JUSTIÇA MULTIPORTAS E TRANSFORMAÇÃO DA CULTURA DA LITIGIOSIDADE: A POLÍTICA DE AUTOCOMPOSIÇÃO NO JUDICIÁRIO TRABALHISTA

MULTIDOOR JUSTICE AND TRANSFORMATION OF THE CULTURE OF LITIGATION: THE POLICY OF SELF-COMPOSITION IN THE LABOR COURTS

Morgana de Almeida Richa[1]

RESUMO: O artigo analisa o assentamento da conciliação e da mediação como políticas públicas judiciárias no Brasil, com foco na Justiça do Trabalho. A partir do modelo multiportas e de marcos normativos como a Resolução CNJ nº 125/2010 e a Resolução CSJT nº 415/2025, discute-se a superação da cultura da litigiosidade, a ampliação do acesso à justiça e o papel ativo do Judiciário na promoção da pacificação social. Destacam-se os desafios da institucionalização qualificada, da capacitação técnica e da *accountability* na gestão de métodos autocompositivos. Sobressai ao final a necessidade de fortalecer a cultura da autocomposição como eixo estruturante do sistema de justiça.

PALAVRAS-CHAVE: acesso à justiça; conciliação; mediação; política judiciária.

ABSTRACT: This paper analyzes the establishment of conciliation and mediation as judicial public policies in Brazil, especially within the Labor Courts. Based on the multidoor courthouse model and key legal frameworks – such as National Justice Council Resolution no. 125/2010 and Superior Labor Concil Resolution no. 415/2025 – the study addresses the shift from a litigation-driven culture to one of peaceful dispute resolution. It emphasizes the Judiciary's role in promoting access to justice and social peace. The paper highlights the importance of qualified institutionalization, ongoing training, and democratic accountability in managing self-compositional mechanisms.

KEYWORDS: access to justice; conciliation; mediation; judicial policy.

SUMÁRIO: 1 Introdução; 2 Ampliação dos métodos de solução de conflitos; 3 A conciliação e a mediação como política pública judiciária; 4 Menos conflitos, mais futuro: algumas considerações práticas; 5 Considerações finais; Referências.

1 Introdução

O tradicional conceito de acesso à justiça, direito fundamental, inserto no art. 5º, XXXV, da Constituição Federal, cláusula pétrea, passa por ressignificação. Em tendência mundial, considerando-se a sociedade

1 *Ministra do Tribunal Superior do Trabalho; pós-doutorado em Direito pela Universidade de Coimbra; doutora e mestre em Direito Constitucional pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP). Lattes: http://lattes.cnpq.br/5508485783831850. E-mail: morgana.richa@tst.jus.br.*

contemporânea, complexa e multifacetada, prolífica em conflitos, é possível observar um movimento no qual o Judiciário não pode ser mais considerado como o centro de solução mais adequado de todas as disputas surgidas. Na busca pela coesão social, fomenta-se uma cultura de pacificação em lugar da cultura do litígio.

Mauro Cappelletti e Bryant Garth chamam a esse fenômeno de mudança de enfoque do acesso à justiça, uma das dimensões da terceira onda renovatória por eles examinada e proposta. Afirmam que "a titularidade de direitos é destituída de sentido, na ausência de mecanismos para a sua efetivação" (Cappelletti; Garth, 1988, p. 11-12). Tais mecanismos, entretanto, não passam, necessariamente, pelo Poder Judiciário, ou, mais propriamente, pelo tradicional modelo de adjudicação do conflito.

Rodolfo de Camargo Mancuso (2019, p. 350), em crítica à visão ainda predominante desse sistema, observa:

> Setores conservadores têm se apegado, obstinadamente, a antigas acepções, mantendo a Jurisdição atrelada ao sentido estático de poder estatal, ao tempo em que impregnam o Acesso à Justiça de qualificativos exagerados e ufanistas, senão já utópicos, representados por vocábulos grandiloquentes, tais verdadeiras palavras de ordem, como "universalidade", "indeclinabilidade", "ubiquidade" descurando-se que direitos têm custos, e, por isso, a juridicização assim estimulada leva ao gigantismo do judiciário, [...]. Uma projeção dessa cultura demandista está na visão tradicional do processo judicial, visto como uma arena de combate (a ação, que lhe dava conteúdo, era vista como o próprio direito em pé de guerra, gerando um processo de perfil adversarial), tudo sob a perspectiva de uma judicialização generalizada, irrestrita e, a certos respeitos, até banalizada (a chamada judicialização do cotidiano).

Com efeito, a cultura da judicialização/litigiosidade, advém da forte confiança na atuação estatal do Judiciário como garantidor de direitos. Essa mentalidade está arraigada na ideia de que, sem a intervenção judicial, especialmente na presença de advogados, o trabalhador hipossuficiente estaria em desvantagem frente ao empregador. Persiste, assim, uma presunção de má-fé patronal e desconfiança quanto à imparcialidade de outros métodos de resolução, como a arbitragem.

