensejados por uma relação de trabalho, trazem em si as fragilidades humanas das partes envolvidas. E assim que a percepção da qualidade deste vínculo, deste acordo de trabalho, parecer desfavorável ou desconfortável para uma das partes, em algum momento, a motivação para relevar diferenças decai drasticamente, sendo o vínculo percebido como de baixa qualidade, insustentável, gerando impasses e novos conflitos a serem superados – que podem custar a existência do vínculo com um afastamento ou ruptura.

Vale dizer que o rompimento, o desfazimento do vínculo, pode muitas vezes se apresentar como o mais saudável e produtivo caminho. São muitos os vínculos feitos e desfeitos ao longo da vida, sem nenhuma consequência de maiores repercussões, num processo natural do comportamento gregário humano.

Pode acontecer que, durante uma relação de trabalho, o interesse convergente se desenfatize, ou mesmo se esgote, inclusive pelo desencontro de expectativas, e o desinvestimento no vínculo pode seguir dois caminhos. Por um lado, pode ser abertamente debatido, compreendido e conduzido pelas partes envolvidas para o estabelecimento de novas condições do vínculo, para um novo acordo ou um novo tipo de vínculo, ou ainda, para a extinção do vínculo, em ambiente pacífico e sereno, viabilizado pela percepção positiva da qualidade do vínculo.

Por outro lado, o desinteresse ou esgotamento do vínculo pode ser contido, represado, em especial quando ocorre um desequilíbrio no processo de compreensão e negociação sobre interesses convergentes e uma das partes se vê dependendo, para sua sobrevivência, daquele vínculo. O sujeito nessa condição força a si mesmo o aceite de condições eventualmente muito desconfortáveis.

Nestes casos, ainda que o interesse comum seja quase insustentável e a percepção subjetiva da qualidade do vínculo seja negativa, este acaba perdurando pela crença de que outra opção não há, abrindo espaço para uma relação abusiva.

O empregador entende que precisa obter um trabalho pela menor razão de custo possível e o empregado aceita uma condição precária por se ver sem alternativa para sua sobrevivência e a condição desigual das partes dificulta sobremaneira um debate racional e saudável sobre um caminho para debater sobre formas de atender aos interesses de ambos os lados, um caminho do meio, restando simplesmente uma situação imoderada.

Este tipo de vínculo se sustenta simplesmente pela circunstância desequilibrada, o interesse comum de um dos lados está identificado com a sobrevivência, o que obriga à abdicação de princípios morais e condições mínimas, construindo um vínculo aberto à situação de proveito desmedido pela outra parte.

As situações de pouco equilíbrio ou muito desequilíbrio tendem a ser percebidas como vínculos de baixa qualidade e, enquanto perdurarem, geram mágoas, sentimentos de desvalor que vão provocar, assim que possível, reações em sentido contrário à parte que força a injúria.

A oportunidade de infligir à parte abusadora algum tipo de prejuízo, à guisa de vingança, buscando ajustar as contas, distribuir de modo menos desigual as perdas, muitas vezes é construída com uma reclamatória trabalhista, ainda que, legalmente, o empregador tenha seguido à risca as regras e procedimentos legais.

Assim, para além dos abusos identificados com a negligência relativa às leis que regulam as relações de trabalho, há outros fatores que geram a percepção de desequilíbrio, de desconforto, tais como assédio moral, condições precárias, recompensa inadequada etc. Estes fatores percebidos subjetivamente são tonalizados negativamente e geram um passivo emocional (mágoa) que se acumula, constituindo uma fonte potencial de conflitos tanto trabalhistas quanto pessoais.

O sujeito se vê numa situação de prejuízo em relação àquilo que entende como seu direito – como pessoa ou como trabalhador – e se dispõe, muitas vezes, a engajar numa ação para buscar fazer valer esse entendimento do que julga ser seu direito.

Por esta razão, dedicamos um tópico para o entendimento acerca de mecanismos ou fatores que favorecem a percepção subjetiva da qualidade do vínculo, as formas de compartilhamento entre os envolvidos sobre esta percepção de qualidade, além de mecanismos que viabilizariam manter e retomar um nível tal de percepção de qualidade do vínculo que permitiria sua manutenção de forma construtiva e produtiva, em favor de todos ou da maioria dos envolvidos, ainda que implique na concessão razoável e equilibrada por ambas as partes.

Quanto melhor for a percepção, pelas partes, da qualidade do vínculo estabelecido na relação de trabalho, melhores as condições para resolver inevitáveis conflitos no âmbito do vínculo entre as partes envolvidas.

A percepção de qualidade de um vínculo, interpretada pelo sujeito, modela sua atitude. Quando percebida como elevada, tipicamente considerando aspectos de abertura, cordialidade, confiança, interesse pessoal, lealdade, entre outros; reflete um ambiente favorável ao amadurecimento do vínculo e assim desenvolve repertório de atitudes propícias ao encaminhamento construtivo de questões relativas a desencontros de expectativas ou percepção de desequilíbrio. Este repertório pode envolver, entre outras atitudes, empatia, tolerância, consideração, flexibilidade, acolhimento e os limites para a disposição positiva ou negativa relativa a manter o vínculo.

Por outro lado, a percepção de qualidade baixa do vínculo, considerando os mesmos aspectos, reflete um ambiente tóxico, pela falta de respeito, de consideração e de empatia; podendo redundar em assédios morais e no empobrecimento do vínculo, desenvolvendo atitudes improdutivas voltadas para aquilo que, do ponto de vista do sujeito, poderia ser percebido como reparador do desequilíbrio ou desencontro no seu modo de ser. Atitudes revanchistas, identificadas com a lei de talião, com retaliação, vingança, condutas que restaurariam a homeostase do sujeito na sua exclusiva percepção, já que tende a zero a consideração com o outro, enquanto sujeito, e com o vínculo.

