

LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE DO NORTE  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM DIREITO

MARIA JÚLIA PEREIRA GALVÃO

AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DOS JOGOS À CONCILIAÇÃO TRABALHISTA

NATAL/RN

2021

MARIA JÚLIA PEREIRA GALVÃO

AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DOS JOGOS À CONCILIAÇÃO TRABALHISTA

Trabalho de Conclusão de Curso de Direito apresentado ao Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN) como requisito final para obtenção do título de bacharel em Direito.

**Orientador(a):** Prof<sup>a</sup> Andréa de Andrade Fernandes.

NATAL/RN

2021

MARIA JÚLIA PEREIRA GALVÃO

AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DOS JOGOS À CONCILIAÇÃO TRABALHISTA

Trabalho de Conclusão de Curso de Direito apresentado ao Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN) como requisito final para obtenção do título de bacharel em Direito.

**Orientador(a):** Profª Andréa de Andrade Fernandes.

Aprovado em: 07/12/2021

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profª Andréa de Andrade Fernandes

**Orientadora**

---

Prof. Humberto Lima de Lucena Filho

**Membro**

---

Prof. Marcelo de Barros Dantas

**Membro**

Dedico este trabalho aos meus pais e meus avós paternos e maternos, especialmente, que foram e são meu maior estímulo e alicerce em busca da minha realização pessoal e profissional.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço primeiramente a Deus por ter segurado minha mão durante toda essa jornada e me permitido chegar até aqui.

Às minhas avós Lúcia de Fátima M. F. L. Pereira e Iara Moema Ribeiro de Souza Galvão, e meus avôs Hélio Lopes Pereira e Genilson Galvão, estes já não mais neste plano, minha eterna gratidão por tanto amor e dedicação que destinaram a mim.

Aos meus pais Gustavo Ribeiro de Souza Galvão e Karla Karine Falcão Pereira, por não medirem esforços para me proporcionarem o melhor e serem meus maiores incentivadores.

Ao meu noivo Naomi Suassuna dos Santos, por todo apoio e compreensão durante esse percurso em busca de um futuro próspero para nós.

À minha professora e orientadora Andréa de Andrade Fernandes por ter sido sempre solícita, assim como pelas orientações prestadas quanto ao desenvolvimento e melhoramento do trabalho.

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo expor quais as contribuições da Teoria dos Jogos à conciliação trabalhista, definindo o que seria a Teoria dos Jogos, a Conciliação Trabalhista, relacionando os conceitos e analisando o papel dos sindicatos na análise da paridade de armas necessária à conciliação na Justiça do Trabalho. Para tanto, foi utilizado o método de abordagem hipotético-dedutivo, porque partiu-se da hipótese de que é possível aplicar a Teoria dos Jogos à Conciliação Trabalhista, usando, para obter essa resposta, os métodos de procedimento descritivo, a fim de definir a Teoria dos Jogos e a Conciliação Trabalhista, e o comparativo, pois após delimitar os institutos, comparou-se um e outro, explicando porque podem ser aplicados no cotidiano juslaboral. Para executar os objetivos, foi feito uso da pesquisa bibliográfica, por meio de publicações de teses e artigos de pesquisadores da área, e da pesquisa documental, a partir de registros primários e secundários. Como resultados, é possível dizer que a teoria dos jogos é um ramo que envolve várias ciências, permitindo diversas visões sobre o comportamento humano. Seu objetivo é estudar as relações entre dois ou mais agentes os quais se envolvem estrategicamente em situações de interdependência, que no caso seria uma conciliação trabalhista, em busca da melhor solução para ambos. Nesse sentido, há forte respaldo legal e jurisprudencial para a implementação nos Tribunais desse método alternativo de resolução de disputas. Com isso, objetivando o acordo ideal, surge a figura dos sindicatos como forma de resguardar os interesses e garantir os direitos dos trabalhadores, muitas vezes em situações desfavoráveis em relação ao seu empregador. Assim, a teoria dos jogos contribui com a eficácia da conciliação trabalhista por levar as partes a pensarem o conflito de forma coletiva, e não individual, gerando, dessa forma, soluções mais harmônicas, ganhos mútuos, valorização e manutenção das relações e, por fim, desafogando o Poder Judiciário.

**Palavras-Chave:** Teoria dos Jogos. Conciliação. Direito do Trabalho. Paridade de Armas. Sindicato.

## **ABSTRACT**

This work's purpose is to expose what the contributions of Game Theory to labor settlement are, defining what would be Game Theory and Labor Settlement, making connections and analyzing the role of unions in the analysis of the level playing field required to settlements at Labor Courts. For such, we used the Hypothetico-deductive approach model, as we started out of the hypothesis that it is possible to apply Game Theory to Labor Settlement using, to obtain that answer, the descriptive procedure methods, to define Game Theory and Labor Settlement, and the comparative, as after delimiting the institutes, one was compared to the other, explaining why they may be applied on labor courts daily activities. To reach the objectives, we performed bibliographical research, through thesis and research papers' publications in the field, and document research, from the primary and secondary registrations. As results, it is possible to say that Game Theory is a branch that involves several sciences, allowing many views on human behavior. Its goal is to study the relationships between two or more agents which engage strategically in interdependence situations, which would be a labor settlement, seeking the best resolution for both parties. In this sense, there is a strong legal and precedent support for this alternative method of dispute settlement's implementation in Courts. With that, aiming for the ideal agreement, unions arise as a form of safeguarding the workers' interests and ensuring their rights, often in unfavorable situation in relation to their employer. Thus, game theory has contributed to the effectiveness of labor settlement by making the parties think the conflict collectively, not individually, thus generating more harmonic solutions, mutual gains, appreciation and maintenance of relationships and, therefore, unburdening the Court System.

**Keywords:** Game Theory. Settlement. Labor Law. Level Playing Field. Union.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2 A TEORIA DOS JOGOS.....</b>	<b>10</b>
<b>3. A CONCILIAÇÃO.....</b>	<b>14</b>
3.1 A CONCILIAÇÃO E OS MEIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS.....	16
3.2 FUNCIONAMENTO DA CONCILIAÇÃO NO ÂMBITO DA JUSTIÇA DO TRABALHO.....	19
<b>4. O PAPEL DOS SINDICATOS NA ANÁLISE DA PARIDADE DE ARMAS NECESSÁRIA À CONCILIAÇÃO.....</b>	<b>24</b>
4.1 ORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL DOS SINDICATOS.....	26
4.2 O SINDICATO COMO FORMA DE EQUILÍBRIO DE PODER ENTRE EMPREGADO E EMPREGADOR.....	27
<b>5. AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DOS JOGOS NA CONCILIAÇÃO TRABALHISTA: ATUALIDADE E PERSPECTIVAS.....</b>	<b>31</b>
<b>6. CONCLUSÃO.....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>53</b>



## 1. INTRODUÇÃO

O tema deste trabalho de conclusão de curso é “Quais as contribuições da teoria dos jogos à conciliação trabalhista”, e sua importância se dá pois a Teoria dos Jogos é um ramo que envolve várias ciências, como a matemática, economia, o direito e as ciências sociais, trazendo, dessa forma, diversas visões sobre o comportamento humano, principalmente quando estes se encontram em situações de conflito, no caso, o trabalhista.

Então, a importância do estudo da conciliação trabalhista aplicada à teoria dos jogos está em demonstrar a eficiência da racionalidade dos participantes durante o momento da proposta conciliatória. Isso porque a parte que, previamente, estudar as atitudes do seu oponente, aumenta suas chances de conseguir uma boa solução para o conflito, pois permite um maior poder de barganha.

Diante disso, busca-se combater o aumento excessivo de demandas judiciais, por meio da aplicação de métodos, os quais são, em grande parte, de resolução negociada, como forma de melhor solucioná-las, seja de forma definitiva, ou mesmo preventiva, já que reivindica-se tanto ao Judiciário saídas mais harmônicas e resolutivas para os problemas e conflitos sociais.

Dessa forma, analisa-se como a teoria dos jogos, a qual busca estudar a racionalidade de jogadores diante de um jogo, pode auxiliar a conciliação trabalhista a alcançar melhores resultados e assim combater as altas demandas processuais suportadas pelo Judiciário Trabalhista.

Nesse sentido, o objetivo geral é identificar quais contribuições a Teoria dos Jogos pode fornecer ao processo conciliatório. Já os objetivos específicos são definir que é a Teoria dos Jogos e a Conciliação Trabalhista, relacionar a Teoria dos Jogos à Conciliação Trabalhista e por fim analisar o papel dos sindicatos na análise da paridade de armas necessária à conciliação.

Quanto ao método de abordagem utilizado para alcançar o objetivo geral, foi usado o hipotético-dedutivo, porque partiu-se da hipótese de que é possível aplicar a teoria dos jogos à conciliação trabalhista.

Já os métodos de procedimento usados para atingir os objetivos específicos foram o descritivo, tendo em vista que descreveu-se as características da Teoria dos Jogos e da Conciliação no âmbito do Direito do Trabalho, e comparativo, porque após

descrever os institutos houve a comparação de ambos a fim de mostrar que é possível aplicar um ao outro.

Como técnicas de pesquisa, foi empregada a pesquisa bibliográfica, por meio de publicações de teses e artigos de pesquisadores da área, e a documental, por meio de registros primários e secundários.

O primeiro capítulo do trabalho é dedicado ao estudo da teoria dos jogos, que teve como um dos precursores o matemático francês Émile Borel, abordando seu conceito, desenvolvimento, importância, aplicações e desafios atuais.

Em seguida, o segundo capítulo foi destinado à conciliação, trazendo à tona sua definição como meio autocompositivo de resolução de disputas, bem como o forte respaldo legal e incentivo jurisprudencial dado a ela no contexto da justiça do trabalho.

Já o terceiro capítulo discorre sobre o papel dos sindicatos, como entidade cujo objetivo é resguardar os interesses e garantir os direitos dos trabalhadores sindicalizados, na análise da paridade de armas necessária à conciliação, haja vista que na maioria das vezes empregado e empregador se encontram em desigualdade econômica, intelectual e de influência.

Por fim, o quarto e último capítulo trata-se das atualidades e perspectivas no que diz respeito às contribuições da teoria dos jogos na conciliação trabalhista, apresentando seus avanços, melhorias, mas também seus impasses e desafios a serem superados em busca de alcançar cada vez mais processos negociados, partes satisfeitas e uma justiça realmente efetiva e apaziguadora.

## **2. A TEORIA DOS JOGOS**

A teoria dos jogos pode ser definida como um ramo matemático que estuda as possibilidades de ações individuais existentes diante de determinado jogo, levando em consideração as possíveis ações individuais dos demais jogadores, para que, com isso, todos eles possam escolher sua melhor estratégia coletivamente.

Define Tavares (2012, p. 10 e 11, *apud* Vitale e Silva 2017, p. 3 e 4) que seria uma análise quantitativa de uma situação envolvendo duas pessoas, ao menos, com a finalidade de indicar qual a melhor atitude a ser tomada para alcançar o melhor resultado, e levando em conta que cada um dos adversários também estão pensando o mesmo.

No mesmo sentido assenta Marinho (2011, p. 41, *apud* Vitale e Silva, 2017, p. 4), quando define a teoria dos jogos como sendo um método matemático cujo objetivo é estudar de maneira metódica os processos de tomada de decisão de indivíduos os quais reconhecem sua interação mútua e querem se determinar a partir disso, ou seja, nas palavras dele, é um método “do tipo que você pensa o que eu penso sobre você mesmo”.

Então, o conceito desse método envolve fazer escolhas coerentes com as possibilidades concretas em busca de um denominador comum que atenda a interesses de ambas as partes. Isso implica em conhecer seu adversário e suas estratégias de jogo.

Os primeiros estudos acerca da teoria em estudo remontam ao século XVII, mas é somente no século XX, mais precisamente após a Primeira Guerra Mundial, que há seu desenvolvimento, porque foi quando alguns matemáticos passaram a estudar os jogos de maneira científica, como foi o caso de Blaise Pascal e Pierre Fermat, os quais desenvolveram a Teoria da Probabilidade nos Jogos de Azar, pioneira na origem dos jogos.

Assim, de acordo com Vitale e Silva (2017) um dos primeiros estudiosos na área foi Émile Borel, cujo destaque se dá porque a partir de observações feitas no jogo de pôquer, especialmente quanto à questão do blefe, ele constatou que o jogador precisa basear a sua jogada conforme a expectativa de jogada de seu adversário, demonstrando assim a possibilidade de se encontrar uma estratégia a qual levaria o jogador a ganhar. Sendo assim, a melhor jogada seria aquela que leva em consideração a estratégia de ambos os *players* e não apenas um.

Segundo Viégas (2016, pag. 8), essa teoria ficou conhecida principalmente a partir de 1944, quando houve a publicação do trabalho de John Von Neumann e Oskar Morgenstern, denominado *The Theory of Games and Economic Behavior* (Teoria dos Jogos e Comportamento Econômico). A partir de então, Anatol Rapoport, cofundador do *Journal of Conflict Resolution*, vendo o potencial do trabalho, passou a aplicar amplamente essa ideia na resolução de conflitos.

Já em 1950, foi formulado o problema do “Dilema do Prisioneiro”, possivelmente o mais conhecido da Teoria dos Jogos, que buscou exemplificar a análise de certos tipos de jogos bem como definir a melhor estratégia a ser tomada diante do caso concreto.

O dilema consista em dois suspeitos, A e B, que foram presos pela polícia em salas separadas e a eles foram feitas as seguintes propostas: Se um dos dois confessar e o outro permanecer em silêncio, quem confessou é liberto e quem silenciou é condenado em 20 anos. Se ambos silenciarem, cada um cumprirá 5 anos de prisão. Porém, eles sabem que se ambos confessarem, cumprirão apenas 1 ano de sentença.

Esse exemplo criado é um típico problema a ser resolvido pela Teoria dos Jogos, porque as duas pessoas deverão analisar não apenas o melhor para si, mas também o que a outra pode estar pensando e escolhendo, para, com isso, tomar sua decisão, sob pena de, ao invés de se beneficiar, se prejudicar.

Depois disso, outros estudiosos se debruçaram sobre o assunto, como os expoentes John F. Nash, John C. Harsanyi, Reinhard Selten, Robert J. Aumann, Thomas C. Schelling, entre outros.