Soma-se a isso o receio de que soluções extrajudiciais possam ser posteriormente revistas ou anuladas pelo Judiciário, o que compromete a segurança jurídica.

Entretanto, além de enfatizar a instrumentalidade do processo, visa-se a otimizar a solução de demandas, por meios considerados alternativos (*alternative dispute resolutions*), consensuais, em nada inferiores ao tradicional. Neles, conciliador e mediador catalisam a autocomposição, permitindo a manutenção da relação subjacente. Por isso, a solução negocial de demandas é relevante instrumento para incentivo à cidadania, pois reforça a participação popular no Poder.

Afinal, não se olvide a lição de Jellinek (1981, p. 306-310) de que a autoridade do Estado exerce-se "sobre homens livres", inclusive para participar da construção do resultado para a pacificação de seus litígios.

Diante disso, é possível dizer que nossa Carta Magna preconiza a solução pacífica de conflitos (CF, art. 4º, VII), não só para as relações internacionais, uma vez que a paz (CF, art. 4º, VI), entendida como direito fundamental de quinta dimensão (Bonavides, 2008, p. 82-93), é prerrogativa de toda a humanidade.

Assim, da jurisdição estatal, como substitutiva, imparcial, inerte e definitiva, tem-se o resgate da autonomia da vontade, em casos nos quais essa seja a solução mais adequada, hipótese em que o protagonismo não está nas mãos do juiz.

A administração de serviços de resolução de conflitos pode se dar tanto na fase pré-processual como no âmbito do próprio processo, sendo que, neste caso, há previsão normativa que remonta às Ordenações Filipinas (Livro 3º, T. 20, § 1º)[2].

Cumpre, neste artigo, o exame da origem da ideia do sistema multiportas, ainda em evolução, e dos normativos legais nacionais, para se chegar à política pública judiciária de solução negociada e consensual de conflitos.

Em seguida, será examinada a Resolução nº 125/2010 do CNJ, que instituiu, em âmbito nacional, essa política pública e as recentes Resoluções ns. 586/2024 do CNJ e 415/2025 do CSJT.

2 Ampliação dos métodos de solução de conflitos

Todos buscam um acesso qualificado, justo, efetivo e eficiente, à ordem jurídica. Não há dúvidas de que as Cortes continuam sendo o principal centro de solução de disputas, razão pela qual se procura, constantemente, o aperfeiçoamento do processo judicial. *Pari passu*, entretanto, desenvolvem-se os sis-

2 *In verbis*: "E no começo da demanda dirá o Juiz a ambas as partes, que antes que façam despesas, e se sigam entre elles os ódios e dissensões, se devem concordar, e não gastar suas fazendas por seguirem suas vontades, porque o vencimento da causa sempre he duvidoso [...]".

temas alternativos de solução de conflitos, nos quais a construção de consensos perpassa pela conciliação, pela mediação e pela negociação.

Ada Pellegrini (2016), distinguindo a justiça tradicional da "informal", afirma que "a primeira julga e sentencia; a segunda compõe, concilia, previne situações de tensões e rupturas, exatamente onde a coexistência é um relevante elemento valorativo"[3].

Mais do que simples alternativas à jurisdição, mecanismos paralelos autocompositivos (*v.g.* mediação, conciliação), trabalhando à sombra da lei ou *bargaining in the shadow of the law*, no jargão americano, ascendem à estatura de instrumentos de pacificação social, que propiciam soluções em que não há vencedores ou vencidos.

Quaisquer desses sistemas devem ser adaptáveis, essa, uma palavra relevante para a temática, às exigências da demanda. Como explicam Roger Fischer, William Ury e Bruce Patton (1985, p. 7):

> Every negotiation is different, but the basic elements do not change. Principled negotiation can be used whether there is one issue or several; two parties or many [...]. The method applies whether the other side is more experienced or less, a hard bargainer or a friendly one. Principled negotiation is an all-purpose strategy.

Enquanto na mediação o facilitador não propõe soluções aos *stakeholders* (partes interessadas), apenas intermediando o diálogo, que tem por objetivo final gerar benefícios mútuos, na conciliação, o terceiro é ativo na conformação dos atores, propondo soluções que, em geral, demandam sacrifícios recíprocos. Ambos, entretanto, são mais prospectivos que reflexivos, ao contrário do processo judicial.

Esse é o chamado sistema multiportas (*multidoor courthouse*), inicialmente nomeado pelo criador do modelo, professor da Faculdade de Direito de Harvard, Frank Sander, em 1976, de "comprehensive justice center". Para ele, o processo judicial não precisa, necessariamente, estar atrelado às soluções alternativas.

