

**XXVII CONGRESSO NACIONAL DO
CONPEDI PORTO ALEGRE – RS**

**FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE
CONFLITOS II**

CHARLISE PAULA COLET GIMENEZ

MARCELINO MELEU

Todos os direitos reservados e protegidos. Nenhuma parte destes anais poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados sem prévia autorização dos editores.

Diretoria – CONPEDI

Presidente - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC – Santa Catarina

Vice-presidente Centro-Oeste - Prof. Dr. José Querino Tavares Neto - UFG – Goiás

Vice-presidente Sudeste - Prof. Dr. César Augusto de Castro Fiuza - UFMG/PUCMG – Minas Gerais

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS – Sergipe

Vice-presidente Norte - Prof. Dr. Jean Carlos Dias - Cesupa – Pará

Vice-presidente Sul - Prof. Dr. Leonel Severo Rocha - Unisinos – Rio Grande do Sul

Secretário Executivo - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Napolini - Unimar/Uninove – São Paulo

Representante Discente – FEPODI

Yuri Nathan da Costa Lannes - Mackenzie – São Paulo

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. João Marcelo de Lima Assafim - UCAM – Rio de Janeiro

Prof. Dr. Aires José Rover - UFSC – Santa Catarina

Prof. Dr. Edinilson Donisete Machado - UNIVEM/UENP – São Paulo

Prof. Dr. Marcus Firmino Santiago da Silva - UDF – Distrito Federal (suplente)

Prof. Dr. Ilton Garcia da Costa - UENP – São Paulo (suplente)

Secretarias:

Relações Institucionais

Prof. Dr. Horácio Wanderlei Rodrigues - IMED – Santa Catarina

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UNIMAR – Ceará

Prof. Dr. José Barroso Filho - UPIS/ENAJUM – Distrito Federal

Relações Internacionais para o Continente Americano

Prof. Dr. Fernando Antônio de Carvalho Dantas - UFG – Goiás

Prof. Dr. Heron José de Santana Gordilho - UFBA – Bahia

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Ramos - UFMA – Maranhão

Relações Internacionais para os demais Continentes

Profa. Dra. Viviane Coêlho de Séllos Knoerr - Unicuritiba – Paraná

Prof. Dr. Rubens Beçak - USP – São Paulo

Profa. Dra. Maria Aurea Baroni Cecato - Unipê/UFPB – Paraíba

Eventos:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch (UFMS – Rio Grande do Sul)

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho (Unifor – Ceará)

Prof. Dr. Antônio Carlos Diniz Murta (Fumec – Minas Gerais)

Comunicação:

Prof. Dr. Matheus Felipe de Castro (UNOESC – Santa Catarina)

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho (UPF/Univali – Rio Grande do Sul)

Dr. Caio Augusto Souza Lara (ESDHC – Minas Gerais)

Membro Nato – Presidência anterior Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP – Pernambuco

F723

Formas consensuais de solução de conflitos II [Recurso eletrônico on-line] organização CONPEDI/ UNISINOS

Coordenadores: Charlise Paula Colet Gimenez; Marcelino Meleu. – Florianópolis: CONPEDI, 2018.

Inclui bibliografia

ISBN:

Modo de acesso: www.conpedi.org.br em publicações

Tema: Tecnologia, Comunicação e Inovação no Direito

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Assistência. 3. Isonomia. XXVII Encontro Nacional do CONPEDI (27 : 2018 : Porto Alegre, Brasil).

CDU: 34



XXVII CONGRESSO NACIONAL DO CONPEDI PORTO ALEGRE – RS

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS II

Apresentação

A passagem dos séculos, a mudança de estações, o surgimento de novas teorias, o nascimento de vidas a cada segundo, o avanço da tecnologia e das ciências estão intimamente relacionados à complexidade das relações sociais e a dificuldade enfrentada pelo ser humano de resgatar sua autonomia diante do conflito e sua necessidade tratamento de forma a satisfazer seus interesses e desejos, contribuindo, desse modo, do modelo triádico do Poder Judiciário, no qual, uma terceira pessoa, alheia e distante das pessoas, decide sobre suas vidas. Trata-se, portanto, do desafio enfrentado por todos os países e, em especial, pelo Brasil, o que se visualiza pelas Resoluções n. 125 e n. 225, ambas do Conselho Nacional de Justiça, pelas Leis n. 9.306/97, n. 13.105/2015, n. 13.129/2015 e n. 13.140/2015, além de novas práticas que têm sido experimentadas como propostas de uma abordagem humanizada e sensível para o Direito.

Nesse propósito, visualizam-se os estudos do Grupo de Trabalhos Formas de Solução de Conflitos II, apresentados no Conpedi de Porto Alegre. Ou seja, apresentam-se pesquisas cujo escopo é construir algo diferente, cooperativo. Algo que tem que ser construído com as ferramentas do século XXI; novas condições de trabalho, novos papéis da política transformadora, revolucionária. Desterritorializar para voltar a territorializar. Deve-se buscar um denominador comum; atuar e intervir no conflito pelo diálogo. Assim, defende-se atuar e mediar, ou seja, atuar e produzir a constituição da comunidade, a qual produz a substância da dignidade humana e da vida.

