

## O TRABALHO DO JUIZ SOB A PERSPECTIVA SISTÊMICA

Wanda Lúcia Ramos da Silva<sup>1</sup>

### 1 INTRODUÇÃO

O trabalho fundamental dos juízes é restabelecer o pertencimento, a ordem e o equilíbrio na relação entre as partes vinculadas por meio de um processo judicial, sendo esta a base a partir da qual a solução do conflito será eficaz para além do processo. Tal atuação pode dar-se por meio de uma solução adversarial, ou seja, uma decisão imposta às partes, contando, o Estado-Juiz, com um arsenal de recursos sancionadores e executórios para fazer cumprir o mandamento da sentença. Ou pode dar-se por meio de uma intervenção conciliadora e não adversarial. Este trabalho se propõe a ampliar as possibilidades de atuação do juiz, tanto em um caso como em outro, a partir do reconhecimento das leis sistêmicas que permeiam os relacionamentos - na família e nas organizações - de forma a propiciar a reconciliação entre as partes, dentro, fora e além do processo.

### 2 LEIS SISTÊMICAS DOS RELACIONAMENTOS

Para compreender o alcance das dinâmicas da ordem, pertencimento e equilíbrio, trago a luz os ensinamentos do filósofo alemão Bert Hellinger, que atribuiu a essas dinâmicas o *status* de leis, denominadas por ele como *leis sistêmicas dos relacionamentos*, ou simplesmente *leis do amor*, já que buscam a integridade

---

1. Juíza do Trabalho do TRT 18ª Região desde janeiro de 1993. Coordenadora pedagógica da Escola Judicial do TRT 18, biênio 2015/16. Pós-graduada em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho pela PUC-GO. Formada em Docência do Ensino Superior pelo IPOG – Instituto de Pós-Graduação e Graduação em janeiro de 2016. Practitioner em Programação Neurolinguística-PNL, pela SBPNL. Participou de seminários e treinamentos intensivos conduzidos por Bert Hellinger e Sophie no Brasil, nos anos de 2008, 2009, 2012, 2013 e 2015. Aluna do IBHBC – Instituto Bert Hellinger Brasil Central desde 2003, tendo participado de mais de 10 cursos de treinamentos e aprofundamentos na abordagem sistêmico-fenomenológica, dirigidos por Décio e Wilma Oliveira, entre os anos de 2003 a 2015. Participou de cursos de Constelações Sistêmicas oferecidos pelo Espaço Conexão Sistêmica e Instituto de Filosofia Prática de Peter e Tsuyuko Spelter.

do sistema vital. A propriedade de *lei* atribuída a essas dinâmicas decorre do fato de estabelecerem uma relação constante entre fenômenos que ocorrem com certa regularidade, associando causa e efeito. O primeiro campo de observação de Bert Hellinger é a família, por ser o núcleo de onde emanam os principais efeitos nas nossas relações pessoais, sociais e profissionais. Sustenta o filósofo que estar em sintonia com as leis sistêmicas dos relacionamentos no nosso sistema familiar é o primeiro e fundamental passo para relacionamentos bem-sucedidos com nossos parceiros, sucesso na profissão e na criação dos filhos. Hellinger verificou ainda que tais leis são igualmente aplicáveis aos demais sistemas vivos e dinâmicos, ou seja, naqueles âmbitos do relacionamento humano onde o todo é maior que a soma dos elementos unitários e onde há influência recíproca entre todos os componentes, como é o caso de sociedades, empresas, organizações, escolas, comunidade, etc.

No trabalho dos juízes, a observação do desrespeito às leis positivadas é apriorística, já que, por inferência, um processo judicial supõe alguma forma de infração à norma estatal. Mas ainda que nenhuma ilegalidade seja reconhecida pelo juiz, a mera existência do processo pode ser considerada como o resultado da obliteração dessas normas principiológicas de natureza sistêmica, pois o processo representa um sintoma de distúrbio no relacionamento. O litígio judicial, portanto, pode ser considerado como um sintoma de desrespeito às leis sistêmicas, seja na família, seja nas organizações. Com isso estou afirmando que a perturbação às leis sistêmicas é o antecedente necessário da infração à norma positivada ou à existência do processo em si mesmo. Porém, frequentemente a decisão judicial trata o sintoma mas sequer tangencia a raiz do problema, o que faz com que a sentença seja apenas um paliativo e não a solução efetiva, não evitando, desta forma, novos processos.

Sob o ponto de vista sistêmico, uma organização é mais que o conjunto de suas partes, como nos explica Jan Jacob Stam:

*Como sistema, uma organização existe a partir de várias partes: das pessoas que lá trabalham, dos clientes, dos produtos e serviços, do objetivo, e de muitos outros elementos. O sistema como um todo tem mais outras características que ultrapassam aquelas que resultam da simples soma das suas partes e parece, por isso, como um tipo de organismo vivo. (“A Alma do Negócio, p. 16”)*

Em um sistema, um conjunto de elementos interdependentes interagem e se influenciam reciprocamente, sendo o resultado maior do que o resultado que as unidades poderiam ter separadamente. Sendo assim, qualquer alteração em um dos elementos do sistema influencia os demais, já que nenhuma parte existe isoladamente e sim *em relação*. Isso gera algumas consequências, sendo que a mais notável para o objeto deste trabalho é que, para sua sobrevivência, o sistema busca se autorregular incessantemente, numa dinâmica de *equilíbrio em fluxo*, em que o equilíbrio oscilará em torno de um valor médio, na impossibilidade de ser obtido e mantido de forma estática – reiterando que uma mudança em um ponto gera uma mudança em outra parte que, por sua vez, tem efeito de mudança para o primeiro ponto.