John Forbes Nash Jr. foi um matemático norte-americano de destaque no século XX, a quem vale dar uma especial atenção por se mostrar inovador, especialmente ao lançar o artigo '*Non-Cooperative Games*' (Jogos Não-Cooperativos), no ano de 1951, e definir modelos de jogos mais amplos do que os de soma zero (nos quais um dos jogadores ganha e o outro necessariamente perde), como os jogos de soma positiva (quando todos ganham), motivo pelo qual ganhou o Prêmio Nobel da Economia em 1994, incentivando mais ainda o reconhecimento mundial da teoria.

A partir desse artigo, disse Vitale e Silva<sup>1</sup>, ele definiu um modelo de jogo mais abrangente que aqueles anteriormente elaborados por Neumann e Morgenstern, rompendo com o paradigma da economia discutido por eles inicialmente e trazendo a ideia de cooperação como possibilidade de maximizar ganhos individuais, já que antes era visto sob a perspectiva da competição. Por isso a ideia de Nash foi considerada tão revolucionária, pois ele mostrou um novo horizonte para a Teoria dos Jogos.

Dessa forma, ainda segundo Vitale (2017), Nash formulou a noção de equilíbrio, que posteriormente veio a ganhar seu nome (Equilíbrio de Nash), e é uma combinação de estratégias as quais os jogadores devem escolher, de maneira que

---

<sup>1</sup> VITALE, Carla Maria Franco Lameira. SILVA, Luciana Aboim Machado Gonçalves da. Aplicação da Teoria dos Jogos na Mediação de Conflitos: o Equilíbrio de Nash como Estratégia de Maximização de Ganhos. **Revista FONAMEC**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p. 94-110 maio 2017.

nenhum deles faria melhor se escolhesse outra alternativa, levando em consideração a estratégia tomada pelo outro, ou seja, não há motivos para se arrepender ao analisar posteriormente a situação porque a decisão foi tomada de maneira racional e tática.

Isso mostra que o equilíbrio consiste em ser sensato ao ponto de não pensar apenas em seus próprios anseios, mas também nos anseios alheios, pois isso lhe dará uma melhor solução individualmente.

Assim, a partir desses conceitos, esse método passou a ser aplicado ao longo dos anos e hoje em dia é possível encontrar a aplicação dele no direito, na administração, na ciência política, biológica, na matemática e demais ciências exatas, entre outros ramos nos quais exista relações entre dois ou mais agentes que se envolvem estrategicamente em situações de interdependência buscando potencializar seus ganhos individuais.

Especificamente no ramo do direito, sobre o qual será falado, é possível a aplicação dessa teoria nos mais diversos ramos, pois em todos eles há um processo, que seria o jogo, com regras claras e preestabelecidas, formado por pelo menos duas partes, jogadores, as quais devem adotar estratégias e ações para poderem ganhar, isto é, obterem o melhor resultado possível.

Assim, de acordo com a ideia de Roberta Resende, tendo em vista que o jogo é uma convenção e suas regras também o são, ele seria da mesma forma um sistema de regras, assim como o Direito. Ela termina seu texto citando Gregório Robles, autor do livro *As Regras do Direito e as Regras dos Jogos*, quando diz: “tanto os jogos quanto os sistemas normativos são entes convencionais dirigidos à ação humana”.

A partir disso, cientes da realidade e comungando do pensamento de Iocohama e Silva<sup>2</sup>, fica claro o grande desafio da teoria dos jogos: o egoísmo intrínseco dos indivíduos de acreditam ser o melhor resultado apenas o que é mais favorável para si, pensamento nem sempre satisfatório na busca de um bom resultado para o conflito existente como um todo.

Max Stirner (2016, *apud* Iocohama e Silva, 2016, p. 11), ao fundamentar o egoísmo, mostra que a realização pessoal de cada pessoa está na satisfação de seu egoísmo, seja por instinto, ou seja, inconscientemente, e nesse caso permeia nela a

---

<sup>2</sup> IOCOHAMA, Celso Hiroshi. SILVA, Luciana Aboim Machado Gonçalves. A conciliação Trabalhista sob a perspectiva da Teoria dos Jogos. In: Formas Consensuais de solução de conflitos II, 25., 2016, Curitiba. Florianópolis/SC. **Anais do XXV Congresso Nacional do CONPEDI**. Curitiba: CONPEDI/UNICURITIBA, 2016. p. 1-21.

esperança de isso a tornar feliz, pois não consegue alcançar o sentido de suas atitudes, ou mesmo consciente de suas ações e capaz de se determinar diante delas, algo bem mais preocupante.

Dessa forma, percebemos que há um grande percurso a ser caminhado até se ter a efetiva aplicação dessa teoria, pois envolve mudança de pensamento e comportamento de uma sociedade que tem intrínseca a busca pela satisfação de vontades pessoais.

### **3. A CONCILIAÇÃO**

Segundo Salgado (2009), a etimologia da palavra “conciliar” vem do latim *conciliare*, que significa harmonizar, adaptar, ajustar, reconciliar. Assim, ela é uma forma de resolução de conflito de natureza não contenciosa, isto é, não há litígio, com caráter voluntário, ou seja, as partes optam pela conciliação ou não, além de ser informal, por não seguir todos os trâmites processuais, e confidencial, todas características inerentes a esse instituto.

Nele, as partes interagem para alcançar um acordo final com a ajuda de um terceiro, imparcial e estranho ao conflito, responsável por analisar o caso, apresentar o problema e seus desdobramentos, ouvir e orientar as partes, formulando e apresentando propostas a fim de facilitar o acordo e explicitando as vantagens de se conciliarem, as quais são das mais diversas ordens.

Essa maneira de solução do conflito se torna interessante porque vai até a raiz do problema como forma de resolvê-lo em suas mais variadas perspectivas, porque como disse Goulart (2013, p. 17), uma coisa é o conflito “processado”, e outra é o conflito “real”, ou seja, o problema trazido pelas partes difere do verdadeiro problema, que por vezes vai além daquele.

De modo geral, em termos de previsão legal, a autora supracitada lembra que no preâmbulo da Constituição Federal de 1988 pode ser encontrado, dentre outras informações, a de que o Estado Democrático irá assegurar a justiça com a solução pacífica das controvérsias.

Assim, apesar de seu caráter apenas informativo, o preâmbulo se mostra como uma orientação na hora de interpretar as normas que o seguem, corroborando ainda mais com a ideia de aplicar métodos alternativos de solução pacífica de conflitos.

O Conselho Nacional de Justiça (CNJ), de igual maneira, observando a necessidade de fortalecer mecanismos negociais de solução de conflitos, editou a Resolução nº 125/10, alterada pela Emenda nº 2, de 2016.

Tal emenda trata da Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências, como a criação de Juízos de resolução alternativa de conflitos, que no âmbito da Justiça do Trabalho, foram criados, instalados e estão em funcionamento nos Tribunais Regionais do Trabalho (TRT's) por meio dos Núcleos e/ou Centros de Conciliação.

Os Núcleos e/ou Centros de Conciliação, conforme dispõe a Resolução do Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT) nº 174, de 30 de setembro de 2016, vêm desenvolvendo e incentivando a adoção de uma cultura conciliatória entre os membros dos próprios Tribunais e entre as partes em busca de desafogar os órgãos judiciais e dar mais efetividade às decisões emanadas por eles.

Da mesma forma, o CSJT também editou o Ato Conjunto TST.CSJT.GP Nº 9/2016, o qual instituiu a Comissão Nacional de Promoção à Conciliação, que busca o fomento da conciliação como uma política pública judiciária, seja através do fomento e divulgação de boas práticas conciliatórias (art. 2º, II), de sugestão de mecanismos de aperfeiçoamento de controle de dados estatísticos (art. 2º, V), dentre outras ações, buscando sempre o êxito do sistema.

Outra normativa importante é o Ato nº 168/TST.GP, de 4 de abril de 2016, que dispõe sobre os pedidos de mediação e conciliação pré-processual de conflitos coletivos no âmbito do Tribunal Superior do Trabalho, o qual se dará, de modo geral quando as relações jurídicas forem passíveis de submissão a dissídio coletivo de natureza econômica, jurídica ou de greve.

A Recomendação do CSJT.GVP Nº 02/2020, por sua vez, é bastante atual por prorrogar a vigência da Recomendação CSJT.GVP n. 01/2020, cujo objetivo foi tratar da adoção de diretrizes excepcionais para o emprego da mediação e conciliação de conflitos individuais e coletivos em fase processual e pré-processual por meios eletrônicos e videoconferência no contexto da pandemia do Novo Coronavírus (COVID-19).

Por meio dela, ficou recomendado aos magistrados do trabalho, especialmente aqueles em exercício nos Núcleos Permanentes de Métodos Consensuais de Solução de Disputas (NUPEMEC-JT) e nos Centros Judiciários de Métodos Consensuais de Solução de Disputas (CEJUSC-JT) de 1º e de 2º graus,

assim como aqueles na atuação em regime de plantão judiciário, a mediação e a conciliação de conflitos que envolvam a preservação da saúde e segurança do trabalho em serviços públicos e atividades essenciais (art. 1º, I), assim como o apoio direto das entidades sindicais das categorias profissionais e econômicas envolvidas (art. II), além de outras diretrizes.

No que diz respeito aos NUPEMEC-JT, de acordo com o Ato GP/VPA nº 08/2019, eles são responsáveis por coordenar todas as atividades centralizadas de conciliação e mediação afetas aos dissídios individuais (art. 2º), desenvolvendo a política judiciária de adoção dos métodos de mediação e conciliação, seja promovendo a capacitação dos magistrados e servidores por meio de cursos de formação sobre o assunto, seja incentivando estudos e pesquisas acerca da matéria, conforme aduz o artigo 6º do Ato.

A eles estão vinculados e hierarquicamente subordinados os CEJUSC-JT (art. 5º, parágrafo único), unidades judiciárias autônomas que concentram a realização das sessões de conciliação e mediação nas 1ª e 2ª instâncias por magistrados ou servidores do Tribunal designados para tal fim, assim como também atuam nas audiências dos processos de homologação de acordos extrajudiciais (HTE), de acordo com o art. 7º, III.

Igualmente, a Consolidação das Leis do Trabalho prevê o instituto da conciliação desde a sua redação original, em 1943, quando estabeleceu em seu artigo 764, *caput*, que os dissídios individuais ou coletivos submetidos à apreciação da Justiça do Trabalho serão sempre sujeitos à conciliação, ou seja, é uma premissa para o início de um processo trabalhista.

A partir de todas essas normativas acima expostas, percebemos a conciliação amplamente alicerçada na Justiça do Trabalho, que, percebendo a eficiência do método na busca de melhores soluções para os conflitos, dedica-se a fomentá-lo cada vez mais, principalmente no contexto atual da pandemia do COVID-19, pois diante da situação excepcional, que atingiu em cheio a economia do mundo, inevitavelmente acabou gerando muitos problemas entre empregados e empregadores.

### 3.1 A CONCILIAÇÃO E OS MEIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS



A conciliação é uma espécie de autocomposição, que por sua vez compõe o grupo dos três métodos alternativos de resolução de conflitos: autotutela, autocomposição, heterocomposição.

Brevemente falando, a autotutela é caracterizada como o método pelo qual os próprios indivíduos impõem sua justiça. Por esse motivo, em regra é proibido no ordenamento jurídico brasileiro, mas abre-se exceções, como é o caso da legítima defesa, do exercício regular do direito e do estado de necessidade.

A heterocomposição, por sua vez, é quando um terceiro resolve o problema independentemente da vontade das partes, seja ele um árbitro, agente privado escolhido pelas partes, ou por meio do Estado-juiz.

Já a autocomposição, cuja definição nos interessa no momento, ocorre quando os próprios indivíduos conflitantes, por ato de vontade, dialogam por si mesmos, sem a interferência da jurisdição, e chegam a um acordo. Ela pode ser direta, envolvendo apenas as partes, ou indireta, envolvendo, além das partes, um terceiro facilitador do diálogo. Nesse sentido, encontramos a Mediação, Conciliação e Negociação, espécies autocompositivas.

Dessa forma, é importante diferenciar a conciliação, objeto do nosso estudo, da mediação, porque as duas são por vezes confundidas, porém existem diferenças significativas entre elas e é necessário percebermos as nuances para compreensão acerca do que se trata a conciliação.

Assim sendo, na mediação, a partir do entendimento de Salgado (2009), o mediador atuará de forma neutra, não podendo propor alternativas nem interferir na decisão a ser tomada pelas partes, enquanto na conciliação há uma maior intervenção do terceiro para “desarmar os espíritos”, como leciona Neves (2021, p. 66), e levar as partes à formulação do acordo a partir do exercício de suas vontades.

Neves (2021) nos rememora que em comum a essas duas formas de resolução de conflitos é possível observar vários princípios destacados no art. 166 do CPC, como o da imparcialidade, por meio do qual o mediador/conciliador não deve atuar baseado em preferências ou preconceitos.

Além dele existe o princípio da confidencialidade, que impede o terceiro de propagar as informações para qualquer outro fim diverso daquele previsto pela vontade das partes, conforme dispõe o artigo mencionado acima, em seu § 1º, além de ficar proibido de depor ou divulgar sobre fatos ou elementos ocorridos na audiência (§ 2º) em virtude do sigilo.

Por fim, podemos citar os princípios da informalidade, oralidade e da autonomia das partes, todos buscando sempre fazer jus à celeridade, desconcentração e informalidade a fim de que as pessoas possam se sentir mais à vontade e propensas ao acordo, conforme mencionamos no início do tópico anterior.

Já na negociação, terceira espécie dentre os métodos autocompositivos, as partes chegam a um denominador comum sem a intervenção de qualquer terceiro em nenhum grau.

Segundo Cabral (2017, p 357) a opção por medidas autocompositivas é algo comum nos grandes sistemas processuais, seja como forma de resolver problemas estruturais da justiça, seja como forma de atingir a satisfação de ambas as partes envolvidas no conflito.

Nesse último caso, como destaca a autora, a autocomposição se mostra bastante exitosa em termos de pacificação social por se aprofundar nas razões emocionais que permeiam o conflito, as quais muitas vezes não são devidamente referendadas e, quando são, podem trazer mais chances de um desfecho definitivo e legítimo ao problema.

Orsini<sup>3</sup> nos ensina que, especialmente por se aprofundar nas razões psicológicas, sociológicas e humanas, além da econômica e jurídica, as quais cercam as relações conflituosas, a conciliação é bastante indicada aos litígios próprios da vida contemporânea, que são aqueles surgidos em decorrência de relações intersubjetivas relativas às chamadas “instituições integrais”, seja ela a família ou o trabalho, por exemplo, ou em virtude das relações multiplexas, isto é, quando há múltiplos vínculos e há tendência de continuidade deles, o que acaba criando um “peso estrutural”, como afirma Orsini (2013, p. 04).