Não obstante, o Brasil faz parte dos países que incluem a conciliação como uma etapa da judicialização, no sistema *opt in* (em que é obrigatória a pergunta quanto à vontade das partes de conciliar), em contraponto ao modelo italiano do *opt out* (a conciliação já é uma etapa obrigatória do processo, mas as partes podem não querê-la), que tem altos índices de satisfação.

---

3 Talvez seja esse um elemento ensejador da coesão social descrita por Durkheim em suas obras.

Não temos a vasta cultura da adesão a métodos consensuais como no Japão, nos Estados Unidos e na maioria dos países do Norte Global. Na América Latina como um todo, apesar do crescente interesse pela matéria, não há uma tradição enraizada nesse sentido. É, ainda, uma ideia a ser difundida, desde que adaptada às particularidades do lugar.

De fato, diante da crescente interdependência do mundo global, com a ampliação do acesso às tecnologias de informação e de comunicação (TICs), e a consequente relativização das fronteiras espaciais e temporais, é cada vez mais imprescindível que assim se proceda. É o mundo da *online dispute resolution* – ODR, ainda na fase pré-processual, dos *resolution centers*, tal como nas plataformas Ebay e PayPal, que também atuam no país, dos conflitos oriundos da internet e de interações *online*, do diálogo com a inteligência artificial, a partir de opções pré-definidas.

É, também, o mundo da *litigation dystopia*, em que uma das partes, de posse de dados provenientes das *law techs*, lucrativas empresas especializadas na resolução de disputas, com extensos e elaborados bancos de dados, tem posição de supremacia sobre a outra e mesmo quanto ao juiz.

Entretanto, embora a evolução do sistema seja imprescindível, como em todo o direito comparado, não se pode transplantar um modelo para outra cultura e realidade social, sem considerá-las.

Difundir e melhor implementar o modelo multiportas, como sói acontecer, implica fazer análise detalhada, com vistas ao diagnóstico da situação, para posterior planejamento e discussão. É preciso, por exemplo, observar como está a prática atualmente e a disponibilidade de conciliadores profissionalizados.

As soluções paraprocessuais implicam negociações baseadas em princípios, com menor foco em posições e maior ênfase nas preocupações legítimas das partes.

Em alguns Estados dos EUA, há lei prevendo o dever ético dos advogados de alertar os clientes sobre as diferentes formas de resolução de conflitos que se aplicam a seus casos. Para solução equivalente no Brasil, é preciso que a disciplina conste dos currículos nas faculdades, com previsão de conteúdo programático mínimo, de forma a educar os advogados nas diversas formas de solução de conflitos. Treinamento e capacitação continuada são, aqui, nesse momento, mais que nunca, imprescindíveis para a qualidade dos serviços desenvolvidos.

Embora a habilidade mais essencial na mediação seja a empatia, a capacidade de escutar ativamente os interessados, os mediadores devem ter conhecimento da matéria subjacente aos conflitos, especialmente em áreas complexas do Direito.

O passo inicial para superar a arraigada cultura que privilegia a solução adjudicada aos litígios é, sem dúvidas, a sua institucionalização e regulamentação (paradoxalmente) heterônoma.

Nesse sentido, já temos, em ordem cronológica, a Resolução do CNJ nº 125/2010, com as Emendas ns. 01/2013 e 02/2016, a Lei nº 13.105/2015 (CPC), a Lei nº 13.410/2015 (Lei de Mediação) e as recentes Resoluções ns. 586/2024 do CNJ e 415/2025 do CSJT (esta, tendo revogado a Resolução do CSJT nº 174/2016).

Como se observa, o movimento começou por uma política judiciária. Kazuo Watanabe, já em 2011, admoestava a necessidade de um filtro da litigiosidade, criado pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), "estimulando e mesmo induzindo a uma ampla utilização, em nível nacional, dos meios consensuais de solução dos conflitos" (2011, p. 5).

Sendo a criação de políticas judiciárias uma atribuição do Conselho, instituiu-se uma que disponibiliza aos jurisdicionados "o meio mais adequado de solução de seus conflitos, consideradas as peculiaridades dos casos, com participação decisiva das partes" (Resolução do CNJ nº 125/2010).

3 A conciliação e a mediação como política pública judiciária

A conciliação e a mediação podem ocorrer extrajudicial ou judicialmente, caso em que o mediador e o conciliador são auxiliares da justiça. O ambiente pode se dar em espaço físico ou por meio das *online dispute resolutions*.

No que diz respeito a esses métodos como políticas públicas judiciárias, necessária breve digressão, para compreensão de seu escopo, limites e perspectivas, visto que eles são, ainda, o vetor principal da solução alternativa de disputas no país.

