

FACULDADES EST
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM TEOLOGIA

KÍLDARE OLIVEIRA TEIXEIRA

**A ESPIRITUALIDADE COMO ELEMENTO PROPULSOR E DIFERENCIAL PARA
A CONDUÇÃO DA MEDIAÇÃO E DA CONCILIAÇÃO NO PROCESSO DE
DESJUDICIALIZAÇÃO ATRAVÉS DO SISTEMA MULTIPORTAS**

São Leopoldo-RS

2023

KÍLDARE OLIVEIRA TEIXEIRA

**A ESPIRITUALIDADE COMO ELEMENTO PROPULSOR E DIFERENCIAL PARA
A CONDUÇÃO DA MEDIAÇÃO E DA CONCILIAÇÃO NO PROCESSO DE
DESJUDICIALIZAÇÃO ATRAVÉS DO SISTEMA MULTIPORTAS**

Dissertação de mestrado
Para obtenção do grau de Mestre em
Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em
Teologia.
Área de Concentração: Religião e
Educação
Linha de atuação: Ética e Gestão

Orientador: Prof. Dr. Dusan Schreiber

São Leopoldo-RS

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

T266e Teixeira, Kildare Oliveira

A espiritualidade como elemento propulsor e diferencial para a condução da mediação e da conciliação no processo de desjudicialização através do sistema multiportas / Kildare Oliveira Teixeira ; orientador Dusan Schreiber. – São Leopoldo : EST/PPG, 2023.
92 p. ; 31 cm

Dissertação (Mestrado) – Faculdades EST. Programa de Pós-Graduação. Mestrado em Teologia. São Leopoldo, 2023.

1. Espiritualidade. 2. Valores. 3. Desjudicialização. 4. Mediação. I. Schreiber, Dusan, orientador. II. Título.

KÍLDARE OLIVEIRA TEIXEIRA

**A ESPIRITUALIDADE COMO ELEMENTO PROPULSOR E DIFERENCIAL PARA
A CONDUÇÃO DA MEDIAÇÃO E DA CONCILIAÇÃO NO PROCESSO DE
DESJUDICIALIZAÇÃO ATRAVÉS DO SISTEMA MULTIPORTAS**

Dissertação de Mestrado
Para a obtenção do grau de Mestre em Teologia
Faculdades EST
Programa de Pós-Graduação em Teologia
Área de Concentração: Religião e Educação
Linha de atuação: Ética e Gestão

Data de Aprovação: 06 de janeiro de 2023

Documento assinado digitalmente
 DUSAN SCHREIBER
Data: 06/01/2023 16:47:40-0300
Verifique em <https://verificador.itl.br>

PROF. DR. DUSAN SCHREIBER (PRESIDENTE)

Assinado digitalmente

JOSE CAETANO
ZANELLA:367450570
34
 Assinado de forma digital por JOSE
CAETANO ZANELLA:36745057034
Dados: 2023.01.17 23:46:25 -03'00'

PROF. DR. JOSÉ CAETANO ZANELLA (EST)

Assinado digitalmente

PROF.^a DR.^a HAIDE MARIA HUPFFER (FEEVALE)

Participação por webconferência

RESUMO

O objetivo desta dissertação é analisar a função assumida pelos meios consensuais no tratamento de conflitos sociais contemporâneos, cujo viés será a interdisciplinaridade com espiritualidade na conciliação e na mediação de conflitos. A justiça é um direito fundamental do ser humano, mas o Poder Judiciário sofre com o grande número de processos que entram diariamente nas suas varas. Para diminuir essa demanda, diversas técnicas foram criadas para promover uma solução consensual entre as partes envolvidas sem a necessidade da interferência do Poder Judiciário, sendo a mediação e conciliação alguns dos métodos consensuais mais utilizados atualmente. Nesse sentido, a espiritualidade pode desempenhar um papel importante nesses processos por proporcionar uma base moral e ética comum às partes implicadas no conflito e assim contribuir para uma maior compreensão das demandas de cada um, sendo possível encontrar uma solução mais criativa e que atenda às necessidades de todos envolvidos. Esse viés interdisciplinar espiritual na mediação de conflitos pode ser considerado um elemento diferencial muito importante para as organizações contemporâneas, em especial no que se refere às técnicas extrajudiciais de solução consensual dos litígios. A metodologia utilizada para fundamentação científica dos objetivos partiu de uma pesquisa bibliográfica e descritiva, com caráter dedutivo, que apurou livros, artigos e legislações sobre o tema. Como resultados, verificou-se que a espiritualidade trabalhada em conjunto com os métodos consensuais pode ser extremamente relevante para uma solução de conflitos, auxiliando as partes envolvidas a compreenderem seus sentimentos e pontos de vista, facilitando assim o diálogo e possibilitando um resultado satisfatório para todos, além de promover fomento à desjudicialização no Brasil.

Palavras-chave: Espiritualidade. Valores. Acesso à justiça. Conciliação. Mediação. Desjudicialização. Paz Social.

ABSTRACT

The objective of this dissertation is to analyze the role played by consensual means in the treatment of contemporary social conflicts, with a bias towards interdisciplinary spirituality in conflict resolution and mediation. Justice is a fundamental human right, but the Judiciary suffers from the large number of cases that come into its courts every day. To reduce this demand, various techniques have been created to promote consensual solutions between parties without judicial interference, with mediation and conciliation being some of the most commonly used consensual methods today. In this sense, spirituality can play an important role in these processes by providing a moral and ethical basis common to those involved in conflict and thus contributing to greater understanding of each other's demands, making it possible to find a more creative solution that meets everyone's needs involved. This spiritual interdisciplinary bias toward mediating conflicts can be considered a very important differentiating element for contemporary organizations-especially as regards non-judicial techniques for resolving disputes amicably. Brazilian legal system also faces challenges when identifying effective mechanisms for dealing with current disputes through externalizing administrative procedures related interpersonal relationships unviable due largely depend on public powers (courts) structure overloaded . The methodology used for scientific foundation goals was deductive research allowed bibliographic descriptive character plausible obtain information contained in books articles references contained therein additional legislative provided transparency search results As found spirituality worked together reconciliatory methods may be extremely relevant towards resolving conflicts helping parties understand their feelings perspectives facilitating dialogue potentially allowing satisfactory outcome all besides promoting desjudicialization Brazil.

Keywords: Spirituality. Values access to justice. Mediation Conciliation Desjudicialization. Social Peace.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 ACESSO À JUSTIÇA, SISTEMA MULTIPORTAS E MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO BRASIL	15
2.1 ACESSO À JUSTIÇA: BREVE HISTÓRICO, CONCEITO E ONDAS RENOVATÓRIAS	15
2.2 O ADVENTO DO SISTEMA MULTIPORTAS E SEU DESENVOLVIMENTO NO BRASIL	25
2.3 CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO	31
2.4 A FUNÇÃO ASSUMIDA PELOS MEIOS CONSENSUAIS NO TRATAMENTO DE CONFLITOS	37
3 A ESPIRITUALIDADE E SEUS BENEFÍCIOS AO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	43
3.1 A ESPIRITUALIDADE E SEUS ASPECTOS ESSENCIAIS.....	43
3.2 CONTRIBUIÇÕES DA ESPIRITUALIDADE ÀS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS.....	49
3.3 ESPIRITUALIDADE E SEUS REFLEXOS NA LIDERANÇA	56
4 A ESPIRITUALIDADE COMO ELEMENTO DIFERENCIAL E PROPULSOR AOS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO PROCESSO DE DESJUDICIALIZAÇÃO NO BRASIL	63
4.1 DA CULTURA DO CONFLITO PARA A CULTURA DO CONSENSO: A RESSIGNIFICAÇÃO DA JURISDIÇÃO ATRAVÉS DO SISTEMA MULTIPORTAS	63
4.2 A ESPIRITUALIDADE COMO POSSÍVEL DIFERENCIAL NA MEDIAÇÃO E NA CONCILIAÇÃO ATRAVÉS DAS SERVENTIAS EXTRAJUDICIAIS	69
4.3 A DESJUDICIALIZAÇÃO COMO FOMENTO AO ACESSO À JUSTIÇA NO BRASIL E OS BENEFÍCIOS DA ESPIRITUALIDADE.....	75
5 CONCLUSÃO	81
REFERÊNCIAS.....	85

1 INTRODUÇÃO

A justiça é um direito fundamental do ser humano e deve ser prestada de forma rápida, eficiente e gratuita. O Poder Judiciário, porém, sofre com o grande número de processos que entram diariamente nas suas varas, gerando um congestionamento¹ que atrasa a solução dos casos. Para diminuir a demanda por serviços judiciais, o Brasil tem buscado fomentar o uso da conciliação e da mediação para solucionar conflitos, como ocorreu com o advento do Código de Processo Civil de 2015 e a Lei nº 13.140/2015, a fim de ampliar o acesso à justiça no país.

A conciliação e a mediação são métodos alternativos de solução de conflitos que buscam uma solução consensual entre as partes, sem a necessidade da interferência do Poder Judiciário. Essas técnicas caminham para um diálogo construtivo, envolvendo ouvir e compreender o outro, além da negociação ativa das demandas existentes. Com isso, há uma economia de tempo e dinheiro porque os conflitos são resolvidos mais rapidamente e evitam-se as longas audiências judiciais. A espiritualidade pode desempenhar um papel importante na mediação e na conciliação de conflitos. Ao fornecer uma base moral e ética, comum para todas as partes envolvidas, ela pode criar um ambiente mais propício à cooperação e à compreensão mútuas.

Os conflitos são inevitáveis no mundo do trabalho atual e precisam ser gerenciados de forma adequada para evitar que causem prejuízos às empresas.² A espiritualidade oferece uma abordagem diferente para lidar com os conflitos, baseada na compreensão dos seus verdadeiros motivadores e na busca por soluções que levam em consideração o bem-estar de todos os envolvidos. A espiritualidade possui muitos benefícios no ambiente organizacional, pois ela ajuda as pessoas a se conectarem com um propósito maior, o que dá sentido às suas vidas e trabalhos. Ela também promove o bem-estar emocional e físico, além de

¹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Relatório Justiça em Números 2022. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022.pdf>. Acesso em: 18 nov.

² MALAKOWSKY, Halana Franciela; KASSICK, Cristine. O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais. *Gestão e Desenvolvimento*, v. 11, n. 1, p. 113-128, 2014. p. 115.

aumentar a criatividade e produtividade. Além disso, ela contribui para uma maior harmonização entre os colaboradores, melhorando assim o clima organizacional.³

A interdisciplinaridade com espiritualidade na conciliação e na mediação de conflitos é um elemento muito importante para as organizações modernas. A interdisciplinaridade com espiritualidade na conciliação e na mediação de conflitos é um elemento diferencial muito importante, pois ela permite que as pessoas explorem suas questões internas de forma mais profunda e encontrem soluções para os seus problemas. A espiritualidade ajuda as pessoas a se conectarem com uma energia maior, o que traz um senso de calma e paz interior. Além disso, ela promove o bem-estar físico e mental, melhorando assim a capacidade de lidar com os conflitos.

A espiritualidade oferece um olhar mais abrangente para o ser humano, considerando seus aspectos físicos, mentais, emocionais, dentre outros. Isso é importante porque os conflitos geralmente envolvem múltiplas questões e não podem ser resolvidos de forma simplista. A interdisciplinaridade com espiritualidade na conciliação e na mediação de conflitos pode ajudar as pessoas envolvidas no processo a compreenderem melhor suas demandas e encontrarem soluções criativas que atendam às necessidades de todos.

Nesse sentido, o estudo se baseia nos seguintes problemas: Qual é o impacto da espiritualidade nas organizações? Os benefícios da liderança espiritual podem ser aplicados aos mediadores e conciliadores como elemento diferencial no processo de desjudicialização no Brasil? A espiritualidade pode ser conceituada como a busca do indivíduo por um sentido mais profundo de existência. Ela é uma fonte de força interior que sustenta o ser humano em seus momentos mais difíceis e o ajuda a enfrentar as adversidades da vida. A espiritualidade pode ter diversos benefícios na vida das pessoas, tanto no âmbito pessoal quanto profissional. Em termos organizacionais, a espiritualidade tem sido cada vez mais valorizada como um fator de produtividade e bem-estar dos colaboradores.

Neste estudo, a metodologia foi composta por uma pesquisa bibliográfica e descritiva com caráter dedutivo. Foram realizadas buscas em livros, artigos e legislações sobre o tema, com a intenção de identificar questões relevantes que reforçassem o argumento apresentado. A pesquisa foi realizada nos meses de setembro, outubro e novembro de 2022. Os critérios utilizados para selecionar os

³ MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta*. 5 ed. São Paulo: Paulinas, 2012. p. 129.

títulos dos tópicos foram: palavras-chave relacionadas ao tema; pertinência dos conteúdos abordados; relevância científica dos autores citados. A análise dos dados foi feita com base na leitura atenta e sistemática da literatura consultada, de forma a extrair as informações mais relevantes que pudessem contribuir para a discussão do tema.

A análise de conteúdo, sob a perspectiva de Bardin, é uma técnica metodológica que pode ser aplicada a diferentes discursos e às mais variadas formas de comunicação, independentemente da natureza do seu suporte. Nessa análise, o investigador procura compreender as características estruturais ou os modelos subjacentes às mensagens fragmentadas consideradas. O esforço do analista é então duplo: perceber o sentido da comunicação tal como um receptor normal e desviar principalmente o olhar em busca de outra significação, outra mensagem para além da primeira.⁴

Nesse sentido, a presente dissertação se divide em três capítulos, onde o primeiro aborda o acesso à justiça, fornecendo um breve histórico, conceituações e ondas renovatórias existentes. Já o segundo traz a discussão do advento do sistema multiportas e seu desenvolvimento no Brasil, bem como as principais características dos métodos alternativos de resolução de conflitos existentes atualmente, com ênfase na mediação e na conciliação. Por fim, o terceiro analisa a função assumida pelos meios consensuais no tratamento de conflitos sociais contemporâneos.

O segundo capítulo trata da espiritualidade e seus benefícios para o ambiente organizacional. Começa por definir a espiritualidade, apresentando os seus principais aspectos e contribuições às práticas corporativas. Em seguida, são abordados os efeitos da espiritualidade na liderança, demonstrando como ela pode ser um fator facilitador do processo de tomada de decisão e criar um clima organizacional mais saudável e equilibrado.

Por fim, o terceiro capítulo aborda a espiritualidade como um elemento diferencial e propulsor dos métodos alternativos de resolução de conflitos no processo de desjudicialização no Brasil. A espiritualidade é apresentada como uma possível contribuição para superar a crise da jurisdição, sendo capaz de contribuir para a construção da cultura do consenso em benefício do Sistema Multiportas. Além disso, o trabalho demonstra que a desjudicialização pode ser entendida como

⁴ BARDIN, L. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2011. p. 47.

um fomento à justiça, tendo em vista os benefícios que ela oferece às populações carentes e minorias.

2 ACESSO À JUSTIÇA, SISTEMA MULTIPORTAS E MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO BRASIL

2.1 ACESSO À JUSTIÇA: BREVE HISTÓRICO, CONCEITO E ONDAS RENOVATÓRIAS

O debate acerca do acesso à justiça é de grande relevância para o Estado Democrático de Direito, uma vez que a preocupação com a concretização desse direito também significa uma atenção com o resguardo dos demais tidos como fundamentais. A temática, todavia, só alcança notoriedade na área jurídica nas décadas de 1970 e 1980, quando alguns autores se dedicam a conceituá-lo e identificar suas margens, diante dos empecilhos constatados durante sua materialização.⁵

Assim, discutir o histórico do acesso à justiça é crucial para compreendê-lo. De acordo com os estudos de Cappelletti e Garth, suas premissas fundamentais se estruturaram no modelo de governança liberalista, sendo típica do século XVIII. As supracitadas se tornaram essenciais para promover muitas garantias individuais conferidas pelo Estado, que permitiu posteriormente o advento dos denominados direitos sociais.⁶

Desse modo, é possível verificar que os governos guiados pelo liberalismo ofereciam, inicialmente, direitos individuais associados à restrição do poder do Estado sobre as pessoas. Ainda, seguindo esse pensamento, os autores referidos enfatizam que tais garantias - que se revelariam na permissão formal para usar o sistema judicial - abalizavam-se apenas a permitir que as pessoas reivindicassem seus próprios direitos ou pudessem exercer sua defesa contra quem ameaçava sua liberdade. Além disso, no tipo de governo referido, não existiam quaisquer esforços para informar às pessoas sobre seus direitos individuais e como exercê-los, de forma que o acesso à jurisdição e a apresentação ou questionamento de processos judiciais estavam significativamente limitados.

⁵ CAPPELLETTI, Mauro, GARTH, Bryant. Acesso à Justiça, Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 20.

⁶ CAPPELLETTI, Mauro, GARTH, Bryant. Acesso à Justiça, Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 21.

Sendo assim, inicialmente, a oferta de acesso à justiça formal foi pouco eficaz, especialmente para a população menos instruída, que era maioria naquele período. Ademais, vale lembrar que o governo nem se preocupava com a capacidade dos pobres se defenderem em um Tribunal e, assim, raramente tinham como exigir os seus direitos. Nesse sentido, é entendido que um governo não pode se contentar somente com o ato de declarar direitos, mas sim precisa oferecer meios concretos para que estes sejam exercidos. Ao tocar nessa questão, Sadek sustenta que o desenvolvimento jurisdicional deve beneficiar a sociedade por completo, fornecendo-lhe instrumentos efetivos para a reclamação de direitos. Logo, não basta apenas garantir formalmente a execução da justiça.⁷

A capacidade para gozar de direitos, quando apenas circunscrita ao nível formal, demonstra um equívoco na prestação jurisdicional. É possível notar que a declaração das garantias individuais, sem o efeito prático, aos jurisdicionados, era apontada apenas como um pequeno avanço na procura pelo cumprimento da tutela jurídica de maneira concreta. É importante enfatizar que na conjuntura do Estado liberal, a maior parte da sociedade não conhecia seus direitos. Ademais, não tinha condições financeiras para contratar um advogado particular. Dessa forma, poucos eram os que podiam arcar com os custos eram capazes de reivindicar seus direitos perante o Estado - e tal assunto nem mesmo incomodava o Estado, que até o momento se mostrava imóvel diante dos fatos.⁸

Além disso, naquele momento, o Estado nem sequer considerava oferecer assistência judiciária gratuita, tutela de direitos coletivos ou a edificação de responsabilidades estatais para a promoção dos direitos sociais. Nessa toada, demonstra-se nítido que a maioria dos jurisdicionados se encontrava em uma situação vulnerável e o mais problemático é que essa vulnerabilidade muito possivelmente resultaria na violação ilimitada de seus direitos.

Dessa forma, entendeu-se que a alteração crucial pertinente para trazer a justiça para o universo social seria ultrapassar o paradigma de que não é responsabilidade do agente público agir de maneira positiva em busca da proteção dos cidadãos. Assim, a responsabilidade de garantir os direitos sociais foi aferida ao ente estatal, que não poderia mais assumir uma postura passiva como fazia antes.

⁷ SADEK, Maria Tereza Aina. Acesso à Justiça: visão da sociedade. V. 65, n. 198. São Paulo: Revista Justitia, 2008. p. 274.

⁸ SADEK, Maria Tereza Aina. Acesso à Justiça: visão da sociedade. V. 65, n. 198, 271-279. São Paulo: Revista Justitia, 2008. p. 275.

Em consequência dessa alteração paradigmática, realizaram-se significativas transformações na jurisdição prestada, com o objetivo de intensificar a tutela dos mais vulneráveis.

Fora do contexto individualista liberal, eleva-se a preocupação com a concretização de vários direitos, dentro dos quais está o direito de ter acesso à justiça. Tal intento leva à reestruturação do seu conteúdo principal, para que a mera garantia de estar em juízo ceda espaço à garantia de uma resposta eficiente. O procedimento e os seus efeitos passam a formar parte da temática do acesso e o Estado possui a responsabilidade de propiciar meios pertinentes e funcionais para tornar tal direito uma realidade.⁹

Sob novo enfoque, o acesso à justiça necessita ser algo real e alcançável. Novas premissas e valores devem ser abrangidos pelo termo. Em reconhecimento à essa conjuntura, Cappelletti e Garth aferem que a locução “acesso à justiça” é notavelmente complexa de ser definida, mas se aplica para determinar duas metas fundamentais do sistema jurídico, o sistema pelo qual indivíduos podem reivindicar seus direitos e/ou solucionar seus conflitos sob a proteção do Estado. Em primeiro lugar, o sistema deve ser igual para todos; em segundo lugar, ele deve gerar efeitos que sejam racionais tanto para o indivíduo quanto para a sociedade.¹⁰

Nesse sentido, o autor discute determinados elementos materiais, que estão relacionados com o princípio da isonomia e à satisfação dos indivíduos com os resultados conquistados através do sistema jurídico, o que demonstra a necessidade da universalização do acesso e da criação de decisões socialmente adequadas. Por sua vez, Oliveira argumenta que o acesso à justiça se compreende em proporcionar a todos, sem exceções, o direito de pleitear a proteção jurisdicional do Estado e de possuir à disposição o instrumento constitucionalmente previsto para atingir esse resultado. Nesse sentido, afirma-se que a ninguém pode ser vedado de exercer o devido processo legal, sendo este moldado de acordo com garantias fundamentais necessárias para torná-lo justo e adequado.¹¹

⁹ MEIRELLES, Delton Ricardo Soares; MARQUES, Giselle Picorelli Yacoub. Reformas Processuais e a Mediação no Projeto do Novo Código de Processo Civil: Uma busca pela efetividade. 2013. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=3dcc0806127ac687>. Acesso em: 23 out. 2022.

¹⁰ CAPPELLETTI, Mauro, GARTH, Bryant. Acesso à Justiça, Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 23.

¹¹ OLIVEIRA, Samuel Antonio Merbach de. Acesso à justiça. Revista Direito Constitucional, v. 1, n. 1, p. 33-47, 2019. p. 120.

Em uma perspectiva jurídica formal, o acesso à justiça é definido como a capacidade dos indivíduos de recorrerem ao sistema jurídico diante de lesões ou ameaças a seus direitos, por intermédio da postulação de uma demanda nova e para contestar um processo em andamento. Por outro lado, sob uma perspectiva material, esse conceito envolve o direito fundamental não somente de recorrer ao Estado-juiz, mas também poder acessar uma ordem jurídica adequada e equânime.

Na visão de Watanabe, o direito de acesso à justiça não garante somente acesso formal aos órgãos do Poder Judiciário, mas também um acesso especializado dos indivíduos à ordem jurídica equânime, no sentido de que todas as pessoas que possuam conflitos jurídicos, não precisamente de interesses, possam ter uma atenção adequada por parte do Estado, especialmente do Poder Judiciário.¹² Nessa conjuntura, Cappelletti e Garth, que são responsáveis pela alteração de foco no tema referente ao acesso à justiça se preocupam com os métodos utilizados, os produtos extraídos das decisões e como isso tudo corresponde à ideia material de acesso num movimento que não terminou, devido às diversas dificuldades que persistiram por tantos anos.¹³

Aqui, é importante apresentar alguns debates travados pelo "movimento do acesso à justiça", sobretudo com a abordagem das ondas renovatórias da obra "Acesso à justiça" dos autores supracitados, tendo em vista as relevantes contribuições na procura de soluções práticas para os problemas que impediam a concretização do acesso. A inquietude no que tange à efetividade do acesso à justiça é assunto principal da obra, suas colaborações acarretaram um diagnóstico do cenário existente e o despertar na ciência jurídica para o assunto. Sendo pioneiros no desenvolvimento da pesquisa sobre a garantia do acesso à justiça, o entendimento dos autores é considerado de grande expressividade sobre tal tema, o que fundamenta a relevância de torná-lo presente neste estudo.¹⁴

A proposta é dividida metodologicamente em três partes principais, que influenciaram nos planos de mudança dos sistemas jurídicos ocidentais - e, logo depois, do mundo todo. São elas as chamadas "ondas renovadoras", aparecendo em momentos diferentes uns dos outros, mas seguindo uma ordem cronológica; e

¹² WATANABE, Kazuo. Política pública do Poder Judiciário nacional para tratamento adequado do conflito. *Revista de Processo*, v. 36, 2011. p. 385.

¹³ CAPPELLETTI, Mauro, GARTH, Bryant. *Acesso à Justiça*, Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 31.