Isso se dá porque, nessas relações mais íntimas, a lide não se esgota apenas em si, mas existem variáveis, principalmente emocionais, as quais a permeiam e refletem na disposição das partes à solucionar o problema.

Além desses casos, segundo a autora, também é indicada a conciliação nas demandas de pequenas causas, ou seja, aquelas que, consideradas caso a caso, são de menor relevância econômica, bem como quando é possível o litígio se repetir, seja

---

<sup>3</sup> ORSINI, Adriana Goulart de Sena. **Teoria do Juízo Conciliatório**. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho, 2013. 70 p. 2º Curso de Formação de Formadores em Teoria do Juízo Conciliatório (Notas de Aula).

em uma empresa, localidade ou atividade, por exemplo, porque se mostra como uma forma de prevenção às enormes demandas as quais seriam ajuizadas, afetando os princípios da duração razoável do processo e da eficiência por torná-lo moroso.

Fora isso, na opinião da mesma autora (2013), a empresa passa a ter um horizonte econômico da solução do problema, já que não precisará dispendir uma grande quantidade de dinheiro com processos judiciais com o mesmo teor. Fora a empresa, a parte contrária também passa a olhar o problema como um todo, pois por vezes é vencida pelo cansaço por tantos recursos interpostos e tantos anos afins de litígio.

Assim, segundo Cabral (2017, p. 367), os acordos, sejam judiciais ou extrajudiciais, que forem submetidos à homologação judicial serão averiguados pelo magistrado quanto à sua regularidade formal (art. 104, CC/02) e material (art. 190, CPC/15), à existência de advogado, à qualidade do conciliador e à regularidade do procedimento por ele realizado, se não houve vício no ato de vontade das partes, a proporcionalidade e razoabilidade do objeto de discussão, bem como seu potencial de exequibilidade, porque não há direito líquido e certo das partes que enseje homologação incondicional pelo juiz. Por isso, apesar de deixar as partes à vontade e dar a possibilidade de escolha, cabe ainda ao juiz limitá-la quanto à legalidade e exequibilidade.

Dessa forma, no caso da conciliação trabalhista, a qual será explorada melhor no próximo subtópico, Orsini (2013) nos lembra que se for constatada a existência, por exemplo, de direitos prejudiciais ao empregado, ônus excessivo ao empregador ou que valha para as partes alcançarem fim defeso em lei, o acordo não será homologado pelo juiz.

Percebe-se, com todas as informações acima explanadas, que a conciliação como método autocompositivo de solução de conflitos, isto é, quando as partes, com a ajuda de um terceiro, chegam a um consenso, vem cada vez mais se consolidando e ganhando respaldo legal, pois se mostra como a tendência futura tendo em vista todas as suas vantagens, como a de resolver o problema interna e externamente e com isso atender melhor às necessidades sociais de resolução do conflito de modo mais enérgico.

### 3.2 FUNCIONAMENTO DA CONCILIAÇÃO NO ÂMBITO DA JUSTIÇA DO TRABALHO

Tendo em vista a enorme quantidade de conflitos existentes na coletividade e, conseqüentemente, as inúmeras demandas judiciais em razão de uma sociedade bastante litigiosa, o acesso à justiça não tem sido efetivo, seja pela demora até o término de um processo judicial, seja porque apesar de ter tido seu pleito deferido, a parte acabou perdendo outro(s) direito(s) em contrapartida e não se considera efetivamente satisfeita com o resultado.

No caso da conciliação, objeto do estudo, preleciona Viégas (2016) que como forma de autocomposição de conflitos e no âmbito do Direito do Trabalho, especificamente nos contratos de trabalho, foi possibilitada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), criada em 1919, como parte do Tratado de Versalhes.

O autor lembra (pag. 18 e 19) que a Convenção da OIT nº 98, de junho de 1949, prevê as negociações coletivas e as formas alternativas de resolução de conflitos baseadas no tripartismo, ou seja, teria a presença de um representante dos trabalhadores, dos empregadores e do Estado, como forma de se chegar a um acordo mais plural e ponderado.

Na mesma linha, a OIT, em sua Recomendação nº 92, de 29 de junho de 1951, preconiza o desenvolvimento e o aprimoramento da conciliação e da arbitragem nos Estados-membros.

Assim, pode ser observado que não é de pouco tempo o incentivo da justiça trabalhista aos métodos de resolução negociada.

De acordo ainda com o pensamento do autor, o Brasil, que figura entre os membros fundadores da OIT e participa desde sua primeira reunião, aderiu à referida recomendação e inseriu as Comissões de Conciliação Prévia em seu ordenamento jurídico em 13 de janeiro de 2000, com a Lei nº 9.958/00, cujo teor alterou e acrescentou artigos à Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) e permitiu a execução do termo de conciliação, considerado um título executivo extrajudicial com força de sentença e faz lei entre as partes na Justiça do Trabalho.

Não é à toa que, no país, a Justiça do Trabalho, reconhecidamente, é quem mais investe nesses institutos alternativos, pois entende a necessidade e eficácia deles.

À exemplo de um dos artigos da CLT que dispõe sobre as Comissões de Conciliação Prévia é o 625-A, quando diz:

As empresas e os sindicatos podem instituir Comissões de Conciliação Prévia, de composição paritária, com representantes dos empregados e dos empregadores, com a atribuição de tentar conciliar os conflitos individuais do trabalho. Parágrafo único - As Comissões referidas no caput deste artigo poderão ser constituídas por grupos de empresas ou ter caráter intersindical. (BRASIL, 1943)

Dessa forma, a partir do exposto por Salgado (2009) será explanado brevemente sobre o trâmite conciliatório a ser percorrido na justiça trabalhista, baseado na CLT.

Primeiramente, a doutrina classifica a conciliação trabalhista em extrajudicial, aquela que acontece nas Comissões de Conciliação Prévia, segundo a Lei 9.958/00, como forma de diminuir a demanda de processos trabalhistas, e a judicial, que ocorre em audiência, segundo o artigo 846 da CLT.

Ainda pode ser classificada quanto ao número de sujeitos, pois sendo o conflito entre um empregador e um empregado, denomina-se dissídio individual, e no caso de se tratar de entidades representativas de ambas as partes, dissídio coletivo.

A importância desse método autocompositivo é tanta para a Justiça trabalhista que a sentença só pode ser proferida após recusada a proposta de conciliação pelas partes, e não havendo a proposta, é considerado nulo o processo, conforme preleciona os arts. 831, “caput” e 850 da CLT.

A conciliação extrajudicial, por sua vez, realizada nas Comissões de Conciliação Prévia, deve ser de composição paritária (art. 625-A, CLT), isto é, com representantes tanto dos empregados quanto dos empregadores, a fim de tornar a proposta mais equânime e atender aos interesses de todos.

Nesse sentido, a autora nos lembra que, a partir da provocação do interessado, fixa-se prazo de dez dias para a realização da sessão de tentativa de conciliação, conforme estipula o artigo 625-F da CLT, sob pena de declaração de frustração. Essa frustração não impede um novo acordo futuro, apenas quer dizer que nesse momento não houve.

Se efetuada a conciliação, o termo será lavrado no mesmo momento e considerar-se-á como título executivo extrajudicial (art. 625-E), fazendo lei entre as partes e permitindo sua execução perante o Poder Judiciário em caso de descumprimento do acordo.

Essa forma se mostra muito eficiente, rápida e econômica se comparada aos processos judiciais trabalhistas, os quais, tendo em vista a alta demanda, acabam

demorando um tempo maior para findarem, tornando a justiça tardia, que por vezes inclusive deixa de ser justiça.

A fase de tentativa da conciliação judicial nos dissídios individuais se dá, obrigatoriamente, logo após a abertura da audiência, mas antes da contestação (artigo 846 CLT), e também após aduzidas as razões finais (artigo 850 CLT), mas antes de proferida a decisão.

Vale salientar que esses são apenas os momentos obrigatórios para o juiz efetuar a proposta de conciliação entre as partes, porém nada o impede de oferecer a conciliação a qualquer tempo (artigo 764, § 3º, CLT), reforçando assim o princípio conciliatório da Justiça do Trabalho, o qual incentiva incessantemente a resolução não contenciosa do problema mesmo após o juízo conciliatório.

Prejudicada a conciliação, o juízo converte-se para arbitral e o processo tramita seguindo o rito processual trabalhista, de modo que não há ônus para as partes caso tentem uma conciliação, pois em caso de não obtenção de sucesso, segue-se automaticamente o procedimento litigioso normal.

Já nos dissídios coletivos, como aponta a autora, a audiência de conciliação judicial ocorrerá após protocolada a representação perante o presidente do Tribunal no prazo de cinco dias e notificadas as partes para, querendo, comparecerem à audiência.

Tendo os dissidentes comparecido e firmado acordo, será ouvido, obrigatoriamente o Ministério Público do Trabalho (MPT), e em seguida submetido à homologação do tribunal, o qual apenas o fará se presentes todos os requisitos legais, se não suspeitar de fraude e também se o acordo for exequível por ambas as partes.

Do contrário, não existindo a audiência de conciliação, será ouvida a Procuradoria, realizadas as diligências, e o juiz submeterá o processo a julgamento.

Nos aponta Júnior (2020) que com a Reforma Trabalhista, criaram-se algumas modalidades as quais flexibilizaram a conciliação, como é o caso da extinção do contrato de trabalho, da rescisão contratual por acordo e do acordo extrajudicial com homologação judicial (jurisdição voluntária).

Nesse sentido, a reforma trabalhista apenas confirmou a tendência da justiça brasileira, cuja ideia vem sendo reiterada pelo CNJ, ou seja, ao invés de processos eternos e morosos, busca-se processos mais rápidos, efetivos e conseqüentemente mais eficientes por meio do uso de métodos autocompositivos.

Para isso, deve haver um trabalho em busca de conferir segurança às partes menos favorecidas e dar mais legitimidade aos pactos conciliatórios, como é o caso, por exemplo, da utilização de sindicatos representando seus associados, opção a ser melhor abordada no próximo capítulo do trabalho.

É perceptível, comparando uma forma e outra, que a conciliação se mostra bem mais rápida, pois não precisa seguir todos os trâmites processuais, ou seja, é marcada pela informalidade, além de ser mais efetiva, porque uma solução baseada na opinião e compromisso das partes é bem mais possível de ser executada do que uma imposta pelo juiz, externo ao conflito, que muitas vezes é até objeto de recurso, fazendo o processo perdurar por mais tempo ainda no judiciário e gerar mais custos a ele e também às partes.

Além disso, é importante destacar o papel que o juiz deve desempenhar para uma exitosa conciliação.

Conforme aponta a Ministra Carmen Lúcia, citada por Orsini (2013), não se crê mais em um juiz neutro. Ao contrário, busca-se encontrar o “juízo do cidadão pelos seus iguais”, ou seja, quanto mais o magistrado estiver inserido na cultura local e por dentro dos anseios da sociedade, mas ele deterá os “elementos sociais” necessários para uma decisão que promova a melhor justiça de acordo com o caso concreto. Isso é diferente de um juiz imparcial, isto é, sem vinculação a nenhuma das partes.

O juiz, dessa forma, principalmente no contexto trabalhista, deve mostrar uma postura proativa, como aponta a autora supracitada, equilibrando juridicamente as partes, aplicando as normas de ordem pública, verificando, além da regularidade formal, o conteúdo e a conveniência para as partes em realizar o acordo, e não apenas sendo o chamado “homologador passivo”, ou observador do processo.

Espera-se que ele utilize de suas prerrogativas à favor de um processo justo, coerente e exequível, e para isso, precisa se fazer ativo na dinâmica processual, seja percebendo o ponto chave para a solução do conflito, seja estabelecendo ações e reflexões para se chegar a essa solução.

Essa postura do Estado-juiz, de fato, pode não ensejar plena autonomia e originalidade ao acordo firmado pelas partes, porém confere legitimidade e isonomia, necessários à justa composição da lide e respeito à justiça, conforme bem discorre a autora.

Nesse diapasão, apesar de, naturalmente, a Justiça laboral ser uma forte incentivadora da conciliação como forma de resolver o conflito, podendo isso ser confirmado a partir do texto da sua própria lei basilar (CLT), cabe dissiparmos a ideia de adotar mais e mais esse aminho, pois com a ajuda de juízes pro-ativos é possível alcançar resultados mais eficazes, eficientes e porque não seguros, e também desafogar o Judiciário, deixando para ele apenas casos cujo teor do problema necessite de uma análise mais minuciosa e tecnicista.

#### **4. O PAPEL DOS SINDICATOS NA ANÁLISE DA PARIDADE DE ARMAS NECESSÁRIA À CONCILIAÇÃO**

É certo que na legislação brasileira não há uma definição direta e específica sobre a palavra sindicato. Há apenas artigos da Constituição Federal (CF/88) e da Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) os quais dão um norte, como é o caso, por exemplo, do artigo 8º, inciso III, da CF/88, e do caput do artigo 511 da CLT, cujo objetivo é estabelecer quais as atribuições dos sindicatos e sua licitude no ordenamento jurídico brasileiro.

Assim sendo, pode ser definido o sindicato como um grupo de pessoas de uma mesma profissão que decidem se unir em busca de melhorias para sua classe e para isso convencionam eleger, através de uma associação de direito privado, alguém que as representará e defenderá seus direitos, seja individual ou coletivamente, seja judicial ou administrativamente, respeitando o limite mínimo de um município.

Conforme entendimento de Bernardo (2019), o sindicalismo, como meio de representação dos trabalhadores, por sua vez, surge na Inglaterra no início do século XIX, junto à segunda geração de direitos fundamentais e após a Revolução Industrial e a adoção do liberalismo, o qual se mostrou contrário às ideias de associação por entender que dessa maneira a liberdade de manifestação individual dos empregados seria tolhida.

Com isso, seguindo a linha de pensamento do autor, os sindicatos surgem devido a indignação dos trabalhadores com o modo de produção capitalista e, conseqüentemente, pela necessidade de unirem suas forças em busca de melhores condições de trabalho, salários mais dignos e garantia de direitos mínimos tendo em vista a cruel exploração patronal na qual estavam inseridos.



Isso se deu porque eles perceberam que se unindo conseguiriam ter mais voz, pois eram a força de produção da qual o empregado precisava para manufaturar.

Já no Brasil, o autor aponta que os sindicatos foram formados por volta de cem anos depois do europeu, quando houve a abolição da escravidão e a Proclamação da República.