Os princípios e objetivos da Constituição vinculam todos os órgãos e poderes estatais; dentre eles estão, como já visto, o acesso efetivo à justiça e a pacificação social. Nesse contexto, para Canotilho (1941, p. 1.399), "a intervenção deixou de ser um limite à atuação estatal, mas o seu próprio fim". Tal se realiza por meio de estratégias multifacetadas de atuação, dentre as quais as políticas públicas, entendidas como categorias jurídicas.

Por isso, foi necessário o redesenho das competências decisórias, com a ampliação do papel do Judiciário em suas funções tradicionais e na condição de formulador de políticas judiciárias. Se, tradicionalmente, o Executivo é o principal *policy maker*, aqui, vê-se também o Judiciário como protagonista, elaborador de políticas públicas, dentro de suas atribuições, em função atípica. Para essa tarefa, escolhem-se valores e modelos de justiça.

Como bem dimensiona Fábio Konder Comparato (1998, p. 44), "a legitimidade do Estado passa a fundar-se, não na expressão legislativa da soberania popular, mas na realização de finalidades coletivas, a serem alcançadas programadamente".

Para tanto, acresceu-se à Constituição, pela Emenda Constitucional nº 45/20, o art. 103-B da CF, em que criado o Conselho Nacional de Justiça e instituídas suas principais atribuições, dentre as quais, zelar pela observância do art. 37 da mesma Carta, o qual, por sua vez, enuncia os princípios a que estão sujeitos os órgãos da Administração Pública, aí incluído o Judiciário, dentre os quais se destaca, para o tema, o da eficiência.

Dessa forma, a Constituição de 1988 conferiu funções de estado ao Poder Judiciário, que passou a ser ente constituído integrante do plexo estatal formulador de políticas públicas no espaço de suas atribuições, que implicam atividades concretas, complexas, dinâmicas e multidisciplinares, sujeitas a variáveis do contexto social, político e econômico, compostas por elaboração, decisão, execução e posterior controle e avaliação dos resultados. Para tanto, procede-se à *policy analisis*, que impõe buscar o melhor padrão ou estratégia, para a consecução de um objetivo socialmente relevante e politicamente determinado, no âmbito da competência do Judiciário.

Assim, os modelos até então desenvolvidos de forma empírica passaram a ser elaborados segundo metodologias científicas com dupla finalidade, a primeira tendo como premissa base de dados de maior amplitude (Justiça em Números), a fim de produzir autoconhecimento sobre os problemas do sistema, possibilitados relatórios estatísticos, diagnósticos, além do estabelecimento de metas para o encaminhamento de soluções nos maiores gargalos da celeridade processual.

O Movimento pela Conciliação (com o tema "conciliar é legal"), como projeto do CNJ para a solução de conflitos por autocomposição, viabilizando acesso eficiente, célere e efetivo para a celebração de acordos, iniciou-se em 2006.

Em seguida, o CNJ implantou políticas públicas, cujo enfoque está nos direitos fundamentais do cidadão e do acesso à justiça, esse último visando à celeridade e à efetividade. Como protagonista nato para consumar políticas judiciárias e gestor encarregado do encadeamento de ações planejadas, editou a Resolução nº 125/2010, que "Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências". Nela, consta caber:

> [...] ao Judiciário estabelecer política pública de tratamento adequado dos problemas jurídicos e dos conflitos

> de interesses, que ocorrem em larga e crescente escala na sociedade, de forma a organizar, em âmbito nacional, não somente os serviços prestados nos processos judiciais, como também os que possam sê-lo mediante outros mecanismos de solução de conflitos, em especial dos consensuais, como a mediação e a conciliação.

Em outra ocasião, já registrei os quatro pilares em que está assentado o desenho estratégico da política conciliatória nacional: 1) o estabelecimento de núcleos permanentes de métodos consensuais em verdadeira célula de inteligência no desenvolvimento da política judiciária local; 2) a instalação de centros judiciários de solução de conflitos e cidadania para concentrar ações de conciliação e mediação a cargo de conciliadores e mediadores; 3) a capacitação permanente de magistrados, servidores e colaboradores nos métodos consensuais de solução dos conflitos; 4) a manutenção de um banco de dados permanentemente atualizado sobre as atividades de conciliação (Richa, 2011, p. 72).

Sobre ela, discorre Kazuo Watanabe (2011, p. 5):

> Semelhante política pública deverá estabelecer, dentre outras coisas: a) obrigatoriedade de implementação da mediação e da conciliação por todos os tribunais do país; b) disciplina mínima para a atividade dos mediadores/conciliadores, como critérios de capacitação, treinamento e atualização permanente, com carga horária mínima dos cursos de capacitação e treinamento; c) confidencialidade, imparcialidade e princípios éticos no exercício da função dos mediadores/conciliadores; d) remuneração do trabalho dos mediadores/conciliadores; e) estratégias para geração da nova mentalidade e da cultura da pacificação, inclusive com criação pelas faculdades de direito de disciplinas específicas para capacitação dos futuros profissionais do direito em meios alternativos de resolução de conflitos, em especial a mediação e a conciliação; f) controle Judiciário, ainda que indireto e a distância, dos serviços extrajudiciais de mediação/conciliação.