¹⁴ CAPPELLETTI, Mauro, GARTH, Bryant. *Acesso à Justiça*, Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 31.

estão inter-relacionadas pelo seu conteúdo. A primeira foca na assistência judiciária; a segunda preocupa-se em propiciar a representação jurídica para os interesses difusos; e a terceira e última onda ocasiona um novo enfoque para o acesso à justiça.

A primeira onda está relacionada com a tentativa de fornecer serviços jurídicos para aqueles que não têm condições. Ela surge da ideia de que, na maioria das sociedades modernas, o auxílio dos advogados é crucial, senão indispensável para processar uma questão legal. Sendo assim, os métodos destinados a viabilizar assistência judiciária gratuita àqueles que não podem pagar por ela são extremamente necessários.¹⁵ Cappelletti faz menção à primeira onda como sendo as ações que têm como objetivo superar as dificuldades econômicas, que dificultam e limitam o acesso à justiça. Isso acontece porque os indivíduos, devido à sua situação financeira, não têm acesso à informação e nem representação adequadas, o que leva muitos direitos serem apenas ilusórios.¹⁶

No Brasil, Luchiari indica que o acesso à justiça no contexto da primeira onda tem sido facilitado pelo Estado, através da disponibilidade de advogados para aqueles que necessitam financeiramente, por meio da Defensoria Pública e da Assistência Judiciária Gratuita. Tal princípio é expressado em três elementos, segundo o autor: o direito à informação, para que o cidadão saiba de seus direitos e como os exercer; a adequabilidade do legitimado escolhido para propor as demandas pertinentes, além de seu bom desempenho em juízo; e a determinação dos dispêndios financeiros do processo em um grau que não dificulte nem impossibilite o acesso à justiça.¹⁷

No sistema brasileiro, a necessidade de ter um advogado é decorrente da legislação própria, como se desprende do artigo 1º, I, do Estatuto da Ordem dos Advogados, Lei nº 8.906/1994. Isso estabelece que apresentar uma petição é uma atividade que pertence aos profissionais da advocacia cadastrados em seu órgão competente e usufruindo plenamente dos seus direitos funcionais. Logo, diante da imposição legal, é relevante que o Estado se organize para fornecer mecanismos para que todos os cidadãos que necessitarem possuam uma representação jurídica

¹⁵ CAPPELLETTI, Mauro, GARTH, Bryant. Acesso à Justiça, Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 32.

¹⁶ CAPPELLETTI, Mauro. Os métodos alternativos de solução de conflitos no quadro do movimento universal de acesso à justiça. Revista de Processo, n. 74, 1994, p. 84.

¹⁷ LUCHIARI. Valeria Ferioli Lagrasta. Mediação judicial: análise da realidade brasileira, origem e evolução até a Resolução n. 125, do Conselho Nacional de Justiça, 2012, p. 60.

apropriada, sobretudo no que tange aos que não têm condições financeiras de suportar os custos judiciais.¹⁸

É aqui que surge a Lei 1.060/1950, Lei de Assistência Judiciária aos Necessitados, codificando as ideias defendidas nesta primeira perspectiva do acesso à justiça, cuja finalidade é oferecer representação jurídica para os menos abastados financeiramente.¹⁹ Com isso em mente, o artigo 5º da Constituição Federal de 1988 dispõe que o Estado deverá fornecer assistência jurídica integral e gratuita para aqueles que demonstrarem falta de recursos.²⁰

O Código de Processo Civil (Lei nº 13.105/2015) revogou determinados artigos da lei em questão. Intencionando dar maior efetividade à gratuidade processual, estabeleceu o artigo 98 que prevê que as pessoas físicas ou jurídicas com limitações financeiras para cobrir os custos e honorários advocatícios têm direito à gratuidade da justiça, incluindo as taxas judiciais, os selos postais, dentre outras despesas.²¹ Ademais, outra conquista que acompanhou essa primeira onda renovatória foi a edificação das Defensorias Públicas, por meio da Lei Complementar nº 80/1994. Estas possuem como foco central a prestação de assistência jurídica, representação e conscientização daqueles que atestarem sua insuficiência econômica.²²

A segunda onda de acesso à justiça, listada por Cappelletti e Garth, é equivalente ao progresso na representação dos interesses difusos, ou seja, os interesses coletivos ou de um grupo. Esta onda ratificou uma reflexão sobre as acepções tradicionais fundamentais do processo civil e sobre as atribuições dos Tribunais.²³ Isto é consequência principal da necessidade de estabelecer os direitos advindos de lutas sociais, políticas e econômicas. A inquietude provocada pela

¹⁸ BRASIL. Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8906.htm. Acesso em: 20 out. 2022.

¹⁹ BRASIL. Lei nº 1.060, de 5 de fevereiro de 1950. Estabelece normas para a concessão de assistência judiciária aos necessitados. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l1060.htm. Acesso em: 20 out. 2022.

²⁰ BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 20 out. 2022.

²¹ BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm#art1072. Acesso em: 22 out. 2022.

²² BRASIL. Lei Complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994. Organiza a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp80.htm. Acesso em: 22 out. 2022.

²³ CAPPELLETTI, Mauro, GARTH, Bryant. Acesso à Justiça, Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 49.

segunda onda produz uma alteração na postura do processo civil, retirando as limitações individualistas que o consideravam apenas como um assunto entre duas partes, para dar espaço à concepção coletiva e garantir a concretização dos interesses públicos.²⁴

A usual concepção individualista e liberal do sistema processual tem sua unidade rompida, tendo em vista que a pressão dos grupos sociais por reformas e por uma verdadeira, e não apenas formal, tutela aos direitos gerais ultrapassa os protestos para chegar nos âmbitos de batalha no plano processual, revelando problemas que o sistema tradicional não consegue resolver sozinho. Essa reflexão crítica atinge alguns conceitos fundamentais do processo civil, tal como citação, o direito de ser ouvido, legitimidade ativa e coisa julgada, assim como indaga qual é a função dos Tribunais na aplicação da lei para permitir uma proteção judicial dotada de efetividade aos interesses difusos.²⁵

A aflição que motivou a segunda onda teve origem na inabilidade do processo civil tradicional, baseado no individualismo, ser útil para a proteção dos direitos ou interesses difusos. Isso porque o processo civil sempre foi visto como um campo de batalha entre particulares, cujo objetivo é resolver uma controvérsia entre eles em relação a seus próprios direitos individuais. A partir de uma perspectiva errônea, na qual se pensava que, se um direito ou interesse pertencesse a todos, seria porque não pertencia a ninguém, percebeu-se que essa ideia estava equivocada e que realmente era porque esse direito ou interesse pertencia a todos. A partir dessa perspectiva foi possível buscar soluções para tutelar esses interesses adequadamente, algo que não era possível de ser resolvido apenas no campo do processo civil.²⁶

Como modo de resolução para a representação de interesses difusos e coletivos, os autores verificam e debatem a função da "ação governamental" na defesa dos direitos de natureza pública. Nessa toada, percebe-se algumas balizas nesta solução, decorrentes da falta de treinamento específico dos órgãos competentes para lidar com os novos direitos, bem como da pressão política a que

²⁴ CAPPELLETTI, Mauro, GARTH, Bryant. Acesso à Justiça, Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 50.

²⁵ NETO, José Mário Wanderley Gomes. O Acesso à justiça em Mauro Cappelletti: Análise teórica desta concepção como "movimento" de transformação das estruturas do processo civil brasileiro. 85 f. Dissertação (Mestre em Direito) - Faculdade de Direito de Recife, 2003. p. 58.

²⁶ ALVIM, José Eduardo Carreira. Justiça: acesso e descesso. Revista Jus Navigandi, Teresina, ano 8, n. 65, 1, maio de 2003. p. 10.

eventualmente estariam sujeitados, já que por vezes as demandas podem ser apresentadas contra o próprio governo. A estes problemas, somam-se as inquietudes suscitadas pelo conflito de interesses que pode surgir devido à natureza pública dos direitos a serem protegidos.

Por último, analisa-se a tática do advogado particular que representa interesses públicos, em três ondas. A primeira reconhece a necessidade de permitir demandas coletivas por grupos representativos devido à ineficácia da atuação governamental. A segunda refere-se à organização e o reforço dos grupos privados para que esses possam melhor defender os interesses difusos.

É necessário que exista uma solução pluralista ou mista para o problema de representar os interesses difusos. Essa determinada solução, é claro, não precisa ser incluída num único projeto de reformulação. O que importa é reconhecer e enfrentar o problema fundamental dessa área: essencialmente, esses interesses requerem uma ação grupal competente e efetiva sempre que possível; mas grupos particulares nem sempre estão à disposição e costumam ser difíceis de serem organizados. A combinação dos recursos, como as demandas coletivas, a assessoria profissional e o advogado licenciado podem contribuir para superar essa questão e levar à reivindicação adequada dos interesses difusos.²⁷

A proliferação dessa segunda onda dentro do sistema brasileiro constrói diversos instrumentos capazes de tutelar os interesses difusos e coletivos, como, por exemplo, a ação popular, a ação cível pública e o mandado de segurança coletivo. A Lei de Ação Civil Pública (Lei nº 7.347/1985) permitiu que as ações de caráter coletivo pudessem ser iniciadas pelo Ministério Público, União Federal, Estados-membros, municípios, autarquias, empresas públicas, fundações sociedades mistas economia e associações constituídas há pelo menos 1 ano, desde que verifiquem e respeitem as finalidades específicas elencadas na lei.²⁸

Alguns dos legitimados mencionados foram inseridos posteriormente, com a promulgação do texto constitucional de 1988. Isso eleva a preocupação do legislador em incentivar o esforço conjunto entre órgãos estatais públicos e entes privados na defesa de interesses metaindividuais. Outras legislações também reconhecem os

²⁷ CAPPELLETTI, Mauro, GARTH, Bryant. Acesso à Justiça, Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988, p. 66.

²⁸ BRASIL. Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985. Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio-ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico (VETADO) e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7347orig.htm. Acesso em: 24 out. 2022.

direitos coletivos e interesses difusos no país, como o Código de Defesa do Consumidor (Lei nº 8.078/1990)²⁹ e o Estatuto da Criança e do Adolescente (Lei nº 8.069/90).³⁰ Essas leis refletem os impactos da segunda onda de acessibilidade à justiça no Direito pátrio.

Logo, as duas primeiras ondas estão focadas na representação legal, assim como em tornar efetivos os direitos individuais e coletivos que, por muito tempo, foram impedidos de uma justiça isonômica. Através dos movimentos para o acesso à justiça, é compreensível que o acréscimo da litigância tem como base a ampliação do acesso às instâncias judiciais. A partir da facilidade do acesso ao Poder Judiciário para pessoas carentes financeiramente e também as possibilidades de se litigar sobre questões difusas, ocorreu, por conseguinte, um aumento na quantidade de processos.

Embora este aumento seja considerável, do ponto de vista da isonomia como princípio constitucional, também requer adaptações do próprio sistema, para que ele seja capaz de atender adequadamente às demandas levadas a ele. Isto é, não basta os indivíduos terem acesso formal aos Tribunais do país, se não existe garantia de que o serviço jurisdicional será devidamente prestado com rapidez e eficiência.

Cappelletti e Garth nomeiam a terceira onda como "novo foco do acesso à justiça". Nessa onda, há uma análise de custos, tempo, procedimentos judiciais, partes envolvidas e outros. É uma onda muito abrangente que aborda tópicos inclusive do processo civil. A terceira onda é caracterizada também por um processo de criação de métodos alternativos para resolver conflitos, decorrente da percepção de que o acesso à justiça não impede que existam outras maneiras para lidar com demandas.³¹

É aqui que se debate a reformulação do Poder Judiciário, levantando a questão da simplificação de alguns procedimentos e da criação de novos métodos para assegurar os direitos. Esse ponto de vista incentiva o uso de uma grande variedade de reformas, como alterações nos procedimentos judiciais, mudança na

²⁹ BRASIL. Lei nº 8.078, de 11 de novembro de 1990. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm. Acesso em: 23 out. 2022.

³⁰ BRASIL. Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em: Acesso em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. 23 out. 2022.

³¹ CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. Acesso à Justiça. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988. p. 68.

estrutura dos Tribunais ou criação de novos, modificações nas leis para prevenir conflitos ou facilitar sua resolução.³²

A fim de superar as dificuldades enfrentadas neste momento, é permitida a atuação de todos os órgãos e indivíduos envolvidos no sistema, bem como a edificação de novos Tribunais e o uso de diferentes mecanismos da jurisdição. Estes precisam ser capazes não apenas de resolver conflitos, mas lidar com eles da maneira apropriada, para impedir que aconteçam. Os autores também destacam a necessidade de correlacionar e adequar o processo civil à cada tipo conflito, pois considerando as particularidades da demanda possibilitaria fornecer métodos mais convenientes e competentes para alcançar a resolução.

Além disso, é preciso considerar a facilitação dos procedimentos, através da relativização do formalismo, permitindo o advento de novos meios de jurisdições voltadas para a solução efetiva das pretensões em um prazo aceitável; essa influência deste terceiro movimento no panorama brasileiro é discernível nas mudanças que ocorreram nos sistemas processuais, com foco na desburocratização do acesso do tratamento adequado das controvérsias. Uma dessas reformas foi a criação dos Juizados Especiais Cíveis estaduais e federais que, seguindo os princípios da oralidade, informalidade e celeridade, possuem a tendência de simplificar o acesso à justiça e os procedimentos.

A Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça, que será melhor detalhada em tópico posterior, também é percebida como uma tentativa de tornar o acesso à justiça mais palpável, seguindo o foco dessa onda. Isto pois reconhece que o direito de acesso à justiça, disposto no artigo 5º, inciso XXXV da CF/88, além da perspectiva formal perante os órgãos Judiciários implica ter acesso à ordem jurídica equânime. A partir disso, eleva-se a promoção dos métodos consensuais para resolver conflitos, como a mediação e a conciliação.³³

O Código de Processo Civil de 2015 mantém a mesma diretriz, dispondo que o Estado sempre que puder, promoverá a solução consensual dos conflitos. A conciliação, mediação e outros métodos para resolver conflitos amigavelmente

³² CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. Acesso à Justiça. Tradução de Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988. p. 71.

³³ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156#:~:text=1%C2%BA%20Fica%20institu%C3%ADda%20a%20Pol%C3%ADtica,%C3%A0%20sua%20natureza%20e%20peculiaridade>. Acesso em: 22 out. 2022.

devem ser incentivados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público. Com a chegada deste, realiza-se também uma alteração do paradigma do processo civil brasileiro, que passa a ser regido e interpretado de acordo com os princípios, valores e normas estabelecidos constitucionalmente. Uma das diretrizes, que colabora para a resolução dos problemas apresentados nesta terceira onda é o princípio da efetividade, exprimido pela necessidade de reparar os direitos violados ou ameaçados adequadamente com o mínimo de dispêndio possível.³⁴

Em resumo, as ondas renovatórias em grande parte contribuiriam para que o acesso à justiça fosse considerado sob uma nova perspectiva, focada na consecução dos direitos individuais e sociais, através de um serviço jurídico adequado. Nesse diapasão, a apresentação realizada neste tópico demonstrou-se bastante importante para compreender o problema que surge da dificuldade de se ter acesso material à justiça no Brasil, assim como a solução encontrada por meio do uso dos métodos alternativos de conflitos, que serão expostos detalhadamente no decorrer do estudo.

2.2 O ADVENTO DO SISTEMA MULTIPORTAS E SEU DESENVOLVIMENTO NO BRASIL

O aumento significativo de demandas judiciais tem demonstrado a importância de se adotarem métodos alternativos para lidar com conflitos, de forma a transformar o paradigma do litígio, permitindo um vasto acesso à justiça. Nesse sentido, o professor norte-americano Frank Sander, junto com outros estudiosos, desenvolveu no início dos anos 1970 um sistema variado de acessibilidade à justiça denominado *Multi-door Courthouse System*, ou, em português, Sistema Multiportas.

O sistema multiportas é uma forma alternativa para resolver conflitos, que possibilita a implementação de instrumentos que melhor se adequem às suas especificidades. Dessa forma, o sistema multiportas se configura como um fenômeno global apontando que mesmo os ganhos contínuos de eficiência não podem incorporar indefinidamente a expansão gradativa da litigiosidade judicial. Para compreender o sistema multiportas, é preciso diferenciar as várias portas que o

³⁴ BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Disponível em: Acesso em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/13105.htm. 24 out. 2022.

compõem. Se faz mister observar suas similaridades e distinções, além do adequado uso destes caminhos para uma exata resolução de demandas.

O sistema multiportas foi criado nos Estados Unidos da América, com o objetivo de criar uma estrutura apropriada para lidar com conflitos, considerando as particularidades de cada caso. Barbosa explica que a cidade de Nova York, já no ano de 1948, concebia a possibilidade de um litigante resolver seu conflito por meio de um árbitro. Outra iniciativa pioneira para diversificar as soluções para conflitos saiu das Cortes da Pensilvânia em 1952, que designaram a arbitragem compulsória.

Apesar dessas iniciativas históricas, de acordo com Nunes, o marco histórico da criação do sistema multiportas foi concebido em 1976, quando Frank Sander, professor da Universidade de Harvard, durante uma conferência chamada 'Variedades no processamento de disputas', defendeu a tese de que é necessário inserir meios alternativos para resolver e tratar conflitos no Poder Judiciário norte-americano, a fim minimizar a quantidade de demandas judiciais e aliviar a sobrecarga do Judiciário.

O professor Frank Sander postulava que o procedimento adequado ao conflito favorece o uso racional dos recursos pelos Tribunais, diminuindo custos e tempo para as partes envolvidas, bem como para o Poder Judiciário. Gimenez e Spengler salientaram que, na época em que Sander apresentou sua ideia, não existia no país um centro de solução de conflitos. Todavia, devido aos esforços realizados pelo Poder Judiciário, universidades e outros operadores do direito, em 2003 já existiam 35 estados norte-americanos com centros de tratamento de conflitos, além de um grande número de pedidos feitos por advogados para o direcionamento do processo para uma solução alternativa à adjudicação.³⁵

A doutrina de Almeida et. al. evidencia que, em virtude da Conferência de 1976, edificou-se a divisão de Melhoramento na Administração da Justiça. A supracitada possuía como missão analisar e instaurar as ideias lançadas no encontro, fazendo parte de tal divisão a American Bar Association (ABA), instituição essa que pode ser comparada à Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Por último, relevante mencionar que essa evolução no sistema multiportas alcançou um forte progresso no ano de 1990, através do *Civil Justice Reform Act*, que pode ser considerada uma reforma da Justiça Civil dos EUA na seara federal. Na supracitada

³⁵ GIMENEZ, Charlise Paula Colet. O mediador na resolução 125/2010 do CNJ: um estudo a partir do Tribunal Múltiplas Portas. Águas de São Pedro: Livronovo, 2016. p. 135.

reforma, estabeleceu-se que toda circunscrição federal deveria edificar e promulgar um plano de minimização de despesas e informar os processos previdenciários com pendência de julgamento em um período superior a 6 meses e todas as demandas civis em pendência há mais de três anos.³⁶

A ideia por trás das *Multi-door Courthouses* é a de um tribunal com várias "portas", atrás de cada uma delas havendo diversos mecanismos para resolver controvérsias, os quais não estariam hierarquicamente dependentes uns dos outros. Através da análise de determinados critérios, a escolha seria pelo que se mostrasse mais apropriado àquele tipo particular de conflito e às especificidades do caso em questão. É um modelo que leva o acesso à justiça de forma plena e rápida, além de priorizar a autonomia privada das partes. De acordo com Gonçalves, o modelo feito por Sander é de uma organização multifacetária da justiça, que dá preferência para a adequação do conflito ao melhor método de resolver, descartando o protagonismo das formas judiciais corriqueiras.³⁷

O sistema de multiportas tem como intuito primordial oferecer um mecanismo para o tratamento adequado dos pleitos, de forma eficiente, rápida e com baixos custos. Para isso é preciso construir uma estrutura que permita a correta definição da "porta" mais indicada para resolver o conflito. Para o rumo correto das questões judiciais, implementa-se o princípio processual da adaptabilidade, que exige que o procedimento atenda às especificidades da demanda. Watanabe argumenta que o princípio processual da adaptabilidade está implicitamente presente na Constituição Federal, quando ela assegura o acesso à justiça não só garantindo o direito de ir a um tribunal, mas também de obter uma solução adequada para os conflitos de forma rápida e ideal para o tipo de problema apresentado.³⁸

Segundo Grinover, o princípio processual da adaptabilidade norteia a técnica processual para a conquista da solução mais adequada às diferentes pretensões de direito material, isto é, aponta o caso específico para a porta mais efetiva, rápida e

³⁶ ALMEIDA, Rafael Alves; ALMEIDA, Tania; CRESPO, Mariana Hernandez. Tribunal Multiportas: investindo no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil. 2013. p. 32.

³⁷ GONÇALVES, Vinícius José Corrêa. Tribunais Multiportas: em busca de novos caminhos para a efetivação dos direitos fundamentais de acesso à justiça e à razoável duração dos processos. Tese de Mestrado, UENP, 2011. p. 158.

³⁸ WATANABE, Kazuo. Modalidade de mediação. In: DELGADO, José et al. Mediação: um projeto inovador. Brasília: Centro de Estudos Judiciários – CJF, 2003. p. 56.

com menor custo. A intenção do sistema multiportas é tornar ainda mais racional a solução de conflitos, buscando o caminho mais adequado para isso.³⁹

A opção mais vantajosa para os embates é aquela que apresenta menores custos financeiros e emocionais, consequências benéficas para o relacionamento no qual surgiu o problema, maior agrado das partes com os resultados (incluindo aqui a satisfação dos objetivos e a sensação de justiça na composição do litígio) e além disso impede que ele volte a acontecer, ou seja, assegura a longevidade da resolução e possui a capacidade de dificultar que o mesmo conflito se eleve entre outros indivíduos do mesmo meio.⁴⁰

Nesse sentido, a concepção era a de que os Tribunais Multiportas fossem integrados por “escritórios centrais” que seriam encarregados de receber as demandas e, depois do exame das particularidades de cada caso e de suas condições pré-determinadas, norteariam as partes caso não existisse concordância entre elas, para a porta tida como pertinente. Sander, assim, edificou 5 critérios para guiar a escolha do método mais apropriado à controvérsia.

O primeiro diz respeito à natureza do conflito, isto é, qual a causa que aferiu surgimento a este, o relacionamento entre as partes envolvidas, ou seja, se o litígio engloba relações constantes, os instrumentos consensuais são os mais aconselhados, até mesmo pois priorizam pela reestruturação dos canais comunicativos, mas, se a controvérsia engloba relações apenas eventuais, pode ser passível da adjudicação, pois não existe maior atenção com sua manutenção. Além disso, o valor da disputa se demonstra outro critério, à medida que valores pequenos possuem a tendência de serem melhores trabalhados em métodos alternativos de resolução de conflitos. Ainda é possível citar o custo da resolução do conflito, que deve ser verificado em consonância à capacidade econômica dos indivíduos envolvidos. Outro critério é o tempo da resolução, pois o meio selecionado deve ser apto a assegurar a duração razoável do processo e suprir com rapidez as demandas, com o propósito de não obstar ou inviabilizar os direitos em debate.⁴¹

Deutsch também elucidou critérios que viabilizam melhor entendimento e direcionamento das controvérsias. De acordo com o supracitado autor, para além da

³⁹ GRINOVER, Ada Pellegrini. Os Fundamentos da Justiça Conciliativa. In: *Mediação e Gerenciamento do Processo: revolução na prestação jurisdicional*. São Paulo: Atlas, 2007. p. 187.

⁴⁰ BARBOSA, Ivan Machado. Fórum de Múltiplas Portas: uma proposta de aprimoramento processual. *Estudos em arbitragem, mediação e negociação*, v. 2, 2003. p. 165.