Esta autorregulação é permeada pelas leis sistêmicas, concebidas como parâmetros de regularidade para manutenção do equilíbrio em fluxo do sistema. Tais leis atuam em um nível inconsciente, não sendo perceptíveis pela experiência imediata. Senão vejamos.

### **3 PRIMEIRA LEI SISTÊMICA: PERTENCIMENTO**

O primeiro parâmetro de regularidade que deve permear um sistema é a lei do pertencimento ou vínculo. Por esse critério geral, pertencem à família todos os indivíduos gerados no interior do sistema. Com a concepção, cada pessoa se torna parte irreversível de um sistema familiar e assim permanecerá durante toda a vida e até mesmo após a morte. Como foi dito, o que gera o pertencimento é a concepção, de forma que contam como pertencentes ao sistema familiar os filhos nascidos vivos, os natimortos e os abortados. A morte não libera o pertencimento, já que os mortos, de muitas formas, continuam influenciando no sistema, como, por exemplo, quando foram abortados, morreram de forma violenta ou precoce, deixaram herança, fundaram empresa familiar, ou praticaram quaisquer ações que afetaram, positiva ou negativamente, o destino do núcleo familiar, ultrapassando mais de uma geração. Para Bert Hellinger, “*Todos aqueles dos quais se tenha alguma lembrança, até a geração dos avós – e, às vezes, até a dos bisavós – afetam a família como se estivessem presentes. Principalmente aqueles que foram esquecidos ou excluídos.*” (“Constelações Familiares – O Reconhecimento das

Ordens do Amor” p. 63). Quando, em uma família, acontece uma exclusão, por exemplo, uma criança abortada ou dada em adoção em segredo não é contada entre os irmãos, um membro do núcleo familiar em linha reta ou colateral poderá assumir comportamento de inadequação, podendo acontecer de ser mal sucedido na escola, no trabalho ou nos relacionamentos, cujo propósito não consciente é a completude do sistema. Completude, aqui, significa, reinclusão. Ou seja, até que o sistema reconheça a igualdade de direito ao pertencimento, alguém identificado com a pessoa excluída relembrará à família da sua existência, pagando por isso, se preciso for, com o infortúnio pessoal. Trazer à luz e incluir é a solução para libertar os mais jovens do emaranhamento no destino dos mais velhos.

No seu trabalho de doutorado sobre as fundações históricas e práticas do trabalho de Bert Hellinger, a terapeuta alemã Ursula Franke-Bryson descreve o enredamento de um membro familiar no destino de outros da seguinte forma:

*Um emaranhamento sistêmico significa que os clientes assumiram dívidas de seu sistema familiar e, portanto, das gerações anteriores, como culpa ou dívidas éticas, conforme definidas por Boszormenyi-Nagy, que não se originam na biografia pessoal. Eles são obrigados a lutar por equilíbrio no sistema e direcionam toda a sua energia e até mesmo suas vidas para esse propósito. Boszormenyi-Nagy se refere a essa Constelação como uma ‘conta de débito intergeracional’, que os clientes estão dispostos a equilibrar devido ao seu compromisso de lealdade em relação à sua família. Essa tentativa de chegar ao equilíbrio é mantida por inúmeras gerações. (“O rio nunca olha para trás” p. 152).*

Diversamente do meio familiar, no âmbito das empresas não existe direito absoluto ao pertencimento, ou seja, o vínculo não é indissolúvel, permanecendo enquanto for a vontade das partes. Nas empresas e organizações, o pertencimento se dá por escolha e por tempo limitado, mediado por um contrato tácito ou expresso. Não há, de uma forma geral, vínculos de destino, a não ser no caso dos fundadores ou daqueles que contribuíram decisivamente para o surgimento da pessoa jurídica. No caso dos empregados, o engajamento o torna parte da organização enquanto durar o contrato. Se o empregador exorbita do seu poder diretivo e disciplinar e desrespeita o direito ao pertencimento, gera não só um prejuízo ao empregado, mas um distúrbio em todo o sistema, com potencial

para influir negativamente no negócio. A psicóloga organizacional e consultora de empresas Maria Izabel Rodrigues pontua que:

*Na organização, todos têm o mesmo direito de pertencer. Mas esse direito acarreta também o compromisso de prestar uma contribuição condizente com a função ocupada no sistema, no sentido de desenvolver e perenizar a organização. Esta, por sua vez, cuida de seus funcionários, incentivando-os com benefícios diferenciados, e eles se mostram leais à organização e comprometidos com suas metas. Se um dos dois lados lidar levemente com o outro (por exemplo, se a empresa faz um corte em massa de funcionários de maneira insensível ou se o funcionário adota uma atitude de não cumprimento de seus deveres), surge uma espécie de dívida na organização, que onera a relação entre os funcionários com sua dedicação à empresa e a organização com sua confiança no funcionário. (artigo “Constelações Sistêmicas: um método inovador de desenvolvimento humano e organizacional”, p. 366).*

Trago aqui um exemplo extraído da prática judicial. Trata-se de um processo envolvendo acidente de trabalho com óbito. O trabalhador era empregado de uma empresa prestadora de serviço à concessionária de serviço público de distribuição de energia. Ao escalar o poste energizado, este cedeu, fazendo com que o trabalhador resvasse na rede de alta-tensão, causando morte por eletrocussão. Como as empresas não assumiram a responsabilidade, a viúva ajuizou ação, por si e representando o filho, de quem estava grávida à época do falecimento, reivindicando danos morais e materiais decorrentes do acidente, sob alegação de que fora causado por negligência das reclamadas, as quais, por sua vez, alegaram culpa exclusiva da vítima. Em sua defesa, visando minimizar o valor da condenação, a empregadora alegou que o filho menor não tinha nenhum direito, uma vez que, à época do falecimento do trabalhador, ele “era apenas um feto”(sic), e “os fetos não sabem que fazem parte de uma família”(sic). Sustenta que a criança não teria sofrido com a morte do pai, e, portanto, não faria jus à indenização por danos morais (dor sofrida pela perda do ente querido). A ação foi julgada procedente em parte, já que a instrução processual demonstrou a existência de culpa - imprudência/negligência/imperícia - de ambas as empresas, com fixação de indenização por danos morais e materiais, além de pensão mensal à viúva e ao filho menor. A alegação de que a criança no útero da mãe “não sentiu a morte do

