

MEDIAÇÃO DE CONFLITOS E COMPLIANCE TRABALHISTA: Medidas Para Prevenção, Gestão e Resolução Consensual De Conflitos

<http://dx.doi.org/10.21527/2176-6622.2020.53.40-54>

Recebido em: 16/9/2019

Modificações solicitadas em: 26/10/2019

Aceito em: 22/11/2019

Beatriz de Felipe Reis

Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina – Unesc (2018-2019). Especialização em Direito do Trabalho pela Universidade do Vale dos Sinos – Unisinos (2009). Graduação em Ciências Jurídicas e Sociais pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (2006). Principais áreas de pesquisa: a proteção de dados dos trabalhadores, o impacto das novas tecnologias nas relações de trabalho, o futuro do Direito do Trabalho, os direitos fundamentais dos trabalhadores, o meio ambiente do trabalho digno, a discriminação nas relações de trabalho, contratação pela Administração Pública e acesso à Justiça. É membro integrante da Rede Cielo Laboral desde novembro/2018. Participa do grupo de pesquisa GT – Direito do Trabalho Unesc. Analista Judiciário do Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. <http://lattes.cnpq.br/5118653741233379>. <https://orcid.org/0000-0002-6528-0483>. bialippe@hotmail.com

Gustavo Silveira Borges

Pós-Doutorado em Direito pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos (2014), com bolsa de pesquisa PNPd/Capes. Doutorado em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS (2013). Mestrado em Ciências Criminais pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PUCRS (2007). Especialização em Ciências Penais pela PUCRS (2005). Pós-Graduação pela Escola da Magistratura do Rio Grande do Sul – Ajuris (2003). Graduação em Ciências Jurídicas e Sociais pela PUCRS (2002). Professor da Graduação e do Programa de Pós-Graduação em Direito (Mestrado em Direitos Humanos e Sociedade) na Universidade do Extremo Sul Catarinense (PPGD/Unesc). Coordenador e professor da Pós-Graduação *Lato Sensu* da Unesc (Especialização em Direito Civil e Processo Civil). Pesquisador permanente do Programa de Pós-Graduação em Direito (PPGD/Unesc), vinculado à Linha de Pesquisa Direitos Humanos, Cidadania e Novos Direitos e à Área de Concentração Direitos Humanos e Sociedade. Pesquisador do Núcleo de Pesquisas em Direitos Humanos e Cidadania (Nupec/Unesc). Avaliador do curso de Direito pelo Inep/MEC. Tem experiência no Direito, com atuação acadêmica nas áreas: Direitos Humanos, novos direitos, Direito Civil e Direito do Consumidor. <http://lattes.cnpq.br/2349472735364540>. <https://orcid.org/0000-0001-9673-4321>. gustavoborges@hotmail.com

Nelson Soares da Silva Neto

Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade do Extremo Sul de Santa Catarina – Unesc (2019-2020). Graduação em Direito pela Universidade do Sul de Santa Catarina (1999). Advogado. Tem experiência na área de Direito Empresarial. <http://lattes.cnpq.br/0974839548041802>. <https://orcid.org/0000-0001-7516-9597>. nelson110115@hotmail.com

RESUMO

O presente artigo abordou a mediação e o *compliance* trabalhista como ferramentas complementares para a prevenção, gestão e resolução consensual de conflitos. As duas ferramentas ganharam força no Brasil, especialmente a partir da aprovação das Resoluções nº 125 do CNJ e nº 174 do CSJT, e da aprovação da Lei nº 12.846/2013, conhecida como Lei Anticorrupção. Os objetivos principais foram demonstrar que a mediação não se restringe a garantir o acesso à Justiça, mas efetivamente servir como mecanismo de participação social do cidadão e tratamento adequado dos conflitos. Analisou-se, também, o instituto do *compliance* no ordenamento jurídico brasileiro e os benefícios da sua introdução no âmbito das empresas. Baseado em um método dedutivo, pautado na análise crítica da doutrina e da legislação sobre a matéria, concluiu-se que a mediação e o *compliance*, atuando em conjunto, podem contribuir, tanto para a resolução de conflitos, quando estes já ocorreram, quanto para sua prevenção, garantindo maior satisfação aos envolvidos e, por consequência, uma redução na propositura de ações judiciais e na alta litigiosidade perante o Judiciário.

Palavras-chave: Direito do Trabalho. Mediação de conflitos. *Compliance* trabalhista.

MEDIATION OF CONFLICTS AND LABOR COMPLIANCE:
MEASURES FOR THE PREVENTION, MANAGEMENT AND CONSENSUAL RESOLUTION OF CONFLICTS

ABSTRACT

The article discussed the mediation and the labor compliance as complementary tools for prevention, management and consensual resolution of conflicts. The two tools gained strength in Brazil, particularly since the adoption of the Resolutions nº 125 of the CNJ and nº 174 of CSJT, and the approval of Law nº 12.846/2013, known as the Anti-Corruption Law. The main objectives were to demonstrate that mediation is not restricted to ensure access to justice, but actually serve as a mechanism of social participation of the citizen and proper handling of conflicts. It was also analyzed the compliance institute in the Brazilian legal system and the benefits of its implementation in the framework of companies. Based on a deductive method, on a critical analysis of the doctrine and legislation on the matter, it was concluded that the mediation and compliance, acting together, can contribute both to the resolution of conflicts, when these have already occurred, as well as for its prevention, ensuring greater satisfaction to those involved and, consequently, a reduction in the filing of lawsuits and in high litigation before the Judiciary.

Keywords: Labor law. Mediation of conflicts. Labor compliance.

SUMÁRIO

1 Introdução. 2 A mediação como mecanismo e porta aberta para a solução dos conflitos trabalhistas. 2.1 O acesso à Justiça e a mediação. 2.2 A mediação trabalhista como perspectiva para a pacificação social. 3 *Compliance*: uma nova ferramenta para prevenir conflitos trabalhistas. 3.1 O *compliance* no Direito Brasileiro. 3.2 O *compliance* na prevenção de conflitos trabalhistas. 4 Conclusão. 5 Referências.

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, gradativamente, a mediação e o *compliance* ganham espaço dentro do processo de gestão das empresas. A mediação, embora tenha surgido na década de 90 por meio do movimento pró-mediação, foi a partir de 2010, com as Resoluções nº 125 do Conselho Nacional de Justiça e nº 174 do Conselho Superior da Justiça do Trabalho, que oficialmente foi reconhecida como uma política pública. Mais recentemente, o Código de Processo Civil conferiu preferência à adoção dos métodos autocompositivos na solução dos conflitos. O instituto do *compliance*, por sua vez, ganhou notoriedade após a instituição da Lei nº 12.846/2013, conhecida como lei anticorrupção.

Partindo disso, pretende-se responder com este artigo de que forma a mediação e a instituição dos programas de *compliance* no ambiente laboral poderão contribuir para a solução e prevenção dos conflitos trabalhistas, na medida em que o modelo de jurisdição estatal encontra-se em crise de eficiência: seja porque não responde de forma adequada, em razão da lentidão e ineficiência do sistema, seja por conta do acúmulo de processos ou da explosão de litigiosidade.

Segundo dados divulgados pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2018), o poder Judiciário finalizou o ano de 2017 com 80,1 milhões de processos em tramitação. De acordo com o órgão, só no ano de 2017 ingressaram 29,1 milhões de processos, dos quais 14,8% corresponderam a casos novos ajuizados na Justiça do Trabalho, cujo assunto mais recorrente foram verbas rescisórias.

Diante dos dados apresentados, verifica-se um colapso do modelo de jurisdição estatal, que não responde de modo eficiente à complexidade social e litigiosa, havendo um descompasso entre procura e oferta de serviço, e um desgaste que gera um sentimento de frustração nas partes. Assim, diante da falência do sistema estatal, o trabalho identifica na mediação e no *compliance* ferramentas que vão na contramão da morosidade da Justiça e que auxiliam no atendimento das necessidades sociais.

O método de abordagem será o dedutivo, ou seja, a partir de uma visão geral dos institutos da mediação e do *compliance* no ordenamento jurídico brasileiro, se verificará a aplicação de ambos à seara laboral. Como método de procedimento, adotar-se-á o monográfico e, como técnica de pesquisa, a documental e bibliográfica, pautada na coleta de dados e na pesquisa à jurisprudência, em obras contemporâneas, artigos de revistas jurídicas e documentos oficiais.