7.2. Critérios de qualidade do vínculo nas relações de trabalho

Quatro critérios principais chamam a atenção como mais significativos na percepção da qualidade do vínculo. Utilizando-os como referencial de critério para avaliar a qualidade do vínculo, mostraram-se relevantes no sentido de mapear as percepções subjetivas das partes envolvidas no vínculo de trabalho, considerando tanto a visão do empregador quanto aquela do empregado.

Fazer emergir a percepção subjetiva da qualidade do vínculo ganha uma especial importância quando se trata de detectar preventivamente os motivos por detrás de conflitos ativos e potenciais. A análise e entendimento dos critérios que motivam uma controvérsia tem especial importância quando o ambiente se mostra confuso, com questões subjetivas, individuais e mais emocionais se sobrepondo a questões objetivas, coletivas e racionais.

Assim, vamos analisar a seguir os quatro principais critérios considerados para a percepção subjetiva da qualidade dos vínculos em relações de trabalho, procurando enxergar a iniciativa empreendedora, em qualquer área, e toda a força de trabalho a ela agregada como partes originalmente necessárias, para que se tenha uma relação de trabalho. Pessoas trabalhadoras de um e de outro lado.

Entretanto, como a distribuição de oportunidades e de acesso a facilidades socioeconômicas entre todos os participantes de uma determinada comunidade é desbalanceada, e se reflete em desigualdade social, acontece da parte que conta apenas com sua força de trabalho para vender ficar sem opção e se sujeitar a condições precárias, o que em nada interfere com os critérios de qualidade do vínculo porém prejudica a condição de escolha pela sua manutenção ou não, independentemente da percepção subjetiva da qualidade.

São critérios que reúnem critérios que subsidiam a escolha pela vinculação e sua eventual manutenção. Quando a escolha não é possível, o entendimento é de que se está fora do vínculo, porém a ele subjugado, o que desenvolve sentimentos confusos ocasionalmente ligados à mágoa, raiva, angústia, depressão etc.; emoções que podem subsidiar a escalada de conflitos repentinos, inclusive com violência.

1º. Fator: Reconhecimento e Identificação de Valores

O que um sujeito precisa para contar com outro sujeito visando qualquer que seja a finalidade ou, ainda, para afastar-se do outro visando defender-se?

Desde o amanhecer da humanidade a vinculação entre indivíduos segue critérios que envolvem Reconhecimento e Identificação de Valores. Percepções, conscientes ou não, acontecem em um protocolo espontâneo de mútua influência na qual um sujeito verifica, ao mesmo tempo, se há afinidades identitárias com o outro e se o outro, por sua vez, também as reconhece, permitindo um reconhecimento recíproco.

O reconhecimento e identidade podem referir-se a aspectos como ser da mesma raça, pertencer a um mesmo grupo ou família, cultivar valores morais e princípios éticos semelhantes; e podem ocorrer de forma rápida, quase instantânea, ou pode requerer muito tempo para acontecer.

Seja como for, a motivação para estabelecer um vínculo e, dependendo de sua natureza, mantê-lo ao longo do tempo, depende deste reconhecimento mútuo que se dá entre as partes de modo que a outra parte, devida à identificação de valores, se apresenta como o vínculo ou parceria mais confiável, naquela circunstância visando a cooperação para uma determinada finalidade, para a satisfação de uma necessidade humana.

A necessidade em questão pode ensejar um vínculo mútuo, ou seja, as partes buscam a mesma coisa uma com a outra e confiam uma na outra para produzir o que desejam; ou recíproco, quando cada parte tem uma necessidade diferente e confia que a outra parte tem condição de atender.

Como exemplos de vínculos mútuos, podemos citar a sociabilidade ou correlação social (camaradagem/amizade), a experiência de uma vida a dois, envolvendo ou não a construção de uma família (namoro/casamento), ou parcerias de negócio (alianças, cooperativas, sociedades empresárias, joint ventures etc.) entre muitos outros. São vínculos que se originam motivados por necessidades semelhantes a serem atendidas na medida em que as partes desenvolvem confiança umas nas outras.

Já nos vínculos recíprocos, por envolverem necessidades diferentes, as partes esperam receber algo diferente daquilo que entregam, numa barganha equilibrada. Para isso, procuram também estabelecer um vínculo de confiança, um acordo entre partes que permita uma barganha favorável, que permita a satisfação, em maior ou menor grau, das necessidades de ambos os lados.

Exemplos de vínculos recíprocos, sejam efêmeros ou duradouros, podem ser observados nas permutas ou comércio de bens e serviços, ou ainda, numa relação de trabalho onde se troca força de trabalho por recompensa.

Qualquer que seja o tipo de necessidade mútua ou recíproca, que gerou um vínculo mútuo ou recíproco, a motivação mais primordial para sua sustentação depende da percepção subjetiva da outra parte reconhecendo-a como a parceria mais confiável possível – um vínculo, um acordo que vale a pena ser estabelecido. E que, na medida em que se mostre firme, seguro e equilibrado, mereça ser eventualmente sustentado ao longo do tempo.

Quando este reconhecimento recíproco de confiança, por quaisquer razões, enfraquece; quando uma das partes desenvolve a percepção, de modo individual e subjetivo, de que o interesse da outra parte em honrar o acordo tácito ou explícito ensejado pelo vínculo está sendo desenfocado e a expectativa de atendimento a necessidades restará desatendida, em favor de interesses desta mesma outra parte, o vínculo tende a um impasse, a um conflito ou mesmo à inviabilidade.

Da mesma forma ocorre em uma relação de trabalho. O tipo de vínculo que se estabelece, recíproco, pressupõe a troca de recompensa e condições de trabalho por força de trabalho (horas de dedicação + expertise). O reconhecimento mútuo das partes acontece quando, cada parte, em seu critério subjetivo, percebe que a outra parte é digna de honra e confiança por sua conduta moral e ética, podendo ser previsível o que se espera dela a partir de um acordo.

Seja enquanto empregador, com suas necessidades ligadas aos riscos de manutenção da empresa, seja enquanto empregado, com suas necessidades de prover a si e seus dependentes uma qualidade de vida digna, as partes se percebem como a parceria mais confiável possível para aquele momento.