pai” desdenhou o direito ao pertencimento, além de desconsiderar as evidências da medicina, da psicologia e da tecnologia da imagem, dando conta da interação entre o feto, a mãe e o mundo externo, além de um sentido de self (si mesmo) e das influências transgeracionais. Se a alegação foi uma mera retórica da defesa, foi leviana, devendo ser coibida pelo Poder Judiciário. Se a alegação advém de uma crença, trata-se de uma crença equivocada, tanto sob o ponto de vista sistêmico quanto sob o enfoque legal, uma vez que o Código Civil é inclusivo, ao dispor, no art. 2º, que: “*A personalidade civil da pessoa começa do nascimento com vida; mas a lei põe a salvo, desde a concepção, os direitos do nascituro*”. Ou seja, a lei protege o ser humano desde a fecundação, ordenando que se respeite e se atribua direitos àquele que já existe, mesmo antes de sair do ventre materno.

#### **4 SEGUNDA LEI SISTÊMICA: ORDEM**

O segundo parâmetro de regularidade do sistema é a ordem. Novamente tendo como ponto de partida o âmbito familiar, o nascimento do filho determina não só o seu pertencimento ao núcleo familiar, mas também lhe atribui um lugar definido no sistema. Os pais geraram o filho; isso determina a posição hierárquica dentro do sistema: primeiro os pais, depois os filhos, em relação de assimetria. A hierarquia determina a ordem de entrada no sistema, ou seja, uma sequência definida de nascimentos, inclusive entre os irmãos abortados, de forma que o primogênito será sempre o primogênito, o segundo será sempre o segundo, e assim sucessivamente. A ordem de precedência do nascimento determina um conjunto de condições de interação entre os membros para que o sistema não seja atritado. O reconhecimento da precedência dos pais em relação aos filhos gera segurança nestes, diferentemente do que ocorre, por exemplo, quando os pais querem se igualar aos filhos sendo amigos, numa relação de camaradagem e não de autoridade. Quando, no sistema familiar, a ordem é subvertida, ocorrem emaranhamentos, ou seja, um membro posterior do sistema assume um comportamento que, mesmo lhe sendo prejudicial, visa, inconscientemente, restabelecer a ordem e inteireza no sistema. Até que o lugar de cada um seja reconhecido e honrado, o enredamento prossegue.

No campo das organizações, o distúrbio à ordem também gera

inconsistências sistêmicas que prejudicam o sucesso do negócio, por exemplo, quando o fundador da empresa não é respeitado, quando um gerente recém-contratado se sente superior ao gerente anterior e lhe desautoriza perante os demais subordinados, quando o trabalho de um empregado mais antigo não é reconhecido, etc. No artigo mencionado antes, Maria Izabel Rodrigues elenca algumas ordens que os sistemas organizacionais devem respeitar para serem bem-sucedidos. Uma delas é “A precedência de quem chegou primeiro”, sobre a qual discorre:

*Quando se trata de funcionários do mesmo nível, aquele que está há mais tempo na empresa tem direitos mais sólidos. Os que chegaram depois dele devem respeitar esses direitos. Esse princípio se aplica, sobretudo, aos iniciadores e fundadores da organização. Embora pessoas hierarquicamente superiores tenham preferência, convém e elas saber apreciar a experiência e os méritos daqueles que chegaram antes delas à organização. Caso contrário, poderá haver desmotivação e falta de interesse por parte daqueles que não foram reconhecidos e também de seus colegas sensíveis a essa ordem. (Obra citada, p. 367).*

Isso implica que as posições hierárquicas assumidas por mérito e responsáveis pelas decisões importantes têm prioridade porque tomam decisões imediatas que influem positiva ou negativamente no sucesso do negócio, mas essa liderança será bem-sucedida na medida em que respeite e honre os que ocuparam as posições anteriormente.

Interessante notar que ao legislador trabalhista não faltou o reconhecimento da importância da ordem de entrada no sistema, quando se trata de igualdade salarial. Estabelece o art. 461, §1º, da CLT que quando dois empregados realizam as mesmas tarefas com igual produtividade e perfeição técnica terão direito ao mesmo salário, desde que a diferença de tempo de serviço não ultrapasse dois 2 anos. Com tal critério, a lei prevê que a anterioridade na empresa justifica salário maior, pois a data de engajamento do empregado denota experiência, tempo de dedicação, conexão e compromisso com os fins do empreendimento, pressupondo aumentos salariais escalonados a partir do início do contrato. Fere, portanto, o princípio da isonomia, salário igual entre pessoas que, mesmo desempenhando a mesma função, tenham diferença de tempo de serviço e de experiência.

