Atuação mediadora do Nupia-MPT

Volume 3

Estudos e casos concretos com a aplicação do protocolo de mediação do MPT observada a perspectiva de gênero

Organização

Maria Aparecida Gugel
Thais Federighi Lauandos

CNMP Conselho Nacional do Ministério Público

MPT Ministério Público do Trabalho

Organização
Maria Aparecida Gugel
Thais Federighi Lauandos

Atuação mediadora do Nupia-MPT

Volume 3

Estudos e casos concretos com a aplicação do protocolo de mediação do MPT observada a perspectiva de gênero

Brasília, 2026

CNMP Conselho Nacional do Ministério Público

MPT Ministério Público do Trabalho

Ministério Público do Trabalho
Procuradoria-Geral do Trabalho

Gláucio Araújo de Oliveira
Procurador-Geral do Trabalho

Teresa Cristina D' Almeida Basteiro
Vice-Procuradora-Geral do Trabalho

João Batista Machado Júnior
Diretor-Geral

Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição - Nupia/MPT

Maria Aparecida Gugel
Coordenadora Nacional

Luiz da Silva Flores
Vice-Coordenador Nacional

Secretaria de Comunicação Social da PGT – Secom

Rafael Dias Marques
Secretário de Comunicação Social

Vanessa Fucina
Secretária Adjunta de Comunicação Social

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

A885

Atuação mediadora do Nupia-MPT : estudos e casos concretos com a aplicação do protocolo de mediação do MPT observada a perspectiva de gênero : volume 3 [recurso eletrônico] / organização: Maria Aparecida Gugel, Thais Federighi Lauandos. – Brasília : MPT : CNMP, 2026.
109 p. : il. color. ; PDF.

Inclui bibliografia.
ISBN 978-65-89468-73-8 (digital)

1. Direito do trabalho. 2. Mediação e conciliação trabalhista. 3. Autocomposição (Direito). 4. Igualdade de gênero. 5. Brasil. Ministério Público do Trabalho. I. Gugel, Maria Aparecida. II. Lauandos, Thais Federighi. III. Brasil. Ministério Público do Trabalho. IV. Conselho Nacional do Ministério Público (Brasil). V. Título.

CDD 341.6

Sumário

6 Prefácio

7 Apresentação

8 Articulistas

10 Parte 1 - Trilhas

Resolução CSMPT 157/2018

Regimento Interno do Nupia/PGT

Protocolo de mediação do MPT observada a perspectiva de gênero

Orientações gerais para a implantação do Nupia/MPT

Práticas e procedimentos da mediação no Nupia/MPT

37 Parte 2 - Estudos

Mulheres Mediadoras: Ferramentas de Comunicação - Maria Aparecida Gugel

O espírito conciliador: um sentimento que desafia o Judiciário e o Ministério Público - Francisco Gérson Marques de Lima

A Mediação de conflitos na Procuradoria Regional do Trabalho da Quarta Região: Uma análise quantitativa do triênio 2023-2025 - Márcio Dutra da Costa

71 Parte 3 - Casos concretos

Nupia/PRT 1ª - A importância da fase da pré-mediação e o papel dos comediadores - Alexandre Salgado Dourado Martins

Nupia/PRT 15ª - Um acordo coletivo para demissão de funcionários - Renata Cristina Piaia Petrocino

Nupia/PRT 23ª - Boa fé e vontade real na mediação: Instrumentos fundamentais à legitimidade do procedimento - Deisiane Christmas Santos Leão Machado da Costa

96 Parte 4 - Roteiro prático e dicas de mediação

Prefácio

O Ministério Público do Trabalho criou sua política de incentivo permanente à autocomposição há 7 anos com a Resolução CSMPT 157/2018. Ela traz as diretrizes e princípios da mediação e as atribuições para a implementação da política e sobre as atividades de mediadores e mediadoras. Os Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição do Ministério Público do Trabalho (NUPIA-MPT) estão criados e em pleno funcionamento na Procuradoria Geral do Trabalho (PGT), nas Procuradorias Regionais do Trabalho (PRT) sediadas nas capitais, e nas Procuradorias do Trabalho nos Municípios (PTM).

Nos últimos 4 anos obtivemos avanço significativo sobretudo com a preparação de integrantes dos NUPIA para desenvolverem as atividades mediadoras. As capacitações em mediação são obrigatórias, segundo a norma de regência, por determinação do Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho, para membros(as) e servidores(as) que voluntariamente aderem aos núcleos. O objetivo com a capacitação continuada é buscar excelência na prestação mediadora institucional.

A criação e aplicação do Protocolo de Mediação Observada a Perspectiva de Gênero permite ao MPT mediador ter transparência nas condutas das mediadoras e mediadores durante todo o procedimento de mediação. A pessoa que busca a mediação no MPT sabe de antemão o que encontrará no decorrer da mediação, pois o protocolo traz etapas definidas para bem prestar o serviço. Além disso e principalmente, permite que a mediação seja praticada de igual forma, com o uso de técnicas e ferramentas em todo o Brasil, com respeito ao princípio da unidade institucional.

A aderência à atribuição de mediar do MPT é verificada com o aumento de pedidos de mediação, o que pode ser confirmado a partir dos dados do Sistema Gaia/MPT que registram até setembro/2025, 1.725 mediações e em 2024 com 2.399. O NUPIA da PRT15° Região em 2024 fechou o ano 2024 com 268 mediações solucionadas - média de 22/mês -, enquanto até setembro/2025 já estão registradas 236 mediações - média de 26/mês -. O NUPIA da PRT19° Região solucionou em 2024, 29 mediações, sendo que até o momento registram 46 delas, ou o NUPIA da PRT24° Região com 27 mediações em 2024 e 34 até o momento.

Por outro lado, percebe-se que o incentivo permanente à convivência dialogada, por meio de seminários locais, com as organizações sindicais profissionais e patronais, órgãos públicos e privados, advogados e advogadas é indispensável para que o serviço de mediação seja difundido e venha a ter credibilidade, com a atuação célere e sem geração custos para as pessoas interessadas. Isto porque, as mediações no MPT também podem ser virtuais para dinamizar a participação de todas as pessoas.

Esperamos que esta ação nacional de mediação traga bons frutos para a sociedade brasileira com a pacificação das relações de trabalho!

Gláucio Araújo de Oliveira
Procurador-Geral do Trabalho

Apresentação

A mediação de conflitos coletivos no Ministério Público do Trabalho é uma atribuição especializada, que exige de mediadores e mediadoras competência específica, adquirida com aprendizado e práticas continuadas.

A realização da mediação no MPT ocorre nos Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição (NUPIA) e tem por base o **Protocolo de Mediação do MPT Observada a Perspectiva de Gênero**.

A estrutura constante neste protocolo (pré-mediação, abertura, sessão conjunta, sessão privada, negociação, conclusão) segue o modelo de mediação transformadora, baseada em *standards* internacionais do ICFML - Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos, e permite que os serviços de mediação sejam prestados de maneira uniforme e transparente em todo o Brasil.

Os estudos e as experiências concretas relatadas neste terceiro livro demonstram a pertinácia institucional para com a forma de realizar a mediação.

Sigamos.

Boa leitura!

Maria Aparecida Gugel
Subprocuradora-geral do Trabalho
Coordenadora do NUPIA-PGT

Articulistas

ALEXANDRE SALGADO DOURADO MARTINS é Procurador do Trabalho, Coordenador e mediador do NUPIA-PRT 1ª Região.

CAMILE NASCIMENTO FERNANDES foi estagiária de comunicação visual, no período de 2023-24, junto ao gabinete da Vice-Procuradora Geral do Trabalho e Coordenadora Nacional do NUPIA, Maria Aparecida Gugel.

DEISIANE CHRISTMAS SANTOS LEÃO MACHADO DA COSTA é Procuradora do Trabalho, Vice-Coordenadora do NUPIA/23ª Região, pós-graduada em Direito Material e Processual do Trabalho.

FRANCISCO GÉRSON MARQUES DE LIMA é Subprocurador-Geral do Trabalho, membro do NUPIA/PGT, doutor, professor na Universidade Federal do Ceará, líder do GRUPE-Grupo de Estudos em Direito do Trabalho.

MÁRCIO DUTRA DA COSTA é Procurador do Trabalho, Doutor e Mestre em Direito, Especialista em Jurimetria – Ciência de Dados Aplicada ao Direito, Especialista em Direito e Processo do Trabalho, Mediador certificado pelo ICFML.

MARIA APARECIDA GUGEL é Subprocuradora-geral do Trabalho, Coordenadora do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA/PGT); Doutora em direito coletivo do trabalho pela Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Facoltà di Giurisprudenza, Autonomia Individuale e Collettiva, Roma, Italia; Mediadora Certficada pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML). ORCID 0009-0009-5405-9386.

RENATA CRISTINA PIAIA PETROCINO é Procuradora Regional do Trabalho Coordenadora do NUPIA/15ª Região. Especialista em Direito do Trabalho pela PUC Campinas e Graduada em Direito pela PUC Campinas. Mediadora Certificada pelo Instituto de Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML).

RENATA PORTO ADRI é servidora aposentada do MPU, Doutora em Direito do Estado pela PUC-SP, Mediadora Avançada pelo ICFML-IMI, Pós-graduada em Mediação, Negociação e Resolução de Conflitos pela UCP-Portugal.

RODRIGO FERNANDES DE MORAIS é Assessor-Chefe do 25º Ofício-Geral da PGT. Atuou como assessor em diversas instâncias da Procuradoria Geral do Trabalho: Corregedoria, CCR, CSMPT, NUPIA e Vice Procuradoria Geral do Trabalho. Mediador com Certificação Internacional pelo ICFML.

THAÍS FEDERIGHI LAUANDOS é servidora lotada no MPT - 2º Ofício geral da PRT 15ª. Chefe da Assessoria Jurídica do NUPIA-PGT. Mediadora com Certificação Internacional pelo ICFML. Especialista em Direito e Processo do Trabalho. Autora de capítulo de livro: Direitos Fundamentais sociais (São Paulo: Ed Saraiva, 2010).

Parte 1
Trilhas

Resolução 157/2018

Institui o Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição — NUPIA e define diretrizes para a implementação da Política Nacional de Autocomposição no âmbito do Ministério Público do Trabalho.

O CONSELHO SUPERIOR DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO, no exercício da competência no art. 98, inciso I, da Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993, e

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

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

CONSIDERANDO o disposto no art. 7º, inciso VII, da Resolução Nº 118, de 1º de dezembro de 2014, do Conselho Nacional do Ministério Público;

CONSIDERANDO que, nos termos da referida Resolução, "o acesso à Justiça é direito e garantia fundamental da sociedade e do indivíduo, e abrange o acesso ao Judiciário, mas vai além para incorporar, também, o direito de acesso a outros mecanismos e meios autocompositivos de resolução dos conflitos e controvérsias, inclusive o acesso ao Ministério Público com fundamental de proteção e de efetivação de direitos e interesses individuais indisponíveis e sociais (art. 127, caput, CF 88)";

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

RESOLVE editar a seguinte Resolução:

Capítulo 1 - Disposições gerais

Art. 1º. Fica instituído o Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição - NUPIA do Ministério Público do Trabalho, vinculado à Procuradoria Geral do Trabalho.

Art. 2º. O NUPIA tem por finalidade atuar na implementação e adoção de mecanismos de autocomposição,

como a negociação, a mediação e a conciliação, no âmbito do Ministério Público do Trabalho.

Art. 3º. Para cumprir sua finalidade, o NUPIA atuará, em conjunto ou separadamente, com os demais órgãos de execução do MPT, competindo-lhe:
I – propor à Administração Superior, aos Orgãos Superiores do Ministério Público do Trabalho, e às Coordenadorias Nacionais, ações concretas voltadas ao cumprimento da Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do MP, conforme diretrizes estabelecidas na Resolução CNMP nº 118/2014;
II – atuar na interlocução com membros da Instituição, com outros Ministérios Públicos, bem ainda com os poderes constituídos, órgãos, instituições públicas ou privadas, entidades sindicais, centrais, associações de trabalhadores ou empregadores, parceiros institucionais e sociedade civil, para atender aos fins desta Resolução;
III – propor à Administração Superior a realização de parcerias para atender aos fins da política nacional de autocomposição;
IV – estimular programas e práticas de negociação e mediação no âmbito institucional;
V – elaborar programa mínimo de capacitação de membros em técnicas autocompositivas, a ser ministrado àqueles que forem atuar em mediações no âmbito dos Núcleos de Mediação;
VI – manter cadastro dos membros capacitados no programa de formação mínimo elaborado para a composição dos núcleos de mediação;
VII – elaborar roteiros procedimentais específicos relativos aos procedimentos autocompositivos, notadamente ao procedimento de mediação e conciliação, divulgar as boas práticas, metodologias aplicadas ou desenvolvidas na solução extrajudicial de conflitos.

Art. 4º. O NUPIA será composto:
I — pelo seu Coordenador Nacional e Vice-Coordenador Nacional, indicados pelo Procurador Geral do Trabalho, preferencialmente, com atuação na área;
II – por um membro titular e suplente indicados pelo Procurador Geral do Trabalho; (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 161, de 28/02/2019).
III — por um membro titular e suplente indicados pela Câmara de Coordenação e Revisão do Ministério Público do Trabalho, preferencialmente, com atuação na área.
§1º. A cada ano, o Coordenador do NUPIA deverá elaborar relatório com as conclusões, as observações, os dados e as sugestões a serem encaminhados ao Procurador-Geral do Trabalho, à Câmara de Coordenação e Revisão do Ministério Público do Trabalho e à Corregedoria-Geral do Ministério Público do Trabalho.
§2º. Cabe à Procuradoria Geral do Trabalho adotar as medidas administrativas para o suporte e apoio técnico necessários para o desempenho das atividades do Núcleo de que trata esta Resolução.
§3º. As atividades do Núcleo ocorrerão sem prejuízo das atribuições originárias dos(as) membros(as). (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 213/2023).
§ 4º. O NUPIA se reunirá periodicamente, conforme calendário anual estabelecido pelo Núcleo.

Art. 5º. Além do NUPIA/PGT, serão instalados Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição Regionais. (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 213/2023).

§1º. Os Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição Regionais serão integrados por até 10% (dez por cento) dos(as) membros(as) lotados(as) na sede e por 01 (um) membro(a) de cada Procuradoria do Trabalho nos Municípios (PTMs), quando houver interessado(a); (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 213/2023).
§2º Aplicado o percentual de 10% para a sede e dele resultar um(a) único(a) membro(a), considere-se 2 (dois) integrantes. (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 213/2023).
§3º É requisito para integrar o NUPIA a prévia capacitação em cursos específicos reconhecidos pelo NUPIA-MPT; (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 213/2023).
§4º O(A) interessado(a) manifestará sua opção no prazo do Edital de abertura de vaga, no mínimo de 5 dias; (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 213/2023).
§5º. Havendo mais de um(uma) interessado(a) em integrar o NUPIA, a designação observará o critério de antiguidade; (Incluído pela Resolução CSMPT nº 213/2023).
§6º. A vinculação do(a) mediador(a) ou conciliador(a) ao procedimento estará condicionada às regras de distribuição de cada núcleo; (Incluído pela Resolução CSMPT nº 213/2023).
§7º. Os(As) conciliadores(as) e mediadores(as) prestarão atendimento e orientação ao cidadão sobre os mecanismos de autocomposição; (Incluído pela Resolução CSMPT nº 213/2023).

Capítulo 2 - Da autocomposição

Art. 6º A atuação em autocomposição no Ministério Público do Trabalho consiste em negociação, mediação e conciliação, cabendo ao(à) membro(a) observar: (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 190, de 26/08/2021).
I - a negociação para as controvérsias ou os conflitos em que é possível atuar como parte na defesa de direitos e interesses da sociedade;
II - a mediação para auxiliar e estimular as partes a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia;
III - a conciliação para a solução de controvérsias, com apresentação de proposta de soluções do conflito.
§ 1º A mediação e a conciliação serão conduzidas em procedimentos administrativos devidamente instaurados e distribuídos entre os(as) membros(as) do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA).
§ 2º Na falta de integrantes locais do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição poderá ser solicitada ao(a) Procurador(a) Chefe ou Procurador(a)-Geral do Trabalho, respectivamente, atuação preferencial de membro(a) do NUPIA da unidade mais próxima ou de integrantes do cadastro nacional.
§ 3º Os(As) membros(as) dos Núcleos Permanente de Incentivo à Autocomposição Regionais integrarão o banco nacional de autocompositores(as) e poderão ser convocados(as) para atuações estratégicas em projetos nacionais ou atuações regionais que demandem trabalho integrado ou que recomendem a intervenção de membros(as) que não atuem na localidade.

Art. 7º A mediação e a conciliação serão orientadas pelos seguintes princípios: (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 190, de 26/08/2021).

I - imparcialidade do(a) mediador(a);
II - isonomia das partes;
III - oralidade;
IV- informalidade;
V - autonomia da vontade das partes;
VI - busca do consenso;
VII - confidencialidade;
VIII - boa-fé.
§ 1º Aplica-se a confidencialidade à mediação e à conciliação, exceto quando:
I - as partes decidirem de forma diversa;
II - o fato se relacionar a ofensa a direitos que devam ser defendidos pelo Ministério Público do Trabalho;
III - houver informação relacionada a crime de ação penal pública.

§ 2º Será confidencial a informação prestada por uma parte em audiência privada, não podendo o(a) mediador(a) revelá-la às demais, exceto se expressamente autorizado.
§ 3º Antes de iniciar o procedimento de mediação, o(a) mediador(a) deverá informar às partes acerca das exceções à confidencialidade.
§ 4º Na hipótese de constatação de ofensa aos direitos de que trata o inciso II do § 1º que não possa ser solucionada no âmbito da própria mediação ou conciliação, o procedimento será arquivado e obrigatoriamente encaminhada a notícia de fato para outro(a) membro(a) do Ministério Público do Trabalho para adoção de providências. (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 213/2023).
§ 5º A parte interessada poderá apresentar ao(a) Procurador(a) da mediação em curso documento comprovando o pedido de desistência protocolado à outra unidade ou órgão na qual tramitava mediação paralela ou anterior.
§ 6º Aplicam-se à autocomposição as regras de impedimento e suspeição previstas na legislação vigente.

Art. 8º Será admitida a mediação ou a conciliação em investigações em curso, hipótese em que poderá ser suspenso o procedimento preparatório, o inquérito civil ou ajuizamento de ação civil, a critério do(a) Procurador(a) oficiante. (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 190, de 26/08/2021).
§ 1º É admitida a mediação e conciliação para pôr fim a ações judiciais de repercussão difusa ou coletiva, inclusive dissídio coletivo, em que o Ministério Público do Trabalho não seja parte.
§ 2º A existência de anterior procedimento de mediação não induz a prevenção no âmbito do Ministério Público do Trabalho.

Art. 9º As mediações, as conciliações e demais procedimentos autocompositivos envolvendo exercício do direito de greve, bem como a gestão de crises sociais decorrentes de conflitos atípicos de trabalho, receberão tratamento prioritário, cujas audiências poderão ocorrer, se necessário, fora do horário normal de expediente, inclusive em finais de semana, a depender da dimensão do conflito e da disponibilidade do(a) Procurador(a) oficiante e das partes envolvidas. (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 190, de 26/08/2021).

Art. 10. Esta Resolução entra em vigor após decorridos 180 (cento e oitenta) dias da sua publicação.

RONALDO CURADO FLEURY
Presidente do CSMPT

Regimento Interno do Nupia/PGT

Portaria nº 1.665/2022

Aprova o Regimento Interno do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição do Ministério Público do Trabalho – Procuradoria-Geral do Trabalho (NUPIA/PGT).

O PROCURADOR-GERAL DO TRABALHO, no uso da atribuição prevista no inciso XXI do art. 91 da Lei Complementar nº 75, de 20 de maio de 1993, resolve aprovar o Regimento Interno do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição do Ministério Público do Trabalho – Procuradoria-Geral do Trabalho (NUPIA/PGT).

Capítulo I
DA FINALIDADE

Art. 1º O Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição do Ministério Público do Trabalho (NUPIA/PGT) é vinculado à Procuradoria-Geral do Trabalho com a finalidade de atuar na implementação e na adoção de mecanismos de autocomposição, como a negociação, a mediação e a conciliação.

§ 1º Entende-se por mediação a atividade exercida por membro(a) do Ministério Público do Trabalho, que, sem poder decisório e aceito(a) pelas partes, as auxilia e as estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

§ 2º Entende-se por conciliação o meio alternativo de solução de controvérsias, realizado por membro(a) do Ministério Público do Trabalho, com a criação ou proposta de composição do conflito.

§ 3º A negociação é recomendada para a solução de controvérsias ou conflitos em relação aos quais o Ministério Público do Trabalho esteja legitimado a atuar.

§ 4º Será admitida a mediação ou a conciliação em investigações em curso, hipótese em que poderá ser suspenso o procedimento preparatório, o inquérito civil ou ajuizamento de ação civil, a critério do(a) Procurador(a) oficiante.

§ 5º É admitida a mediação e conciliação para pôr fim a ações judiciais de repercussão difusa ou coletiva, inclusive dissídio coletivo, em que o Ministério Público do Trabalho não seja parte.

§ 6º A existência de anterior procedimento de mediação não induz a prevenção no âmbito do Ministério Público do Trabalho.

§ 7º As mediações, as conciliações e demais procedimentos autocompositivos envolvendo exercício do direito de greve, bem como a gestão de crises sociais decorrentes de conflitos atípicos de trabalho, receberão tratamento prioritário, cujas audiências poderão ocorrer, se necessário, fora do horário normal de expediente, inclusive em finais de semana, a depender da dimensão do conflito e da disponibilidade do(a) Procurador(a) oficiante e das partes envolvidas.

§ 8º A mediação e a conciliação serão conduzidas em procedimentos administrativos devidamente instaurados e distribuídos entre os(as) membros(as) do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA/PGT).

Capítulo II
DOS PRINCÍPIOS

Art. 2º A mediação e a conciliação, no âmbito do Ministério Público do Trabalho, atenderão aos princípios da imparcialidade do(a) mediador(a), da isonomia, da oralidade, da informalidade, da autonomia da vontade das partes, da busca do consenso, da confidencialidade e da boa-fé.

§ 1º Aplica-se a confidencialidade à mediação e à conciliação, exceto quando: I - as partes decidirem de forma diversa;
II - o fato se relacionar a ofensa a direitos que devam ser defendidos pelo Ministério Público do Trabalho;

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

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

§ 3º Poderá ser adotada a documentalidade estrita.

§ 4º Antes de iniciar o procedimento de mediação, o(a) mediador(a) deverá informar às partes acerca das exceções à confidencialidade.

§ 5º Na hipótese de constatação de ofensa aos direitos de que trata o inciso II que não possa ser solucionada no âmbito da própria mediação ou conciliação, o procedimento será arquivado e encaminhada notícia de fato para adoção de providências, preferencialmente, por outro(a) membro(a) do Ministério Público do Trabalho.

§ 6º A parte interessada poderá apresentar ao(a) Procurador(a) da mediação em curso documento comprovando o pedido de desistência protocolado à outra unidade ou órgão na qual tramitava mediação paralela ou anterior.

§ 7º Aplicam-se à autocomposição as regras de impedimento e suspeição previstas na legislação vigente.

Capítulo III
DAS ATRIBUIÇÕES
Art. 3º Incumbe ao NUPIA/PGT:

I – propor à Administração Superior, aos Órgãos Superiores do Ministério Público do Trabalho e às Coordenadorias Temáticas Nacionais ações concretas voltadas ao cumprimento da Política Nacional de Autocomposição;

II – atuar na interlocução com os(as) membros(as) da Instituição e de outros Ministérios Públicos, bem como com os poderes constituídos, órgãos e instituições públicas ou privadas, entidades sindicais, centrais ou associações de trabalhadores(as) e empregadores(as), representantes de trabalhadores(as) nas empresas, parceiros institucionais e da sociedade civil, para atender aos propósitos da sua criação;

III – propor à Administração Superior as parcerias necessárias à implementação da Política Nacional de Incentivo à Autocomposição;

IV – estimular programas e práticas de autocomposição e conciliação;

V – elaborar programas de capacitação em técnicas autocompositivas para os(as) membros(as) dos Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição do Ministério Público do Trabalho da Procuradoria Geral do Trabalho e das Procuradorias Regionais do Trabalho (NUPIA/PGT – NUPIA/Regional);

VI - manter o cadastro nacional dos(as) membros(as) capacitados(as);

VII - manter o cadastro nacional de membros(as) designados(as) para os Núcleos Permanente de Incentivo à Autocomposição.

VIII – elaborar roteiros dos procedimentos autocompositivos, notadamente os de mediação e conciliação;

IX - divulgar as boas práticas e as metodologias aplicadas ou desenvolvidas para a solução extrajudicial de conflitos;

X – organizar e manter atualizada a relação de entidades e instituições reconhecidas na temática para a organização de cursos específicos de capacitação para mediadores(as) e conciliadores(as);

XI – promover a contínua reciclagem dos(as) mediadores(as) e conciliadores(as) do Ministério Público do Trabalho, quanto aos métodos consensuais de solução de conflitos;

XII - organizar pesquisa anual de avaliação dos usuários dos serviços;

XIII – participar e promover, em conjunto ou não, das mediações e outros procedimentos autocompositivos extrajudiciais em conflitos que ultrapassem do âmbito territorial dos NUPIA/Regionais.

Art. 4º O NUPIA/PGT incentivará e apoiará as atividades de autocomposição promovidas pelos NUPIA/ Regionais, asseguradas as suas competências, autonomia e independência.

Art. 5º O NUPIA/PGT manterá, em página reservada na intranet da Procuradoria- Geral do Trabalho, informações atualizadas sobre as atividades de mediação e conciliação.

Art. 6º O NUPIA/PGT elaborará o conteúdo programático dos cursos de capacitação deverá contemplar, necessariamente, a visão geral dos métodos autocompositivos, a teoria dos jogos e a moderna teoria do conflito, os fundamentos da negociação para mediadores(as) e conciliadores(as), a empatia, a inteligência emocional, as relações de confiança e a cultura da paz, aliados ao conhecimento básico da realidade econômica, da liberdade sindical e do equilíbrio de forças entre o capital e o trabalho.

Art. 7º O NUPIA/PGT sistematizará os métodos e procedimentos de mediação e conciliação que servirão de orientação para serem utilizados pelos(as) mediadores(as) e conciliadores(as) do Ministério Público do Trabalho, conforme o Anexo Único desta Portaria.