Por fim, em razão da atual complexidade conflitiva e das dificuldades jurisdicionais enfrentadas no Brasil para fazer cumprir o acesso à Justiça como direito humano, o presente artigo buscará avançar na discussão, por meio da valorização dos institutos como medidas capazes de prevenir, gerir e resolver os conflitos inerentes ao ambiente de trabalho.

2 A MEDIAÇÃO COMO MECANISMO E PORTA ABERTA PARA A SOLUÇÃO DOS CONFLITOS TRABALHISTAS

2.1 O acesso à Justiça e a mediação

A atual dinâmica da vida em sociedade passa por uma transformação, a qual teve início com a queda do muro de Berlim e o advento da globalização. A revolução tecnológica dos anos seguintes promoveu uma maior integração: em segundos, tem-se as notícias catastróficas da Indochina ou da greve de trabalhadores aeroviários na França; a um clique, é possível acessar as câmeras instaladas no Central Park (Nova York) ou da portaria da empresa em que se trabalha. Sem dúvida o mundo mudou, mas ainda padece quando o assunto é acesso à Justiça e garantia de direitos.

Apesar de toda a tecnologia desenvolvida, os métodos de resolução de litígios da era analógica ainda prevalecem, ou seja, os problemas são jogados para dentro de um sistema arcaico, no qual se alegam as razões e se espera que o magistrado dê o direito e garanta o que é requerido, tal como nos tempos romanos, apenas para citar um dos berços da nossa herança civilista contenciosa.

O acesso à Justiça para todos foi uma conquista social relevante, especialmente do Ocidente, e está previsto na Declaração Universal dos Direitos Humanos, quando refere no artigo 10º: “Toda a pessoa tem direito, em plena igualdade, a que a sua causa seja equitativa e publicamente julgada por um tribunal independente e imparcial que decida dos seus direitos e obrigações ou das razões de qualquer acusação em matéria penal que contra ela seja deduzida” (DECLARAÇÃO... 1948). Dada a importância do amplo acesso à Justiça, a Convenção Americana sobre Direitos Humanos (também conhecida como Pacto de San José da Costa Rica), assinada em 22 de novembro de 1969, estabeleceu que:

Toda pessoa tem direito a ser ouvida, com as devidas garantias e dentro de um prazo razoável, por um juiz ou tribunal competente, independente e imparcial, estabelecido anteriormente por lei, na apuração de qualquer acusação penal contra ela, ou para que se determinem seus direitos ou obrigações de natureza civil, trabalhista, fiscal ou de qualquer natureza (CIDH, 1968, artigo 8º, item I).

No Brasil, a Constituição Federal, na mesma linha, prevê em seu artigo 5º, inciso XXXV, que “a lei não excluirá da apreciação do poder Judiciário lesão ou ameaça a direito” (BRASIL, 1988). Partindo disso, há de se perquirir se basta a garantia do acesso ao poder Judiciário para a completa efetivação do acesso, ou se este deve ser, além de amplo, eficaz na solução do conflito e pacificação da sociedade.

Mauro Cappelletti e Bryant Garth (1998), em sua obra *Acesso à Justiça*, realizaram uma divisão de períodos/momentos pelos quais essa busca por acesso efetivo deveria passar. Para tanto, na visão dos autores, o acesso à Justiça passa por três “ondas renovatórias”: na primeira fase foi necessário garantir a assistência jurídica aos pobres; na segunda, garantiu-se a defesa dos direitos difusos perante o juízo e, na terceira, se trouxe uma concepção mais ampla de acesso à Justiça, ultrapassando a noção de que não basta a simples possibilidade de reclamar direitos perante o poder Judiciário. De acordo com a chamada terceira onda, era preciso buscar novas formas de acesso aos mecanismos jurídicos:

Essa “terceira onda” de reforma inclui a advocacia, judicial ou extrajudicial, seja por meio de advogados particulares ou públicos, mas vai além. Ela centra sua atenção no conjunto geral de instituições e mecanismos, pessoas e procedimentos utilizados para processar e mesmo prevenir disputas nas sociedades modernas (CAPPELLETTI; GARTH, 1998, p. 25).

No Brasil, a terceira onda é marcada pelo advento da Emenda Constitucional nº 45/2004, que representou um novo marco no acesso à Justiça, compreendido como direito e garantia fundamental de acesso a todos os meios legítimos, jurisdicionais e extrajurisdicionais, nacionais ou internacionais, de proteção e de efetivação de direitos individuais e coletivos. Ou seja, além da possibilidade de todos promoverem o ajuizamento de ações, a solução deve ser célere, contemporânea e eficaz.

Na prática, contudo, o que se observa é que apesar da “abertura” do Judiciário, esta veio acompanhada por uma alta sobrecarga de processos, requerendo novas soluções para garantir ao cidadão um acesso eficaz. Os dados mais recentes do Conselho Nacional de Justiça (CNJ), divulgados no *Justiça em Números 2018* apon-

tam que “em média, a cada grupo de 100.000 habitantes, 12.519 ingressaram com uma ação judicial no ano de 2017”, computados somente os processos de conhecimento e de execução de títulos extrajudiciais (CNJ, 2018, p. 78).

Mesmo com a informatização, não houve uma redução do volume de trabalho: se de um lado melhoraram os índices de produtividade dos Tribunais, de outro, o número de novas ações ajuizadas e do estoque de processos ainda é elevado (CNJ, 2018). Além disso, algumas medidas que se anunciavam de grande eficácia já não dão conta da elevada carga de processos.¹

A sociedade vive uma complexidade crescente, característica do mundo globalizado, do consumo em massa, da sociedade da informação, entre outros aspectos, gerando desafios ao Estado, o qual não dá guarida nem alcança a velocidade das demandas produzidas. Além disso, como argumenta Tartuce (2019), o maior acesso à informação e ao conhecimento contribui para uma emancipação da cidadania, gerando “uma ampla disposição de não mais se resignar ante as injustiças, o que acarreta um maior acesso às cortes estatais para questionar atos lesivos; [...]” Diante disso,

[...] o Estado, tendo consciência da insuficiência de seu modelo de regulamentação social, admite, favorece e cria certos mecanismos diferenciados funcionalmente essenciais para o processo de equilíbrio e recomposição do próprio sistema. Tais pressupostos de cunho mais reformista acabam beneficiando a passagem para práticas pluralistas alternativas, à margem da juridicidade posta pelo Estado (WOLKMER, 2015, p. 354).

Assim, com a crise do monopólio estatal da jurisdição, gradativamente métodos não adversariais de solução do conflitos vêm sendo empregados no Brasil, de modo a fomentar soluções pacíficas com a participação dos interessados, mediante o auxílio de um terceiro conciliador, mediador ou árbitro, a depender do método aplicado.

Há países em que a adoção destes métodos ocorreu de modo mais avançado. Exemplo disso, nos Estados Unidos, a Lei *Taft-Hartley*, de 1947, que criou agências de mediação, entretanto a institucionalização desses instrumentos na administração pública, em especial, no poder Judiciário, iniciou-se no final da década de 70, em razão da proposta do professor Frank Sander, denominada *Multi-Door Courthouse* (Fórum de Múltiplas Portas), que defendia a existência de várias possibilidades (portas) para solução de um conflito de acordo com a disputa (OLIVEIRA; SPENGLER, 2013).

Como vantagens do sistema multiportas de solução de conflitos menciona-se o fato de ele permitir que os casos sejam encaminhados para o fórum mais adequado de resolução de acordo com as especificidades de cada disputa. Além disso, contribui para mobilizar os cidadãos a deixarem de ser somente espectadores para se tornarem protagonistas do seu próprio destino em outras áreas, assim como conduz os interessados a perceberem o conflito como uma oportunidade, e redefinirem como positivas as diferenças antes vistas como negativas (CRESPO, 2012).

Mais recentemente, os EUA vêm incentivando a participação da iniciativa privada, com a profissionalização de árbitros e mediadores, por meio de treinamento a advogados ou Pós-Graduações específicas. Há, ainda, a técnica denominada *fact-finding*, modalidade de mediação obrigatória, muitas vezes referida como conciliação obrigatória, que mescla elementos da mediação e da arbitragem (CABRAL, 2011).