O reconhecimento também faz sentido em vínculos de trabalho laterais, entre pares, no mesmo nível hierárquico. Um percebe que faz sentido o outro estar naquela posição e com aquelas condições, que é suficientemente confiável para se esperar dele que entregue as competências e dedicação que o perfil da função demanda.

Quando falta reconhecimento, os vínculos mútuos se desgastam pelo simples sentimento advindo da percepção subjetiva de falta de justiça, de desequilíbrio, comprometendo gravemente a percepção de qualidade do vínculo por pelo menos uma das partes.

2º. Fator: Perspectiva de amadurecimento do vínculo ao longo do tempo

A perspectiva constitui o segundo fator mais relevante considerado subjetivamente na percepção da qualidade do vínculo. Está identificado com as perspectivas de desenvolvimento construtivo que, na percepção subjetiva das partes, se descortinam para um determinado vínculo ao longo do tempo, considerando, naturalmente, as circunstâncias.

O reconhecimento bilateral entre os envolvidos, como pudemos explorar no tópico anterior, se configura como o mais importante critério de avaliação subjetiva da qualidade do vínculo, condição necessária, mas insuficiente para sua sustentação, se as perspectivas de melhoria, ao longo do tempo, forem percebidas como muito diminutas. De que vale um vínculo percebido como a melhor parceria, para uma dada circunstância, que se mostra estagnado, repetitivo, monótono e, especialmente, sem perspectiva de se aperfeiçoar, de amadurecer e poder levar as partes a uma situação melhor do que a inicial?

Naturalmente que o critério da perspectiva se aplica tanto aos vínculos mútuos quanto aos vínculos recíprocos. As partes podem equilibrar o dar e receber, reconhecer a outra parte como a melhor parceria para aquela circunstância, e isto pode funcionar por um bom tempo, atendendo tanto a vínculos mútuos, voltados para suprir as necessidades semelhantes, como a vínculos recíprocos, aqueles estabelecidos para atender a necessidades diferentes. Contudo, com o passar do tempo e a variação dinâmica típica das necessidades humanas, o vínculo tenderia a se tornar desmotivador, indiferente.

As soluções oferecidas pelas partes no processo de atendimento às mesmas necessidades originais contratadas, com a movimentação de cada parte ao longo do tempo, mudança de circunstâncias e ganho de maturidade, tendem a tornarem-se insuficientes, levando às partes a quererem mais daquele vínculo, representado por um acordo, um contrato explícito ou contrato psicológico. Nesta situação, mesmo considerado como a melhor parceria para atendimento de uma importante necessidade, atendendo de forma bastante ao critério do reconhecimento, o vínculo tende à obsolescência.

Para sua sustentabilidade, as partes precisam avaliar que aquele vínculo pode evoluir e leva-las a uma situação melhor do que estavam quando iniciaram o acordo. O vínculo pode atender durante um bom tempo considerando as mesmas bases de atendimento de necessidades mútuas ou recíprocas e, mesmo havendo satisfação

com o reconhecimento, vai se tornando pouco atrativo, sujeito a conflitos e possibilidades de ruptura.

Trata-se de um segundo critério de percepção de equilíbrio e possibilidade de sustentação vincular, no qual o foco deixa de ser a qualidade efetiva da solução de necessidades trocada, que cada parte entrega à outra, mas a possibilidade e velocidade de apreciação das ofertas de valor mútuas (necessidades comuns) ou recíprocas (necessidades diferentes): este vínculo tem espaço para melhorar? Ou permanecerá tal qual se iniciou por toda sua jornada? E se puder melhorar, até que horizonte pode-se chegar com essa parceria? Para onde ela está levando as partes? O que oferece como perspectiva?

Nas relações de trabalho, o critério da perspectiva de amadurecimento do vínculo ao longo do tempo está presente na percepção subjetiva de ambas as partes do contrato que inaugura o vínculo de trabalho. Além de perceberem-se, uma parte à outra, como a melhor oportunidade para resolver suas necessidades naquele dado momento (reconhecimento), as partes, enquanto seres humanos de um e de outro lado, valorizam a possibilidade de evolução das ofertas de uma à outra, para que evoluam individual e coletivamente.

Por esta razão, ambos os lados, durante toda a jornada, reavaliarão as perspectivas do vínculo estabelecido, em maior ou menor grau, de acordo com características subjetivas de cada parte, concorrendo para a percepção de qualidade e conseqüente sustentabilidade do vínculo. Trata-se de uma atitude típica da natureza humana que terá lugar naturalmente no vínculo de trabalho, tipicamente de forma especular. Isto é, cada parte espera que a outra reavalie seus interesses no vínculo estabelecido, de tempos em tempos, com base na sua avaliação subjetiva das perspectivas que o vínculo oferece.

Para o empregador a perspectiva como critério se apresenta como possibilidade da melhoria do retorno pelo seu investimento em recompensas oferecidas e demais condições de trabalho. Sua expectativa passa pela evolução da produtividade e da qualidade da entrega, presumindo as mesmas condições. Considerando sua percepção subjetiva, faz sentido alguma expectativa de que o empregado melhore como parceiro, melhorando sua entrega ao longo do tempo.

Sobretudo se o próprio empregador entender, por sua vez, que ele próprio melhorou seu investimento na parceria e incrementou sua oferta na forma de recompensa e condições de trabalho. Neste caso, naturalmente desenvolveria uma

expectativa de que também o investimento do empregado, em contrapartida, poderia incorporar melhorias. Seja em sua expertise (competências), seja em seu desempenho (valor aportado), pressupondo uma mesma quantidade de horas de dedicação exclusiva.

Do ponto de vista do empregado, a perspectiva de amadurecimento do vínculo ao longo do tempo, como critério, se manifesta de modo muito semelhante àquela do empregador, porém às avessas. O comportamento humano mostra-se similar, porém refletido para o outro lado, como num espelho, guardadas as diferenças de contexto e circunstâncias de cada parte.