Capítulo IV
DA COMPOSIÇÃO E DO FUNCIONAMENTO

Art. 8º Integrarão o NUPIA/PGT sendo designados(as) pelo(a) Procurador(a)-Geral do Trabalho:

I – o(a) membro(a) Coordenador(a) Nacional e o(a) membro(a) Vice-Coordenador(a) Nacional, preferencialmente entre membros(as) com atuação na área;

II – um(a) membro(a) titular e um(a) membro(a) suplente;

III – um(a) titular e um(a) suplente indicados(as) pela Câmara de Coordenação e Revisão do Ministério Público do Trabalho, preferencialmente entre membros(as) com atuação na área.

Parágrafo único. As atividades do NUPIA ocorrerão sem prejuízo das atribuições originárias dos(as) membros(as) que o integram, observadas as regras de compensação.

Art. 9º Caberá ao(à) Coordenador(a) Nacional do NUPIA/PGT propor o calendário das reuniões periódicas e elaborar o relatório anual das atividades desenvolvidas para o encaminhamento ao(à) Procurador(a)-Geral do Trabalho, à Câmara de Coordenação e Revisão, ao Conselho Superior, à Corregedoria e à Ouvidoria.

Parágrafo único. O NUPIA/PGT reunir-se-á, ordinariamente, na primeira terça-feira do mês, ou, extraordinariamente, sempre que necessário, a pedido de qualquer dos(as) integrantes.

Art. 10 Para a garantia de apoio técnico, administrativo e operacional às suas atividades, o NUPIA/PGT disporá de uma Assessoria e de uma Secretaria.

CAPÍTULO V DISPOSIÇÕES FINAIS

Art. 11 As dúvidas surgidas no curso das atividades do NUPIA/PGT serão sanadas pelo(a) Coordenador(a) Nacional, ouvida a maioria dos(as) integrantes.

Art. 12 Os casos omissos serão resolvidos pelo(a) Procurador(a)-Geral do Trabalho.

Art. 13 Esta portaria entrará em vigor a data da sua publicação.

JOSÉ DE LIMA RAMOS PEREIRA
Procurador-geral do Trabalho

Protocolo de mediação do MPT observada a perspectiva de gênero

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

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

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

CONSIDERANDO a Lei nº 13.140/2015, que dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; CONSIDERANDO os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil, em especial a promoção do bem estar de todos(as), sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quais outras formas de discriminação, conforme o inciso IV do art. 2º;

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

CONSIDERANDO a Política Nacional de Equidade de Gênero, Raça e Diversidade do MPT, Portaria nº 1.795/2019, a indicarem a perspectiva de gênero para a atividade finalística de autocomposição do MPT; CONSIDERANDO o disposto no art. 7º, inciso VII, da Resolução CNMP nº 118/2014, sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público e dá outras providências.

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

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

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

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

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

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

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

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

3.1. Resolução CNMP nº 118/2014:

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

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

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

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

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

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

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

I - PRÉ-MEDIAÇÃO
II – ABERTURA ou INTRODUÇÃO
III - SESSÃO CONJUNTA

IV - SESSÃO PRIVADA (*CAUCUS*)

V - NEGOCIAÇÃO

VI – CONCLUSÃO

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

a) EIXO: IMPLEMENTAÇÃO DA POLÍTICA INSTITUCIONAL DE MEDIAÇÃO;

b) OBJETIVO: Estabelecer Conexão, Confiança e Credibilidade;

c) CRITÉRIOS:

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

II - ABERTURA ou INTRODUÇÃO

a) EIXO: RELACIONAMENTO/RAPPORT;

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

c) CRITÉRIOS:

- Acolhimento das pessoas interessadas; criação de clima positivo; contato visual e igualitário;
- Solicitar apresentações (ajustar a forma de chamamento);
- Explicar o papel do(a) mediador(a), lembrar que quem media não é o ponto focal da mediação – medeia é zelar para que as pessoas interessadas alcancem autonomia para decidir;
- Explicar como é o procedimento;
- Explicar os princípios da mediação, em especial a confidencialidade;
- Explicar o princípio da autonomia e validar o poder de decidir das pessoas interessadas presentes;

- Fazer pausas para verificar se existem questões e confirmar o que está sendo dito (de forma verbal e não-verbal);
- Definir as diretivas de comunicação desejada entre as pessoas interessadas presentes;
- Explicar o(s) objetivo(s) da sessão da mediação (escuta ativa, busca dos interesses, diálogo e acordo, se possível);
- Fixar os combinados: respeito à fala, protagonismo das pessoas interessadas, isonomia e participação técnica da(o) Advogada(o).

III - SESSÃO CONJUNTA

a) EIXO: DECLARAÇÃO OBJETIVA DOS FATOS pelas pessoas interessadas (ainda não cabe aprofundar as questões para não alavancar o conflito);

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

c) CRITÉRIOS:

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

IV - SESSÃO PRIVADA (CAUCUS)

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

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

c) CRITÉRIOS:

- Explicação da confidencialidade da sessão no início e no final (validando o que pode ser levado à fase de negociação);
- Considerar as necessidades da outra pessoa interessada (ou de outras) – multiparcialidade;
- Discutir e explorar questões preocupações das pessoas interessadas;
- Fazer a reformulação dos tópicos de forma neutra;
- Identificar opções e testar essas opções na prática: fez teste de realidade sobre viabilidade da opção?;

- Identificar alternativas;
- Criar um ambiente seguro para as pessoas interessadas presentes;
- Gerir as emoções com um nível de intervenção apropriado ao longo da sessão;
- Identificar questões confidenciais, explorando os interesses das pessoas interessadas;
- Preparar as pessoas interessadas para sessão seguinte de negociação.

V - NEGOCIAÇÃO

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

b) OBJETIVO: Promover a criação e apresentação de opções pelas pessoas interessadas e avaliar essas opções como base para um acordo.

c) CRITÉRIOS:

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

VI - CONCLUSÃO

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

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

c) CRITÉRIOS:

- Explicar a importância do acordo ou as consequências do não acordo;
- Sintetizar progressivamente os pontos de convergência e divergência de forma compreensível para todas as pessoas presentes;
- Verificar a compreensão dos(as) presentes sobre o que está sendo acordado;
- Resumir com detalhes o que está sendo acordado ou será resolvido pelas pessoas interessadas presentes depois da sessão de mediação, com apoio dos(as) advogados(as) como, por exemplo, elaborar o termo de acordo para próxima sessão;

- Fixar data, horário, local ou modalidade (presencial ou online), conferir os dados de contato e deixar alguma reflexão para a sessão de retorno, caso haja nova sessão para aprimorar a discussão;
- Esclarecer dúvidas existentes em caso de acordo;
- Convidar os(as) advogados(as) a auxiliarem na elaboração dos requisitos legais do acordo, quando for o caso;
- Ler o termo de encerramento, caso não haja acordo.

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

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

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

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

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

Orientações gerais para a implantação e funcionamento do Nupia/MPT

RESOLUÇÃO CSMPT 157/2018 (att. Resolução CSMPT 213/2023)

I – COMPOSIÇÃO DOS NÚCLEOS

Obrigatoriedade de NUPIA nas PRT

É obrigatória a instalação de NUPIA em cada uma das Procuradorias Regionais Trabalho, conforme o artigo 5º da Resolução CSMPT 157/2018. As designações são feitas pelo(a) respectivo(a) Procurador(a)-Chefe(a).

> **Art. 5º. Além do NUPIA/PGT, serão instalados Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição Regionais.** (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 213/2023).

Quantitativo de membros(as)

Poderão integrar o NUPIA 10% dos(as) membros(as) lotados(as) na sede da Regional. Se, aplicado o percentual, resultar uma pessoa, deverá ser considerado mais uma pessoa, totalizando 2(dois) mediadores(as). Far-se-á o arredondamento para um número inteiro sempre que resultar fração menor que um. Cada PTM poderá ter 1 membro(a), quando houver interessados(as).

> **Art. 5º**
>
> **§1º Os Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição Regionais serão integrados por até 10% (dez por cento) dos(as) membros(as) lotados(as) na sede e por 01 (um) membro(a) de cada Procuradoria do Trabalho nos Municípios (PTM), quando houver interessado(a)**; (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 213/2023).
>
> **§2º Aplicado o percentual de 10% para a sede e dele resultar um(a) único(a) membro(a), considere-se 2 (dois) integrantes**. (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 213/2023).

Requisitos para integrar o Núcleo – Capacitação e Antiguidade

É voluntária a decisão de integrar o NUPIA. Porém, é necessário fazer as capacitações básicas indicadas pela Coordenação Nacional, que fazem parte do programa de capacitação continuada do NUPIA e estão disponíveis na plataforma EAD/MPT.

Inicialmente são 3 (três) os cursos obrigatórios: Técnicas de Autocomposição; O MPT na Autocomposição; e Comunicação Não Violenta (atualizado em 2023, Profa. Leila Paiva). As inscrições são feitas diretamente pelo(a) interessado(o) pelo Sistema Cosmos.

> **Art. 5º**
>
> **§3º É requisito para integrar o NUPIA a prévia capacitação em cursos específicos reconhecidos pelo NUPIA-MPT**; (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 213/2023).

Conforme artigo 5º da Resolução CSMPT 213/2023 foi concedido o prazo até 1º de janeiro de 2024, para a conclusão dos cursos indicados.

O critério da antiguidade será utilizado apenas como critério de desempate, caso exista mais interessados(as) que vagas disponíveis na localidade.

> **Art. 5º**
>
> **§5º. Havendo mais de um(uma) interessado(a) em integrar o NUPIA, a designação observará o critério de antiguidade**; (Incluído pela Resolução CSMPT nº 213/2023).

Formação de Núcleo único

A natureza e os regramentos próprios da mediação para auxiliar, apoiar a tomada de decisão das partes para resolver seus conflitos não se confunde com as atividades tradicionalmente desenvolvidas de órgão agente, promocional ou perante o Poder Judiciário.

O NUPIA não se enquadra na divisão de atribuições de membros(as) em 1º, 2º e 3º graus, sequer exigindo autorização do Conselho Superior do Trabalho para as designações diferentes dos estabelecidos para cada órgão de carreiras distintas. A matéria foi deliberada nesse mesmo sentido pelo CSMPT (PGEA 20.02.0100.0002166/2020-85).

Mandato nos Núcleos

O Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho (282ª Sessão Ordinária de 18/04/2024) decidiu não ser possível às Procuradorias Regionais do Trabalho estabelecer por portaria o período de mandato para as(os) membras(os) integrantes dos Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição Regionais.

II – ORGANIZAÇÃO DAS ATIVIDADES

Impossibilidade de designação exclusiva para o NUPIA

As atividades do NUPIA serão desenvolvidas sem prejuízo das atribuições originárias, conforme consta do artigo 4º, § 3º, a Resolução 157/2018.

> **Art. 4º**
>
> **§3º. As atividades do Núcleo ocorrerão sem prejuízo das atribuições originárias dos(as) membros(as).**

Atuação em mediação é própria de membros(as) do NUPIA

Nos termos do artigo 6º, § 1º, a atuação em mediação será realizada em procedimentos específicos, devidamente instaurados e distribuídos aos(as) membros(as) do NUPIA.

Em caso de substituição de membro(a) em seu ofício regular, as atividades de mediação deverão ocorrer em substituição somente entre integrantes designados(as) e capacitados(as) do NUPIA. Alterações de integrantes dos núcleos leva à redistribuição dos PA-MED, em vista da designação exclusiva para composição do NUPIA.

O(A) membro(a) que deixou o núcleo poderá auxiliar com informações e percepções sobre mediações já iniciadas, desde que com a anuência do(a) novo(a) mediador(a).

Art. 6º A atuação em autocomposição no Ministério Público do Trabalho consiste em negociação, mediação e conciliação, cabendo ao(à) membro(a) observar: (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 190, de 26/08/2021).
§ 1º A mediação e a conciliação serão conduzidas em procedimentos administrativos devidamente instaurados e distribuídos entre os(as) membros(as) do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA).

Ausência de integrantes na localidade do pedido de mediação

O(A) Procurador(a)-Chefe(a) tem a atribuição de designar integrantes do NUPIA de sua unidade (sede e PTM) para atuar.

Caso não exista integrantes na localidade em que for feito o pedido de mediação ou em casos de impedimentos, suspeições ou situações excepcionais, o(a) Procurador(a)-Chefe(a) da Regional poderá solicitar a designação de membro(a) do NUPIA de unidade mais próxima fora de sua sede ou PTM. Esta designação excepcional será procedida pelo(a) Procurador(a)-Geral do Trabalho, pois se trata de designação de membros(as) de outros NUPIA ou que compõem o banco nacional de autocompositores.

> **Art. 6º**
> **§ 2º Na falta de integrantes locais do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição poderá ser solicitada ao(a) Procurador(a) Chefe ou Procurador(a) Geral do Trabalho, respectivamente, atuação preferencial de membro(a) do NUPIA da unidade mais próxima ou de integrantes do cadastro nacional.**
> **§ 3º Os(As) membros(as) dos Núcleos Permanente de Incentivo à Autocomposição Regionais integrarão o banco nacional de autocompositores(as) e poderão ser convocados(as) para atuações estratégicas em projetos nacionais ou atuações regionais que demandem trabalho integrado ou que recomendem a intervenção de membros(as) que não atuem na localidade.**

Vale pontuar que para a atuação em casos de outras localidades o(a) membro(a) designado poderá se valer dos recursos tecnológicos para a efetivação do procedimento de mediação de modo virtual, sem necessidade de deslocamento próprio ou das partes interessadas.

Regras de distribuição – Colegiado Regional

Conforme artigo 5º, § 6º, cabe ao colegiado local definir as regras de distribuição e vinculação de cada núcleo, considerando a territorialidade exclusiva da sede e da PTM e seus(suas) respectivos(as) integrantes designados(as).

> **Art. 5º**
> **§6º A vinculação do(a) mediador(a) ou conciliador(a) ao procedimento estará condicionada às regras de distribuição de cada núcleo**; (Incluído pela Resolução CSMPT nº 213/2023).

Composição do Banco Nacional de Mediadores(as) do MPT

O banco nacional de Autocompositores(as) do MPT será disponibilizado pela Coordenação Nacional do NUPIA na Intranet e será composto por integrantes dos NUPIA/PGT e NUPIA/PRT, que também poderão ser convidados(as) ou convocados(as) para atuações estratégicas em projetos nacionais ou atuações regionais que demandem trabalho integrado ou que recomendem a intervenção de membros(as) que não atuem na localidade.

> **§ 3º Os(As) membros(as) dos Núcleos Permanente de Incentivo à Autocomposição Regionais integrarão o banco nacional de autocompositores(as) e poderão ser convocados(as) para atuações estratégicas em projetos nacionais ou atuações regionais que demandem trabalho integrado ou que recomendem a intervenção de membros(as) que não atuem na localidade.**

III – ATUAÇÃO NOS PROCEDIMENTOS DE MEDIAÇÃO

Exceções à confidencialidade

As regras de confidencialidade devem ser explicitadas no início do procedimento de autocomposição, deixando claro, também, a existência de exceções à esta confidencialidade, conforme posto no artigo 7º da Resolução CSMPT 157/2018.

> **Art. 7º**
> **§ 1º Aplica-se a confidencialidade à mediação e à conciliação, exceto quando:**
> **I- as partes decidirem de forma diversa;**
> **II- o fato se relacionar a ofensa a direitos que devam ser defendidos pelo Ministério Público do Trabalho;**
> **III- houver informação relacionada a crime de ação penal pública.**

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

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

Encaminhamento de Notícia de Fato

O(A) membro(a) ao se deparar com situações de violação de direitos que se desviam do campo autocompositivo e demandam a atuação de órgão do Ministério Público do Trabalho para a defesa desses direitos, arquivará o procedimento de mediação e encaminhará a notícia de fato.

Art. 7º

§ 4º Na hipótese de constatação de ofensa aos direitos de que trata o inciso II do § 1º que não possa ser solucionada no âmbito da própria mediação ou conciliação, o procedimento será arquivado e obrigatoriamente encaminhada a notícia de fato para outro(a) membro(a) do Ministério Público do Trabalho para adoção de providências. (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 213/2023).

Impedimento e Suspeição

As regras de impedimento e suspeição aplicáveis são as previstas na legislação geral, em especial aquelas do código de processo civil. Desse modo, vale lembrar, que foi revogada a regra anterior da Resolução CSMPT 157 que criava impedimento, por um ano, de atuação em caso de participação em mediações e vice- versa.

Art. 7º

§ 6º Aplicam-se à autocomposição as regras de impedimento e suspeição previstas na legislação vigente.

Suspensão de investigação e ações em curso e encaminhamento para mediação

É possível, por iniciativa ou concordância do(a) membro(a) oficiante, suspender investigação em curso, ou mesmo feitos judiciais, para a tentativa de solução autocompositiva, podendo abranger total ou parcialmente as questões em curso dos procedimentos eventualmente suspensos.

Art. 8º Será admitida a mediação ou a conciliação em investigações em curso, hipótese em que poderá ser suspenso o procedimento preparatório, o inquérito civil ou ajuizamento de ação civil, a critério do(a) Procurador(a) oficiante. (Redação dada pela Resolução CSMPT nº 190, de 26/08/2021).

§ 1º É admitida a mediação e conciliação para pôr fim a ações judiciais de repercussão difusa ou coletiva, inclusive dissídio coletivo, em que o Ministério Público do Trabalho não seja parte.

Inexistência de Prevenção

Conforme § 2º do artigo 8º, as mediações não induzem a prevenção.

> **Art. 8º**
> **§ 2º A existência de anterior procedimento de mediação não induz a prevenção no âmbito do Ministério Público do Trabalho.**

IV - ORIENTAÇÃO CONJUNTA

NUPIA e COORDINTEGRAÇÃO

Resolução CSJT nº 377/2024: regulamentação das Mediações Pré-processuais na Justiça do Trabalho

A Resolução CSJT nº 377, de 22 de março de 2024, estabeleceu a regulamentação das mediações pré-processuais individuais e coletivas no âmbito da Justiça do Trabalho de primeiro e segundo graus. Em seu art. 7º, dispôs sobre a necessidade de comunicação ao Ministério Público do Trabalho acerca da apresentação da RPP, nos conflitos coletivos e nas hipóteses de intervenção obrigatória, com a concessão de amplo acesso ao teor da reclamação e dos documentos que a instruem, sendo facultada a sua participação nos demais casos.

Por se tratar da modalidade de conciliação, não é atribuição dos NUPIA participar das sessões de reclamação pré-processual (RPP) na Justiça de Trabalho em 1º ou 2º graus, a exemplo do que já ocorre no 3º grau, de modo que os pedidos da Justiça do Trabalho em RPP serão atendidos por Colegas das entrâncias respectivas de primeiro e segundo graus, observada a natureza de conflito coletivo e obrigatoriedade de intervenção (art. 7º da Resolução CSJT nº 377/2024).

NUPIA e CAMSD

Política Nacional de Enfrentamento do Assédio Moral, Sexual e da discriminação: Portaria nº 583, de 22/5//2017

Em diálogo com as Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, Sexual e da Discriminação (CAMSD) de todo o Brasil, regidas pela política nacional de enfrentamento ao assédio (Portaria nº 583/2017) e que têm como um de seus princípios buscar, por meio da conciliação, a pacificação de conflitos, entendeu-se que os NUPIA da PGT e REGIONAIS atenderão aos pedidos de mediação. Com esta prática otimiza-se e fortalece o sistema interno de governança institucional.

Práticas e procedimentos da mediação no Nupia/MPT

INSTAURAÇÃO DO PA-MED

Implementação na Fase de Pré-Mediação

1. Será instaurado PA-MED, por meio de Portaria, quando do recebimento de NF com pedido de mediação, obedecido o protocolo de mediação, fase de pré-mediação, para o levantamento de dados, compreensão da natureza, do alcance e da extensão do pedido, registrando-os. Verificada a pertinência temática, estender-se-á o contato à outra pessoa interessada objetivando a marcação da primeira sessão de mediação conjunta ou individual, a depender do caso, fornecendo opções de datas, horários e modalidade presencial ou online.

PEDIDO INDIVIDUAL DE MEDIAÇÃO

Recebimento, Apuração e Motivação para eventual Relatório de Arquivamento

2. O pedido individual de mediação deve ser recebido e apurado, observada em especial as providências da fase de pré-mediação indicadas no item 1, sendo certificadas as informações e a motivação. Uma vez identificada a natureza estritamente individual do pedido, sem nenhuma repercussão coletiva ou difusa, elabora-se o Relatório de Arquivamento.

INDEFERIMENTO DE PLANO DA NF E RETORNO DA CCR

Aplicação do Protocolo de Mediação e remessa obrigatória ao NUPIA Regional

3. Procedimento com indeferimento de plano da NF, cujo recurso foi acolhido pela CCR:

3.1 Instaura-se o PA-MED aplicando o protocolo de mediação na fase pré-mediação, com registro e motivação do prosseguimento ou, se comprovada a impossibilidade ou desinteresse na continuidade, indefere-se o pedido, com remessa para arquivo.

3.2 Se a distribuição do procedimento não homologado pela CCR , ou com recurso provido, recair sobre Membra/Membro que não integra o NUPIA, encaminha-se à Coordenação do NUPIA Regional, para as providências de distribuição e instauração da mediação.

PEDIDO DE MEDIAÇÃO COM INVESTIGAÇÃO EM CURSO

Consulta a(o) responsável, esclarecimento da decisão às pessoas interessadas

4. Pedido de mediação com investigação em curso deverá ser consultado(a) o(a) procurador(a) responsável e, se este(esta) entender não ser hipótese de suspensão nos termos do art. 8º da Resolução CSMPT n.º 157/2018, registrar todas as ocorrências, inclusive a resposta à consulta;

esclarecer as pessoas interessadas da existência da investigação, sem a possibilidade de manutenção da mediação e a necessidade de seu arquivamento.

PEDIDO DE NOVA MEDIAÇÃO – ACORDO NÃO CUMPRIDO

Aplicação do princípio da autonomia da vontade das pessoas interessadas

5. Mediação encerrada com acordo, não cumprido, pode ser reaberta sob pedido de uma das pessoas interessadas, sendo possível:

5.1 Enviar convite para sessão de mediação conjunta ou individual, a fim de compreender a razão do não cumprimento do acordo e restabelecer o diálogo.

5.2 Caso um(a) dos(as) envolvidos(as) não tenha interesse na mediação não será dado andamento, apenas arquivado o procedimento de mediação em atenção aos princípios da legitimidade e da autonomia da vontade.

5.3 Mediações com múltiplas pessoas interessadas e objeto complexo com diversos acordos poderão ser desmembradas a critério do(a) mediador(a) titular, com o registro de novo PA-MED.

5.4 Não há prevenção nas mediações facilitadas pelo Ministério Público do Trabalho na forma do artigo 8º, §2º da Resolução n.º CSMPT 157/2018, ficando a distribuição a critério do núcleo regional.

5.5 Caso o pedido de reabertura de PA-MED suscite novas questões, deve-se autuar novo procedimento administrativo de mediação.

PEDIDO DE MEDIAÇÃO INTERNA - TRAMITAÇÃO DO PA-MED

Aplicação do artigo 8º parágrafo 1º da Resolução CSMPT 157/2018

6. Encaminha-se o pedido de mediação no todo ou em parte - decorrente de IC, ACP, PROMO - à Coordenação Regional do NUPIA para a distribuição.

6.1 Verificado que a questão envolve diálogo com pessoas interessadas de âmbito nacional, faz-se a remessa ao NUPIA-PGT, conforme movimentação do Sistema MPT Digital.

REGISTRO E ASSINATURA DE ATAS E ACORDO

Aplicação do princípio da oralidade

7. Orienta-se a aplicação, ao máximo, do princípio da oralidade na mediação, registrando somente o essencial para o curso da mediação, e apenas assinar as atas as certidões ou atas de sessão.

7.1 Ressalta-se que o MPT Mediador não assina o termo de acordo, salvo em condições excepcionais para a pacificação da controvérsia.

PUBLICIDADE À MEDIAÇÃO

Aplicação do princípio da confidencialidade

8. Em atenção ao princípio da confidencialidade, não se recomenda a publicação de atos e informações do procedimento administrativo de mediação.

8.1. Em caso de evento de grande repercussão, eventual divulgação deverá ser avaliada e autorizada pelas pessoas interessadas e envolvidas na mediação.

8.2. A confidencialidade é princípio essencial da mediação. Em caso de violação, durante ou após o procedimento, recomenda-se retomar o diálogo com as pessoas mediadas para reafirmar os compromissos assumidos e preservar a confiança. Nas situações específicas do movimento sindical, quando houver necessidade de se prestar informações à categoria sindical, é fundamental que a forma e o conteúdo da comunicação tenham anuência comum, prestigiando a confidencialidade e a confiança fruto do diálogo na mediação.

RELATÓRIO DE ARQUIVAMENTO

Dados e métricas estatísticas

9. Com o objetivo de formação e obtenção de dados para fomentar a política de mediação do MPT é necessário a utilização de métricas estatísticas pelo Sistema GAIA. Assim, ao findar a mediação deve-se expedir o "RELATÓRIO DE ARQUIVAMENTO" preenchendo as informações sobre seu "Desfecho: Mediação solucionada, Mediação parcialmente solucionada, Mediação não solucionada ou Mediação com outras consequências solucionadas".

MEDIAÇÃO EM RECLAMAÇÃO PRE-PROCESSUAL NA JUSTIÇA DO TRABALHO

10. Os pedidos de reclamação pré-processual (RPP) comunicadas pela Justiça do Trabalho, na forma do artigo 7º da Resolução CSJT nº 377/2024, são de participação de Procuradores(as) das entrâncias de primeiro e segundo graus e não de integrantes dos NUPIA, conforme entendimentos NUPIA/PGT e COORDINTEGRAÇÃO.

MEDIAÇÃO INTERNA DECORRENTES DE PEDIDOS DAS CAMSD

11. Os NUPIA/MPT atenderão aos pedidos de mediação das Comissões de Prevenção e Enfrentamento do Assédio Moral, Sexual e da Discriminação (CAMSD), com base no princípio conciliador da Política Nacional de Enfrentamento do Assédio Moral, Sexual e da Discriminação, ex vi dos artigos 15 e 16 da Portaria nº 583, de 22/5//2017.