Na América Latina, a Colômbia e a Argentina são exemplos na aplicação de métodos não adversariais. Na Colômbia, segundo Souza (2006), a tentativa de conciliação é obrigatória em todas as matérias suscetíveis de transação, desistência ou conciliação, o que não deixa muito claro os casos em que se aplica a obrigatoriedade. A autora, contudo, aponta que a legislação refere-se de forma expressa às ações trabalhistas, a determinadas ações de família, aos conflitos de ordem patrimonial envolvendo o Estado, aos conflitos em matéria civil, em matéria de concorrência e, ainda, às relações de consumo. Destaca-se que na Argentina, a legislação obrigando a busca da conciliação e da mediação antes do ingresso com um processo na Justiça produziu efeitos imediatos, com a redução em 30% do estoque processual e o aumento da resolutividade dos conflitos pela via negocial (DESJUD, 2015).

¹ Refere-se o caso dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais, instituídos pela Lei nº 9.099/1995. Mesmo esta Justiça especializada, que era para ser mais célere, tem enfrentado dificuldades, estando de modo geral congestionada e sem dar o resultado esperado (CNJ, 2018).

No território brasileiro, a partir da década de 90, o próprio Estado passou a incentivar a adoção de outros métodos e procedimentos para a pacificação de conflitos, em um movimento de descentralização, que ocorreu tanto dentro como fora da estrutura judicial. Em 1996 houve a aprovação da Lei nº 9.307/96, que instituiu a arbitragem. Na sequência, deu-se a aprovação da Lei nº 9.099/95, que criou os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e a Lei nº 10.259/01, que dispôs sobre a instituição dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais no âmbito da Justiça Federal, com o objetivo de criar mecanismos mais adequados para solucionar causas de valor reduzido, com procedimentos simplificados.

Outro marco importante foi a edição das Resoluções nº 125 pelo CNJ e nº 174 pelo Conselho Superior da Justiça do Trabalho (CSJT), desempenhando papel fundamental no fortalecimento da mediação e da conciliação. Em março de 2015 houve a aprovação do novo Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/2015), que conferiu aos conciliadores e mediadores protagonismo na busca da solução dos conflitos, assim como atribuiu preferência à adoção do método autocompositivo, incumbindo ao juiz promovê-la a qualquer tempo.

Ainda, em 2015, ocorreu a edição da Lei nº 13.140/2015, que dispôs sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da Administração Pública, contudo, diferentemente de outros países, no Brasil a sessão de mediação e/ou conciliação não é obrigatória.

O breve histórico revela um esforço e preocupação do legislador e do próprio CNJ para resolver os conflitos de interesse e incentivar a autocomposição de litígios e a pacificação social. Alguns exemplos são promissores, como a Mediação Digital, programa desenvolvido pelo governo federal para aproximar de forma rápida e econômica fornecedor e consumidor por meio digital e facilitar a solução direta dos problemas pelos interessados. Outra ação meritória foi a do Tribunal de Justiça de Minas Gerais, que assinou em 2017 o Pacto pela não judicialização dos conflitos com o objetivo de adotar, interna e externamente, o uso das práticas de resolução pacífica de conflitos, mudando a cultura do litígio no Brasil.

Em relação à Justiça do Trabalho, se de um lado há um permanente interesse na conciliação das partes, até mesmo por determinação legal,² além da periódica realização da Semana Nacional de Conciliação, de outro, a Resolução nº 174 do CSJT deixa claro um pensamento ainda mais restritivo, na medida em que prende o processo e as conciliações ao controle dos magistrados ou servidores, negando às partes e à iniciativa privada a permissão de tentar mediar os conflitos entre empregados e empregadores antes de adentrarem no Judiciário.³

Esta visão míope vai de encontro ao que já é aplicado em alguns países, como nos Estados Unidos, na Argentina e na Colômbia, apenas para citar alguns exemplos. Tal centralidade das questões trabalhistas acaba sendo uma das causas do que se passou a se denominar “Custo Brasil” e que tem gerado forte movimento pelo fim da Justiça do Trabalho. A extinção do órgão, entretanto, não parece ser a solução mais adequada, até porque os conflitos não desaparecerão, assim como encaminhá-los à Justiça comum, já assoberbada de processos, poderá retardar ainda mais a solução dos processos, ensejando prejuízo maior tanto para o trabalhador quanto para empregador.

A solução, portanto, passa por uma mudança de paradigmas, com o abandono da cultura de competição, de sentença, como único meio de solucionar conflitos, e a formação de uma cultura de pacificação, de resgate do diálogo e da participação ativa das partes, atendendo ao novo protótipo de cidadania (CALSSING; VIVEIROS, 2016), conforme se abordará no tópico seguinte.

2.2 A mediação trabalhista como perspectiva para a pacificação social

A mediação, na condição de instrumento efetivo de pacificação, solução e prevenção de litígios, pode atuar dentro de qualquer tipo de conflito, seja ele comunitário, ecológico, empresarial, escolar, familiar, penal, trabalhista ou político. Nas palavras de Tartuce (2019):

² De acordo com o artigo 764 da Consolidação das Leis do Trabalho: “Os dissídios individuais ou coletivos submetidos à apreciação da Justiça do Trabalho serão sempre sujeitos à conciliação” (BRASIL, Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943).

³ A Resolução nº 174 do CSJT, em seu artigo 1º, ao tratar da conciliação e da mediação, dispõe que ambas são meios alternativos de resolução de disputas em que as partes confiam a uma terceira pessoa – magistrado ou servidor público por este sempre supervisionado – a função de aproximá-las, empoderá-las e orientá-las na construção de um acordo quando a lide já está instaurada (CSJT, 2016).

Mediação é o meio consensual de abordagem de controvérsias em que uma pessoa isenta e devidamente capacitada atua tecnicamente para facilitar a comunicação entre as pessoas e propiciar que elas possam, a partir da restauração do diálogo, encontrar formas proveitosas de lidar com as disputas.

No campo laboral, a Lei da Mediação (Lei nº 13.140/15) expressamente previu em seu artigo 42, parágrafo único, a necessidade de regulamentação por lei própria. Recentemente foi aprovada no Brasil a chamada Reforma Trabalhista, a qual não apresentou mecanismos para viabilizar a paz social e a garantia dos direitos no âmbito trabalhista. Diante da inexistência de lei própria, a Resolução nº 174 do CSJT estabeleceu que apenas magistrados e servidores públicos, estes sob a supervisão daqueles, poderão promover a utilização da mediação na esfera laboral, contudo, por certo, o que prevê a referida Resolução não é mediação, mas tentativas de conciliação fora do processo, pois a mediação sempre será pré-processual.

Com efeito, a lacuna legislativa poderia ter sido suprida com a aprovação da lei da Reforma Trabalhista, porém o tema não entrou em discussão.⁴ Além disso, o que a Resolução tenta restringir é a aplicação da mediação aos dissídios individuais, pois aos dissídios coletivos, por previsão legal, admite-se a mediação fora do âmbito do poder Judiciário. A exemplo disso, menciona-se o Decreto nº 1.572/1995, que regulamenta a mediação na negociação coletiva de natureza trabalhista, e a Lei nº 10.192/2001, que dispõe sobre medidas complementares ao Plano Real, na qual há expressa previsão legal de utilização da mediação para negociar os dissídios coletivos. Logo, em se tratando de Direito Coletivo do Trabalho, não há maiores questionamentos sobre a aplicação do instituto da mediação.

No tocante ao Direito Individual do Trabalho, a doutrina diverge quanto à possibilidade de se transacionar direitos trabalhistas e, portanto, quanto à aplicação de métodos autocompositivos para a solução dos conflitos, isso porque existem princípios específicos que regem a relação entre empregado e empregador (CALSING; VIVEIROS, 2016).

Acerca do tema, Delgado (2017, p. 232-233) faz uma distinção entre direitos imantados por indisponibilidade absoluta e direitos imantados por uma indisponibilidade relativa. Absoluta “será a indisponibilidade, do ponto de vista do Direito Individual do Trabalho, quando o direito enfocado merecer uma tutela de nível de interesse público, por traduzir um patamar civilizatório mínimo firmado pela sociedade política em um dado momento histórico.” Como exemplo, menciona o direito à assinatura de Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), o direito ao salário mínimo, à incidência das normas de proteção à saúde e segurança do trabalhador. E, quanto à indisponibilidade relativa, será “quando o direito enfocado traduzir interesse individual ou bilateral simples, que não caracterize um padrão civilizatório geral mínimo firmado pela sociedade política em um dado momento histórico.” O autor cita a modalidade de salário paga ao empregado ao longo da relação de emprego (salário fixo *versus* salário variável, por exemplo), a qual pode se alterar, lícitamente, desde que não produza prejuízo efetivo ao trabalhador. Diante disso:

Respeitados, portanto, os direitos mínimos garantidos por lei ao trabalhador e salvaguardados direitos que visem à proteção da segurança e da saúde do empregado, torna-se possível, e até preferível, que se adotem métodos autocompositivos para a solução dos conflitos (CALSING; VIVEIROS, 2016, p. 250).