⁴¹ SALES, Lília Maia de Moraes; SOUSA, Mariana Almeida. O sistema de múltiplas portas e o Judiciário brasileiro. *Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça*, v. 5, n. 16, 2011. p. 210.

natureza do litígio e de existir, ou não, a relação prévia entre as partes, é preciso verificar as especificidades dos envolvidos, isto é, quais seus recursos disponíveis, valores, crenças e motivações, além do ambiente social o qual é inserido, os métodos e técnicas, como, por exemplo, o nível de comprometimento e compartilhamento de informações, utilização de incentivos positivos ou negativos, os efeitos (perdas ou ganhos), dentre outros.⁴²

Sendo assim, quando os cidadãos lidam com a atividade jurisdicional por meio da resolução de conflitos tradicional, chamada heterocomposição judicial, edificada pela tríade juiz-autor-réu, verifica-se a percepção de que esse sistema nem sempre é o caminho ideal. O procedimento da heterocomposição judicial teve uma longa tradição marcada por técnica e formalismo, culminando na sentença proposta pelo magistrado – uma figura central que julga imparcialmente com base na lei, na ordem pública e nos bons costumes.⁴³

No Brasil, o Código de Processo Civil de 1973 foi caracterizado por um momento que dava mais importância à técnica, chamado processualismo científico. Como aponta Mitidiero, a partir do paradigma da modernidade, o direito tornou-se matemático, concentrando-se em um discurso natural e técnico, o que teve como resultado o seu afastamento com a perspectiva cultural. Durante essa fase processual pátria, a concepção cultural da época, os problemas na formação acadêmica, a ausência de investimentos na formação e treinamentos profissionais e a preponderância de um modelo contencioso (com soluções determinadas) eram nítidos obstáculos para o uso da mediação.⁴⁴

Ao analisar esse ponto de vista formalístico, Cappelletti o classificou como uma "super-simplificação da realidade", já que dava prioridade ao aspecto normativo em detrimento da análise dos elementos reais.⁴⁵ De acordo com o autor, a resposta jurídica precisaria ser dada às necessidades, desafios e exigências sociais do movimento pelo acesso à justiça - o que implicaria valorizar a preocupação com a complexidade das relações humanas e com os aspectos culturais, econômicos e

⁴² DEUTSCH, Morton. A resolução do conflito. Estudos em arbitragem, mediação e negociação. Brasília: Editora Grupos de Pesquisa, v. 3, 2004. p. 76.

⁴³ ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (coord.). Justiça multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios de solução adequada para conflitos. Salvador: Ed. JusPodivm, 2017. p. 5.

⁴⁴ MITIDIERO, Daniel. Colaboração no processo civil: pressupostos sociais, lógicos e éticos. 3. ed. rev., atual. e ampl. de acordo com o novo Código de Processo Civil. São Paulo: Ed.RT, 2015. p. 25.

⁴⁵ CAPPELLETTI, Mauro. Os métodos alternativos de solução de conflitos no quadro do movimento universal de acesso à Justiça. Revista de Processo, São Paulo, v. 74, 1994. p. 82.

psicológicos de um povo - sem descuidar dos elementos normativos, instituições e processos. Em linha similar, Luigi Ferrajoli critica que há no legalismo uma separação entre a norma e sua justiça inerente, assim que é editada por uma autoridade competente e de acordo com um procedimento previsto para sua criação.⁴⁶

Com o advento do texto constitucional de 1988, houve uma modificação considerável para o Direito brasileiro no que tange ao acesso à justiça, porquanto o texto inseriu elementos axiológicos (princípios fundamentais do Direito, normas-princípios, cláusulas gerais, etc.) que o caracterizaram com um sistema aberto e altamente democrático.⁴⁷ Isso significa que temas como a dignidade humana e boa-fé processual têm maior importância agora, em vez de se basear somente no aspecto formal do processo. Assim sendo, o processo deve ser mais rápido, efetivo e justo. O CPC/1973, que apresentava uma característica próxima ao modelo tradicional do *civil law*, não mantinha as mesmas acepções de sensibilidade do corpo jurídico às alterações socioculturais que já estavam presentes na CF/88. Dentro dessa perspectiva, era possível considerar um “paradoxo metodológico” nos dizeres de Dinamarco.⁴⁸

A partir do CPC/2015, resolveu-se tal tensão presente na relação entre a Constituição de 1988 e o CPC/1973, com a aderência formal do ponto de vista que o processo é para ser interpretado segundo o texto constitucional, conceito este denominado como “constitucionalização do processo”.⁴⁹ Pode-se dizer que o sistema jurídico brasileiro atualmente está na fase do formalismo-valorativo, em que há uma Constituição usada como referência e baliza para aplicar as normas infraconstitucionais, num sistema de freios e contrapesos. Embora ainda existam elementos do *civil law*, que dá importância à técnica e à formalidade, promovendo a segurança jurídica. Mitidiero aduz que desde o começo, o legislador cria normas

⁴⁶ FERRAJOLI, Luigi. Derechos fundamentales. Los fundamentos de los derechos fundamentales. Madrid: Trotta, 2001. p. 57-58.

⁴⁷ BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 20 out. 2022.

⁴⁸ DINAMARCO, Cândido Rangel. Instituições de direito processual civil. 5. ed. São Paulo: Malheiros, 2005. v. I, p. 195.

⁴⁹ OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro de. Do formalismo no processo civil. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2010. p. 116.

fundamentais para enfatizar o direito a um processo justo disposto na Constituição e fornecer orientações gerais que o estruturam.⁵⁰

Essa nova maneira de criar uma ligação entre as partes envolvidas no processo para que seja possível chegar a uma solução viável, que não procure culpados, mas sim uma resolução prática, um acordo, ganhou força a partir do CPC/2015.⁵¹ Isto ocorre especialmente porque na transição de modelos proposta torna-se um dos objetivos fundamentais dos litigantes tentar resolver os conflitos sem a imposição judicial. Passam, assim, a ser obrigados, exceto com expressa manifestação de falta de interesse, a tentarem chegar a um acordo. Só assim é que podem submeter o conflito às soluções impostas judicialmente caso nada mais seja possível fazer.

O próximo tópico a ser abordado é sobre as principais portas do Sistema Multiportas no Brasil. Em suma, esse sistema trata de um conjunto de ações e iniciativas que tem como objetivo facilitar o acesso da população à justiça, através de canais alternativos àqueles oferecidos pelo Poder Judiciário. Dentre esses canais alternativos, reconhecidos como "portas", destacam-se a mediação e conciliação, que serão detalhadas individualmente a seguir.

2.3 CONCILIAÇÃO E MEDIAÇÃO

A conciliação e a mediação são apresentadas como instrumentos autocompositivos para a resolução de controvérsias. Dessa forma, possuem como objetivo principal que a solução para uma relação conflitiva seja dada pelas próprias pessoas envolvidas. Ninguém externo decide ou apresenta uma saída, são as partes interessadas que examinam e discutem o problema, até alcançarem um consenso.

Apesar de não proferir uma decisão, o terceiro imparcial que oferece auxílio às partes (mediador/conciliador) tem uma atribuição fundamental no sentido de facilitar a continuidade do diálogo e assistência das partes para a elaboração de um possível acordo. Nas certas palavras de Cahali, o terceiro aqui comparece em lugar equidistante das partes para auxiliar a encontrar a solução ideal para o conflito.

⁵⁰ MITIDIERO, Daniel. Colaboração no processo civil: pressupostos sociais, lógicos e éticos. 3. ed. rev., atual. e ampl. de acordo com o novo Código de Processo Civil. São Paulo: Ed.RT, 2015. p. 51-52.

⁵¹ BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm#art1072. Acesso em: 22 out. 2022.

Desta forma, a controvérsia é tratada consensualmente, sendo que o efeito pode ser monitorado e analisado pelas partes envolvidas. É dada preferência à autonomia privada, à liberdade de escolha e de decisão. Como são métodos opcionais, as partes podem a qualquer tempo desistir, suspender ou retornar as negociações.⁵²

A conciliação e a mediação podem ser, inicialmente, entendidas como sinônimos, pois os dois tratam de métodos alternativos para resolver problemas. Mas há diferença no conteúdo de cada método. As principais diferenças estão na origem da controvérsia, na postura do facilitador e nas técnicas utilizadas. Assim, apesar das divergências teóricas, o Código de Processo Civil de 2015 determinou funções distintas para os institutos da mediação e da conciliação. O artigo 165, § 2º, do CPC/2015 dispõe que a conciliação será preferencialmente usada nas situações em que não houver relações anteriores entre as partes; sendo permitido até mesmo que o conciliador sugira soluções razoáveis para o conflito.⁵³

A mediação é o método consensual de resolução de controvérsias facilitado e catalisado por um terceiro imparcial, que se empenha a esse procedimento sem intervenção na decisão das partes envolvidas ou nas suas negociações. A mediação tem como objetivo proporcionar a comunicação entre as partes para tentar aproximá-las, sendo uma abordagem estimuladora. Por sua vez, a conciliação é um método pelo qual as partes interessadas são auxiliadas por um terceiro imparcial - ou por um painel de pessoas que não está envolvido no conflito - para assisti-las, através das técnicas pertinentes, a chegar à resolução ou a um acordo.

Sendo assim, a conciliação é empregada para conflitos de menores complexidades, metas e onde as partes usualmente não possuem vínculo prévio ao desentendimento e também não necessitam manter relações após a solução do conflito. O clássico exemplo citado pela doutrina é uma batida entre automóveis, onde as partes discutem quem suportará qual dano. Aqui a intenção é resolver o conflito. Cahali aponta que “a meta é atingir um acordo satisfatório para ambas as partes”.⁵⁴

⁵² CAHALI, Francisco José. Curso de arbitragem. Mediação. Conciliação. Resolução CNJ 125/2010. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Ed. RT, 2018. p. 48.

⁵³ BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm#art1072. Acesso em: 22 out. 2022.

⁵⁴ CAHALI, Francisco José. Curso de Arbitragem. Mediação. Conciliação. Resolução CNJ 125/2010. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Ed. RT, 2018. p. 42.

Por sua vez, a mediação é tratada com mais detalhes no artigo 165, § 3º, que menciona que esse método é a técnica adequada para os casos em que há um vínculo prévio entre as partes envolvidas, e o mediador deve auxiliar os interessados a compreender as questões e os interesses em conflito. A doutrina indica que, na mediação, a ênfase é dada ao conflito e não ao acordo em si. Se surgir um eventual acordo desejavelmente a partir da solução do conflito, ele não será o único propósito.⁵⁵

A mediação se demonstra a técnica mais apropriada para conflitos complexos em que as partes possuem relação anterior, bem como a existência da necessidade de manter esse relacionamento em boas condições. O mediador investiga a questão, procurando encontrar o motivo da controvérsia, simplificando o diálogo entre as partes em conflito. É um processo que costuma ser mais demorado e requer algumas sessões. Como exemplo, é possível citar demandas provenientes do Direito de Família.

Assim, a função do mediador é bem desafiante. Conforme elucida o entendimento de Buitoni, o mediador é uma terceira pessoa, que quebra o sistema binário do conflito jurídico tradicional.⁵⁶ Auxilia na procura de soluções, indo além das balizas da controvérsia, a partir da mediação. Além disto, outra particularidade da mediação é permitir o tratamento sensível dos aspectos subjetivos do conflito, o lado escondido que toda controvérsia possui, o não verbal, o emocional, aquilo que fica latente no conteúdo. Ainda de acordo com Bacellar e Lagrasta, “o objetivo da mediação é revelar os interesses que geralmente estão mascarados pelas posições”.⁵⁷

De acordo com a doutrina de Pinho e Mazzola:

O mediador deve auxiliar as pessoas em conflito a conscientizar-se das vantagens de alternativas de benefício mútuo. É a forma mais indicada para as hipóteses em que se deseja preservar ou restaurar vínculos (por exemplo, conflitos familiares, societários, de vizinhança, etc),

⁵⁵ BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm#art1072. Acesso em: 22 out. 2022.

⁵⁶ BUITONI, Aldemir. Mediar e conciliar: as diferenças básicas. Jus Navigandi, Teresina, n. 2707, ano XV, nov. 2010. p. 6.

⁵⁷ BACELLAR, Roberto Portugal; LAGRASTA, Valeria Ferioli (Coords.). Conciliação e mediação ensino em construção. São Paulo: ENFAM, 2016. p. 437.

ou seja, aquelas situações em que o relacionamento entre as partes interfere diretamente na pretensão formulada em juízo.⁵⁸

Assim, a mediação pode ser usada em litígios subjetivos, com significativos elementos envolvidos, uma enorme carga emocional e com a necessidade de mediar as partes com o objetivo de acalmar e não exacerbar ainda mais os ânimos entre elas. De acordo com Goma, o mediador tem a função de reconstruir a comunicação entre as partes, na condução das negociações.⁵⁹ O problema é bem discutido na obra de Cahali nos casos em que não consegue determinar com precisão se a solução seria melhor alcançada através das técnicas de conciliação ou de mediação, pois há uma grande área cinza entre as situações nas quais se recomenda um meio ou o outro.⁶⁰

Sendo assim, faria sentido, num exame da controvérsia, empregar técnicas de ambos os métodos em conjunto, ou ainda começar aplicando um e seguir para o uso do outro em seguida. Tudo isso com o objetivo da tratativa mais pertinente para o conflito. Por tal motivo é que também apresentamos o posicionamento de Cahali em sua doutrina de que a conciliação deveria ser disposta como uma das técnicas da mediação.⁶¹

A primeira grande ação para implantar métodos consensuais para a resolução de conflitos no Poder Judiciário é a Resolução 125 do Conselho Nacional de Justiça, que introduziu o Tribunal Multiportas em todo o território nacional. A supracitada Resolução dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses na seara do Poder Judiciário, com as finalidades de disseminar a cultura da pacificação e incentivar a prestação de serviços autocompositivos mais qualificados (artigo 2º), estimular os Tribunais a se organizarem e arquitetarem programas mais amplos autocompositivos (artigo 4º) e ratificar a função de agente apoiador da implementação de políticas públicas do CNJ (artigo 3º).⁶²

⁵⁸ PINHO, Humberto Dalla Bernadina de; MAZZOLA, Marcelo. Manual de mediação e arbitragem. Saraiva Educação SA, 2021. p. 39.

⁵⁹ AZEVEDO, André Gomma de (Org.). Manual de mediação judicial. 6. ed. Brasília/DF: CNJ, 2016.

⁶⁰ CAHALI, Francisco José. Curso de Arbitragem. Mediação. Conciliação. Resolução CNJ 125/2010. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Ed. RT, 2018. p. 51.

⁶¹ CAHALI, Francisco José. Curso de Arbitragem. Mediação. Conciliação. Resolução CNJ 125/2010. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Ed. RT, 2018. p. 52.

⁶² BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em:

O fundamento principal para a implementação dessa política é o acesso à justiça. Sabe-se que todo cidadão tem o direito de ter supracitada acessibilidade e esta não pode ser reduzida apenas à possibilidade de requerer perante o Poder Judiciário, mas sim, de forma abrangente, assegurar o acesso para uma solução eficiente através da participação apropriada do Estado. Aqui se encontram todas as opções adequadas para a resolução de conflitos, com o intuito de satisfazer os jurisdicionados. Nas palavras de Mello e Souza Neto, “nada é mais desanimador para um magistrado do que notar que a parte que tem a razão não pode implementá-la”.⁶³

Dentre os aspectos práticos da Resolução em comento, tem-se a criação dos Centros Judiciários de Solução de Conflitos e Cidadania - CEJUSC. Tais centros realizam mediações e conciliações pré-processuais, isto é, antes mesmo da existência da demanda judicial e também operam na condução de mediações e conciliações processuais direcionadas pelo juízo. A Resolução 125 se inquieta com a formação do mediador/conciliador, dispondo que eles deverão comparecer a um curso de capacitação para que possam exercer adequadamente a função, conforme grade teórica e prática estabelecidos na própria Resolução. Para que a mediação e a conciliação se realizem, é crucial que seja conduzida por profissional capacitado na solução de conflitos, aceitar pessoas incapacitadas para assumir essa atribuição tão importante seria o mesmo que condenar o instituto ao mais completo fracasso e desabono da sociedade.

A respeito à figura do mediador, é relevante citar que a Resolução 125 apresenta, em seu anexo III, um código de ética. Dentre outras informações significativas, o código de ética aponta os princípios fundamentais que regem a atuação de conciliadores e mediadores, tais como a confidencialidade, a decisão informada, competência, imparcialidade, independência, autonomia e respeito à ordem pública e às legislações vigentes no país.

O objetivo principal da Resolução 125/2010 do CNJ é assegurar o direito constitucionalmente garantido de acesso à justiça, com o intuito de alcançar uma ordem jurídica mais justa. A efetividade do acesso à justiça representa uma política pública permanente para o Judiciário, que trata adequadamente os conflitos de

<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156#:~:text=1%C2%BA%20Fica%20institu%C3%ADda%20a%20Pol%C3%ADtica,%C3%A0%20sua%20natureza%20e%20peculiaridade.> Acesso em: 01 nov. 2022.

⁶³ SOUZA NETO, João Baptista de Mello e. Mediação em juízo. São Paulo: Atlas, 2012. p. 05.

interesses e regula os métodos consensuais nacionalmente, sempre incentivando e melhorando-os.⁶⁴

A grande novidade é que o Código de Processo Civil de 1973 não previa tal disposição de maneira obrigatória, ao contrário do CPC/2015. É possível notar que a iniciativa do legislador em trazer uma solução alternativa para resolver a questão leva à autorização pelo Poder Judiciário para que as pessoas, quando procuram a justiça, possam realizar uma audiência de conciliação ou mediação judicial.⁶⁵

Assim, o CPC/2015, em sua Seção V, de acordo com a Resolução 125/2010, dispôs os arts. 165 e seguintes, abordando a solução consensual de controvérsias, assim como o impulso à instituição de Centros Judiciários para aferir todo suporte necessário às recentes normas do ordenamento jurídico acerca da audiência de conciliação ou mediação, incentivando, no art. 175, os métodos da conciliação e mediação extrajudiciais, sejam estas vinculadas a órgãos institucionais ou por meio de profissionais independentes. A norma específica que regulou tal assunto foi a Lei nº 13.140/2015, conhecida popularmente como Lei da Mediação.⁶⁶

Através dos Núcleos de Conciliação e dos Centros Judiciários, estabelecidos na Resolução nº 125 do CNJ, são realizadas as audiências de conciliação judicial ou extrajudicial - chamadas pré-processuais. Ou seja, trata-se de um momento antes do processo legal que pode evitá-lo. Assim, é um momento em que as partes buscam uma solução para o seu conflito interpessoal por meio alternativo à demanda judicial e sem a necessidade de advogado. Se for o caso de conciliação com processo já em andamento, este poderá ser finalizado no exato momento da autocomposição.⁶⁷

A recente preocupação do legislador em relação ao incentivo dos métodos autocompositivos para a solução de controvérsias demonstra a grande relevância e contemporaneidade do tema. Tais métodos, que antes eram considerados

⁶⁴ BRITO, Gilton Batista. O acesso à justiça, a teoria da mediação e a resolução 125/2010 do CNJ. Ed. EJUSE/TJ. Revista da Ejuse. nº 20. Aracaju, 2014. p. 113.

⁶⁵ BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm#art1072. Acesso em: 22 out. 2022.

⁶⁶ BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. Acesso em: 03 nov. 2022.

⁶⁷ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156#:~:text=1%C2%BA%20Fica%20institu%C3%ADda%20a%20Pol%C3%ADtica,%C3%A0%20sua%20natureza%20e%20peculiaridade>. Acesso em: 01 nov. 2022.

"alternativos", são hoje reconhecidos como "adequados" para resolver conflitos. A terminologia, longe de ser uma questão somente semântica, mostra a consideração da eficiência dos métodos autocompositivos.

Tanto pelo número elevado de processos que andam sob o Poder Judiciário, quanto pela relevância do empoderamento das partes no sentido de também as visualizar com responsáveis e capazes para a solução dos seus próprios impasses, quanto pelo valor da autocomposição para a pacificação social e a prevenção de novos e contínuos conflitos, fica demonstrada a grande relevância do estudo e da difusão de boas práticas de mediação e conciliação.

Dessa forma, a proposta do Tribunal Multiportas tem como objetivo fazer uma ruptura com a sistemática centralizada que entendia que as demandas somente seriam solucionadas pelo juiz, proporcionando assim a oportunidade de que o conflito possa ser finalizado por outros métodos, os quais sejam mais adequados e satisfatórios. É necessário reverter a cultura do litígio que está enraizada na sociedade e nos operadores do Direito, para a ter uma cultura do consenso, mais eficiente na solução de controvérsias, contribuindo de fato para a pacificação social - resolvendo e evitando controvérsias.

2.4 A FUNÇÃO ASSUMIDA PELOS MEIOS CONSENSUAIS NO TRATAMENTO DE CONFLITOS

Procurar uma definição exata para conflito é uma tarefa difícil, contendo muitas variações, pois um conflito pode ser político, social, familiar, interno ou externo entre indivíduos ou nações. Contudo, no intuito de se atribuir uma explicação mais completa para o termo, pode-se dizer que ele envolve um enfrentamento entre dois indivíduos ou grupos da mesma espécie em que uns expressam hostilidade em relação aos outros geralmente por causa de um direito. Tal perspectiva leva ao entendimento de que o homem é, em sua essência, um ser social e que precisa do outro para existir. Todavia, muitas vezes, é justamente nesse encontro com o outro onde surgem problemas - um confronto entre vontades, cada

qual querendo fazer com que a resistência do outro ceda, gerando, assim, o conflito.⁶⁸

Sendo assim, o conflito, ao manter-se como a forma de interromper a determinação do outro, demonstra sua característica máxima no embate de duas vontades quando uma procura controlar a outra com a perspectiva de lhe exigir sua solução. Essa pretensão de controle pode se materializar por meio da violência direta ou indireta e mediante ameaça física ou psicológica. Contudo, compreende-se, apesar das ponderações realizadas, que o indivíduo não pode fugir de uma situação de conflito sem abdicar dos seus direitos. Ele precisa aceitar, visto que é por meio do conflito que será notado pelos outros. Isto sucede porque nem sempre um conflito deve ser encarado como algo destruidor, tendo em vista que a partir dele a relação entre as partes envolvidas pode ser reorganizada.⁶⁹

Dessa forma, a tradicional concepção de conflito provocava nas pessoas o sentimento de que ele precisava ser extirpado do meio social, uma vez que apenas com a ausência de conflitos a paz poderia reinar. O conflito, quando administrado corretamente, poderia gerar transformações positivas e novas chances para ganhos mútuos.⁷⁰

O posicionamento é similar quando ensina que o conflito é inevitável e benéfico (sobretudo se chamar a sociedade na qual estamos inseridos de democrática); o crucial é procurar formas independentes de lidar com ele, distanciando-se da ideia de que seja um fato patológico, uma vez que ele precisa ser enfrentado como parte da rotina diária, pois uma sociedade sem problemas é uma sociedade que não cresce. Assim, pode-se inferir que a interação social e a alteração dos indivíduos ocorrem por meio do conflito. Por isso é importante se considerar em uma discussão e tratamento adequados para os conflitos, pois somente assim eles podem ser, realmente, solucionados.⁷¹

Todavia, os conflitos notados na atual conjuntura brasileira de jurisdição, apontados como um dos motivos da presente crise de efetividade do Poder Judiciário, originam-se em grande parte das promessas de plena realização da

⁶⁸ SPENGLER, Fabiana Marion. *Mediação de conflitos – Da teoria à prática*. 2016b. Porto Alegre: Multideia, 2016. p. 107.

⁶⁹ MORAIS, José Luis Bolzan de. *Mediação e arbitragem: alternativas à jurisdição*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1999. p. 46.

⁷⁰ VASCONCELOS, Carlos Eduardo. *Mediação de conflitos e práticas restaurativas*. São Paulo: Método, 2008. p. 20.