Assim, abordando-se a autocomposição e a consensualidade no tratamento dos conflitos, Lincoln Mattos Magalhães e Daniel Mota Gutierrez apresentam A CONSENSUALIDADE PROCESSUAL E O CONTROLE JUDICIAL DA AUTONOMIA PRIVADA, enquanto Camila Silveira Stangherlin e Rafael Sottili Testa destacam o tema do ABARCAMENTO DAS FORMAS AUTOCOMPOSITIVAS DE RESOLVER CONFLITOS PELO PODER JUDICIÁRIO: NECESSIDADE CONDIZENTE OU IMISÇÃO EXCESSIVA?

Nessa ótica, Vinícius Francisco Toazza aborda A PARTICIPAÇÃO DAS PARTES EM PROCESSOS AUTOCOMPOSITIVOS: UMA TENDÊNCIA NO NOVO CPC VINÍCIUS

FRANCISCO TOAZZA. Por sua vez, na perspectiva da revolução democrática da justiça aliada ao avanço da tecnologia, Daniel Henrique Sprotte Lima traz o estudo sobre ONLINE DISPUTE RESOLUTION: TECNOLOGIA A SERVIÇO DO ACESSO À JUSTIÇA.

Trazendo à discussão a mediação, Caroline Oliveira Pacheco e Claudia Gay Barbedo discorrem acerca da IMPARCIALIDADE COMO ASPECTO ESSENCIAL AO OFÍCIO DO MEDIADOR JUDICIAL. Igualmente, Susanna Schwantes e Karine Montanari Migliavacca refletem sobre A MEDIAÇÃO COMO INSTRUMENTO DE CONSTRUÇÃO DA CIDADANIA: UMA ANÁLISE A PARTIR DAS ESCOLAS DE HARVARD E TRANSFORMATIVA. No mesmo sentido, Kely Cristina Saraiva Teles Magalhães e Camila Arraes de Alencar Pimenta apresentam o tema MEDIAÇÃO, INSTRUMENTALIDADE E TRANSDISCIPLINARIEDADE: PROGNÓSTICO DE SUPERAÇÃO DOS CONFLITOS À LUZ DA TEORIA DA COMPLEXIDADE.

A Justiça Restaurativa também assume relevância na condição de matriz teórica a partir da qual é possível um novo modelo de justiça, mas também de uma filosofia e de uma cultura. Nessa perspectiva, Daniel Soares de Jesus Pinheiro traz a análise da INSTITUCIONALIZAÇÃO DA JUSTIÇA RESTAURATIVA PELO PODER JUDICIÁRIO SOB A PERSPECTIVA DA TEORIA SOCIOLOGICA DE PIERRE BOURDIEU, enquanto Jacqueline Padão e Carmen Hein De Campos adicionam ao debate a pesquisa sobre a VIOLÊNCIA DOMÉSTICA E JUSTIÇA RESTAURATIVA: UM DIÁLOGO POSSÍVEL? Da mesma forma, Claudio Daniel de Souza e Daniel Silva Achutti debatem na perspectiva da CULTURA DO MEDO E JUSTIÇA RESTAURATIVA: O PAPEL DOS MEIOS ALTERNATIVOS DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO ÂMBITO PENAL NA CONSTRUÇÃO DE UMA SOCIEDADE DEMOCRÁTICA.

A partir da Lei 13.140/2015 e do incentivo à autocomposição dos conflitos na Administração Pública, Alexia Domene Eugenio e Rozane Da Rosa Cachapuz ressaltam a PROMOÇÃO DA AUTOCOMPOSIÇÃO NOS CONFLITOS COM A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E A LEI 13.140/2015. Na mesma linha, Maria Tereza Soares Lopes analisa a ARBITRAGEM E MEDIAÇÃO NO PODER PÚBLICO: BREVE ANÁLISE DA PERMISSIBILIDADE NA SEARA CONSTITUCIONAL TRIBUTÁRIA.

O tratamento do conflito tem um papel de construção e solidificação da paz como elemento essencial do engajamento humanitário nas diversas áreas. Nesse rumo, Valeria Jabur Maluf Mavuchian Lourenço e Rosana Pereira Passarelli trazem o debate sobre A RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO DIREITO DE FAMÍLIA POR MEIO DA ABORDAGEM SISTÊMICA. A seu turno, Luciana Carneiro Da Rosa Aranalde e Luciana Lopes Martins contribuem à

temática ao estudar a GESTÃO DE CONFLITOS NAS RELAÇÕES LABORAIS: O USO DE FERRAMENTAS NEGOCIAIS E MEDIATIVAS COMO MÉTODO ADEQUADO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO ÂMBITO EMPRESARIAL.

Os temas apresentados acima constituem em ferramentas de desenvolvimento, justiça social e transformação social, pois permitem a evolução do ser humano e das relações sociais.

Desejamos uma boa leitura.

Porto Alegre/RS, novembro de 2018.

Profa. Dra. Charlise Paula Colet Gimenez – URI

Prof. Dr. Marcelino Meleu – UNOCHAPECÓ

Nota Técnica: Os artigos que não constam nestes Anais foram selecionados para publicação na Plataforma Index Law Journals, conforme previsto no artigo 8.1 do edital do evento. Equipe Editorial Index Law Journal - publicacao@conpedi.org.br.