Quanto à possibilidade de mediação extrajudicial em matéria trabalhista, há quem defenda que na reforma há pontos para sustentar a sua aplicação:

Com a Reforma Trabalhista inserindo as figuras do Termo de Quitação Anual e da Homologação de Acordo Extrajudicial (que poderão ser precedidos de uma mediação extrajudicial, sendo então validado entre empregador e empregado frente ao sindicato ou o próprio poder Judiciário, que tratará então de questões indisponíveis), as formas autocompositivas terão maior efetividade, bem como a Conciliação Extrajudicial através da utilização da mediação novas facetas e novas utilidades consoante com a Resolução 125 do CNJ e com o preceituado no novo CPC (CBMAE MA, 2019).

⁴ Há quem sustente que, apesar da lacuna, por força dos artigos 8º e 769 da CLT, que orientam a aplicação subsidiária do Direito Comum no âmbito do Direito Material e do Direito Processual do Trabalho, respectivamente, seria possível a aplicação das disposições do Novo Código de Processo Civil na regulamentação da mediação na jurisdição trabalhista (CALSING; VIVEIROS, 2016).

Salienta-se que o objetivo não é incentivar uma precarização das relações de trabalho. Na realidade, o que se pretende é permitir o empoderamento dos trabalhadores e direcionar empregadores à solução dos conflitos, antes que estes se transformem em demandas judiciais.⁵

Do ponto de vista internacional, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) estimula os métodos consensuais para prevenção e composição das controvérsias envolvendo capital *versus* trabalho. Nesse sentido, menciona-se a Recomendação nº 92 da OIT que trata sobre arbitragem e conciliação voluntárias. Ainda no cenário internacional, há a Declaração Sociolaboral do Mercosul de 2015, que prevê em seu artigo 19 a promoção e desenvolvimento de mecanismos preventivos e de autocomposição de conflitos do trabalho.

Não se está defendendo, portanto, algo inédito, mas a quebra de paradigmas criados por alguns juristas de que o trabalhador é sempre hipossuficiente e que necessariamente precisa da tutela do Estado para resolver seus conflitos laborais. De acordo com Calsing e Viveiros (2016, p. 250), “a adoção da mediação como método de solução dos conflitos individuais do trabalho deve ser encarada, inclusive, como possível mudança cultural da busca pelo poder Judiciário e como tentativa de se manter a continuidade das relações trabalhistas.”

Não se trata de desmerecer a intervenção estatal, contudo, dada a crise da atividade jurisdicional no Brasil, há de se fortalecer a efetivação de métodos não adversariais para o tratamento adequado dos conflitos. Evidentemente, é preciso levar em conta que no contrato de trabalho há uma disparidade entre as partes, o que deve ser ponderado pelo mediador. E, para o caso de eventual abuso contra a parte hipossuficiente, a CLT prevê no artigo 9º a nulidade dos atos praticados com o objetivo de desvirtuar, impedir ou fraudar a aplicação dos preceitos nela contidos, havendo sempre a possibilidade de a Justiça do Trabalho reequilibrar as forças.

Além disso, se a Reforma Trabalhista estabeleceu a possibilidade de as partes realizarem acordos extrajudiciais e após submetê-los ao crivo do Judiciário, por certo que este acordo pode e deve ser construído por meio da mediação.

Com efeito, nem todos os acordos extrajudiciais serão homologados pela Justiça, isso porque os magistrados precisam estar atentos se foi preservada a vontade livre e desembaraçada do trabalhador, se o acordo está dentro de parâmetros considerados razoáveis e isentos da possibilidade de fraude, se há indícios de violação ao dever geral de boa-fé objetiva.

Dentro dessa perspectiva, menciona-se o caso da 7ª Turma do Tribunal Regional do Trabalho do Rio de Janeiro, no qual foi negado provimento ao recurso ordinário interposto pelo trabalhador contra a decisão de 1ª Instância que extinguiu sem resolução do mérito um pedido de homologação de acordo extrajudicial entre o ex-empregado e a empresa.⁶ No recurso, o trabalhador pedia o retorno do processo à Vara de origem para homologação do acordo extrajudicial entabulado. Para a Relatora, o que os postulantes pretendiam era a quitação geral do extinto contrato de trabalho, o qual “não se confunde com a transação extrajudicial para prevenir litígios, pois esta pressupõe a quitação das verbas rescisórias, incontroversas, e a existência de verdadeira controvérsia sobre os direitos eventualmente transacionados” (CSJT, 2018).

Como visto, a Justiça do Trabalho atenta a este tipo de demanda, tem agido de forma cautelosa, homologando acordos legítimos e rechaçando tentativas de fraude. A transação extrajudicial para prevenir litígios reduzirá o número de lides laborais e, se bem conduzidas e incentivadas, permitirão, de modo simultâneo, maior satisfação das partes envolvidas, fomento a uma cultura de paz no país e melhor atendimento das demandas sociais pelo poder Judiciário.

⁵ Situações envolvendo prática de assédio moral ou de humilhação no ambiente de trabalho são exemplos em que a mediação pode ser adotada, isso porque, embora nesses casos seja comum a parte buscar o ressarcimento pecuniário por meio de um pedido de indenização por danos morais na via judicial, não raras vezes tal ressarcimento não é suficiente para amenizar o abalo sofrido. O uso da mediação mostra-se mais eficiente, na medida em que resgata o diálogo e o encontro entre as partes.

⁶ No caso, as partes pleiteavam a homologação de acordo para quitação do contrato de trabalho, comprometendo-se a empresa com o pagamento das verbas rescisórias parceladamente. O Juízo da 1ª Instância concluiu pela não existência de litígio e de interesse processual a justificar a ação, pois as partes afirmavam que o autor foi dispensado sem justo motivo e a ré reconhecia que era devedora. Assim, não havendo transação, a ré simplesmente deveria pagar a rescisão contratual, motivo pelo qual julgou o processo extinto sem resolução do mérito (CSJT, 2018).

A criação dos Centros Judiciários de Métodos Consensuais de Solução de Disputas, associados às novas plataformas digitais, caminha nesse sentido, além de empoderar os interessados para que busquem a solução de seus conflitos. A adoção dos métodos não adversariais, contudo, não deve ser entendida apenas como um instrumento para reduzir a excessiva judicialização dos conflitos de interesses, ou seja, a redução das demandas judiciais não deve ser um objetivo em si mesmo, mas um resultado decorrente dos diferentes tratamentos conferidos ao conflito.

Por fim, uma vez fixada a mediação como um importante mecanismo para se atingir a pacificação social, o tópico seguinte abordará o instituto do *compliance* no Direito do Trabalho, explicitando que, por meio da estruturação de políticas e procedimentos corporativos, mostra-se possível prevenir ou minorar conflitos no campo laboral.

3 COMPLIANCE: UMA NOVA FERRAMENTA PARA PREVENIR CONFLITOS TRABALHISTAS

3.1 O *compliance* no Direito Brasileiro

O termo *compliance* tem origem no verbo em inglês *to comply*, que significa cumprir com, obedecer. De acordo com a Associação Brasileira de Bancos Internacionais (Abbi) e a Federação Brasileira de Bancos (Febraban), *compliance* indica “o dever de cumprir, de estar em conformidade e fazer cumprir regulamentos internos e externos impostos às atividades da instituição” (ABBI; FEBRABAN, 2009, p. 8). A doutrina associa *compliance* à noção de conformidade, isso porque “possuir *compliance* significa estar em conformidade com a legislação do Estado e com as demais normas de conduta que possam ser aplicáveis às pessoas de determinada organização” (ANDRADE; FERREIRA, 2017, p. 76).