⁷¹ SPENGLER, Fabiana Marion. *Mediação de conflitos – Da teoria à prática*. 2016b. Porto Alegre: Multideia, 2016. p. 112.

justiça divulgadas pela jurisdição estatal, as quais se mostram inconstantes diante do mundo. Sendo assim, supõe-se que o modelo tradicional de resolução de conflitos, ou seja, a via judicial, está cada vez mais fora do alcance da sociedade que se submete a ela. De modo preocupante, há uma séria crise na jurisdição. Isso pode ser atribuído ao número de processos pendentes, que causam uma significativa morosidade na prestação jurisdicional; ou à qualidade das sentenças proferidas, que muitas vezes não conseguem compreender de maneira satisfatória e efetiva o conflito em questão.⁷²

Nesse sentido, através da ação dos órgãos estatais de administração da justiça surge uma procura por métodos que ofereçam o maior número de benefícios para as partes, com ênfase na verdadeira restauração do diálogo para se chegar à superação do empecilho. Nisso encontra-se a relevância da mediação e da conciliação enquanto métodos autocompositivos, pois ambos são alternativas que buscam resultados favoráveis para os dois lados envolvidos, não possuindo somente um ganhador e um perdedor, como ocorre na via judicial.⁷³

Com isso, percebe-se que as partes, ao submeterem-se a uma sessão de mediação ou conciliação, têm de compreender que precisarão dispensar a lógica processual na qual existe um vencedor e um perdedor e passar para trabalhar com uma lógica criada por outros métodos de soluções, os quais auxiliam não somente na pesquisa por uma resposta consensual para o conflito, como também na tentativa de amenizá-lo, gerando juntamente às pessoas envolvidas uma cultura do compromisso e da participação ativa, pois, em situações assim, só há vencedores.⁷⁴

Diante disso, a proposta submetida à mediação promove um tratamento distinto ao conflito, uma vez que, com ela, as próprias partes examinam e resolvem as questões que problematizaram o seu relacionamento de forma definitiva. Essa resolução é resultado do reestabelecimento da convivência/diálogo dos envolvidos no conflito. O Poder Judiciário não contém tal alternativa, já que o seu objetivo é

⁷² SPENGLER, Fabiana Marion (Org.). As múltiplas portas do conflito e as políticas públicas para o seu tratamento. Curitiba: Multideia, 2016. p. 144.

⁷³ TARTUCE, Fernanda. Mediação nos conflitos civis. 4. Ed. – Rio de Janeiro: Forense: São Paulo: Método: 2018. p. 56.

⁷⁴ SPENGLER, Fabiana Marion; SPENGLER NETO, Theobaldo (Org.). Mediação enquanto política pública: a teoria, a prática e o projeto de lei. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2010. p. 32.

apenas encontrar uma solução apropriada à luz da legislação após uma exposição formal das partes interessadas, onde sempre haverá um vencedor e um perdedor.⁷⁵

Nesse sentido, fica nítido que a mediação, como sendo uma terapia promotora do reencontro, considera o panorama conflituoso dos sentimentos amorosos através de uma ótica concomitantemente psicológica, sensível, generosa, comunicativa e educativa. Um mecanismo, uma linha de trabalho essencial para os trabalhadores de todas as áreas. Não obstante, para que isso se materialize, ambos os meios autocompositivos aqui referidos elevam uma valoração significativa à questão da confidencialidade.⁷⁶

Dessa forma, a tendência à utilização de métodos adequados de solução de conflitos está intimamente conexa a movimentos que visam informalizar e desjudicializar a justiça nacional, através da transferência de competências para instâncias extrajudiciais. Isto não acarreta no enfraquecimento do Poder Judiciário, mas sim no seu fortalecimento, visto que a atividade jurisdicional estatal tem devolvido o poder aos cidadãos para resolver por si mesmos seus conflitos.⁷⁷

Nesse panorama, resta claro que não há a intenção de negar a relevância do Poder Judiciário quando se discute sobre o papel da mediação e da conciliação na solução de controvérsias, mas sim incentivar o uso desses métodos como alternativas à jurisdição estatal tradicional. Isto porque, conforme observado, eles são os instrumentos mais adequados para lidar com disputas na sociedade devido às suas características e princípios.⁷⁸

Em relação ao termo “adequado” para descrever os métodos aqui tratados, é relevante mencionar que ele também pode ser entendido como um sinônimo de qualidade na prestação jurisdicional. Tal compreensão se baseia no fato de que a mediação e conciliação são moldadas como meios consensuais para lidar com controvérsias, considerando as debilidades do modelo clássico de jurisdição, em que

⁷⁵ AREND, Cássio Alberto; NEMECEK, Camila Alves; FRANTZ, Aline. Conflitos sociojurídicos: uma análise do projeto de extensão em mediação na Defensoria pública de Santa Cruz do Sul, RS. In: SPENGLER, Fabiana Marion (Org.). As múltiplas portas do conflito e as políticas públicas para o seu tratamento. Curitiba: Multideia, 2016. p. 157.

⁷⁶ WARAT, Luis Alberto. Surfando na pororoca: o ofício do mediador. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004. p. 40.

⁷⁷ LEITE, Eduardo de Oliveira (Coord.). Grandes temas da atualidade: mediação, arbitragem e conciliação. Rio de Janeiro: Forense, 2008. p. 21.

⁷⁸ AREND, Cássio Alberto; NEMECEK, Camila Alves; FRANTZ, Aline. Conflitos sociojurídicos: uma análise do projeto de extensão em mediação na Defensoria pública de Santa Cruz do Sul, RS. In: SPENGLER, Fabiana Marion (Org.). As múltiplas portas do conflito e as políticas públicas para o seu tratamento. Curitiba: Multideia, 2016. p. 159.

o indivíduo é um agente observador e as deliberações impostas pelo juiz nem sempre são exequíveis.

Nessa toada, em ambos os métodos detalhados espera-se impedir um novo processo judicial, ou, se isso for possível, o aumento do tempo do processo que já está em trâmite. Dessa forma, entre outros fatores, mostra-se o direito dos indivíduos de participarem ativamente nos seus conflitos judiciais de modo a preservar sua autonomia e fomentar a cidadania.

Desta feita, a qualidade se torna evidente quando se analisam os dados apurados pelo projeto que trata de tal atividade, pois, neste caso, em 90.2% das situações de mediação houve êxito nos acordos. Esse percentual equivale a 46 mediações em um total de 51. Entretanto, os significativos níveis de qualidade não terminam por aí, pois 93.8% dos 81 entrevistados afirmaram reconhecer o acordo como justo e 100% avaliaram de forma positiva o tempo dispendido nos procedimentos.⁷⁹

Dessa forma, é impossível negar que essa nova conjuntura de composição dos conflitos tem suas bases no Direito fraterno, focado na elaboração de regras de compartilhamento e convivência mútua que ultrapassam os conflitos judiciais, estabelecendo maneiras de inclusão e proteção dos direitos fundamentais. São elementos que possuem como característica comum o fato de serem distintos, porém nada estranhos ao Poder Judiciário, trabalhando na busca da face perdida dos protagonistas (litigantes) em uma relação de cooperação firmada e convencionada através da justiça de proximidade e, acima de tudo, de uma filosofia do tipo restaurativa da justiça, que engloba modelos de composição e gestão do litígio.⁸⁰

Portanto, diante do exposto até aqui, nota-se que tanto a mediação quanto a conciliação ajudam os envolvidos nos conflitos para que eles possam solucionar seus problemas de forma mais autônoma, uma vez que incentivam e permitem – por meio da comunicação - que as próprias partes, com auxílio de um terceiro indivíduo, cheguem a um acordo em relação à solução do impasse. Assim sendo, não há imposições de uma decisão ou sentença tal como acontece nos métodos

⁷⁹ AREND, Cássio Alberto; NEMECEK, Camila Alves; FRANTZ, Aline. Conflitos sociojurídicos: uma análise do projeto de extensão em mediação na Defensoria pública de Santa Cruz do Sul, RS. In: SPENGLER, Fabiana Marion (Org.). As múltiplas portas do conflito e as políticas públicas para o seu tratamento. Curitiba: Multideia, 2016. p. 159.

⁸⁰ MORAIS, José Luis Bolzan de; SPENGLER, Fabiana Marion. Mediação e arbitragem: alternativas à jurisdição! 2. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2008. p. 75.

heterocompositivos, mas sim a procura por uma solução adequada considerando os interesses qualitativamente de todos aqueles envolvidos.

3 A ESPIRITUALIDADE E SEUS BENEFÍCIOS AO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

A espiritualidade nas organizações é um tema cada vez mais presente e relevante. A busca por um sentido maior de propósito e significado na vida profissional está impulsionando o interesse nesse campo de estudo. A interdisciplinaridade do estudo da espiritualidade nas organizações permite abordagens inovadoras e integrativas, que consideram os aspectos físico, mental, emocional e espiritual dos seres humanos. A liderança espiritualizada é uma forma de liderança que reconhece a dimensão transcendente da realidade humana e busca promover o bem-estar de todos os seus membros. Ela pode contribuir para a construção de organizações mais saudáveis e equilibradas, com maior propósito social e menor conflito interno.

Tendo em vista a seara organizacional, o estudo intenciona realizar uma análise de como a espiritualidade nos métodos de mediação e conciliação, bem como os seus princípios, podem ser úteis para a desjudicialização do conflito. A perspectiva da espiritualidade enriquece o olhar sobre o ser humano e oferece um conjunto de valores éticos que guiam as relações interpessoais. Partindo dessa premissa, acredita-se que esse campo de estudo possa fornecer uma série de contribuições importantes para a pacificação dos conflitos.

3.1 A ESPIRITUALIDADE E SEUS ASPECTOS ESSENCIAIS

Em primeiro lugar, vale mencionar que a espiritualidade não é um conceito presente nas ciências da religião. Ela não é uma categoria usada pelos cientistas desta área nas suas descrições e nos seus livros introdutórios. E parece haver um motivo claro para isso: a espiritualidade é um conceito cristão, cuja sua definição geralmente é edificada em termos teológicos, englobando sobretudo as pressuposições avaliadoras sobre verdades e objetivos que as ciências das religiões querem evitar nas suas análises.⁸¹

⁸¹ DROOGERS, André. Espiritualidade: o problema da definição. Estudos Teológicos, v. 23, n. 2, p. 111-128, 1983. p. 113.

O ser humano tem uma tendência de procurar significado para a vida através de conceitos que ultrapassam ao que é tangível, o que pode ou não dizer respeito à uma participação religiosa formal. De acordo com Saad et al., esta procura e crença em uma ligação com algo maior que a si mesmo pode ser denominada espiritualidade. A busca de sentido e de significado é uma das necessidades essenciais dos indivíduos, que o diferencia das outras espécies, pelo que se sabe. O ser humano é um ser em relação: consigo mesmo, com os seus semelhantes, com a natureza, com a divindade. A espiritualidade, nesse sentido, sempre tem a ver com o transcender a si mesmo e, para transcender a si mesmo, é necessário entrar em relação.⁸²

Nesse sentido, a espiritualidade é uma característica presente em todos, é a procura da expressão do que a vida significa, da transcendência, relação ou experiência de conexão consigo mesmo, com a natureza e o sagrado. É como o indivíduo vivencia sua conectividade consigo e com as outras pessoas. A relação com o transcendente (que ultrapassa as balizas de sua rotina habitual) e se exprime por suas ações, condutas, costumes e práticas.⁸³

Röhr assevera como é comum, na atualidade, as pessoas se dizerem "espiritualizadas" e quão diversas são as maneiras que cada uma delas entende a espiritualidade. Ele identificou as mais corriqueiras: a repulsão ao materialismo, o distanciamento das religiões formais e tradicionais e a crença numa força denominada superior, dando sentido à vida. Ele sugere para compreensão da espiritualidade afastar-se dos modismos, orientando-se por um entendimento conexo à humanização do indivíduo. Dentre outros elementos, o autor aponta que pensar em espiritualidade significa considerar a plenitude do ser humano e a dimensão que conduz o processo de humanização como uma questão de formação humana. Ao reconhecer, mesmo que provisoriamente, que a espiritualidade compõe uma das dimensões do ser humano, não será possível observá-la de modo isolado, sem a ligação com as dimensões "profanas".⁸⁴

⁸² SAAD, Marcelo; MASIERO, Danilo; BATTISTELLA, Linamara Rizzo. Espiritualidade baseada em evidências. *Acta Fisiátrica*, v. 8, n. 3, p. 107-112, 2001. p. 108.

⁸³ PEDRIATRIA. Sociedade Brasileira de. Espiritualidade nos Cuidados Paliativos Pediátricos. In: Manual de Orientação. Departamento Científico de Medicina da Dor e Cuidados Paliativos, 2019.2021. N. 3, 2020. p. 1.

⁸⁴ RÖHR, Ferdinand. Espiritualidade e formação humana. *POIÉSIS – Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação. Mestrado. Universidade do Sul de Santa Catarina. Unisul. Tubarão. Número Especial: Biopolítica, Educação e Filosofia*, 2011. p. 54.

Segundo os estudos de Volcan, a espiritualidade é, portanto, o conjunto de todas as emoções e crenças de natureza imaterial, pensando-se que há mais na vida do que pode ser percebido ou totalmente compreendido, o que nos leva a questões como o significado e o sentido da vida, não se restringindo a qualquer tipo de crença ou prática religiosa.⁸⁵

A espiritualidade pode estar atrelada à religião, mas nem sempre, visto que esta precede a religiosidade. O espírito é conceituado como a parte não material do ser humano, intelectual ou moral. A expressão “espiritualidade” diz respeito às questões referentes ao significado e ao desígnio da vida, a partir da crença em pontos espiritualistas para fundamentar sua existência e seus significados.⁸⁶

A religião é, por seu turno, a sistematização de culto e doutrina compartilhados por um determinado grupo de pessoas. Há a crença na existência de um poder superior, capaz de criar e controlar todas as coisas, como também conceder ao ser humano uma natureza espiritual que permanecerá após a morte do corpo físico. A religiosidade é a extensão em que uma pessoa acredita, segue e pratica uma religião. Logo, os conceitos ligados à espiritualidade/religião não são unânimes visto que embora haja certa intersecção entre ambos os termos, a religiosidade se distingue pelas sugestões nítidas presentes em um sistema específico composto por adorações/doutrinas partilhadas com outros indivíduos.⁸⁷

As crenças pessoais podem ser qualquer opinião/valor defendido por um sujeito e que retratam seu tipo de vida e ações. Pode existir sobreposição com espiritualidade, pois as crenças pessoais não são, necessariamente, de caráter imaterial, como o ateísmo. O interesse pela espiritualidade e a religiosidade não é uma inovação no decorrer da história humana. Todavia, somente recentemente a área científica tem demonstrado inclinação em pesquisar o assunto. No início dos anos 1960, os estudos foram menos densos e, durante esse tempo, os primeiros jornais especializados surgiram, sendo o *Journal of Religion and Health* um deles. A partir daí, pesquisas sobre espiritualidade e religiosidade em amostras definidas (por exemplo, doenças graves, depressão e transtornos de ansiedade) demonstraram a

⁸⁵ VOLCAN, Sandra Maria Alexandre et al. Relação entre bem-estar espiritual e transtornos psiquiátricos menores: estudo transversal. *Revista de Saúde Pública*, v. 37, n. 4, 2003. p. 441.

⁸⁶ SAAD, Marcelo; MASIERO, Danilo; BATTISTELLA, Linamara Rizzo. Espiritualidade baseada em evidências. *Acta Fisiátrica*, v. 8, n. 3, p. 107-112, 2001. p. 108.

⁸⁷ GIOVELLI, Grazielly et al. Espiritualidade e religiosidade: uma questão bioética. *Rev Sorbi*, v. 1, n. 5, p. 1-12, 2008. p. 3.

importância quanto à investigação do impacto dessas práticas na saúde mental e no bem-estar dos indivíduos.⁸⁸

Por seu turno, Lemos assevera que a espiritualidade está intrinsecamente ligada com a maneira como o ser humano dá sentido à realidade, e não denota uma conexão com uma realidade superior. Ela está próxima da capacidade do ser humano de transcender, enfrentando obstáculos, valorizando e criando sentido para as diversas situações da existência.

Por um extenso período, o conceito de espiritualidade no mundo ocidental foi predominado pela teologia cristã como uma espécie distinta da matéria e ligada a emoções e crenças, sem se preocupar com materialidades, todavia, não integra mais e tão somente a esse âmbito. Calvani ressalta a indispensabilidade de uma revisão de literatura, em virtude de suas imprecisões conceituais. Adjetiva a expressão espiritualidades não-religiosas e da necessidade de instaurar um diálogo das Ciências da Religião e demais campos da cultura, a partir da suspeita que existe modos de espiritualidade que não são localizados no âmbito de alcance dos sistemas religiosos organizados.⁸⁹

Koenig sustenta que ignorar a esfera espiritual de uma pessoa é o mesmo que ignorar o seu entorno social ou estado mental, podendo isso culminar num tratamento falho ao observar o indivíduo como um todo.⁹⁰ Cardoso pontua que a espiritualidade é relevante para a saúde e a meditação representa uma ferramenta terapêutica. Chequini enfatiza que a espiritualidade é muito relevante por ser um agente capaz de prover às pessoas recursos para ultrapassarem as adversidades da vida.⁹¹ A espiritualidade também concede aos indivíduos a experiência de uma significação transcendente na vida, por meio de uma relação com Deus e/ou com a natureza, com a arte, família ou sociedade - quaisquer princípios e valores que apresentem aos indivíduos um senso de significado e propósito na existência.

Em observância ao exposto até o momento, eleva-se o questionamento se, quando eles falam de espiritualidade em geral, de fato não estão falando de determinada espiritualidade ou de um aspecto dela. As ideias que são definidas com

⁸⁸ GIOVELLI, Grazielly et al. Espiritualidade e religiosidade: uma questão bioética. Rev Sorbi, v. 1, n. 5, p. 1-12, 2008. p. 3.

⁸⁹ CALVANI, Carlos Eduardo Brandão. Espiritualidades não-religiosas: desafios conceituais. Horizonte. Belo Horizonte, v. 12, n. 35, p. 658-687, jul./set. 2014. p. 668.

⁹⁰ KOENIG, Harold G. Espiritualidade no cuidado com o paciente – por que, como, quando e o quê. Tradução Giovana Campos. São Paulo: FE Editora Jornalística Ltda., 2012. p. 5.

⁹¹ CHEQUINI, Maria C. M. A relevância das espiritualidades no processo de resiliência. Psi. Rev. São Paulo, v. 16, n.1 e n.2, p. 93-117, 2000. p. 113.

base no senso comum geralmente se fundamentam na prática cristã. O que é dito acerca da crise da espiritualidade e suas razões pode ser aplicado também à espiritualidade não-cristã, uma vez que diversas religiões de todo o mundo têm cada vez mais que lidar com a cultura moderna ocidental. Desse modo, quando se pretende relatar as posições de determinados autores, surgem ideias concebidas em um quadro teológico cristão, às vezes indicando aquilo que a espiritualidade deveria ser.⁹²

Quando se afirma que apenas é possível definir a espiritualidade através do Espírito Santo, isso se afere às demais religiões apenas se for possível aceitar que o Espírito Santo opera também nessas religiões. Se outros autores, todavia, tecem uma interpretação da espiritualidade como um auto-compreensão do indivíduo, ou como um relacionamento entre o indivíduo e seu Deus, a validade de tal viés é global. Se elaborado cada um de tais aspectos fundamentais da espiritualidade: o papel do Espírito Santo, a auto-compreensão do indivíduo e o caráter relacional da espiritualidade.⁹³

O autor sintetiza como compreende a relevância do Espírito Santo para a espiritualidade, afirmando que se conhece Deus através do Espírito Santo, sendo este o alicerce da renovação e da criatividade na prática da espiritualidade. Ele consiste na força que está impregnada na atuação de Deus na história. O Espírito Santo é aquele que arquiteta a comunhão do indivíduo com Deus e do indivíduo com seu semelhante. A espiritualidade, por tais motivos, é o próprio domínio do Espírito Santo, é o encontro deste com o povo cristão. Ele é o norte em toda verdade e emana libertação, além de reduzir a distância entre o ser humano e Deus, edificar uma ponte entre o indivíduo e o objeto de sua atividade religiosa. Ainda de acordo com os estudos de Droogers “o Espírito Santo faz com que o homem se abra, se transcenda. Ele opera de modo imprevisível, como o vento que sopra onde quer, toda criação é a sua área, e por isso a concepção de que ele age nas outras religiões não precisa ser tão estranha”.⁹⁴

Por sua vez, o segundo aspecto fundamental da espiritualidade é a auto-compreensão do indivíduo. O homem se entende como um ser ético e religioso.

⁹² DROOGERS, André. Espiritualidade: o problema da definição. Estudos Teológicos, v. 23, n. 2, p. 111-128, 1983. p. 121.

⁹³ DROOGERS, André. Espiritualidade: o problema da definição. Estudos Teológicos, v. 23, n. 2, p. 111-128, 1983. p. 121.

⁹⁴ DROOGERS, André. Espiritualidade: o problema da definição. Estudos Teológicos, v. 23, n. 2, p. 111-128, 1983. p. 121.

Sendo assim, a espiritualidade seria uma forma de expressão dessa auto-compreensão. Besnard elucida de modo similar sobre a espiritualidade como o arranjo de uma personalidade adulta na fé.⁹⁵ A fé, como visão completa e universal, é capaz de influenciar todos os elementos da vida. Na vida moderna, com a repartição do indivíduo em funções especializadas, se está distante dessa finalidade. Tal abordagem da espiritualidade, a partir de uma determinada visão sobre o ser humano, significa que existe ainda espiritualidade nas demais religiões. Esse panorama de espiritualidade, como determinados autores preferem aferir, a partir do espírito do homem, suprime um dualismo em que a espiritualidade se delimita à mente, à alma. Espiritualidade tem a ver com o indivíduo inteiro e a vida inteira, isso suprime ainda uma espiritualidade individualista, porque o homem é um ser social.⁹⁶

Nesse sentido, André Drooges ainda aponta que:

Existe além disso, uma relação entre estes dois aspectos essenciais, entre espírito, com e' minúsculo, e Espírito, com e' maiúsculo. O espírito (com e minúsculo) indica uma maneira de existir que o homem compartilha, de certo modo, com o Espírito de Deus. Teríamos que estar dispostos a encontrar dentro de nós mesmos, na própria estrutura de nosso ser, uma indicação da natureza do Espírito divino. Assim, a autocompreensão quase secular do homem adquire a sua base teológica através do conceito de espírito, inspirados pelo Espírito Santo podemos ser criadores, tornar-nos arquitetos de comunhão, ser autores de uma verdadeira espiritualidade, com olhos abertos para o contexto em que vivemos, sem perder a atitude crítica face a esta realidade. Esta espiritualidade tem toda a criação como o seu campo, assim como o Espírito Santo age na criação, já nas primeiras páginas da Bíblia. E para completar este pensamento: a criatividade espiritual tem uma dimensão escatológica, abre-se para o futuro e, por isso, está consciente do contexto histórico.⁹⁷

No que diz respeito ao terceiro aspecto fundamental da espiritualidade, o caráter relacional, Rubem Alves sustentou adequadamente que o âmago da religião não é um objeto, mas sim uma relação.⁹⁸ A mencionada relação entre o homem, como indivíduo religioso, e um ser sagrado como objeto de sua atividade religiosa, encontra-se no âmago da religião. Nesse sentido, no misticismo, o indivíduo tenta reduzir ou até mesmo extirpar a distância entre o sujeito e o objeto. No cristianismo, Deus é um Deus da aliança, que nitidamente quer conservar uma relação com o

⁹⁵ BESNARD, Albert-Marie. Linhas de força das tendências espirituais contemporâneas. Concilium, v. 9, 1966. p. 87.

⁹⁶ DROOGERS, André. Espiritualidade: o problema da definição. Estudos Teológicos, v. 23, n. 2, p. 111-128, 1983. p. 121.

⁹⁷ DROOGERS, André. Espiritualidade: o problema da definição. Estudos Teológicos, v. 23, n. 2, p. 111-128, 1983. p. 122.

⁹⁸ ALVES, Rubem. O que é religião? Edições Loyola, 2010. p. 12.

indivíduo, mesmo se este homem não busca tal relação. Através do Espírito Santo o indivíduo é capaz de viver em comunhão, no que tange à Deus e aos seus semelhantes. Em tais relações, o indivíduo se realiza como ser humano, como pessoa. Assim, a espiritualidade é a prática existencial dessa dupla relação.⁹⁹

Portanto, é possível aferir que o indivíduo espiritual é um simbolizador que assim se concretiza na completa potencialidade da sua pessoa. Desse modo, ele se retira do seu isolamento de objeto e se relaciona como o sujeito com o seu mundo e com o sagrado. É assim que pode ser entendido melhor o aspecto da auto-compreensão do indivíduo.