Voltando à prática judicial, relato um processo que ilustra os princípios

da ordem e do pertencimento. O caso que tinha como objeto o reconhecimento de vínculo empregatício entre um vendedor e a empresa na qual prestou serviços por mais de 4 anos, com pedidos de verbas trabalhistas e rescisórias, além de danos morais. Na audiência a empresa se negou a negociar um acordo, alegando existência de relação autônoma, e não empregatícia. Pedindo a palavra, o reclamante, mostrando-se ofendido, alegou ter sido o primeiro vendedor a ser contratado por esta empresa, sendo responsável pela formação da carteira de clientes e inserção da empresa no mercado. Prosseguiu dizendo que seu pioneirismo não foi reconhecido, sendo que sua dispensa foi desrespeitosa, mediante envio de um “recado” (sic), e o proprietário, por quem fora contratado, não teve “sequer a decência”(sic) de comparecer à audiência para “conversar frente a frente”(sic). Tais declarações deixaram evidente que a demanda era por reconhecimento da ordem e do pertencimento. Caso o processo fosse conduzido da forma ortodoxa, seriam ouvidas as partes e testemunhas, com perguntas sobre os requisitos do art. 3º da CLT (pessoalidade, subordinação, não eventualidade e onerosidade), proferindo-se uma sentença que diria apenas se o reclamante era empregado ou não, com as consequências legais para uma ou outra hipótese em termos de verbas trabalhistas. Entretanto, o fundamental ficaria sem solução, o que redundaria em frustração para ambas as partes, com projeções futuras em suas vidas. Adotou-se, portanto, condução diferenciada. Inicialmente foi preciso autorizar o preposto diante do reclamante, presentificando o proprietário naquela audiência, para que o diálogo prosseguisse entre as pessoas efetivamente conectadas. Invocando o art. 843 e seu parágrafo primeiro da CLT, eu disse ao reclamante que o preposto era o legítimo representante do reclamado, autorizado pela lei, e que qualquer ato ou decisão tomada naquela audiência obrigaria o proprietário e a empresa. Dito isso, ele concordou em dialogar com o preposto. Estando o preposto devidamente autorizado, indaguei ao mesmo se era verdade que o reclamante tinha sido o mais antigo vendedor da empresa, ele disse sim; se era verdade que ele tinha aberto a primeira carteira de clientes, ele disse sim; se era verdade que ele inseriu a empresa do mercado, ele disse sim; se era verdade que, tudo sendo assim, o reclamante tinha sido fundamental para a empresa, ele disse sim. As perguntas foram escalonadas pausadamente, uma a uma, de forma que o reclamante se sentisse validado a cada *sim* do preposto. Ao ritmo de cada reconhecimento positivo, a expressão do

reclamante foi se abrandando, seu corpo relaxando na cadeira e a tensão cedeu lugar à autoconfiança. Fechando o processo de reconstrução do vínculo, o preposto concordou na consignação em ata de todas suas declarações quanto à importância do reclamante para a empresa, sendo que a ata tornou-se o instrumento público de restabelecimento do lugar certo do reclamante no âmbito daquela empresa. Por fim, o diálogo deixou claro que o reclamante não era empregado, diante da liberdade de atuação que lhe fora concedida, razão pela qual estabeleceu-se um acordo pelo qual a empresa pagaria integralmente as últimas comissões, até então retidas em razão do conflito no relacionamento. O reclamante e o preposto selaram o acordo com um aperto de mãos, com visível alívio. Ao saírem da sala, se abraçaram espontaneamente. Restabelecer o direito de pertencer e o lugar certo de cada um no sistema, traz calma e alívio. Assim, o reclamante pode desejar o bem da empresa e concordar com o que não deu certo, e vice-versa.

Inclusão e pertencimento, ordem e hierarquia de chegada, equilíbrio entre o dar e o receber, são plataformas a partir das quais podemos olhar a relação entre as partes de forma diferente, pois onde um processo separa, por colocar as partes como adversárias, o olhar sistêmico une. Na maior parte dos casos, o acordo pacífico, a sentença sela o conflito. No caso acima, não vejo nenhuma solução outorgada pelo juiz que pudesse pacificar as partes, pois qualquer que fosse o mandamento da sentença, procedente ou improcedente, aumentaria o conflito e a separação, em vez de pacificá-lo.

## **5 TERCEIRA LEI SISTÊMICA: EQUILÍBRIO ENTRE O DAR E O RECEBER**

Chegamos, por fim, ao terceiro e último parâmetro de regularidade do sistema, que é o equilíbrio entre o dar e o tomar/receber. Voltando ao paradigma familiar, esse equilíbrio não é passível de ser alcançado na relação entre pais e filhos. Os pais dão o benefício da vida e isso não pode ser compensado nem devolvido. A relação entre pais e filhos é assimétrica. Portanto, qualquer tentativa de compensar o que foi doado por meio dos pais afronta o princípio da ordem. A gratidão pelo que foi recebido dos pais se expressa pela transmissão da vida adiante, quando os filhos têm seus próprios filhos, compensando, de uma forma ampla, à própria

vida. Mas nas demais relações simétricas dentro de um sistema, o equilíbrio da interação se dá pelo ato de dar e receber. Quando alguém dá, gera um impulso de compensação naquele que recebe, que se expressa na necessidade de também dar algo em troca. Assim, a lei do equilíbrio se orienta para as trocas propulsoras da vida. Dar e tomar geram movimento em direção ao êxito nas relações com simetria. Nesse sentido, as relações afetivas simétricas - com parceiros amorosos, por exemplo - só têm continuidade e sucesso se houver tal equilíbrio. Quando um parceiro dá algo, o outro sente o impulso de equilibrar. E porque ama e tem interesse na continuidade do vínculo, dá um pouco mais do que recebeu, gerando, por sua vez, novo movimento de compensação, de forma que esse ciclo virtuoso promove o crescimento do relacionamento. O equilíbrio também pode se dar no negativo, destruindo o relacionamento, quando, em vez de dar mais, os parceiros dão menos a cada troca, ou quando um dos parceiros dá e o outro se recusa a receber. Ou seja, a relação entra em desequilíbrio quando um dos parceiros não dá ao outro, quando se recusa a receber o que é ofertado, ou quando dá demais, além da possibilidade de retribuição.

O Código Civil possui um dispositivo de grande sabedoria sistêmica, pontuando a ética do equilíbrio, quando dispõe, no seu art. 187, que *“Também comete ato ilícito o titular de um direito que, ao exercê-lo, excede manifestamente os limites impostos pelo seu fim econômico ou social, pela boa-fé ou pelos bons costumes”*.