Ademais, os princípios básicos que norteiam essa política estão expressos nos considerandos da supracitada resolução:

> CONSIDERANDO que compete ao Conselho Nacional de Justiça o controle da atuação administrativa e financeira do Poder Judiciário, bem como zelar pela *observância do art. 37 da Constituição da República*;
>
> CONSIDERANDO que a eficiência operacional, o acesso ao sistema de Justiça e a responsabilidade social são

objetivos estratégicos do Poder Judiciário, nos termos da Resolução/CNJ nº 70, de 18 de março de 2009;

CONSIDERANDO que o direito de acesso à Justiça, previsto no art. 5º, XXXV, da Constituição Federal além da vertente formal perante os órgãos judiciários, implica acesso à ordem jurídica justa;

CONSIDERANDO que, por isso, cabe ao Judiciário estabelecer política pública de tratamento adequado dos problemas jurídicos e dos conflitos de interesses, que ocorrem em larga e crescente escala na sociedade, de forma a organizar, em âmbito nacional, não somente os serviços prestados nos processos judiciais, como também os que possam sê-lo mediante outros mecanismos de solução de conflitos, em especial dos consensuais, como a mediação e a conciliação;

CONSIDERANDO a necessidade de se consolidar uma *política pública permanente* de incentivo e aperfeiçoamento dos mecanismos consensuais de solução de litígios;

CONSIDERANDO que *a conciliação e a mediação são instrumentos efetivos de pacificação social, solução e prevenção de litígios*, e que a sua apropriada disciplina em programas já implementados no país tem reduzido a excessiva judicialização dos conflitos de interesses, a quantidade de recursos e de execução de sentenças;

CONSIDERANDO ser imprescindível estimular, apoiar e difundir a sistematização e o aprimoramento das práticas já adotadas pelos tribunais;

CONSIDERANDO a relevância e a necessidade de organizar e uniformizar os serviços de conciliação, mediação e outros métodos consensuais de solução de conflitos, para lhes evitar disparidades de orientação e práticas, bem como para assegurar a boa execução da política pública, respeitadas as especificidades de cada segmento da Justiça;

CONSIDERANDO que a organização dos serviços de conciliação, mediação e outros métodos consensuais de solução de conflitos deve servir de princípio e base para a criação de Juízos de resolução alternativa de conflitos, verdadeiros órgãos judiciais especializados na matéria. (Destaquei)

Em seu art. 1º, por sua vez, faz percuciente menção à necessidade de se atentar para a adequação do método escolhido: "Fica instituída a Política Judiciária Nacional de tratamento dos conflitos de interesses, tendente a assegurar

a todos o direito à solução dos conflitos *por meios adequados* à *sua natureza e peculiaridade*".

Em outro momento de destaque, previu, no art. 6º, II, a necessidade de "desenvolver conteúdo programático mínimo e ações voltadas à capacitação em métodos consensuais de solução de conflitos [...]".

Pois bem. Dando continuidade e especialidade a essa política, que, como visto, é permanente, em simetria com o desenho estratégico da política conciliatória nacional, desenvolvido pelo Comitê Gestor de Conciliação, o Superior Tribunal de Justiça publicou a Resolução STJ/GP nº 14/2024, que instituiu o Centro Judiciário de Solução de Conflitos (CEJUSC/STJ), responsável por conciliações, mediações processuais ou outras formas adequadas de solução de conflitos no âmbito do tribunal.

No âmbito da Justiça do Trabalho foi inicialmente editada a Resolução nº 174/2016 do CSJT, que dispunha "sobre a política judiciária nacional de tratamento adequado das disputas de interesses no âmbito do Poder Judiciário Trabalhista".

Embora revogada, destaca-se nessa Resolução a definição dos conceitos de conciliação e mediação para fins da política pública:

> Art. 1º
>
> [...]
>
> I – "Conciliação" é o meio adequado de resolução de disputas em que as partes confiam a uma terceira pessoa – magistrado ou servidor público por aquele sempre supervisionado – a função de aproximá-las, empoderá-las e orientá-las na construção de um acordo quando a lide já está instaurada, com a criação ou proposta de opções para composição do litígio; (Redação dada pela Resolução CSJT nº 252, de 22 de novembro de 2019)
>
> II – "Mediação" é o meio adequado de resolução de disputas em que as partes confiam a uma terceira pessoa – magistrado ou servidor público por aquele sempre supervisionado – a função de aproximá-las, empoderá-las e orientá-las na construção de um acordo quando a lide já está instaurada, *sem a criação ou proposta de opções* para composição do litígio. (Redação dada pela Resolução CSJT nº 252, de 22 de novembro de 2019)

Por meio dela, instituiu-se a Comissão Nacional de Promoção à Conciliação – CONAPROC, que, juntamente com o Núcleo Permanente de Métodos Consensuais de Solução de Disputas – NUPEMEC-JT e os Centros Judiciários de Métodos Consensuais de Solução de Disputas – CEJUSC-JT (com desta-

que para o Ato CSJT.GP.SG nº 141/2020), elaboram, analisam e controlam a política pública.