O empregado, de forma análoga à outra parte, espera incremento do retorno pelo seu investimento em expertise (competências) e dedicação (horas de vida trabalhadas nas condições oferecidas). Sua expectativa passa pela evolução da recompensa e melhoria das condições do contrato de trabalho ao longo da jornada do vínculo. Lhe parece razoável que o empregador incremente sua oferta de valor ao longo do tempo em contrapartida por sua expertise aplicada à produtividade e qualidade de sua entrega e, ainda, pela qualidade de sua dedicação. Principalmente se em sua própria percepção o valor de sua contrapartida melhorou com o tempo (expertise e produtividade) ou, ainda, se vê outros empregados em condições e funções muito semelhantes serem mais valorizados.

A perspectiva de amadurecimento do vínculo ao longo do tempo funciona como um sonho compartilhado de futuro, um contrato psicológico dinâmico envolvendo as possibilidades de evolução e amadurecimento do vínculo. Se percebidas subjetivamente como insuficientes, contaminam a percepção de qualidade do vínculo, produzindo um desinteresse, seguido de afastamento, podendo chegar ao rompimento.

3º. Fator: Ambiente de relacionamento e produção

O conceito de ambiente relacionamento e produção aqui apresentado envolve aspectos comportamentais, abstratos e subjetivos, em torno da ideia de relacionamento, e também aspectos infraestruturais, técnicos e objetivos, em torno da ideia de produção.

A despeito de englobar aspectos objetivos mormente identificados com o ambiente de produção, usualmente apuráveis e observáveis, a avaliação da qualidade do vínculo dependerá da percepção subjetiva das partes envolvidas no vínculo.

Mesmo que sejam confrontadas com fatos e dados objetivos, a legitimidade advém do modo como cada sujeito efetivamente percebe as condições do ambiente de relacionamento e produção.

No que tange ao comportamental, a percepção que será desenvolvida pelo sujeito, com relação a este critério, passa pela interpretação dos códigos de comunicação, de ética e de conduta praticados pela outra parte em relação a ela⁵⁶. No que tange ao infraestrutural, passa pela avaliação subjetiva das condições concretas e ferramentas disponíveis para uma parte entregar à outra o que avançaram no acordo tácito ou explícito que estabeleceu o vínculo, seja ele **mútuo** ou **recíproco**.

Ainda que se tenha um vínculo percebido subjetivamente pelas partes como sustentável, nos critérios de reconhecimento e perspectiva, o que por si já seria animador, torna-se bastante complexo sustentar um vínculo se as condições oferecidas pelo ambiente de relacionamento e produção forem desconfortáveis, insatisfatórias ou insuficientes.

Um vínculo pode envolver as pessoas com o melhor reconhecimento para atender a uma determinada necessidade, pode oferecer as mais promissoras perspectivas evolutivas, e ainda assim poderia estar condenado ao fracasso se o ambiente de relacionamento e produção for percebido pelas partes como insuportável.

A insalubridade, toxidade, periculosidade, impropriedade e insuficiência técnica e/ou infraestrutural para lidar com as entregas relativas ao vínculo conduzem, ainda que suave e imperceptivelmente, a um desconforto, decréscimo da confiança e disponibilidade para o vínculo e conseqüente insustentabilidade, podendo facilmente chegar à ruptura.

Nas relações de trabalho, particularmente, sobretudo considerando vínculos de reciprocidade, quando o empregado oferece sua expertise e dedicação exclusiva em troca de recompensa e condições de trabalho, a questão do ambiente de relacionamento e produção parece desequilibrar bastante a influência das partes sobre este critério.

Afinal, a responsabilidade principal pelos meios de produção e, conseqüentemente, pelo ambiente de relacionamento e produção, é controlada pelo

⁵⁶ Vale ressaltar que neste ponto se trata da experiência com esses códigos de comunicação, de ética e de conduta. O que importa para o critério do ambiente, mais uma vez, é a interpretação dos sujeitos sobre os códigos, em vez da interpretação comum à comunidade, a decodificação intersubjetiva. Nos interessa o que o sujeito na relação experimenta segundo seus critérios, sua interpretação, sua idiosincrasia.

empregador. Porém, apesar de parecer desequilibrado, o que mais importa é a percepção subjetiva das partes, assim como acontece nos demais critérios. Neste caso específico, cabe ao empregado avaliar o ambiente, independentemente de sua menor influência, para atribuir através deste critério uma percepção de valor para a qualidade do vínculo. E se for percebida como baixa, pode se considerar que o vínculo se torna insustentável e pode chegar à extinção.

Uma relação de trabalho, na prática, é constituída por um acordo entre humanos. São vínculos que têm humanos de um lado e de outro, como empregadores ou como empregados. A condição humana das partes é diretamente proporcional ao potencial de qualidade do vínculo.

As genuínas necessidades humanas de cada parte, de recompensa, pelo lado do empregado, e de retorno de seu investimento, do lado do empregador, constituem a motivação original do vínculo de trabalho, do acordo que estabelece uma relação de trabalho. E neste tipo de vínculo, muitas vezes, a diferença de condições entre as partes, a desproporcionalidade entre a oferta de empregadores e a oferta de empregados, abre espaço para um desequilíbrio tal que pode sujeitar a parte menos suficiente. E sem ver alternativa à necessidade de abrir mão de aspectos essenciais de sua dignidade humana.

Trata-se, também, para além da consideração de necessidades humanas das partes, da oportunidade de geração de valor de uma percepção de valor.

4º. Fator: Recompensa equilibrada com a percepção de valor aportado

Considerado como o quarto critério mais observado na percepção subjetiva sobre a qualidade do vínculo, depois do reconhecimento, da perspectiva e do ambiente, a recompensa equilibrada com a percepção de valor aportado traz um forte apelo que confunde a percepção da qualidade do vínculo e a ilumina, ofuscando os três critérios anteriores. A explicação para tal poderia ser atribuída à sua natureza vinculada ao cenário original de garantia de sobrevivência. Sustentar o vínculo significaria o sustento de uma das partes.