GESTÃO DE CONFLITOS NAS RELAÇÕES LABORAIS: O USO DE FERRAMENTAS NEGOCIAIS E MEDIATIVAS COMO MÉTODO ADEQUADO DE RESOLUÇÃO DE CONFLITOS NO ÂMBITO EMPRESARIAL

MANAGEMENT OF CONFLICTS IN LABOR RELATIONS: THE USE OF NEGOTIATIVE AND MEDIATIVE TOOLS AS AN ADEQUATE METHOD OF RESOLVING CONFLICTS IN THE BUSINESS SPHERE

Luciana Carneiro Da Rosa Aranalde ¹
Luciana Lopes Martins ²

Resumo

O objetivo do presente artigo é analisar o uso de ferramentas negociais e mediativas como método adequado de solução de controvérsias dentro das organizações corporativas focado na comunicação não-violenta. O conflito é inerente aos seres humanos, faz parte da vida de cada indivíduo dentro de suas particularidades. O tema se desenvolve na esfera da gestão de conflito entre os trabalhadores dentro de um contexto empresarial, onde o objetivo é a satisfação mútua e colaborativa em relação a todos pertencentes de uma mesma corporação. O fato sociológico ganha ênfase, pois toda ação vem carregada de entendimento cultural, comportamental e interpessoal.

Palavras-chave: Gestão de conflitos, Comunicação não-violenta, Organizações corporativas, Inovação, Relações interpessoais

Abstract/Resumen/Résumé

The purpose of the following article is to analyze the use of negotiable and mediatives tools as an appropriate method to solve controversies inside corporate organizations, focusing on non-violent communication. The conflict is inherent to humans; it takes part in any person's life within its particularity. The subject develops around the sphere of managing conflicts between workers inside an business context, where the main target is the mutual and collaborative satisfaction regarding every individual. The sociological fact gains emphasis, because every action comes loaded with cultural, behavioral and interpersonal understanding.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Conflict management, Non-violent communication, Corporative organization, Innovation, Interpersonal relationships

¹ Mestre em Direito Processual pela PUC-RS. Advogada Trabalhista. Professora de Direito do Trabalho e Processo do Trabalho na UniRitter Laureate International Universities. Mediadora. E-mail: luciana@aranaldeadvocacia.com.br

² Graduada em Ciência Jurídica e Sociais pela UniRitter Laureate International Universities. Pós-Graduada em Direito do Trabalho e Processo do Trabalho pela UniRitter Laureate International Universities. E-mail: luciana.lopes@aranaldeadvocacia.com.br

1. INTRODUÇÃO

A pesquisa tratará das questões referentes à mediação e a negociação como métodos adequados e inovadores para resolução dos conflitos interpessoais aos laborais.

O primeiro capítulo descreve como o ambiente de trabalho, desde a época da revolução industrial, influencia as pessoas. As desavenças e as restrições, inerentes do período, traziam conflitos de várias naturezas. Aborda a importância das normas trabalhistas para a estabilidade das relações laborais. O foco central do Direito do Trabalho é o estabelecimento de um patamar mínimo civilizatório que garanta a dignidade do trabalhador.

No segundo ponto é encarada a importância das relações interpessoais no ambiente do trabalho. A falta de comunicação gera consequências desastrosas para o clima laboral. A relevância de se ter um olhar mais humanizado para as questões geradoras de conflitos dentro das organizações, estimulando o sentimento de pertencimento dos funcionários até mesmo como forma de aumentar a produtividade e diminuir a rotatividade da mão-de-obra.

No último ponto, a negociação e a mediação como ferramentas para gerenciar os conflitos. A magnitude do (re)estabelecimento do diálogo – de forma não violenta – com o exercício da escuta ativa e tantas outras ferramentas disponíveis, resulta em satisfatória forma de autocomposição entre os atores envolvidos no conflito no âmbito das organizações. Explana, também, sobre o emprego da negociação juntamente com uma comunicação saudável objetivando harmonizar as relações proporcionando um sentimento colaborativo ao invés de competitivo.

2. O SURGIMENTO DO DIREITO DO TRABALHO COMO FORMA DE PACIFICAÇÃO DE CONFLITOS

A revolução industrial trouxe mudanças significativas no setor produtivo e foi nessa época que surgiu a classe operária. Diante deste novo quadro houve mudanças, bastantes relevantes, nas relações sociais. O trabalho passa a ser exercido nas fábricas por um grande número de trabalhadores. Surgem duas classes sociais que se contrapõem: de um lado os capitalistas e do outro os operários, assim a liberdade econômica ficou sem limites, pois havia absurda opressão dos mais fracos. (BARROS, ALICE, 2016, p. 51)

As relações, nessa época, não eram nada confortáveis, havia inúmeros movimentos de protestos e rebeliões. As máquinas começam a transformar os métodos de trabalho, esse passa a ser assalariado em larga escala. A força humana é substituída por máquinas, isso acarretou no declínio dos empregos. (REIS, 2007, p. 30)

O trabalhador passou a não possuir mais a sua casa como local de trabalho, assim não conta mais com seus próprios instrumentos de produção, tampouco pode vender o que produz. (CHIARELLI, 2007, p. 37)