Presentemente, a matéria é regida pela Resolução nº 415/2025 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, que revogou os demais normativos e atualizou a Política Judiciária Nacional de Tratamento Adequado das Disputas de Interesse.

A norma em vigor incorpora diretrizes recentes do Conselho Nacional de Justiça e abrange medidas como o fortalecimento dos regimes de cooperação entre órgãos judiciais, a criação de Centros de Inteligência nos Tribunais Regionais do Trabalho, a institucionalização da política de gestão da inovação, o enfrentamento à elevada judicialização e à litigância predatória, esta última com ênfase no mapeamento de práticas processuais abusivas. Abrange, ainda, a previsão de ações voltadas à implementação de políticas afirmativas de paridade de gênero e inclusão racial no âmbito do Judiciário trabalhista.

Também dignas de nota a Resolução nº 358/2020 do CNJ, em que se regulamenta a criação de soluções tecnológicas para a resolução de conflitos pelo Poder Judiciário por meio da conciliação e da mediação, e a Resolução nº 586/2024, em que, cumpridos alguns requisitos, atribui-se efeito de quitação "ampla, geral e irrevogável" aos acordos extrajudiciais homologados pela Justiça do Trabalho, com vistas à redução da litigiosidade no âmbito trabalhista.

A política pública, enfim, foi e é responsável por criar o desejado filtro de litigiosidade, sem desprestigiar a qualidade da solução do conflito.

Isso não significa que a política seja isenta de controvérsias, tal como a previsão na Resolução nº 106/2010 do CNJ, como um dos parâmetros de promoção do magistrado a quantidade de conciliações realizadas, o que deve ser visto com ponderação, pois a qualidade das conciliações também é importante.

Em seguida, na esteira da normatividade do CNJ, o Legislativo positivou a conciliação e a mediação, como experiências institucionalizadas no âmbito dos tribunais, no Código de Processo Civil.

Não que a normatividade dos institutos fosse uma novidade em nosso ordenamento. No início deste artigo, mencionei a previsão nas Ordenações Filipinas. A Constituição imperial de 1824, por sua vez, foi a que trouxe a maior ampliação, ao impor, em seu art. 161, que, "sem se fazer constar que se tem intentado o meio de reconciliação, não se começará processo algum". O regramento foi revogado em 1890, aparentemente pela ineficiência, à época, o que demonstra falta de tratamento adequado em sua implementação.

A Constituição de 1988, em seu art. 98, II, dispõe:

> Art. 98. A União, no Distrito Federal e nos Territórios, e os Estados criarão:
>
> [...]
>
> II – justiça de paz, remunerada, composta de cidadãos eleitos pelo voto direto, universal e secreto, com mandato de quatro anos e competência para, na forma da lei, celebrar casamentos, verificar, de ofício ou em face de impugnação apresentada, o processo de habilitação e *exercer atribuições conciliatórias*, sem caráter jurisdicional, além de outras previstas na legislação.

Por sua vez, o CPC de 2015, que, por razões óbvias, limita-se a disciplinar a matéria quando já instaurado o processo, cria um dever para os magistrados, advogados, membros do MP e servidores públicos:

> Art. 3º Não se excluirá da apreciação jurisdicional ameaça ou lesão a direito.
>
> [...]
>
> § 2º O Estado promoverá, sempre que possível, a solução consensual dos conflitos.
>
> § 3º A conciliação, a mediação e outros métodos de solução consensual de conflitos deverão ser estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial.

Já a disciplina que se segue, nos arts. 165 a 175, numa perspectiva macro, auxilia na mudança de mentalidade da cultura do litígio.

Da disciplina legal, destacado o art. 165, *caput*, que cria um órgão que não tem perigo de prejulgar ao ser mais ativo, retirando do juiz a obrigação de tentar a conciliação entre as partes, remanescendo, entretanto, obrigação residual. Deve-se, entretanto, ter em mente a possível disparidade entre as partes que leve à vedada entabulação de acordos lesivos.