A Justiça do Trabalho é repleta de processos onde desequilíbrio entre o dar e o tomar constitui a principal dinâmica. Em um exemplo extraído da prática, na audiência o dono de uma empresa se recusou a fazer acordo, dizendo que o reclamante trabalhou apenas 42 dias e foi demitido por justa causa, em razão de negligência em suas funções. Após algumas intervenções visando ressignificar o sentimento de indignação, o dono da empresa revelou que o irmão do reclamante era seu empregado há muito tempo, sendo que a contratação deu-se a pedido desse irmão, sob argumento de que o reclamante estava desempregado e não tinha como pagar pensão alimentícia aos 6 filhos. Essa informação foi confirmada pelo autor, que revelou ter 40 anos, e o irmão, 26. Quando uma informação relevante vem à luz, ela promove uma mudança sutil no ambiente emocional da mesa de negociação, pois tem um peso anímico maior que outras questões. As pessoas nem sempre

sabem qual a informação relevante, por isso ela não é omitida intencionalmente; com sensibilidade, paciência e treino, o juiz passa a perceber quando ela se insinua, destacando-se dentre as demais e permitindo uma brecha para sua intervenção. Neste exemplo, quando o empresário tangenciou o ponto central, seu semblante se acalmou e, surpreendentemente, o do reclamante também. Impende acrescentar seu relato no sentido de que foi abordado com o pedido em favor do reclamante no momento em que socorria o irmão do mesmo - motorista de sua empresa - após ter se envolvido, sem culpa, em um acidente do qual resultaram quatro mortes. A partir desses dados, a dinâmica de desequilíbrio ficou clara: o reclamante não solicitou o emprego, não se apresentou voluntariamente como candidato à vaga, tendo sido compelido ao trabalho por seu irmão, contra sua disposição interna; neste caso, é plausível a hipótese de que tenha aceitado o emprego mais para não contrariar o irmão e o dono da empresa do que por interesse próprio. O empresário, por seu turno, não atendeu a um pedido do reclamante e sim de seu irmão. Assim, o dono da empresa deu ao autor muito mais do que lhe fora solicitado, e o autor recebeu além do que pediu e desejou, não podendo retribuir à altura, sequer reconhecendo a vantagem de ter um emprego. Um jeito de recusar a oferta foi permanecer indolente. A intervenção levada a efeito neste caso, visando reequilibrar a relação, foi de duas ordens: primeiro no sistema do reclamante, a fim de que ele reconhecesse seu lugar na ordem entre os irmãos e desonerasse o caçula da atribuição de cuidar dele e seus filhos, o que foi feito através de conversa em separado, e com apoio de frases de apoio, no sentido de que deixasse o irmão caçula livre e desonerado do encargo de cuidar do mais velho, ficando cada um em seu lugar, cada qual com sofrimento suficiente para enfrentar por si mesmo. A segunda intervenção foi junto ao reclamado, que pôde perceber a natureza do desequilíbrio que gerou e a sua responsabilidade no mesmo, já que, até então, se achava completamente inocente, como se o desequilíbrio na balança do dar e receber tivesse sido causado por apenas um dos lados. É importante desiludir as partes acerca da sua pretensão à inocência, já que só os que se sentem de alguma forma culpados podem fazer o bem, pela necessidade que sentem em compensar a dor infringida. Neste caso, o reclamado abriu mão da demissão por justa causa e fez um acordo com valor simbólico em relação ao total do pedido.

Discorrendo sobre as ordens da ajuda, Bert Hellinger dá uma

importante contribuição a todos aqueles que buscam auxiliar o próximo, voluntária ou profissionalmente, sendo útil lição aos magistrados:

*Para muitos ajudantes pode ser que o destino do outro pareça ser difícil e por isso querem mudá-lo. Entretanto, muitas vezes, não porque o outro precise ou queira, mas porque os próprios ajudantes não conseguem suportar esse destino. E quando o outro, mesmo assim, se deixa ajudar por eles, não é tanto porque precise disso, mas porque deseja ajudar o ajudante. Então, essa ajuda se torna tomar e o tomar a ajuda, doar. Portanto, a segunda ordem da ajuda é nos submetemos às circunstâncias e somente interferir e apoiar à medida que elas o permitirem. Essa ajuda é discreta e tem força. (“As Ordens da Ajuda” p. 15).*

Ao interferir no sistema de outra pessoa, o ajudante precisa olhar para a própria postura e se perguntar se essa ajuda visa, sobretudo, uma ajuda a si mesmo.

## **6 A META POSIÇÃO: SEM INTENÇÃO, SEM DESEJO, SEM MEDO**

A forma mais simples de litígio verificado na prática judicial diz respeito ao restabelecimento do equilíbrio, por meio de uma compensação pecuniária pelo descumprimento de obrigação trabalhista. Empregado e empregador entabulam um contrato pelo qual o trabalhador cede sua força de trabalho por determinado número de horas, tarefa ou produção, mediante o pagamento do preço ajustado. Ou seja, trata-se de um equilíbrio tarifado, estabelecido no contrato ou na lei trabalhista. Se uma parte ou outra descumpra sua parte do contrato, o desequilíbrio pode ser restabelecido judicialmente, liberando as partes.