Após isso, trabalhadores europeus começaram a migrar para o Brasil em busca de emprego e ao chegarem, se depararam com irrisórios direitos oferecidos pelos empregadores, os quais estavam acostumados a terem trabalhadores submissos aos seus anseios, com apenas deveres e nenhum direito.

Como já estavam banhados pelos ideais europeus de sindicalismo, eles começaram a criar, segundo Bernardo (2019), associações de classe que, apesar de ainda não serem consideradas sindicatos propriamente ditos, surtiram efeitos e perduraram por um período de cerca de quarenta anos.

Dessa forma, é de se concordar com o autor quando ele diz que, assim como qualquer movimento, a trajetória sindical brasileira variou e varia de acordo com o momento político e econômico vivido pelo país, seja mais liberal, com uma menor incidência reguladora do Estado, ou mais garantista, com a figura de um Estado mais atuante e intervencionista nas relações públicas e também privadas, como ocorreu com o governo provisório e o Estado Novo, na Era Vargas, por exemplo.

Continuando nessa ideia, hoje em dia, os sindicatos, claramente consolidados, contam com uma vasta carga principiológica, como é o caso do princípio da liberdade sindical, considerado pela OIT (Organização Internacional do Trabalho) como fundamental ao direito sindical por estabelecer que os trabalhadores podem se unir em sindicatos para determinar as condições de trabalho e a forma de atuação das associações, além de outros, como o princípio da liberdade de organização, administração e não interferência externa, e o da unicidade sindical, que permite a existência de apenas um sindicato pertencente a determinada categoria em determinada base territorial.

Corroborando com isso, ainda ressalva Bernardo (2019, p. 14) que as bases da organização sindical, segundo a OIT são: 1º - o direito de sindicalização, ou seja, a possibilidade de os trabalhadores se organizarem, regimentalmente, em torno de uma entidade sindical para a defesa e a promoção de seus interesses; 2º - o direito de negociação, ou seja, a prerrogativa de estabelecer o consenso sobre as condições de trabalho e de participação dos trabalhadores na riqueza produzida a partir de sua

força de trabalho, promovendo a distribuição de renda de forma pacífica e pactuada e 3º - o direito de greve. Todos os demais são espécies derivadas desses três pilares estruturadores.

Esses direitos são de fundamental importância para fortalecer e solidificar os sindicatos, aumentando seu poder de barganha frente aos empregadores e, conseqüentemente, proporcionando a conquista de melhores condições para os trabalhadores e a garantia cada vez maior de seus direitos mínimos.

Ademais, Bernardo (2019 apud Queiroz, 2012, p. 13) faz questão de sinalizar que a organização sindical faz parte do tripé da democracia, junto aos partidos e à imprensa, sendo suas funções básicas representar a classe trabalhadora, seja judicial ou extrajudicialmente; reivindicar seus direitos, tanto individuais quanto coletivos; negociar em busca de garantir melhores condições aos trabalhadores; mobilizar e, quando necessário, promover greve a fim que os empregadores possam ouvir os anseios dos seus empregados; educar para a cidadania; e lutar por justiça social, coisa que o trabalhador individualmente faria de forma menos efetiva.

Então, desde o princípio de sua existência até os dias atuais, a finalidade dos sindicatos como entidade de classe integrante do tripé da democracia é combater as arbitrariedades dos empregadores e impor limites mínimos a serem observados pelos patrões a fim de resguardar os direitos dos seus trabalhadores sindicalizados, que se encontram, na maioria das vezes, em desvantagem econômica e intelectual.

#### 4.1 ORGANIZAÇÃO ESTRUTURAL DOS SINDICATOS

No que diz respeito à organização e funcionamento dos sindicatos, especificamente quanto à sua função representativa, sobre a qual será falada mais a fundo nesse trabalho, como supracitado, pode ser dividida em judicial e extrajudicial.

Judicialmente, conforme aponta Bernardo (2019 apud Queiroz, 2012), os sindicatos podem representar os interesses dos trabalhadores de forma individual, maneira ainda pouco utilizada e que será proposta neste trabalho, ou coletivamente, abrangendo a maior parte dos casos.

Sendo coletivamente, pode se dar em favor de toda a categoria ou apenas dos associados, sendo este último caso apenas em situações específicas.

Já extrajudicialmente, a representação também poderá se dar individual ou coletivamente da mesma maneira.

Fora essa classificação geral, de acordo com a definição de Palmeiras (2020), os sindicatos ainda são classificados internamente de acordo com outros critérios, podendo ser considerados federações, confederações ou centrais sindicais.

As federações são associações de, no mínimo, cinco sindicatos de um mesmo setor. Já as confederações são designadas como entidades formadas pela reunião de pelo menos três federações de mesmo segmento e, por fim, as centrais sindicais são associações representativas dos interesses de sindicatos de diferentes segmentos.

Esse desmembramento interno dos sindicatos diz de uma organização por meio da qual o sindicalismo passou, tornando-se uma instituição séria e respeitada, ganhando força e espaço através de suas conquistas realizadas por meio de greves e paralisações a fim de alcançar garantias remuneratórias e direitos mínimos, como aponta Duarte (2017).

Apesar disso, também corroboro da ideia de Franco Filho (2017) quando ele diz que os sindicatos ainda necessitam de mais legitimidade representativa para poderem ganhar mais força social e exercerem pressão sobre o capital, isto é, lucro da empresa, pois é quando toca nesse ponto (lucro) que elas recuam e se submetem às negociações, sob o temor da decadência ou mesmo falência.

Robertella (2017), por sua vez, contrapondo esse ponto de vista, bem lembra que, apesar dessa ressalva, é regra da própria organização interna dos sindicatos que em caso de fragilidade sindical, eles poderão apelar para as entidades de cúpula supramencionadas, isto é, para as federações, confederações e centrais sindicais em busca de respaldo. Essa complementação e reciprocidade entre as entidades internas garante mais segurança e respaldo aos sindicatos.

Então, pode-se dizer que são nítidos os grandes avanços e conquistas realizados até hoje pelos sindicatos, a força institucional presente neles, e o quanto a organização interna corroborou para isso, mas não podemos negar que há sempre a avançar em busca de uma atuação mais firme dos sindicatos a fim de conseguir ainda mais representatividade social para resguardar e amparar os direitos dos trabalhadores.

#### 4.2 O SINDICATO COMO FORMA DE EQUILÍBRIO DE PODER ENTRE EMPREGADO E EMPREGADOR

Muito se defende que não seria possível haver conciliação no âmbito da Justiça do Trabalho em caso de dissídios individuais, ou seja, quando o trabalhador pleiteia individualmente seus direitos perante o empregador, pois não haveria equilíbrio de poder entre ambos, sendo um hipossuficiente econômica, hierárquica e cognitivamente em relação ao outro. Tal fato é uma constatação.

Porém, entraria nesse momento o papel dos sindicatos para garantir a paridade de armas e fazer jus ao princípio da proteção, visto que, como abordado anteriormente, ele tem justamente o papel de reivindicar direitos, negociar com os empregadores e barganhar e salvaguardar os direitos da classe, ou da pessoa, se for um dissídio individual, a ser representada.

Isso, inclusive, é garantido pelo artigo 8º, inciso II, da CLT, quando diz que “Art. 8º. É livre a associação profissional ou sindical, observado o seguinte: III - ao sindicato cabe a defesa dos direitos e interesses coletivos ou individuais da categoria, inclusive em questões judiciais ou administrativas;”, assim como essa atuação faz jus às suas funções negocial e representativa, apontadas por Duarte (2017, apud Nascimento, 2003).

Nesse caso, o sindicato atuaria representando seu associado, isto é, atuando em nome dele – e não em nome próprio – judicialmente, pois, como bem lembra Duarte (2017), tem legitimidade ordinária para isso, a fim de que a conciliação possa ter um resultado com base no equilíbrio entre os interesses do trabalhador e do ente hierarquicamente superior, e não apenas deste último, cuja superioridade poderia ensejar supressão dos anseios e direitos da parte mais fragilizada.

Essa forma de representação dos trabalhadores por meio de sindicatos em dissídios individuais, como nos aponta Aidê Costa Bezerra Gonçalves ao falar sobre o Instituto da Conciliação na Justiça do Trabalho no Brasil, foram implantadas no governo Vargas com o nome de “Juntas de Conciliação e Julgamento”.

Delas, participavam representantes dos empregados e empregadores, e um presidente nomeado pelo Ministério do Trabalho, responsável pelo recebimento das reclamações. As decisões tomadas, por sua vez, eram executadas, a princípio, na Justiça Federal e, após 1937, na Justiça Comum.

Porém, foram extintas em 1999 com a edição da Emenda Constitucional nº 24, que extinguiu a representação classista e alterou a denominação da “Junta de Conciliação e Julgamento” para “Vara do Trabalho”, conforme nos conta Gonçalves.

Ainda corroborando o entendimento de Duarte (2017, apud Martins, 2014), cabe destacar que no Direito do Trabalho, ramo considerado protecionista quanto ao direito do trabalhador, a regra é a impossibilidade do empregado renunciar direitos a ele já concedidos, como é o caso de renunciar seu salário por motivos de dificuldade financeira do seu empregador.

Nesse caso, deve ser feito um acordo por meio de uma conciliação, por exemplo, entre o empregado, representado pelo sindicato de sua classe obreira, para evitar que seja induzido a erro, e o empregador, a fim de que hajam mútuas concessões e se chegue a um consenso, e também desde que os direitos não sejam absolutamente indisponíveis, isto é, direitos sem os quais não seria garantido o mínimo para o trabalhador sobreviver.

Esse pensamento está justificado pelo artigo 444 da CLT, o qual dispõe que as relações contratuais de trabalho podem ser objeto de livre estipulação das partes interessadas em tudo quanto não contravenha às disposições de proteção ao trabalhador, aos contratos coletivos que lhes sejam aplicáveis e às decisões das autoridades competentes.

Pode, então, à título exemplificativo, o empregado trabalhar apenas os dias proporcionais ao valor possível de pagamento por parte de seu patrão, que seria a chamada compensação de jornada, prevista no artigo 7º, VI e XIII, da CF, e não trabalhar a jornada completa para receber o valor do salário e dos benefícios de forma integral, caso não fosse viável ao empregador.

Percebe-se assim, que não há renúncia de direitos e sim a transação deles, ou seja, trata-se de um ato bilateral de concessões mútuas ocorrido quando a lei permite e dentro da realidade, pois do contrário feriria princípios fundamentais como o da dignidade da pessoa humana e do mínimo existencial.

Acerca dos direitos indisponíveis trazidos pelo artigo 611-B da CLT, apesar de sua indisponibilidade, sendo ela relativa e mais favorável ao trabalhador, poderá ser objeto de acordo entre sindicato e patronado. Observe que deve ser mais favorável ao trabalhador.

Estão dentre esses direitos indisponíveis o de anotação na Carteira de Trabalho e Previdência Social, seguro-desemprego, FGTS, salário mínimo, repouso semanal remunerado, gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal, licenças maternidade e paternidade com seus respectivos dias mínimos etc.

Vale acrescentar à ideia de Duarte (2017) que quanto aos princípios do direito do trabalho especificamente, a autocomposição deve respeitar a adequação setorial negociada, ou seja, o acordo só se dará em prol da melhora das condições de trabalho do empregado e caso se trate de direitos relativamente indisponíveis, além de ter o dever de respeito à proibição ao retrocesso social e aos princípios basilares como o da boa-fé, da razoabilidade e da igualdade nas relações trabalhistas.

Com isso, constata-se primeiramente que o fato das partes terem chegado a um acordo não acarreta a imediata homologação dele por parte do juiz.

De acordo com Schiavi (2015, apud Almeida, 2020), “o juiz não está obrigado a homologar a conciliação, pois ela não é um direito das partes, e sim um ato jurisdicional que decorre do livre convencimento motivado do magistrado”.

Em verdade, ele não é obrigado a aceitar o acordo, conforme dispõe a Súmula 418 do TST quando diz: “A homologação de acordo constitui faculdade do juiz, inexistindo direito líquido e certo tutelável pela via do mandado de segurança.”.

Cientes disso e na busca do equilíbrio, o juiz também deve, respaldado pelo princípio da autonomia da vontade privada de um lado e da indisponibilidade de direitos do outro, dar margem para os sindicatos poderem atuar na busca dos interesses do seu representado.

Depois, levando em consideração que o magistrado deve balizar o acordo pelos limites impostos pela lei, não sendo possível chegar a um denominador igualmente bom para ambas as partes, ou se o trabalhador, com o auxílio do seu sindicato, perceber posteriormente que será mais favorável para si o litígio, é facultado a ele essa possibilidade de não firmar o acordo e partir para a via judicial.

Então, é possível notar que, de fato, pleiteando em juízo sozinho contra seu empregador, o trabalhador está mais suscetível a aceitar acordos incompatíveis com seus anseios, principalmente quando se trata de empregados em manifesta hipossuficiência em relação ao seu chefe.

Porém, há uma entidade cujo objetivo é justamente proteger o interesse dos trabalhadores e garantir o respeito aos seus direitos, e na busca por uma alternativa à judicialização dos conflitos trabalhistas, o sindicato se mostra como um perfeito aliado rumo à paridade de armas necessária para garantir uma conciliação justa e equânime.

## **5. AS CONTRIBUIÇÕES DA TEORIA DOS JOGOS NA CONCILIAÇÃO TRABALHISTA: ATUALIDADE E PERSPECTIVAS**

Como falado anteriormente, a teoria dos Jogos busca analisar estrategicamente as ações racionais dos indivíduos nos casos em que o resultado de cada um deles depender das atitudes tomadas por seus oponentes, porque dessa forma eles podem escolher a decisão mais assertiva tendo em vista seus objetivos e, especialmente, as variáveis estratégicas do jogo.

Assim, essa teoria deve ser aplicada quando o risco da demanda seja considerado pela parte como favorável à conciliação, ou seja, levando em consideração o cálculo de eficiência e racionalidade.

Entendendo a parte não ser o caso de conciliação, seja porque trata-se de direito indisponível, ou porque, analisando o histórico do seu adversário, percebe que ele não costuma fazer conciliações, ou, fazendo, que elas são infrutíferas, ela deverá recorrer à via judicial.

Se aplicada à teoria dos jogos, a conciliação trabalhista seria formada por partes (jogadores), na figura do empregado, podendo ou não ser representado pelo seu sindicato, como sugerimos no capítulo anterior, e do empregador, que agem de modo pensado, com o auxílio de um terceiro, cujo papel é expor os reais problemas do conflito e propor um entendimento comum para atingir o melhor resultado possível para ambas as partes.