Parte 2
Estudos

Mulheres mediadoras: Ferramentas de comunicação

Maria Aparecida Gugel[1]

RESUMO:

O artigo enfoca a resolução do Conselho de Segurança da ONU e as normas da Organização das Nações Unidas que podem influenciar a participação efetiva de mulheres na solução de conflitos e controvérsias e, com base na utilização das ferramentas de comunicação, potencializar a eficácia da mediação. Apresenta-se a boa prática em mediação com o protocolo de mediação observada a perspectiva de gênero do Ministério Público do Trabalho.

SUMÁRIO:

Introdução. 1. A Resolução 1325/2000 do Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas (ONU) e outros documentos internacionais sobre as mulheres na resolução de conflitos. 2. Protocolo de Mediação observada a perspectiva de gênero do Ministério Público do Trabalho (MPT). 3. Ferramentas de comunicação. 4. Conclusões.

Introdução

Na primeira parte, enfoca-se a Resolução 1325/2000 do Conselho de Segurança da Organização das Nações Unidas (ONU) sobre a participação de mulheres na resolução de conflitos e outras normas internacionais que, como mecanismo obrigacional dos Estados Parte, podem promover maior representação de mulheres na mediação.

Na segunda parte, apresenta-se o Protocolo de Mediação observada a perspectiva de gênero do Ministério Público do Trabalho brasileiro como boa prática da participação de mediadoras e partes na mediação.

Na terceira parte, desenvolvem-se argumentos para a importância da comunicação e suas ferramentas essenciais como a escuta ativa, o acolhimento ou rapport, o resumo, a validação, a reformulação ou paráfrase, para a condução eficaz da mediação.

1 Maria Aparecida Gugel, Subprocuradora-geral do Trabalho, Coordenadora do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA/PGT); Doutora em direito coletivo do trabalho pela Università degli Studi di Roma "Tor Vergata", Facoltà di Giurisprudenza, Autonomia Individuale e Collettiva, Roma, Italia; Mediadora Certificada pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML). ORCID 0009-0009-5405-9386.

Artigo apresentado na conclusão de formação em mediação no Instituto de Certificação e Formação De Mediadores Lusófonos (ICFML), Bootcamp/2025.

1. A RESOLUÇÃO 1325/2000 DO CONSELHO DE SEGURANÇA DA ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (ONU) E OUTROS DOCUMENTOS INTERNACIONAIS SOBRE AS MULHERES NA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Alicia Kuin, mediadora e membra da *Women Mediators across the Commonwealth* (WMC), chama a atenção para a Resolução 1325/2000, aprovada pelo Conselho de Segurança a Organização das Nações Unidas (ONU), na 4213ª reunião realizada em 31/outubro/2000, que encoraja os Estados Membros a assegurarem maior representação de mulheres nas tomadas de decisão em órgãos e instituições nacionais e internacionais e em mecanismos de enfrentamento, gestão e resolução de conflitos. Isso porque, segundo ela[2],

> Os governos têm a responsabilidade de garantir a mediação tornar-se um processo inclusivo - e, portanto, eficaz - para a resolução de conflitos, tornando a mediação mais bem compreendida e mais amplamente utilizada, em todos os níveis das sociedades e economias.

Em outro texto a mediadora[3] aponta para as vantagens de mediações conduzidas por mulheres, pois elas estabelecerem laços de confiança e promovem efeitos psicossociais duradouros na sociedade. As mulheres, segundo Kuin, preocupam-se com a construção de relações de confiança e, a partir do que escutam, compreendem as dificuldades e auxiliam nas soluções:

> As mulheres são a ligação em suas comunidades e investiram tempo na construção de relacionamentos e confiança. Portanto, elas conhecem intimamente o impacto do conflito, pois ouvem histórias pessoais de como ele abala todos os segmentos da sociedade. Ao ouvir atentamente e internalizar as dificuldades enfrentadas por sua comunidade, as mulheres se envolvem nos esforços de construção da paz; elas não esperam para se envolver.
>
> As mulheres também encaram o conflito de forma holística, entendendo que o conflito não termina quando um acordo é alcançado. O conflito transcende a "paz", pois há efeitos psicossociais duradouros nas sociedades, que precisam se recompor e reconstruir suas comunidades após o conflito.

A percepção fundamentada de Alicia Kuin para a participação paritária de mulheres em procedimentos de resolução de conflitos remonta à própria concepção da Convenção sobre Eliminação de toda Discriminação em relação às Mulheres (ONU, 1979) sobre a mulher dever estar em igualdade de condições com o homem, em todos os campos, porque ela é indispensável para o desenvolvimento pleno e completo de um país, o bem-estar do mundo e à causa da paz. Consta de seu preâmbulo:

2 https://www.c-r.org/news-and-insight/peacebuilding-against-odds-what-ive-learned-youngerfemale-conflict-mediator . Acesso em 15/4/2025.

3 https://www.c-r.org/news-and-insight/peacebuilding-against-odds-what-ive-learned-youngerfemale-conflict-mediator . Acesso em 15/4/2025.

> AFIRMANDO que o fortalecimento da paz e da segurança internacionais, o alívio da tensão internacional, a cooperação mútua entre todos os Estados, independentemente de seus sistemas econômicos e sociais, o desarmamento geral e completo, e em particular o desarmamento nuclear sob um estrito e efetivo controle internacional, a afirmação dos princípios de justiça, igualdade e proveito mútuo nas relações entre países e a realização do direito dos povos submetidos a dominação colonial e estrangeira e a ocupação estrangeira, à autodeterminação e independência, bem como o respeito da soberania nacional e da integridade territorial, promoverão o progresso e o desenvolvimento sociais, e, em consequência, contribuirão para a realização da plena igualdade entre o homem e a mulher,
>
> CONVENCIDOS de que a participação máxima da mulher, em igualdade de condições com o homem, em todos os campos, é indispensável para o desenvolvimento pleno e completo de um país, o bem-estar do mundo e a causa da paz, Foi a partir desse marco convencional que a ONU passou a estimular os países a tomarem medidas de enfrentamento e de educação para promover a igualdade de gênero e combater estereótipos alicerçados no patriarcalismo, de forma a proporcionar a plena participação de mulheres em todos os setores da vida social e econômica.

O monitoramento da Convenção sobre Eliminação de toda Discriminação em relação às Mulheres (ONU, 1979) está afeto ao Comitê para a Eliminação da Discriminação contra Mulheres (CEDAW) que, em sua última recomendação geral CEDAW/C/GC/40[4], recorda a agenda sobre as mulheres, a paz e a segurança e reafirma a participação plena, igualitária e significativa das mulheres em todas as etapas dos processos de paz, prevenção e solução dos conflitos e consolidação da paz como fator essencial para manter e promover a paz e segurança internacional. A paridade e igualdade de oportunidades são princípios vinculantes centrais nas diretrizes emanadas do Comitê:

> 61. f) Garantir a paridade na manutenção da paz, construção e manutenção da paz, inclusive em negociações de paz formais e informais, mediação, justiça transicional e reconstrução, diálogos intercomunitários e órgãos de tomada de decisão de transição, incluindo processos de verdade e reconciliação, comissões nacionais, internacionais, regionais e híbridas, conselhos, órgãos de monitoramento, mecanismos de verificação e grupos de monitoramento, preparação eleitoral e processos políticos, desmobilização e reintegração programas, reformas judiciais e do setor de segurança e processos mais amplos de reconstrução pós-conflito;

Especificamente para o Brasil, por exemplo, a CEDAW escancara a inexistência de um plano nacional para a implementação da Resolução 1325/2000 do Conselho de Segurança e a necessidade urgente de elaborá-lo e implementá-lo, sobretudo, entre outros, em decorrência dos conflitos fundiários e da crise ambiental no Brasil:

4 https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/15/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CEDAW%2FC%2FGC%2F40&Lang=en , Acesso 1/5/2025.

Mulheres, Paz e Segurança

12. O Comitê regista a adoção de um plano nacional para a implementação da Resolução 1325 (2000) do Conselho de Segurança sobre mulheres, paz segurança, adotada para o período de 2017-2019. Observa com preocupação, no entanto, que o Estado Parte não renovou tal plano, mesmo no contexto dos conflitos fundiários em curso, da crise ambiental e da emergência climática global.

13. O Comitê recorda sua recomendação geral nº 30 (2013) sobre as mulheres na prevenção de conflitos, conflitos e situações pós-conflito, e recomenda que o Estado Parte, em cooperação com representantes de organizações da sociedade civil de mulheres:

(a) Renove o seu plano nacional para a implementação da Resolução 1325 (2000) do Conselho de Segurança sobre mulheres, paz e segurança e assegure que este responda às questões de gênero e promova o papel das mulheres nos processos de paz, tendo em conta o contexto regional, e aloque recursos suficientes para a implementação efetiva do plano;

(b) Assegure que as preocupações de desenvolvimento, paz e segurança das mulheres sejam plenamente integradas na arquitetura de segurança nacional e nas prioridades de desenvolvimento, incluindo a consecução dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável;

(c) Reforce o seu empenho para assegurar a representação equitativa e inclusiva das mulheres nas forças armadas e nos processos multilaterais de paz.

A Agenda 2030 da ONU, por sua vez, aponta para os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) integrados por princípios de igualdade e de não discriminação, e indica os objetivos para se alcançar a igualdade de gênero e empoderar todas as mulheres e meninas (ODS5), além de promover sociedades pacíficas e inclusivas para o desenvolvimento sustentável, proporcionar o acesso à justiça para todos e construir instituições eficazes, responsáveis e inclusivas em todos os níveis (ODS16). Referidos ODS têm ligação direta com a prática mediadora em Países Membros e, ao mesmo tempo, devem levá-los a concretização por meio de ações definidas e dirigidas à sua consecução.

Portanto, seja pela capacidade (sensibilidade) e protagonismo de mulheres para a solução de conflitos, como apontado por Alicia Kuin, seja pela obrigação dos Estados-Parte de dar cumprimento aos comandos previstos nas normas internacionais, deve-se buscar por maior e mais equânime participação de mulheres em todos os setores da vida social e econômica, incluída a pratica da mediação.

Ora, a solução de conflitos por meio da mediação é desejável e no Brasil é expressada em lei (Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015) que, a partir da constatação e preocupações sobre a duração razoável do processo e o direito ao resultado adequado da proteção e da efetivação do bem jurídico tutelado, legitima a mediação como uma atividade técnica exercida por uma terceira pessoa neutra e imparcial, sem poder decisório e aceita pelas partes, auxiliandoas e as estimulando a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

2. PROTOCOLO DE MEDIAÇÃO OBSERVADA A PERSPECTIVA DE GÊNERO DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO (MPT)

Os já referidos comandos internacionais, voltados para a participação efetiva de mulheres na mediação, encontram eco no Ministério Público do Trabalho brasileiro com a criação do Protocolo de Mediação Observada a Perspectiva de Gênero, cuja aplicação vincula todo seu quadro de mediadores e mediadoras. O documento pode ser tido como boa prática, vincula quem promove a mediação e está voltado para um acolhimento acessível e inclusivo das mulheres presentes na mediação como interessadas (ou partes) na solução dos conflitos.

O Protocolo de Mediação Observada a Perspectiva de Gênero do MPT é constituído de etapas definidas em pré-mediação, introdução ou abertura, sessão conjunta, sessão privada, negociação, conclusão e acordo, moldado em *standard* internacional do Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML). Este protocolo considera a transversalidade das políticas internas de governança do MPT[5] e a interseccionalidade[6] para somar à política autocompositiva da mediação a política de equidade de gênero, em toda sua extensão.

O modelo foi construído para acolher todas as pessoas, em especial as mulheres envolvidas na mediação, seja na condição de mediadora, seja nas condições de interessada (parte) ou advogada.

De forma particular o Protocolo busca atender às mulheres em situação de vulnerabilidade ou pertencentes a grupos discriminados (mulher preta, quilombola, indígena, idosa, com deficiência, gestante ou lactante), a conceder tratamento adequado para mulheres transgênero na utilização de banheiros, a acessar salas de amamentação por mulheres lactantes, por exemplo:

> **4**. Em todos os procedimentos administrativos do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição devem ser também observados os princípios e parâmetros da Política Nacional de Equidade, aplicando-se as lentes de gênero para que a mediação, a conciliação e a negociação ocorram sob a perspectiva de gênero, dentre outras:
>
> **4.1** - A autocomposição na perspectiva de gênero exige da mediadora e do mediador observar se dentre as pessoas interessadas há mulheres em situação de vulnerabilidade ou pertencentes a grupos discriminados, exemplo de mulheres negra, quilombola, indígena, lésbica, transgênero, com deficiência, idosa, gestante, lactante, imigrantes entre outras;
>
> **4.2** - Observar se a controvérsia trazida para a mediação envolve questões de desigualdade estrutural;
>
> **4.3** - Ajustar a forma de tratamento, a linguagem e as abordagens em relação às mulheres presentes;

5 Sistema Integrado de Governança da Gestão Estratégica do Ministério Público do Trabalho (Portaria 739/2016): Política de Gestão de Pessoas (Portaria 1321/2018); Política de Equidade de Gênero, Raça e Diversidades (Portaria 1795/2019); Política de Saúde e de Prevenção de riscos à Saúde Mental (Portaria 1717/2018); Política de Enfrentamento ao Assédio (Portaria 583/2017).

6 Interseccionalidade é a interação ou sobreposição de fatores sociais que definem a identidade de uma pessoa e a forma como isso irá impactar sua relação com a sociedade e seu acesso a direitos. Diz respeito, dentre outros, à identidade de gênero, raça/etnia, idade, orientação sexual, condição de pessoa com deficiência, classe social e localização geográfica, que se combinam para determinar as opressões de quem são alvos e de como essas desigualdades se operar no dia a dia das pessoas. O conceito foi cunhado pela ativista estadunidense Kimberlé Crenshaw, em 1989, no contexto do movimento de mulheres negras dos Estados Unidos.

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

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

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

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

O acolhimento mencionado no protocolo é, portanto, o elemento que interliga as diretrizes da mediação, os procedimentos, as técnicas e ferramentas a serem utilizadas no decorrer das diferentes etapas.

3. FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

Observados os parâmetros internacionais direcionados para a participação equitativa de mulheres em relação às negociações de paz, as diretrizes da mediação e os apontamentos de Alicia Kuin de que mulheres têm características particulares (ouvir atentamente e internalizar) frente aos conflitos, pode-se estabelecer a ligação com a atividade mediadora e explorar uma das ferramentas mais importantes e utilizadas na mediação que é a comunicação.

Tania Almeida (2014) descreve os grupos de ferramentas como sendo procedimentais, de comunicação e de negociação, os quais se interligam no curso de toda a mediação. Distingue as ferramentas da comunicação em escuta ativa, acolhimento ou *rapport,* validação, participação das pessoas envolvidas.

A escuta ativa, "assemelha-se à regência de um maestro diante de uma orquestra – dar voz e vez a cada instrumento; definir quando farão uma demonstração solo e quando integrarão o conjunto" (Almeida, 2014, p. 66).

De outro lado, Thomas Brieu (2024), em sua obra Escutatória, cujo título vem da inquietação de Rubem Alves[7] que alertava sobre a existência excessiva de cursos de oratória e nenhum sobre "escutatória" (neologismo com o significado de aprender a ouvir), alerta que a escuta engloba mais que o sentido da audição, envolve o corpo e a mente. É uma atitude deliberada, curiosa, atenta e genuína, que nomina de "postura multidimensional" (2024, p. 17), endereçada ao outro. Propõe que:

> Escutar mais e melhor exige, em primeiro lugar, uma postura de abertura física e mental. Essa postura física deve ser acolhedora, aberta, inclinada em direção ao outro. Escutamos com olhares e sorrisos, com o corpo e seus movimentos sutis. Assim, recomendo evitar movimentos excessivamente repetitivos e marcados. Lembro-me de um aluno que, para mostrar sua atenção enquanto o outro falava, fazia um movimento incessante e engessado de "sim" com a cabeça, como aquelas figurinhas de mola que balançam no painel do carro. O resultado era a desconcentração de toda a sala. (Brieu, 2024, p. 102)

7 Rubem Azevedo Alves foi psicanalista, educador, teólogo, escritor e pastor presbiteriano brasileiro. É considerado um dos principais pedagogos da história do Brasil junto com Paulo Freire. Foi professor da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP). Em https://pt.wikipedia.org/wiki/Rubem_Alves, acesso 15 maio 2025.

Trata-se de ouvir com atenção e empatia, demonstrando interesse, com o corpo e a mente abertos à escuta, sem pré-julgamentos, sem interromper ou oferecer soluções. Essa escuta qualificada permite iniciar a transformação proposta pela mediação.

Como o diálogo entre as pessoas interessadas (partes) está afetado pelo conflito, é a pessoa mediadora, quem desempenhará o papel central de escutar e perceber os interesses mútuos. Com a atenção dirigida para a condução da mediação deverá também demonstrar genuíno interesse pelas narrativas das partes.

Quem medeia precisa ter atenção redobrada sobre vários aspectos no decorrer da mediação (Gugel, MPT, p. 53-54[8]):

i) trazer qualidade à interação entre as pessoas de forma que elas se sintam à vontade, participem e percebam que suas falas (linguagem verbal e não verbal), seus argumentos, estão sendo considerados, acolhidos e validados;

ii) preservar o equilíbrio das falas das pessoas que integram a mediação não só com a concessão de tempos iguais, mas, também, atrair o ouvir do ponto de vista de cada pessoa;

iii) ocupar-se em construir o diálogo de forma a repetir, em paráfrase (“maneira diferente de dizer algo que foi dito; frase sinônima de outra”, Oxford Languages), as informações colocadas pelas pessoas e, ir além, ampliando-as com novas informações e,

iv) ao questionar as pessoas envolvidas, fazê-lo por meio de perguntas abertas que é um meio eficaz e permite “alargar seu campo perceptivo [...] suas concepções, opiniões, pensamentos e sentimentos” (Benjamin, 2011, p. 94).

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

8 Disponível em https://mpt.mp.br/pgt/publicacoes/livros/mediacao-no-ministerio-publico-do-trabalhocomo-mediar-a-par>r-de-um-protocolo/@@display-file/arquivo_pdf

Lisa Schirch e David Campt propõem um tipo de comunicação diferente por meio do diálogo e criam um modelo para se empreender um "processo eficaz de diálogo" (2018, p. 43), constituído em quatro fases, para as quais relacionam amostras de perguntas para explorar os fatos do conflito. Indicam um rol perguntas que podem ser consideradas exemplos de perguntas abertas, por exemplo:

i) quando partilham experiências e percepções "como essa questão/conflito impactou você, pessoalmente? Qual a sua maior preocupação com essa questão neste momento?" (2018, p.52);

ii) quando exploram as divergências e os pontos comuns "como o conflito afetou nosso modo de trabalhar juntos? Há tensões novas entre nós? Qual é a ferida que nos impede de tratar dessa questão? (2018, p. 55);

iii) para a sessão privada ou caucus (etapa apropriada para a geração de alternativas fora da mesa de mediação e opções na mesa de negociação e, também para indicar o melhor e pior cenário e aplicar o **teste de realidade**) "o que precisamos saber do ponto de vista oposto para resolver essa questão? Como o nosso grupo se beneficia e sofre em virtude do estado atual das coisas?" (2018, p. 56);

iv) para explorar possibilidades e planejamentos de ações "o que devemos fazer a respeito dessa questão, agora que construímos relacionamentos mútuos, partilhamos experiências e aprofundamos nossa compreensão dos problemas?" (2018, p. 64);

As **perguntas abertas ou de esclarecimento** contribuem para que a pessoa responda, discorra o evento, detalhando os fatos, as informações e as emoções. As perguntas fechadas, ao contrário, serão respondidas com sim ou não. Benjamin (2011, p.94) dá os seguintes exemplos:

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

Ressalta-se que o ato de perguntar é de fundamental importância na mediação. Há momentos para as perguntas abertas e outros para as perguntas fechadas que exigem uma informação (sim ou não) precisa, específica e não subjetiva.

As perguntas abertas ampliam a percepção, as opiniões, os pensamentos e os sentimentos de quem responde. Além disso, as perguntas abertas promovem a responsabilização de quem responde e trazem a possibilidade de explorar os seus reais interesses e, em consequência, ampliar as possibilidades de solução.

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

À mediadora, caberá equilibrar o tempo igual (isonomia) utilizado para as falas das pessoas interessadas (partes) e, se necessário, validar a qualidade das falas de todas as pessoas presentes, durante todo o procedimento de mediação. Essa técnica de intervenção, objetivando legitimar as pessoas envolvidas na mediação, suas falas e suas condutas, corresponde ao recurso de validação, isto é, ratifica-as positivamente, mesmo aquelas falas ou manifestações que parecem ser inadequadas.

O **resumo** é uma ferramenta de validação da escuta realizada, que auxilia a pessoa mediadora, na organização da narrativa e na checagem da compreensão dos fatos e interesses. O resumo constitui-se em fazer uma síntese fiel e imparcial das falas das pessoas envolvidas e permite validar e clarear a fala e compreensão do outro. O exemplo indicado para iniciar um resumo pode ser: Veja se entendi corretamente, você disse que ... .

Outra técnica importante para a comunicação é a **reformulação ou paráfrase**, ou maneira diferente de dizer algo que foi dito; frase sinônima de outra (Oxford Languages), quando se trabalha a compreensão da pessoa sobre determinadas questões, seus interesses revelados, suas atitudes perante a outra parte, inclusive sobre a forma de expor sua argumentação, dirigida a solucionar os impasses. Ao se retomar as falas com linguagem neutra e/ou construtiva, busca-se transformar as narrativas acusatórias em construtivas, pois servem para desescalar o conflito de modo firme, mas acolhedor. Por exemplo: Ele sempre me desrespeita. Reformulando: Se entendi bem, você se sente desrespeitado nas interações com ele ...

Lisa Schirch e David Campt (2018, p. 69) indicam:

> Use resumo e paráfrase
>
> Ajude as pessoas a sentirem que sua experiência e ideias singulares são ouvidas e compreendidas, resumindo e/ou parafraseando o que elas dizem. Essa habilidade também é útil no caso de participantes que não param de falar e já se perderam em relação à sua mensagem principal.

A comunicação, com linguagem positiva e com ferramentas e técnicas adequadas, aplicada para situações de interrupções ou falas agressivas e argumentativas ajustam o cenário mediador. A linguagem positiva evita o risco de imprimir a percepção de parcialidade da mediadora, que a todo momento estaria apontando o lado negativo das pessoas interessadas.

Conclui-se que, e conforme alerta Tania Almeida, durante a mediação a atenção da pessoa que medeia "precisa estar dedicada a diagnosticar ideias, atitudes ou fatos que desacelerem ou impeçam a progressão do diálogo" (Almeida, 2014, p. 74), e imediatamente avaliar qual é a técnica mais adequada a ser utilizada para desobstruir os impedimentos do diálogo. E, lembrar de ser "o modelo do comportamento que espera dos participantes" (Schirch; Campt, 2018, p. 69), pois quem facilita uma mediação precisa escutar de forma profunda e falar respeitosamente.

4. CONCLUSÕES

1ª Seja pela capacidade (sensibilidade) e protagonismo de mulheres para a solução de conflitos, apontada por Alicia Kuin, seja pelo fator obrigacional dos Estados-Parte para dar cumprimento aos comandos das normas internacionais, deve-se buscar por maior e mais equânime participação de mulheres em todos os setores da vida social e econômica, especialmente no mundo da mediação de conflitos e resolução de controvérsias.

2ª O Protocolo de Mediação do MPT Observada a Perspectiva de Gênero, aqui apresentado como boa prática, proporciona o acolhimento e permite a realização da escuta ativa, como elemento que interliga as diretrizes, os procedimentos da mediação e as ferramentas a serem utilizadas no decorrer das diferentes etapas.

3ª Em cada etapa da mediação as ferramentas da comunicação devem estar presentes e utilizadas pela pessoa que lidera a mediação por meio da escuta ativa, do acolhimento ou *rapport*, do resumo, da validação, da reformulação ou paráfrase. É a mediadora quem cria as condições propícias para que as pessoas percebam seus reais interesses mútuos, dialoguem e tomem decisões que definirão seus acordos.

4ª A pessoa que medeia precisa ser "o modelo do comportamento que espera dos participantes" (Schirch; Campt, 2018, p. 69), com escuta ativa e fala respeitosa, e a ela cabe detectar quais são os fatores que avançam, desaceleram ou impedem o diálogo para aplicar a técnica mais adequada para desobstruir e avançar.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

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

BRIEU. Thomas. Escutatória, Santos : H1, 2024.

CEDAW. CEDAW /C/GC/40 https://tbinternet.ohchr.org/_layouts/15/treatybodyexternal/Download.aspx?symbolno=CEDAW%2FC%2FGC%2F40&Lang=en

GUGEL. Maria Aparecida. A mediação na ótica do Ministério Público do Trabalho In: Gugel, Maria Aparecida (org), Mediação no Ministério Público do Trabalho: como mediar a partir de um protocolo. Brasília: MPT, 2025.

KUIN. Alicia. Peacebuilding against the odds: What I've learned as a younger, female conflict mediator, https://www.c-r.org/news-and-insight/peacebuildingagainst-odds-what-ive-learned-younger-female-conflict-mediator

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

O espírito conciliador: um sentimento que desafia o Judiciário e o Ministério Público

Francisco Gérson Marques de Lima[1]

Resumo: Este breve artigo analisa a necessidade de que instituições como o Judiciário e o Ministério Público internalizem o espírito democrático e conciliador que defendem externamente. Parte-se da premissa de que o Estado Democrático de Direito exige práticas processuais dialógicas, capazes de legitimar decisões e evitar posturas autoritárias. A mediação é apresentada como instrumento que promove participação, empoderamento e racionalidade comunicativa. Contudo, observa-se que, embora possuam estruturas formais de conciliação, certas instituições resistem em utilizá-las em conflitos internos com servidores e sindicatos, recorrendo a canais informais, negociações unilaterais ou judicialização. Essa divergência entre discurso e prática revela ausência de mecanismos estruturados de diálogo. O texto defende a criação de mesas permanentes de autocomposição, nos moldes da Convenção 151 da OIT, aplicáveis a todos os Poderes. Conclui que, para serem efetivamente democráticos, Judiciário e Ministério Público precisam cultivar internamente a cultura do diálogo, da conciliação, da mediação e da negociação.