Para o Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade), *compliance* corresponde a “um conjunto de medidas internas que permite prevenir ou minimizar os riscos de violação às leis decorrentes de atividade praticada por um agente econômico e de qualquer um de seus sócios ou colaboradores” (CADE, 2016, p. 9). A Febraban, por sua vez, tem uma concepção mais ampla, pois entende que *compliance* “transcende a ideia de “estar em conformidade” às leis, regulamentações e autorregulamentações, abrangendo aspectos de governança, conduta, transparência e temas como ética e integridade” (FEBRABAN, 2018, p. 7).

No que diz respeito à introdução do *compliance* no Brasil, o instituto ganhou força após os escândalos de corrupções políticas, tendo como marco principal a Lei nº 12.846/2013 – chamada Lei Anticorrupção. O *compliance*, também conhecido como programa de comprometimento ou programa de integridade, emergiu “como uma necessidade imposta pela sociedade em direção às empresas, de forma a exigir maior transparência e seriedade nas relações negociais” (LAZZARIN; CAVAGNOLI, 2018, p. 99).

No Brasil surgiu “inspirado no sistema estadunidense, com a abertura comercial crescente, por volta da década de 1990, no governo Collor de Mello, quando o país passou a ocupar posição internacional de destaque” (BORSATTO; SILVA, 2015, p. 291). Com isso, houve uma pressão para que o país desenvolvesse uma política que satisfizesse o padrão de transparência exigida e adotada pela agência estadunidense *Securities Exchange Commission*.

Inicialmente prevalecia o entendimento de que o instituto seria apenas um mecanismo para minimizar a aplicação de sanções penais contra organizações privadas que praticassem atos de corrupção ao realizarem negócios com a Administração Pública. Apesar disso, a sua adoção não se ateve ao campo penal, isso porque um programa de *compliance* não se limita ao combate à corrupção, na medida em que há falhas que podem ser muito mais danosas para a empresa.

Assim sendo, o programa deve incluir áreas como a antitruste, tributária, ambiental, propriedade intelectual, trabalhista, assim como todos os campos suscetíveis a erros, na medida em que funciona como um instrumento de contenção de riscos, um meio de evitar perigos. A empresa que o adota compromete-se a cumprir o ordenamento e as imposições dos órgãos de regulamentação, dentro dos padrões exigidos de seu segmento de atuação, mediante um código de conduta ético interno.

Salienta-se que não há regulamentação sobre programas de *compliance*, assim como não há um modelo único, cabendo em geral às empresas as definições e normatizações. Segundo orientação do Cade (2016, p. 10), “cada programa deve respeitar as peculiaridades de cada indústria e ser revisto constantemente de modo a contemplar novos riscos que eventualmente possam surgir”.

Há alguns princípios, no entanto, que podem nortear a sua instituição, entre eles o princípio da transparência, da equidade, da prestação de contas e da responsabilidade social. Soma-se a isso a edição da ISO 19600:2014 pela Organização Internacional de Normatização (*International Organization of Standardization* – ISO), a qual estabelece diretrizes para desenvolvimento, efetivação, manutenção e avaliação do sistema de gestão de *compliance*. Trata-se de uma padronização, cuja adesão é voluntária, porém importante para a disseminação do *compliance*, “pois a tendência é que as empresas passem a exigir de seus fornecedores a certificação de implantação de normas estabelecidas na referida regra” (MATHIES, 2018, p. 141-142).

Além disso, para as organizações que adotam um programa de *compliance* são muitos os benefícios, com destaque para a longevidade da instituição, a melhoria do processo de tomadas de decisão empresariais, a prevenção de riscos legais advindos de condutas indevidas de funcionários, diretores e sócios, a redução da ocorrência de fraudes, a identificação antecipada de problemas, a maior eficiência na atividade empresarial (agregando mais-valia à empresa), a economia de recursos com despesas evitáveis, tais como multas, punições e cobranças judiciais, o aumento da credibilidade da marca perante a concorrência (especialmente em níveis internacionais), a melhora na saúde das empresas, mas, principalmente, no bem-estar do ambiente de trabalho.

De todos os benefícios apontados a partir do emprego do programa, destaca-se o poder de evitar demandas judiciais futuras, visto que o instituto auxilia na resolução interna de conflitos, garantindo a participação dos envolvidos, afastando o acúmulo de sentimentos negativos e o desejo de iniciar um conflito judicial, impactando positivamente o próprio poder Judiciário, que conta com elevado número de ações. Com fundamento neste último benefício o tópico seguinte abordará a adoção da política de *compliance* no âmbito das relações de trabalho, com enfoque no seu aspecto preventivo.

3.2 O *compliance* na prevenção de conflitos trabalhistas

O estabelecimento de um programa de *compliance* na seara laboral, por meio da inclusão de políticas éticas, voltadas para a gestão eficiente de seus empregados, apresenta-se como uma ferramenta para auxiliar na resolução interna de conflitos e evitar o alcance ao Judiciário. O objetivo é garantir uma tutela efetiva dos direitos trabalhistas, reduzir ou acabar com o descumprimento de obrigações legais e contratuais e, conseqüentemente, proporcionar a satisfação dos trabalhadores, minimizando o número de demandas judiciais e eventuais condenações.

Assim, o caráter complementar das políticas de *compliance* têm grande serventia, isso porque permite que as empresas possam ter a iniciativa de dar concretude aos comandos legais, adaptando-os a sua realidade, ao seu segmento de atuação, a partir dos incentivos e dos esclarecimentos que recebem do próprio Estado. Dessa forma, embora recente nas relações de trabalho, um programa de comprometimento ou de integridade no âmbito laboral deve envolver práticas de controles internos e outras medidas que possam ser adotadas pelas empresas que lidam com mão de obra. Nesse sentido:

O estudo do *compliance* na relação de emprego tem como foco a análise de conformidade de inúmeros direitos e deveres relacionados ao contrato de trabalho e previstos na legislação trabalhista, tais como gestão de benefícios, jornada de trabalho, pagamentos, convenções coletivas de trabalho, segurança e medicina do trabalho, entre outros. No entanto, a verificação da conformidade não se restringe ao cumprimento da legislação laboral, pois, atualmente, o campo de atuação da gestão de pessoas é mais abrangente e envolve a valorização e o desenvolvimento do empregado como indivíduo inserido no ambiente organizacional, com objetivos e anseios pessoais (MATHIES, 2018, p. 145-146).

Para a consecução de um efetivo e exitoso programa, Novelli (2016) assinala que a atuação da organização deve se dar em duas frentes: criação de políticas e procedimentos internos de observância à legislação (e jurisprudência) laboral e vigilância efetiva (interna e externa) de seu cumprimento. Para tanto, as empresas podem criar um setor específico para esse fim ou contratar escritório especializado.

De modo mais aprofundado, Wagner Giovanini apresenta em sua obra “Compliance - A excelência na prática” três pilares identificados por ele como linhas mestras simples, fortes e abrangentes, responsáveis por dar a direção a ser seguida em um programa de compliance: prevenção, detecção e correção (COMPLIANCE..., 2014).

O pilar de prevenção é o mais importante, pois é mais inteligente prevenir que remediar. Cabe à instituição estabelecer políticas e procedimentos claros, instruir inequivocamente como as pessoas devem agir e o que devem fazer para estarem em sintonia com os mecanismos de integridade e sistemas de *compliance* (COMPLIANCE TOTAL, 2014). Nesse sentido, Jobim (2018) observa que o pilar prevenção amolda-se ao poder diretivo de organização e direção do empregador. Dentro deste pilar, a criação dos códigos de ética e de conduta são um exemplo específico que permite às empresas alcançar um bom programa de *compliance*, isso porque tais códigos

[...] são acordos que estabelecem direitos e deveres de uma dada corporação e que devem ser respeitados e seguidos por seus colaboradores e demais envolvidos. [...] Recomenda-se que tais códigos estejam em conformidade, ou seja, que estejam em *compliance* com ideais democráticos, a dignidade da pessoa humana, leis trabalhistas, leis ambientais e demais normas pertinentes. No bojo dos códigos de ética torna-se interessante que estejam expressados princípios relacionados à proteção do patrimônio corporativo, à necessária transparência nas comunicações dentro e fora da corporação, ao assédio moral, assédio profissional, assédio sexual e outras formas de assédio, relacionamento interpessoal e parental entre colaboradores, bem como a ações relacionadas à denúncia em caso de práticas de suborno ou corrupção (CAMARGO; SANTOS, 2019, p. 221-231).