3.2 CONTRIBUIÇÕES DA ESPIRITUALIDADE ÀS PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

De acordo com uma primeira impressão, gestão e espiritualidade parecem ser parte de mundos muito distintos, mas é possível rever essa opinião quando se pensa que a prática da espiritualidade colabora para o crescimento, melhora as relações interpessoais e os aspectos ligados à dignidade humana. Isso influencia para que exista um ambiente de trabalho mais agradável e alegre. Pensar em espiritualidade e gestão, assim, é equivalente a falar sobre valores.¹⁰⁰

Dado que os indivíduos gastam muitas horas do seu dia no trabalho, o ambiente onde eles exercem sua profissão é altamente influenciador na forma como esses agem nas atividades fora do labor, isto é, com a família, amigos, vizinhos ou a própria comunidade. Logo, um local de trabalho que causa sofrimento emocional, intelectual e comportamental, além de problemas físicos e espirituais, podem propiciar uma série de outros problemas sociais. Estes podem ser reduzidos ou até mesmo evitados pelo simples fato de a espiritualidade estar presente no ambiente de trabalho.

Aliar a espiritualidade com o trabalho é desenvolver um modelo de gestão que se torne a única forma das organizações permanecerem criativas e terem resultados

⁹⁹ DROOGERS, André. Espiritualidade: o problema da definição. *Estudos Teológicos*, v. 23, n. 2, p. 111-128, 1983. p. 123.

¹⁰⁰ LOTTI, Daniela Isabel. Práticas de desenvolvimento pessoal e espiritualidade no mundo organizacional. *Faculdades EST. Mestrado em Teologia*. 179f. São Leopoldo, 2021. p. 49.

exitosos.¹⁰¹ O foco da espiritualidade no trabalho tem crescido intensamente. O que era antes considerado místico ou religioso, atualmente é uma dimensão estratégica, na medida em que viabiliza a procura por estados mais elevados de consciência e o alinhamento das ações humanas (propósitos de vida) com os valores e missão da empresa. O surgimento desse tipo de visão renovada é um ambiente de trabalho mais flexível, com liberdade de expressão e respeito pelos outros, onde são esperados benefícios comuns, tais como a melhora da qualidade de vida individual e coletiva, uma boa comunicação e criatividade.

Se a espiritualidade se mostra relevante para a vida dos indivíduos e para o ambiente organizacional, por que razão é infimamente visada? De acordo com Murad, isso ocorre porque o desejo pelo poder atrai os gestores e administradores a um caminho que os afasta do objetivo original do seu trabalho. Além disso, os indivíduos dentro das organizações precisam estar atentos e constantemente vigilantes para que as coisas urgentes não tomem mais espaços do que as importantes e também para evitar que os mecanismos da eficiência ultrapassem os valores.¹⁰²

Para Souza et. al., a espiritualidade presente no local de trabalho leva a uma orientação proveitosa não somente para o bem-estar da companhia, mas para toda sociedade. Além disso, há também uma valorização do ser humano e das políticas de gestão que enfatizam o indivíduo em sua totalidade e complexidade.¹⁰³ Murad também afirma que o grande critério da espiritualidade envolve a ética, sendo os valores praticados diariamente. Ainda ressalta que uma organização que incorporou a espiritualidade em seu cotidiano demonstra postura positiva perante seus clientes, fornecedores ou colaboradores, assim como na comunidade onde está inserida e no planeta como um todo.¹⁰⁴

O supracitado autor sinaliza 3 opções para cultivar a espiritualidade, sendo a primeira delas a nutrição da interioridade, isto é, tirar um tempo no dia para fazer uma oração, meditação ou apenas ficar em silêncio. Uma escuta atenciosa que envolve a mente, o coração e a imaginação. A mencionada nutrição também quer

¹⁰¹ ARRUDA, Vitorio César Mura de. A Inteligência Espiritual – espiritualidade nas organizações. São Paulo: IBRASA, 2005. p. 54.

¹⁰² MURAD, Afonso. Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta. 5 ed. São Paulo: Paulinas, 2012. p. 129.

¹⁰³ SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; PINTO, F. R. Espiritualidade e Decisão de Compra no Mercado de Planos de Saúde. Revista Ciências Administrativas, v. 23, n. 2, p. 336-350, 2017. p. 337.

¹⁰⁴ MURAD, Afonso. Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta. 5 ed. São Paulo: Paulinas, 2012. p. 129.

dizer purificar frequentemente suas motivações, para que não se engane e verifique quando a vaidade, a ira e o senso competitivo lhe acometer. A segunda sugestão é investir na qualidade de vida, ou seja, cuidar adequadamente da vida pessoal, investir tempo com entes familiares, com a sociedade, com estudos e saúde.¹⁰⁵

Aprender das noites, desertos e tempestades: Maçaneiro figura o aprendizado através da crise com essa tríade. Noites evocam instantes em que tudo parece sombrio e sem futuro; desertos aludem aos momentos de aridez, quando as coisas perdem o sentido e a tempestade são as situações que ameaçam a segurança dos indivíduos. Assim, verifica-se que todo momento difícil eleva um aprendizado, sendo necessário discernimento e sabedoria constantemente.¹⁰⁶

Apoiado nos estudos de Murad, Lotti defende que a espiritualidade traz benefícios para as organizações que a usam como política de desenvolvimento humano, podendo ser uma tarefa estimulante e merecedora de se participar e moldar. Entretanto, não deve ser tomada com foco em curto prazo, com um elemento da moda para incrementar a produtividade e o rendimento. Deve-se ter à vista o desenvolvimento do indivíduo e da organização como entes ativos da sociedade e, nessa conjuntura, com um papel crucial na formação dessa sociedade. A espiritualidade dentro das organizações tem como objetivo ter uma carga de relacionamento entre os indivíduos.¹⁰⁷

Sem dúvida, o principal benefício que a espiritualidade oferece às empresas é o estabelecimento de uma harmonia num ambiente organizacional repleto de disputas, vaidades e corridas pelo reconhecimento. Além deste, outros benefícios podem ser esperados, como a melhora da qualidade individual e coletiva de vida, o incentivo do crescimento pessoal, fomentação do sentido de parceria da criatividade, cooperação e trabalho em grupo.

À medida que sua missão e visão se desenvolvem com mais nitidez, através de um processo gerido chamado de planejamento estratégico, fica mais fácil incorporar a espiritualidade no dia-a-dia das organizações. É na definição dos seus valores e crenças que as políticas, procedimentos, ações internas e externas da organização se basearão, podendo assim construir um modelo de gestão que se

¹⁰⁵ MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta*. 5 ed. São Paulo: Paulinas, 2012. p. 129-140.

¹⁰⁶ MAÇANEIRO, Marcial. *Eros E Espiritualidade*. São Paulo: Paulus, 1997. p. 172.

¹⁰⁷ LOTTI, Daniela Isabel. *Práticas de desenvolvimento pessoal e espiritualidade no mundo organizacional*. Faculdades EST. Mestrado em Teologia. 179f. São Leopoldo, 2021. p. 52.

torne a única maneira dessas organizações manterem-se criativas e alcancarem resultados exitosos. Assim, unir a espiritualidade ao trabalho é construir um clima de confiança, através da procura de estados mais conscientes, mediante o posicionamento das ações das equipes e das organizações de acordo com seus objetivos existenciais e missões.

As necessidades espirituais são saciadas pelo reconhecimento e pela aceitação da responsabilidade individual pelo bem comum, pela compreensão da interdependência de toda a vida e pelo serviço à humanidade e ao planeta. Assim sendo, quando se fala em introduzir a espiritualidade no ambiente de trabalho, está-se referindo à alteração da cultura organizacional, transformando liderança e colaboradores para que práticas e políticas humanistas façam parte do cotidiano laboral.¹⁰⁸

O pagamento a cada dia de trabalho está dando lugar ao entendimento pós-industrial de que o próprio trabalho deve ser um meio para autoexpressão e autodescoberta do indivíduo. As pessoas possuem o direito, são incentivadas e até se espera que encontrem um significado em seu trabalho. Dessa forma, o surgimento do interesse corporativo na espiritualidade não é considerado apenas com uma tendência, mas com um movimento cujo objetivo é uma mudança para a ideia do trabalho sendo significativo e importante.¹⁰⁹

Distintas análises revelam que vários fatores têm sido hodiernamente relevantes para o interesse na espiritualidade do ambiente de trabalho. O núcleo da fundamentação dos estudiosos é que a promoção da espiritualidade no ambiente laboral, de fato, melhora o desempenho organizacional – sendo este o resultado de estudos diversos sobre este tema. Há consenso entre eles: em locais onde a espiritualidade é impulsionada e respeitada, os colaboradores demonstram maior satisfação com seu comprometimento; há uma elevação da produtividade e absenteísmo reduzido em comparação com lugares onde isso não acontece.¹¹⁰

A espiritualidade no ambiente laboral é definida como um conjunto de valores organizacionais que são demonstrados na cultura da empresa, a qual promove a experiência de transcendência dos colaboradores por meio do processo de trabalho.

¹⁰⁸ GARCIA-ZAMOR, J. C. Workplace spirituality and organizational performance. *Public Administration Review*, v. 63, n. 3, p. 355-363, 2003. p. 357.

¹⁰⁹ DANDONA, A. Spirituality at workplace and job satisfaction. *International Journal of BioSciences, Alternative and Holistic Medicine*, v. 4, n. 1, p. 1-9, 2013. p. 3.

¹¹⁰ DANDONA, A. Spirituality at workplace and job satisfaction. *International Journal of BioSciences, Alternative and Holistic Medicine*, v. 4, n. 1, p. 1-9, 2013. p. 3.

Isso facilita a sensação dos mesmos se sentirem conectados uns com os outros, proporcionando sentimentos de satisfação e felicidade.¹¹¹ Espiritualidade no trabalho é vista como capaz de ter atitudes e relações benéficas com o mundo. Essas atitudes positivas envolvem, mas não se limitam, a focar na saúde, felicidade, autonomia, paz interior, verdade e construir relacionamentos não somente consigo próprio(a), mas também com as outras pessoas.¹¹²

Ainda conforme aponta Lima (2020, p. 48):

A espiritualidade no local de trabalho pode se manifestar de várias maneiras, mas em dois níveis diferentes: o pessoal e o organizacional. No primeiro nível, as pessoas envolvidas são pessoas espirituais que podem ter tido preocupações sobre a adequação de seus locais de trabalho para sua vida espiritual, mesmo antes de aceitarem o emprego. Uma pessoa espiritual é alguém consciente do sopro especial da vida em toda a criação e em si mesmo. Esses indivíduos questionariam essas coisas quando entrassem no local de trabalho: este trabalho é digno? Eu sou respeitoso com meus colegas de trabalho? Eu ajudo? Eu faço do meu trabalho uma expressão digna do meu espírito? Esse tipo de espiritualidade não necessariamente tem que ser associada a uma religião específica. Alguns locais de trabalho poderiam ser menos produtivos apenas porque as pessoas não conseguem encontrar uma maneira de levar sua espiritualidade ao trabalho. Mas quando pessoas espirituais se juntam a um local de trabalho que atenda às suas expectativas, elas apoiam seus colegas, buscam a qualidade e fazem um bom trabalho.

No segundo nível, a corporação chama a atenção para a espiritualidade com o objetivo de melhorar a produtividade. A maior parte das organizações de trabalho chega à compreensão que os funcionários trazem consigo valores morais pessoais para o ambiente, que estão ligados às suas origens culturais e religiosas. Eles procuram estabelecer uma ligação entre ética e fé no labor.

A espiritualidade no contexto organizacional é promovida e ratificada pelos líderes da instituição, pela cultura organizacional, pelas políticas, dentre outros elementos. A sensibilidade e o interesse o indivíduo (colaborador) devem ser comuns a todas as abordagens. Langton et al. apontam 4 características que distinguem as organizações que desenvolvem a espiritualidade das que não: sentido de propósito forte, embora os lucros sejam relevantes, eles não são o valor principal; os colaboradores são motivados por uma finalidade que acreditam ser relevante e

¹¹¹ GIACALONE, R. A; JURKIEWICZ, C. L. Handbook of workplace spirituality and organizational performance. London: M. E. Sharpe, Inc., 2010. p. 129.

¹¹² LIMA, Jaira Helena Freitas. Espiritualidade e gestão organizacional: exemplo de uma empresa no município de Aperibé – RJ. 85f. Faculdade Vitória. Mestrado em Ciências das Religiões. Vitória, 2020. p. 47.

valiosa; confiança e respeito, pois as organizações espiritualizadas são caracterizadas pela confiança recíproca, honestidade e transparência, enquanto os gestores não temem admitir equívocos; práticas humanistas de labor, como trabalho flexível, recompensas pautadas em grupos e organizações, diminuição das diferenças salariais, direitos individuais dos funcionários, autonomia dos mesmos, bem como a segurança no trabalho; tolerância da expressão do colaborador – estejam frustrados ou não, podendo exprimir-se sem medo das consequências adversas que isso possa gerar, sendo inclusive incentivados a reconciliarem-se uns com os outros.¹¹³

Logo, atender às necessidades de espiritualidade dos trabalhadores significa suprir também suas necessidades de saúde mental e emocional para a paz e satisfação internas. Reconhecer a importância da espiritualidade é compreender que os funcionários anseiam por um emprego relevante no âmbito da comunidade e querem juntar seus valores pessoais com os profissionais. As organizações que buscam melhorar a taxa de retenção de colaboradores precisam proporcionar um local que favoreça o bem-estar interior dos seus subordinados, auxiliando no alívio do estresse, das cobranças e das pressões geradas pelo ritmo agitado da vida moderna.¹¹⁴

Mesmo que a crença em Deus seja considerada uma palavra-chave da espiritualidade no geral, ela não diz respeito às práticas religiosas organizadas no ambiente de trabalho. Langton et al. identificam 3 vertentes da espiritualidade: experiência interior pessoal, que se baseia na interconectividade; orientação dos princípios, virtudes, ética, valores, emoções e sabedoria intuitiva; e o vínculo entre os objetivos pessoais e como tal experiência é traduzida para comportamentos externos.¹¹⁵

Além de aumentar o valor do trabalhador, a inclusão da espiritualidade pode ser um instrumento indispensável para o seu crescimento pessoal. Isto acontece porque, ao ser consciente de que é valorizado através da espiritualidade, o trabalhador começa a ver um significado para sua vida dentro da sua atividade

¹¹³ LIMA, Jaira Helena Freitas. Espiritualidade e gestão organizacional: exemplo de uma empresa no município de Aperibé – RJ. 85f. Faculdade Vitória. Mestrado em Ciências das Religiões. Vitória, 2020. p. 49.

¹¹⁴ LANGTON, N.; ROBBINS, S.; JUDGE, T. A. Organizational Behaviour: concepts, controversies, applications. Toronto: Pearson, 2013. p. 128.

¹¹⁵ LANGTON, N.; ROBBINS, S.; JUDGE, T. A. Organizational Behaviour: concepts, controversies, applications. Toronto: Pearson, 2013. p. 129.

laboral, além de um clima bom e senso de comunidade, isso o leva a produzir mais. Por fim, isto resulta num esforço físico, mental, emocional e espiritual maior no trabalho. Mas se a valorização é somente pela otimização racional do labor, não há plenitude na realização humana pois somente uma dimensão está sendo levada em conta enquanto as outras são ignoradas.¹¹⁶

Dessa forma, incentivar a espiritualidade no interior da organização pode resultar no reforço da criatividade, honestidade, confiança, realização pessoal e comprometimento, e eventualmente também em mais conquistas. O comportamento espiritual pode levar à excelência na execução e bem-estar organizacionais devido a um maior envolvimento e comprometimento das pessoas que trabalham ali, assim como uma abordagem holística do indivíduo.¹¹⁷

Ante o exposto, vale destacar que a espiritualidade é refletida no respeito pelo próximo, na solidariedade, no estilo de liderança e ainda no trabalho em grupo. Dessa forma, a espiritualidade nas organizações se relaciona primeiramente ao respeito à vida. Isto significa considerar o ser humano como um todo, sem desconsiderar nem uma só de suas dimensões: física, intelectual, emocional e espiritual; criando assim uma cultura corporativa que se sustente nos valores éticos, fazendo com que os valores humanos universais e espirituais iluminem as decisões da organização com suas estratégias e políticas, bem como todas as suas relações.¹¹⁸

Há vários meios para fomentar a espiritualidade. Inúmeros já foram mencionados e outros serão ainda elaborados pela inteligência e perspicácia das pessoas empenhadas com a vida. Há organizações que incentivam a solidariedade através do trabalho voluntariado, outras estão bem inseridas nas suas comunidades, interagindo ali de forma ativa com a população por meio de suas iniciativas socialmente conscientes. Há aquelas que criam um ambiente para meditação, reflexões e orações; as que incluem o tema nos programas de treinamento e desenvolvimento. Enfim, cada empresa sabe como melhor se desenvolver - com

¹¹⁶ CARDOSO, E. J.; SANTOS, J. N. Práticas organizacionais de Espiritualidade: Um caminho para a garantia do Bem-Estar Profissional de Jovens Trabalhadores. IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. Anais. Porto Alegre, 19 a 21 de outubro de 2016. p. 6.

¹¹⁷ LIMA, Jaira Helena Freitas. Espiritualidade e gestão organizacional: exemplo de uma empresa no município de Aperibé – RJ. 85f. Faculdade Vitória. Mestrado em Ciências das Religiões. Vitória, 2020. p. 50.

¹¹⁸ DE BARCHIFONTAINE, Christian de Paul. Espiritualidade nas empresas. O mundo da saúde, v. 31, n. 2, p. 301-305, 2007. p. 303.

maturidade e harmonia- dentro da sua cultura, viabilizando resultados benéficos para todos os envolvidos.¹¹⁹

Portanto, a espiritualidade é o alicerce, pois ela deve sustentar as causas humanistas. Assim, é possível aferir que não há espiritualidade sem humanização. Sempre estamos pensando “o que vou ganhar com isso?”, certo? Cultivar a espiritualidade deveria ser simplesmente um ato a ser feito de maneira gratuita, pelas nossas vidas, pelo bem-estar e pela felicidade. Logo, os valores devem se traduzir em atitudes: o respeito pelos outros; a escuta; a maneira como nos relacionamos com os outros; a solidariedade; o estilo de liderança e o trabalho em equipe - todos fatores que fazem diferença no mercado de trabalho.¹²⁰

3.3 ESPIRITUALIDADE E SEUS REFLEXOS NA LIDERANÇA

A vida por vezes confusa que, em muitos momentos, enfrentamos nos leva a pensar em diversas questões, pois somos seres inteligentes que acreditamos em um poder superior; buscamos novas opções para o nosso aperfeiçoamento, uma delas sendo a espiritualidade. É possível perceber que muitos dos líderes são movidos pela prática espiritual. Talvez no passado tal prática não fosse tão visível quanto é hoje, sendo demasiadamente abstrata. Atualmente, o líder espiritual já está presente em várias organizações e busca a prática alternativa espiritual para alcançar o êxito, pois todo indivíduo busca um propósito de vida.

Para ser bem-sucedido, é necessário que os líderes sejam criativos e empreendedores, que deleguem tarefas, que discutam estratégias com os outros membros do grupo, incluindo a espiritualidade como um pilar para elevar a autoestima e a segurança que cada um deve ter para lidar com os desafios do dia-a-dia.

Assim, vale pontuar que a espiritualidade no contexto organizacional é um fenômeno abrangente e crescente que intenciona a busca de pensamentos elevados de consciência, que fomentam os indivíduos, equipe e as empresas a constatar e executar ações voltadas para tornar a organização, seus gestores e colaboradores conscientes na sociedade, região e planeta. A espiritualidade no ambiente de

¹¹⁹ DE BARCHIFONTAINE, Christian de Paul. Espiritualidade nas empresas. O mundo da saúde, v. 31, n. 2, p. 301-305, 2007. p. 304.

¹²⁰ DE BARCHIFONTAINE, Christian de Paul. Espiritualidade nas empresas. O mundo da saúde, v. 31, n. 2, p. 301-305, 2007. p. 304.

trabalho possui reflexos diretos na relação da empresa com clientes e colaboradores, liderança, educação, visão de resultados, bem-estar físico, mental e espiritual, dentre outros.

A responsabilidade de ser um agente de mudança é intrínseca à condição cristã e à missão fundamental da liderança, logo, o âmago principal é a qualidade e ela se expressa no outro, na dimensão do servir. Dessa forma, concretiza-se a ação de mudança como um compromisso de liderança, sendo o líder um renovador. De acordo com Matos, a liderança é, essencialmente, caracterizada pelo poder de influência. Aqueles que têm domínio sobre um conhecimento são persuasivos, passam credibilidade e conseguem aceitação. Outra qualidade indispensável é a capacidade de formar equipes. Outro poder que torna o líder único é o reconhecimento de sua representatividade. É o líder que é aceito como o representante legítimo de um grupo, interpretando desejos, ideais e reivindicações.¹²¹

Os bons líderes sempre empregam uma variedade de estilos de liderança e não ficam presos a um único estilo, para não perder chances de ajudar as pessoas a se libertarem de uma posição de dependência para uma de interdependência. Ou seja, a qualidade do líder não está apenas em falar, mas sim, em ouvir e sentir com toda a atenção o que os outros dizem. É de suma relevância, nesse sentido, que os bons líderes conheçam todos os seus colaboradores, o que eles gostam ou não de fazer, o que acham que fazem com maestria e o que pensam que podem melhorar.

O líder, sob a perspectiva da espiritualidade, deve se concentrar cada vez mais no desenvolvimento das pessoas, considerando os seus interesses e motivações em relação às metas e diretrizes da organização. Isto é importante porque a organização é um local de realizações. Muitos investem bastante tempo e dinheiro em processos complexos para escolher ou treinar profissionais competentes, mas nem sempre se preocupam em encontrar aqueles que têm perfil pessoal conforme os valores, produtos ou serviços que serão ofertados aos respectivos clientes.¹²²

¹²¹ MATOS, Francisco Gomes de. Empresa com alma. Espiritualidade nas organizações. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 15.

¹²² SILVEIRA, Plínio Antônio; TEIXEIRA, Wagner Alessandro. A influência da espiritualidade no processo de liderança. Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v. 10, n. 2, p. 113-138, 2005. p. 128.

Mas afinal, o que significa ser espiritual? Espírito demonstra a natureza de força vital que os mais antigos reconheciam nele. Do latim spirare, “respirar, inspirar”, o espírito infunde vida em cada um de nós. O espírito é um local dentro de mim. A espiritualidade - ao contrário da religião - é um assunto desafiador porque pode ser uma parte relevante da religião na sua forma mais pura. A espiritualidade tem mais a ver com o significado do que com as definições; é uma condição interior mediante a qual se percebe quão abundantes são os talentos, as ideias e os recursos que podem surgir através de um trabalho alicerçado nela.¹²³

A espiritualidade se apresenta de formas aparentemente fora do comum. Por exemplo, em momentos de crise, ela costuma revelar um sentido mais elevado, como se no instante da necessidade o indivíduo procurasse dentro de si próprio as respostas, conectando-se aos conhecimentos alcançados antes e às suas experiências de vida. Exercitar a liderança num ambiente que respeite e observe a espiritualidade é mais fácil do que gerir uma empresa tradicional. Quando se aprende a viver e trabalhar com uma perspectiva baseada em alternativas espirituais, estar-se-á livre das necessidades individuais de ver as coisas somente sob o nosso próprio ponto de vista; é quando há um aumento da capacidade de prestar atenção e realizar atos mais para os outros indivíduos. A liderança espiritual, assim, pode se manifestar em todos os níveis das organizações.¹²⁴

Espiritualidade e autoconhecimento são dois aspectos inseparáveis, que incentivam ações de mudança pessoal e, por consequência, de seus ambientes. Quanto mais uma empresa desenvolve sua missão e sua visão de forma clara, maior é a revelação das verdadeiras intenções da organização - que necessitam ter um sentido maior de ser parte de um propósito além do individual. Quando as pessoas se conectam à dimensão espiritual de suas tarefas diárias, surgem novos significados. Em qualquer relacionamento, quando contemplamos a outra pessoa como um ser em evolução, semelhante a nós mesmos, fica mais natural e fácil o entendimento.

Certamente, líderes que atingem resultados notáveis detêm uma vitalidade tão grande que, praticamente sem esforço, conseguem fazer com a organização se

¹²³ SILVEIRA, Plínio Antônio; TEIXEIRA, Wagner Alessandro. A influência da espiritualidade no processo de liderança. Revista Cesumar—Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v. 10, n. 2, p. 113-138, 2005. p. 128.