Da mesma forma, digno de nota o art. 166, *caput*, que enumera os princípios informativos da conciliação e da mediação, sendo eles os "da independência, da imparcialidade, da autonomia da vontade, da confidencialidade, da oralidade, da informalidade e da decisão informada". De se observar que a oralidade e a informalidade, aliada à leveza, sem o ritualismo, é propícia ao consenso. A necessidade de decisão informada, decerto, é condição de validade do acordo.

Em seguida, a Lei nº 13.140/2015 veio dispor sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de

conflitos no âmbito da administração pública. Hoje existem, portanto, câmaras privadas de mediação e conciliação (arts. 12-C a 12-F da Resolução nº 125 do CNJ) e câmaras administrativas (arts. 174 do CPC e 32 da Lei nº 13.140/2015).

No âmbito da CLT, a Lei nº 13.467/2017 previu expressamente a possibilidade de homologação judicial de acordo extrajudicial, nos arts. 855-B a 855-E.

Tal como a política pública, visou-se a coibir a litigiosidade excessiva e a cultura da dilação, com execuções morosas e, muitas vezes, ineficazes. A profusão de disposições legais lato senso sobre a matéria demonstra o árduo trabalho de divulgação e disseminação de boas práticas para a mudança da cultura.

Para ter resultados, não devem ser esquecidas as diretrizes básicas de organização do serviço com base em critério científico, de existência de quadro de mediadores/conciliadores preparados, além da instalação obrigatória de setores de conciliação/mediação.

4 Menos conflitos, mais futuro: algumas considerações práticas

A conciliação e a mediação como política judiciária trabalhista busca maior participação política dos cidadãos. Mas, além dos objetivos, o custo e a quantidade de insumos devem integrar a aferição da eficácia e da efetividade da política pública judiciária, afinal, alocam-se oficialmente verbas públicas. Como em qualquer gestão, é preciso medir resultados.

É necessária a aferição dos órgãos oficiais acerca da qualidade e da quantidade de conciliações.

Quanto a critérios objetivos, de acordo com estatística disponibilizada pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho, até o junho de 2025 foram homologadas 400.801 conciliações em primeira e segunda instância[4]. Até o momento, a maior marca anual foi de 853.741 conciliações em 2019.

Por sua vez, o Relatório Geral da Justiça do Trabalho de 2024[5] indica os percentuais de Conciliação nas Regiões Judiciárias, a movimentação processual nos CEJUSCs e a série histórica de pendentes de solução de 2014 a 2024, que, em linhas gerais, demonstram um constante progresso na cultura da pacificação, embora ainda haja muito a ser feito.

Já em todo o Judiciário, o índice de conciliação até 30.06.2025 foi 24,89%, número expressivo[6].

---

4 Disponível em: https://www.tst.jus.br/web/estatistica/jt/conciliacoes. Acesso em: 10 jun. 2025.

5 Disponível em: https://www.tst.jus.br/documents/18640430/34512629/RGJT2024.pdf/7f5ecde5-24ee-25c0-bf00-6e3d0b426827?t=1751303940403. Acesso em: 29 jun. 2025.

6 Disponível em: https://justica-em-numeros.cnj.jus.br/painel-estatisticas. Acesso em: 30 jun. 2025.

Em fomento, o CNJ emitiu a Portaria nº 206, de 8 de julho de 2025, que regulamenta a XVI edição do Prêmio Conciliar é Legal[7] e a XX Semana Nacional de Conciliação.

5 Considerações finais

"Procura reconciliar-te com teu adversário, enquanto ele caminha contigo para o tribunal", é o conselho inscrito em Mateus 5:25. Embora a paz perpétua não seja humanamente possível na complexa sociedade de risco em que vivemos, com suas constantes mudanças, inclusive na seara trabalhista, é preciso incentivá-la. A pretensão não é a de eliminar os conflitos do mundo, cerne do processo democrático, mas de transformá-los.

Para isso, tudo começa pela mudança de paradigma com a superação da mentalidade de "tudo ou nada" na solução de conflitos. Pela conciliação e mediação, sem ganhadores ou perdedores, ambos os lados saem vencedores.

Parte-se da hierarquia tradicional, do modelo de adjudicação por sentença, para soluções horizontais de conflitos, via autocomposição ou heterocomposição privada. É a cultura da paz e a preocupação com a manutenção das relações prevalecendo sobre a cultura do litígio.

O enfoque não é e não pode ser, exclusivamente, o da redução do número de causas perante o Poder Judiciário, mas a solução adequada de determinados litígios por meios de solução alternativos.

Se o movimento avança a passos largos em outros países do mundo, no nosso ainda é imperativa a intervenção estatal. Nesse contexto, relevante o papel do CNJ e, no âmbito trabalhista, do CSJT, na busca por um Poder Judiciário que seja eficiente, célere e desburocratizado e na consecução e aprimoramento contínuo das já existentes políticas judiciárias.