Durante esse período quem ditava as leis era o mercado e o Estado não podia intervir sendo um simples observador dos acontecimentos, das relações interpessoais e laborais. Outra situação alarmante era a exploração infantil a jornada de trabalho média era de 16 horas. (NASCIMENTO, 2015, p. 50)

O vínculo entre a economia e o direito do trabalho vai criando raízes. As leis trabalhistas visaram o aumento dos direitos dos trabalhadores na tentativa de reduzir os efeitos de um capitalismo selvagem, este tinha como objetivo somente os lucros empresariais. Em vista disso, surge a proteção do sujeito mais fraco na relação de trabalho, assim como o princípio da razoabilidade, a necessidade de garantias legais e os contratos coletivos de trabalho. O Estado começa a intervir nas relações trabalhistas, limitando o que antes era livre. O socialismo e o corporativismo são formas de intervenção de um Estado fortemente autoritário, este coloca a ordem trabalhista no âmbito das relações públicas. As normas que protegem os trabalhadores surgem com a luta dos mesmos, através de grupos sindicais. Assim, inicia-se o direito à sindicalização, o direito a contratação, este na esfera coletiva e individual, e o direito a uma legislação que defenderá o princípio da dignidade do homem no trabalho. (NASCIMENTO, 2015, p. 51-52)

O trabalho é um meio de sustento, de acesso à propriedade e está inserido dentro de um conjunto de funções sociais. Nesse sentido ele é de grande valor para outras áreas de conhecimento, como por exemplo, à teologia, à Filosofia, à Economia, à Sociologia e o Direito. (BARROS, ALICE, 2016, p. 46)

A relação trabalhador e empregador é regulada pelo Direito do Trabalho. Este tem impacto bastante relevante na economia, na cultura e na política, mas sua principal função é cumprir com os objetivos sociais. Consequentemente, possui notável interferência na

sociedade e, principalmente, na vontade das partes envolvidas em uma relação jurídica através de um contrato. O Estado, através do Direito do Trabalho, começa a intervir nas relações laborais, sempre com um olhar de proteção voltado ao trabalhador. (DELGADO, 2014, p. 66)

As normas trabalhistas surgem, então, para lindar a ligação entre o capital e o trabalho. A finalidade é garantir melhores condições de trabalho, que por muito tempo não existiram, especialmente porque era o mercado que, exclusivamente, ditava as regras. As regras estatais, colocadas de forma imperativas, surgem para garantir condições sociais ao trabalhador, a fim de que este possa suprir as necessidades de sua família na sociedade. A legislação contempla um mínimo, mas as partes podem convencionar direitos superiores a esse mínimo estabelecido. (MARTINS, 2010, p. 17)

O conflito sempre esteve presente, como visto anteriormente. Nas relações interpessoais e laborais, dentro de uma evolução histórica, sua presença é contundente. É o reflexo das diferentes opiniões, personalidade, ações e comportamentos que cada indivíduo possui. O Estado, por sua figura de ordenamento estatal, é o responsável por solucionar essas desavenças sociais de diversas naturezas, através das normas e regras que regulam o conflito com o objetivo de restabelecer a paz, mas, também, fornece suporte para que haja uma solução autônoma, pelos próprios sujeitos ou grupo de pessoas. (BARROSO, FÁBIO, 2010, p. 15-16)

O direito do trabalho tem uma preocupação, constante, em esclarecer sua atuação e compromisso com a dignidade da pessoa humana. O trabalho ministrado pelo indivíduo merece uma extensiva proteção, a qual não pode render-se a qualquer barreira imposta pela falta de regulamentação dos direitos sociais e da flexibilização trabalhista. Assim, o sistema jurídico deve anular, quando necessário, as influências que a economia patrocina sobre o direito do trabalho, utilizando-se da Constituição Federal que presa pelos princípios da dignidade do ser humano. (ORSINI; ARAUJO; DELGADO; PORTO; MELLO FILHO; VIANA; PEREIRA, 2012, p. 15-16)

Vólia BomFim Cassar define o Direito do Trabalho como:

Um sistema jurídico permeado por institutos, valores, regras e princípios dirigidos aos trabalhadores subordinados e assemelhados, aos empregadores, empresas coligadas, tomadores de serviço, para tutela do contrato mínimo de trabalho, das obrigações decorrentes das relações de trabalho, das medidas que visam à proteção

da sociedade trabalhadora, sempre norteadas pelos princípios constitucionais, principalmente o da dignidade da pessoa humana. Também é recheado de normas destinadas aos sindicatos e associações representativas: à atenuação e forma de solução dos conflitos individuais, coletivos e difusos, existentes entre capital e trabalho: à estabilização da economia social e à melhoria da condição social de todos os relacionados. (CASSAR, 2015, p.5)

Entretanto, o direito do trabalho deve atuar no meio social, pois os padrões das normas seguem critérios civilizatórios e humanísticos, todos amparados e estabelecidos em um sistema sócio democrático determinado pela Carta Magna. (ORSINI; ARAUJO; DELGADO; PORTO; MELLO FILHO; VIANA; PEREIRA, 2012, p. 15-16).