1. A DEMOCRACIA NA GESTÃO PÚBLICA

Relações sociais sempre são conflituosas, mesmo quando em contextos hierarquizados. Quanto maior o grupo social maior a possibilidade de surgirem conflitos. Conflitos em grandes grupos apresentam alta complexidade interna, a exigir organização e mecanismos de gerenciamento. As reivindicações coletivas passam a ser comuns, o que exige a organização em sindicatos, associações e outras estruturas. E, em consequência, as instâncias deliberativas precisam disponibilizar canais de diálogo e mecanismo de resolução de conflitos.

1 Doutor em Direito Constitucional (UFPE), pós-doutor em Direito Coletivo do Trabalho, Professor Associado no PPGD/UFC, Subprocurador-Geral do Trabalho, Coordenador do projeto GRUPE-Grupo de Estudos em Direito do Trabalho, Pesquisador pelo CNPq, membro da Academia Cearense de Direito do Trabalho (ACDT) e da Academia Cearense de Letras Jurídicas (ACLJ). ORCID: 0000-0001-6390-0696. CV Lattes: http://lattes.cnpq.br/9716751606619741

Na Administração Pública, há a setorização de atividades, com chefias em diversos graus. Quer a estrutura seja hierarquizada, como nas polícias, ou sob coordenação, há necessidade de estruturas que dialoguem internamente e processem as reivindicações dos servidores. Os serviços públicos são essenciais por natureza, não podem ser suspensos aos usuários. Há o princípio da continuidade na prestação dos serviços pelo Estado. Um dever público, social e político, mais do que simples obrigação jurídica. Mas, por outro lado, o olhar externo há de ser complementado com o que acontece dentro das repartições. Afinal, como estão seus servidores? Como eles são tratados? Como as chefias processam suas reivindicações? Há respeito às entidades associativas? E os canais de resolução de conflitos são efetivos?

Pensando nestas indagações, os órgãos do sistema de justiça passaram a oferecer serviços de resolução extrajudicial de conflitos, tanto para o setor privado quanto para o setor público. É uma forma de auxiliar o Estado em seus conflitos internos, contribuindo para a prevenção e para a solução de conflitos. A capacitação de mediadores e conciliadores se tornou fundamental nessa nova forma perspectiva dos órgãos do sistema de justiça. Procurou-se capacitar juízes, membros do Ministério Público, servidores e conciliadores conveniados. Tudo para que o serviço de autocomposição seja prestado com qualidade. E é exatamente isso que se espera das sociedades civilizadas e dos Estados democráticos.

Segundo o art. 127, da Constituição Federal, ao Ministério Público incumbe a defesa do regime democrático. E entre as questões sindicalizáveis no Judiciário encontram-se aquelas em que há atos atentatórios à democracia, como a situação vivenciada pelo Brasil quanto aos atos antidemocráticos de 08.01.2023, objeto de processos no Supremo Tribunal Federal. Por princípio, a democracia não é negociável.

Quando a CF dispõe que a República Federativa do Brasil se constitui em Estado Democrático de Direito (art. 1º), impõe que todo o seu corpo institucional seja democrático e que se paute por práticas e ações também democráticas. Essas práticas e ações devem se desenvolver mediante formas democráticas, que se expressam em processos e tipologias dialogais, legítimas e com igualdade de oportunidades.

A compreensão da democracia no âmbito da Administração implica diretamente na gestão e na definição de autoridade pública, porque a relação com os funcionários passa a ser mais dialética e mais processualizada. Por sinal, a processualização de atos é um fenômeno natural das democracias, cujos organismos precisam ser submetidos constantemente ao teste de legitimidade, normalmente assegurado e evidenciado nos mecanismos processuais adequados ou, na expressão utilizada pela Constituição, no devido processo legal.

Raymundo Pérez Gándara observa que uma regra fundamental à democracia é a atribuição ou direito de participar direta ou indiretamente da tomada de decisões coletivas, o que leva a regras processuais de Direito que determinam as modalidades dessas atribuições (Gándara, 2000, p. 53).

Nas democracias, o ranço autoritário de impor uma vontade a todo custo cede espaço para as soluções dialogadas, como deve ser em grupos sociais civilizados. E cada consulta, cada disputa, cada ato complexo, precisam passar pelo crivo de um processo legítimo, transparente e que respeite as oposições, as divergências.

É neste contexto democrático de diálogo que a Administração deve instituir canais efetivos de escutas permanentes, capazes de prevenir e resolver conflitos internos. Logo, a autocomposição é estratégia democrática que evita desgastes e reconhece os funcionários como sujeitos de um dos vértices do serviço público, dignos de ser ouvidos pelas instâncias superiores.

A mediação é um procedimento democrático de natureza dialética, na medida em que o diálogo está inserido em sua estrutura essencial e a razão é o elemento que orienta a adoção de soluções inteligentes. Instituições democráticas adotam frequentemente a mediação em seus conflitos e na prevenção de situações danosas. De sua vez, um Estado democrático é o que vive a democracia em cada dia e em cada momento, em todas as expressões da atuação dos seus órgãos e entidades. A democracia deve espargir seus raios por entre organismos, repartições, autoridades e setores do Estado e da sociedade civil organizada. Esta é a ordem constitucional.

Na mesma linha, a negociação e a conciliação também integram os mecanismos democráticos de prevenção e resolução de conflitos, possibilitando que sindicatos e associações de servidores apresentem reivindicações e sugestões à Administração, sem necessidade de potencializar o conflito.

2. O ESPÍRITO DO OESTE, UM EXEMPLO PARA A ALMA DO MEDIADOR

No filme de animação “Rango” (dirigido por Gore Verbinski e produzido por Graham King, 2011), o protagonista se inspira em um personagem lendário, “O espírito do Oeste”. Esse espírito é uma referência ao personagem encarnado por Clint Eastwood nos filmes de faroeste, especialmente na trilogia “Dolars” (“Por um punhado de dólares" – 1964; "Por uns dólares a mais" – 1965; e "O bom, o mau e o feio" – 1966), de Sergio Leone. E, também, a filmes marcantes sobre o velho oeste, como o clássico “Dólar Furado” (1965) e “O retorno de Ringo” (1965), ambos estrelados por Giuliano Gemma. O lagarto Rango, dublado por Timothy Olyphant, inspira-se na sabedoria e na dureza do velho oeste, nas estórias narradas nos *bang bangs* das décadas de 1960 a 1990, no “Homem Sem Nome”.

Na animação, o camaleão Rango incorpora a sabedoria espiritual do velho oeste e se torna o xerife de uma pequena cidade, salvando-a da corrupção, da exploração e do medo. Rango dá o exemplo ao povo, ao enfrentar inimigos poderosos, predadores naturais, alguns encontrados dentro do próprio condado. Afinal, ele compreendeu o verdadeiro significado do “Espírito do Oeste” e soube enfrentar seus próprios medos e suas fraquezas.

O nome “Rango” certamente é uma alusão ao herói do faroeste italiano “Django” (1966), dirigido por Sergio Corbucci e estrelado por Franco Nero, cuja nova versão tomou conta das telas como “Django Livre” (2012), dirigido por Quentin Tarantino e estrelado por Jamie Foxx. E se inspira, também, nos personagens Ringo, cujos westerns estrelaram na década de 1960 (“Ringo... era seu nome”, 1967; “Ringo e sua pistola de ouro”, 1966; “Uma pistola para Ringo”, 1966; “Ringo, a marca da vingança”, 1966; “3 balas para Ringo”, 1965; “O retorno de Ringo”, 1965).

Apesar do bom humor natural dos aclamados filmes de animação, “Rango” expressa algo de que muitas vezes se esquece no mundo real: incorporar e viver o espírito de uma crença, de assumir sem medo um ideal e abraçar com sinceridade a personalidade daquilo em que acredita. Isso transforma atitudes e potencializa confiança. E a estratégia de “dar o exemplo” falta frequentemente a alguns atores sociais e a certas instituições.

O Judiciário e o Ministério Público se apresentam como mediadores e conciliadores públicos, propiciando acordos e resolvendo conflitos. Várias normas tratam dos processos autocompositivos, ao passo que esses mecanismos integram as políticas institucionais desses organismos, os quais capacitam seus membros e funcionários, promovem semanas de conciliação e alardeiam os benefícios que suas atuações proporcionam aos jurisdicionados, inclusive no plano preventivo. Há metas extraordinárias, divulgação de valores que foram pagos por força dos acordos, quanto aproveitou à sociedade etc.

Mas, o que se espera de um conciliador, de um mediador, além do serviço que oferece ao público? Certamente, que seja uma pessoa cordata em suas atitudes para com os próximos e sempre esteja disposta a ouvir, a escutar, a dialogar. Seria incoerente que ele próprio não estivesse aberto à autocomposição em suas questões pessoais. Estas características devem acompanhá-la diuturnamente, espargindo a aura de pacificação e a consciência de real mediador e conciliador.

Enquanto Donald Trump (presidente dos EUA), por exemplo, ameaça países com seu exército poderoso e ordena matança de estrangeiros ou de suspeitos sem nenhum direito de defesa não pode ser considerado pacificador nem mediador de conflitos, pois os seus próprios são resolvidos pela violência e pela força e dificilmente ele se submeteria a um processo de mediação conduzido por terceiros, em uma mesa justa, na qual países mais fracos seriam empoderados. Sim, o empoderamento das partes, para que ambas se igualem, é um dos mecanismos da mediação, como também da conciliação e da arbitragem. Só há condições para um acordo equilibrado se as partes estiverem no mesmo patamar na mesa. É paradoxal que alguém que cause caos, violência e uso reiterado da própria força, com arrogância e acosso, apresente-se como pacificador dos conflitos dos outros.

O espírito conciliador é o passo que se almeja nas principais instituições públicas que lidam com a mediação pública: o Judiciário e o Ministério Público, que precisam dar o exemplo do que pregam, assumindo para si a vivência do diálogo permanente e democrático. Um Judiciário que se intitule mediador deve, ele próprio, estar aberto ao diálogo quando algum conflito rondar seus interesses ou ocorrer em suas imediações. Um Ministério Público que se apresente como interlocutor nos conflitos sociais, promovendo a autocomposição, deve ser exemplo também internamente, no diálogo que mantenha com seus servidores.

Aos poucos, o Executivo e o Legislativo estão compreendendo a importância de participarem de processos de mediação (e conciliação) enquanto partes interessadas. Não raramente, são mediações conduzidas por órgãos do Judiciário e do Ministério Público, em várias instâncias, pelos tribunais, nos centros de conciliação, nos CEJUSC, e pelo MP, nos NUPIA etc. Obviamente, ainda há um longo caminho a ser trilhado, mas o Executivo e o Legislativo, talvez pela forma como integram o poder, estão se adequando paulatinamente, tanto que aceitam com certa tranquilidade submeter seus conflitos a mesas de autocomposição, além de criarem internamente estruturas de negociação.

Nos diálogos é que se compreendem os conflitos: suas causas, suas dimensões, seus propósitos, os sujeitos envolvidos etc. O espaço dialogal oferece possibilidades que as ações judiciais, com o seu natural formalismo, não permitem.

Gustavo Hernández Orta observa muito bem a relevância de se entender que os conflitos cumprem suas funções:

> *¿Alguna vez nos hemos preguntado cuál es la función de los conflictos o para qué sirven?*
>
> *Un conflicto pone de manifiesto la existencia de situaciones que requieren atención —¿Quién no recuerda alguna crisis de la cual se ha dicho que "ya se veía venir"? -, es como el síntoma de algo que subyace y necesita de nuestra atención, pues de lo contrario es probable que estalle y se convierta en una dificultad mayor que requerirá más recursos de todo tipo para solucionarse.*
>
> *Otra de las funciones del conflicto es liberar las tensiones entre individuos o colectivos que de otra forma podrían no superar sus diferencias y separarse o alejarse (Coser, 1961), rompiendo una relación que podría enriquecerse mediante el aprovechamiento de la situación de crisis para conocerse más y mejor y continuar su alianza o compañía con un nuevo sentido de solidaridad, o cuando menos de conveniéncia sincera.* (Orta, 2012, p. 25).

Conflito não é sinônimo de violência. Há conflitos que se desenvolvem em determinados contornos, sem violências. E são resolvidos sem greves, sem depredações, sem ataques físicos. A maioria dos conflitos na Administração Pública são pacíficos, porque os servidores públicos, no geral, são pacíficos e compreendem a função que exercem. Todavia, excepcionalmente, é necessário que algo mais seja empreendido, como as greves, que também podem não ser violentas. É outra perspectiva a se compreender: greves não são, por si sós, violentas. Elas consistem em paralisações coletivas, com início e fim. Aliás, a Lei nº 7.783/89 exige justamente que as greves sejam pacíficas, para se configurarem como ilegais.

Muitas greves podem ser evitadas por meio do diálogo. Às vezes, a causa de sua deflagração consiste exatamente na recusa do patrão (ou do gestor público) em receber os representantes sindicais ou a comissão de greve. Recusa em ouvi-los, em registrar as reivindicações, em analisá-las e dar uma resposta. Antes de atender ou não a tais reivindicações, obviamente há fases e etapas anteriores, que se expressam em diálogos, conversas, trocas de ideias e de impressões. Atitudes assim podem, inclusive, evitar prejuízos à própria Administração e aos administrados.

Por isso, é democrático, maduro e racional que a Administração dialogue com os sindicatos e as associações de servidores.

3. JUDICIÁRIO E MINISTÉRIO PÚBLICO NOS CONFLITOS INTERNOS: POR GESTÕES DEMOCRÁTICAS

A Lei nº 13.140/2015 estabeleceu a mediação entre a Administração Pública e os particulares. Mas silenciou quanto aos conflitos entre os servidores públicos e a Administração, o que não significa que a autocomposição não possa ocorrer nessas espécies de disputas internas. Esta lacuna não foi aleatória, parece ter sido proposital, considerando que ainda não está consolidada no Brasil a cultura da negociação coletiva no serviço público, ao menos não de forma institucionalizada. Isto tem repercussões nos conflitos coletivos, nas greves, em que frequentemente a conduta da Administração é de proceder a descontos salariais, antes mesmo de encerrar os canais autocompositivos.

No Tema 531, o STF definiu:

> "A administração pública deve proceder ao desconto dos dias de paralisação decorrentes do exercício do direito de greve pelos servidores públicos, em virtude da suspensão do vínculo funcional que dela decorre, permitida a compensação em caso de acordo. O desconto será, contudo, incabível se ficar demonstrado que a greve foi provocada por conduta ilícita do Poder Público."

Esta previsão pôs como substrato a existência de negociação coletiva no âmbito da Administração, mesmo no caso de greve, decisão que se aproxima das orientações da Convenção 151 da Organização Internacional do Trabalho (OIT). Mas peca abrir um flanco de descontos salariais na categoria de dever do gestor público. Se é dever, seu descumprimento pode acarretar punições futuras ao gestor. Todavia, a tese consagrada no STF também pode ser interpretada no sentido de abrir oportunidade para formas alternativas ao desconto imediato, como as compensações na jornada, em razão de acordo, ou quando "ficar demonstrado que a greve foi provocada por conduta ilícita do Poder Público". Por enquanto, fiquemos na premissa do tema, de que são permitidos no âmbito da Administração, ponto essencial que avança na tímida Lei nº 13.140/2015.

Entre as formas democráticas de prevenção e resolução de conflitos no âmbito da Administração, Arnaldo Boson Paes esclarece:

> "O modelo de negociação coletiva corresponde ao procedimento através do qual é possível alcançar consenso entre os servidores e a Administração Pública, visando à regulamentação das condições por ato bilateral, resultando em um instrumento normativo no qual se formaliza o conteúdo do consenso, dotado de eficácia jurídica.
>
> Um modelo de consulta não exclui o de negociação coletiva, mas o primeiro é insuficiente, razão por que há tendência de progressiva superação da consulta por um modelo de negociação coletiva, ainda que para determinadas matérias a negociação seja pré-legislativa ou de legislação negociada" (Paes, 2016, p. 87).

O Judiciário e o MP possuem estruturas de mediação (e conciliação), órgãos mediadores, capacitam membros, servidores e colaboradores a ser mediadores e elaboram normas sobre a matéria, regulamentam procedimentos. Pregam a mediação, adotam políticas de autocomposição, instituem semanas de conciliação. Tudo para facilitar a resolução e a prevenção de conflitos, evitando judicializações e escaladas de ânimos. Conflitos dos outros, não seus. É que, na prática, alguns gestores são recalcitrantes em aceitarem participar de processos de mediação quando se trata de interesses que os afetam diretamente, isto é, quando o conflito é *interna corporis*, entre estas instituições e seus servidores, representados por entidades sindicais e grupos organizados de funcionários, às vezes até de terceirizados.

Todavia, há relatos de casos em que o Judiciário e o Ministério Público, quando instados por terceiros a participarem de mesas de mediação em seus conflitos com os respectivos servidores, encontraram forte resistência à aceitação do mecanismo autocompositivo. Tal resistência coloca em xeque a política institucional de promoção de mediação e conciliação. E isto desafia uma reflexão sobre o tema, sobre a credibilidade dessas políticas e sobre a democracia na gestão organizacional de alguns de seus órgãos.

Não basta que a Instituição defenda externamente a democracia se, internamente, ela não se conduz por práticas democráticas – vem à memória a internalização do lagarto Rango. A gestão democrática assume as seguintes características, ora sintetizadas: (a) participação efetiva de todos os membros da equipe, de todos da instituição; (b) poder de decisão descentralizado; e (c) transparência entre os envolvidos. Obviamente, esse modelo não é incompatível com o sistema presidencialista ou de chefias, porque internamente é possível ter-se instâncias colegiadas, participação coletiva e transparência ampla aos representados.

O tema da gestão democrática iniciou nas escolas, na administração escolar (Andrade et al, 2020), de lá se espalhando para outros setores, como fórmulas a ser obtidas, *mutatis mutandis*. A interlocução racional faz parte da gestão pública compartida. "Quanto maior é a racionalidade comunicativa, maior também a possibilidade de coordenar ações sem o emprego da coerção e resolver o litígio com a aplicação do consenso em conflitos acontecidos em decorrência de dissonâncias cognitivas" (Spengler e Ghisleni, 2011, p. 99).

A democracia participativa, que "busca ampliar os mecanismos de consulta e deliberação popular" (Ambrosi, 2025, pág. 8), precisa chegar à gestão pública, independentemente do Poder (Legislativo, Executivo, Judiciário, Ministério Público). É que todos os servidores e suas entidades associativas contribuem para uma gestão melhor, mais democrática e mais transparente.

A revolução promovida pela CF/88, ao sair de um regime autoritário, ensejou a discussão sobre a "democratização das bases do direito administrativo" (Marques, 2016, p. 202). A reforma administrativa realizada no mandato presidencial de Fernando Henrique Cardoso introduziu mudanças profundas na Administração brasileira, uma das quais consistiu em promover princípios de resolutividade e de desburocratização. Isto abriu campo para a institucionalização de instrumentos de agilidade na prática de atos administrativos e para a potencialização da efetividade, sob a inspiração de uma gestão menos ortodoxa. Logo, abriu espaço para novas discussões e formas de administrar. A forma democrática de tratar de conflitos é, exatamente, a via do diálogo.

Não obstante estes pressupostos, vez por outra se tem notícia de instituições públicas que se recusam a participar de processos de mediação ou conciliação, especialmente quando os servidores deflagram greve. Aliás, muitos gestores ainda encaram a paralisação coletiva de servidores como uma afronta pessoal, uma ofensa direta à sua pessoa. Não aceitam que a greve é um direito social exercido coletivamente, reconhecido por Constituições democráticas e que é deflagrada exatamente quando o diálogo fracassa ou quando o empregador (*lato sensu*) se recusa a dialogar. Nem compreendem que o papel dos sindicatos e associações é, exatamente, o de defender e representar a categoria e seus associados.

Nesta toada, há órgãos do Ministério Público e do Judiciário que ainda consideram um rebaixamento sentar-se com sindicatos de servidores para negociar ou tratar de assuntos da alçada da Administração superior. Ou que terceiros os convidem para mesas autocompositivas a fim de mediarem seus conflitos. De fato, ainda há gestores que se recusam ao mínimo: receber sindicatos e associações de servidores. A rigor, isso constitui conduta antissindical, na medida em que inviabilizam os sindicatos de representar administrativamente a categoria profissional.

Esta dificuldade demonstra que, na verdade, o espírito conciliador ainda não tomou conta de algumas destas instituições, que ainda têm o processo de autocomposição como um desafio para si mesmas. Não raramente, os conflitos são resolvidos internamente por outros métodos, como o entendimento direto (a negociação, frequentemente com imposições unilaterais) ou a judicialização por sindicatos, uma via incerta, sobretudo quando é o Judiciário a julgar o próprio Judiciário em temas sensíveis. Os sindicatos reclamam desta postura ainda autoritária, que prioriza o discurso externo, mas cuja prática interna é diferente. E reclamam da falta de mecanismos eficazes de construção de diálogos.

É difícil tratar de uma greve de servidores do Judiciário quando as ações judiciais (interditos, dissídios coletivos, abusividade de greve) a ser promovidas se darão no próprio órgão julgador. Isto põe em xeque a imparcialidade do julgador. O mecanismo mais democrático e imparcial seria, em tais casos, a composição em outros organismos sem interesses no resultado do conflito. Os canais autocompositivos devem ser esgotados ao máximo, até que a via judicial seja a derradeira solução.

Quais valores um mediador deve adotar para si próprio, na condução de sua vida, na relação com as pessoas convivam?

No filme “O grande truque” (2006), direção de Christopher Nolan, o jovem mágico Alfred Borden (Christian Bale) assiste a uma apresentação do famoso Chung Ling Soo, que faz um truque mirabolante com uma tigela de água (aos 16min e 30sec do filme, dependendo da versão). Impressionado e curioso com aquela performance extraordinária, acompanha o velho mágico e descobre que o grande segredo de um truque espetacular é vivê-lo permanentemente, com sacrifício e dedicação. Isso transforma a vida e encanta as pessoas.

É esta a base do espírito conciliador, viver o truque da concórdia, da mediação, do diálogo constante e da democracia. Quando órgãos mediadores são aversos a se submeterem a procedimentos de mediação em seus conflitos, sinalizam que não acreditam no instituto da Mediação, e que simplesmente prestam um serviço a usuários. A mensagem que transmitem é de uma incredulidade no que pregam para fora, porque adotam práticas diferentes internamente.

Isto leva a algumas implicações, para que se mantenha, de fato, o espírito conciliador. É que o Executivo, por exemplo, em razão das tantas reivindicações dos sindicatos e da aplicação da Convenção 151 da OIT, referente à autocomposição na Administração Pública, tem criado algumas instâncias de diálogo interno, mesmo que ainda carentes de aperfeiçoamentos. De fato, não é em todos os Executivos nem em todas as suas instâncias. Mas se percebe o avanço nos debates sobre a aplicação da Convenção 151 da OIT.

No entanto, o Judiciário e o Ministério Público, com as exceções de praxe, não possuem instância alguma permanente para negociarem internamente com os servidores ou para simplesmente tratarem de assuntos administrativos e orçamentários com os sindicatos. Não há normas que estabeleçam canais de diálogo, não há órgãos da administração encarregados de dialogarem, em procedimentos autocompositivos, com os servidores. Falta regulamentação interna que constitua órgãos e estabeleça procedimentos. Na verdade, boa parte dos gestores sequer são capacitados para esta tarefa que desempenharão junto aos sindicatos, ainda vistos com muitas reservas e preconceitos. Quando muito, a alta Administração utiliza suas assessorias de gabinete como veículos de expressão dos Presidentes e dos Procuradores-Gerais. Mas, estas não são, tecnicamente, instâncias de negociação propriamente ditas. São meros *arranjos administrativos* que entram em funcionamento quando surge a necessidade de tratar com entidades sindicais, de improviso. Falta-lhes institucionalidade e profissionalidade. E, com certa frequência, nem recebem os sindicatos ou nada resolvem, são personagens figurativas ou que se limitam a anotar reivindicações e reclamações. Não possuem poderes decisórios, o que é prejudicial em qualquer mesa de negociação.

A instituição, estruturação e funcionamento de organismos internos de autocomposição passam pela regulamentação administrativa, na qual normas devem conter, em sua estrutura normativa, mecanismos de autocomposição, garantias dos sindicatos, dos sindicalistas e dos membros das mesas respectivas, princípios da negociação e da mediação, disposições sobre procedimentos razoáveis e concatenados, prazos, previsão de reuniões periódicas etc.

A composição das mesas permanentes de prevenção e resolução de conflitos há de ser eclética e dotada de garantias, a fim de possibilitar que o diálogo e as propostas possam fluir naturalmente, sem receios de perseguições, com previsões de ausência ao trabalho, licenças remuneradas ou faltas justificadas nos dias de reunião. Esta boa prática precisa ser adotada em toda a Administração Pública, o que inclui Judiciário, Ministério Público, Defensoria Pública etc.

A Convenção 151-OIT se aplica a todos os Poderes, em todas as suas dimensões (Executivo, Legislativo, Judiciário, Ministério Público; federal, estadual, municipal...). Então, esses órgãos e instituições devem manter comissões e mesas estruturadas, competentes, capacitadas e disponíveis ao diálogo com as representações de seus funcionários. Embora não esteja regulamentada em lei nacional, a Convenção 151-OIT está em plena vigência, possui validade formal. A rigor, ela nem precisa de lei para respaldá-la, porquanto há outros instrumentos normativos internos (Resoluções, Portarias...) que podem muito bem tratar de aspectos que os órgãos públicos entendam indispensáveis à sua aplicação.

Outra observação a se fazer é que o princípio da legalidade é compatível com o instituto da mediação e com seus procedimentos. É possível que a Administração trate de diversos temas com as representações de servidores sem que isso viole a legalidade, porque há muito a tratar no plano da infralegalidade. Até a complexa questão dos reajustes salariais e planos de carreira, que descarrilha para as peculiaridades da previsão orçamentária, admite tratativas e tomadas de compromissos em algumas etapas da condução do tema. Um exemplo é na etapa da fixação do percentual de reajuste a ser enviado à casa legislativa ou na discussão sobre os parâmetros que orientarão o plano de carreira. A competência para disparar a proposta de lei sobre servidores públicos atrai para as autoridades executivas a oportunidade de instalar instâncias de diálogo com as representações de servidores. Então, a negociação coletiva na Administração Pública se desdobra em várias etapas e se amolda ao tipo de reivindicação que esteja em discussão.