¹²⁴ SILVEIRA, Plínio Antônio; TEIXEIRA, Wagner Alessandro. A influência da espiritualidade no processo de liderança. Revista Cesumar—Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v. 10, n. 2, p. 113-138, 2005. p. 128.

encha de energia para perseguir seus objetivos: este líder aplica espiritualidade no labor. O líder que respeita o espírito humano enxerga possibilidades positivas em todos os ângulos, tornando mais simples a aderência de medidas de risco. O ambiente que fomenta pessoas a experimentar novas possibilidades e expor-se a cometer erros é campo propício para a criatividade e inovação.¹²⁵

Segundo Kuczarski e Kuczarski (1999), para se ter uma cultura fundamentada em valores, os líderes devem iniciar um tom e uma atitude que incentivem a mentalidade adequada. A mentalidade principal, nesse contexto, seria a criação de relações. Os líderes precisam ter relacionamentos efetivos com todos na organização, sendo exemplos baseados em valores por meio de palavras e atitudes significantes.¹²⁶

De acordo com os autores mencionados, a liderança pode e deve ser instruída no local de trabalho. A ideia do ambiente laboral como educador é forte e intensa. Ela é fundamentada na premissa de que a liderança é uma responsabilidade para todos os membros do grupo, e não apenas para um único indivíduo.

Nesse sentido, as lições de Sertek apontam que:

Há algo de permanente nas instituições que é a necessidade dos valores éticos, que permeiam toda a atividade humana, e traduzem-se em respeito à dignidade do ser humano e desenvolvimento das qualidades mais genuínas do coração humano. As pessoas marcadas por uma visão puramente materialista da vida são as que, contratadas nas empresas para resolver problemas ou serem criativas, podem render economicamente a curto prazo, mas a médio e longo prazo são as que mais trazem prejuízos.¹²⁷

Em conformidade ao entendimento do supracitado autor, nos dias atuais é extremamente relevante levar em consideração não somente a capacitação profissional do indivíduo, mas também o desenvolvimento da pessoa. Nesse sentido, é de suma importância que as organizações estimulem o crescimento não somente em relação ao fator econômico, mas também no âmbito das características

¹²⁵ SILVEIRA, Plínio Antônio; TEIXEIRA, Wagner Alessandro. A influência da espiritualidade no processo de liderança. Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v. 10, n. 2, p. 113-138, 2005. p. 129.

¹²⁶ KUCZARSKI, S. S; KUCZARSKI, Thomas D. Liderança baseada em valores: reconstruindo o compromisso, o desempenho e a produtividade do empregado. São Paulo: Educator, 1999.

¹²⁷ SERTEK, Paulo. Responsabilidade social e competência inter-pessoal. Curitiba: Ibpx, 2006. p. 331.

humanas. Isso resultará em um ambiente mais sadio e harmonioso, onde todos os colaboradores trabalharam motivados pelos ideais éticos da organização.

Para Weisinger, se relacionar com os outros indivíduos implica em se aproximar deles para trocar informações através de meios significativos e adequados. A supracitada troca compreende-se em um processo mútuo de interação, pois o que você revela tem um efeito na pessoa que está ouvindo, e esse efeito vai afetar diretamente a forma como essa pessoa reage a você e também o contrário. Se você se encontra consciente de tal interatividade, começa a antever as reações que a sua revelação poderia acarretar e modificá-la para que ela beneficie a relação. Assim, todos esses ínfimos cuidados no tratamento para com o outro são muito relevantes, porque, em sua simplicidade e verdade, propiciam a paz diária que abre alas para a espiritualidade.¹²⁸

Todas as forças, por mais que sejam diferentes, só têm propósito se direcionadas para uma finalidade mútua. E, para que exista esse objetivo em comum, é preciso verdades e vontades convergentes. O ideal é que as pessoas se sintam pertencentes a ideias, crenças, sentimentos, motivações e ideais. De acordo com Matos, construir e integrar equipes são tarefas do líder, normalmente aquele que tem uma mentalidade voltada para a espiritualidade. Definir finalidades e metas, mesmo com participação dos outros, não é o bastante para integrar equipes quando se ausenta o espírito. É preciso ter uma intensa motivação agregadora em torno de valores admitidos como verdades comuns. Não são as tecnologias nem a comunicação formal que comprometem e tornam os indivíduos corresponsáveis, mas sim os valores partilhados.¹²⁹

Os líderes de sucesso não veem as organizações nas quais trabalham apenas como meio de ganhos, mas como um organismo vivo, em que cada ser humano e alma desempenha uma função vital. Em suma, o líder é aquele que possui a responsabilidade pela formação de um sentimento de união e isonomia. Ao mesmo tempo, reconhece o valor de cada pessoa, pois sabe que quanto mais se aproximar dos indivíduos e conseguir tocá-los emocionalmente, mais eles se sentirão relevantes e motivados.

¹²⁸ WEISINGER, Hendrie. Inteligência emocional no trabalho. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001. p. 122.

¹²⁹ MATOS, Francisco Gomes de. Empresa com alma. Espiritualidade nas organizações. São Paulo: Makron Books, 2001. p. 9.

Já Mai e Denardin entendem a liderança espiritual como uma expressiva evolução do jeito de pensar e de agir nas organizações. Não é uma inovação, mas é atual e demonstra uma forte tendência neste século. Tal filosofia tem como objetivo principal unificar o diagnóstico e análise da liderança situacional; o prognóstico e a visão de alteração da liderança transformacional, além de enfatizar mais intensamente o "eu", numa perspectiva espiritualizada.¹³⁰

Mais do que uma alteração, este modelo enfoca as metamorfoses que ocorrem nas esferas pessoal e profissional. Vivemos em um tempo de muitas mudanças céleres. Nesse processo evolutivo, a perspectiva holística, ser ecologicamente consciente e pensar de forma sistêmica demonstram com bastante nitidez que o capital humano se tornou, na teoria, o ativo intelectual da organização. No contexto prático, ainda não foi atingido o valor intencionado para o potencial humano, no entanto, houve notável progresso.¹³¹

O líder espiritual será, em um mundo materializado, uma recuperação, uma redescoberta de um modelo que incentiva as pessoas a olharem para dentro de si mesmas e para o mundo à sua volta e redirecionarem suas atitudes e ações para um mundo de "seres humanos", pois somente os estes têm talentos, sonhos e inteligência dos dois hemisférios que, em sintonia perfeita, formarão um novo modelo profissional - alguém mais iluminado , mais ético ,e que trará consigo o sentimento de solidariedade , tão necessária para a perpetuação do ser realmente humanizado.¹³²

O trabalho com espiritualidade traz vida e energia, em termos individuais e organizacionais; proporciona harmonia e equilíbrio para a vida, além de oferecer uma ancoragem em momentos adversos ou de transformação. Sem o espírito, uma organização não prospera. Quando se retiram as pessoas de seu espírito, permanece apenas uma existência sem interesses e vazia; surgindo um problema, à

¹³⁰ MAI, Cláudia Fernanda Menezes; DENARDIN, Elio Sergio. Espiritualidade nas empresas: uma nova maneira de desenvolver líderes de sucesso. *Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas*, v. 1, n. 1, p. 19-43, 2005. p. 27.

¹³¹ MAI, Cláudia Fernanda Menezes; DENARDIN, Elio Sergio. Espiritualidade nas empresas: uma nova maneira de desenvolver líderes de sucesso. *Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas*, v. 1, n. 1, p. 19-43, 2005. p. 27.

¹³² MAI, Cláudia Fernanda Menezes; DENARDIN, Elio Sergio. Espiritualidade nas empresas: uma nova maneira de desenvolver líderes de sucesso. *Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas*, v. 1, n. 1, p. 19-43, 2005. p. 27.

medida que a força e a plenitude desaparecem. Assim, a capacidade de aguentar as tempestades da mudança é enfraquecida.¹³³

É preciso lembrar e reforçar que este é um processo mutável e muito dinâmico. A espiritualidade no trabalho é saber lidar com a diversidade ampla, desde o ponto de vista das ideias até as emoções. Só há a chance de trocar o conforto de estar certo para moldar o cargo pela percepção das prioridades que a função requer e que a organização necessita quando existe maturidade espiritual.¹³⁴

Assim, entender a espiritualidade requer a existência de paradigmas usuais, observar uma realidade diversa daquela habitual, encontrar maneiras menos dolorosas de convivência, compreender a nossa interdependência e necessidade de ajuda recíproca. Portanto, o que há de mais verdadeiro a ser enfatizado é que, quando integramos parte de algo mais relevante que o nosso próprio ego, nos transformamos em líderes corajosos, eficientes e, sobretudo, pacificadores.¹³⁵

¹³³ SILVEIRA, Plínio Antônio; TEIXEIRA, Wagner Alessandro. A influência da espiritualidade no processo de liderança. Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v. 10, n. 2, p. 113-138, 2005. p. 130.

¹³⁴ SILVEIRA, Plínio Antônio; TEIXEIRA, Wagner Alessandro. A influência da espiritualidade no processo de liderança. Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v. 10, n. 2, p. 113-138, 2005. p. 130.

¹³⁵ SILVEIRA, Plínio Antônio; TEIXEIRA, Wagner Alessandro. A influência da espiritualidade no processo de liderança. Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas, v. 10, n. 2, p. 113-138, 2005. p. 134.

4 A ESPIRITUALIDADE COMO ELEMENTO DIFERENCIAL E PROPULSOR AOS MÉTODOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO PROCESSO DE DESJUDICIALIZAÇÃO NO BRASIL

4.1 DA CULTURA DO CONFLITO PARA A CULTURA DO CONSENSO: A RESSIGNIFICAÇÃO DA JURISDIÇÃO ATRAVÉS DO SISTEMA MULTIPORTAS

Nos primórdios das civilizações, a força física se sobressaía em um conflito. Depois, com o advento do Estado absolutista, tinha mais peso o poder do sangue dos monarcas; após, em um contexto mais recente, a autoridade religiosa era encarregada de determinar quem possuía razão em uma disputa em procedimento também denominado de inquisitório, no período da Idade Média. Assim, não restam dúvidas que o processo judicial, observado no Estado Democrático de Direito, limitado pelos princípios do devido processo legal e contraditório, representou inegável, naquele tempo, conquista da humanidade para a resolução de conflitos.¹³⁶

No entanto, o presente cenário brasileiro revela que o Poder Judiciário e processo judicial enfrentam graves óbices de eficiência e de efetividade. O primeiro obstáculo tem como principal elemento a judicialização exacerbada, decorrente do prazo médio superior cinco anos para que os processos sejam finalizados. O segundo tem como modelagem tradicional a utilização do modelo adjudicativo de resposta na solução de controvérsias com um elevado nível de insatisfação e insegurança em relação às funções jurisdicionais.¹³⁷

Em conformidade aos estudos de Souza e Nicolau, verifica-se uma crença largamente disseminada no país de que conflitos devem ser solucionados através da via judicial, por uma sentença proferida por um magistrado, julgador do Estado. Isto é, a regra no território brasileiro é a de que a maneira mais apropriada para solucionar controvérsias seja a delegação para o Estado, o qual, por intermédio da atividade jurisdicional, utilizando-se do método heterocompositivo, estabelece de maneira coercitiva quem possui razão no caso concreto através da sentença judicial.

¹³⁶ LIMA, Daniel Henrique Sprotte. Da cultura do litígio à cultura do consenso: o uso de dispute resolution na Comarca de Araquari (SC). Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina. 194f. Florianópolis, 2019. p. 38.

¹³⁷ LIMA, Daniel Henrique Sprotte. Da cultura do litígio à cultura do consenso: o uso de online dispute resolution na Comarca de Araquari (SC). Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina. 194f. Florianópolis, 2019. p. 38.

A utilização dos métodos consensuais, autocompositivos, demonstra-se uma exceção, sendo estes considerados alternativos à utilização da regra geral, que é a jurisdição contenciosa.¹³⁸

De acordo com Gonçalves et. al., o emaranhado de conhecimentos, valores e crenças de um determinado grupo social integram uma espécie de cultura. No Brasil e em alguns outros países do Ocidente, o uso da via judicial se tornou a principal forma para tal. Nesse sentido, a expressão cultura do conflito é revelada na crença disposta e admitida socialmente de que a maneira mais efetiva de se elevar a concretização dos valores juridicamente tutelados e de se atingir a pacificação social ocorre através das atuações e das sentenças proferidas pelos magistrados que integram o corpo do Poder Judiciário.¹³⁹

A cultura do conflito esboça uma distorção de entendimento e eleva uma debilidade funcional do litígio, de modo que a concepção geral englobada no inconsciente da coletividade é de que toda e qualquer controvérsia precisa ser judicializada e solucionada sob o modelo adjudicado. Desta feita, outras alternativas muitas vezes nem sequer são cogitadas para tanto. Nessa toada, o entendimento de Franco aponta que a grande litigiosidade que afeta a sociedade brasileira atual revela a difusão de uma cultura jurídica demandista e, por conseguinte, inapropriada aos desígnios do Estado Democrático de Direito. Excesso de ações judiciais, judicialização de questões sem importância social ou econômica e protelação de recursos com pouquíssimas chances de êxito são exemplos que demonstram uma litigiosidade acima do normal no país.¹⁴⁰

Como ressalta Mancuso, percebe-se que, no geral, a sociedade pátria esboça o comportamento de exaltação à cultura do conflito, na qual ocorre uma supervalorização da decisão judicial (proferida pelo juiz), em detrimento dos outros métodos de resolução de controvérsia, tais quais a conciliação e a mediação. A cultura demandista que evidencia a solução pela via judicial edifica o distanciamento entre as partes envolvidas, intensifica os desentendimentos e por vezes até

¹³⁸ SOUZA, Aline Anhezini de; NICOLAU, Rafael Machado Viviani. On line dispute resolution (ODR) é uma inovação disruptiva? In: RODAS, João Grandino, et al. (Coords.). *Visão Multidisciplinar das Soluções de Conflitos no Brasil*. Curitiba: Editora Prismas, p. 495-504, 2018. p. 496.

¹³⁹ GONÇALVES, Jéssica Gonçalves; MAILLART, Adriana Silva; DOS SANTOS, Ricardo Soares Stersi. Da cultura da sentença para uma cultura consensual de administração dos conflitos jurídicos. In: RODAS, João Grandino, et al. (Coords.). *Visão Multidisciplinar das Soluções de Conflitos no Brasil*. Curitiba: Editora Prismas, p. 207-240, 2018. p. 224.

¹⁴⁰ FRANCO, Marcelo Veiga. A crise da Justiça como um problema cultural e administrativo-gerencial. *Revista Acadêmica – Faculdade de Direito do Recife*, Recife, v. 83, p. 471-542, 2011. p. 482.

amplifica o conflito, além de sobrecarregar a justiça estatal com a submissão de conflitos que nitidamente poderiam – e deveriam – ter sido solucionados pela autocomposição.¹⁴¹

Sampaio e Braga Neto revelam, ainda, que complexas disputas tiveram influência na difusão da ideologia de que a justiça é obtida através do Judiciário; onde este decide qualquer tipo de questão. A tardia ampliação do acesso à justiça e dos órgãos jurisdicionais de maneira descontínua provocaram uma percepção diferente do Direito e seus institutos alternativos. É criada, assim, uma falsa ideia de que o Estado supre todas as necessidades dos cidadãos; obstando o alcance e usufruto de mecanismos colaborativos concebidos para negociações.¹⁴²

Tais concepções e estereótipos ecoaram e incentivaram o que hoje é conhecido como a crise do Judiciário, tendo em seu ponto mais alto um número enorme de questões sem solução, o que leva à criação de um sistema judicial lento, ineficiente e sem as condições adequadas para expressar e conciliar os interesses daqueles que buscam a justiça, comprometendo, assim, a efetividade da resposta jurisdicional. A sociedade ambiciona o fim da demora na jurisdição. As críticas são inúmeras e deixam a figura da justiça demasiadamente desacreditada. Sendo assim, na maioria dos sistemas jurídicos existem esforços para se atingir uma verdadeira justiça.¹⁴³

Ao perceber que o Estado tem sido muito ineficiente, inclusive reconhecendo sua questão em relação à morosidade das demandas, aumenta-se a consciência de que é necessário estabelecer a paz na sociedade, mesmo que isso não seja consequência das ações estatais. Isso pode ser alcançado por métodos efetivos e que protegendo a liberdade e a autonomia das pessoas. A pacificação social, conforme as lições de Tartuce, é a finalidade perseguida por todo meio de resolução de conflitos. Não se trata, contudo, de uma tarefa simples por englobar o alcance de um estado de espírito humano. Segundo o autor, pacificar abarca aspectos de ordem jurídica, sociológica e psicológica.¹⁴⁴

¹⁴¹ MANCUSO, Rodolfo de Camargo. Acesso à justiça: condicionantes legítimas e ilegítimas. São Paulo: RT, 2011. p. 59.

¹⁴² SAMPAIO, Lia Regina Castaldi; BRAGA NETO, Adolfo. O que é mediação de conflitos. São Paulo: Brasiliense, 2014. p. 110.

¹⁴³ FIUZA, César. OLIVEIRA, Allan Helber de. et al. Direito Processual na História. Belo Horizonte: Mandamentos, 2002, p. 233.

¹⁴⁴ TARTUCE, Fernanda. Mediação nos conflitos civis. 4. Ed. – Rio de Janeiro: Forense: São Paulo: Método: 2018. p. 228.

Acerca desse modelo pacificador, é importante notar que ele tem surgido com a criação de uma nova visão colaborativa, que se caracteriza pela distribuição gradativa da jurisdição do Estado para a autocomposição. Trata-se de uma técnica conciliatória e pacífica diante das limitações do Estado em resolver as controvérsias como único soberano e detentor da atividade jurisdicional; isso torna factível creditar aos indivíduos a autonomia necessária para extinguir o conflito. A atividade jurisdicional é formada por um conjunto de procedimentos judiciais e por fases pré-fixadas, bem como pela cobrança de valores a que as partes têm que arcar para o prosseguimento da demanda, como perícias, honorários advocatícios, custas judiciais e outros requisitos.

Além disso, como bem apontado por Wambier e Talamini, a solução jurisdicional clássica (contenciosa) composta por pré-requisitos é longa e burocrática. Além dos fatores temporais e financeiros nos quais os envolvidos devem se submeter, muitas vezes não há um resultado final satisfatório, não suprimindo de forma alguma o conflito social.¹⁴⁵

Devido à ausência de órgãos jurisdicionais, de juízes, promotores, defensores públicos e outros empecilhos suportados pelo sistema judicial, a nova tendência pacificadora tem como objetivo abrandar as inúmeras crises enfrentadas pelo Poder Judiciário. Sabe-se que o conflito decorre de uma cultura bastante arraigada por parte dos profissionais do direito, o que leva muitas vezes à procura da via judicial para conter uma sensação de injustiça carregada pelo jurisdicionado. Tal situação se dá por acreditarem que somente pela pelo Judiciário, com a intervenção do Estado, seriam capazes solucionar sua inquietude. Dessa forma é possível notar que há frustrações na resolução desse problema devido à falta de mecanismos adequados.

No entanto, ressalta-se que a atual tendência não é de concorrência, mas sim de apoio ao sistema judicial. É compreendido que os métodos consensuais, tais como a mediação e a conciliação, são um complemento na efetivação da atividade jurisdicional. Em outras palavras, mesmo com os obstáculos criados pelas decisões judiciais, quando requerida, sempre haverá jurisdição sendo exercida. Por isso é importante praticar métodos e instrumentos que acrescentem no empoderamento da

¹⁴⁵ WANBIER, Luiz Rodrigues. TALAMINI, Eduardo. Curso avançado de processo civil: (processo comum de conhecimento e tutela provisória), volume 2. – 17. ed. ver., atual. e ampl. – São Paulo: Thomson Reuters, 2018. p. 64.

prestação jurisdicional - ou seja - que reforcem positivamente a resposta do Estado e satisfaçam os interesses pleiteados pelas pessoas submetidas à jurisdição.

Sendo assim, ao se investigar e confirmar a inadequação da resposta tradicional por meio de um julgamento, torna-se evidente que o modelo tradicional de conflito precisa ser substituído por um sistema consensual, no qual todos os indivíduos envolvidos no processo se beneficiarão. Essa atitude somente é viável com a inserção da cultura da pacificação social e do consenso.

Sendo assim, continuar determinando a jurisdição para o exercício do poder-dever do Estado é abalzar o próprio sistema jurídico e, conseqüentemente, a aplicação do Direito. Isto fica nítido quando é analisada a própria redação do artigo 3º do Código de Processual Civil de 2015 que não se prende à análise judicial e sim à prestação jurisdicional, permitindo considerar os meios consensuais com um exercício da jurisdição, uma vez que uma das finalidades principais da atual processualística é possibilitar não somente a satisfação de um direito material violado, como também fazê-lo com muita celeridade, sendo este menos custoso para as partes e alcançando algum grau de paz social por meio da justiça estabelecida pelas leis, propiciando dessa forma um verdadeiro acesso à justiça.¹⁴⁶

Voltando à concepção de que o Direito é consequência das transformações sociais, a Justiça Multiportas advém da necessidade de oferecer soluções adequadas às prestações jurisdicionais dos cidadãos. A Justiça Multiportas alcança evidência, primeiramente, pela influência constitucional que passa a garantir direitos fundamentais às pessoas, com destaque para a dignidade da pessoa humana, que diz respeito a todos os elementos indispensáveis a condição de qualquer ser humano – sendo algo intrínseco que não deve em hipótese alguma ser violado. Não somente a dignidade da pessoa humana deve ser garantida, mas também a procura de uma solução rápida para os problemas da sociedade hodierna, caracterizada pela velocidade das informações. Por tal razão, a CF/88 também garante a duração razoável do processo, como maneira de evitar ações que protelam ou impedem qualquer tentativa de tutela de direitos.¹⁴⁷

¹⁴⁶ BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 15 nov. 2022.

¹⁴⁷ BRASIL. Constituição Federal da República Federativa do Brasil de 1988. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 10 nov. 2022.

Todavia, a sociedade presente não somente procura decisões em pequeno espaço de tempo, mas também que sejam proveitosas e impeçam futuros conflitos. A concretização desses fatores: relevância de compreender a dignidade humana como um fundamento primordial para o exame de uma controvérsia, pois as pessoas têm seus desejos e anseiam que suas reivindicações sejam atendidas; ser capaz de oferecer essa resposta em um prazo mínimo razoável sem prejudicar a satisfação do direito material; e que a decisão final cause algum tipo de pacificação social. Esses foram alguns dos principais fatores para tornar o sistema multiportas viável no sistema jurídico nacional.

Constituindo-se como pano de fundo a Constituição, o CPC/2015 trouxe os instrumentos para a implementação do sistema multiportas no direito nacional, cujo propósito é aceitar outros métodos de demandar e obter uma resposta jurisdicional sem obrigatoriamente e/ou exclusivamente recorrer à figura do magistrado. A evolução fomentada pelo diploma processual de 2015 é relevante sobretudo em países com o Brasil, ainda delineado pela predileção da via judicial, seja pelos motivos da confiabilidade do sistema ou pela segurança que a figura do magistrado carrega consigo.¹⁴⁸

Ademais, como já apontado, existia uma certa barreira para aderir aos métodos consensuais de resolução de conflitos, sobretudo pela falta de familiaridade ou pela ignorância acerca da adequada utilização dos mecanismos para que o procedimento seja efetivo. A questão começa a ser modificada com o advento da Resolução nº 125 do CNJ, que passou ao incentivo gradual a adoção dos métodos consensuais de conflitos, fundamentando-se nas informações, nos incentivos e na disponibilidade de tais meios aos jurisdicionados.¹⁴⁹

Nesse panorama, o sistema da justiça multiportas se apresenta como um mecanismo que pode sanar a prestação jurisdicional de diversas formas, ora através da via judicial, ora pela via extrajudicial. Isto seria viável pelo estabelecimento de um sistema de classificação entre o conflito presente e a ferramenta adequada para resolvê-lo, uma vez que - conforme já explanado - há casos em que a mediação ou

¹⁴⁸ BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13105.htm. Acesso em: 15 nov. 2022.

¹⁴⁹ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156#:~:text=1%C2%BA%20Fica%20institu%C3%ADda%20a%20Pol%C3%ADtica,%C3%A0%20sua%20natureza%20e%20peculiaridade>. Acesso em: 22 out. 2022.

conciliação podem gerar um acordo proveitoso para as partes; bem como haverá hipóteses nas quais poderão pactuar sobre a utilização da arbitragem em litígios, quando for mais conveniente optar por um árbitro qualificado técnica no domínio do problema.¹⁵⁰

Portanto, o CPC/2015 criou as ferramentas necessárias para o funcionamento de um sistema com grande potencial de utilização, sempre que guiado pelos princípios do Conselho Nacional de Justiça, os quais servem como diretrizes fundamentais para este sistema multiportas e não podem ser ignorados quando a ideia da processualística moderna é oferecer um acesso à justiça adequado à realidade social e às expectativas dos jurisdicionados, consolidando, assim, a cultura do consenso.