A tecnologia (revolução tecnológica) igualmente modifica o cenário laboral. Ela desponta para contribuir e otimizar o trabalho humano. O seu uso permite que o homem trabalhe mais com uma maior rapidez e inclusive proporcionou que o trabalho fosse realizado fora da empresa. Com isso as relações de trabalho sofreram mutações, pois surgem novos tipos de forma de trabalho descentralizado, que são realizadas e controladas através de meios de informações. Tudo contribui e reflete na saúde emocional dos trabalhadores, assim como na produtividade, na qualidade afetando, conseqüentemente, nos resultados das empresas. (FINCATO, 2014, p. 9)

A globalização, a evolução social e a revolução tecnológica, então, afetam as relações laborais e novos conflitos surgem. Inclusive, com a modificação da legislação trabalhista interna (reforma trabalhista), ao argumento de modernização legislativa, percebe-se um rompimento com a anterior lógica civilizatória, democrática e inclusiva do Direito do Trabalho por via da desregulamentação e da flexibilização de suas normas imperiosas sobre o contrato de trabalho.

Na nova realidade desponta a retirada do Estado do seu papel dinâmico de intervenção nas questões particulares, entre os indivíduos. Isso faz com que exista uma promoção social e uma cidadania ativa. Desta forma, o sentido está sendo o inverso, pois cada vez mais a incidência do Estado é menor nas questões de resolução de conflito, entretanto aumenta, consideravelmente, a autonomia das partes para negociarem seus próprios contratos e desavenças. Este afastamento estatal ocorre em quase todos ramos onde há possibilidade de uma atuação substitutiva por uma pessoa, sujeito privado. Independentemente da atividade que está sendo exercida. (BARROSO, FÁBIO, 2010, p.61-60)

3. A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO NÃO-VIOLENTA NO AMBIENTE LABORAL:

O ambiente exerce influência sobre as pessoas, assim o espaço laboral influi no comportamento do ser humano e nas relações interpessoais podendo intervir nos resultados das instituições.

Os diversos locais onde são desenvolvidas as atividades dos trabalhadores e uma série de restrições dificultam a construção de um conceito dogmático do meio ambiente laboral. Entretanto, por outro lado, conserva estreita relações com o local da prestação de serviços, em geral onde se localiza o estabelecimento patronal. (BELFORT, 2003, p. 32)

Segundo Fernando José Cunha Belfort o meio ambiente do trabalho se traduz em:

Como sendo o local onde se desenvolve a prestação dos serviços, quer interna ou externamente, e também o ambiente reservado pelo empregador para o descanso do trabalhador, dotado de condições higiênicas básicas, regras de segurança capazes de preservar a integridade física e a saúde das pessoas envolvidas no labor, com o domínio, o controle, o reconhecimento e a avaliação dos riscos concretos ou potenciais existentes, assim considerados agentes químicos, físicos e biológicos, no objetivo primacial de propiciar qualidade de vida satisfatória e a proteção secundária do conjunto de bens móveis e imóveis utilizados na atividade produtiva. (BELFORT, 2003, p.32)

A Constituição Federal tem por objetivo tutelar a vida humana e para isso, em seu texto, está imposto um ambiente ecologicamente equilibrado. No entanto, não se direcionando para qualquer tipo de vida ou sobrevivência, mas voltada para uma excelente qualidade de vida. É no local de trabalho onde ocorre talvez uma das principais manifestações do homem com o seu meio, atribuindo o êxito aos princípios constitucionais que estabelecem como direito fundamental a vida e como direitos sociais fundamentais, a saúde e o trabalho. (FERNANDES, 2009, p. 15)

De acordo com Bom Sucesso (1997, p.36 apud CASTRO, 2015, p.4) a valoração do ser humano, a preocupação com sentimentos e emoções, e com a qualidade de vida são fatores que fazem a diferença. O trabalho é a forma como o homem, por um lado, interage e

transforma o meio ambiente, assegurando a sobrevivência, e por outro, estabelece relações interpessoais.

A comunicação é a base para manter as relações, de forma geral, saudáveis. A maneira de expressão de cada um é determinante no processo de relacionamento social. As relações interpessoais estão cada vez mais complicadas e difíceis, por isso a empresa deve estar atenta para a falta da comunicação incentivando, sempre, uma comunicação não violenta. (CASTRO, 2015, p. 4)

Uma pessoa pode falar algo que alveja outra pessoa, sem perceber o impacto e as consequências que isso vai gerar. Situações como essa, bem como tantas outras, podem trazer complicações para as organizações, contaminando o ambiente de trabalho e os seus integrantes. Os conflitos podem ser internos, entre departamentos ou unidade de negócios e podem ser externos, entre empresas, organizações, governo ou até mesmo outro indivíduo. Em ambos os casos, por trás de tudo existem pessoas, seres humanos, com sentimentos, emoções, isso jamais pode ser esquecido para que se alcance uma excelente gestão de conflitos. Segundo Anna e Marc (2012, p. 28) “não se gerenciam emoções! Elas vêm de qualquer jeito, seja na forma de paixão, raiva, medo ou alegria. O que se pode gerenciar são as respostas e as ações geradas pelas emoções”. Desta forma, para que se evitem essas desavenças, dentro das empresas, é necessário que os gestores entendam os fundamentos comportamentais. (BURBRIDGE, 2012, p. 27-28)

As relações interpessoais baseiam-se nas ações e satisfações que cada indivíduo apresenta, sendo algo bastante peculiar, mas algumas vezes o homem se comporta de maneira dualista. Ele pode cooperar quando percebe que seus objetivos, única e exclusivamente, serão alcançados se houver um esforço coletivo; porém, também ele pode competir quando se sentir ameaçado, entendendo que seus objetivos estão sendo disputados ou pretendidos por outros. (CASTRO, 2015, p. 5).