Vale mencionar o exemplo da empresa Siemens, a qual, a fim de assegurar a boa conduta nos negócios e orientar um comportamento ético, estabelece por meio do seu código de conduta profissional quais são os princípios e valores da empresa e de que forma espera que seus colaboradores e gestores atuem. Nessa perspectiva, o código prevê que:

Respeitamos a dignidade pessoal, a privacidade e os direitos individuais de cada um. Trabalhamos e colaboramos com pessoas de diversas origens étnicas, culturas, religiões, idades, incapacidades, raças, identidades sexuais e visões do mundo, quer sejam homens ou mulheres. Em coerência com os nossos princípios empresariais e com as leis locais dos diversos países em que trabalhamos, não toleramos qualquer discriminação contra qualquer pessoa com base nestas características nem qualquer assédio ou comportamento ofensivo, de caráter sexual ou pessoal.

Estes princípios aplicam-se tanto à cooperação interna como à conduta na relação com parceiros externos. Tomamos decisões sobre as pessoas com quem trabalhamos – incluindo colaboradores, fornecedores, clientes e parceiros de negócios – apenas com base em argumentos corretos, e não em fundamentos inadequados, como a discriminação ou coerção.

Mantemos uma mentalidade aberta, somos honestos e assumimos as nossas responsabilidades. Somos parceiros de confiança e não fazemos promessas que não podemos cumprir. E dos nossos colaboradores esperamos uma atuação íntegra (SIEMENS, 2009, p. 6).

O segundo pilar relaciona-se à detecção, assumindo papel fundamental a existência de canais de denúncia como forma de controle eficaz dentro da instituição (COMPLIANCE TOTAL, 2014). Este pilar pode ser desenvolvido por meio do poder diretivo fiscalizatório do empregador (JOBIM, 2018). Dentro deste pilar, a criação de canais de denúncia são exemplo de mecanismos que auxiliam a sanar dúvidas, difundem comportamentos de conformidade, facilitam o conhecimento de ilícitos pelas empresas, permitindo a adoção de medidas preventivas e impeditivas de novas condutas semelhantes. Desse modo,

[...] o empregado deve saber que tem a quem recorrer e que será ouvido, sem riscos de retaliação. Daí a necessidade de canais de denúncias, que admitam o anonimato, a fim de preservar a identidade daquele que, corajosamente, decidiu dividir a sua dor ou mesmo expor uma fragilidade sistêmica, de controles, ou um fato concreto. [...] Com essa medida, tanto se divulgará que a empresa não tolera malfeitos, sejam de que natureza for, como ouve os seus colaboradores e apura com rigor os fatos que sejam trazidos ao seu conhecimento (JANNONI; GIEREMEK, 2013).

Com relação aos canais de denúncia, transcreve-se a norma contida no código de conduta da referida empresa Siemens, a fim de melhor compreender a proposta do *compliance*:

Todos os colaboradores podem apresentar reclamações junto do respectivo supervisor, Compliance Champion, Regional Compliance Officer, diretor de recursos humanos ou outra pessoa/unidade designada para o efeito, ou junto de um conselho de empresa interno que esteja eventualmente implementado.

Circunstâncias que indiquem uma violação das Diretrizes de Conduta Profissional devem ser comunicadas ao Compliance Officer responsável pelo Sector, Divisão, Unidade Regional ou Corporativa, através do Helpdesk “Tell Us” ou ao Ombudsman Siemens.

Está estabelecido um processo especial para o tratamento de reclamações relacionadas com práticas contábeis. Todas as queixas podem ser apresentadas a título confidencial e anônimo, e todas serão investigadas. Se necessário, serão implementadas medidas corretivas.

Toda a documentação será mantida em confidencialidade, na medida do permitido por lei. Não será tolerado qualquer tipo de represália contra os autores de queixas (SIEMENS, 2009, p. 24).

O terceiro pilar é o da tolerância zero para desvios em relação ao princípio da instituição. Ocorrendo uma falha, esta deve ser corrigida de imediato, seguida da medida disciplinar pertinente, sob pena da credibilidade do programa ser abalada e todo o trabalho perdido (COMPLIANCE TOTAL, 2014). Tal pilar fortalece o poder diretivo disciplinar do empregador (JOBIM, 2018). Com relação a este aspecto, os códigos de conduta podem estabelecer atitudes intoleráveis, fixar penalidades, ou seja, podem estabelecer medidas disciplinares a serem aplicadas quando constatadas atitudes que estejam em desconformidade com o código de conduta da empresa.

No Brasil, o *compliance* vem adquirindo para a sociedade como um todo e também para as relações de trabalho significativa importância, a ponto de alguns autores o identificarem “como um direito inespecífico do trabalhador,⁷ não somente pela sua própria condição de empregado, mas, também, e principalmente, como cidadão” (AGUIAR, 2015, p. 1.237). Para Jobim (2018, p. 108), os direitos laborais inespecíficos servem como limites ao *compliance*, “atuando como um elemento estabilizador e preservador do sistema jurídico do trabalho”.

Ressalta-se que embora inexistam leis específicas sobre *compliance* laboral, a sua instituição deve ser norteada pela legislação trabalhista, pela observância dos direitos de personalidade do trabalhador, pela adesão às práticas de governança corporativa, pela criação de um código de ética ou código de conduta, pelo oferecimento de treinamento aos trabalhadores para melhor desempenho de suas funções, pelo estabelecimento de canais de denúncia para que possam comunicar condutas abusivas com que tenham se deparado na organização (LAZZARIN; CAVAGNOLI, 2018).

Assim, como visto, no ambiente de trabalho, a adoção do programa está relacionada à instituição de medidas preventivas, podendo ser utilizadas para combater condutas antiéticas e ilegais dos empregados e empregadores, evitar ou minimizar riscos da empresa tomadora de serviços em relação às empresas terceirizadas, impedir práticas de assédio moral e sexual, melhorar o meio ambiente de trabalho, evitar brigas entre funcionários, regular a aplicação de penalidades, tratar do uso inadequado da *Internet* e de *e-mails* corporativos e, até mesmo, para reduzir a geração de passivos trabalhistas mais típicos, tais como horas extras não pagas, acúmulos indevidos de funções, equiparação salarial, entre outras (LAZZARIN; CAVAGNOLI, 2018).

Os autores apontam que um clima organizacional impróprio, no qual as regras não são cumpridas, poderá repercutir de modo negativo nos índices de produtividade, possivelmente aumentando as taxas de *turnover*⁸ de mão de obra (ANDRADE, 2017), contudo, quando se constrói um ambiente laboral ético, isso também repercute positivamente entre os trabalhadores, os quais atuarão de forma mais comprometida e alinhada com os objetivos da empresa.

Disso decorre a importância da introdução de um eficaz programa de *compliance* no âmbito trabalhista, o qual seja capaz de detectar eventuais inconformidades, prevenir descumprimentos e, estes acontecendo, solucioná-los de forma ágil e eficiente, evitando, conseqüentemente, o ajuizamento de ações judiciais, mas, principalmente, promovendo um ambiente de trabalho sadio para os trabalhadores.

⁷ Corresponde aos “direitos fundamentais que são destinados a qualquer pessoa humana, a qualquer cidadão. Como exemplos, podem ser citados os direitos à intimidade e vida privada, direito de expressão, liberdade religiosa, devido processo legal e direito à honra” (VECCHI, 2011, p. 119).

⁸ Relaciona-se à rotatividade de funcionários na empresa.

Para as instituições, o prejuízo maior em caso de descumprimento de uma norma trabalhista e da não adoção de um programa de integridade reside nos danos a sua imagem, cujo impacto pode comprometer a própria continuidade da atividade empresarial, ao abalar a confiança do público, dos parceiros e dos investidores, refletindo no valor de suas marcas.

Não estar em *compliance* expõe a empresa a possíveis perdas de reputação (quando está envolvida em esquemas de corrupção, por exemplo), risco de demandas trabalhistas e de consumidores, perda de licenças ambientais, gastos com demandas judiciais e com advogados, gastos com eventuais multas administrativas, dentre outros (BORSATTO; SILVA, 2015, p. 291).

Por essa razão, como destaca Correia (2018), a importância de as organizações contarem com sistemas de prevenção também “direcionados ao término do contrato de trabalho com medidas que diminuam a litigiosidade entre a empresa e seus empregados” (CORREIA, 2018), caso contrário, será mais uma empresa no rol dos relatórios estatísticos do TST.