No entanto, como foi visto nos exemplos anteriores, também há nos processos judiciais outras dinâmicas menos aparentes e que não dizem respeito ao equilíbrio e sim ao pertencimento e à ordem. Ocorre que o Judiciário não está aparelhado, até o momento, para lidar com tais dinâmicas, sendo difícil até mesmo perceber sua existência, uma vez que, no cotidiano, tudo pode ser resumido à aplicação da lei trabalhista. Na presença de tais dinâmicas, a sentença soluciona o processo, mas não pacifica o conflito, não atinge a real necessidade das partes e não promove a paz nos sistemas familiares dos envolvidos, nas empresas, e,

em última instância, na sociedade. Ao não atingir a real natureza do conflito e ao não facilitar a reconciliação, a Justiça do Trabalho contribui para o fomento de novas ações, mesmo que aja com celeridade e eficiência numérica. Em 1914 Freud escreveu um artigo denominado “Recordar, Repetir e Elaborar”, colocando a repetição de um padrão de comportamento como necessidade do indivíduo, até que ele possa elaborar, ou seja, solucionar. Parafraseando Freud, pode-se dizer que o conflito não recordado (não tornado consciente em sua real dimensão) e não elaborado (não solucionado), tende à repetição. Em tempos de discussão sobre o excesso de judicialização das relações sociais, com amostras estatísticas dando conta de que a cada 5 segundos um processo é ajuizado (dados da AMB), e que há um processo para cada dois habitantes (dados do CNJ – Justiça em Números), cumpre ao Poder Judiciário a tarefa de reenquadrar o conflito em sua real dimensão, solucionando-o não a partir de seu sintoma – para o qual a sentença é apenas um atenuante – mas na sua causa.

Nesse sentido, prover os operadores do direito com outras ferramentas de solução sistêmica, além das atuais técnicas de resolução de processos, pode ser uma eficaz estratégia para cura da doença chamada judicialização dos conflitos.

Tendo em vista que é dos Juízes do Trabalho que vem a maior força do sistema Judiciário, por incumbir a eles o maior peso na cadeia, o peso de *solucionador de processos*, uma mudança que inaugure uma nova visão por parte desses magistrados poderá trazer, como efeito dominó, uma grande mudança no trato dos litígios, a médio e longo prazos. Essa mudança passa pelo conhecimento das dinâmicas ocultas, referentes às três leis sistêmicas, e, de forma ainda mais revolucionária, pela mudança na postura interna dos magistrados, sem a qual a mudança de paradigma não poderá acontecer.

A atuação da Justiça parte do princípio da escassez de recursos, já que todos acham que, para um ganhar, o outro tem que perder. Essa é a dinâmica básica da sentença: dizer quem tem razão. Isso é o que todos esperam quando vão em Juízo: o que é meu está com o outro e eu quero de volta. Os juízes estão envolvidos nesse campo de consciência, razão pela qual não percebem que pode haver abundância de recursos, de forma que um não precise perder para que o outro ganhe. Dentro deste campo de consciência, os juízes se especializaram em descobrir quem está com a razão, sendo exímios coletores de prova e proferidores

de decisões excludentes por natureza, ou seja, aquelas em que, quando um ganha, o outro perde. É preciso, portanto, saber enxergar um ponto de confluência, no qual todos saem ganhando. Para isso, é necessário sair deste campo de consciência ditado pela escassez e olhar de fora, a partir de uma posição que transcende os lugares estabelecidos rigidamente. Como disse José Saramago: *“para ver a ilha é necessário sair da ilha”*. (“O conto da ilha desconhecida”)

Este lugar é o da escuta profunda e silenciosa, sem prévio julgamento. Neste lugar, o juiz se esvazia de si mesmo, de seu prévio conhecimento acerca da lei trabalhista e do que é certo e errado na sua aplicação; neste lugar não há intenção, nem o desejo de ajudar as partes e tampouco de fazer-lhes justiça. Este é o lugar do silêncio, onde tudo é incluído de igual forma, onde nada está fora do lugar, e onde as partes são ontologicamente certas em si mesmas e igualmente merecedoras de atenção. Ou seja, aquilo que as conduziu, a partir de seus próprios sistemas, possui coerência interna e está infenso a qualquer julgamento ou comparação, principalmente de natureza moral, e onde o certo e o errado são pequenos diante do todo. É este o lugar a partir do qual o juiz pode olhar as partes de forma inclusiva, descortinando o que elas necessitam, por trás do que elas querem na aparência de uma petição inicial e de uma defesa. Ressalte-se que quando a parte procura um advogado, ele acrescenta à pretensão original algo próprio, enquanto profissional, mesclando ao desejo primário da parte uma pretensão secundária, o que torna ainda mais delicada a tarefa de descobrir o que é necessário para ajudar.

Esse lugar de escuta profunda é chamado de meta posição, o lugar do terceiro desinteressado. A partir deste lugar, a escuta do juiz passa a ser livre, ou seja, ele realmente ouve o outro, a partir do sistema do outro, e não a partir de uma prévia concepção de certo e errado. Essa escuta do outro, a partir do sistema do outro, é o que se pode chamar de empatia. Enquanto houver pressa, pré-conceito ou pré-concepção do que é certo ou errado, do que deveria ser ou não ser, não haverá empatia. Na genuína tentativa de ajudar, alguns juízes desenvolvem uma escuta altruísta, buscando atenuar a dor do outro com conselhos, consolo ou temporização. Mas isso não é empatia. E pode atrapalhar, em vez de ajudar, já que ao sentir pena o juiz fere a dignidade do outro, e daquilo que, no seu sistema, o conduz. Como já foi dito, o sistema é certo em si mesmo e não precisa de correção externa de rumos. Ele se autorregula, e se o juiz pode ajudar, é trazendo à tona a

postura que os próprios clientes, sejam partes sejam advogados, são capazes de alterar em si mesmos para que o sistema volte a se equilibrar – sem pena, sem intenção e sem conhecimento prévio.