A comunicação é a grande protagonista do cenário empresarial, onde os trabalhadores encontram-se envolvidos por sensações muito peculiares de cada um. Assim, a comunicação não-violenta se alicerça no conhecimento que uma linguagem e um diálogo fortifica a capacidade de humanização, mesmo em situações adversas. Ela também ajuda com a reestruturação da maneira pela qual as pessoas se expressam em relação ao outro e, principalmente, reformula a escuta ativa. Ensina a perceber, com um olhar cuidadoso, as

ações e as situações que os indivíduos estão sendo afetados. O aprendizado visa a identificação e o desenvolvimento do que de fato se deseja em determinado contexto. (ROSENBERG, 2006, p. 22)

O benefício de saber ouvir é que a mente vai se clareando de modo que, quase imperceptível, começa a ouvir o outro com muita mais facilidade. Para WILLIAM (2015, p,30) se você souber ouvir os próprios sentimentos, sobretudo os repetitivos, de insatisfação, descobrirá que eles apontam diretamente para seus interesses e reivindicações. Se forem interpretados corretamente, poderão ajudá-lo em suas necessidades mais profundas.

Em um ambiente corporativo, saber ouvir é fundamental, pois é uma maneira de adquirir conhecimento e informações abundantes. Para a solução de um conflito, além de saber ouvir, há a necessidade, também no meio empresarial, de saber se comunicar, de saber perguntar, de ter um controle emocional, de se ter um senso de colaboração e empatia. (CASTRO, 2015, p. 21-22).

4. A GESTÃO DE CONFLITOS NO ÂMBITO EMPRESARIAL

No Brasil há a predominância pela solução dos conflitos na via heterocompositiva, mais especificamente a judicial, por meio de decisões judiciais fundamentadas firmadas por magistrados. Entretanto, percebe-se, há alguns anos, o desenvolvimento crescente que segue uma direção oposta a essa cultura, em razão de uma insatisfação na prestação jurisdicional. Exemplo disso, são as Comissões de Conciliação Prévia criadas na Justiça do Trabalho, nas quais os representantes dos empregados e empregadores buscam conciliar o conflito individual do trabalho. A legislação processual, também, já prevê a possibilidade de o próprio juiz, a qualquer tempo, propor conciliação entre as partes, inclusive foi instituído a audiência de conciliação. (ALMEIDA; PELAJO; JONATHAN; 2016, p. 62-63)

A negociação e a mediação surgem como métodos adequados utilizados para resolução de conflitos. No direito, é um método inovador em relação ao sistema tradicional de justiça. Essa é uma tendência liberal no mundo, pois muitos países, individualmente e de maneira muito específica, perceberam as complexidades do judiciário estatal, assim como sua limitada pretensão em resolver questões de conflito de maneira rápida, eficaz e eficiente, em relação ao inter-relacionamento afetivo, profissional ou comercial entre pessoas, sejam elas

físicas ou jurídicas. Essa nova inclinação deixa claro que o Estado está sendo retirado dos assuntos que dizem respeito aos interesses particulares de cada indivíduo. No entanto, o cidadão está sendo reconhecido em sua plenitude, de direitos e deveres, para que por si só possa fazer a gestão de seus próprios conflitos. (SAMPAIO; BRAGA NETO, 2007, p.7).

Também em razão da atual realidade brasileira, em face do abarrotamento do Poder Judiciário e do alto índice de insatisfação do usuário do sistema judicial, esses métodos têm ganhado espaço. Alguns, contrários à disseminação da cultura de pacificação dos litígios através da adoção de métodos adequados de resolução de conflitos (mediação e negociação auxiliada por um terceiro, por exemplo), sustentam que advogar por essas práticas acabaria por incitar a ideia de que o sistema judicial não tem credibilidade ou ainda que tais métodos, quando adotados, não seriam legítimos porque não contam com a autoridade e o rigor jurídico dos tribunais, além do que, em alguns casos como nas lides trabalhistas, por exemplo, poderiam ignorar a desigualdade existente entre os litigantes.

Como o objetivo da gestão de conflitos no âmbito empresarial é buscar o (r)estabelecimento do diálogo através da aplicação de técnicas mediativas e negociais, não sendo o acordo a finalidade principal da atuação do mediador, temos a chamada mediação transformativa, onde se possibilita aos envolvidos aprender meios para se relacionar melhor e superar as posturas que ocasionaram o conflito. Ainda que esse modelo traga resultados terapêuticos para as partes, não tem relação com a psicanálise ou formas de terapia. (ALMEIDA; PANTOJA, 2015, p. 143-144)

O método ainda não deve ser confundido com a conciliação, pois ambos diferem em diversos aspectos. O fator relevante é que o negociador/mediador, para que consiga auxiliar a parte em relação às suas desavenças, tem que despender um tempo necessário para investigar determinada inter-relação, a qual pode estar em jogo há meses, anos e até décadas de relacionamento confuso e conturbado pelas diferentes emoções que cada indivíduo demanda.