Afinal, ainda que possam ser reputadas como mais relevantes para uma definição pela sustentação do vínculo, quando as partes têm essa liberdade, os demais critérios, caso negligenciados, enfraquecerão o vínculo de forma a leva-lo a um adoecimento, mas dificilmente levariam uma das partes à insolvência. Podem produzir fortes sequelas psicológicas, fisiológicas, emocionais etc, mas no nível da

sobrevivência, este critério da recompensa ganha extrema relevância. Na linha da sobrevivência, os sujeitos ficam sem escolha: forçam-se a aceitar a oferta e suportar o vínculo simplesmente por que o vínculo o sustenta, sob a pena de tornar-se individualmente insustentável: Sofrer ou morrer!

Então, de fato, quanto o sujeito se vê sem oportunidade de defender sua integridade psicoemocional, no limite da sobrevivência, se vê obrigado a consentir com condições eventualmente muito desfavoráveis e vê debilitada suas oportunidades de busca pelo reconhecimento, o que seria o mais desejável valor a se observar em um vínculo, ainda que isso lhe custe saúde mental.

Do mesmo modo, quando o próprio sustento de uma das partes depende de um vínculo, o critério de perspectiva de amadurecimento do vínculo ao longo do tempo perde sua relevância, na prática, pois a dependência enfraquece a capacidade de exigir qualquer coisa, mesmo um ambiente favorável ou a própria dignidade.

Seja em vínculos mútuos, seja em recíprocos, diante de uma situação limite de dependência de uma das partes, o apelo da recompensa acaba falando mais alto, visto que estaria diretamente relacionado com a própria sustentação.

Por esta razão, muitos vínculos perduram durante muito tempo mesmo sem o atendimento dos três critérios principais, forçando a parte que se vê dependente a engolir seus desconfortos que, paulatinamente, vão se transformando em doenças físicas ou psíquicas, muitas vezes representadas por mágoas.

Em vínculos mútuos, tais como os familiares o matrimoniais, mesmo diante de reconhecimento nulo, perspectivas vazias e ambiente tóxico; a falta de opção de sobreviver de um dos sujeitos lhe impõe manter-se vinculado, como se a recompensa próxima do mínimo necessário para a sobrevivência fosse suficiente para se sustentar a saúde de um vínculo.

Em vínculos recíprocos, presumindo-se que cada parte espera uma coisa diferente do vínculo, o grau de complexidade para o estabelecimento de um equilíbrio muda bastante. A reciprocidade do vínculo se dá por permuta de ofertas de valor diferentes de uma parte à outra e dependerá da percepção subjetiva de cada parte sobre os custos versus benefícios que obtém da troca.

De forma muito semelhante, aos vínculos mútuos, a recompensa constitui critério necessário, porém insuficiente para a sustentação do vínculo; a menos que se trate de dependência. Neste caso a tolerância da parte em situação de sujeição se torna elástica, flexibilizando os demais critérios e pode ser esticada até um regime de

total submissão, podendo custar a dignidade e a saúde dos sujeitos. E o desconforto resultante tem grande potencial de tornar-se mágoa.

Como exemplos de vínculos recíprocos, nos quais o critério da recompensa equilibrada com a percepção de valor aportado se torna hegemônico sobre os demais critérios de qualidade para avaliação da sustentabilidade do vínculo, podemos citar relações estabelecidas em áreas de escassez de fornecedores ou monopólio, tal como no comércio de vacinas, durante a pandemia, os serviços de água e energia em muitos municípios, o comércio de derivados de petróleo ou ainda os serviços técnicos de alguns especialistas (médicos, engenheiros etc).

Os casos de vínculos recíprocos são tão antigos quanto a história do comércio e dos sistemas de trocas, inclusive envolvendo relações de trabalho, e sempre responderam ao princípio econômico da oferta e da procura. Quanto menor a oferta, maior a dependência daqueles que dela precisam para sua própria sustentação, dispondo-se a ceder no que for preciso para viabilizar o atendimento de sua necessidade. Quanto maior a oferta, por outro lado, menos se dispõe a ceder por ela, invertendo a disponibilidade concessiva.

Nas relações de trabalho envolvendo um empregador e um empregado, em se tratando de um vínculo recíproco, prevalece o antigo toma-lá-dá-cá. Um dos lados espera do outro lado, em câmbio, um retorno compensatório à altura de sua oferta, inicialmente considerada por sua própria avaliação subjetiva de valor. Esta avaliação seria critério para a percepção de equilíbrio da recompensa pela oferta de valor aportado, sempre que houver condições para a escolha de estabelecer e sustentar ou não aquele vínculo de trabalho.

Entretanto, quando a sustentação de uma das partes depende da sustentação do vínculo, os critérios subjetivos de avaliação da qualidade do vínculo são desconsiderados em favor da sobrevivência; a contrapartida é flexibilizada para aquilo que minimamente garanta o atendimento de necessidades básicas de subsistência, o que poderia, no limite, redundar numa relação análoga àquela de escravidão.

A dependência de uma das partes do vínculo de trabalho para sua própria sustentação muda totalmente a lógica humana de percepção subjetiva do vínculo. Desenfatura-se totalmente qualquer preocupação com a percepção subjetiva das partes quanto à qualidade do vínculo e as possibilidades de sua sustentação, dado que uma das partes se vê com poucas opções, considerando que sua oferta de valor

é abundante: muitos outros empregados ofereceriam o mesmo e, dependentes do vínculo para sua sustentação, cedem em suas exigências.

Esta condição de dependência do vínculo de trabalho constitui um dos maiores desafios para as negociações coletivas por condições de trabalho, empreendidas por entidades de classe e sindicatos. Daí a necessidade de lideranças que organizem os empregados que dependem de um contrato de prestação de serviço ou de uma relação de emprego para sua própria sustentação, já que sua única oferta de valor, no vínculo de trabalho proposto, é sua força de trabalho (expertise e horas de dedicação).