4.2 A ESPIRITUALIDADE COMO POSSÍVEL DIFERENCIAL NA MEDIAÇÃO E NA CONCILIAÇÃO ATRAVÉS DAS SERVENTIAS EXTRAJUDICIAIS

A vida social resulta inevitavelmente em conflitos, que são compreendidos como algo natural da convivência em grupo, já que envolve o desafio de reunir objetivos contrários, gerados pela singularidade de cada um. De acordo com Moraes, o conflito é equivalente a uma batalha entre fatores, coisas ou indivíduos, onde se constata a existência de choque entre ideias ou interesses.¹⁵¹

Diante do elevado número de demandas que são, progressivamente, submetidas à apreciação do Poder Judiciário, assim como ao grande nível de recorribilidade das decisões, ao elevado custo do processo, o aumento da população, os benefícios da gratuidade da justiça, à falta de juízes e serventuários, além de outros fatores, observou-se o sobre carregamento das Varas e Tribunais nas diversas instâncias gerando uma situação estagnada que pode ser compreendida como crise decorrente de diversos precedentes e que acarreta muitas repercussões nocivas na concretização da proteção almejada pela sociedade.¹⁵²

¹⁵⁰ NETO, João Luiz Lessa. O Novo CPC Adotou o Modelo Multiportas! E Agora?! Revista de Processo, vol. 244. 2015, p. 399.

¹⁵¹ MORAES, Vitor Storch de. A mediação nas Serventias Extrajudiciais como forma de obtenção de segurança e celeridade na solução de controvérsias privadas. 149f. Dissertação de Mestrado. Centro 7 de Setembro, 2020. p. 27.

¹⁵² MORAES, Vitor Storch de. A mediação nas Serventias Extrajudiciais como forma de obtenção de segurança e celeridade na solução de controvérsias privadas. 149f. Dissertação de Mestrado. Centro 7 de Setembro, 2020. p. 24.

Devido ao excesso de demandas, o Poder Judiciário começou a enfrentar problemas na efetividade da justiça célere, tornando-se mais moroso, dando chances para o caos judicial e à ineficiência no fornecimento da prestação jurisdicional, com processos demorados demais que vão contra a lei e também contra a própria Constituição Federal de 1988, que determina que os processos devem ter um tempo razoável para não prejudicar os direitos em discussão da jurisdição contenciosa, como já delineado. Nesse contexto surge o fenômeno da desjudicialização, causando uma mudança nos paradigmas do acesso à justiça.

Nesse sentido, verifica-se a proposta da implementação dos meios alternativos de resolução de conflitos, compreendidos como a forma de se reconhecer que não é exclusivamente através do Judiciário que as controvérsias podem ser solucionadas, sendo de extrema importância a conciliação e a mediação de conflitos. Desta feita, a desjudicialização possui como propósito aferir uma resposta mais efetiva e menos onerosa do que o Poder Judiciário para os conflitos da sociedade como um todo, além de contribuir para a redução de processos na via judicial e conseqüentemente para o desafogamento do Judiciário.

Hodiernamente, em virtude da crise que se instaurou na prestação da jurisdição brasileira, a mediação passou a ter um espaço de evidência entre os meios consensuais de resolução de conflitos, de modo que alcançou um ponto de transformação, tornando-se, assim, um método imprescindível ao alcance da pacificação e da harmonia social. É nessa conjuntura que resta nítida uma transformação no padrão de solucionar conflitos e o advento de novas formas que irão colaborar nesse processo consensual. Nesse sentido, os operadores do Direito, bem como a população, precisam estar abertos a permitir essas novas formas de solução de controvérsias procurando conhecê-las e entendê-las para melhor se adequar a elas e alcançar os melhores benefícios.

Desta feita, na mediação de conflitos a resolução ocorrerá pelas próprias partes envolvidas na controvérsia, estas buscarão a solução e o mediador será o responsável por facilitar a comunicação entre eles, sem sugerir nenhuma resolução. À medida que na conciliação o terceiro imparcial que é o conciliador assume uma postura um pouco mais participativa, podendo sugerir alguns acordos para que os envolvidos escolham em conjunto qual a melhor saída para o impasse.¹⁵³

¹⁵³ NEVES, Daniel Amorim Assumpção. Manual de direito processual civil. vol. único. 10. ed. Salvador (BA). Juspodivm, 2018. p. 1011.

Nessa perspectiva, no âmbito da conciliação, o conciliador sugere um acordo amigável da controvérsia, no entanto, sem nenhuma imposição às partes, devendo estas decidirem de maneira totalmente consensual o melhor direcionamento para a resolução do conflito, à medida que o conciliador se utiliza da comunicação com os envolvidos e ouve suas versões para contribuir de forma ativa a solucionar a controvérsia pelas sugestões dos próprios envolvidos.

Sendo assim, verifica-se que a negociação e o diálogo são os alicerces dos institutos da mediação e da conciliação. Tais métodos só poderão ser começados depois do consentimento dos envolvidos, isto é, deve possuir a concórdia dos sujeitos envolvidos na controvérsia e estes, depois de demonstrarem interesse na participação do método, serão chamados e o diálogo será iniciado com o auxílio do mediador. Assim, após esboçada a necessidade dos métodos consensuais de conflito no desabarrotamento do Poder Judiciário, será evidenciada agora a função das serventias extrajudiciais e a espiritualidade e neste âmbito como um elemento diferencial na condução de tais métodos.

As serventias extrajudiciais são instituições que em muito contribuem em variadas questões, na busca de validar demandas sociais sob o enfoque da legislação. Os cartórios extrajudiciais são vinculados a um tabelião ou oficial de registro. Os referidos alcançam a delegação do Poder Público para o registro de atos extrajudiciais e para o fornecimento de certidões. No entendimento de Mendes, as serventias extrajudiciais vão muito além da mera função de registrar, sendo muito próximas da sociedade como um todo que é, sem sombra de dúvidas, a sua razão de existência.¹⁵⁴

Na visão de Silva e Tartuce, em muito se evoluiu a respeito da desjudicialização por meio das serventias extrajudiciais, de modo que para poder se tornar algo possível e colaborar para o pleno acesso à justiça, devem ser uma alternativa estimulada e ter seus empecilhos extirpados pelos intérpretes do Direito de modo a efetivar a via extrajudicial como um relevante desdobramento do Sistema de Justiça nacional.¹⁵⁵

¹⁵⁴ MENDES, Jucélia de Aguiar. Mediação e conciliação nos cartórios: perspectivas em busca da pacificação social. Sistema de Justiça: conciliação, mediação e justiça restaurativa-Unisul Virtual, 2019. p. 7.

¹⁵⁵ SILVA, Érica Barbosa e; TARTUCE, Fernanda. O novo CPC e os atos extrajudiciais cartoriais: críticas, elogios e sugestões. Revista Magister, Porto Alegre, v. 12, n. 71, p. 19-40, mar./abr. 2016. p. 22.

No que tange à concretização da conciliação e da mediação nas serventias extrajudiciais, o intento de normatização também transita por algum tempo. Em 2013, com o Provimento 17 da Corregedoria Geral da Justiça de São Paulo, iniciou-se a regulamentação da possibilidade de mediação e conciliação nas Serventias Extrajudiciais para aproveitar a capacidade dos notários e registradores para essa atribuição. Tal Provimento foi criticado e sua legalidade questionada pela Ordem dos Advogados do Brasil, através do Pedido de Providências no CNJ, onde se concedeu uma liminar para suspender a eficácia da Providência. Dentre as objeções impugnativas está a de que a Corregedoria do Tribunal de Justiça de São Paulo teria ultrapassado suas funções, já que somente uma lei específica poderia aferir funções às serventias extrajudiciais. O Provimento em questão foi arquivado.¹⁵⁶

De acordo com Tartuce, mesmo que não tenha tido sucesso em um panorama imediato, o Provimento teve a assertividade de fomentar o debate acerca da apropriada utilização dos métodos consensuais na seara das serventias extrajudiciais.¹⁵⁷ No entanto, em 2015 o CPC efetuou a normatização da mediação e conciliação, além da Lei nº 13.140/2015 que representou a possibilidade de tais métodos nas serventias extrajudiciais, em seu art. 42.¹⁵⁸ Vale dizer que as principais finalidades de tal norma é assegurar a mediação e as demais formas de resolução de conflitos judiciais ou extrajudiciais, independentemente do conteúdo versado.¹⁵⁹

Sendo assim, o Conselho Nacional de Justiça regulamentou a mediação e conciliação através de notários e registradores, no Provimento 67, de 2018. É interessante reparar que, agindo desta forma, permitiu-se na ordem jurídica à disposição de milhares de Serventias Extrajudiciais espalhadas pelo Brasil como

¹⁵⁶ BRASIL. Corregedoria Geral de Justiça (CGJ). Provimento CGJ nº 17/2013. Autoriza e implementa a mediação e a conciliação extrajudicial no Estado de São Paulo. 05 de junho de 2013. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/arquivo_artigo/art20130701-06.pdf>. Acesso em: 15 nov. 2022.

¹⁵⁷ TARTUCE, Fernanda. Mediação nos conflitos civis. 4. Ed. – Rio de Janeiro: Forense: São Paulo: Método: 2018. p. 288.

¹⁵⁸ Art. 42. Aplica-se esta Lei, no que couber, às outras formas consensuais de resolução de conflitos, tais como mediações comunitárias e escolares, e àquelas levadas a efeito nas serventias extrajudiciais, desde que no âmbito de suas competências.

¹⁵⁹ BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em: Acesso em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. 08 nov, 2022.

uma alternativa jurídica capaz proporcionar a resolução consensual dos conflitos em prol da pacificação social.¹⁶⁰

Ou seja, é preciso criar um sistema que ao mesmo tempo permita e incentive o uso da mediação, garantindo e viabilizando todas as prerrogativas constitucionais nesse procedimento, tornando-se de fato equivalente a um processo judicial enquanto forma legítima de resolver conflitos no Estado Democrático de Direito. O desafio nos próximos tempos não será somente inserir a mediação no ordenamento jurídico brasileiro, mas sim justificar esse meio alternativo com fundamentação constitucional e vigiar para que os cidadãos que optarem por utilizar essa via sejam atendidos por profissionais qualificados não só profissionalmente, mas também espiritualmente para que haja um procedimento justo e eficiente para todos os envolvidos.

Espiritualidade, ambiente organizacional e métodos alternativos de resolução de conflitos são três domínios que, aparentemente, não têm muito a ver um com o outro. No entanto, a espiritualidade tem sido cada vez mais incorporada em ambientes organizacionais e está se mostrando como um diferencial na resolução de conflitos. Aplicada no campo organizacional, a espiritualidade pode contribuir para uma maior consciência dos colaboradores sobre os objetivos da empresa e seus impactos nas diversas esferas da sociedade. Além disso, a espiritualidade traz uma abordagem humanista para as relações interpessoais no trabalho, favorecendo o diálogo e a mediação de controvérsias.

Nesse sentido, utilizar elementos da espiritualidade na gestão dos conflitos é uma forma inovadora de lidar com esses problemas. As serventias extrajudiciais são um bom exemplo de utilização da espiritualidade para a mediação de conflitos. Esses espaços são considerados "territórios neutros", onde as partes envolvidas no conflito podem se encontrar e dialogar com o objetivo de chegar a uma solução satisfatória para todos. A utilização da espiritualidade como recurso nos métodos alternativos de resolução de conflitos deve ser cada vez mais valorizada, pois demonstra ser um diferencial na solução dos impasses. Isso porque a abordagem humanista e os princípios que orientam a vida das pessoas trazem uma maior consciência sobre seus objetivos e impactos nas diversas esferas da sociedade.

¹⁶⁰ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Provimento nº 67, de 26 de março de 2018. Dispõe sobre os procedimentos de conciliação e de mediação nos serviços notariais e de registro do Brasil. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3415>>. Acesso em: 16 nov. 2022.

Além disso, a espiritualidade favorece o diálogo entre as partes envolvidas no conflito, o que facilita a mediação e a conciliação, além de buscar por uma solução benéfica para todos.

Assim, a utilização da espiritualidade como um diferencial na mediação e conciliação de conflitos organizacionais pode ser uma efetiva tendência crescente em um futuro próximo. A espiritualidade traz um novo olhar para as relações interpessoais, valorizando a dimensão transcendental da vida. Os indivíduos são compostos por três dimensões: o corpo, a mente e o espírito. A gestão de conflitos tradicional aborda apenas as duas primeiras dimensões (corpo/mente), esquecendo-se da terceira (espírito). Uma gestão de conflitos baseada na espiritualidade leva em consideração todas as três dimensões do ser humano.

Desse modo, com base nos estudos de Schreiber, *apud* Monroe e Martinez:

A construção de um ambiente organizacional que favorece o estabelecimento de relações interpessoais, que priorizem a inclusão, liberdade para a manifestação das emoções, espiritualidade, amizade, respeito às diferenças individuais, diversidade étnica, de gênero e ideológica, paciência, solidariedade, auxílio mútuo e redução do simbolismo do poder hierárquico, entre outros, exige das organizações e das pessoas que as integram a adoção de novos paradigmas utilizados como norma de conduta pessoal e como filtro para a interpretação da realidade circundante. Na maioria das vezes, trata-se de mudança radical, precedida de revisão de valores pessoais por anos cultivados ou considerados como verdade.¹⁶¹

Na perspectiva de uma gestão de conflitos espiritualizada, a interdisciplinaridade entre a espiritualidade, o ambiente organizacional e os benefícios voltados para a realização de mediações e conciliações extrajudiciais nos cartórios torna-se relevante para o alcance da satisfação plena das partes envolvidas em um determinado processo. Uma das vantagens que se pode destacar é o fato de que esse tipo de abordagem leva em consideração as necessidades específicas dos envolvidos, respeitando assim suas particularidades e oferecendo um tratamento personalizado para uma resolução consensual. Isso favorece não só a solução do problema apresentado, mas também o bem-estar geral daqueles que participam do método.

A interdisciplinaridade entre a espiritualidade, ambiente organizacional e a sua utilização como sendo um diferencial para a realização de mediações e

¹⁶¹ SCHREIBER, Dusan et. al. Relações interpessoais, criatividade e reconhecimento profissional: uma análise reflexiva. Revista Alcance. V. 28. Nº 3, 2021. p. 330.

conciliações extrajudiciais, nas serventias extrajudiciais, apresenta qual é o elemento impulsionador de uma gestão de conflitos espiritualizada. A espiritualidade proporciona uma visão mais ampla dos fatos, transcendendo o individualismo e permitindo que se faça uma análise mais global dos problemas. Desta forma, é um diferencial na gestão de conflitos, pois consegue unir as pessoas em torno de uma finalidade comum e fazer com que cada uma delas se sinta responsável pelo resultado final. Além disso, a espiritualidade também favorece o diálogo e a escuta ativa, características de suma importância para uma boa mediação ou conciliação.

Os conciliadores e mediadores no âmbito das serventias extrajudiciais deveriam ser adequadamente capacitados e treinados para utilizar a espiritualidade como um recurso de extrema relevância na mediação e na conciliação de conflitos. Podendo estes buscar, através do diálogo, identificar os valores e crenças que estão por trás das posições defendidas pelas partes envolvidas no conflito. Dessa forma, é possível chegar a uma solução mais consensual e justa para todos. A utilização da espiritualidade na mediação de conflitos deve ser algo a ser implementado nas serventias extrajudiciais, à medida que essa abordagem traz inúmeros benefícios tanto para as partes envolvidas no conflito quanto para o próprio ambiente organizacional. Os colaboradores se sentem acolhidos e valorizados, o que contribui para um clima mais harmonioso e produtivo. Além disso, as soluções alcançadas tendem a ser mais efetivas e duradouras.

A interdisciplinaridade permite um diálogo entre diferentes campos do saber para além das fronteiras disciplinares convencionais. Dessa forma, possibilita uma visão mais ampla e complexa dos fenômenos sociais, políticos, culturais, etc., considerando as diversas dimensões que os constituem. A interdisciplinaridade é, portanto, um instrumento importante para a construção de uma visão mais ampla e integral dos problemas sociais, políticos e culturais. É particularmente relevante em um mundo cada vez mais complexo e globalizado, na medida em que os fenômenos estão cada vez mais interligados. Portanto, a interdisciplinaridade representa uma postura ética resiliência frente às adversidades do mundo contemporâneo se coloca o sujeito no centro da reflexão epistemológica.

4.3 A DESJUDICIALIZAÇÃO COMO FOMENTO AO ACESSO À JUSTIÇA NO BRASIL E OS BENEFÍCIOS DA ESPIRITUALIDADE

O Estado assumindo a responsabilidade de pacificar a sociedade através da resolução dos conflitos que surgem nela, e barrando a denominada autotutela, é um processo que se fortifica com a formação do Estado de Direito no século XIX. Este sistema, como expõe Mancuso, se estabelece com a elevação dos direitos fundamentais - em especial os sociais - que impõem para o Estado uma obrigação positiva de fornecer à sociedade as garantias presentes nas CF/88.¹⁶²

No entanto, o acolhimento pelo Estado da atribuição principal de resolução de conflitos não foi seguido por um adequado sistema de gestão do crescente número de demandas. Como pode ser verificado até então, os processos acarretados pela sociedade hodierna vão muito além da capacidade do Estado. A procura por novos direitos ou a concretização daqueles garantidos puramente no âmbito formal tem ocasionado novas controvérsias. Tais elementos apontam a necessidade de adequar e melhorar a política nacional de tratamento adequado dos litígios.¹⁶³

Nesse sentido, a desjudicialização é o processo pelo qual as demandas são solucionadas em meio extrajudicial, através, por exemplo, da mediação e da conciliação, a partir do diálogo e do acordo. Essas formas de resolução de conflitos buscam manter a paz social e a convivência harmônica entre as pessoas, além de ser mais rápidas e menos onerosas que os processos judiciais. No Brasil, a desjudicialização tem ganhado cada vez mais espaço com a criação do Sistema Multiportas, que facilita o acesso à justiça e promove soluções extrajudiciais para os conflitos.

Esse sistema é formado por uma rede de instituições públicas e privadas que oferecem serviços de mediação, conciliação e aconselhamento jurídico. Com o fomento à desjudicialização, espera-se uma grande redução no número de processos judiciais pendentes no país, além da diminuição dos custos com esses processos. Também se espera um maior acesso à justiça para as pessoas mais vulneráveis na sociedade, já que elas geralmente têm menor acesso às vias judiciais.

No que diz respeito aos caminhos para a concretização de políticas de desjudicialização, é possível verificar diversas vertentes. Inicialmente, tem -se a simplificação dos procedimentos judiciais e o uso de métodos alternativos dentro do

¹⁶² MANCUSO, Rodolfo de Camargo. A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo Estado de Direito. 2^o ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014. p. 6.

¹⁶³ WOLKMER, Antônio Carlos. Pluralismo jurídico: fundamentos de uma nova cultura do direito. São Paulo: Alfa-ômega, 2001. p. 312.

rito processual. Adiante, eleva-se uma gama de possibilidades em relação aos métodos consensuais, edificando-se o denominado Tribunal Multiportas. Nesse diapasão, a proposta ventilada pela desjudicialização é a de formação de um novo modelo de administração da justiça fundada na inclusão de práticas extrajudiciais para resolução de litígios.

Alguns juristas defendem que, desde a Resolução 125/2010¹⁶⁴ e com a promulgação do Código de Processo Civil de 2015¹⁶⁵, o modelo de solução multiportas (com várias formas de resolver um conflito) já está em vigor no Brasil. No entanto, há muitos obstáculos para que esse modelo seja realmente implementado na prática, começando pelos próprios profissionais do Direito. Conforme é possível verificar, os percalços da desjudicialização no país são extensos e nem sempre bem delineados. Assim, como efeito desse processo nota-se a intensificação do discurso na seara acadêmica e entre os profissionais da área.

Assim, vale levar em consideração que para a remodelação da administração da justiça é preciso não apenas a implementação e a explanação de modelos parajudiciais, assim como é importante a instauração de um processo judicial apropriado. Nesse sentido, não há de fato equilíbrio entre as alternativas se nem todas elas se demonstram capazes ou efetivas. Portanto, é indefensável a visão depreciativa em torno dos métodos consensuais, sendo nestes por vezes verificada uma justiça de “segunda classe”, o que de fato não condiz com a verdade.¹⁶⁶

A desjudicialização é benéfica porque permite que as pessoas sejam acolhidas de forma mais humanizada e tenham seus problemas resolvidos de maneira mais rápida e célere. Alguns dos principais benefícios da medida são: maior celeridade nos processos, pois haverá diminuição no número de casos nas varas judiciais; redução nos custos processuais, uma vez que serão realizados menos

¹⁶⁴ BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: <https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156#:~:text=1%C2%BA%20Fica%20institu%C3%ADda%20a%20Pol%C3%ADtica,%C3%A0%20sua%20natureza%20e%20peculiaridade>. Acesso em: 22 out. 2022.

¹⁶⁵ BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm#art1072. Acesso em: 22 out. 2022.

¹⁶⁶ MANCUSO, Rodolfo de Camargo. A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo Estado de Direito. 2º ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014. p. 273.

audiências e atos processuais; e aumento da qualidade dos serviços prestados à população, já que o foco será resolver o conflito de forma pacífica.¹⁶⁷

A espiritualidade também contribui para a desjudicialização porque ela nos ensina a olhar além das nossas diferenças externas e ver a divindade que habita em todos nós. A espiritualidade também é capaz de lembrar que somos seres interligados e que todos os indivíduos merecem respeito e consideração. Ela também nos ensina a perdoar, o que é essencial para manter relacionamentos harmoniosos. A desjudicialização tem muitos benefícios, tanto para as pessoas envolvidas nas controvérsias quanto para o país como um todo. Além de simplificar e agilizar os procedimentos judiciais, ela promove a cultura da paz e do diálogo entre as pessoas. A espiritualidade, assim, é uma ferramenta muito poderosa que nos ajuda a compreender e superar as nossas diferenças, cultivando o respeito, a consideração e o perdão.

No contexto dos conflitos, a espiritualidade pode desempenhar um papel muito importante na mediação e conciliação de conflitos. A espiritualidade oferece uma perspectiva diferente do mundo e dos seres humanos e isso pode ser muito útil para as pessoas que estão envolvidas em um conflito. A espiritualidade também promove o autoconhecimento e isso é essencial para resolver qualquer tipologia de conflito, seja ele interno ou externo. Quando conhecemos melhor a nós mesmos, fica mais fácil reconhecer os pontos fracos e trabalhá-los para evitar que os outros os explorem.

Além disso, a espiritualidade nos ensina sobre o valor da tolerância e do respeito às diferenças. Isso é fundamental em qualquer processo de mediação ou conciliação de conflitos, pois incomoda quando há intolerância entre as partes envolvidas no processo. A espiritualidade também nos ajuda a ter mais compaixão e empatia pelo outro, o que é indispensável para lidar com qualquer tipo de conflito.

A relação entre espiritualidade e desjudicialização remete à ideia de que as pessoas não só podem encontrar soluções para seus problemas fora do Judiciário, como também podem usar a espiritualidade como facilitadora neste processo. A espiritualidade pode ser, portanto, um importante instrumento na mediação e conciliação de conflitos, ocupando-se com questões existenciais mais amplas, tendo

¹⁶⁷ MANCUSO, Rodolfo de Camargo. A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo Estado de Direito. 2^o ed. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2014. p. 274.

se mostrado útil na promoção da paz social nas mais diversas sociedades humanas pelo mundo – inclusive no Brasil contemporâneo.

A espiritualidade é um aspecto importante da vida e pode desempenhar um papel positivo na solução de conflitos, sendo uma força que une a todos e dá ao indivíduo a capacidade de enfrentar os desafios da vida com mais serenidade, prudência e tenacidade. Além disso, a espiritualidade poderia ser utilizada como um recurso terapêutico na mediação ou conciliação de conflitos familiares e interpessoais, pois ela possibilita que as partes envolvidas no conflito sejam mais abertas para dialogar e buscar soluções em conjunto, superando os obstáculos impostos pelo rancor ou pelo orgulho.