Afinal, a necessária projeção concreta da visão axiológica do acesso à justiça, em suas diversas facetas, deve compreender políticas reguladas, voltadas à realização dos direitos fundamentais positivados e dos objetivos do Estado Democrático de Direito.

Deve-se aliar a qualidade da mediação e da conciliação, com preparação das partes, sendo sempre útil que o facilitador tenha conhecimento da matéria, para entender detalhes e implicações da disputa. Por isso, relevante o fomento

7 Nos seguintes termos: "Art. 17. A avaliação e o julgamento das práticas inseridas na modalidade descrita no inciso I do art. 2º deste Regulamento deverão privilegiar os seguintes critérios: I – eficiência; II – restauração das relações sociais; III – criatividade; IV – replicabilidade; V – alcance social; VI – desburocratização: VII – efetividade; VIII – satisfação do usuário; IX – ausência ou baixo custo para implementação da prática; e X – inovação".

ao ensino e a implementação da disciplina já nos cursos de Direito, para que todos os atores tenham essa perspectiva enraizada.

Aumenta-se a *accountability* do sistema, porquanto a legitimação está na efetividade. Uma vez que políticas públicas judiciárias nada mais são que programas de ação político-institucional coordenados por atores do sistema de justiça, voltados a objetivos e metas previamente definidos, pertinentes à consecução de um resultado, por meio delas, com transparência, estabilidade e publicidade de dados, passando confiança ao jurisdicionado, permite-se lapidar os objetivos fundamentais da República.

Para além das estatísticas, entretanto, também é necessária *accountability* horizontal mediante instrumentos de controle e eventual responsabilização do agente estatal no que tange à qualidade dos serviços públicos oferecidos.

No caso, assim como as políticas públicas têm natureza flutuante, a matéria, de forte caráter democrático, longe de estar exaurida, pressupõe diálogos interdisciplinares e multidimensionais. Demos continuidade a eles, com tenacidade e afinco.

Referências

ALMEIDA, Rafael Alves; ALMEIDA, Tânia; CRESPO, Mariana Hernandez (org.). *Tribunal multiportas*: investindo no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.

BONAVIDES, Paulo. A quinta geração de direitos fundamentais. *Revista Direitos Fundamentais & Justiça*, n. 3, abr./jun. 2008.

CANOTILHO, José Joaquim Gomes. *Direito constitucional e teoria da Constituição.* 7. ed. Coimbra: Almedina, 1941.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. *Acesso* à *justiça.* Porto Alegre: Sergio Antonio Fabris, 1988.

COMPARATO, Fábio Konder. Ensaio sobre o juízo de constitucionalidade de políticas públicas. *Revista de Informação Legislativa*, v. 35, n. 138, abr./jun. 1998.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. *Getting to yes*: negotiation agreement without giving in. Penguin Books, 1983.

GRINOVER, Ada Pellegrini. Os fundamentos da Justiça Conciliativa. *In*: BACELLAR, Roberto Portugal; LAGRASTA, Valeria Ferioli (org.). *Conciliação e mediação ensino em construção*. São Paulo: IPAM, 2016.

JELLINEK, Georg. *Teoría general del Estado*. Buenos Aires: Albatros, 1981.

KANT, Immanuel. À *paz perpétua.* Porto Alegre: L&PM, 1989.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo. *Acesso* à *justiça*: condicionantes legítimas e ilegítimas. Salvador: JusPodivm, 2019.

RICHA, Morgana de Almeida. Evolução da Semana Nacional de Conciliação. *In*: RICHA, Morgana de Almeida; PELUSO, Antônio Cezar (coord.). *Conciliação e mediação*: estruturação da política judiciária nacional**.** Rio de Janeiro: Forense, 2011. p. 61-72.

SANDER, Frank; HERNANDEZ-CRESPO, Mariana. A dialogue between Professors Frank Sander and Mariana Hernandez Crespo: exploring the evolution of the multi-door courthouse. *University of St. Thomas Law Journal*, Minnesota, v. 5, n. 3, p. 665-674, set. 2008. Disponível em: https://ir.stthomas.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1164&context=ustlj. Acesso em: 6 jun. 2025.

WATANABE, Kazuo. Política Pública do Poder Judiciário Nacional para Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses. *In*: RICHA, Morgana de Almeida; PELUSO, Antônio Cezar (coord.). *Conciliação e mediação*: estruturação da política judiciária nacional. Rio de Janeiro: Forense, 2011. p. 3-9.

Como citar este texto:
RICHA, Morgana de Almeida. Justiça multiportas e transformação da cultura da litigiosidade: a política de autocomposição no Judiciário trabalhista. *Revista do Tribunal Superior do Trabalho*, Porto Alegre, v. 91, n. 3, p. 211-226, jul./set. 2025.