O respeitado professor e negociador William Ury, cofundador do Harvard Negotiation Project, e coautor de “Como chegar ao SIM” (com 13 milhões de exemplares vendidos), cunhou uma metáfora para a posição de terceiro: “ir para o camarote”. Segundo ele,

*O camarote é uma metáfora de um espaço racional e emocional em que você assume uma perspectiva abrangente e mantém a calma e o autocontrole. Se a vida é um palco e todos somos atores, o camarote de um teatro é um posto de observação privilegiado, de onde assistimos todo o espetáculo com mais clareza. Para observarmos a nós mesmos, é importante ir para o camarote com frequência, antes, durante e depois de conversas ou negociações problemáticas. (“Como chegar ao SIM com você mesmo” p. 23).*

Com tal postura, ao escutar as partes, o juiz pode perceber um lugar de entrada, uma brecha no sistema, que dá um sinal acerca da dinâmica em atuação, se de equilíbrio, ordem ou pertencimento, e então fazer sua intervenção. Mesmo que, no processo trabalhista, a parte não ganhe nada, ela vai sair ganhando em dignidade, sabedoria e reconhecimento, galgando um patamar de autoconhecimento que não pode mais ser rebaixado, com o qual ele volta ao seu sistema enriquecido e lá produz um efeito positivo que reverbera amplamente.

## **7 INTERVENÇÃO TERAPÊUTICA: UM CASO DE DROGADIÇÃO**

Finalizo com o relato de uma intervenção desafiadora em um processo envolvendo a questão da toxicod dependência.

A reclamante entrou assustada na sala, sentando onde lhe foi indicado. No processo, reclamava vínculo de emprego com uma instituição que abriga dependentes químicos. O representante do abrigo, acompanhado de duas advogadas, sentou-se no lugar errado à mesa, e apressadamente adiantou que não faria acordo, por acreditar na inexistência de vínculo de emprego. A defesa do reclamado dizia

que a reclamante foi morar nas dependências do abrigo porque seu companheiro era interno em tratamento contra dependência de cocaína, contrariando, com isso, as normas que proibiam a permanência de qualquer mulher, tendo em vista que os internos eram todos homens adultos em abstinência química e sexual. Acrescenta que ela saiu do abrigo após se envolver afetivamente com outro interno e separar-se do homem com quem residia. Na versão da reclamante, ela realmente morava no abrigo com seu companheiro e dois filhos do casal, mas, diversamente da tese oposta, o fazia com a concordância da reclamada, e, mediante remuneração mensal, atuava como coordenadora das atividades dos internos, preparando refeições, orientando os horários de levantar, deitar, fazer atividade física, higiene, arrumar a cama, além de levá-los ao médico e dentista quando necessário. Dessas atividades onerosas decorria o pedido de reconhecimento de vínculo empregatício. Na audiência, ela disse que o homem com quem vivia saiu do abrigo e algum tempo depois foi morto pela polícia em uma tentativa de assalto, supostamente em surto de esquizofrenia.

Pelo transcurso do prazo de dois anos entre o desligamento e o ajuizamento da ação, a demanda estava prescrita, o que significa que, caso fosse julgada, nenhuma verba de natureza pecuniária seria devida à autora. Silenciei sobre tal circunstância, percebendo a precedência de algo mais importante. Prosseguindo com a audiência, indaguei à reclamante se ela era dependente química, e ela, sem resistência, reconheceu que sim, e ainda acrescentou, respondendo a outras perguntas, que estava inativa há quase um ano (em data posterior, portanto, à saída do abrigo), e que tinha diagnóstico de bipolaridade. Informou também o seu desejo de trabalhar profissionalmente com pessoas em estado de drogadição.

O preposto do abrigo declarou que fazia trabalho voluntário, de inspiração cristã. No entanto, não abriu espaço para reconhecer qualquer tipo de responsabilidade para com a questão de vida e destino da reclamante, sendo que a abordagem jurídica blindava o acordo sob a ótica do art. 3º da CLT. A princípio, pareceu contraditório que uma instituição que presta assistência aos viciados não olhasse para a reclamante de forma inclusiva, ou seja, como cliente necessitada de ajuda nos mesmos moldes dos demais internos. Diversamente de solidários, apresentavam-se indignados pelo ajuizamento da ação. Tal ambivalência me levou a concluir que havia algo em comum entre a reclamante e o abrigo, ou seja, ambos

estavam envolvidos em uma dinâmica de exclusão. Na maior parte dos vícios em substâncias químicas, há ausência da energia masculina, que representa o limite, a lei – em outras palavras, faltava o pai (real e/ou simbólico), representante da interdição, segundo a teoria psicanalítica. A droga funciona como um substituto psicológico ao pai ausente no psiquismo do indivíduo.

Seguindo essa percepção, convidei as partes para conversar em separado, junto com os procuradores. Pedindo e recebendo permissão para abordar o trabalho desenvolvido no abrigo, o preposto reconheceu que as famílias internavam os dependentes e, depois de alguns meses, os abandonavam, não mais visitando nem arcando com os custos. Os cuidadores voluntários tentavam ajudar, mas, no seu íntimo, criticavam os pais pela atitude de abandono, julgando errôneo ou insuficiente o que os internos receberam deles. Sentindo-se penalizados, os cuidadores agiam com intenção de ajudar, tentando suprir ou substituir os genitores. Em certo momento foi útil que o preposto experimentasse em si a frase “eu sou melhor que vocês”, como se fosse uma frase dita pelo abrigo aos pais, sendo que o efeito dessa frase foi a imediata tomada de consciência da arrogância de se sentir superior frente ao sistema familiar dos internos. Através dessa simples percepção, abriu-se a possibilidade do reconhecimento de que a dinâmica do abrigo era de exclusão de um ou de ambos os pais, postura essa que inviabilizava a cura do vício, pois ninguém é sadio excluindo uma parte fundante de si mesmo. O sucesso do trabalho no abrigo poderia consistir, portanto, em levar os filhos a aceitarem os pais, recebendo a vida que veio por meio deles com gratidão, ainda que a um alto custo. Assim, o abrigo poderia desenvolver seu trabalho “com” os pais, e não “contra” os mesmos.