Seguindo esse raciocínio, a parte que previamente buscar entender o caso de maneira racional, analisando as possíveis condutas de seu oponente, para só depois tomar uma decisão a qual seja possível e salutar para todos, terá maiores chances de conseguir um resultado positivo tendo em vista o melhor poder de barganha.

Agindo dessa forma, as partes perceberão muitos pontos positivos. Será interessante ao empregado optar por essa forma alternativa de resolução de conflitos porque, caso optasse pela via litigiosa diretamente, até teria seu problema resolvido, mas depois de anos despendendo não só tempo, mas também saúde emocional por ficar aguardando seu direito.

Nesse sentido, já dizia Ruy Barbosa que justiça tardia não é justiça, mas sim uma injustiça qualificada e manifesta.

Assim, por vezes, o empregado, tendo pleiteado em juízo determinado direito já por estar precisando receber seu bem jurídico o quão antes a fim de satisfazer suas

necessidades pessoais, acaba por desistir depois de se passar tanto tempo, e até mesmo entender que não vale mais a pena continuar se desgastando com tantas audiências e recursos.

Cientes disso, muitas empresas acabam optando pela estratégia de recorrer inúmeras vezes até o trabalhador desistir da ação ou não dar mais andamento a ela.

Fora isso, vale lembrar que os créditos trabalhistas são considerados de natureza alimentar, como nos lembra Almeida (2020), indo, portanto, além de uma simples indenização. Pelo contrário, esses créditos são a garantia da aplicação do princípio norteador e basilar da Constituição Brasileira: a Dignidade da Pessoa Humana. Então, ao haver demora no recebimento deles, haverá também o descumprimento a esse princípio.

Então, caso opte por uma conciliação, seja representado ou não por seu sindicato – se ponderar ser importante para garantir a paridade de armas – o trabalhador poderá receber mais rapidamente o valor acordado, como nos aponta Júnior (2020) e, assim, seguirá sua vida normalmente, seja usando o dinheiro recebido para uma finalidade pessoal, seja em busca de um novo emprego, seja voltando ao seu posto após um acordo construtivo entre as partes.

Já o empregador, na ideia do autor, ao se deparar com esta mesma situação, também perceberá que terá custos para manter um processo judicial, seja para produzir provas, seja para arcar com um bom advogado para recorrer das ações, e, vindo a perder a demanda, arcará com os valores pleiteados, acrescidos de juros e de correção monetária, o que pode vir a ser, inclusive, causa de declínio para a empresa, além de correr o risco de perder um ótimo empregado cujo serviço agregaria dentro da empresa.

Também vale expor um exemplo em casos de ações coletivas, estas que seriam, conforme dispõe o texto do artigo 81 do Código de Defesa do Consumidor, aquelas as quais atingem o interesse de um grupo, categoria ou classe de pessoas ligadas entre si ou com a parte contrária por uma relação jurídica base, em que o sindicato, por suas “costas largas”, mais uma vez atuaria impessoalizando a demanda e tirando o trabalhador da linha de tiro, nas palavras de Carlos Ayres Britto (apud Coelho e Vermond, 2019, apud FERRACIN, 2018, não paginado). Veja o caso concreto abaixo.

Digamos que um grupo de profissionais farmacêuticos que trabalha em determinado hospital privado há mais de 10 anos tem como regime de trabalho



plantões com 4 folgas mensais nos finais de semana e de repente se depara com a empresa concedendo apenas duas folgas.

Por isso, busca o Sindicato dos Farmacêuticos para saber informações e recebe a notícia de que na verdade foram pactuados acordos coletivos de trabalho (ACT) entre ele e o hospital no mesmo formato há mais de dez anos concedendo apenas as duas folgas mensais, isto é, o mínimo exigido pela lei.

Porém, por liberalidade da empresa ela não vinha aplicando o rigor do estabelecido em ACT com relação às folgas, e sim concedendo o dobro aos seus funcionários. Acontece que agora, em meio à pandemia do COVID-19 resolveu começar a aplicar o disposto no acordo e o sindicato resolveu recorrer à Justiça do Trabalho. Nesse caso, qual seria a melhor saída para se obter ganhos mútuos?

Primeiramente é necessário ter em mente que esse exemplo se trata de um dissídio coletivo, ou seja, envolve diversos trabalhadores, pois o sindicato dos empregados entrou com uma reclamação trabalhista contra a empresa que os emprega em busca da criação de uma norma para reger a relação coletiva de trabalho.

Em seguida, é fato a importância do papel do advogado/sindicato e do juiz conciliador nesse momento, porque os conflitos trabalhistas envolvem muitas emoções e sentimentos, razão pela qual as partes externas ao conflito têm função primordial de trazer à tona a racionalidade.

Como forma de exemplificar a maneira mais indicada de pensar e agir do advogado/sindicato e do juiz conciliador diante de uma conciliação trabalhista e tendo como ferramenta para tanto a teoria dos jogos, foi utilizado neste trabalho algumas ideias trazidas por Roger Fisher, William Ury e Bruce Patton, cofundadores do Projeto de Negociação de Harvard que escreveram o brilhante livro “Como chegar ao Sim: Como negociar acordos sem fazer concessões”.

É importante deixar claro que a negociação é um gênero do qual a conciliação é espécie, e as definições extraídas para este trabalho serão perceptivelmente aplicáveis às conciliações trabalhistas, pois o maior objetivo é entender como aplicar a teoria dos jogos a partir dessas técnicas de negociação – pois ambas estão diretamente ligadas – para alcançar o equilíbrio de Nash, ou seja, o melhor resultado possível para ambas as partes.

Em sua obra, que não será aprofundada com afinco, mas sim apenas usada como meio para dar aplicabilidade a problemática estabelecida inicialmente, os autores elencam quatro pontos a serem considerados antes de iniciar qualquer

tentativa de negociação, são eles: separe as pessoas do problema; concentre-se em interesses, não em posições; invente várias opções de ganhos mútuos; e insista em usar critérios objetivos.

O primeiro ponto diz respeito a separar as pessoas e suas emoções intrinsecamente imbuídas em uma relação ferida e por isso marcada pela raiva e pelo sentimento de ameaça, do real problema, pois sem isso não será possível enxergar racionalmente a situação e aceitar bons acordos.

Então, para isso, é importante que as partes alheias ao conflito deixem claro aos seus representados que o objetivo é atacar o problema e não as pessoas, e assim busquem reestabelecer a comunicação, pois sem diálogo qualquer tipo de negociação em busca de conciliar interesses se torna inexecutável.

No exemplo acima apresentado, o problema a ser atacado é quantidade de folgas disponibilizadas pelo hospital aos seus profissionais farmacêuticos, tendo em vista que o hospital quer passar a disponibilizar apenas duas e seus empregados buscam continuar com as quatro.

Dessa maneira, é interessante o juiz conciliador deixar as partes expressarem seus sentimentos livremente para depois ele começar a ter uma visão mais clara do problema, das necessidades de cada lado, e fazer uma prospecção do que está em jogo para se chegar em um denominador igualmente bom para todos, pois apesar das muitas diferenças, ambos tem um problema em comum e desejam uma resolução benéfica dele.

Fazendo as partes se colocarem uma no lugar da outra facilita a aplicação da teoria dos jogos ao caso concreto, pois torna mais fácil elas pensarem no que cada uma poderá propor ou aceitar como proposta, para então estabelecer um acordo viável. Em outras palavras, para entender o pensamento do outro, é preciso se colocar no lugar dele e tentar pensar como ele.

Isso se dá porque certamente os interesses, chamado de utilidade na teoria dos jogos, definem o problema e também como se dará a solução deles.

Um exemplo contado por William Ury em entrevista ao Jornal "O Povo" que pode ilustrar bem como a definição dos interesses auxilia na busca pelo melhor acordo é o caso do impasse de duas irmãs que disputavam por uma única laranja e, por não conseguirem chegar a um denominador comum, acabaram por cortá-la no meio e ficar cada uma com a metade.

Aparentemente seria uma ótima saída para o problema, porém a intenção de uma delas era obter o suco da fruta e a outra queria a casca para fazer bolo. Então, se ambas tivessem deixado clara a utilidade, certamente teriam feito melhor proveito da fruta.

Com isso, já entramos no segundo ponto, o qual trata sobre as necessidades humanas básicas a serem atendidas por meio do acordo, pois muitas vezes pensamos que os interesses em jogo são apenas financeiros, mas vai muito além disso. Ao contrário, se fossem apenas econômicos possivelmente seria mais fácil resolver a questão.

Nesse sentido, os autores da obra elencam as seguintes necessidades humanas básicas as quais, se atendidas por meio do acordo, aumentam muito as chances de atingir um bom resultado. São elas: Segurança sobre o futuro, Bem-estar econômico, que está ligado à segurança, Senso de pertencimento, Reconhecimento pelo que é e/ou faz, e Controle sobre sua própria vida.

Então, qual o interesse do hospital em passar a cumprir o que foi estabelecido em ACT - aparentemente - de uma hora para outra? Seria a necessidade de mais profissionais durante os turnos para dar conta da demanda pandêmica? É papel do sindicato pensar nas possibilidades e formular hipóteses de acordo a partir dela.

Igualmente o hospital deve se perguntar: Qual o interesse dos profissionais ao pleitear a quantidade de folgas? Aproveitar o tempo com a família? Descansar? Ter uma compensação financeira pelos dias a mais trabalhados? Tudo isso precisa ser muito bem analisado por cada parte antes de formular propostas, e um diálogo franco e atento com certeza poderá facilitar esse processo.

Assim, se o interesse dos profissionais é descansar e ficar com a família nas folgas, certamente uma proposta de compensação financeira em razão da diminuição dos dias de folga não seria uma boa opção. Da mesma forma, se a necessidade do hospital é manter mais profissionais por turno, a proposta de diminuição no valor do salário em razão da menor quantidade de dias trabalhados também não atingiria o objetivo.

Dessa forma, para conseguir entender o que a parte contrária concebe como “atender aos seus interesses”, é preciso ouvir suas necessidades e encontrar propostas cujo teor se coadune minimamente com ambos os desejos.

O terceiro ponto convida não só o juiz conciliador, mas também as partes, principalmente, a estabelecerem diversas saídas para o problema, ou seja, diversas

estratégias, com diferentes intensidades e levando em conta diversos fatores a fim de abrir a mente acerca das possibilidades. Uma dica importante trazida no livro é fazer a solução parecer ser a coisa certa a se fazer.

Isso significa dizer que é mais fácil a parte aceitar uma proposta se ela for embasada na percepções do seu oponente ou se for embasada em precedentes já formulados, leis e opiniões de especialistas no assunto? Certamente a segunda opção. Para tanto, é extremamente necessário que as partes tenham propriedade sobre o assunto para defender suas propostas. Afinal, como defendido em capítulos anteriores, quem tem mais conhecimento sobre a parte contrária tem maior poder de barganha pela propriedade no assunto.

Além disso, ninguém melhor que as próprias partes para saberem o melhor para si. Assim, não deve se esperar que o juiz conciliador tenha amplo conhecimento sobre tudo. Dessa forma, cabe aos componentes da conciliação indicarem ao juiz qual a melhor saída para, com isso, ele poder os ajudar a formular melhores pactos.

Então, cabe tanto ao hospital quanto ao sindicato juntarem provas e decisões ou declarações de pessoas ou órgãos renomados no assunto, e ainda, estudar a atuação do outro lado caso tenham se envolvido em uma situação semelhante e ter em mente suas propostas em cima disso.

Perguntas como “eles costumam tomar uma posição mais rígidas diante de negociações?”, “costumam trazer que tipos de provas?”, “eles jogam limpo? Ou buscam vencer o oponente pelo cansaço?”, costumam facilitar na hora de decidir qual caminho seguir primeiramente, assim como quais as alternativas ter à disposição.

Da mesma forma se faz importante buscar como a questão das folgas é tratada em hospitais do mesmo porte e se esse tipo regime de trabalho funciona ou não, para usar como fundamento do pedido. Isso gerará firmeza nos argumentos, mostrará imparcialidade, consistência e plausibilidade, e facilitará a aceitação de possíveis propostas.

Outra dica importante é buscar como casos semelhantes foram decididos judicialmente para, comparando com a proposta de acordo apresentada, convencer a parte de que o acordo é uma saída melhor por apresentar mais vantagens.

Com as cartas na mesa é imprescindível que as partes elaborem qual seria sua melhor solução para o caso, aquela considerada ideal para atingir seus objetivos, e aquela limite, isto é, o pior acordo possível de ser aceito, pois inferior aquilo entende-se mais viável buscar uma solução litigiosa, por pior que seja. A partir disso abre-se

uma janela aos possíveis acordos e alternativas caso ele não dê certo, tornando-se mais difícil ceder a pressões ou acordos infrutíferos.

Por fim, mas não menos importante, é se concentrar no problema e chegar a uma solução com base em princípios, não em pressões. Esse ponto está diretamente ligado ao anterior.

Isso significa dizer que ao invés do sindicato dizer:

“você estão errados em reduzir as folgas dos empregados de uma hora para outra, porque por mais que estivesse acordado em ACT, vocês os beneficiaram por mais de dez anos e essa benesse foi incorporada ao contrato de trabalho. Se não voltarem atrás vamos entrar em greve e nos vemos no tribunal”

É mais eficaz questionar:

“Compreendo que estava acordado em ACT e vocês que os beneficiaram com mais folgas, mas se a postura de beneficiar os funcionários com quatro folgas foi adotada por tantos anos, com base em que vocês passaram a entender que o correto seria apenas duas folgas e não as quatro? O que precisaria ser feito para que as folgas voltem a ser como eram? O que vocês fariam caso se sentissem prejudicados por essa decisão? Os funcionários estão se sentindo desrespeitados e desconsiderados, pois em um momento como esse, de pandemia, que eles foram tão essenciais e estão tão cansados, seus períodos de descanso foram reduzidos pela metade. Além disso, veja bem, a lei diz que as benesses concedidas a mais serão automaticamente fixadas no contrato. Então se formos recorrer ao litígio, provavelmente teríamos procedência no nosso pedido em detrimento do de vocês. Apesar disso, eu entendo que a situação da pandemia tenha atingido também vocês, então vamos acordar algo bom para os dois e continuarmos a relação de trabalho pacificamente?”.

A partir desse questionamento a empresa deverá atacar não a questão de valores “certo” ou “errado”, pois isso varia a partir da visão de cada um, e sim explicar os critérios que a fizeram mudar de ideia. Então, com critérios objetivos o sindicato poderá contra argumentar apresentando suas questões, também baseadas em fatos.