Por fim, a espiritualidade também pode ajudar a conciliar nossas diferenças em relações interpessoais, proporcionando maior compreensão, tolerância e perdão. Ela também pode nos ajudar através da promoção de valores éticos e morais, que são essenciais para o convívio social. Tais valores incentivam o respeito à vida, às diferenças e às opiniões alheias, favorecendo assim uma convivência mais harmoniosa e pacífica em sociedade.

5 CONCLUSÃO

Com a realização do presente estudo, verificou-se que o problema do abarrotamento de processos no Poder Judiciário brasileiro não é um fenômeno novo. Pelo contrário, vem se agravando com o passar dos anos, o que demonstra a urgência em encontrar soluções para esse problema. Apesar das diversas iniciativas adotadas pelo Poder Judiciário para tentar minorar a situação da grande quantidade de demandas, até o presente momento poucos resultados positivos têm sido alcançados. Diante disso, torna-se cada vez mais urgente buscar novas alternativas e soluções que realmente possam contribuir para uma melhoria significativa na situação existente.

Foi possível observar que a dificuldade do acesso à justiça no Brasil é um problema antigo que se agravou nos últimos anos. A realidade é que a população não tem mais condições de arcar com os custos de uma demanda judicial e, quando consegue, geralmente esgota-se na demora das decisões. O advento do Sistema Multiportas surge para suprir essa necessidade da sociedade, disponibilizando uma forma alternativa e mais rápida de resolver conflitos. Além disso, o Sistema Multiportas é importante porque oferece uma solução mais humanizada para os conflitos, aproximando as partes envolvidas e contribuindo para a construção de uma relação mais saudável.

A conciliação e a mediação são métodos de solução de conflitos que tem ganhado cada vez mais espaço no Brasil. Isso se deve à eficiência dessas técnicas na resolução de problemas, além da vantagem que elas oferecem em relação aos processos judiciais, que são mais caros e demorados. Estes são baseados na comunicação e no diálogo, buscando encontrar uma solução que seja satisfatória para todas as partes envolvidas. Diferentemente dos processos judiciais, as técnicas destes métodos permitem que as pessoas resolvam seus conflitos de forma mais célere e menos onerosa.

O estudo ainda verificou que a espiritualidade também exerce uma função importante nas relações humanas e, conseqüentemente, na solução de conflitos. A espiritualidade é algo que tem a ver com a essência da pessoa e está presente em todas as religiões. Ela nos leva a buscar o bem-estar do outro, pois entendemos que somente através do diálogo e do respeito mútuo é possível chegar à paz. A

espiritualidade também nos ajuda a lidar com as dificuldades e os problemas da vida, pois ela é uma fonte de força e de orientação.

A fim de compreender os benefícios da espiritualidade, o estudo verificou que ela está se tornando cada vez mais presente nas organizações. Ela pode ser definida como a busca do bem-estar interior, da harmonia e do equilíbrio entre o corpo, a mente e o espírito. A espiritualidade traz inúmeros benefícios para as organizações, tais como: maior produtividade, menor stress, diminuição de absenteísmo e faltas no trabalho, melhora do clima organizacional e das relações interpessoais.

A liderança espiritual é uma abordagem para a liderança que enfatiza a orientação dos seguidores em termos de crescimento espiritual e desenvolvimento pessoal. A ideia é que, por meio da liderança espiritual, as pessoas possam se tornar mais conscientes de si mesmas e de seus papéis no mundo. Além disso, a liderança espiritual também visa fomentar o bem-estar geral daqueles que são guiados por ela. Muitos acreditam que a prática da liderança espiritual pode ter benefícios significativos para os indivíduos e para as organizações como um todo.

As organizações contemporâneas estão se tornando cada vez mais complexas e diversificadas em sua composição. A gestão dos recursos humanos tem sido impactada diretamente pelas transformações sociais decorrentes desta complexidade. Isto significa que cada vez mais as pessoas buscam nesses ambientes organizacionais um espaço para além do trabalho formal: um lugar onde possam trocar experiências pessoais, lidar com o stress, cultivar relacionamento e encontrar sentido para suas vidas.

Além disso, a espiritualidade também pode ser um grande aliado na conciliação e mediação de conflitos. Os mediadores e conciliadores precisam ter habilidades para lidar com as emoções envolvidas nos conflitos e compreender os pontos de vista dos envolvidos. A espiritualidade auxilia nesse processo proporcionando uma maior consciência sobre si mesmo e sobre os outros. Assim, a interdisciplinaridade entre a espiritualidade e os métodos consensuais de resolução de conflitos é um importante diferencial para a desjudicialização no Brasil. Em primeiro lugar, porque reconhece que o ser humano é composto por aspectos físico, mental, emocional e espiritual, considerados como uma totalidade integrada. Segundo, porque os benefícios da prática da espiritualidade na vida das pessoas são relevantes para solucionar conflitos de forma mais saudável.

Assim, sustenta-se que a espiritualidade é capaz de operar como elemento diferencial na conciliação e na mediação de conflitos, pois ela promove o autoconhecimento e a consciência das próprias emoções. Além disso, a espiritualidade também proporciona um maior senso de calma e serenidade, favorecendo assim o diálogo entre as partes envolvidas no conflito. Portanto, a espiritualidade também pode ser útil para as pessoas que estão envolvidas em conflitos, pois ela as ajuda a tomar as decisões de forma mais equilibrada e consciente possível. Isso ocorre porque a mesma estimula o desenvolvimento da capacidade de pensar de forma crítica, além de favorecer uma maior tomada de consciência das próprias emoções.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Rafael Alves; ALMEIDA, Tania; CRESPO, Mariana Hernandez. *Tribunal Multiportas: investindo no capital social para maximizar o sistema de solução de conflitos no Brasil*. 2013.
- ALVES, Rubem. *O que é religião?* Edições Loyola, 2010.
- ALVIM, José Eduardo Carreira. Justiça: acesso e descesso. *Revista Jus Navigandi*. Teresina, ano 8, n. 65, 1, maio de 2003.
- AREND, Cássio Alberto; NEMECEK, Camila Alves; FRANTZ, Aline. *Conflitos sociojurídicos: uma análise do projeto de extensão em mediação na Defensoria pública de Santa Cruz do Sul, RS*. In: SPENGLER, Fabiana Marion (Org.). *As múltiplas portas do conflito e as políticas públicas para o seu tratamento*. Curitiba: Multideia, 2016.
- ARRUDA, Vitório César Mura de. *A Inteligência Espiritual: espiritualidade nas organizações*. São Paulo: IBRASA, 2005.
- AZEVEDO, André Gomma de (Org.). *Manual de mediação judicial*. 6. ed. Brasília/DF: CNJ, 2016.
- BACELLAR, Roberto Portugal; LAGRASTA, Valeria Ferioli (Coords.). *Conciliação e mediação ensino em construção*. São Paulo: ENFAM, 2016.
- BARBOSA, Ivan Machado. Fórum de Múltiplas Portas: uma proposta de aprimoramento processual. *Estudos em arbitragem, mediação e negociação*, v. 2, 2003.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BESNARD, Albert-Marie. *Linhas de força das tendências espirituais contemporâneas*. *Concilium*, v. 9, 1966.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Provimento nº 67, de 26 de março de 2018*. Dispõe sobre os procedimentos de conciliação e de mediação nos serviços notariais e de registro do Brasil. Disponível em: <<http://www.cnj.jus.br/busca-atos-adm?documento=3415>>. Acesso em: 16 nov. 2022.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Relatório Justiça em Números 2022*. Disponível em: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2022/09/justica-em-numeros-2022.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2022.
- BRASIL. Conselho Nacional de Justiça. *Resolução nº 125, de 29 de novembro de 2010*. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos

conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências.

Disponível em:

<https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/156#:~:text=1%C2%BA%20Fica%20institu%C3%ADda%20a%20Pol%C3%ADtica,%C3%A0%20sua%20natureza%20e%20peculiaridade>. Acesso em: 22 out. 2022.

BRASIL. *Constituição da República Federativa do Brasil de 1988*. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicaocompilado.htm. Acesso em: 20 out. 2022.

BRASIL. Corregedoria Geral de Justiça (CGJ). *Provimento CGJ nº 17/2013*. Autoriza e implementa a mediação e a conciliação extrajudicial no Estado de São Paulo. 05 de junho de 2013. Disponível em:

https://www.migalhas.com.br/arquivo_artigo/art20130701-06.pdf. Acesso em: 15 nov. 2022.

BRASIL. *Lei Complementar nº 80, de 12 de janeiro de 1994*. Organiza a Defensoria Pública da União, do Distrito Federal e dos Territórios e prescreve normas gerais para sua organização nos Estados, e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp80.htm. Acesso em: 22 out. 2022.

BRASIL. *Lei nº 1.060, de 5 de fevereiro de 1950*. Estabelece normas para a concessão de assistência judiciária aos necessitados. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l1060.htm. Acesso em: 20 out. 2022.

BRASIL. *Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015*. Código de Processo Civil. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13105.htm#art1072. Acesso em: 22 out. 2022.

BRASIL. *Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015*. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública; altera a Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997, e o Decreto nº 70.235, de 6 de março de 1972; e revoga o § 2º do art. 6º da Lei nº 9.469, de 10 de julho de 1997. Disponível em: Acesso em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/l13140.htm. 08 nov, 2022.

BRASIL. *Lei nº 7.347, de 24 de julho de 1985*. Disciplina a ação civil pública de responsabilidade por danos causados ao meio-ambiente, ao consumidor, a bens e direitos de valor artístico, estético, histórico, turístico e paisagístico (VETADO) e dá outras providências. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7347orig.htm. Acesso em: 24 out. 2022.

BRASIL. *Lei nº 8.069, de 13 de julho de 1990*. Dispõe sobre o Estatuto da Criança e do Adolescente e dá outras providências. Disponível em: Acesso em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8069.htm. 23 out. 2022.

BRASIL. *Lei nº 8.078, de 11 de novembro de 1990*. Dispõe sobre a proteção do consumidor e dá outras providências. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8078compilado.htm. Acesso em: 23 out. 2022.

BRASIL. *Lei nº 8.906, de 4 de julho de 1994*. Dispõe sobre o Estatuto da Advocacia e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB). Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8906.htm. Acesso em: 20 out. 2022.

BRITO, Gilton Batista. *O acesso à justiça, a teoria da mediação e a resolução 125/2010 do CNJ*. Ed. EJUSE/TJ. Revista da Ejuse. nº 20. Aracaju, 2014.

BUITONI, Aldemir. *Mediar e conciliar: as diferenças básicas*. Jus Navigandi, Teresina, n. 2707, ano XV, nov. 2010.

CAHALI, Francisco José. *Curso de arbitragem, mediação e conciliação*. Resolução CNJ 125/2010. 7. ed. rev. e atual. São Paulo: Ed. RT, 2018.

CAHALI, Francisco José. *Curso de arbitragem: resolução CNJ 125/2010: mediação e conciliação*. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2013.

CALVANI, Carlos Eduardo Brandão. *Espiritualidades não-religiosas: desafios conceituais*. Horizonte. Belo Horizonte, v. 12, n. 35, p. 658-687, jul./set. 2014.

CAPPELLETTI, Mauro, GARTH, Bryant. *Acesso à Justiça*, Tradução Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Fabris, 1988.

CAPPELLETTI, Mauro. Os métodos alternativos de solução de conflitos no quadro do movimento universal de acesso à Justiça. *Revista de Processo*, São Paulo, v. 74, 1994.

CARDOSO, E. J.; SANTOS, J. N. *Práticas organizacionais de Espiritualidade: Um caminho para a garantia do Bem-Estar Profissional de Jovens Trabalhadores*. IV Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais. Anais. Porto Alegre, 19 a 21 de outubro de 2016.

CHEQUINI, Maria C. M. A relevância das espiritualidades no processo de resiliência. *Psi. Rev. São Paulo*, v. 16, n.1 e n.2, p. 93-117, 2000.

DANDONA, A. *Spirituality at workplace and job satisfaction*. International Journal of BioSciences, Alternative and Holistic Medicine, v. 4, n. 1, p. 1-9, 2013.

DE BARCHIFONTAINE, Christian de Paul. *Espiritualidade nas empresas*. O mundo da saúde, v. 31, n. 2, p. 301-305, 2007.

DEUTSCH, Morton. *A resolução do conflito. Estudos em arbitragem, mediação e negociação*. Brasília: Editora Grupos de Pesquisa, v. 3, 2004.

DROOGERS, André. *Espiritualidade: o problema da definição*. Estudos Teológicos, v. 23, n. 2, p. 111-128, 1983.

FERRAJOLI, Luigi. *Derechos fundamentales*. Los fundamentos de los derechos fundamentales. Madrid: Trotta, 2001.

FIUZA, César. OLIVEIRA, Allan Helber de. et al. *Direito Processual na História*. Belo Horizonte: Mandamentos, 2002.

FRANCO, Marcelo Veiga. A crise da Justiça como um problema cultural e administrativo-gerencial. *Revista Acadêmica da Faculdade de Direito do Recife*, Recife, v. 83, p. 471-542, 2011.

GARCIA-ZAMOR, J. C. *Workplace spirituality and organizational performance*. Public Administration Review, v. 63, n. 3, p. 355-363, 2003.

GIACALONE, R. A; JURKIEWICZ, C. L. *Handbook of workplace spirituality and organizational performance*. London: M. E. Sharpe, Inc., 2010.

GIMENEZ, Charlise Paula Colet. *O mediador na resolução 125/2010 do CNJ: um estudo a partir do Tribunal Múltiplas Portas*. Águas de São Pedro: Livronovo, 2016.

GIOVELLI, Grazielly et al. Espiritualidade e religiosidade: uma questão bioética. *Rev Sorbi*, v. 1, n. 5, p. 1-12, 2008.

GONÇALVES, Jéssica Gonçalves; MAILLART, Adriana Silva; DOS SANTOS, Ricardo Soares Stersi. *Da cultura da sentença para uma cultura consensual de administração dos conflitos jurídicos*. In: RODAS, João Grandino, et al. (Coords.). *Visão Multidisciplinar das Soluções de Conflitos no Brasil*. Curitiba: Editora Prismas, p. 207-240, 2018.

GONÇALVES, Vinícius José Corrêa. *Tribunais Multiportas: em busca de novos caminhos para a efetivação dos direitos fundamentais de acesso à justiça e à razoável duração dos processos*. Tese de Mestrado, UENP, 2011.

GRINOVER, Ada Pelegrini. *Os Fundamentos da Justiça Conciliativa*. In: *Mediação e Gerenciamento do Processo: revolução na prestação jurisdicional*. São Paulo: Atlas, 2007.

KOENIG, Harold G. *Espiritualidade no cuidado com o paciente: por que, como, quando e o quê*. Tradução Giovana Campos. São Paulo: FE Editora Jornalística Ltda., 2012.

KUCZMARSKI, S. S; KUCZMARSKI, Thomas D. *Liderança baseada em valores: reconstruindo o compromisso, o desempenho e a produtividade do empregado*. São Paulo: Educator, 1999.

LANGTON, N.; ROBBINS, S.; JUDGE, T. A. *Organizational Behaviour: concepts, controversies, applications*. Toronto: Pearson, 2013.

LEITE, Eduardo de Oliveira (Coord.). *Grandes temas da atualidade: mediação, arbitragem e conciliação*. Rio de Janeiro: Forense, 2008.

LIMA, Daniel Henrique Sprotte. *Da cultura do litígio à cultura do consenso: o uso de dispute resolution na Comarca de Araquari (SC)*. Dissertação submetida ao

Programa de Pós-Graduação em Direito da Universidade Federal de Santa Catarina. 194f. Florianópolis, 2019.

LIMA, Jaira Helena Freitas. *Espiritualidade e gestão organizacional: exemplo de uma empresa no município de Aperibé – RJ*. 85f. Faculdade Vitória. Mestrado em Ciências das Religiões. Vitória, 2020.

LOTTI, Daniela Isabel. *Práticas de desenvolvimento pessoal e espiritualidade no mundo organizacional*. Faculdades EST. Mestrado em Teologia. 179f. São Leopoldo, 2021.

LUCHIARI, Valeria Ferioli Lagrasta. *Mediação judicial: análise da realidade brasileira, origem e evolução até a Resolução n. 125, do Conselho Nacional de Justiça*, 2012.

MALAKOWSKY, Halana Franciela; KASSICK, Cristine. *O conflito no ambiente de trabalho: um estudo sobre causas e consequências nas relações interpessoais*. Gestão e Desenvolvimento, v. 11, n. 1, p. 113-128, 2014.

MAI, Cláudia Fernanda Menezes; DENARDIN, Elio Sergio. *Espiritualidade nas empresas: uma nova maneira de desenvolver líderes de sucesso*. *Disciplinarum Scientia| Sociais Aplicadas*, v. 1, n. 1, p. 19-43, 2005.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo. *A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo Estado de Direito*. 2º ed. São Paulo: *Revista dos Tribunais*, 2014.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo. *Acesso à justiça: condicionantes legítimas e ilegítimas*. São Paulo: RT, 2011.

MATOS, Francisco Gomes de. *Empresa com alma*. Espiritualidade nas organizações. São Paulo: Makron Books, 2001.

MEIRELLES, Delton Ricardo Soares; MARQUES, Giselle Picorelli Yacoub. *Reformas Processuais e a Mediação no Projeto do Novo Código de Processo Civil: Uma busca pela efetividade*. 2013. Disponível em: <http://www.publicadireito.com.br/artigos/?cod=3dcc0806127ac687>. Acesso em: 23 out. 2022.

MENDES, Jucélia de Aguiar. *Mediação e conciliação nos cartórios: perspectivas em busca da pacificação social*. Sistema de Justiça: conciliação, mediação e justiça restaurativa-Unisul Virtual, 2019.

MITIDIERO, Daniel. *Colaboração no processo civil: pressupostos sociais, lógicos e éticos*. 3. ed. rev., atual. e ampl. de acordo com o novo Código de Processo Civil. São Paulo: Ed.RT, 2015.

MORAES, Vitor Storch de. *A mediação nas Serventias Extrajudiciais como forma de obtenção de segurança e celeridade na solução de controvérsias privadas*. 149f. Dissertação de Mestrado. Centro 7 de Setembro, 2020.

MORAIS, José Luis Bolzan de. *Mediação e arbitragem: alternativas à jurisdição*. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 1999.

MORAIS, José Luis Bolzan de; SPENGLER, Fabiana Marion. *Mediação e arbitragem: alternativas à jurisdição* 2. ed. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2008.

MURAD, Afonso. *Gestão e Espiritualidade: uma porta entreaberta*. 5 ed. São Paulo: Paulinas, 2012.

NETO, João Luiz Lessa. O Novo CPC Adotou o Modelo Multiportas! E Agora?! *Revista de Processo*, vol. 244. 2015.

NETO, José Mário Wanderley Gomes. *O Acesso à justiça em Mauro Cappelletti: Análise teórica desta concepção como "movimento" de transformação das estruturas do processo civil brasileiro*. 85 f. Dissertação (Mestre em Direito) - Faculdade de Direito de Recife, 2003.

NEVES, Daniel Amorim Assumpção. *Manual de direito processual civil*. vol. único. 10. ed. Salvador (BA). Juspodivm, 2018.

OLIVEIRA, Carlos Alberto Alvaro de. *Do formalismo no processo civil*. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

OLIVEIRA, Samuel Antonio Merbach de. Acesso à justiça. *Revista Direito Constitucional*, v. 1, n. 1, p. 33-47, 2019.

PEDRIATRIA. Sociedade Brasileira de. *Espiritualidade nos Cuidados Paliativos Pediátricos*. In: Manual de Orientação. Departamento Científico de Medicina da Dor e Cuidados Paliativos, 2019.2021. N. 3, 2020.

PINHO, Humberto Dalla Bernadina de; MAZZOLA, Marcelo. *Manual de mediação e arbitragem*. Saraiva Educação SA, 2021.

RÖHR, Ferdinand. Espiritualidade e formação humana. *POIÉISIS – Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação*. Mestrado. Universidade do Sul de Santa Catarina. Unisul. Tubarão. Número Especial: Biopolítica, Educação e Filosofia, 2011.

SAAD, Marcelo; MASIERO, Danilo; BATTISTELLA, Linamara Rizzo. *Espiritualidade baseada em evidências*. Acta Fisiátrica, v. 8, n. 3, p. 107-112, 2001.

SADEK, Maria Tereza Aina. Acesso à Justiça: visão da sociedade. V. 65, n. 198. São Paulo: *Revista Justitia*, 2008.

SALES, Lilia Maia de Moraes; SOUSA, Mariana Almeida. O sistema de múltiplas portas e o Judiciário brasileiro. *Revista Brasileira de Direitos Fundamentais & Justiça*, v. 5, n. 16, 2011.

SAMPAIO, Lia Regina Castaldi; BRAGA NETO, Adolfo. *O que é mediação de conflitos*. São Paulo: Brasiliense, 2014.

SCHREIBER, Dusan et. al. *Relações interpessoais, criatividade e reconhecimento profissional: uma análise reflexiva*. Revista Alcance. V. 28. Nº 3, 2021.

SERTEK, Paulo. *Responsabilidade social e competência inter-pessoal*. Curitiba: Ibpex, 2006.

SILVA, Érica Barbosa e; TARTUCE, Fernanda. O novo CPC e os atos extrajudiciais cartoriais: críticas, elogios e sugestões. *Revista Magister*, Porto Alegre, v. 12, n. 71, p. 19-40, mar./abr. 2016.

SILVEIRA, Plínio Antônio; TEIXEIRA, Wagner Alessandro. A influência da espiritualidade no processo de liderança. *Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 10, n. 2, p. 113-138, 2005.

SOUZA NETO, João Baptista de Mello e. *Mediação em juízo*. São Paulo: Atlas, 2012.

SOUZA, Aline Anhezini de; NICOLAU, Rafael Machado Viviani. On line dispute resolution (ODR) é uma inovação disruptiva? In: RODAS, João Grandino, et al. (Coords.). *Visão Multidisciplinar das Soluções de Conflitos no Brasil*. Curitiba: Editora Prismas, p. 495-504, 2018.

SOUZA, L. L. F.; GERHARD, F.; PINTO, F. R. Espiritualidade e Decisão de Compra no Mercado de Planos de Saúde. *Revista Ciências Administrativas*, v. 23, n. 2, p. 336-350, 2017.

SPENGLER, Fabiana Marion. *Mediação de conflitos: da teoria à prática*. Porto Alegre: Multideia, 2016.

SPENGLER, Fabiana Marion; SPENGLER NETO, Theobaldo (Org.). *Mediação enquanto política pública: a teoria, a prática e o projeto de lei*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2010.

TARTUCE, Fernanda. *Mediação nos conflitos civis*. 4. Ed. – Rio de Janeiro: Forense: São Paulo: Método: 2018.

VASCONCELOS, Carlos Eduardo. *Mediação de conflitos e práticas restaurativas*. São Paulo: Método, 2008.

VOLCAN, Sandra Maria Alexandre et al. Relação entre bem-estar espiritual e transtornos psiquiátricos menores: estudo transversal. *Revista de Saúde Pública*, v. 37, n. 4, 2003.

WANBIER, Luiz Rodrigues. TALAMINI, Eduardo. *Curso avançado de processo civil: (processo comum de conhecimento e tutela provisória)*, volume 2. – 17. ed. ver., atual. e ampl. – São Paulo: Thomson Reuters, 2018.

WARAT, Luis Alberto. *Surfando na pororoca: o ofício do mediador*. Florianópolis: Fundação Boiteux, 2004.

WATANABE, Kazuo. Modalidade de mediação. In: DELGADO, José et al. *Mediação: um projeto inovador*. Brasília: Centro de Estudos Judiciários – CJF, 2003.

WATANABE, Kazuo. Política pública do Poder Judiciário nacional para tratamento adequado do conflito. *Revista de Processo*, v. 36, 2011.

WEISINGER, Hendrie. *Inteligência emocional no trabalho*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2001.

WOLKMER, Antônio Carlos. *Pluralismo jurídico: fundamentos de uma nova cultura do direito*. São Paulo: Alfa-ômega, 2001.

ZANETI JR., Hermes; CABRAL, Trícia Navarro Xavier (coord.). *Justiça multiportas: mediação, conciliação, arbitragem e outros meios de solução adequada para conflitos*. Salvador: Ed. JusPodivm, 2017.