Sugeri ao reclamado encerrar o processo por meio de um acordo que representasse, simbolicamente, a contribuição que a reclamante prestou enquanto morou no abrigo e a nova postura inclusiva da instituição. Enquanto preposto e advogadas conversavam sobre a sugestão, voltei à reclamante, separadamente.

Quando perguntei à reclamante sobre seu pai, respondeu desdenhosamente que ele estava “por aí” (sic), espontaneamente acrescentando que ele era alcoólatra. Sabendo que, quando uma pessoa rejeita os pais, tende a imitá-los, na mesma área da vida criticada ou em outras, mostrei, através de frases de efeito e solução, que o vício dela era uma forma de se aproximar do pai

rejeitado, repetindo seu destino. Neste caso, o julgamento feito ao pai impediu que ela reconhecesse o que foi dado de bom - na essência, o próprio dom da vida. A crítica ao destino adverso do pai fez com que, perante o pai, a reclamante se sentisse superior, perdendo seu lugar na ordem do sistema, por não reconhecer a anterioridade e hierarquia paterna. A forma sistêmica de reincluir o pai e reconhecer seu lugar no sistema foi pagando um alto preço por escolher – não por acaso - um parceiro com igual dependência e se tornar, também, uma viciada. Aos poucos, com ajuda de algumas frases de apoio, a reclamante foi chegando à compreensão de que o caminho para ajudar seus filhos a não se tornarem igualmente viciados seria se colocar em seu lugar na ordem, ou seja, a filha que se porta menor que os pais, uma postura humilde que permite honrá-los e aceitá-los como são.

Este processo também poderia ter sido resolvido da maneira convencional, através de uma sentença, pois era essa a disposição aparente das partes. Sendo decretada a prescrição, o processo seria resolvido, mas sem qualquer mudança no *status* das partes. No entanto, por meio das dinâmicas levadas a efeito, as partes fizeram mais que um acordo, pois ampliaram a sua percepção do relacionamento, podendo atuar no seu sistema de origem com essa percepção expandida. A reclamante pode não ter compreendido tudo o que precisava para evitar que seus filhos seguissem o caminho da drogadição, já trilhado por ela, por seu pai e por seu companheiro. Mas pôde perceber o fluxo da vida passando do pai para ela, sendo a repetição do destino uma forma de se aproximar do pai criticado, julgado e excluído. Esse movimento em direção à reconciliação com o pai poderá permitir o acesso de seus filhos ao fluxo de amor do pai deles, ainda que falecido tragicamente. Por seu turno, também o abrigo pode ter, a partir de então, o ensejo de incluir, na postura e no tratamento, os pais dos internos, os quais, se bem introjetados, propiciarão condições para que possam recuperar a capacidade de prover o próprio sustento e manter relações pessoais e afetivas boas o suficiente.

Sobre a aceitação dos pais, Bert Hellinger escreve que:

*A base do desenvolvimento saudável é reverenciar os pais, respeitar aquilo que significam e tocar a vida em frente. Não importa como são os pais. Aquele que ousa desprezar os pais vai repetir em sua própria vida o que ele despreza. Pois é exatamente através do desprezo que ele se torna igual aos pais. A pessoa que respeita os pais e os toma sem reservas, toma tudo o que eles têm de bom – isso flui para dentro dela.*

*O estranho é que aquele que toma os pais dessa forma não é afetado pelas fraquezas ou pelo destino adverso dos pais (Ob.cit.p. 93).*

## 8 CONCLUSÃO

Em conclusão, os limites de uma audiência não permitem uma intervenção terapêutica no sentido convencional. Mas se por terapêutico puder se entender a abertura de *insights* que propiciam um crescimento criativo em direção ao fluxo da vida, então esse tipo de intervenção pode e deve ser feita na esfera judicial, sem generalização e com treinamento adequado. Essa nova postura dos magistrados tem a ver, sobretudo, com a cura, mas não só a cura do outro, mas a cura de si mesmo. Como nos deixou escrito Cora Coralina, “*feliz aquele que transfere o que sabe e aprende o que ensina*”. Uma Justiça que olha, nos processos, as pessoas e seus conflitos e emoções, e não os números, as metas e a dogmática jurídica, é uma Justiça que serve às famílias, à sociedade, à reconciliação, à paz; em suma, serve à vida.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FRANKE-BRYSON, Ursula. **O rio nunca olha para trás**. Editora Conexão Sistêmica, 2013.

GONÇALVES, Marusa Helena da Graça. **Constelações Familiares com Bonecos**. Ed. Juruá, 2013.

GROCHOWIAK, Klaus; CASTELLA, Joachim. **Constelações Organizacionais**. *Consultoria Organizacional Sistêmico-Dinâmica*. Ed. Cultrix, 2007.

HELLINGER, Bert. **Ordens do Amor**. Ed. Cultrix, 2001.

\_\_\_\_\_. **Ordens da Ajuda**. Ed. Atman, 2005.

\_\_\_\_\_. **Constelações Familiares**. *O reconhecimento das Ordens do Amor*. Ed. Cultrix, 2001.

RODRIGUES, Maria Izabel. **Constelações Sistêmicas: um método inovador de**

**desenvolvimento humano e organizacional.** In: BOOG, Gustavo (Org); BOOG, Magdalena. Manual de Treinamento e Desenvolvimento: Processos e Operações. . 6ª ed. Pearson Editora, 2013.

SARAMAGO, José. **O Conto da Ilha Desconhecida.** Companhia das Letras, 1998.

SCHNEIDER, Jakob Robert. **A prática das Constelações Familiares.** Ed. Atman, 2007.

STAN, Jan Jacob. **A Alma do Negócio.** *As Constelações Organizacionais na prática.* 2ª ed. Ed. Atman, 2012.

URY, William. **Como chegar ao SIM com você mesmo.** Sextane, 2015.