Quando as organizações sindicais conseguem reunir os empregados em torno de pleitos comuns, constituindo um grupo que reúne toda a oferta de valor da qual a parte tomadora-empregadora depende para viabilizar sua iniciativa empresarial, invertendo a relação de submissão, então os demais critérios de avaliação subjetiva do vínculo passam a ser reconsiderados visando a sustentação do vínculo de trabalho.

Vale ressaltar que quando ocorre uma situação de pleno emprego, quando toda a oferta de empregados é escassa, como no caso, por exemplo, de profissionais de TI no Brasil de hoje, também observamos a situação de dependência ser invertida: os empregadores precisam fazer concessões para sustentarem o vínculo de trabalho.

E como o regime de pleno emprego representa uma condição pouquíssimo comum, com a qual os empregadores estão desabilitados, estes encontram grandes dificuldades para investir na sustentação dos vínculos de trabalho, tão pouca intimidade desenvolvem com relação aos critérios subjetivos considerados pelas partes para considerarem o vínculo de trabalho como interessante, de alta qualidade e, portanto, dignos de sustentação.

Quando o atendimento a necessidades básicas de subsistência encontra-se garantido – por comunidades com elevado senso de coletividade, pelo tipo de Estado que as representa, ou ainda por famílias ou indivíduos que se encontram em circunstâncias econômicas favoráveis – as partes envolvidas numa relação de trabalho se veem em condições de vivenciar a oportunidade de uma escolha de sustentar ou não um vínculo de trabalho em função de sua percepção de equilíbrio da recompensa oferecida pelo valor aportado.

Assim como em outros vínculos **recíprocos**, sempre será complexo o debate sobre a avaliação subjetiva realizada por uma parte em relação ao valor do que ela própria entrega e o valor que ela recebe de volta. Cada sujeito tende a avaliar sua

entrega como mais valorosa do que a contrapartida oferecida em retorno pelo outro sujeito. Daí a importância de se considerar todos os critérios de percepção subjetiva do vínculo, desde o reconhecimento e perspectivas, passando pela percepção do ambiente e do equilíbrio das recompensas recíprocas para que a escolha pela manutenção e sustentação do vínculo de trabalho possa prosperar.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O exercício do estudo interdisciplinar sobre os conflitos nas relações do trabalho à luz da qualidade do vínculo já se constituiu, por si só, um desafio promissor. Principalmente em se tratando dos desafios relativos ao direito do trabalho, seu impacto social, e as visões fora da “caixa” jurídica oferecidas pela psicologia, sobretudo no foco da psicologia social e institucional, com seus modelos dinâmicos sobre os processos intersubjetivos que se passam no âmbito de uma relação de trabalho, no espaço de convívio e colaboração entendido como vínculo.

Os conflitos trabalhistas trazem em seu contexto questões sociais relativas à economia, à política e à representatividade, à cidadania e, precipuamente, concernentes ao direito do trabalho. Entretanto, continua representando manifestações das dinâmicas típicas do comportamento humano, delimitado pela disponibilidade das partes para o consentimento de um vínculo, sendo capazes de acolher sua dinâmica desafiadora e instituinte, relativa ao diálogo permanente de acordos e conflitos que tecem o vínculo.

Desta forma, diante de um cenário longo de insuficiência da Justiça do Trabalho para a solução de conflitos trabalhistas considerando uma duração razoável do processo e, também, diante do esforço da sociedade brasileira para desenvolver métodos alternativos para a solução de conflitos, inclusive aqueles trabalhistas, este estudo buscou lançar novos olhares sobre o fenômeno.

Procurou-se verificar de que modo a percepção desenvolvida pelas partes enquanto sujeitos, relativa à sua experiência sobre num determinado vínculo estabelecido sobre uma relação de trabalho, referida como qualidade do vínculo, poderia influenciar sua disponibilidade pessoal para a construção de soluções negociadas e em que ambientes jurídico se sentiria segura para tal.

A partir de estudo teórico que envolveu revisão bibliográfica de espectro bastante amplo e pouco usual, com insuficiente doutrina a respeito da qualidade do vínculo propriamente dita enquanto fator influenciador da atitude do sujeito – neste caso, no recorte contemplado pela relação de trabalho – esta dissertação aponta para a admissibilidade da hipótese de que a qualidade do vínculo percebida pelas partes influencia de modo significativo a disponibilidade dos sujeitos para a negociação de soluções para seus conflitos trabalhistas.

A experiência percebida pelo sujeito na relação de trabalho, sobretudo considerando eventual diferença de poder entre as partes e suas opções, no que concerne a manter ou romper o vínculo, inviabilizam a moral que poderia sustentar o vínculo. Particularmente, quando uma parte se percebe literalmente dependente da outra, subjugada, sem alternativas dignas para sua sobrevivência e de seus dependentes, o que pode produzir sentimentos confusos de desvalor e abrir caminho para a escalada de atitudes violentas.

Este estudo sugere o empreendimento de uma pesquisa de campo com maior profundidade, na qual deverá ser medida a percepção subjetiva da qualidade dos vínculos estabelecidos nas relações de trabalho, por empregadores e empregados, comparada com indicadores objetivos como a taxa de judicialização dos contratos de trabalho; considerado um determinado período de tempo.

A verificação da percepção da qualidade do vínculo segundo os critérios propostos entendidos de modo simplificado como Reconhecimento, Perspectiva, Ambiente e Recompensa pode materializar as reais motivações para uma desavença e o trabalho sobre a percepção pode melhorar a disponibilidade das partes para um acordo e credibilidade para o ambiente em que esse acordo será construído.

Deste modo, pode-se desenvolver o entendimento de que quanto mais alta a percepção de qualidade do vínculo estabelecido sobre uma relação de trabalho, mais as partes se disponibilizam para possíveis concessões, propendendo a um novo acordo que ponha fim aos desconfortos, em favor do bem coletivo.