A mediação e a negociação vêm com o objetivo resgatar o diálogo para que possa haver a construção da solução do desentendimento. Esse processo é totalmente voluntário e não pode ser imposto. As decisões são negociadas pelas as partes, o mediador/negociador apenas exerce um papel de facilitador. Desta forma, esses métodos ganharam espaço antes desconhecidos e fixaram-se com um protagonismo significativo dentre os meios adequados de resolução de conflitos. Ela está inserida na sociedade, mas cada vez mais está ganhando

espaço nas estruturas judiciárias, revelando uma prática mais ampla em direção a uma ordem jurídica e social que se almeja ver negociada. (ORSINI; ARAUJO; DELGADO; PORTO; MELLO FILHO; VIANA; PEREIRA, 2012, p.42)

A autocomposição é a solução dos conflitos pelos próprios interessados, sem que haja a intervenção de uma terceira parte para solucionar a questão. Essa maneira de resolver as demandas demonstra certo amadurecimento e equilíbrio, profundamente ambicionados no meio social. A atuação de um terceiro estranho ao litígio, entretanto, desde que seja para desempenhar um papel de facilitador, não descaracteriza a especificidade da autocomposição que se origina de uma mediação bem-sucedida. Para Barsky (1999, p. 116 apud BRITO, 2010, p.14) a “mediação é uma negociação assistida. Duas ou mais pessoas envolvidas em um conflito sentam-se com alguém em quem elas confiam para tentar resolver os seus problemas”.

O procedimento é totalmente informal, não existem regras processuais, é confidencial e não traz prejuízo algum de as partes optarem pelo contencioso judicial, caso a negociação não seja exitosa. O acordo, se as partes assim optarem, pode ser reduzido a termo. Elas não se sujeitam a nada que não for de sua vontade, inclusive são elas que mantêm o controle para a solução do conflito. (BRITTO, 2010, p.15)

O emprego da negociação é bastante marcante para que haja a solução dos desentendimentos causados por fatores emocionais e sociológicos. A pretensão é atender o reclamo de uma pessoa em relação à outra através do diálogo, a troca de informação e impressões.

A Harvard Law School criou o projeto de negociação e trouxe essa inovação para que as pessoas, que desejarem, possam resolver seus conflitos através do diálogo. A pesquisa teve resultados impressionantes e conseguiu identificar dois tipos de negociador: o afável e o rígido. O primeiro age através de concessões, priorizando a troca de posição para que, assim possa se colocar no lugar do outro e procura, enfaticamente, preservar o relacionamento, pois identifica o outro como companheiro. O segundo jamais troca de posição, é competitivo, pensa somente em si e olha para a outra pessoa como um oponente que precisa ser derrotado. Com base nessas análises foi percebido que os negociadores com uma maior eficácia eram os de posição rígida, pois o seu foco é totalmente voltado para o problema, o qual é fator principal que deve ser combatido, e não as pessoas, as quais carecem de respeito em suas

dificuldades e restrições, por isso o trato com elas deve ser o mais afável possível. Outra conclusão foi que o ser humano, por natureza, já é um negociador que sem perceber já se utiliza dos instrumentos da negociação. (SAMPAIO; BRAGA NETO, 2007, p. 8-9)

As corporações, na sua grande maioria, esquecem que do outro lado estão seres humanos e não representantes abstratos, possuindo valores amplamente enraizados e opiniões diferentes, assim se tornando seres imprevisíveis. São instigados pelo seu caráter cognitivo, possuem percepções parciais, às vezes não conseguem visualizar o ponto correto, o qual se torna “cego”. Para uma boa negociação esses aspectos devem ser levados em conta. O desenvolvimento de um acordo tende a gerar um comprometimento psicológico juntamente com um resultado reciprocamente satisfatório. Uma relação de trabalho deve estar alicerçada na confiança, na compreensão, no respeito e na amizade, assim tornando cada negociação mais eficiente e harmoniosa. (FISHER; URY; PATTON, 2018, p.53-54)

É comum ver, nas organizações contemporâneas, resultados frustrantes de negociações, apesar da dedicação intensa aliada a uma alta tecnologia de ponta. Esse fator ocorre porque as pessoas rejeitam a realidade de que administrar é, primordialmente, gerenciar emoções. Diariamente, as organizações se deparam com situações inusitadas, mas nem sempre conseguem visualizar todo o fator sociológico que está envolvido em certas questões. Um saudável ambiente de trabalho, que ampara e incentiva um bom relacionamento, formador de negociações espontâneas, não se origina de grandes projetos, mas é concebido na convivência harmoniosa no cotidiano da empresa. O diálogo espontâneo e colaborativo torna a democracia no trabalho verdadeira. (MATOS, 2014, p.30-31)

Instalar, no âmbito empresarial, uma cultura de paz que viabiliza o diálogo menos violento é altamente benéfico para todos os envolvidos (empregados e empregadores), pois estar-se-á expandindo uma cultura centrada na colaboração. A consequência disso é a melhora na gestão do conflito, além de resultados positivos na comunicação interpessoal e no grupo.