Por último, a gestão jurídica moderna deve ter como objetivo prevenir, gerir e resolver os conflitos de uma forma eficiente, o que pode ser instituído por meio da incorporação das duas ferramentas: o *compliance*, para prevenir os conflitos e, a mediação, para gerir e resolvê-los. Ambos, além de serem benéficos para as empresas e seus trabalhadores, também são fundamentais para a mudança de paradigmas, com o abandono da cultura de competição e de sentença, como único meio de solucionar conflitos.

4 CONCLUSÃO

O aumento no número de processos judiciais em tramitação aponta para uma explosão de litigiosidade em todos os ramos do Judiciário Brasileiro. Os dados divulgados pelo CNJ indicam que o poder Judiciário chegou ao final do ano de 2017 com um acervo de 80,1 milhões de processos que aguardam solução definitiva (CNJ, 2018).

Constata-se, portanto, que os métodos tradicionais de resolução de conflitos não estão conseguindo atender às necessidades sociais. O acesso à Justiça que, à luz de uma leitura mais moderna, não se esgota no simples acesso à estrutura física do Judiciário, apresenta um conjunto de deficiências e limitações, tornando o sistema inacessível a uma grande parte da população.

Incentivar o uso de mecanismos consensuais de tratamento de conflitos mostra-se o melhor caminho, todavia o uso desses métodos ainda é tímido. O próprio CNJ, desde 2006, vem adotando a conciliação como política permanente, porém os índices apresentam lenta evolução (em 2017, apenas 12,1% de processos foram solucionados via conciliação), apesar de o novo Código de Processo Civil tornar obrigatória a realização de audiência prévia de conciliação e mediação. Em dois anos o índice de conciliação cresceu apenas um ponto percentual (CNJ, 2018).

Assim é preciso investir na transformação da chamada “cultura do litígio” para uma “cultura pacificadora”, migrando do paradigma adversarial de disputa (relação perde-ganha), para um paradigma colaborativo (relação ganha-ganha), com benefícios para todos. Tal mudança passa pelo estabelecimento de políticas públicas direcionadas à educação-aprendizagem e à transformação cultural por meio da divulgação das formas consensuais de solução de conflitos. Nessa perspectiva, o ensino deve ser priorizado, principalmente no campo jurídico, com a introdução de materiais que incentivem a criação de uma cultura de paz nas faculdades de Direito.

Nesse sentido, a mediação pode ser compreendida dentro do alargamento da noção de acesso à Justiça, contribuindo para a solução pacífica dos conflitos, na medida em que torna os interessados protagonistas e responsáveis pela construção da solução, resgata o diálogo entre eles, distancia-se do modelo paternalista estatal, permitindo a satisfação de todos. Mesmo no campo das relações laborais a mediação deve ser adotada e incentivada para a promoção da pacificação social, sempre respeitados os direitos mínimos garantidos por lei ao trabalhador e os direitos que visem à proteção da sua segurança e saúde.

Paralelamente à mediação trabalhista, os programas de *compliance*, se bem conduzidos, viabilizam ao trabalhador e ao empregador um ambiente de segurança de regular andamento da atividade, o que é benéfico para ambos. O Judiciário, por sua vez, também ganha com a adoção dessas medidas, por meio da diminuição dos estoques processuais e da redução do impacto da alta litigiosidade no orçamento dos Tribunais.

Assim, o *compliance* e a mediação, apesar de serem duas ferramentas ainda pouco utilizadas, ambos podem contribuir para a prevenção, gestão e resolução de conflitos trabalhistas. Embora reduzam os custos do passivo judicial das empresas, contribuam para a saúde financeira do negócio, evitando desgastes que possam ser danosos às relações comerciais, entende-se que o aspecto financeiro deve ser tão somente um efeito secundário da sua prática.

Por fim, o primordial é que ambos os institutos estejam direcionados para a construção de um ambiente laboral ético e saudável, no qual os envolvidos possam exercer a habilidade de dialogar, de prevenir e solucionar os conflitos de maneira pacífica, facilitando a permanência do convívio.

5 REFERÊNCIAS

- ABBI. Associação Brasileira de Bancos Internacionais; FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. *Funções de compliance*. 2009. Disponível em: http://www.abbi.com.br/download/funcaoodecompliance_09.pdf. Acesso em: 10 jan. 2019.
- AGUIAR, Antonio Carlos. *Compliance* um direito fundamental nas relações de trabalho: uma marca da hipermodernidade. *Revista LTr*, São Paulo, v. 79, n. 10, p. 1.227-1.241, out. 2015.
- ANDRADE, Flávio Carvalho Monteiro de; FERREIRA, Isadora Costa. *Compliance* trabalhista: compreendendo a prevenção de risco trabalhista por meio de programa de integridade. *Revista Síntese: trabalhista e previdenciária*. São Paulo, v. 28, n. 331, p. 73-84, jan. 2017.
- BORSATTO, Alana; SILVA, Rita Daniela Leite da. *Compliance* e a relação de emprego. In: CONPEDI/UFMG/FUMEC/Dom Helder Câmara. *Direito do Trabalho e o Meio Ambiente do Trabalho I*. Florianópolis: Conpedi, 2015.
- BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 16 jan. 2019.
- BRASIL. *Decreto nº 1.572, de 28 de julho de 1995*. Regulamenta a mediação na negociação coletiva de natureza trabalhista e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/1995/D1572.htm. Acesso em: 20 jan. 2019.
- BRASIL. *Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943*. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Decreto-lei/Del5452.htm. Acesso em: 13 jan. 2019.
- BRASIL. *Emenda Constitucional nº 45, de 30 de dezembro de 2004*. Altera dispositivos dos arts. 5º, 36, 52, 92, 93, 95, 98, 99, 102, 103, 104, 105, 107, 109, 111, 112, 114, 115, 125, 126, 127, 128, 129, 134 e 168 da Constituição Federal, e acrescenta os arts. 103-A, 103B, 111-A e 130-A, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc45.htm. Acesso em: 16 jan. 2019.
- BRASIL. *Lei nº 9.099, de 26 de setembro de 1995*. Dispõe sobre os Juizados Especiais Cíveis e Criminais e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9099.htm. Acesso em: 17 jan. 2019.
- BRASIL. *Lei nº 9.307, de 23 de setembro de 1996*. Dispõe sobre arbitragem. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9307.htm. Acesso em: 17 jan. 2019.
- BRASIL. *Lei nº 10.192, de 14 de fevereiro de 2001a*. Dispõe sobre medidas complementares ao Plano Real e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LEIS_2001/L10192.htm. Acesso em: 19 jan. 2019.
- BRASIL. *Lei nº 10.259, de 12 de julho de 2001b*. Dispõe sobre a instituição dos Juizados Especiais Cíveis e Criminais no âmbito da Justiça Federal. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LEIS_2001/L10259.htm. Acesso em: 17 jan. 2019.
- BRASIL. *Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013*. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/_Ato2011-2014/2013/Lei/L12846.htm#art31. Acesso em: 12 jan. 2019.
- BRASIL. *Lei 13.105 de 16 de março de 2015a*. Código de Processo Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm. Acesso em: 24 out. 2018.
- BRASIL. *Lei 13.140 de 26 de junho de 2015b*. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm. Acesso em: 24 out. 2018.
- BRASIL. *Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017*. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nºs 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm. Acesso em: 19 jan. 2019.
- BRASIL. Ministério das Relações Exteriores. *Declaração Sociolaboral do MERCOSUL de 2015 – I Reunião Negociadora*. Brasília, 2015c. Disponível em: <http://www.itamaraty.gov.br/pt-BR/notas-a-imprensa/10519-declaracao-sociolaboral-do-mercosul-de-2015-i-reuniao-negociadora-brasilia-17-de-julho-de-2015>. Acesso em: 20 jan. 2019.