Ao mesmo tempo, por outro lado, quanto mais baixa é percebida a qualidade do vínculo, menor a disponibilidade das partes para um acordo. E, ainda, quando a percepção de baixa qualidade do vínculo tem lugar em ambiente cuja confiança é percebida também como baixa, então a tendência à judicialização ganha muita força, dada à insegurança percebida pela parte menos favorecida ou menos poderosa com relação aos métodos extrajudiciais.

Assim, atrelada a esta primeira pesquisa, faria sentido a verificação concomitante acerca do modo como a análise da percepção subjetiva da qualidade do vínculo pelas partes poderia influenciar a maior ou menor adesão a mecanismos extrajudiciais de solução de conflitos, principalmente no que tange ao terceiro fator proposto, o ambiente de relacionamento e produção.

Este fator compreende o ambiente institucional interno e externo à relação de trabalho, abrangendo os terceiros que poderiam conciliar, mediar, arbitrar ou julgar o

direito das partes e definir a contenda. Quando a percepção de qualidade é baixa particularmente neste fator, a parte menos favorecida não se sente segura para alternativas extrajudiciais. A tutela do Estado é reclamada visto que este é percebido como o mínimo múltiplo comum na percepção do que seria a justiça, a razoabilidade, o equilíbrio.

9. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABBAGNANO, Nicola. Dicionário de Filosofia. São Paulo 6ª Ed., WMF Martins Fontes, 2012

ÁLVARES DA SILVA, Antônio. Pequeno tratado da nova competência trabalhista. São Paulo: Ed, LTr; 2005.

ARRIAGA, Luís 2016: Será a Paz Uma Ilusão - Luís Arriaga - Avaliação Matemática da Conflitualidade entre Pré-Beligerantes

BARROS, Alice Monteiro. Curso de Direito do Trabalho. 10ª ed., São Paulo: LTr, 2016

BETIOLI, Antônio Bento. *Introdução ao Direito*. 4. ed. São Paulo: Letras & Letras, 1996.

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Brasília, DF: Assembleia Nacional Constituinte. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 20 mai.2022

BRASIL. Constituição Federal de 1988, Título II - Dos Direitos e Garantias Fundamentais, Capítulo I - Dos Direitos e Deveres Individuais e Coletivos, item LXXVIII.

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Trabalhador pode ingressar na Justiça mesmo sem tentar conciliação prévia. Notícias STF, 13 de mai. 2009. Disponível em: < <http://www.stf.jus.br/portal/cms/verNoticiaDetalhe.asp?idConteudo=108151>> Acesso em: 2 ago.2022.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de Março de 2015. Código de Processo Civil, Art 165. Disponível em: < http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em: 12 mar.2022.

BOURDIEU, Pierre. O poder simbólico. Trad. Fernando Tomaz, 10. Ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2007.

CAMPOS, Diogo Leite. Lições de Direito da Personalidade. 2. ed. Coimbra: Coimbra ed, 1995.

CAPLAN, Pat. Introduction: Anthropology and the Study of Disputes. In: Understanding Disputes The Politics of Arguments, Berg Publisher, Oxford, 1995, p. 1-4.

COSTA, Pietro. Civitas: Storia della cittadinanza in Europa. 4 v. Roma: Laterza, 1999-2002.

CHAUÍ, Marilena. Convite à Filosofia. São Paulo: Editora Ática, 2000.

DELGADO, Maurício Godinho. Curso de direito do trabalho. 15ª ed. São Paulo: Editora LTr, 2016.

DIDIER JR., Fredie. Curso de direito processual civil: introdução ao direito processual civil, parte geral e processo de conhecimento. 17. ed. Salvador: Ed. Jus Podivm, 2015. p. 280.

DIMAS, Isabel Dórdio. LOURENÇO, Paulo Renato. Conflitos e gestão de conflitos em contexto grupal. In Psicologia das organizações do trabalho e dos recursos humanos. Coimbra: Coimbra Companions, 2011.

Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos-DIEESE. A importância da organização sindical dos trabalhadores.2017, disponível em: <<https://www.dieese.org.br/notatecnica/2017/notaTec177ImportanciaSindicatos.pdf>>. Acesso em 15 jul.2022.

DURKHEIM, Émile. Educação e Sociologia. Petrópolis: Vozes, 2011.

ENGELS, Friedrich (2002). A origem da família, da propriedade privada e do Estado. São Paulo: Ed. Centauro. (Original publicado em 1884)

FAUCONNET, Paul e MAUSS, Marcel. Article « Sociologie » extrait de la Grande Encyclopédie, vol. 30, 1901, pp. 165 à 175. Société anonyme de la Grande Encyclopédie, Paris, 1901.

FOUCAULT, Michel. Subjetividade e Verdade. 3 ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.

FREIRE, Paulo. Pedagogia da Autonomia: saberes necessários à prática educativa. 39. ed. São Paulo: Paz e Terra, 2009.

FREUD, S Moral sexual civilizada e doença nervosa moderna. Obras completas. Rio de Janeiro: Imago, 1996. vol. IX

FREUD, S. (1917b). Conferência XXII. In: FREUD, S. Obras completas. Rio de Janeiro: Imago, 1996. vol. XVI.

GARCIA-ROZA, L. A. Freud e o inconsciente. 4. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1988.

GRINOVER, Ada Pellegrini. Os métodos consensuais de solução de conflitos no Novo Código de Processo Civil. 2015. Disponível em: <<http://estadodedireito.com.br/conflitosnonovo/>>. Acesso em: 30 jul. 2022

GUERRA, Luciene Cristina. A arbitragem nos conflitos individuais do trabalho. Disponível em: https://siabi.trt4.jus.br/biblioteca/direito/doutrina/artigos/Revista_Eletronica/2013/Revisa%20Eletr%C3%B4nica%20%20n.%20162.pdf> Acesso em 08 jul.2022.