Assim como o é na Administração de um modo geral, também o é no Judiciário e no Ministério Público: devem estar abertos aos mecanismos autocompositivos. Neste particular, frise-se que as questões intestinas destas instituições, nas relações com seus servidores, ocorrem sob o manto administrativo, portanto com a Administração. Não se inserem na função judicante nem se confundem com a atividade investigativa, típicas funções finalísticas. As reivindicações de servidores podem ser de ordem interna, facilmente solucionáveis pelo gestor, como as condições de trabalho, medidas de combate ao assédio, teletrabalho, distribuição de servidores nos setores etc.

Além disso, mesmo as questões referentes a reserva de lei, como reajustes salariais, podem ser objeto de acertos em seu nascedouro, como a construção de propostas a ser submetidas ao legislativo e à forma como o serão. Propostas construídas assim legitimam os sindicatos a desempenharem incursões políticas frente a parlamentares, fortalecendo a causa, os projetos de lei e a própria instituição que os encaminhou. Ou seja, os sindicatos têm muito a colaborar com a Administração, sendo um reforço fundamental à articulação.

Zairo B. Cheibub aponta que “há questões que têm consequências sobre as relações de trabalho no setor público, mas que não são propriamente trabalhistas. São políticas governamentais, políticas públicas, que têm motivações, escopo e objetivos muito mais amplos do que o sistema de relações de trabalho no setor público”. Em seguida, o mesmo autor complementa que existe outro conjunto de questões, de âmbito restrito, que se relaciona diretamente com o sistema de relações de trabalho no setor público. “São questões que dizem respeito à própria condução do processo de trabalho, a obtenção de melhores resultados na provisão de serviços públicos, a participação dos servidores e dos sindicatos na gestão e melhoria da administração pública e, em algumas circunstâncias aos reajustes salariais e as concessões de benefícios” (Cheibub, 2004, p. 43 e 44).

Outro ponto a observar é que, nas democracias, os administrados (inclusive os servidores públicos) possuem direito de ser ouvidos, de dialogarem com a Administração. E, a rigor, constitui direito fundamental dos servidores públicos de terem suas entidades representativas recebidas e ouvidas efetivamente pelos gestores públicos. A negociação coletiva é direito fundamental dos servidores, conforme anotam Muçouçah e Rocha (2016).

Enfim, tanto o Judiciário quanto o Ministério Público devem se abrir ao diálogo interno franco para que sejam considerados instituições democráticas, compreendendo e admitindo que os servidores são representados por suas entidades de classe, as quais merecem ser recebidas pelos gestores e efetivamente escutados, não apenas ouvidos.

4. REFLEXÕES FINAIS

A reflexão conduzida neste breve apanhado evidencia que o espírito conciliador não pode se limitar a uma retórica institucional. Democracias maduras exigem que o diálogo seja prática cotidiana, especialmente nas relações internas que envolvem servidores, sindicatos e gestores. Judiciário e Ministério Público, embora promovam mediação e conciliação em suas funções finalísticas, frequentemente revelam resistência em aplicar esses mesmos métodos aos próprios conflitos, o que enfraquece sua legitimidade democrática.

A ausência de canais permanentes de escuta, a improvisação de interlocutores e o distanciamento das representações de classe revelam carências estruturais que precisam ser superadas. A Convenção 151 da OIT, aplicável a toda a Administração Pública, oferece o fundamento necessário para instituir mesas estáveis de diálogo, com garantias, periodicidade e racionalidade procedimental. Esses espaços não diminuem a autoridade institucional; ao contrário, fortalecem-na, aproximando gestão e comunidade interna.

Cultivar o espírito conciliador significa adotar, de forma coerente, o diálogo, a escuta ativa e a construção colaborativa de soluções. Somente assim o Judiciário e o Ministério Público poderão incorporar plenamente os valores que proclamam e consolidar sua condição de instituições verdadeiramente democráticas.

REFERÊNCIAS

AMBROSI, Vanessa Gomes. Administração pública e democracia participativa: um enfoque acerca dos princípios fundamentais. Revista Foco, vol. 18, nº 2-027, p. 01-17, jan 2025.

ANDRADE, Nelson Lambert et al. A implementação da gestão democrática na educação e o novo modelo de gestão pública. Percurso Acadêmico, Belo Horizonte, v. 10, n. 20, jul./dez. págs. 116-131, 2020.

CHEIBUB, Zairo B. Negociação coletiva no setor público: experiências internacionais recentes por meio de análise da literatura. Pesquisa ENAP. Brasília: ENAP, 2004.

GÁNDARA, Raymundo Pérez. *Democracia y representación como presupuestos del derecho electoral. In Apuntes de Derecho Electoral: una contribución institucional para el conocimiento de la ley como valor fundamental de la democracia*. México: El Tribunal Electoral, 2000, p. 53 da versão em PDF.

MARQUES, Marcelo Henrique Pereira. Administração Pública democrática. RDA – revista de direito administrativo. Rio de Janeiro, v. 273, p. 199-235, set./dez. 2016.

MUÇOUÇAH, Renato de Almeida Oliveira; ROCHA, Felipe José Nunes. O direito fundamental dos servidores públicos à negociação coletiva em face da Convenção 151 da OIT. Revista Jurídica Cesumar. Mestrado, v. 16, n. 2, p. 267-294, maio/ago. 2016 - ISSN 1677-6402.

ORTA, Gustavo Hernández. *Manual de Gestión y Resolución de Conflictos. México: Inclusión y Equidad Consultora S.C.*, 2012.

PAES, Arnaldo Boson. Negociação coletiva no serviço público: potencialidades e limites. Revista do TST, Brasília, vol. 82, no 4, out/dez, 2016.

SPENGLER, Fabiana Marion; GHISLENI, Ana Carolina. A mediação como meio de construção de uma administração pública democrática. Revista Alcance - Eletrônica, Vol. 16 - n. 1 - p. 91-102, jan-abr, 2011.

A mediação de conflitos na Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região: Uma análise quantitativa do triênio 2023-2025

Márcio Dutra da Costa[1]

Resumo: O presente artigo possui como tema a análise, sob o ponto de vista quantitativo, dos procedimentos administrativos de mediação instaurados pela Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região, unidade do Ministério Público do Trabalho localizada no estado do Rio Grande do Sul, no triênio 2023-2025. O objetivo do trabalho é examinar dados disponibilizados por meio da ferramenta MPT Gaia, criada pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação do Ministério Público do Trabalho. O problema de pesquisa é: em termos quantitativos, é possível verificar uma evolução do número de procedimentos administrativos de mediação instaurados na referida unidade, entre 2023 e 2025? O método de abordagem é o quantitativo, e o método de procedimento é o estatístico-matemático. A conclusão é a de que a Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região apresentou um contínuo aumento do número de procedimentos instaurados, o que demonstra um crescimento da procura por esse tipo de serviço.

INTRODUÇÃO

Este artigo possui como tema a análise quantitativa dos procedimentos administrativos de mediação que foram instaurados pela Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região (PRT-4), unidade do Ministério Público do Trabalho (MPT) responsável por atuar no estado do Rio Grande do Sul, durante o último triênio, iniciado em 2023 e encerrado em 2025.

A justificativa consiste na carência de estudos doutrinários sobre o assunto, servindo a mensuração de dados como um dos fundamentos do processo de avaliação contínua do serviço de mediação de conflitos prestado à sociedade pelo MPT.

1 Doutor e Mestre em Direito. Especialista em Jurimetria – Ciência de Dados Aplicada ao Direito. Especialista em Direito e Processo do Trabalho. Mediador certificado pelo ICFML. Procurador do Trabalho.

O problema de pesquisa do presente artigo é o seguinte: em termos quantitativos, é possível verificar uma evolução do número de procedimentos administrativos de mediação instaurados na PRT-4, entre os exercícios de 2023 e 2025?

O objetivo do estudo é examinar quantitativamente os dados disponibilizados por meio de uma ferramenta de Business Intelligence (BI) denominada "MPT Gaia", a qual foi desenvolvida pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação do MPT.

O método de abordagem empregado é o quantitativo, que busca traduzir dados em números. Por sua vez, o método de procedimento adotado é o estatísticomatemático, utilizado para organizar e descrever os dados, que são tabulados e submetidos a uma análise estatística descritiva.

Na primeira seção, serão expostos os principais aspectos atinentes à mediação de conflitos efetuada pelo MPT. Na seção seguinte, serão abordados sob um prisma quantitativo os dados referentes às mediações instauradas pela PRT-4 entre 2023 e 2025.

1. CONSIDERAÇÕES GERAIS SOBRE A MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO

Do ponto de vista histórico, alguns marcos temporais atinentes à autocomposição de conflitos no MPT merecem ser destacados – ainda que de forma breve, por questões de limitação de espaço.

Em 1º de dezembro de 2014, o Conselho Nacional do Ministério Público (CNMP) – seguindo o exemplo do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), com sua Resolução n. 125/2010 – editou a Resolução n. 118, que dispõe sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público brasileiro. Um dos fundamentos da criação desse diploma normativo foi a crescente tendência internacional de serem empregados mecanismos de autocomposição pacífica de conflitos, controvérsias e problemas, tais como a conciliação, as convenções processuais, a negociação, as práticas restaurativas e a mediação de conflitos (Brasil, 2014).

A Resolução CNMP n. 118/2014 é um exemplo de concretização do modelo de “Ministério Público resolutivo”, em contraponto ao tradicional “Ministério Público demandista”. Enquanto este se limita a provocar o Poder Judiciário e aguardar pacientemente a resolução judicial da controvérsia, aquele prioriza a atuação extrajudicial, em que o Ministério Público oficia como um agente pacificador da conflituosidade social, em um modelo criado a partir de uma releitura do papel da institucional (Gavronski; Almeida, 2015, p. 56):

> A atenção dos juristas, antes voltada para a ordem normativa, hoje somente tem sentido se também direcionada para a realidade social em que esta ordem normativa está inserida; está voltada para a efetividade dos direitos, principalmente para os direitos constitucionais fundamentais. Neste contexto,

> em que o acesso à justiça passa a ser método de pensamento com conceito ampliado – no sentido de se constituir o mais importante direito-garantia fundamental de acesso a todo meio legítimo de proteção e de efetivação adequada dos direitos individuais e coletivos, amplamente considerados –, o Ministério Público, em razão da sua função constitucional (arts. 127 e 129 da CF/1988), possui natureza jurídica de instituição de acesso à justiça, ao lado do Judiciário e de outras instituições que formam a garantia constitucional de acesso à justiça. (Gavronski; Almeida, 2015, p. 59).

A Resolução CNMP nº 118/2014 determinou aos ramos e às unidades do Ministério Público a missão de concretizar a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição, por meio da implementação de ações de capacitação, treinamento e atualização permanente de membros e servidores em métodos de autocomposição de conflitos. Ademais, estabeleceu a criação de Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição (NUPIA), constituídos por membros interessados em atuar nessa seara (Brasil, 2014).

Em 28 de agosto de 2018, com o escopo de concretizar os objetivos da Resolução n. 118/2014 do CNMP, o Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho (CSMPT) editou a Resolução n. 157, a qual instituiu o NUPIA, bem como estabeleceu as diretrizes necessárias para a implementação da Política Nacional de Autocomposição no MPT. Posteriormente, a redação original desse diploma normativo foi modificada por outras quatro resoluções do CSMPT, a saber: n. 161/2019, n. 190/2021, n. 213/2023 e n. 241/2026.

O NUPIA do MPT se encontra presente na Procuradoria-Geral do Trabalho (PGT), localizada em Brasília, assim como em cada uma das vinte e quatro Procuradorias Regionais do Trabalho (PRT), as quais estão situadas nos municípios que sediam Tribunais Regionais do Trabalho (TRT).

A Resolução CSMPT n. 157/2018 não prevê as convenções processuais e as práticas restaurativas como mecanismos de autocomposição a serem empregados pelo MPT, devido a questionamentos a respeito da aplicabilidade desses institutos à seara juslaboral. Assim, prevê apenas a conciliação, a negociação e a mediação de conflitos, em seu art. 6º (Brasil, 2018).

No ordenamento nacional, o art. 1º da Lei n. 13.140/2015 dispõe que a mediação é "a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório, que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia" (Brasil, 2015).

Na doutrina, entre os vários conceitos de mediação, Sales (2007, p. 23) leciona que ela é "um procedimento consensual de solução de conflitos por meio do qual uma terceira pessoa imparcial – escolhida ou aceita pelas partes – age no sentido de encorajar e facilitar a resolução de uma divergência".

Como requisito para poder integrar um ofício especial vinculado ao NUPIA e exercer a mediação de conflitos, o art. 5º, § 3º, da Resolução CSMPT n. 157/2018 exige que o membro seja capacitado por meio de um curso específico, devidamente reconhecido pelo núcleo (Brasil, 2018).

Ao ser procurado para oficiar como mediador – geralmente, por meio de demandas efetuadas por trabalhadores ou sindicatos representantes de categorias profissionais ou econômicas –, o MPT autua um expediente denominado "Procedimento Administrativo de Mediação" (PA-MED), instrumento próprio da atividade finalística previsto no art. 40, IV, da Resolução CSMPT n. 235/2025. Assim como os demais procedimentos administrativos, o PA-MED é formalmente instaurado por meio de uma sucinta portaria, a qual deve conter a delimitação do seu objeto, nos termos do art. 41 da referida resolução (Brasil, 2025).

A mediação de conflitos é efetuada pelo MPT conforme as diretrizes do Protocolo de Mediação, observada a Perspectiva de Gênero, do NUPIA. Desenvolvido em 2024 a partir de modelos e padrões internacionais do Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos (ICFML), esse protocolo está baseado em oito princípios fundamentais, a saber: autonomia e vontade das partes, boa-fé, busca do consenso, confidencialidade, imparcialidade, informalidade, isonomia e oralidade (Brasil, 2024).

Uma das preocupações expostas na Resolução CSMPT n. 157/2018 diz respeito à avaliação contínua dos serviços prestados à sociedade pelo NUPIA. O § 1º do art. 4º dessa normativa atribui ao coordenador do núcleo a tarefa de confeccionar um relatório anual contendo conclusões, dados, observações e sugestões, com posterior encaminhamento aos órgãos superiores da instituição (Procurador-Geral do Trabalho, Corregedoria-Geral e Câmara de Coordenação e Revisão). Por sua vez, os §§ 9º e 10 do art. 5º exigem que os membros integrantes dos ofícios especiais vinculados ao NUPIA apresentem relatórios trimestrais à Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica (SPGE), com o detalhamento das atividades efetuadas, do material produzido e das metas que foram alcançadas durante o período (Brasil, 2018).

Expostos acima os principais aspectos da mediação de conflitos no MPT, na próxima seção, será efetuada uma análise quantitativa dos PA-MED instaurados no âmbito da PRT-4 durante os anos de 2023 a 2025. A escolha do exercício inicial – 2023 – é justificada por ser aquele em que o NUPIA da PRT-4 passou a contar com um número mais significativo de integrantes, superior a dois (até então, concentrados na sede da PRT-4). Por sua vez, o exercício final – 2025 – corresponde ao último encerrado antes da publicação deste estudo.

2. ANÁLISE QUANTITATIVA DA MEDIAÇÃO DE CONFLITOS NA PROCURADORIA REGIONAL DO TRABALHO DA QUARTA REGIÃO ENTRE 2023 E 2025

Do ponto de vista metodológico, o presente estudo faz uso de uma pesquisa quantitativa, a qual "[...] considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las." (Prodanov; Freitas, 2013, p. 69).

Considerando especificamente o ponto de vista da abordagem de um determinado problema, a doutrina assim diferencia a pesquisa qualitativa da quantitativa:

> A pesquisa qualitativa consiste em uma abordagem de investigação que considera a conexão do sujeito com o mundo e suas relações, não desconsiderando a subjetividade dos participantes do estudo nem do pesquisador, entendendo que não é possível o desenvolvimento de um trabalho asséptico. Já a pesquisa de abordagem quantitativa foca no controle dos dados, utilizando-se de instrumentos e técnicas objetivas para discutir as informações obtidas por meio de uma análise subsidiada por instrumentos matemáticos, buscando generalizações. (Mineiro; Silva; Ferreira, 2022, p. 207).

Como fonte de pesquisa, foram extraídos dados do sistema MPT Gaia, ferramenta de *Business Intelligence* (BI) criada pela Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação do MPT. Disponível na rede de computadores institucional (intranet), o MPT Gaia contém o quantitativo de atividades e documentos relacionados à atuação finalística desse ramo especializado do Ministério Público da União (Brasil, 2025).

Em consonância com as diretrizes constantes no "Guia para cálculo de indicadores", elaborado pela Secretaria de Planejamento Estratégico do MPT (SPGE/MPT), foi acessado o quantitativo de PA-MED distribuídos e instaurados na PRT-4 durante o triênio sob análise, ou seja, de 2023 a 2025.

A tabela 1 contém o número de PA-MED instaurados em cada um dos exercícios do triênio, bem como o somatório final, levando em consideração as nove unidades que constituem a PRT-4 (além da sede, localizada em Porto Alegre, existem oito PTM: as Procuradorias do Trabalho nos Municípios de Caxias do Sul, Novo Hamburgo, Passo Fundo, Pelotas, Santa Cruz do Sul, Santa Maria, Santo Ângelo e Uruguaiana):

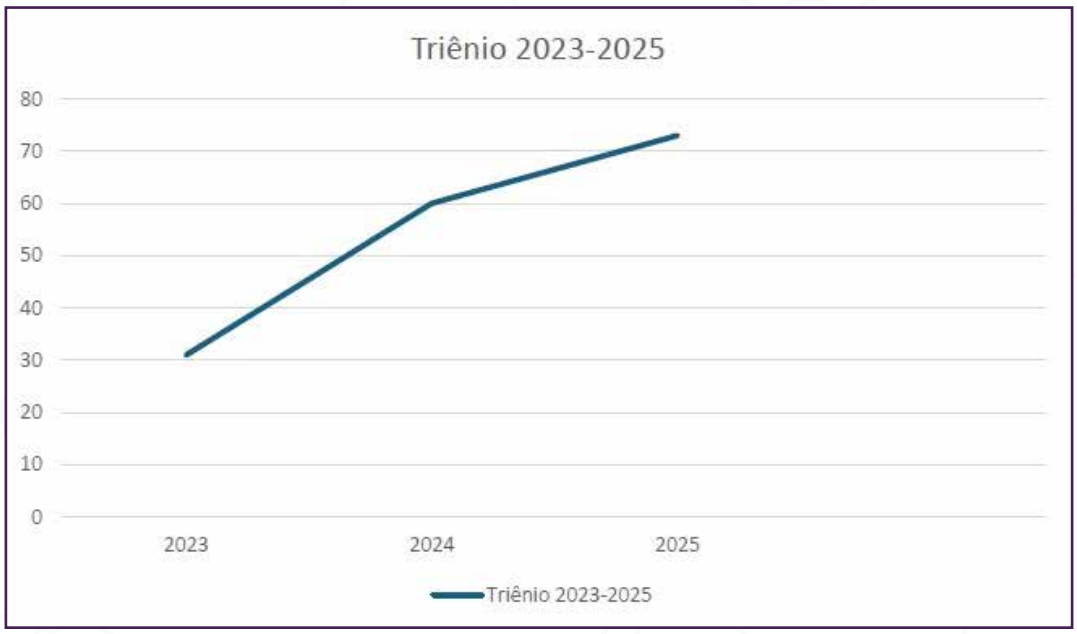
TABELA 1 – Número de PA-MED instaurados entre 2023 e 2025 na PRT-4

ANO	QUANTITATIVO DE PA-MED
2023	31
2024	60
2025	73
TOTAL (2023-2025)	164

Fonte: Dados obtidos da ferramenta MPT Gaia, em 5 ago. 2026.

Assim, é possível verificar a existência de uma curva crescente em relação ao número de PA-MED instaurados nas unidades da PRT-4, tendo ocorrido um substancial aumento entre os exercícios de 2023 e 2024, da ordem de 93,55% (entre 2024 e 2025, o incremento foi mais discreto, de 21,67%). O gráfico 1 ilustra essa tendência de crescimento:

Gráfico 1 – Evolução do número de PA-MED instaurados entre 2023 e 2025 na PRT-4



Fonte: Dados obtidos da ferramenta MPT Gaia, em 5 ago. 2026.

Também é possível classificar os PA-MED segundo a área geográfica em que foram instaurados os expedientes, conforme exposto na tabela 2. Considerando a elevada capacidade econômica de Porto Alegre e região metropolitana, área abrangida pela sede, é compreensível que esta apresente um quantitativo mais elevado do que as PTM, localizadas no interior do estado:

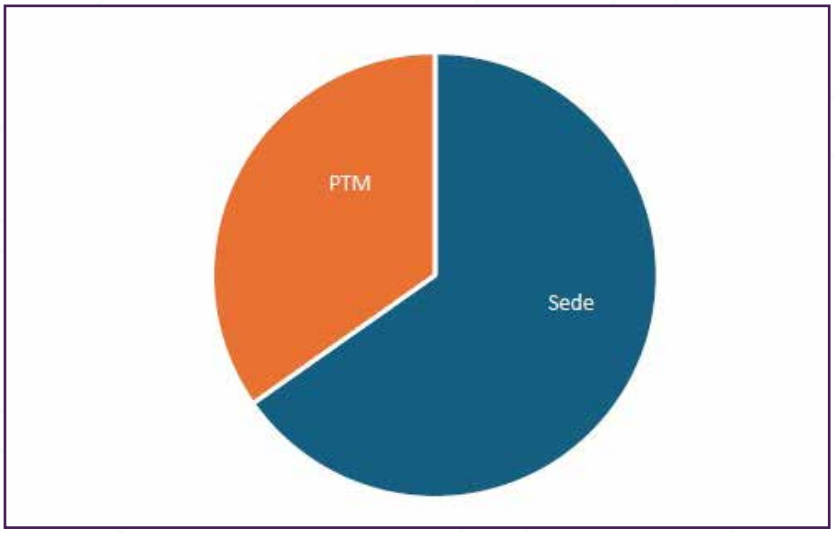
Tabela 2 – Número de PA-MED instaurados entre 2023 e 2025 na Sede e nas PTM da PRT-4

ANO	SEDE	PTM
2023	24	7
2024	40	20
2025	43	30
TOTAL (2023-2025)	107	57

Fonte: Dados obtidos da ferramenta MPT Gaia, em 5 ago. 2026.

Do ponto de vista proporcional, é possível constatar que a sede da PRT-4 concentrou 65,24% dos PA-MED instaurados (o que equivale a cerca de dois terços do total), restando às PTM 34,76% (aproximadamente, um terço). O gráfico 2 sintetiza tais dados:

Gráfico 2 – Distribuição proporcional de PA-MED instaurados entre 2023 e 2025 na Sede e nas PTM da PRT-4



Fonte: Dados obtidos da ferramenta MPT Gaia, em 5 ago. 2026.

Ainda que o exercício de 2026 não integre o escopo de análise do presente estudo, dados coletados em 5 de agosto desse ano indicam a continuidade dessa tendência de crescimento, com 79 PA-MED instaurados na PRT-4, sendo 47 na sede e 32 nas PTM. A partir de 2027, com a compilação final dos dados por parte do MPTGaia, será possível realizar um comparativo mais fiel entre 2026 e os demais exercícios.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O processo de evolução da autocomposição no Ministério Público brasileiro requer uma constante avaliação de suas práticas, a qual não pode prescindir da análise de dados quantitativos.

Consoante dados extraídos da ferramenta de *Business Intelligence* MPT-Gaia, a Procuradoria Regional do Trabalho da 4ª Região vem experimentando um contínuo aumento do número de procedimentos administrativos de mediação instaurados, o que demonstra a crescente busca da sociedade gaúcha pelo serviço de autocomposição prestado pelo Ministério Público do Trabalho.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. **Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010**. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/files/compilado185538202108206 11ffaaaa2655.pdf. Acesso em: 5 ago. 2026.

BRASIL. Conselho Nacional do Ministério Público. **Resolução nº 118, de 1º de dezembro de 2014**. Dispõe sobre a Política Nacional de Incentivo à Autocomposição no âmbito do Ministério Público e dá outras providências. Disponível em: https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Resolucoes/Resolucao-118-2.pdf. Acesso em: 5 ago. 2026.

BRASIL. Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho. **Resolução nº 157, de 28 de agosto de 2018**. Institui o Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição – NUPIA e define diretrizes para a implementação da Política Nacional de Autocomposição no âmbito do Ministério Público do Trabalho. Disponível em: https://midia-ext.mpt.mp.br/pgt/csmpt/resolucoes/Resolu157.pdf. Acesso em: 5 ago. 2026.

BRASIL. Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho. **Resolução nº 235, de 6 de agosto de 2025**. Dispõe sobre a instauração e a tramitação da Notícia de Fato, do Procedimento Preparatório, do Inquérito Civil e de outros instrumentos de atuação finalística do Ministério Público do Trabalho. Disponível em: https://midiaext.mpt.mp.br/pgt/csmpt/resolucoes/resolu235.pdf. Acesso em: 5 ago. 2026.

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 7 ago. 2026.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. **MPT Gaia**. Brasília, 2026. Dados extraídos de base de dados restrita não aberta ao público.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. Procuradoria-Geral do Trabalho. Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição – NUPIA. **Protocolo de mediação**. 2024. Disponível em: https://mpt.mp.br/pgt/nupia/documentos/protocolo-demediacao_nupia-mpt.pdf. Acesso em: 5 ago. 2026.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. Procuradoria-Geral do Trabalho. Secretaria de Planejamento e Gestão Estratégica. **Guia para cálculo de indicadores**. 2025. Disponível em: https://mpt.mp.br/planejamento-gestao-estrategica/gestaoestrategica/guia_indicadores_estrategicos. Acesso em: 5 ago. 2026.

GAVRONSKI, Alexandre Amaral; ALMEIDA, Gregório Assagra de. O movimento do acesso à justiça no Brasil e o Ministério Público. In: CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Manual de negociação e mediação para membros do Ministério Público**. 2. ed. Brasília: Conselho Nacional do Ministério Público, 2015, p. 35-69.

MINEIRO, Márcia; SILVA, Mara A. Alves da; FERREIRA, Lúcia Gracia. Pesquisa qualitativa e quantitativa: imbricação de múltiplos e complexos fatores das abordagens investigativas. **Momento - Diálogos em Educação**, Rio Grande, v. 31, n. 03, p. 201-218, set./dez. 2022. Disponível em: https://periodicos.furg.br/momento/article/view/14538. Acesso em: 5 ago. 2026.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico** [recurso eletrônico]: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: https://www.feevale.br/comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/ebook%20metodologia%20do%20trabalho%20cientifico.pdf. Acesso em: 5 ago. 2026.