Nesse momento fica claro o quanto é importante saber quais os interesses da parte contrária e ter provas e argumentos sobre o seu direito. Quem conhece o adversário e tem boas provas poderá pleitear melhores propostas.

E isso não desmerece a outra parte, pois tendo consciência de que seu direito é desfavorável, ou mesmo que, apesar de um direito bom, dispõe-se de pouca ou nenhuma prova dele, percebe que fazer um acordo seria bem mais vantajoso se comparado a buscar a via judicial, pois lá haverá uma reconstrução do passado na

busca de convencer o juiz, e quem tem boas provas certamente o convencerá mais facilmente e sairá ganhador.

É importante ressaltar que pode acontecer de ambas as partes terem provas muito robustas e se mostrarem intransigentes ao ponto de perceberem como o melhor resultado da negociação é não chegar a um acordo e sim esperar que alguém tome aquela decisão por elas. Isso faz parte do cálculo de eficiência e racionalidade que deve ser feito previamente pelas partes.

Nesse sentido, é possível se questionar: no exemplo dado, qual seria uma boa solução que não desmerecesse os interesses de ambas as partes? Imaginemos a hipótese da utilidade da diminuição das folgas pela empresa ter se dado em razão dos atendimentos terem crescido em virtude da pandemia, ocasião em que o hospital precisou de mais profissionais na escala, mas não têm condições de contratar mais pessoas no momento.

Por outro lado, considera-se que os profissionais querem as folgas para descansar dos plantões, agora bem mais corridos em virtude da alta demanda por atendimentos, além de precisarem ficar com a família, resolver problemas pessoais como ir a médicos, supermercado, enfim, cumprir as funções cotidianas.

Assim sendo, o juiz conciliador poderia sugerir que a empresa continuasse dando as duas folgas fixas por mês, como foi acordado no ACT, e fora elas fosse feito uma escala de “folgas extras”, de modo que todo mês alguns funcionários pudessem tirar mais duas folgas, totalizando quatro folgas ao mês.

Dessa forma seria atendido ao interesse da empresa de ter mais funcionários por escala trabalhando, já que apenas alguns deles tirariam mais folgas no mês, e também ao fato de não terem condições financeiras de contratar mais pessoas para o trabalho, e também atenderia ao pedido dos funcionários, porque poderiam ter mais folgas em meses alternados e não apenas duas em todos eles.

Em um processo judicial, certamente seria discutido o que diz a lei, isto é, que apesar de ter sido firmado um ACT, por deliberação própria a empresa quis aplicar uma situação mais benéfica e isso teria se incorporado ao contrato de trabalho, razão pela qual não seria possível retroagir em prejuízo dos trabalhadores.

E novamente é possível se questionar o porquê, então, do sindicato dos farmacêuticos ter interesse em uma conciliação se eles aparentemente têm direitos mais fortes. Isso se dá porque a relação trabalhista tem a característica da continuidade, ou seja, o envolvimento das partes ultrapassa os limites do problema.

Em outras palavras, se após o conflito as partes continuarão se relacionando, é interessante que o acordo seja cooperativo e as partes se sintam partícipes do processo conciliatório.

Então, possivelmente os empregados buscam melhores condições de trabalho e seus direitos são legítimos, mas não é interessante que a solução judicial eventualmente inviabilize a manutenção de seus empregos por parte do empregador. Isso porque como a empresa alega não ter sido possível contratar um maior contingente de profissionais por questões financeiras, pode ser que em caso de uma eventual sentença decidindo pela obrigatoriedade da aplicação das quatro folgas o hospital necessite fechar ou diminuir o setor por não estar atendendo a demanda e não ter como ampliar nesse momento.

De todo caso, mesmo que continuem com o emprego, certamente a relação não será reestabelecida, e sim inflamada, tornando o ambiente de trabalho desagradável. Tendo em vista que esses profissionais por vezes passam a maior parte do tempo da vida no trabalho, cujo clima já é pesado por natureza por se tratar de um hospital, o mais interessante é um ambiente pacífico, com relações empáticas e cordiais.

É importante salientar que a opção pelo acordo conciliatório pode ocorrer a qualquer momento do processo, podendo ser proposto pelo juiz ou pelas próprias partes desde que elas estejam dispostas a isso. É possível, com o rumo do processo e a demora por uma resolução, que as partes entendam que chegar a um acordo será melhor para ambas se comparado ao possível resultado do litígio.

Igualmente, uma das partes poderá mostrar a outra sobre as vantagens do acordo ao perceber que, mesmo se sair vencedora no processo, o resultado não vai atender nem aos seus reais interesses, nem aos da outra parte.

Agora, para dar outro exemplo, podemos imaginar um empregador A, que teve sua empresa de festas paralizada devido a pandemia e precisou fechar as portas temporariamente e demitir todos os empregados até o movimento voltar minimamente ao normal, não pagando a eles seus direitos advindos com o encerramento do contrato de trabalho.

Nesse sentido, o empregado B busca seu sindicato para ir atrás dos seus direitos, pois se encontra desempregado e possui uma família para sustentar, mas informa que gostaria de continuar na empresa caso ela reabra.

O sindicato, por sua vez, analisa o problema, no contexto da economia em uma pandemia, principalmente para o mercado de eventos, e vê que muito provavelmente não será possível ao empregador quitar toda a dívida com o empregado B de uma só vez.

Nesse caso, vê-se diante não mais de um dissídio coletivo, como ocorreu no exemplo anterior, mas sim de um dissídio individual, pois está em jogo os interesses de um trabalhador ou mais de um trabalhador específico, que busca seus direitos em desfavor de seu empregador.

Dando seguimento ao caso em questão, o sindicato agora passa a analisar a figura do empregador, percebe quais são seus interesses e pesquisa como foi a sua postura em outros dissídios, chegando a conclusão de que é interessante tentar um acordo judicial pois ele sempre cumpriu com suas obrigações e não há relatos negativos de ex empregados seus.

Assim, ao ouvir do empregador que tem interesse em pagar seus antigos empregados, mas não possui o valor integral para dar de uma vez, sonda as possíveis propostas a serem apresentadas.

A melhor proposta seria dividir o valor total em prestações, e/ou iniciar o pagamento após alguns meses para o antigo patrão poder angariar o valor.

Porém, se o sindicalizado optar por receber em menos tempo a quantia para quitar empréstimo realizado e com isso sobreviver ao desemprego, a melhor saída seria negociar com o empregador quanto ele pode dar como montante inicial e depois parcelar o resto do dividendo. Então, novamente fica claro que a saída para o problema dependerá dos interesses em jogo.

Agindo dessa maneira, atenderá ao interesse do ex empregado de receber o valor devido, posto ser um direito indisponível, além de não se indispor com o empregador para o caso de uma possível volta ao trabalho, mas também ao interesse do ex chefe, que não tem como pagar todo o débito de uma só vez devido a suas condições financeiras.

Caso o empregador se recusasse a pagar e a propor um acordo interessante também ao empregado, aí sim caberia ao sindicato optar pela judicialização da demanda, pois do contrário, não estaria sendo atingido o equilíbrio de Nash, ou seja, não seria a melhor resolução do problema para ambas as partes e sim apenas para o empregador.



Ressalta-se, o objetivo da teoria dos jogos é atingir o melhor acordo para ambos, e não que uma das partes ceda a pressão ou a ameaças, pois nesse caso a via judicial se mostra como a melhor saída.

Ademais, tentar o acordo seria interessante porque por mais que o juiz condene o ex patrão ao pagamento do valor de pronto, isso não será possível porque ele não tem como quitar a dívida, então não adianta nada se indispor, pois além de não receber o valor, ainda diminui drasticamente as chances do empregador voltar a contratar o empregado quando retornar as atividades da empresa.

Outra situação que poderia acontecer é se o empregador A estivesse com os salários dos seus funcionários atrasados e B resolvesse procurar seu sindicato em busca de resolver a situação.

Primeiramente caberia ao sindicato questionar o porquê do atraso. É porque não está conseguindo manter a empresa? É porque o dinheiro não está sendo bem gerido pelo administrador? É porque o empregador normalmente já não paga bem seus empregados e é intransigente quanto a isso?

Nesse último caso, insistir em um acordo quando a outra parte não tem interesse em agregar, torna o que era para evitar maiores desgastes em uma situação ainda mais desgastada.

Não sendo esse o caso, se a parte tem interesse em chegar a um acordo ou é convencida por uma boa solução, passa-se a analisar o interesse dos sindicalizados. Se o interesse deles é apenas colocar em dia os salários, não cabe um acordo que inviabilize a continuidade dos empregos.

Tendo em mente que o interesse dos empregados é a regularização dos salários, o sindicato, ao analisar previamente as possibilidades estratégicas, poderia propor ao empregador:

- a regularização do pagamento dos salários daquele dia em diante e a diluição mensal do valor total dos salários atrasados, de modo que o empregado B recebesse por mês o valor do seu salário mais a parcela do débito.
- o pagamento dos salários vencidos e a reformulação do contrato de trabalho para que o empregado B passasse a trabalhar apenas a quantidade de dias por mês proporcional ao que o empregador A tem condições de pagar em dia.

- a quitação do débito salarial e rescisão do contrato de trabalho sem justa causa, sendo o valor diluído em parcelas que possam o empregador pagar em dia

Nos dois primeiros casos, percebe-se que o objetivo do empregado B é manter a relação empregatícia, enquanto no terceiro caso não é do seu interesse continuar naquela empresa, mas sim apenas receber o débito, seja porque já em outra proposta de emprego mais vantajosa, seja simplesmente porque não quer mais continuar na empresa.

Caso o empregador A se recuse a pagar mesmo após ouvir as justificativas do sindicato, caberá a este buscar os direitos de seu sindicalizado pela via judicial, pois não deve o empregado abrir mão dos seus direitos. Ele apenas tentou uma via mais rápida, mas não sendo possível, resta ao Poder Judiciário resolver o conflito.

Caberia dizer:

“O que precisa ser feito para haver a regularização dos salários? O senhor se imagina assumindo obrigações por estar programado para receber um determinado valor por mês, e ao final não receber? Os funcionários estão muito preocupados com essa situação. Não querem deixar o senhor na mão, mas precisamos chegar a um denominador comum, pois sem salários os empregados passam fome, mas sem funcionários a sua empresa fecha e você fica em uma situação complicada. Acredito que seria benéfico para os dois buscarmos a melhor solução, até porque provavelmente caso resolvamos partir para a via litigiosa, possivelmente você terá que pagar esse valor ou até mais, e em condições bem menos flexíveis, e nós demoraremos mais a receber nosso retroativo pela demora das sentenças judiciais. Porém, se o senhor entende não ser possível, realmente precisaremos recorrer a via litigiosa. Caso pense melhor e mude de ideia, por favor nos procure e juntos podemos chegar a uma saída”.

Tomando atitudes como essas, no entendimento de Pimenta e Fernandes (2007), ao invés de responder a inúmeras lides idênticas, podendo, inclusive, gerar possíveis soluções divergentes, o Poder Judiciário contará com decisões baseadas em entendimentos uniformes, efeitos *erga omnes*, e gerará grande economia processual, eficiência e duração razoável dos processos judiciais, refletindo consequentemente numa maior garantia dos direitos fundamentais e sociais dos trabalhadores.

Tendo em vista as exposições acima elencadas, percebe-se que para chegar à conclusão de qual o melhor caminho a ser tomado, as partes devem ter em mente quais as suas prioridades e objetivos, e a partir disso, optar ou não pela conciliação.

Optando, devem estudar as possíveis atuações do seu adversário e buscar o melhor para si diante do melhor para ele.

É certo que a conciliação, se utilizada de forma correta, ou seja, contando com um juiz imparcial e ao mesmo tempo proativo, com partes em iguais condições de barganha, tratando-se de direitos disponíveis e de um acordo exequível e interessante para ambas as partes, é uma excelente opção para quem visa rapidez e eficiência na solução de conflitos.

É justamente para viabilizar a exequibilidade e excelência do acordo que vem à tona a Teoria dos Jogos, pois como o objetivo dessa teoria é a análise por ambas das partes da melhor forma de sair do conflito, sendo a melhor maneira aquela benéfica para ambas as partes, sob pena do acordo não ser firmado, entende-se que ela é um instrumento na busca do melhor pacto.

Ela evita possíveis novas discussões, além de, quando aplicada à conciliação, driblar um processo moroso que onerará ambas as partes e, de alguma forma, o próprio Estado, por precisar empregar seu tempo – que não é pouco – na solução do problema, como nos lembra ainda o autor supracitado.

Assim, a cooperação das partes proporcionada pela teoria faz com que ambas ganhem nesta solução e com isso tenham a sensação de que seus direitos foram salvaguardados da melhor forma possível.

Vale salientar que, atualmente, depois da Reforma Trabalhista, até houve uma diminuição considerável de novas reclamações perante a Justiça do Trabalho, todavia esta diminuição não está motivada na opção pelas partes por vias não litigiosas, a qual ainda é pouco utilizada se comparada à via judicial, mas sim pelo encargo assumido pela parte vencida de ter que arcar com as custas processuais, fazendo-as pensarem melhor antes de interpor ações trabalhistas.

De todo caso, ainda assim continua grande a quantidade de processos ingressados anteriormente à vigência da Lei nº 13.467/2017 e que estão em trâmite perante a Justiça do Trabalho, processos estes cuja resolução já poderia ter sido dada há tempos e que acabam congestionando e atrasando o julgamento de questões cuja complexidade requer dos magistrados maior atenção.

Então, o impasse para que as pessoas não apostem mais na teoria dos jogos e na conciliação é, dentre outras questões, o desconhecimento e a descrença de que possa existir um bom acordo, mesmo pautado em teorias cientificamente comprovadas, como é o caso da teoria dos jogos.

Nesse sentido, a maioria só entende como sendo uma decisão justa aquela dada por um juiz, o qual, em tese, iria penalizar a parte contrária.

Diante disso, é certo o pensamento de Almeida (2020) quando ela diz que trabalhar pela cultura da paz é elemento fundamental de toda sociedade e mais ainda no judiciário trabalhista brasileiro, pois, citando a professora Leila Dupret (2002), a autora defende o ensino de crianças, jovens e adultos sobre respeito, princípios, justiça, liberdade, direitos em geral e também os humanos, tolerância, igualdade, solidariedade, e ainda, acrescenta-se, sobre negociação e como ela se dá.