- CABRAL, Bruno Fontenele. Alternative dispute resolution (ADR): as formas alternativas de solução de conflitos nos Estados Unidos. *Revista Jus Navigandi*, Teresina, ano 16, n. 2935, 15 jul. 2011. Disponível em: <https://jus.com.br/artigos/19574>. Acesso em: 22 jan. 2019.
- CADE. Conselho Administrativo de Defesa Econômica. *Guia para programas de compliance*. Brasília, 2016. Disponível em: http://www.cade.gov.br/acesso-a-informacao/publicacoes-institucionais/guias_do_Cade/guia-compliance-versao-oficial.pdf. Acesso em: 11 jan. 2019.
- CALSING, Maria de Assis; VIVEIROS, Carolina C. Salomão Leal de. Mediação e conciliação: o novo CPC e os conflitos trabalhistas. *Revista TST*, Brasília, v. 82, n. 2, p. 236-258, abr./jun. 2016.
- CAMARGO, Coriolano Almeida; SANTOS, Cleorbete. *Fundamentos do Compliance*. [S.l.]: Edição do Kindle, 2019.
- CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryan. *Acesso à justiça*. Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1998.
- CBMAE MA. Câmara de Mediação e Arbitragem Empresarial do Maranhão (.). *Mediação e arbitragem trabalhista: vantagens da reforma trabalhista – mediação e arbitragem*. Disponível em: <http://www.cbmae-ma.com.br/mediacaoe-arbitragem-trabalhista>. Acesso em: 20 jan. 2019.
- CIDH. Comissão Interamericana de Direitos Humanos. *Convenção americana sobre direitos humanos*. 1969. Disponível em: https://www.cidh.oas.org/basicos/portugues/c.convencao_america.htm. Acesso em: 16 jan. 2019.
- CNJ. Conselho Nacional de Justiça. *Mediação digital – a justiça a um clique*. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/mediacaodigital/#>. Acesso em: 19 jan. 2019.
- CNJ. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução 125 de 29 de novembro de 2010*. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=2579>. Acesso em: 27 out. 2018.
- CNJ. Conselho Nacional de Justiça. *Relatório Justiça em Números 2018: ano-base 2017*. Brasília: CNJ, 2018. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/08/44b7368ec6f888b383f6c3de40c32167.pdf>. Acesso em: 28 out. 2018.
- COMPLIANCE TOTAL. *Pilares de um Mecanismo de Integridade e Sistema de Compliance*. Texto baseado no conteúdo do livro “Compliance – A excelência na prática” de Wagner Giovanini. 2014. Disponível em: <https://www.compliancetotal.com.br/compliance/pilares>. Acesso em: 8 jan. 2019.
- CORREIA, Henrique. *Compliance e sua aplicação no direito do trabalho*. 19 nov. 2018. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/dePeso/16,MI291012,91041-Compliance+e+sua+aplicacao+no+direito+do+trabalho>. Acesso em: 6 jan. 2019.
- CRESPO, Maria Hernandez et al. (coord.). *Tribunal multiportas: investindo no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2012. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/10361/Tribunal%20Multiportas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 9 nov. 2019.
- CSJT. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. *Justiça não homologa acordo extrajudicial com cláusula de quitação geral*. 2018. Disponível em: http://www.csjt.jus.br/web/csjt/noticias-dos-trts/-/asset_publisher/q2Wd/content/justica-nao-homologa-acordo-extrajudicial-com-clausula-de-quitacao-geral?inheritRedirect=false&redirect=http%3A%2F%2Fwww.csjt.jus.br%2Fweb%2Fcsjt%2Fnoticias-dos-trts%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_q2Wd%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D2%26_101_INSTANCE_q2Wd_advancedSearch%3Dfalse%26_101_INSTANCE_q2Wd_keywords%3D%26_101_INSTANCE_q2Wd_delta%3D10%26p_r_p_564233524_resetCur%3Dfalse%26_101_INSTANCE_q2Wd_cur%3D7%26_101_INSTANCE_q2Wd_andOperator%3Dtrue. Acesso em: 21 jan. 2019.
- CSJT. Conselho Superior da Justiça do Trabalho. *Resolução 174 de 30 de setembro de 2016*. Dispõe sobre a política judiciária nacional de tratamento adequado das disputas de interesses no âmbito do Poder Judiciário Trabalhista e dá outras providências. Disponível em: http://www.trtsp.jus.br/geral/tribunal2/TST/CSJT/Res_174_16.html. Acesso em: 27 out. 2018.
- DECLARAÇÃO UNIVERSAL DOS DIREITOS HUMANOS – DUDH. 1948. *Centro de Informações das Nações Unidas para o Brasil (Unic Rio)*. Rio de Janeiro, 2009. Disponível em: <https://nacoesunidas.org/wp-content/uploads/2018/10/DUDH.pdf>. Acesso em: 7 ago. 2019.
- DELGADO, Maurício Godinho. *Introdução ao Direito do Trabalho*. 16. ed. rev. e ampl. São Paulo: LTr, 2017.
- DESJUD. Justiça Sem Processo. *Na Argentina, conciliação obrigatória reduz estoque de processos em 30%*. 2015. Disponível em: <http://www.desjud.com.br/2015/05/30/na-argentina-conciliacao-obrigatoria-reduz-estoque-de-processos-em-30/>. Acesso em: 17 jan. 2019.
- FEBRABAN. Federação Brasileira de Bancos. *Guia boas práticas de compliance*. São Paulo, 2018. Disponível em: https://cmsportal.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/febraban_manual_compliance_2018_2web.pdf. Acesso em: 6 jan. 2019.
- JANONI, Daniella; GIEREMEK, Rogéria. *Relações de Trabalho e Compliance: parceria necessária*. São Paulo, 1º fev. 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/carreira/relacoes-de-trabalho-ecompliance-parceria-necessaria/73122/>. Acesso em: 26 out. 2019.

- JOBIM, Rosana Kim. *Compliance e trabalho: entre o poder diretivo do empregador e os direitos inespecíficos do empregado*. Florianópolis: Tirant Lo Blanch, 2018.
- LAZZARIN, Sonilde Kugel; CAVAGNOLI, Fernanda Onzi. *Compliance trabalhista*. *Revista Fórum Justiça do Trabalho*, Belo Horizonte, v. 35, n. 417, p. 95-110, set. 2018.
- MATHIES, Anaruez. *Assédio moral e compliance na relação de emprego: dos danos e dos custos e instrumentos de prevenção*. Curitiba: Juruá, 2018.
- NOVELLI, Breno. *Implementação de programa de compliance e seus impactos na área trabalhista*. 2016. Disponível em: <https://www.direitonet.com.br/artigos/exibir/9732/Implementacao-de-programa-de-compliance-e-seus-impactos-na-area-trabalhista>. Acesso em: 30 dez. 2018.
- OIT. Organización Internacional del Trabajo. *Recomendación nº 92 – Recomendación sobre la conciliación y el arbitraje voluntarios*. 1951. Disponível em: https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312430:NO. Acesso em: 20 jan. 2019.
- OLIVEIRA, Luthyana Demarchi de; SPENGLER, Fabiana Marion. *O Fórum Múltiplas Portas como política pública de acesso à justiça e à pacificação social*. Curitiba, 2013. Disponível em: <http://www.cnj.jus.br/files/conteudo/arquivo/2018/09/8f477ec6bf0626d8bf998c5b4f522458.pdf>. Acesso em: 22 jan. 2019.
- SIEMENS. *Código de Conduta Profissional da Siemens*. São Paulo, jan. 2009. Disponível em: <https://w3.siemens.com.br/home/br/pt/cc/Compliance/Documents/Manual-Codigo-Conduto%20Profissional.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2019.
- SOUZA, Luciane Moessa de. *Mediação: breve análise da proposta brasileira e das experiências argentina e colombiana na normatização deste método de solução de conflitos*. Rio Grande, dez. 2006. Disponível em: http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=1426. Acesso em: 17 jan. 2019.
- TARTUCE, Fernanda. *Mediação nos conflitos civis*. 5. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2019. (Edição do Kindle).
- TST. Tribunal Superior do Trabalho. *Relatório geral da Justiça do Trabalho 2017*. Brasília, 2018. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/documents/26682/0/RGJT+2017+Resumido+%28vers%C3%A3o+2%29.pdf/3097b43a-1476-b38c-842c-8064a3473a06>. Acesso em: 12 jan. 2019.
- VECCHI, Ipojuca Demétrius. A eficácia dos direitos fundamentais nas relações privadas: o caso da relação de emprego. *Revista TST*, Brasília, v. 77, n. 3, p. 111-135, jul./set. 2011.
- WOLKMER, Antonio Carlos. *Pluralismo jurídico: fundamentos de uma nova cultura do direito*. 4. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2015.