SALES, Lília Maia de Morais. **Mediação de conflitos**: família, escola e comunidade. Florianópolis: Conceito Editorial, 2007. 320 p.

Parte 3
Casos concretos

Escopo

Esta obra coletiva, volume II, tem por escopo disseminar a atuação mediadora do Ministério Público do Trabalho para a sociedade brasileira e, em especial, ao movimento sindical.

No desempenho dessa atuação mediadora realizamos uma atividade interna denominada - Partilha do NUPIA-MPT – espaço dialógico, que proporciona aos(às) integrantes (membros(as) e servidores(as) do NUPIA-MPT a troca de experiências na função de mediadores(as), com o intuito de aperfeiçoar as técnicas do Protocolo de Mediação do NUPIA-MPT e expandir seu aprendizado baseado nos valores fundamentais da consensualidade, da busca do consenso, da escuta e acolhimento das pessoas interessadas, e do respeito à diversidade.

O objetivo é demonstrar e dar publicidade à nossa atuação que se espraia nos Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição-NUPIA nas 24 unidades regionais (PRT), unidades municipais (PTM).

A escolha em apresentar casos concretos, com estrita observância ao princípio da confidencialidade, tem como finalidade aproximar realidades e situações iguais ou semelhantes, de modo a estimular a procura deste serviço público, que tem por natureza sua celeridade, gratuidade, especialidade e neutralidade.

A nossa missão é conduzir e facilitar o diálogo entre as pessoas interessadas que formulam os pedidos de mediação para o NUPIA-MPT, aplicando as técnicas de mediação e negociação, a partir de critérios internacionais adotados em nosso Protocolo de Mediação observada a Perspectiva de Gênero.

Boa leitura e bem-vindos(as) ao NUPIA/MPT!

Renata Porto Adri
Analista de Direito do MPU
Assessora e Mediadora do NUPIA-PGT

A importância da fase da pré-mediação e o papel dos comediadores

Alexandre Salgado Dourado

INTRODUÇÃO

O presente artigo tem por fim demonstrar a aplicação do Protocolo de Mediação do Ministério Público do Trabalho Observada a Perspectiva de Gênero e das respectivas ferramentas técnicas de medição ao caso concreto levado ao mediador, apresentando os benefícios da correta utilização do procedimento com vistas a aperfeiçoar o trâmite da mediação.

Assim, por meio deste artigo, será enaltecida a importância da pré-mediação para facilitar o contato com os mediados e aumentar a efetividade do procedimento de mediação.

1. CASO CONCRETO

Via de regra, a maioria dos pedidos de mediação são protocolados pelo sindicatos das categorias profissionais com o objetivo de celebrar instrumento coletivo de trabalho com a empresa ou com o sindicato da categoria econômica.

Neste sentido, será utilizado como base para o presente artigo um pedido de mediação feito por um sindicato da categoria profissional que deseja firmar acordo coletivo de trabalho com determinada empresa, tendo afirmado que não obteve retorno daquela após tentativa de contato com o envio de notificação extrajudicial.

Em respeito ao princípio da confidencialidade, não serão informados neste artigo os nomes do sindicato da categoria profissional e da empresa envolvida, sendo certo que a questão concreta aventada já ocorrera em outras oportunidades com personagens diversos e fora adaptada para viabilizar a elaboração do artigo.

2. APLICAÇÃO DO PROTOCOLO DE MEDIAÇÃO E DAS FERRAMENTAS TÉCNICAS AO CASO CONCRETO

O protocolo de mediação do MPT observada a perspectiva de gênero é estruturado com base nas seguintes fases que são observadas pelos mediadores do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA) do Ministério Público do Trabalho (MPT): a) pré-mediação; b) introdução; c) sessão conjunta; d) sessão privada; e) negociação; f) conclusão.

Com exceção da primeira fase, todas as demais foram utilizadas no protocolo a partir do modelo fornecido pelo Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos - ICFML, organização internacional de relevo que possui parceria com o MPT e é responsável pela realização de cursos de capacitação dos membros do NUPIA quanto à mediação.

Ocorre que o NUPIA do MPT sentiu a necessidade de implementação de uma fase inicial no procedimento de mediação, com vistas à estabelecer conexão com os interessados, obter sua confiança no procedimento de mediação e repassar credibilidade do procedimento aos mediados, antes de começar propriamente o procedimento de mediação pela fase de introdução.

Assim, foi criada e inserida no protocolo de mediação a primeira fase do procedimento de mediação denominada de pré-mediação, que, na prática, acabou por se incorporar ao próprio iter de mediação, tendo igual importância em relação às demais fases.

A fase de pré-mediação consiste no primeiro contato que o NUPIA realizará com os interessados, cabendo ao mediador e comediadores demonstrarem o real interesse em auxiliar as partes envolvidas na busca de uma solução para o caso concreto, externando sempre educação, receptividade e empatia.

Aliás, esta é a fase em que o papel dos comediadores é de suma importância, especificamente os servidores que auxiliam os mediadores nos ofícios NUPIA, uma vez que, como regra geral, esta primeira aproximação é por eles efetivada, antes da primeira sessão de mediação que conta com a participação do mediador.

Em se tratando ainda do MPT no papel de mediação, por meio do NUPIA, a fase de pré-mediação é fundamental para afastar eventual receio do requerente e principalmente do requerido, quanto à atuação do Parquet, diante do conhecido mister oficial de investigação por meio de inquérito civil.

Nesta fase de pré-mediação, os servidores comediadores convidarão os interessados envolvidos e formularão o primeiro contato, explicando, de forma resumida, o procedimento de mediação e o papel imparcial do mediador, abrindo o diálogo entre o MPT e cada um dos interessados, oportunidade em que será possível esclarecer eventuais dúvidas dos interessados quanto à mediação e fazendo com que eles tenham mais confiança no procedimento e no papel do MPT como mediador.

No caso concreto aventado, o NUPIA, ao receber o pedido de mediação feito pelo sindicato da categoria profissional, tendo por objetivo a negociação para celebração de um acordo coletivo de trabalho com a empresa, utilizou-se da fase de pré-mediação, nos moldes do protocolo de mediação do MPT observada a perspectiva de gênero, como narrado adiante.

O primeiro ponto crucial a ser verificado, quando do recebimento do pedido de mediação é a verificação da correta identificação dos meios de contato do requerido, assumindo que o requerente, ao protocolar o pedido de mediação no site do Ministério Público do Trabalho, tenha cadastrado corretamente seus meios de contato.

O comediador deve certificar que o telefone, email e endereço do requerido, fornecidos pelo requerente, estão corretos, uma vez que, por vezes, os dados do requerido utilizados pelo requerente quando da sua tentativa de contato anterior ao pedido de mediação estão desatualizados.

No caso, tal fato ocorreu, uma vez que o envio por email do convite para a sessão de mediação à empresa requerida não foi recebido pelo destinatário final, retornando mensagem de erro.

Coube aos comediadores entrarem em contato telefônico com a empresa requerida, informando-lhe sobre a existência de um pedido de mediação feito pelo sindicato da categoria profissional, solicitando-lhe que informasse o email correto para fins de recebimento do convite.

Desta forma, logo no começo do procedimento de mediação, o NUPIA já travou o primeiro contato com a empresa requerida, elucidando o objeto da mediação solicitada pelo sindicato da categoria profissional, o papel imparcial do mediador do NUPIA e o procedimento da mediação, sanando eventuais dúvidas existentes a cargo da empresa requerida.

Em atenção ao princípio da imparcialidade, mostra-se salutar que os comediadores procedam também ao contato telefônico com o requerente, dando-lhe ciência do recebimento do pedido de mediação.

O comediador do presente caso, comunicou-se por telefone com o sindicato da categoria profissional requerente, cientificando-lhe acerca do regular recebimento do pedido de mediação e dos trâmites seguintes do procedimento de mediação, em especial, a marcação da primeira sessão de mediação.

Nesta oportunidade os comediadores devem também indagar os interessados se há peculiaridades quanto às pessoas físicas que se farão presentes nas sessões de mediação, como pessoa em situação de vulnerabilidade social, idosa, gestante ou lactante.

Esta primeira aproximação com cada um dos interessados mostra-se primordial para a abertura de diálogo entre o NUPIA e cada um dos atores da mediação, o que vem a facilitar a continuidade das próximas fases da mediação.

A empatia e ausência de hierarquia neste contato com os interessados é primordial para o sucesso da mediação.

Dando-se continuidade ao protocolo de mediação, ainda no âmbito da fase da pré-mediação, faz-se necessário tecer alguns comentários quanto ao convite da sessão de mediação que será expedido aos interessados.

Em respeito ao princípio da autonomia da vontade, os interessados não são obrigados a comparecerem à sessão de mediação marcada pelo mediador, tratando-se de ato voluntário. Neste sentido, é vedado qualquer tipo de coerção ou informação de sanção no convite enviado aos interessados.

No caso concreto, o convite foi enviado por email ao sindicato da categoria profissional e à empresa requerida, dando-lhes ciência da marcação da sessão de mediação por videoconferência, com a informação do link de acesso, explicando-lhes claramente que se tratava de convite para participação voluntária ao evento, inexistindo qualquer informação de sanção no convite expedido.

Para evitar qualquer possibilidade de confusão com procedimentos investigativos a cargo do MPT, os comediadores elaboram a peça apondo no título a menção a “convite para participação em sessão de mediação”, ao invés do título de “notificação”comumente utilizado nos inquéritos civis.

Esta abordagem amigável, prevalecendo a autonomia da vontade, faz com que os interessados tenham maior confiança na mediação conduzida pelo NUPIA, dando-lhe maior credibilidade frente a outras instituições que também tenham o papel de realizarem mediação.

Fica claro que o NUPIA deve realizar o primeiro contato com os interessados, logo após a distribuição do pedido de mediação a um dos mediadores do órgão, evitando que o procedimento de mediação seja conduzido por meros despachos impulsionadores.

Por sua vez, enquanto os comediadores realizam o primeiro contato com os interessados mediante acesso telefônico ou por email, o mediador, geralmente, travará o seu contato inicial com o requerente e o requerido na primeira sessão de mediação.

Neste caso, o mediador optou por marcar a sessão conjunta de mediação com o sindicato da categoria profissional e a empresa requerida, pois este seria o primeiro momento em que se daria o contato oral com os interessados.

A opção pela marcação imediata da sessão conjunta de mediação com os interessados, logo após a entrada e distribuição do pedido de mediação, mostrou-se mais eficaz do que um mero despacho para requerida para peticionar nos autos, informando se tem interesse em participar da mediação. Isto porque, uma mera notificação via postal ou por email da empresa requerida, para informar em determinado prazo se possui interesse na mediação, não viabiliza a aproximação necessária entre o NUPIA e o interessado para a abertura do diálogo e prejudica o aumento da confiabilidade no procedimento pelo requerido.

Não se deve olvidar também que o procedimento da mediação pauta-se pelo princípio da oralidade, motivo por que a comunicação entre a empresa requerida e o NUPIA deve-se dar primordialmente nas sessões de mediação, com informalidade e sem maiores burocracias.

Em outros procedimentos de mediação, em que se optou pela notificação formal da requerida para externar interesse na mediação, verificou-se considerável atraso para o trâmite do procedimento de mediação, uma vez que a ausência de resposta não permitia concluir com certeza se a requerida demonstrara tacitamente o seu desinteresse ou interesse, além de não se ter segurança se a requerida, realmente, recebera a notificação. Logo, diante da omissão de resposta, o mediador tinha por padrão reiterar a notificação da requerida, para, posteriormente, firmar seu convencimento quanto ao eventual desinteresse do requerido.

Ademais, neste trâmite de notificações da requerida, o requerente fica alheio ao procedimento de mediação, não tendo qualquer retorno prático do seu pedido de mediação.

Por estes motivos, decidiu-se no caso concreto pela imediata expedição de convite aos interessados para a realização da sessão inicial de mediação.

No dia e horário agendado da sessão de mediação, compareceu apenas o sindicato da categoria profissional, estando ausente a empresa requerida.

Obviamente, não foi possível prosseguir para as fases seguintes do procedimento da mediação diante da ausência da empresa requerida. No entanto, foi possível dialogar com o sindicato da categoria profissional, ouvindo seus anseios e motivos que o levaram a pedir a mediação.

O mediador explicou ao sindicato da categoria profissional que foi travado contato telefônico com a empresa requerida, dando-lhe ciência do pedido de mediação e certificando o seu exato email para fins de contato, antes da expedição de convite por email.

Desta forma, o não comparecimento da empresa requerida à sessão de mediação demonstrava o seu desinteresse na mediação, sendo arguido ao sindicato da categoria profissional se o mesmo tinha interesse na tentativa de renovação do contato com a empresa requerida para marcação de nova sessão de mediação.

Nesta sessão de mediação ficou nítido o desapontamento do sindicato da categoria profissional com a falta da empresa requerida ao evento, todavia foi possível verificar nitidamente a satisfação do representante sindical quanto às tentativas de contato da empresa requerida realizadas pelo NUPIA, com objetivo de dar andamento à mediação, bem como pelo fato de o mediador dar um pronto retorno telepresencialmente pela sessão de mediação.

Privilegiando a iniciativa do sindicato da categoria profissional de procurar o MPT para atuar como mediador, por meio do NUPIA, abriu-se oportunidade para que o ente sindical sugerisse datas aproximadas e horários para a marcação da nova sessão de mediação, observando-se a pauta disponível do mediador.

Desse modo, fora agendada pela segunda vez a sessão de mediação com o sindicato da categoria profissional e com a empresa requerida, para cerca de vinte dias após.

Uma vez expedidos os convites, os comediadores contataram novamente os interessados por telefone, certificando o efetivo recebimento.

No contato engendrado com a empresa requerida, aquela informou que o representante legal iria avaliar o convite, para confirmar posteriormente a sua presença.

No dia da segunda sessão de mediação, compareceram ambos os interessados, viabilizando, com isso, a mediação.

O outrora descontentamento do sindicato da categoria profissional vivenciado na primeira sessão de mediação transmutou-se para uma sensação de alívio e expectativa no procedimento da mediação.

Considerando a formação da relação jurídica entre o mediador e os mediados, a mediação transcorreu proveitosamente em todas as suas fases, não chegando os interessados a um acordo para a pacificação do conflito.

No entanto, em decorrência do esforço dos comediadores na fase de pré-mediação, foi possível criar um ambiente saudável e profícuo para os mediados conversarem entre si e apararem eventuais atritos, o que, inevitavelmente, permitirá que os próximos conflitos possam ser resolvidos por eles próprios mediante negociação coletiva ou mesmo por meio de novo requerimento de mediação, diante da credibilidade do NUPIA e da confiança depositada no órgão pelos interessados.

2.2 Ferramentas técnicas de mediação aplicadas no caso concreto

Nas fase de pré-mediação, e sessão conjunta que se seguiu, foram adotadas diversas técnicas de mediação, a saber: "rapport", escuta ativa, resumo e reformulação.

Os convites expedidos para as sessões de mediação foram elaborados de forma acolhedora sem qualquer viés coercitivo, com vistas a permitir e viabilizar uma conexão e empatia entre o NUPIA e o convidado.

Este "rapport" é executado predominantemente no contato telefônico procedido pelos comediadores, quando certificam o meio de contato com os interessados e confirmam o recebimento dos convites.

Desta forma, os comediadores explicaram aos convidados o objeto da mediação e o papel do NUPIA na condução da mediação, bem como esclareceram eventuais dúvidas quanto ao procedimento de mediação.

Os comediadores também disponibilizaram email e telefone institucionais aos convidados, caso os convidados desejassem novos contatos futuros.

Este acolhimento realizado pelos comediadores foi de suma importância para criar um clima positivo e agradável, que, inclusive, induzisse os mediados a acreditarem no procedimento da mediação.

Obviamente que o "rapport" é efetivamente utilizado na fase de introdução pelo mediador e em maior intensidade, entretanto tal técnica também é posta em prática pelos comediadores na fase de pré-mediação.

Por outro lado, mesmo sem perceber, os comediadores acabam por empregar a escuta ativa, já que, não raro, os interessados costumam expor seus interesses e anseios ao telefone, cabendo ao comediador ouvir atentamente e externar compreensão e relevância para o que lhe é repassado.

Assim, os comediadores utilizaram no caso concreto a escuta ativa nos contatos telefônicos ou mesmo em eventuais trocas de mensagens por email, igualmente com o intuito possibilitar a confiança dos mediados no procedimento de mediação.

Importante frisar que não só os comediadores adotaram as técnicas de mediação na aproximação com os interessados, mas também o próprio mediador.

Ao marcar a primeira sessão conjunta de mediação com a expedição de convites aos interessados, em que somente o sindicato da categoria profissional encontrava-se presente, o mediador formula o seu primeiro contato e aplica as mesmas técnicas de mediação.

O "rapport" foi empregado pelo mediador na primeira sessão de mediação, criando um ambiente acolhedor, receptivo e propício para o sindicato requerente acreditar na mediação conduzida pelo NUPIA.

Foi enfatizado que o NUPIA realizou contato com a empresa requerida, para confirmar o recebimento do convite e sanar eventuais dúvidas existentes, bem como fora ofertada a possibilidade de marcação de nova sessão de mediação, dando-se preferência para datas sugeridas pelo ente sindical, o que fortaleceu o empoderamento do mediado.

Ademais, por se tratar de uma sessão de mediação, estando presente apenas o sindicato da categoria profissional e o mediador, inevitavelmente o requerente reforçou os motivos que o levaram a solicitar a mediação, expôs suas frustrações, angústias e aspirações. Neste momento, o mediador escutou ativamente a fala do dirigente sindical, familiarizando-se com a conjuntura exposta e demonstrou interesse genuíno de conhecer o problema levado à mediação.

Em adição, por se tratar de uma sessão de mediação, foi adotada a técnicas de resumo, que permitiu ao mediador atualizar-se melhor quanto aos fatos que motivaram o requerimento de mediação, demonstrando ao sindicato que realmente compreendeu a sua fala.

Indubitavelmente, o sindicato da categoria profissional, quando da primeira sessão de mediação, imputou conduta inadequada da empresa requerida, que, devidamente notificada extrajudicialmente, não respondeu e não demonstrou interesse em resolver amigavelmente a questão posta.

Deste modo, empregando a técnica de reformulação, para apaziguar qualquer agressividade, o mediador ponderou os mesmos fatos de maneira mais tênue, criando um ambiente tranquilo e hábil a permitir a participação futura da empresa requerida.

3. CONCLUSÃO

Pretendeu-se com o presente artigo demonstrar a importância da fase de pré-mediação no Protocolo de mediação do MPT observada a perspectiva de gênero e, consequentemente, no bojo do procedimento de mediação adotado pelo NUPIA.

Trata-se de uma fase, por vezes invisível aos olhos dos mediados, mas que é de extrema relevância para a condução adequada, parcimoniosa e efetiva da mediação, possibilitando que os interessados ingressem de corpo e alma e depositem confiança no procedimento de mediação.

Na referida fase, os comediadores têm a possibilidade de aplicar as ferramentas técnicas de mediação, quando efetivam o contato com os mediados, bem como o mediador durante a sessão de mediação em que presente somente um dos interessados.

Privilegiando-se a fase de pré-mediação, eleva-se a credibilidade do NUPIA e solidifica-se a fidúcia dos atores sociais no procedimento de mediação, fazendo com que retornem ao órgão sempre que precisarem solucionar seus conflitos, independentemente de terem conseguido chegar a um acordo na experiência anterior.

4. REFERÊNCIAS

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

DWECK, Carol S. **Mindset: A nova psicologia do sucesso**. Tradução de S. Duarte. São Paulo: Objetiva, 2017.

MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO - NÚCLEO PERMANENTE DE INCENTIVO À AUTOCOMPOSIÇÃO. **Protocolo de mediação do MPT observada a perspectiva de gênero**. Ed. Revisada, 2026.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. Tradução de Mário Vilela. 5. ed. São Paulo: Ágora, 2021.

Um acordo coletivo para demissão de funcionários

Renata Cristina Piaia Petrocino[1]

INTRODUÇÃO

Atualmente, podemos considerar que a mediação está inserida no sistema multiportas de solução de disputas, o qual propõe que, para cada tipo de controvérsia, devemos verificar a forma mais adequada de solução.

O artigo 3º, do Código de Processo Civil, em seus parágrafos 2º e 3º, chancelou a política pública que se iniciou com a Resolução n°125, de 2010, do Conselho Nacional de Justiça, a qual propiciou uma mudança de paradigma quando propôs o tratamento adequado dos conflitos de interesses.

No dizer do Prof. Kasuo Watanabe, "a Resolução 125 expressa a ideia de que o acesso à justiça é o acesso à ordem jurídica justa, no sentido de propiciar aos cidadãos todos os meios adequados e solução de conflitos, em especial os consensuais. O cidadão tem direito a todos esses meios adequados e o Estado tem o dever de oferecê-los. Essa importante Resolução, embora alguns entendam que tenha apenas institucionalizado a Mediação e a Conciliação, na verdade foi mais além, pois instituiu a política judiciária nacional de tratamento adequado de conflitos." [2]

A Lei n° 13.140, de 26/06/2015 por seu turno, nos deu a definição do que se entende por mediação de conflitos, salientando que a mediação é um meio de solução de controvérsias o qual pressupõe um terceiro imparcial e capacitado, o mediador, que estimula e auxilia os participantes a identificar e desenvolver soluções consensuais para a controvérsia.

Seguindo tais diretrizes, e mais especificamente a Resolução CNMP n°118/2014, do Conselho Nacional do Ministério Público e a Resolução CSMPT n°157/2018, do Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho, o NUPIA, Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição, vem capacitando seus integrantes e colocando à disposição da sociedade esse serviço de mediar conflitos coletivos de trabalho, seguindo as atribuições do Ministério Público estabelecidas pela Constituição Federal. Para desenvolver essa atividade foi estabelecido o Protocolo de Mediação com Perspectiva de Gênero, o qual estabelece os passos para o desenvolvimento da mediação, possibilitando que todos os mediadores do Ministério Público do Trabalho possam ter uma diretriz e realizar a mediação em todo território nacional de maneira uniforme.

1 Procuradora Regional do Trabalho e Coordenadora do NUPIA 15ª Região.

2 Braga Neto, Adolfo; Loureço Levy, Fernanda Rocha (Coord) - A mediação de conflitos no Brasil – Memórias e Vivências, pág.562

Nesta senda, seguindo padrões internacionais, o Protocolo segue o modelo estabelecido pelo ICFML – Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos, que conecta o modelo de Harvard com o modelo de mediação transformativa, conforme estabelece o Código de Processo Civil, em seu artigo 165, parágrafo 3º, *verbis*:

> 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.

A seguir, narramos um caso prático onde a mediação foi instaurada e o conflito coletivo foi informado. Em sequência, foi aplicado o Protocolo de Mediação com Perspectiva de Gênero do Ministério Público do Trabalho, sendo o diálogo conduzido de forma a buscar os interesses e necessidades dos envolvidos, criando-se, assim, soluções de ganhos mútuos e restabelecendo-se as relações.

NARRATIVA DA MEDIAÇÃO

Inicialmente recebemos notícia de fato solicitando mediação, protocolada pelo sindicato dos trabalhadores, informando que a empresa havia demitido vários funcionários sem que houvesse prévia negociação coletiva.

Instaurada a mediação nos termos do Protocolo de Mediação com Perspectiva de Gênero do NUPIA/MPT, foi feita a primeira sessão, onde compareceram os representantes da Empresa, seu advogado, bem como os representantes do Sindicato e seu advogado. Pela mediadora foi aberta a sessão de mediação e esclarecido seu objetivo, bem como seu caráter voluntário, dialogal e não inquisitorial, além das fases do procedimento, os princípios da mediação, dando ênfase à confidencialidade e esclarecidas as suas exceções, nos termos do Art. 7º, § 1º, da Resolução CSMPT n° 157/2018, quais sejam: quando as partes decidirem de forma diversa; quando o fato se relacionar a ofensa a direitos que devam ser defendidos pelo MPT; ou quando houver informação relacionada a crime de ação penal pública.

Após essa explanação, os interessados anuíram com o procedimento de mediação, sendo dispensado o registro da gravação da sessão, por se tratar de mediação, regida pelos princípios da informalidade, da oralidade, da confidencialidade e da boa-fé, entre outros. Nesta mesma ocasião iniciou-se a sessão conjunta, sendo informado aos interessados que seria dada a palavra a cada um deles para suas declarações, solicitando-se que ouvissem com atenção, sem interromper, pois, cada um teria seu momento de fala. A mediadora também se preparou para praticar a escuta ativa, a fim de perceber as necessidades e os interesses dos mediandos.

Dada a palavra ao representante do sindicato e seu advogado, para sua declaração, foi informado que a empresa demitiu vários trabalhadores sem prévia negociação coletiva, sendo necessário garantir a tais trabalhadores alguns benefícios a fim de que pudessem suportar os ônus da despedida, e que considerava ajuizar uma ação para pleitear esses benefícios.

Dada a palavra ao representante da empresa e seu advogado, foi informado que tentou negociar com o sindicato, mas todas as suas propostas foram recusadas. Salientou que se trata de uma empresa de pequeno porte, sendo que necessitou efetuar a demissão de tais trabalhadores em virtude de dificuldades econômicas enfrentadas, e a redução do quadro de pessoal foi necessária para garantir a sobrevivência da empresa, salientando que efetuou corretamente o pagamento das verbas rescisórias. Informou, ainda, que, dentre os trabalhadores demitidos, a maioria tinha contrato por prazo indeterminado, mas alguns apenas tinham contrato temporário por prazo determinado, sendo que a demissão decorreu também do encerramento do contrato.

Após cada fala a mediadora parafraseou o que havia sido dito, questionando se havia entendido corretamente e para que cada um dos presentes compreendesse bem a fala do outro.

Nestes termos, ficou estabelecido que a agenda da mediação seria dialogar sobre quais seriam os benefícios a serem concedidos aos trabalhadores demitidos.

Após as declarações iniciais, foram efetuadas sessões privadas, iniciando-se com o Sindicato, por ser o requerente, e posteriormente com a Empresa.