HARARI, Yuval Noah (2011) Sapiens – Uma Breve História da Humanidade. 29a. Edição. Editora Harper. Pág. 443

HEGEL, Georg Wilhelm Friedrich. Introdução à história da filosofia. Trad. Euclidy Carneiro da Silva. São Paulo: Hemus, 2004.

HORTA, José Luiz Borges. História do Estado de Direito. São Paulo: Alameda, 2011. JUSTIÇA EM NÚMEROS 2019/Conselho Nacional de Justiça - Brasília: CNJ, 2019. p. 13

JANUZZI, Adriano. A função social da negociação coletiva como instrumento democrático de criação de direitos trabalhistas: história, contextualização, comum acordo e desafios. 2018, disponível em: < file:///c:/users/user/downloads/3293-texto%20do%20artigo-10253-1-10-20150319%20(1).pdf>. Acesso em 15 jul.2022.

KANT, Immanuel. Crítica da razão pura. Trad. Alex Marins. São Paulo: Martin Claret, 2006.

KATZ, Daniel, KAHN, Robert. Psicologia Social das Organizações. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987.

KRÜGER, H. R. Introdução à psicologia social. São Paulo: EPU; 1986

LAPASSADE, Georges. Grupos, Organizações, Instituições. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

LAPLANCHE J. e PONTALIS, J.-B. Vocabulário da Psicanálise. 10a Ed. São Paulo, Martins Fontes, 1988.

LEITE, Carlos Henrique Bezerra. A negociação coletiva no direito do trabalho brasileiro. Fonte: LTR 70-07/793. Material da Aula 4ª da Disciplina: Relações Coletiva do Trabalho, ministrada no Curso de Pós-Graduação Televirtual de Direito e Processo do Trabalho– Anhanguera-UNIDERP | Rede LFG, 2011.

MAJESKI, Stephen J., and FRICKS, Shane. “Conflict and Cooperation in International Relations.” The Journal of Conflict Resolution, vol. 39, no. 4, 1995, pp. 622–45. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/174380>>. Acessado em 31 mai.2022.

MARTINS, Sérgio Pinto (Org.). O novo CPC e o Processo do Trabalho; estudos em homenagem ao ministro Walmir Oliveira da Costa. São Paulo: Atlas, 2016. p. 1594

MARX, K. (2002). O Capital: crítica da economia política (Vol. 1, Tomos 1-2, 20ª ed.). Rio de Janeiro: Civilização Brasileira. (Original publicado em 1867)

MATA MACHADO, Edgar de Godói da. Direito e Coerção. 2. ed. São Paulo: Unimarco, 1999.

MERRIAM-WEBSTER, Merriam-Webster.com Dictionary, <https://www.merriam-webster.com/dictionary/relation>. Acessado em 15 MAR.2022.

NERY, M P. Vinculos e Afetividade. Caminho das Relações Humanas. São Paulo: Ágora, 2018.

NETO, José Francisco. Conflitos Individuais do Trabalho e Conciliação: Possibilidade de Afirmação do Direito do Trabalho. 2019, Disponível em: <https://vlex.com.br/vid/conflitos-individuais-possibilidade-536281534>> Acesso em 08 jul.2022.

NIETZSCHE, Friedrich. Sobre Verdade e Mentira. Trad. Fernando de Moraes Barros. São Paulo: Hedra, 2008.

PAMPLONA FILHO, Rodolfo. Atualizando uma visão didática da arbitragem na área trabalhista. Revista Jus Navigandi. Teresina, ano 10, n. 700, 5 jun. 2005.

PARSONS, Tacott The Social System, Londres, Tavistock Publications; Glencoe, The Free Press, 1951.

PICHON-RIVIÈRE, E. O processo grupal. São Paulo: Martins Fontes; 2005

PICHON-RIVIÈRE, E. Teoria do Vínculo. São Paulo: Martins Fontes; 1998

PLATÃO. A República. 5ª Ed Trad. port. de M. H. da Rocha Pereira. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1987

RIBEIRO, Vitor. MEIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITO: VIABILIDADE NO DISSÍDIO TRABALHISTA INDIVIDUAL.2017. Universidade Federal Fluminense. Disponível em: < <https://app.uff.br/riuff/bitstream/handle/1/12920/TCC%20Diss%EDdio%20individual.pdf?sequence=1>>. Acesso em> 01 ago.2022.

RODRIGUES, A. Psicologia social. 14a. ed. Petrópolis: Vozes, 1992, p. 434.

ROUSSEAU, Denise M. Psychological Contract in Organizations: understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks: Sage, 1995. p. 242.

SADEK, MT., org. In Uma introdução ao estudo da justiça [online]. Rio de Janeiro: Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2010. 118 p. ISBN: 978-85-7982-032-8. Available from SciELO Books .

SALGADO, Joaquim Carlos. A ideia de justiça no mundo contemporâneo: fundamentação e aplicação do direito como maximum ético. Belo Horizonte: Del Rey, 2006.

SANTOS, Enoque Ribeiro dos. Direitos humanos na negociação coletiva. São Paulo: LTr, 2013.

SARTRE, J.P., L'être et le néant: essai d'ontologie phénoménologique. Paris: Galimar, 1943. Trad. Paulo Perdiggão. Petrópolis: Vozes, 6ª ed. 1998.

SAVELLE, Max Hicks. (Coordenador). As primeiras culturas humanas. Rio de Janeiro, Villa Rica, 1990

SCHEIN, Edgar. Psicologia Organizacional. 3 ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1962.

SCHIAVI, Mauro. Manual de Direito Processual do Trabalho. 4ª ed. São Paulo: LTr, 2011.

SOUZA, BLA., Mensurando a eficiência do Judiciário brasileiro: uma abordagem DEA em dois estágios (link) Disponível em:
<https://repositorio.unb.br/bitstream/10482/18761/1/2015_BrunaDeLourdesAraujoSouza.pdf> Acesso em: 11 jun.2022

VARELA, Jacobo. Soluções Psicológicas para Problemas Sociais - Uma Introdução à Tecnologia Social. São Paulo: Cultrix (Editora USP), 1975.