É de se concordar com a professora quando ela entende que essa é a forma mais eficaz de modificar a forma violenta com a qual as pessoas pensam e agem em busca de resolver seus problemas, o que se transcreve a partir dos altos números de ações judiciais, pois a sociedade, na verdade, almeja a vingança e não a resolução do problema, mesmo sendo um acordo pacífico o melhor para ela.

É, na verdade, através da mudança de pensamento e, conseqüentemente, de ação, que será vista a cultura de paz ser implementada na sociedade. Para tanto, um dos primeiros passos em busca disso é a gestão de conflitos, como aponta Dupret (2002), pois quando prevenimos conflitos, reconstruímos a paz e a confiança entre as pessoas, e essa missão é das escolas, da família, mas também de outras instituições como o Estado e locais de trabalho.

Comungando da conclusão com maestria de Júnior (2020) e das ideias de Dupret (2002), há, cada vez mais, a necessidade de se discutir novas formas de solução para os conflitos, visando continuar a desafogar as demandas do Poder Judiciário, como também é necessário, por meio de análises sob o prisma da Teoria dos Jogos, buscar formas de se alcançar conciliações satisfatórias e cada vez mais equânimes dessas ações em trâmite e de novos conflitos que vierem surgir.

Para tanto, é preciso urgentemente começar a implantar uma cultura de paz em nossa sociedade, buscando não acirrar ainda mais os conflitos, mas sim restaurar a confiança e incentivar acordos conciliatórios entre as partes.

Outro ponto que se mostra como empecilho para a aplicabilidade dessas técnicas e teorias é o despreparo por parte dos representantes das partes, pois muitos advogados não são preparados, seja na faculdade ou na vida profissional, para lidar com negociações, saber quais casos são favoráveis ou não a uma conciliação, assim como a forma de preparar seus representados para esse tipo de sessões.

Schmitz (2003) comenta que muitos deles não identificam o problema, nem mesmo os interesses do outro lado, não vão com propostas prontas para discussão, ou quando fazem são irrealistas e inexecutáveis, e tudo isso dificulta a persuasão e a proposição de acordos satisfatórios.

A autora cita Murray et al., o qual, ao escrever o livro *Processes of Dispute Resolution*<sup>4</sup>, fala sobre a necessidade de haver uma reestruturação no curso de Direito a fim de que os discentes possam desde já lidar com vários papéis a serem desenvolvidos diante de um problema, seja preparando clientes para resoluções alternativas de disputas, aconselhando-os acerca de quais passos deverão tomar caso elas sejam infrutíferas, enfim, devem agir como verdadeiros “arquitetos e engenheiros na resolução de disputa”, como o próprio autor propõe, vendo o litígio com seus prós e contras e como uma alternativa de resolução, mas não a única.

Os próprios livros de prática não dão esse suporte técnico de como proceder diante de mediações/conciliações para chegar a bons acordos, o que dificulta ainda mais o acesso dos estudantes e profissionais a esse conteúdo.

Com isso, o que acontece nas conciliações é a figura do juiz tentando impor às partes que esse é o melhor caminho, quando na verdade elas estão envolvidas emocionalmente com o problema e seus advogados, por sua vez, ao invés de tomarem atitudes racionais frente à situação por conseguirem olhar o problema externamente, entram no jogo das partes e buscam o litígio como forma de vingança.

Além desse ponto crítico, ainda pode ser citado o fato de que a sociedade não dá o devido valor aos advogados que resolvem seus problemas de forma célere. Entendem que para valer a pena o valor pago o profissional precisa gastar muito tempo na causa.

Então, conforme aponta Michelle Tonon Barbado (2003), o retorno financeiro ainda não é desejável devido à desvalorização desse tipo de capacidade profissional, e essa é uma questão que apenas com o passar dos anos mudará, com a mudança de valores e a adesão da sociedade e dos advogados aos métodos alternativos de resolução de disputas.

Nessa ordem, a autora aponta saídas para facilitar a aquiescência aos métodos alternativos de resolução de disputa, como é o caso das ordens e conselhos de classes profissionais organizarem cursos, palestras e simpósios sobre as novas

---

<sup>4</sup> John S. Murray, Alan Scott Rau & Edward F. Sherman, *Processes of Dispute Resolution*, iv (2d ed. 1996) [doravante Murray et al., *Process of Dispute Resolution*].

tendências processuais, destinados à reciclagem e aperfeiçoamento e neles, advogados, magistrados e membros da comunidade com experiência no uso dessas ferramentas darem seus depoimentos sobre a eficácia e as benesses dos procedimentos.

Somente a partir disso serão vistas mais conciliações e a implementação da teoria dos jogos nelas, porque infelizmente hoje em dia ainda não é comum de se ver no judiciário trabalhista brasileiro.

## 6. CONCLUSÃO

A presente pesquisa trouxe à tona as contribuições da teoria dos jogos para a conciliação trabalhista, abordando a definição e a origem da teoria, assim como seu desenvolvimento ao longo dos anos.

Dessa forma, conclui-se que ela é um ramo matemático que estuda as possibilidades de ações individuais existentes diante de determinado jogo, levando em consideração as possíveis ações individuais dos demais jogadores, para que, com isso, todos eles possam escolher sua melhor estratégia coletivamente.

Essa teoria surgiu a partir dos estudos de Émile Borel, especialmente ao constatar que o jogador precisa basear a sua jogada conforme a expectativa de jogada de seu adversário para então tomar uma decisão certa.

Esse pensamento tornou-se conhecido quando houve a publicação do trabalho de John Von Neumann e Oskar Morgenstern, denominado *The Theory of Games and Economic Behavior* (Teoria dos Jogos e Comportamento Econômico).

Posteriormente, John Forbes Nash Jr. mostrou um novo horizonte revolucionário para o método ao trazer a ideia de cooperação como possibilidade de maximizar ganhos individuais, o que antes era visto sob a perspectiva da competição.

Além disso, o matemático formulou a noção de equilíbrio, a qual posteriormente veio a ganhar seu nome (Equilíbrio de Nash), e é uma combinação de estratégias a serem escolhidas pelos jogadores, de maneira que nenhum deles faria melhor se escolhesse outra alternativa, levando em consideração a estratégia tomada pelo outro.

Nesse sentido, com tais conceitos a teoria se difundiu ao longo dos anos e hoje em dia é possível encontrar a aplicação dela nos mais diversos ramos da ciência, seja no direito, na administração, na ciência política, biológica, na matemática, dentre

outros ramos nos quais exista relações entre dois ou mais agentes que se envolvem estrategicamente em situações de interdependência buscando potencializar seus ganhos individuais.

Em um segundo momento, foi conceituada a conciliação dentre os diversos meios alternativos de resolução de conflitos existentes e explicou-se seu funcionamento especificamente no âmbito da justiça do trabalho.

Com isso, a partir das pesquisas foi possível concluir que a conciliação é uma forma de resolução de conflito de natureza não contenciosa, com caráter voluntário, além de ser informal e confidencial, a partir da qual as partes interagem para alcançar um acordo final com a ajuda de um terceiro, imparcial e estranho ao conflito, responsável por analisar o caso, apresentar o problema e seus desdobramentos, ouvir e orientar as partes nas possíveis soluções para o atrito.

Essa forma de agir, que está sendo cada vez mais incentivada pelo Poder Judiciário como forma de desafogar as demandas judiciais, proporciona às partes uma solução mais completa e definitiva do problema por atingir todas as nuances do conflito formado entre as partes, sejam elas psicológicas, sociológicas e/ou humanas, além da econômica e jurídica.

Além disso, é de suma importância salientar que os acordos, sejam judiciais ou extrajudiciais, que forem submetidos à homologação judicial serão avaliados previamente pelo magistrado quanto à sua regularidade formal e material para só então terem eficácia. Então, o juiz não está obrigado a homologar o acordo feito pelas partes.

No que diz respeito ao funcionamento da conciliação no âmbito da justiça do trabalho, ela foi possibilitada pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), criada em 1919, como parte do Tratado de Versalhes, e o Brasil, como membro fundador dela, inseriu as Comissões de Conciliação Prévia desde 2000.

Hoje a Justiça do Trabalho brasileira é, reconhecidamente, quem mais investe nesses institutos alternativos, pois entende a necessidade e eficácia deles.

Nesse sentido, a conciliação trabalhista poderá ser extrajudicial, aquela que acontece nas Comissões de Conciliação Prévia, ou judicial, que ocorre em audiência, após a sua abertura e após aduzidas as razões finais, ao menos.

Poderá também se dar em forma de dissídio individual, sendo o conflito entre um empregador e um empregado, ou coletivo, no caso de se tratar de entidades representativas de ambas as partes.

De toda forma, prejudicada a conciliação, o juízo converte-se para arbitral e o processo segue seu trâmite normal, não onerando nenhuma das partes.

Essa maneira de solucionar o conflito se mostra muito eficiente, rápida e econômica quando comparada aos processos judiciais trabalhistas pois, tendo em vista a alta demanda da sociedade, acabam demorando um tempo superior ao razoável para serem elucidados, tornando a justiça tardia, que por vezes inclusive deixa de ser justiça.

Outrossim, é importante destacar o papel ativo na dinâmica processual que o juiz deve desempenhar para uma exitosa conciliação, seja percebendo o ponto chave para a solução do conflito, seja estabelecendo ações e reflexões para se chegar a essa solução.

Concluída essa etapa, passou-se a discutir a ideia do papel dos sindicatos na análise da paridade de armas necessária à conciliação, expondo a evolução histórica dos sindicatos e seus princípios norteadores.

Nessa perspectiva, o sindicato é composto por um grupo de pessoas de uma mesma profissão que decidem se unir em busca de melhorias para sua classe e para isso convencionam eleger, através de uma associação de direito privado, alguém que as representará e defenderá seus direitos, seja individual ou coletivamente, seja judicial ou administrativamente, respeitando o limite mínimo de um município.

Esse meio de representação dos trabalhadores surge com a indignação da classe obreira com o modo de produção capitalista, passa a ser implementado no Brasil após a abolição da escravidão e a Proclamação da República e hoje é consolidado e amparado constitucionalmente como entidade de classe integrante do tripé da democracia junto aos partidos e a imprensa.

No que diz respeito à sua organização e funcionalidade, primeiramente, os sindicatos podem ser hierarquicamente classificados em federações, confederações ou centrais sindicais, as quais se complementam e auxiliam reciprocamente, além de existir um desmembramento interno para um melhor funcionamento.

Com isso, os sindicatos podem representar os interesses dos trabalhadores de forma individual, ou coletiva. Sendo coletivamente, pode se dar em favor de toda a categoria ou apenas dos associados.

De todo caso, são nítidos os grandes avanços e conquistas realizados até hoje pelos sindicatos, a força institucional presente neles, mas não se pode negar que há sempre a avançar em busca de uma atuação mais firme com o objetivo de



conseguir ainda mais representatividade social para resguardar e amparar os direitos dos trabalhadores de forma mais perspicaz.

Assim sendo, tomando como norte a importância e influência dos sindicatos, torna-se clara a possibilidade de adoção dessa entidade como forma de garantir a paridade de armas entre empregador e empregado e fazer jus ao princípio da proteção, adotado na Justiça Trabalhista como norteador, visto que, conforme abordado anteriormente, a associação sindical tem justamente o papel de reivindicar direitos, negociar com os empregadores e barganhar e salvaguardar os direitos da classe, ou da pessoa, se for um dissídio individual, a ser representada.

Nesse caso, o sindicato atuaria representando seu associado, garantindo que haja mútuas concessões e se chegue a um consenso, e também que os direitos absolutamente indisponíveis, isto é, direitos sem os quais não seria garantido o mínimo para o trabalhador sobreviver, não sejam renunciados.

Percebe-se assim não haver renúncia de direitos e sim a transação deles, ou seja, trata-se de um ato bilateral de concessões mútuas ocorrido quando a lei permite e dentro da realidade, pois do contrário feriria princípios fundamentais como o da dignidade da pessoa humana e do mínimo existencial.

Para todos os efeitos, não sendo possível chegar a um denominador igualmente bom para ambas as partes, ou se o trabalhador, com o auxílio do seu sindicato, perceber posteriormente que será mais favorável para si o litígio, é facultado a ele a qualquer momento essa possibilidade de não firmar o acordo e partir para a via judicial.

Então, essa teoria deve ser aplicada quando o risco da demanda seja considerado pela parte como favorável à conciliação, ou seja, levando em consideração o cálculo de eficiência e racionalidade.

Dando seguimento, a pesquisa foi finalizada trazendo as atualidades e perspectivas da contribuição da teoria dos jogos na conciliação trabalhista.

A partir disso, foi possível perceber que a parte que previamente buscar entender o caso de maneira racional, analisando as possíveis condutas de seu oponente para só depois tomar uma decisão possível e salutar para todos, terá maiores chances de conseguir um resultado positivo tendo em vista o melhor poder de barganha frente ao seu adversário.

Assim sendo, será interessante ao empregado optar por essa forma alternativa de resolução de conflitos porque ela se mostra muito mais rápida se

comparada à via litigiosa, o que vai ao encontro do princípio norteador da Constituição Brasileira de 1988 - Dignidade da Pessoa Humana – pelo fato dessas verbas serem de natureza alimentar e, portanto, terem um enorme valor.

Do contrário, muitos trabalhadores, mesmo precisando receber o quanto antes o que é lhe de direito a fim de satisfazer suas necessidades pessoais, acabam por desistir depois de se passar tanto tempo de disputa litigiosa, e até mesmo por entender que não vale mais a pena continuar se desgastando com tantas audiências e recursos. Inclusive essa é a estratégia de algumas empresas: postergar o processo até o empregador abandonar a causa.

Já o empregador, por sua vez, também perceberá os altos custos para manter um processo judicial, seja para produzir provas, seja para arcar com um bom advogado para recorrer das ações.

Além do mais, vindo a perder a demanda, arcará com os valores pleiteados, acrescidos de juros e de correção monetária, o que pode vir a ser, inclusive, causa de declínio para a empresa, fora o risco de perder um ótimo empregado cujo serviço agregaria para a empresa.

Esse entendimento se aplica tanto aos dissídios individuais quanto aos coletivos, e a estes últimos acrescenta-se a grande economia processual, eficiência, uniformidade das decisões e duração razoável do processo gerada ao Poder Judiciário, que ao invés de resolver várias lides semelhantes, sobrecarregando a máquina estatal, fará isso de uma só vez e de maneira mais exitosa.