Em sessão privada, após esclarecido novamente pela mediadora o princípio da confidencialidade, o sindicato salientou seu entendimento de que se trata de uma demissão em massa e que, portanto, de acordo com o entendimento jurisprudencial, havia a necessidade de que a empresa ofertasse aos trabalhadores demitidos alguns benefícios além das verbas rescisórias, sendo que os benefícios ofertados pela empresa inicialmente já estavam previstos em convenção coletiva, havendo a necessidade de pagamento de uma indenização.

Informou que em outras negociações coletivas efetuadas essa indenização chegou ao valor de seis salários nominais para cada trabalhador demitido e que, portanto, poderia ser uma proposta do sindicato para negociação de um acordo. Neste ponto, ficou claro o interesse do sindicato em negociar uma indenização adicional além dos benefícios que a empresa estaria disposta a conceder aos trabalhadores, e que a alternativa de ajuizamento de uma ação não seria tão interessante porque demandaria mais tempo para se chegar a uma solução do conflito. Contudo, o Sindicato continuava a defender a posição de que o valor da referida indenização deveria ser em torno de seis salários nominais para cada empregado demitido, independentemente do contrato ser por prazo determinado ou indeterminado.

Em sessão privada com a empresa, após esclarecido novamente o princípio da confidencialidade pela mediadora, foi informado que ofertou para os empregados demitidos, além das verbas rescisórias, duas opções de benefícios, proposta não aceita pelo Sindicato, mas como tinha necessidade efetuou as demissões e pagou as verbas rescisórias e as opções de benefícios escolhidas pelos próprios trabalhadores que seriam manutenção do convênio médico, convênio odontológico e vale alimentação por um período de três meses.

Salientou que o setor de trabalho é restrito, sendo que os trabalhadores são qualificados para o exercício das atividades, e teriam facilidade de recolocação. Afirmou que não tem condições de efetuar novos pagamentos, que deve se preocupar em fazer novos negócios para manter a atividade e os empregados que ainda estão na ativa, não tendo condições de atender novas exigências do Sindicato, mantendo sua posição neste sentido.

Neste ponto, ficou claro o interesse da empresa de não dispender valores elevados, diante de sua situação econômica. Também ficou claro que a alternativa à celebração do acordo seria enfrentar uma ação judicial, o que não parecia interessante para a empresa.

Tendo em vista as considerações feitas pelo sindicato e pela empresa, como as posições ainda estavam muito rígidas, pela mediadora foi adotada a técnica de propor o encerramento da sessão e a designação de uma nova data para dar continuidade à mediação, para que cada um dos interessados analisasse melhor a questão e pudesse pensar em novas propostas de solução, pois naquele momento ainda não havia condições de negociação, sendo agendada nova sessão de mediação.

Na segunda sessão de mediação, foram novamente realizadas sessões privadas, sendo a primeira com os representantes da empresa e em seguida com os representantes do sindicato.

Em sessão privada, renovou a confidencialidade, os representantes da empresa novamente frisaram as condições de dificuldade econômica enfrentadas, mas afirmaram que continuavam dispostos a efetuar um acordo com o sindicato, voltando a afirmar que a alternativa de enfrentar uma ação judicial não lhes parecia interessante, pois pretendiam que a situação se resolvesse de maneira mais rápida. Para tanto, além dos benefícios já concedidos a todos trabalhadores, como manutenção do convênio médico, convênio odontológico e vale alimentação por um período de três meses, estavam dispostos a oferecer o pagamento de uma indenização adicional no valor de um salário-mínimo para cada um dos trabalhadores que foram demitidos e que tinham contrato por prazo indeterminado, pois entendiam que aqueles que tinham contrato por prazo determinado já tinham recebido os seus haveres. Autorizaram a mediadora a levar essa proposta ao sindicato.

Em sessão privada com o sindicato, a mediadora salientou a confidencialidade e indicou que havia uma nova proposta feita pela empresa, a qual poderia ser analisada pelo sindicato. Neste momento, a mediadora fez várias perguntas a fim de levar o Sindicato a pensar sobre a questão. Perguntou ao sindicato se tinha conhecimento de quantos trabalhadores ainda estavam na ativa pois havia sido mencionado, na declaração inicial da empresa, que se tratava de empresa de pequeno porte, perguntou se os representantes do sindicato tinham conhecimento de que, na ocorrência de uma ação judicial, qual seria a posição da jurisprudência, o que levou o sindicato a perceber que, em casos de empresas de pequeno porte, o entendimento jurisprudencial era de que a indenização a ser devida aos trabalhadores não teria valor elevado. Além disso, o Sindicato vislumbrou que um acordo poderia favorecer uma aproximação do Sindicato com os trabalhadores que ainda permaneciam na empresa.

Diante da proposta da empresa, o sindicato fez algumas ponderações que foram levadas à sessão conjunta de negociação.

Na sessão conjunta de negociação, o sindicato fez a contraproposta de que a indenização a ser paga aos trabalhadores fosse feita no valor de um salário-mínimo regional, pois era esse o valor base das suas negociações coletivas. Essa proposta foi aceita pela empresa.

Também negociaram que as condições anteriormente oferecidas pela empresa para a demissão da totalidade dos trabalhadores referentes ao plano de saúde, plano odontológico e vale refeição ficariam mantidas.

Nestes termos, os interessados chegaram a um consenso, e, em conclusão, informaram que seria redigido um Acordo Coletivo com as cláusulas acordadas, o qual seria juntado no procedimento de mediação, o que ocorreu posteriormente.

CONCLUSÃO

Do relato, podemos perceber que o acordo foi efetuado garantindo-se benefícios mútuos. O sindicato saiu fortalecido pois garantiu aos trabalhadores uma indenização adicional além dos demais benefícios já ofertados pela empresa. Por outro lado, a empresa também foi beneficiada pois os valores do acordo ficaram num patamar que não prejudicou sua situação econômica, dando margem para a continuidade dos negócios e garantindo o emprego dos trabalhadores que remanescem trabalhando na empresa.

Com uma solução célere da questão, sindicato e empresa foram beneficiados, possibilitando o apaziguamento das tensões, o prosseguimento das atividades e a manutenção do relacionamento.

BIBLIOGRAFIA

Código de Processo Civil – Lei n°13.105, de 16 de março de 2015.

Resolução CNJ n°125, de 2010, do Conselho Nacional de Justiça.

Lei da Mediação – Lei n°13.140, de 26 de junho de 2015.

Resolução CSMPT n° 157/2018, do Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho.

Braga Neto, Adolfo; Lourenço Levy, Fernanda Rocha (Coord) – A Mediação de Conflitos no Brasil – Memórias e Vivências.

Protocolo de Mediação com Perspectiva de Gênero do Ministério Público do Trabalho.

Boa fé e vontade real na mediação: instrumentos fundamentais à legitimidade do procedimento

Deisiane Christmas Santos Leão Machado da Costa[1]

RESUMO:

Análise da mediação a partir da aplicação do Protocolo de Mediação observada a perspectiva de gênero do NUPIA-PGT, com enfoque na manifestação de vontade livre, informada e consciente, bem como na aplicação do princípio da boa-fé às mediações, como instrumentos de estabilização do procedimento e fixação da confiança entre os interessados.

INTRODUÇÃO

A mediação consiste em método voluntário de solução de conflitos, alternativo à jurisdição, autocompositivo, em que um terceiro imparcial, aceito pelas partes, busca aproximá-las e incentivá-las a fim de que, pelo reestabelecimento do diálogo possam, elas mesmas, chegar à solução do problema apresentado.

Insere-se na 3ª onda renovatória de acesso à justiça proposta por Garth e Cappelletti (que busca a efetividade na solução de controvérsias, tanto no âmbito judicial quanto extrajudicial) e está prevista nos artigos 3º, §3º e 165 a 175 do CPC, na Lei 13.140/15 e no contexto de uma leitura ampliativa do art. 764, caput, CLT. No Ministério Público Brasileiro, é regulamentada pela Resolução 118/2014, do Conselho Nacional do Ministério Público.

Difere substancialmente da conciliação na medida em que nesta há a proposição de soluções pelo mediador, enquanto na mediação a atividade mediadora é isenta de propostas e direcionamentos.

1 Procuradora do Trabalho, Pós Graduada em Direito Material e Processual do Trabalho, Vice-Coordenadora do Nupia PRT23.

A mediação se revela como importante instrumento de garantia do acesso substancial à justiça (art. 5º, XXXV, CF) e da tutela adequada (art. 5º, LXXVIII CF), prestigiando também os princípios da celeridade, cooperação e da eficiência (arts. 4º e 6º, CPC e 37, caput, CF), reduzindo custos financeiros, temporais e alcançando elevados níveis de resolutividade, além de contribuir para o descongestionamento do judiciário.

Tal movimento dialoga com o novo perfil constitucional atribuído ao Ministério Público pela Constituição Federal de 1988 e consignado na Carta de Curitiba, com atividade resolutiva e atuação como verdadeiro articulador social, abandonando assim a visão meramente demandista ou fiscalizatória.

A cláusula de abertura prevista no artigo 129, IX da Constituição Federal aliada ao artigo 83, XI da Lei Complementar 75/93, que autoriza a atuação do membro do Ministério Público como árbitro reforçam a possibilidade desta espécie de atuação, inclusive baseada na teoria dos poderes implícitos (McCulloch v. Maryland, de aplicação reconhecida pelo STF). Também, ressalta-se o artigo 9º da lei 13.140/15, que possibilita a "qualquer pessoa capaz que tenha a confiança das partes" ser mediador.

No âmbito do MPT a mediação é método não só aceito como também estimulado, inclusive porque altamente resolutivo, uma vez que as próprias partes identificam a solução adequada para seu problema, alcançando assim o maior nível de satisfação possível, conferindo legitimidade ao cumprimento da decisão alcançada.

Nesse sentido, o Conselho Superior do Ministério Público do Trabalho editou a Resolução 157/18, que instituiu o Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição - NUPIA, funcionando junto à Procuradoria Geral do Trabalho e definindo diretrizes para a implementação da Política Nacional de Autocomposição no âmbito do MPT, abrangendo não só a mediação como também a conciliação e a negociação.

No âmbito de cada uma das Regionais, há Núcleos Permanentes de Incentivo à Autocomposição igualmente instalados, conduzidos por membros e membras capacitados especificamente nessa temática (artigo 5º, §§ 1° e 3º da Resolução 157/2018).

Como princípios e características do procedimento de mediação destacam-se a imparcialidade do mediador, a isonomia entre as partes, a confidencialidade, a decisão informada, a flexibilidade procedimental, a busca pelo consenso, a oralidade, a informalidade e a livre autonomia dos interessados.

Nesse sentido, e com o objetivo de uniformizar a atuação do órgão, com respeito aos princípios da mediação, é que o Ministério Público do Trabalho, por meio do Núcleo Permanente de Incentivo à Autocomposição (NUPIA) - PGT, editou o Protocolo de Mediação, observada a perspectiva de gênero, com base no modelo e *standards* do ICFML – Instituto de Certificação e Formação de Mediadores Lusófonos.

1. O CASO ANALISADO EM DUAS ETAPAS

O presente artigo tratará da atuação em caso concreto com a aplicação do protocolo, com análise de suas etapas e resultados obtidos a partir da aplicação do protocolo.

O caso sob análise foi instaurado a pedido da parte contratante, que noticiou que a contratada estaria com dificuldades para manutenção da regular concessão de direitos e benefícios dos trabalhadores alocados na prestação de serviços.

Distribuídos os autos ao NUPIA, determinou-se a instauração de procedimento de mediação (PA-MED), com publicação da portaria competente.

Observou-se que o pedido foi feito por uma das partes envolvidas e não de forma conjunta. Desse modo, observando o princípio da autonomia da vontade das partes, foram convidadas para sessão de pré-mediação, com prévio esclarecimento de que a participação seria facultativa e com confirmação antecipada sobre o comparecimento.

Devidamente convidadas, uma das partes solicitou reagendamento da sessão anteriormente marcada, tendo sido escolhida nova data para realização da sessão, a fim de compatibilizar as agendas dos(as) interessados(as).

Realizada a primeira sessão de pré-mediação, com finalidade de dar conhecimento à parte sobre o escopo da mediação, que consiste em "auxiliar e estimular as partes a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia" (art. 6º, II, Resolução CSMPT 157/2018).

A abertura da sessão ocorreu com o acolhimento das pessoas interessadas, contato igualitário e direto. Pela mediadora foi dispensado o uso de vocativos ou pronomes de tratamento como “Dra” ou “Excelência”, ficando à escolha dos interessados o uso que melhor lhes conviesse. Também foi perguntado como as pessoas interessadas gostariam de ser chamadas, ajustando a forma de tratamento.

Passou-se então à explicação do papel do mediador, de coadjuvante, como sendo aquela pessoa que vai pavimentar o caminho indicado pelas partes, verdadeiras protagonistas do procedimento.

Em seguida, foram explicados cada um dos princípios que regem a mediação, como oralidade, informalidade e sobretudo imparcialidade do mediador (art. 2º, I, Lei 13.140/15); autonomia da vontade das partes (art. 2º, V, Lei 13.140/15); busca do consenso (art. 2º, VI, Lei 13.140/15); confidencialidade (art. 2º, VII, Lei 13.140/15); além de esclarecidas as exceções à confidencialidade: se as partes decidirem de forma diversa; se o fato se relacionar a ofensa a direitos que devam ser defendidos pelo Ministério Público do Trabalho e se houver informação relacionada a crime de ação penal pública (art. 7º, §1º, Resolução CSMPT 157/2018).

Em seguida, após confirmação quanto ao entendimento acerca dos princípios e aquiescência pelas pelo(s) interessado(s), especialmente de maneira clara e direta quanto à confidencialidade da mediação, foi apresentado o procedimento a ser adotado no curso da mediação, qual seja: a realização de sessão de pré-mediação, como a que ocorria naquele momento, a posterior ocorrência de sessão conjunta, para escuta ativa de ambas as partes e definição da agenda, a possibilidade e forma de ocorrência de sessões privadas, a posterior fase de negociação e a conclusão da mediação.

Também foi confirmada ali a autoridade dos presentes para decidir e convidados os advogados a atuarem no sentido de propiciar um ambiente de diálogo e construção de consenso; explicou-se os benefícios da mediação, como a não judicialização, a alta taxa de cumprimento dos acordos, a celeridade do procedimento, a possibilidade de que a solução atenda ao máximo possível os interesses de ambas as partes já que construída por elas mesmas e a flexibilidade do procedimento.

Constatada a presença de mulheres foram aplicadas lentes de gênero, identificando eventuais necessidades das mulheres e esclarecendo-lhes quanto à possibilidade, por exemplo, de pausa para amamentação ou atendimento de demandas familiares, telefonemas ou emergências.

Após colhidas as manifestações de interesse e consentimento das pessoas envolvidas passou-se à sessão conjunta de mediação.

Aberta a sessão, foram novamente esclarecidos os princípios da mediação e o procedimento a ser adotado, tendo sido lido o termo de consentimento de mediação, aceito pelos presentes. Ajustados os vocativos desejados por todos os presentes e definidas as ordens de fala com os respectivos tempos e modo de foi aberta a palavra.

Durante a fala das pessoas interessadas a mediadora aplicou a técnica de escuta ativa, anotando pontos de convergência e divergência, além de validar seu entendimento quanto ao que havia sido dito diretamente com o(a) autor(a) da respectiva fala.

Encerrada a manifestação de cada interessado, aplicou-se a técnica do resumo, com validação pelo interlocutor, a fim de compreender se o que foi externado compreendia exatamente àquilo que a pessoa gostaria de ter falado, bem como a técnica da reformulação neutra, quando necessária. Seguido o mesmo protocolo com ambos os interessados, passou-se à recapitulação das visões de cada uma das partes, seus interesses e entraves identificados, para, após validação pelos interessados, formular a agenda.

No processo de construção da agenda os interessados foram convidados, a partir da identificação dos pontos sensíveis, a confirmar se aquelas seriam, de fato, as questões importantes para o deslinde da controvérsia, podendo fazer quaisquer alterações que entendessem necessárias, seja quanto aos pontos em si, seja quanto à ordem de prioridade e tratamento.

Estabelecidos os pontos da agenda, os interessados saíram da sessão conjunta com responsabilidades definidas por eles mesmos, para viabilização da solução, sendo acordada nova data para a realização da próxima sessão e demonstração das ações já desenvolvidas por ambos.

Antes da realização da sessão uma das partes manifestou-se pelo encerramento da mediação, pois estaria tomando medidas voltadas ao encerramento do vínculo contratual.

Como se vê, não foi possível finalizar a mediação com um acordo entre as partes, ante a desistência de uma delas no curso do procedimento, o que impôs o encerramento, ante o princípio da autonomia da vontade das partes e o caráter voluntário da mediação.

No entanto, bem analisando o caso e o modo como as tratativas se desenvolveram é crucial compreender a questão da vontade verdadeira, calcada na boa-fé, como fator preponderante de sucesso para a mediação.

A busca do consenso é princípio basilar da mediação e deve embasar todas as atitudes de todos os interessados, sob pena de desvirtuar o instituto ou subutilizá-lo.

No caso em comento, já na primeira sessão conjunta uma das pessoas com poderes para decidir, conquanto tenha manifestado sua livre vontade em participar do procedimento de mediação e ter sido previamente esclarecida sobre os objetivos da mediação, dentre os quais a busca do consenso, dirigiu suas manifestações no sentido de buscar solução imediata, que não seria possível em uma única sessão, inclusive pela necessidade de atos complementares que demandariam levantamento e análise de dados, além de pagamentos e encaminhamentos mais complexos.

Mesmo com a reformulação das falas pela mediadora, a postura adotada não revelou real disposição em resolver o problema, mas a ideia de que a mediação seria apenas mais um mecanismo formal de tentativa de solução amigável para, ao fim, culminar na solução não negociada, como de fato aconteceu.

Interessante notar que os advogados presentes e demais interessados se afastavam dessa perspectiva, voltando-se para os encaminhamentos necessários à construção da solução, de modo a construírem juntos os encaminhamentos para a próxima sessão.

Conquanto o interessado com poderes para decidir (que era justamente quem lidava diretamente com as consequências do problema em discussão) tenha participado e estabelecido, em conjunto com os demais, os encaminhamentos para a sessão futura, seu desejo final, ao que parece, era mudar a própria contratada, solucionando assim a questão.

Tal proceder, observa-se, está muito mais ligado aos antecedentes da relação entre as partes do que ao procedimento de mediação em si, mas nele se inserem e para ele se projetam, funcionando como uma espécie de vício na declaração de vontade.

Vale dizer, o interessado manifestou o desejo livre, consciente e informado de estar ali, mas sua vontade real não o direcionava para a busca do consenso e sim para o avanço de mais aquela "etapa" no processo de rescisão contratual.

2. A VONTADE REAL DAS PARTES E A BOA-FÉ

Esse caso nos faz questionar sobre (i) a vontade real das partes declaradas na deflagração do procedimento e (ii) sobre a boa-fé procedimental.

A vontade real encontra-se muito mais no íntimo das pessoas interessadas, de modo que ao mediador caberá capturar tal vontade em sua mais pura essência quanto possível, a fim de que a própria pessoa interessada entre em contato com ela e a identifique para, ou negar continuidade ao procedimento, por ausência de vontade; ou redirecioná-la ao objetivo que se deseja alcançar, deixando de lado impressões e interesses meramente subjetivos para dar lugar a uma vontade consciente e pragmática.

Isso porque a vontade real pode sequer ser conhecida da própria pessoa que a manifesta. No entanto, para o sucesso do procedimento de mediação, apenas quando a vontade se volta para a busca do consenso e de uma solução viável, ainda que partindo de concessões recíprocas, é que há chance de sucesso, uma vez que os interessados estão pré-dispostos a se afastar de suas concepções prévias e da ideia de ganhar na totalidade para, compreendendo as dificuldade e anseios da outra parte, chegar a um consenso que satisfaça ao máximo possível a todos os envolvidos, numa solução negociada e discutida exatamente por aqueles que serão destinatários dela.

Desse modo, não basta a voluntariedade e manifestação de vontade, mas que essa vontade seja livre, informada e predisposta para a solução efetiva.

No que tange à boa-fé, trata-se de princípio aplicável tanto a processos judiciais quanto extrajudiciais, cujo conteúdo exige de todos aqueles que participam do processo ou procedimento um agir honesto, leal e respeitoso. Tem previsão expressa no artigo 2º inciso VIII da Lei de Mediação (Lei 13.140/2015), bem como nos artigos 5º do Código de Processo Civil e 422 do Código Civil Brasileiro.

A boa-fé volta-se a todos os que participam do procedimento de mediação, inclusive ao mediador, atuando na fase inicial, com a manifestação da vontade e aquiescência com os princípios e procedimento como também no desenvolver da mediação, já que implicará no uso adequado das informações obtidas no procedimento, na lealdade das tratativas com os demais interessados, no compartilhamento de soluções e problemas e na perspectiva sobre o proceder das demais pessoas envolvidas na mediação.

Irradia seus efeitos ainda quanto à própria credibilidade do procedimento, já que apenas quando o interessado de fato acredita na possibilidade de sucesso do procedimento de mediação é que as chances de tal acontecer são factíveis, afinal, como dito, são os interessados os protagonistas da mediação.

Ambos, vontade real e boa-fé são condições indispensáveis ao estabelecimento da confiança que deve lastrear todo o procedimento, já que sem confiança os interessados não exporão sua reais intenções e entraves, dificultando assim a pavimentação do caminho de solução a ser por eles escolhido.

No caso em análise havia grandes chances de que tal "vício" na vontade manifestada fosse identificado na sessão privada, que não chegou a ocorrer. Isso porque nessa sessão, também denominada *Caucus*, busca-se o aprofundamento das questões trazidas à mesa na sessão conjunta, revelando-se como oportunidade de diálogo direto e privado entre mediador e interessado, num ambiente estritamente confidencial e transparente.

É na sessão privada, conforme prevê o Protocolo (item IV), que serão realizados os testes de realidade, a verificar a viabilidade das alternativas apresentadas, bem como as visualizações de melhor e pior cenário, podendo, com esses elementos, trazer o interessado antes reticente "de volta à mesa", imbuído de real desejo de buscar o consenso e solução para a controvérsia.

3. CONCLUSÕES

Nota-se, portanto, que a boa-fé e a vontade real, direcionada para a solução e para a crença na efetividade e no sucesso do procedimento, são indispensáveis ao bom andamento da mediação, irradiando seus efeitos desde a instauração do procedimento até a construção da própria solução em si e o estabelecimento (ou não) da confiança, indispensável a uma solução dialogada e construída por seus destinatários, sendo dever de todos aqueles que participam do procedimento de mediação agir com boa-fé e transparência.

Ademais, é dever do mediador, observado o Protocolo, buscar o quanto antes a identificação da vontade real, com o cuidado de não agravar o conflito, através da escuta ativa, da identificação das questões sensíveis e dos entraves à autocomposição, trazendo as partes o quanto antes, caso identificada qualquer possibilidade de vício, à sessão privada para esclarecimento das questões, preservando assim o procedimento de mediação.

REFERÊNCIAS

BRASIL. CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. Resolução nº. 118/2024. Disponível em: <https://www.cnmp.mp.br/portal/images/Normas/Resolucoes/Resolu%C3%A7%C3%A3o_n%C2%BA_118_autocomposi%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em 22set2026.

BRASIL. CONSELHO SUPERIOR DO MINISTÉRIO PÚBLICO DO TRABALHO. Disponível em: < Disponível em < https://midiaext.mpt.mp.br/pgt/csmpt/resolucoes/Resolu157.pdf>. Acesso em 22set2026.

BRASIL. Código Civil Brasileiro. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm>. Acesso em: 29set2026.

BRASIL. Código de Processo Civil. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm>. Acesso em: 29set2026.

BRASIL. Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452compilado.htm>. Acesso em: 22set26.

BRASIL. Constituição Federal. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm>. Acesso em: 24set2026.

BRASIL. Lei nº 13.140/15. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm>. Acesso em: 24set2026.

BRASIL. Lei Complementar nº. 75/1993. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp75.htm?origin=instituicao>. Acesso em 25set2026.

BRASIL. Ministério Público do Trabalho. Procuradoria Geral do Trabalho.Protocolo de Mediação, observada a perspectiva de gênero, com base no modelo e standards internacionais do ICFML – Instituto de certificação e formação de mediadores lusófonos. Disponível em: https://mpt.mp.br/pgt/nupia/documentos/protocolo-de-mediacao_nupia-mpt.pdf. Acesso em 21set26

BRASIL. Supremo Tribunal Federal. Disponível em: https://www.stf.jus.br/arquivo/cms/noticianoticiastf/anexo/ms34446.pdf>. Acesso em 29set26.

Parte 4
Roteiro prático e dicas de mediação

Roteiro prático e dicas de mediação

Renata Porto Adri
Rodrigo Fernandes Morais
Thais Federighi Lauandos
Camile Nascimento Fernandes

A partir do conceito de Moore de que a "negociação é uma forma de resolução conjunta do problema", e de Fisher, Ury & Patton ao afirmarem que "negociação é uma comunicação bilateral concebida para chegar a um acordo, quando você e o outro lado têm alguns interesses comuns e outros opostos", compreende-se que a **mediação é tida como negociação assistida**. Assim considerado, apresentamos um roteiro prático das etapas do procedimento de mediação, a partir da experiência vivenciada durante o Curso de Capacitação em Técnicas de Autocomposição ministrado pelo MPT:

1º Recebido o **Pedido de Mediação**, há necessidade da análise do conflito apresentado, a fim de identificar os 3P (pessoas, processo e problema).

PESSOAS: Este elemento refere-se às pessoas envolvidas no conflito, percepções, emoções, relação.

PROBLEMA: Refere-se aos temas, posições, interesses e prioridades.

PROCESSO: Refere-se à maneira como o conflito se desenvolve e como as pessoas tentam resolvê-lo.

2º Identificados(as) os(as) possíveis participantes, envia-se o convite para participação dos(as) envolvidos(as) em sessão de mediação a ser designada. O convite deve salientar a importância da resolução de conflitos por meio do diálogo, esclarecer que o membro ou membra do MPT é um mediador(a) capacitado(a) e qualificado(a) que pode auxiliar as(às) partes na busca do consenso. Caso seja necessário, poderá haver uma sessão de pré-mediação, onde serão explicitados os propósitos da mediação e esclarecimento de dúvidas das partes envolvidas.

3º A **Pré-mediação** é útil, caso fique evidenciado o conflito com uma das partes negando-se dialogar e necessitando de esclarecimentos acerca do procedimento de mediação.

As partes envolvidas recebem as informações sobre o procedimento de autocomposição de forma que possam tomar uma decisão informada quanto à participação ou não; podem identificar a própria disponibilidade de atuação colaborativa, de buscar soluções de benefício mútuo, de conhecer o procedimento e as mediadoras(es).

Esta etapa está voltada para o procedimento e informações preliminares, não é uma etapa voltada para o aprofundamento das questões e, muito menos, para geração de opções ou para se vislumbrar possíveis acordos.

Cabe à mediadora e ao mediador explicitar com clareza a natureza de sua atuação, os princípios e estrutura do processo passo a passo. Em seguida, esclarecer a disponibilidade esperadas das pessoas envolvidas no conflito, predisposição ao diálogo, busca de soluções de benefícios mútuos, esforços concretos em busca da autocomposição e, por fim, a voluntariedade de participação.

4º Sessão de Mediação

(a) a **declaração de abertura da sessão de mediação** deve conter os seguintes elementos:

- apresentação do(a) mediador(a), das partes e, se for o caso advogadas(os);
- elogio à disposição das partes para colaborar e buscar uma solução para seus problemas e para tratar das questões de relacionamento;
- definição da mediação e do papel do(a) mediador(a); declaração de imparcialidade e neutralidade;
- descrição do procedimento;
- explicação do conceito da oitiva privada;
- definição dos parâmetros da confidencialidade;
- descrição do funcionamento, horário e duração dos encontros;
- sugestões para as diretrizes comportamentais;
- respostas às questões colocadas pelas partes e compromisso conjunto para começar.

(b) **informações das partes**. Ao final da declaração de abertura, as partes terão oportunidade de trazerem suas informações acerca do conflito vivenciado. É o momento em que todas as pessoas têm oportunidade de escutar ativamente para compreender as perspectivas das outras. Importante que não haja interrupções durante as falas. Cabendo à mediadora ou mediador ser exemplo desta escuta, sem interrupções.

(b.1) **enquadre**. Pode ocorrer que enquanto uma pessoa fala a outra tente interromper. Neste momento é utilizada a ferramenta chamada de enquadre: é um recurso técnico que torna possível resgatar parâmetros (posturas e princípios éticos) que emolduram o processo de diálogo, estabelecidos ao seu início e não observados pelo mediando ao longo da sessão. Deve ser utilizado de maneira cuidadosa. O cuidado com o tom de voz, postura corporal é primordial no manejo desta ferramenta. Afinal, o impacto esperado é uma escuta atenta da perspectiva do outro e reflexão, e não se pretende gerar constrangimento e retraimento.

(b.2) **resumo**. Após as pessoas realizarem suas primeiras falas, sem serem interrompidas nem mesmo pelas mediadoras-mediadores, é importante confirmar o entendimento, aplicando aqui o ciclo da compreensão, através da ferramenta do **resumo**.

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

(b.3) **identificação de questões, interesses e sentimentos**. Desde as primeiras falas das partes, o mediador, a mediadora deve ouvir para compreender quais são as questões, como as partes se sentem e quais interessesnecessidades buscam satisfazer.

(b.4) **definição da pauta de trabalho**. A agenda ou definição da pauta de trabalho é estabelecida a partir da escuta ativa realizada pela mediadora-mediador durante os relatos das partes. Os objetivos desta ferramenta são i) tornar explícitos e claros os temas que serão abordados na mediaçãoconciliação e ii) agrupar os diferentes assuntos e organizar a ordem de abordagem para identificação dos interesses, geração de opções e decisão.

(b.5) **esclarecimento da controvérsia e dos interesses**. Logo após o resumo e o estabelecimento da agenda espera-se que, por meio de perguntas apropriadas, as partes sejam estimuladas a expressarem seus interesses e necessidades. Os sentimentos são os sinalizadores das necessidades, dos interesses. Como se fossem os alarmes a chamarem atenção para as necessidades e interesses. A expressão dos sentimentos permite a melhor compreensão das necessidades e interesses, tão valiosos na busca do consenso.

(b.6) **validação de sentimentos**. A validação de sentimentos, a partir da comunicação não violenta (CNV); é importante ter clareza de que não se trata de afirmar que a parte está correta em seus argumentos, ou que a forma com que reagiu, em razão de sentir-se de determinada maneira, foi correta ou não. Os sentimentos são legítimos e sinalizam os interesses e necessidades. A validação de sentimento é realizada identificando o sentimento e vinculando-o à necessidade.

(b.7) **sessões privadas ou individuais**. Na declaração de abertura, as partes devem ser informadas sobre a possiblidade de realização das sessões particulares com a mediadora-mediador, que inclusive podem ser solicitadas pelas próprias partes. Atenção para a paridade, o número de sessão particulares realizadas com as partes deve ser igual.

As sessões individuais são utilizadas em diversas hipóteses, quando há i) elevado grau de animosidade entre as partes, ii) uma dificuldade de uma ou outra parte de se comunicar ou expressar adequadamente seus interesses e as questões presentes no conflito, iii) a percepção de que existem particularidades importantes do conflito que somente serão obtidas por meio de uma comunicação reservada e iv) a necessidade de uma conversa com as partes acerca das suas expectativas quanto ao resultado de uma sentença judicial.

- Lembrete importante - As perguntas são fundamentais na mediação e, juntamente com a escuta ativa, formam o par de ferramentas curingas que devem ser aplicadas ao longo de todo o processo de mediação. É por meio de perguntas que mediadoras-mediadores dão movimento e estimulam as partes para compreensão e alcance de soluções mutuamente aceitáveis. Especialmente as perguntas abertas: Como? O que? Quem? Por que? Por que não? E perguntas voltadas à solução do problema: E se? O que você sugere? Por que acha que isso seria justo?

(c) **resolução das questões**. Esclarecidas as questões e os interesses, de forma que todos tenham compreendido os próprios interesses e os das demais pessoas, o passo seguinte é a etapa de resolução das questões com a geração de opções de ganho mútuo. É importante gerar o maior número de opções a fim de que as melhores se transformem em propostas de acordo.

A ideia é fazer com que as partes ofereçam o maior número de sugestões possíveis, não se discutindo, em um primeiro momento, o mérito das sugestões. Ainda que uma grande ideia já tenha sido lançada, é importante pedir por mais sugestões, fazendo com que todas sejam ouvidas.

Outra ação importante consiste em fazer com que as partes pensem nos interesses uma da outra. O(A) mediador-mediadora pode perguntar a cada uma delas qual a oferta que poderiam fazer e que julgam que seriam aceitas pela outra parte. Esta técnica é especialmente útil quando as ideias que estiverem surgindo girem em torno do que "o outro" poderia fazer de diferente" (Manual de Mediação Judicial).

(c.1) **oferecendo sugestões** - esta é a etapa que diferencia a conciliação da mediação de conflitos. O desafio é mediadores-mediadoras não apresentarem sugestões de forma a preservar o princípio da imparcialidade. Deve-se estimular as partes a gerarem suas próprias opções como forma de promover maior comprometimento com a solução e, consequentemente, com o cumprimento do acordo.

(c.2) **registro das soluções**. A etapa da redação do acordo formaliza os avanços alcançados. O que se busca são acordos que realmente sejam expressões de consensos e que sejam efetivamente cumpridos. Neste sentido é importante a ferramenta de teste de realidade a fim de verificar se o acordo poderá ser cumprido em face da realidade cotidiana das pessoas envolvidas. Importa enfatizar, todavia, que, na seara trabalhista, em regra, os testes de realidade serão feitos pelas próprias partes durante a relação continuativa de trabalho, onde poderão propor ajustes, se necessário. A mediadora-mediador pode sugerir um acordo provisório para que as partes experimentem a solução encontrada, especialmente quando se tratar de matéria sujeita à ampla liberdade de negociação.

(d) **ferramentas de conciliação e mediação**. Quem atua com conciliação e mediação deve ter um conjunto de ferramentas úteis, ter habilidade para eleger a mais adequada para a circunstância e manuseá-la com propriedade. A escolha da ferramenta e a habilidade de aplicação potencializa a eficácia e efetividade dos resultados.

Outras ferramentas úteis para provocar mudanças das partes, de um comportamento competitivo para um comportamento cooperativo, são as seguintes:

(d.1) **recontextualização**. Consiste em estimular as partes em conflito a perceberem determinado contexto fático por outra perspectiva mais positiva – para que assim as partes possam extrair soluções também positivas. O copo meio cheio, ao invés do copo meio vazio.

(d.2) **afago ou reforço positivo**. É a resposta positiva do mediador ou mediadora a um comportamento produtivo, eficiente ou positivo da parte. Importante salientar que não é um simples elogio. No reforço positivo, mediadora-mediador deve descrever o comportamento positivo a que se refere, por exemplo, observo que vocês estão se ouvindo sem interrupções, isto é muito positivo para nossa sessão.

Uma ferramenta muito aplicada em relação à presença das advogadas- advogados é: bons advogados e boas advogadas compreendem a postura colaborativa na conciliação e mediação e reservam as teses jurídicas para o processo judicial.

(d.3) **silêncio**. O silêncio das partes pode significar uma reflexão, uma tentativa de assimilar fortes emoções. Importante o(a) mediador(a) respeitar estes silêncios e evitar complementar a pergunta que tenha feito. O silêncio é um aliado da mediação pois permite que as partes reflitam e apresentem respostas mais profundas. Especialmente após uma pergunta, mediadora e mediador deve aguardar a resposta em silêncio e quando vier a resposta, importante ficar em silêncio e praticar a escuta ativa. O silêncio das partes também pode indicar que algo importante não está sendo dito, sinalizar a necessidade de sessões particulares. Especialmente silêncios na etapa de análise das opções geradas.

(d.4) **normalização**. É comum as pessoas se sentirem aborrecidas e/ou envergonhadas diante do conflito. Este desconforto as leva a atribuírem culpa reciprocamente. A mediadora-mediador, ciente de que o conflito é uma característica natural de qualquer tipo de relação, deve evitar que as partes atribuam culpa umas às outras e que se sintam constrangidas frente ao conflito. Um exemplo de discurso de normalização é: na mediação percebemos o conflito como algo natural nas relações e um agente de mudanças. E no caso de vocês percebo nitidamente o interesse de alcançarem mudanças para que possam resolver estas questões com harmonia e eficiência.

(d.5) **organização de questões e interesses**. Durante as conversas muitas vezes as partes perdem o foco, ou tendem a confundir a outra pessoa com o problema.

A mediadora-mediador utiliza esta ferramenta para resgatar a clareza das questões e interesses, organizando o diálogo, por exemplo: nesta mediação trataremos das questões referentes à pontualidade e cronograma de entrega de relatórios. Vamos começar pelo cronograma. Uma vez estabelecido o tópico a ser analisado, é importante que mediadora- mediador acompanhe as discussões para que haja clareza entre as questões a serem debatidas e os interesses reais que as partes tenham.

(d.6) **enfoque prospectivo**. A solução a ser encontrada será implementada no futuro. Discursos voltados para o passado, em geral, visam a atribuição de culpa. A mediação tem perspectiva de futuro. Não é possível alterar o que aconteceu no passado. A mediadora-mediador procura esclarecer que o foco da mediação é estabelecer como serão as relações e atividades daqui em diante. **O cuidado é no sentido de evitar que o enfoque prospectivo menospreze os sentimentos que as partes tiveram ao vivenciar a situação conflituosa**.

(d.7) **mapeamento do conflito**. Ferramenta imprescindível no contexto de múltiplas partes. Permite a sistematização das informações, possibilitando decisão a respeito das melhores estratégias de intervenção de questões complexas. É CRUCIAL que a mediadora-mediador tenha em mente que, nas relações continuadas, como as de trabalho, não basta simplesmente encontrar uma proposta para o acordo, uma solução objetiva para o conflito. Há necessidade de restabelecer o relacionamento estremecido. Negociamos para realizar o desejo que nenhum de nós poderia realizar sozinho. Negociamos para resolver questão, disputa ou conflito. Há uma relação de interdependência. As pessoas negociam quando precisam umas das outras para produzirem o resultado desejado. As relações de interdependência caracterizam-se por objetivos interligados.

- Lembrete importante - a negociação na mediação não deve ser uma disputa e sim uma construção conjunta de soluções. Não é debate, é diálogo.

- Lembrete importante – a boa mediadoramediador se importa com as partes interessadas, a ponto de se dispor a buscar a melhoria contínua no uso de ferramentas e de suas técnicas autocompositivas (Manual de Mediação Judicial – 6ª edição).


MEDIAÇÃO
NF =>
PA-MED
FASES DO PROCEDIMENTO
Pré-Mediação
Abertura da Sessão de Mediação
Sessão Conjunta
Sessões Individuais (Caucus)
Negociação
Conclusão
TÉCNICAS UTILIZADAS EM TODAS AS FASES
Escuta Ativa
Despolarização
Resumo Cooperativo
Afago ou Reforço Positivo
Silêncio
Inversão de Papéis
Audição das Propostas Implícitas
Separação das Pessoas dos Problemas
Normalização
Enfoque Prospectivo
Recontextualização
Sessões Individuais

DICAS IMPORTANTES

REGISTRO DA MEDIAÇÃO – TERMO

Utilizamos a palavra termo para lançar anotações que as partes interessadas reputem importantes, assim como os encaminhamentos.

A conhecida ata (nas formas investigativa e judicial) é dispensável na sessão de mediação.

No procedimento de mediação não se colhem depoimentos ou provas, muito embora documentos possam ser juntados pelas partes ou solicitados pelo MPT. Não há interrogatórios, depoimentos de testemunhas, contraditas ou acareações.

Os pronunciamentos são feitos diretamente entre os(as) interlocutores(as), que dialogam, trocam opiniões, divergem, convergem etc., sem a intervenção da pessoa mediadora procurador(a), salvo se a situação concreta recomendar a interferência para evitar o acirramento de ânimos e ataques pessoais.

A pessoa mediadora coordena os debates, concedendo a palavra em condições de igualdade e zelando pela manutenção do respeito, da urbanidade e da ordem da sessão.

A SECRETARIA DA MEDIAÇÃO

É o(a) servidor(a) que auxilia o(a) procurador(a) condutor(a) do PA-MED, sendo de sua incumbência, entre outras atribuições, entrar em contato com as partes interessadas, agendar sessões, encaminhar convites, preparar a sala de sessões, alimentar o sistema eletrônico etc.

A primeira abordagem com os(as) interlocutores(as) é feita por servidores(as), na etapa de premediação, e contribui para a harmonia da futura mediação. A remessa do convite e a forma de tratamento por mensagens e/ou telefonemas atraem a participação à sessão de autocomposição. Por isso é indispensável a capacitação em autocomposição de servidores(as).

Além dos preparativos iniciais do procedimento em si, incumbe à secretaria: preparar a sala de sessões, verificar o número provável de participantes e o número correspondente de cadeiras, verificar se há acessibilidade na sala em caso de participantes com deficiência, conferir se os equipamentos e o sistema digital estão funcionando; demandar a qualificação das partes e advogados(as). Qualquer intercorrência deve levar ao conhecimento do(a) mediador(a).

O CONVITE PRECEDE UMA SESSÃO DE MEDIAÇÃO

Na mediação a comunicação e os atos ocorrem por meio de práticas simples e diretas. O princípio da oralidade é exigido, pois o que prevalece é o diálogo – o diálogo é a essência da mediação.

A primeira comunicação com os interessados na autocomposição é o convite para o diálogo que ocorrerá em forma de sessão. Portanto, encaminha-se um convite aos destinatários contendo o objeto, local, hora da mediação, deixando clara a faculdade (princípio da voluntariedade) de participação e comparecimento. O convite pode ser encaminhado por e-mail, WhatsApp, chamada telefônica ou qualquer outro meio.

- **Lembrete importante - O convite não conterá linguagem impositiva**. Não se admitem expressões como "o Ministério Público notifica Vossa Senhoria para comparecer...".

- **Lembrete importante - A celeridade na designação e na realização das sessões de autocomposição são fundamentais para o êxito da mediação**. Recebido o pedido de solução para um conflito coletivo sugere-se a marcação da sessões nas proximas 48 horas ou dentro de uma semana.

- **Lembrete importante** - A duração da sessão é demorada, sem pressão sobre as partes para encerrarem logo. Mediar requer paciência, equilíbrio e disposição para reajuste de rumos.

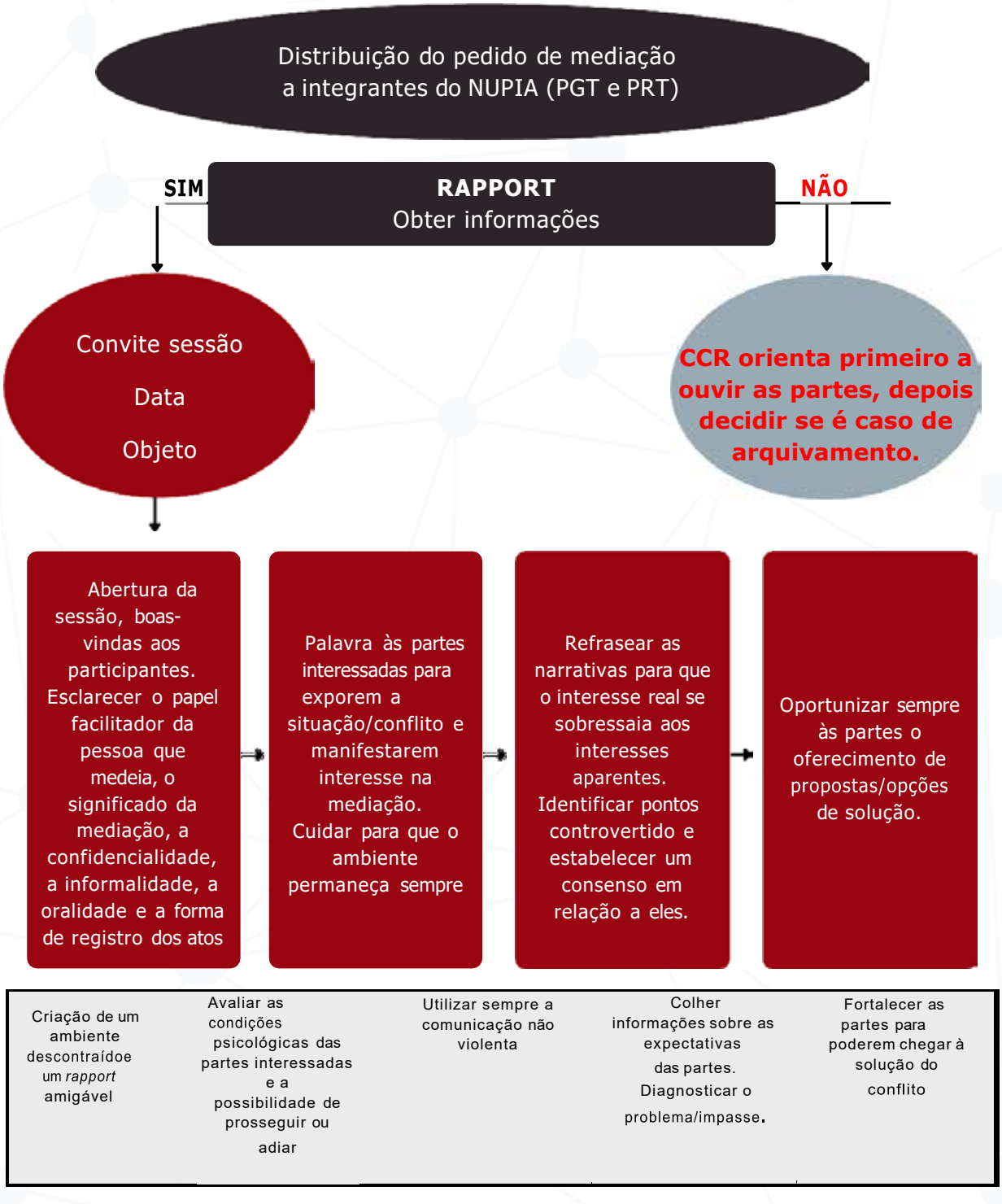
- **Lembrete importante** - Há situações em que é recomendável medear com dois(duas) ou mais medidadores(as), sendo um(a) coordenador(a), em quem se concentrarão os atos procedimentais e encaminhamentos. Os(As) integrantes dessa mediação devem conversar constantemente entre si, estabelecer estratégias e trocar informações. Se surgir alguma divergência, ela deve ser resolvida entre si, sem deixá-la transparecer para as partes. Se a discrepância entre mediadores(as) surgir na sessões, esta será suspensa por alguns minutos para que, em separado, possam se ajustar.

SOBRE SESSÕES DE MEDIAÇÃO E NEGOCIAÇÃO

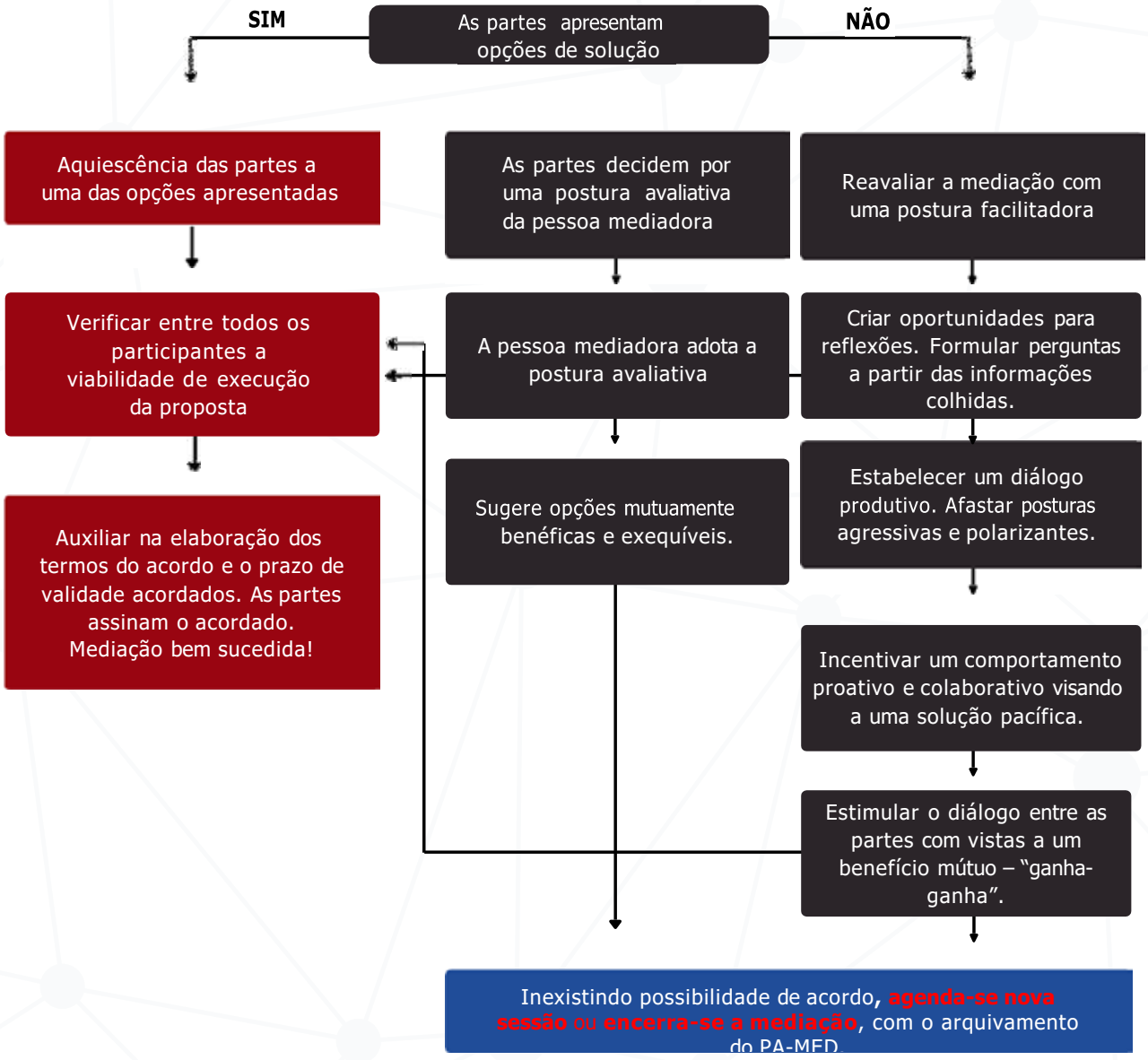
- Duração: não menos do que 1hora.
- Para a mediação, é bom reservar mais de uma sala de sessão, se presencial.
- Se a mediação for em ambiente virtual, ter vários link de acesso, pois as partes precisarão conversar isoladamente ou com o(a) mediador(a), de forma reservada, sem que a outra parte esteja presente.
- Iniciar a sessão desfazendo a imagem do MPT investigativo, explicar a política institucional de autocomposição. Explicar a mediação. Descaracterizar a pessoa do(a) mediador(a) como autoridade e mostrar-se como apoiador(a). Incentive o tratamento informal, sem ser precedido de doutor(a) entre os presentes.

- Providenciar o cantinho do café, água; escolher uma sala clara com plantas e que permita a descontração; que a mesa seja em de forma redonda, oval ou em"U", com todas as cadeiras no mesmo plano à do(a) mediador(a).
- Se o ambiente for virtual, acolher e cuidar para que todos(as) possam se expressar, em tempo anteriormente estimado; estabelecer previamente intervalos de pausa; olhar diretamente para a câmera; evitar desviar a atenção com o uso de celular.

FLUXOGRAMA DA MEDIAÇÃO NO MPT



ABERTURA	SESSÃO CONJUNTA	SESSÃO INDIVIDUAL	NEGOCIAÇÃO	CONCLUSÃO
Clima positivo; Explicação do procedimento e do papel do(a) mediador(a); Poder decisório das partes; Princípios	Escuta; Reformulação dos tópicos de forma neutra; Profundamento dos tópicos; Elaboração da Criar a AGENDA	Confidencialidade; Teste de Realidade; Alternativas; Opções	Direta; Gestão dos(as) Advogados(as); Critérios Objetivos; Resumo; Busca de Soluções criativas; Abster-se de aconselhar; Validação das Escolhas	Sintetizar convergências e divergências; validar; detalhar as condições do pós sessão; redigir a ata final ou convidar os Advogados(as)



Acesse a versão digital
desta publicação lendo
o **QR Code** ao lado



CNMP
Conselho
Nacional do
Ministério Público

MPT
Ministério Público do Trabalho