Então, a conciliação que conta com um juiz imparcial, proativo, com partes em iguais condições de barganha, tratando-se de direitos disponíveis e de um acordo exequível e interessante para ambas as partes, é uma excelente opção para quem visa rapidez e eficiência na solução de conflitos.

Com o intuito de viabilizar a exequibilidade e excelência do acordo foi trazido à tona a Teoria dos Jogos, pois o objetivo dela é a cooperação entre as partes para a análise da melhor forma de resolver do conflito, sendo a melhor maneira aquela benéfica para ambas as partes, sob pena do acordo não ser firmado. Isso evita novas discussões, pois permeia a sensação de que os direitos de ambos os polos foram salvaguardados da melhor forma possível.

Assim, certos da eficiência da teoria dos jogos e da conciliação, o impasse para que as pessoas não apostem mais nelas é, dentre outras questões, o

desconhecimento e a descrença de que possa existir um bom acordo, mesmo pautado em teorias cientificamente comprovadas, como é o caso da teoria dos jogos.

Isso se dá porque a maioria das pessoas só entendem como justa uma decisão dada por um juiz togado, tanto pela simbologia construída da figura do juiz, quanto pela ideia de penalizar a parte contrária, ou seja, pelo desejo de vingança.

Então, investir na culta de paz é o elemento fundamental para mudar esse pensamento, e isso se dará por meio da educação de crianças, jovens e adultos sobre respeito, princípios, justiça, liberdade, direitos em geral e também os humanos, tolerância, igualdade, solidariedade, e ainda acrescento, sobre formas de negociação e como ela pode ser frutífera.

Além disso, é importante que a Justiça Trabalhista incentive ainda mais essa forma de solução de conflito, seja tornando o processo mais rápido, seja diminuindo os custos da demanda, para as pessoas se interessarem mais em buscar bons acordos.

Outro ponto que se mostra como empecilho para a aplicabilidade dessas técnicas e teorias é o despreparo por parte dos advogados, que ao se verem diante de um caso em seu escritório não identificam o problema e suas nuances, não buscam conhecer a parte contrária, não vão com propostas prontas para discussão, ou quando fazem são irrealistas e inexecutáveis.

Nesse sentido, é clara a necessidade de haver uma reestruturação no curso de Direito a fim de que os discentes possam desde já lidar com os desafios de se chegar a um bom acordo, seja identificando interna e externamente o problema, seja buscando conhecer os interesses da outra parte.

Só assim é possível preparar bem seus futuros clientes para conciliações, aconselhando-os acerca de quais passos deverão tomar, tanto para salvaguardar seus interesses, quanto para os casos em que o acordo se mostre desfavorável ou mesmo infrutífero.

A questão é tão problemática que os próprios livros de prática jurídica não dão esse suporte técnico de como proceder diante de mediações/conciliações para chegar a bons acordos, o que dificulta ainda mais o acesso dos estudantes e profissionais a esse conteúdo.

Com isso, o que acontece nas conciliações é o juiz tentando impor às partes que esse é o melhor caminho, quando na verdade elas estão envolvidas emocionalmente com o problema, e seus advogados, por sua vez, ao invés de

tomarem atitudes racionais frente à situação por conseguirem olhar o problema externamente, entram no jogo das partes e buscam o litígio como forma de vingança.

Fora isso, infelizmente a sociedade não dá o devido valor, e conseqüentemente respaldo financeiro, aos profissionais do direito que resolvem seus problemas de forma célere. Ao contrário, têm o pensamento de que para valer a pena o valor pago o profissional precisa gastar tempo na causa e brigar para prevalecer seus interesses a todo custo.

Então a mudança deve ocorrer de ambas as partes, seja da sociedade, como já foi falado, seja pela categoria profissional. Neste último caso, a própria Ordem dos Advogados do Brasil (OAB) e os tribunais podem oferecer cursos e palestras aos seus filiados e servidores, com a participação de pessoas que já tenham experiência no uso dessas ferramentas, a fim de incentivar a adoção delas por todos os profissionais da área.

Somente a partir disso serão visualizadas mais conciliações e a implementação da teoria dos jogos nelas, porque infelizmente hoje em dia ainda não é amplamente aceito no judiciário trabalhista brasileiro pelos que o buscam e conseqüentemente pelos que o movimentam.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, André Gomma de. **Estudos em Arbitragem, Mediação e Negociação**. Brasília/DF: Grupos de Pesquisa, 2003.

BRASIL. Constituição (1988). Constituição da República Federativa do Brasil. Brasília, DF: Senado, 1988. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 04 nov. 2020.

BRASIL. Presidente da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. **Portal da Legislação**, Brasília, maio 2015. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm)>. Acesso em: 04 nov. 2020.

BRASIL. Presidente da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei 10.406, de 10 de janeiro de 2002. Institui o Código Civil. **Portal da Legislação**, Brasília, janeiro 2002. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10406.htm#negociojuridico](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10406.htm#negociojuridico)>. Acesso em: 04 nov. 2020.

BRASIL. Presidente da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. **Portal da Legislação**, Brasília, maio 1943. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm)>. Acesso em: 04 nov. 2020.

BRASIL. Presidente da República. Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. **Portal da Legislação**, Brasília, setembro 1990. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l8078compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm)>. Acesso em: 04 jul. 2021.

CABRAL, Trícia Navarro Xavier. A evolução da mediação e conciliação no Brasil. **Revista FONAMEC**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p.354-369 maio 2017. Disponível em: <[https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistas/fonamec/volumes/volumel/revistafonamec\\_numero1volume1\\_354.pdf](https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistas/fonamec/volumes/volumel/revistafonamec_numero1volume1_354.pdf)>. Acesso em: 02 nov. 2020.

COELHO, Luciano Augusto de Toledo. VERMONDE, Mayara dos Santos. Justiça do trabalho e ação coletiva – uma nova postura a partir dos princípios da lei nº 13.467/2017. **Associação dos Magistrados do Trabalho da 9ª Região**, Curitiba, 15 de fev. 2019. Disponível em: <http://www.amatra9.org.br/artigo-justica-do-trabalho-e>

acao-coletiva-uma-nova-postura-a-partir-dos-principios-da-lei-no-13-467-2017/. Acesso em: 07 jul. 2021.

DIAS, Maria Berenice. A mediação e a Conciliação no Novo CPC. **Instituto Brasileiro de Direito de Família (IBDFAM)**, Belo Horizonte, 08 jun. 2015. Disponível em: <[https://www.ibdfam.org.br/artigos/1038/A+media%C3%A7%C3%A3o+e+a+concilia%C3%A7%C3%A3o+no+novo+CPC#:~:text=O%20CPC%20determina%20que%20os,de%20concilia%C3%A7%C3%A3o%20e%20media%C3%A7%C3%A3o%20\(art.&text=Todos%20os%20processos%20iniciam%20por,por%20conciliador%20ou%20mediador%20judicial](https://www.ibdfam.org.br/artigos/1038/A+media%C3%A7%C3%A3o+e+a+concilia%C3%A7%C3%A3o+no+novo+CPC#:~:text=O%20CPC%20determina%20que%20os,de%20concilia%C3%A7%C3%A3o%20e%20media%C3%A7%C3%A3o%20(art.&text=Todos%20os%20processos%20iniciam%20por,por%20conciliador%20ou%20mediador%20judicial)>. Acesso em: 04 nov. 2020.

William Ury Getting to Yes. Disponível em: <<https://www.williamury.com/pt-br/o-fazedor-da-paz/>>. Acesso em: 18 dez. 2021.

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

JUNIOR, Elias Ibrahim Nemes. A teoria dos jogos e a solução de conflitos após a reforma trabalhista. **Conteúdo Jurídico**, Brasília, 21 fev. 2020. Disponível em: <https://conteudojuridico.com.br/consulta/Artigos/54256/a-teoria-dos-jogos-e-a-solucao-de-conflitos-aps-a-reforma-trabalhista>. Acesso em: 23 fev. 2021.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho; CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). Ato Conjunto n. 9/TST.CSJT.GP, de 11 de março de 2016. Boletim Interno [do] Tribunal Superior do Trabalho, Brasília, DF, n. 11, p. 4, 18 mar. 2016. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/20.500.12178/81344>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Ato n. 168/TST.GP, de 4 de abril de 2016. Boletim Interno [do] Tribunal Superior do Trabalho, Brasília, DF, n. 14, p. 10-11, 8 abr. 2016. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/20.500.12178/82592>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil); BRASIL. Tribunal Superior do Trabalho. Recomendação n. 2/CSJT.GVP, de 25 de maio de 2020. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho: caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 2979, p. 1, 25 maio 2020. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/20.500.12178/172351>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). Recomendação n. 1/CSJT.GVP, de 25 de março de 2020. Diário Eletrônico da Justiça do Trabalho:

caderno administrativo [do] Conselho Superior da Justiça do Trabalho, Brasília, DF, n. 2942, p. 3-5, 26 mar. 2020. Disponível em: <<https://hdl.handle.net/20.500.12178/169693>>. Acesso em: 02 ago. 2021.

CONSELHO SUPERIOR DA JUSTIÇA DO TRABALHO (Brasil). RESOLUÇÃO CSJT n. 174, de 30 de setembro de 2016. Disponível em: <[https://www.csjt.jus.br/c/document\\_library/get\\_file?uuid=235e3400-9476-47a0-8bbb-bccacf94fab4&groupId=955023](https://www.csjt.jus.br/c/document_library/get_file?uuid=235e3400-9476-47a0-8bbb-bccacf94fab4&groupId=955023)>. Acesso em: 02 ago. 2021.

MATTEI, Taíse Fátima. PARRÉ, José Luiz. Reforma Trabalhista e Rescisão dos Contratos de Trabalho: uma análise à luz da Teoria dos Jogos. **Revista Economic Analysis of Law Review**, Brasília, v. 10, n. 3, p. 126-150 set/dez. 2019. Disponível em: <<https://portalrevistas.ucb.br/index.php/EALR/article/view/11192>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

NASCIMENTO, Aline Trindade do. FRITZ, Karen Beltrame Becker. Reflexões sobre a teoria dos jogos na mediação. **Revista Eletrônica do Curso de Direito**, Santa Maria, v. 11, n. 2, p. 654-671 abril/ago. 2015. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/revistadireito/article/view/22004/pdf>>. Acesso em: 20 ago. 2020.

NEVES, Daniel Amorim Assumpção. **Manual de Direito Processual Civil – Volume Único**. 13. ed. – Salvador: Ed. Juspodivm, 2021.

NÚCLEO PERMANENTE DE MÉTODOS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE DISPUTAS (CONFLITOS INDIVIDUAIS). **Justiça do Trabalho: TRT DA 2ª Região (SP)**. São Paulo, 9 de junho de 2021. Disponível em: <<https://ww2.trt2.jus.br/institucional/o-trt-2/portal-da-conciliacao/nucleo-permanente-de-metodos-consensuais-de-solucao-de-disputas-conflitos-individuais/>>. Acesso em: 03 ago. 2021.

ORSINI, Adriana Goulart de Sena. **Teoria do Juízo Conciliatório**. Brasília: Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados do Trabalho, 2013. 70 p. 2º Curso de Formação de Formadores em Teoria do Juízo Conciliatório (Notas de Aula). Disponível em: <[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&sqi=2&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.enamat.gov.br%2Fwp-content%2Fuploads%2F2013%2F06%2FCFF-2013-TGJC-Adriana-Goulart-Apostila-do-Curso.doc&ei=9ruUUUpWwN4fP2QXJk4CICg&usg=AFQjCNGx\\_6R884ZhdWYSJJpceBhuQ9JbDw&sig2=JSrKFuFFLDtM\\_VGe32o4oA&bvm=bv.57155469,d.b2l](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&cad=rja&sqi=2&ved=0CDEQFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.enamat.gov.br%2Fwp-content%2Fuploads%2F2013%2F06%2FCFF-2013-TGJC-Adriana-Goulart-Apostila-do-Curso.doc&ei=9ruUUUpWwN4fP2QXJk4CICg&usg=AFQjCNGx_6R884ZhdWYSJJpceBhuQ9JbDw&sig2=JSrKFuFFLDtM_VGe32o4oA&bvm=bv.57155469,d.b2l)>. Acesso em: 19 ago. 2020.

PIMENTA, José Roberto Freire. FERNANDES, Nadia Soraggi. A IMPORTÂNCIA DA COLETIVIZAÇÃO DO PROCESSO TRABALHISTA. **Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 3ª Região**, Belo Horizonte, v. 46, n. 76, p. 45-60, jul./dez. 2007. Disponível em: [https://www.trt3.jus.br/escola/download/revista/rev\\_76/Jose\\_Nadia.pdf](https://www.trt3.jus.br/escola/download/revista/rev_76/Jose_Nadia.pdf). Acesso em: 07 jul. 2021.

RESENDE, Roberta. As regras do Direito e as regras dos jogos – Ensaio sobre a teoria analítica do Direito. **Migalhas**, local, 9 dez. 2011. Disponível em: <https://migalhas.uol.com.br/coluna/lauda-legal/146436/as-regras-do-direito-e-as-regras-dos-jogos---ensaio-sobre-a-teoria-analitica-do-direito>. Acesso em: 23 fev. 2021.

SALGADO, Priscila Mascarelli. **Conciliação como forma de solução de conflito no Direito: Teoria dos Jogos Aplicada à conciliação trabalhista**. 2009. 230 f. Dissertação (Mestrado) – Curso de Direito, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), São Paulo, 2009. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/8772/1/Priscila%20Mascarelli%20Salgado.pdf>>. Acesso em: 19 ago. 2020.

VIÉGAS, Rodrigo Nuñez. O campo da resolução negociada de conflito: o apelo ao consenso e o risco do esvaziamento do debate político. **Revista Brasileira de Ciência Política**, Brasília, n.21, pp. 7-44 dez. 2016. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-33522016000300007&lng=en&nrm=isso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-33522016000300007&lng=en&nrm=isso)>. Acesso em: 19 ago. 2020.

VITALE, Carla Maria Franco Lameira. SILVA, Luciana Aboim Machado Gonçalves da. Aplicação da Teoria dos Jogos na Mediação de Conflitos: o Equilíbrio de Nash como Estratégia de Maximização de Ganhos. **Revista FONAMEC**, Rio de Janeiro, v.1, n.1, p. 94-110 maio 2017. Disponível em: <[https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistas/fonamec/volumes/volumel/revistafonamec\\_numero1volume1\\_94.pdf](https://www.emerj.tjrj.jus.br/revistas/fonamec/volumes/volumel/revistafonamec_numero1volume1_94.pdf)>. Acesso em: 19 ago. 2020.