5. A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS PARA PROVOCAÇÃO DE MUDANÇAS:

Na gestão de conflitos, os negociadores/mediadores atuam como terceiros facilitadores do diálogo e possuem a técnica necessária para empregar ferramentas que provocam mudanças no comportamento das partes.

As técnicas ligam-se ao conhecimento prático e apresentam um composto de métodos que são indispensáveis à realização impecável de uma arte ou profissão. Verifica-se que a definição tem como base a perfeição exigindo muita qualidade na atividade que será desenvolvida. A mediação, por ser flexível, traz várias maneiras de atuação com uma diversificação de técnicas de muita relevância para a realização de uma reunião proveitosa. Entretanto, o mediador deve desenvolver a sensibilidade em escolher o melhor caminho a ser percorrido. (TARTUCE, 2015, p. 236)

Compartilhar com os mediandos o propósito de cada etapa do processo traz clareza e faz com que tenham uma consciência sobre o objetivo de cada reunião. Gera uma postura adequada para que cada fase do processo seja exitosa. Essa intervenção é estruturante e estratégica, pois impulsiona a concordância entre o instrumento que escolheram para que haja o diálogo e a disponibilidade que cada um está oferecendo para que o resultado seja próspero. (ALMEIDA, 2014, p 51-52)

É primordial, na resolução de qualquer conflito, a identificação dos interesses, das questões e dos sentimentos. No caso da mediação, segue-se também a gestão de sentimentos que os envolvidos no conflito tenham e que estejam influenciando as suas percepções quanto aos pontos debatidos.

Fazer perguntas é fundamental, essa técnica permite que o indivíduo fale de suas questões diretamente para o outro. O mediador tem que ter o controle de como e de que forma irá fazer perguntas, sempre abertas para que possam gerar mudanças. Desta forma, questionar *o que, quando, onde, como, com que, com quem, para que, para onde* é essencial para que a fala do mediando não deixe nenhum ponto omissos e aborde todas as questões inerentes ao conflito. As respostas revelam emoções, sentimentos e percebe-se a complexidade do conflito estimulando, assim a criação de ideias (brainstorm). Esse modo de questionar é importante, pois coloca o mediador em uma posição de imparcialidade. Quando se faz uma pergunta, conseqüentemente se deixa de assessorar, de aconselhar e não há possibilidade de fazer nenhum juízo de valor. (TARTUCE, 2015, p. 236)

Imprescindível esclarecer que o papel do negociador/mediador não é de sugerir soluções, mas sim, com a utilização das adequadas ferramentas que têm à disposição, permitir que os negociandos/mediandos construam o melhor entendimento.

As reuniões individuais, outra ferramenta mediativa, são ministradas com a finalidade de proporcionar um tempo exclusivo de conversa com cada mediando. Ela fornece um acesso imediato em relação ao discurso de cada um, sem que exista qualquer interferência da presença do outro. Faz com que a pessoa reflita mais sobre como solucionar o impasse e consegue constatar as questões subjetivas da situação apresentada. (ALMEIDA, 2014, p.57-58)

Muitas situações acarretam em um clima bastante tenso levando ao um estado emocional elevado. Desta forma, utilizar o humor pode ser outra ferramenta de grande valia, pois alivia o estresse do momento e produz um clima favorável. Porém, o humor sugerido é bastante sutil e ingênuo, de fato jamais poderá ser ofensivo às partes, pois o objetivo é a criação de um clima mais agradável sem sair do propósito do encontro. (TARTUCE, 2015, p. 236)

Relembrar, de forma cuidadosa, que se deve manter uma boa postura zelando sempre pelos princípios éticos, é a técnica do Enquadre. Durante a reunião podem acontecer interrupções na fala do outro, pode-se perceber que não está havendo colaboração entre as partes, em alguns momentos a participação deixa de ser respeitosa e podem surgir xingamentos. Assim, enquadrar os mediando é reconduzi-los, novamente, para uma postura de pacificação. Para tanto, o cuidado é primordial na utilização dessa ferramenta, pois o objetivo é gerar uma reflexão e jamais pode ocorrer qualquer tipo de constrangimento. (ALMEIDA, 2014, p.60-61)

A conversação, as falas e as escutas são primordiais na dinâmica e na evolução da negociação/mediação.

A escuta ativa faz com que a pessoa se veja como um objeto de atenção, onde o interlocutor se interessa por seus pensamentos e suas opiniões. Essa ferramenta é essencial, pois faz com que as partes se comprometam no processo de ouvir ativamente o outro gerando, assim uma troca de informações. Na operacionalização os mediadores devem demonstrar uma

escuta atenta e acolhedora que pode ser através de uma linguagem verbal ou corporal. (TARTUCE, 2015, p. 232)

A escuta ativa, quando corretamente empregada, é uma ferramenta importantíssima para o sucesso da negociação e mesmo para a mudança de cultura. Compreender que existem diferentes pontos de vista e que é possível trabalhar na diversidade, leva à superação das posições em que os participantes se encontram, para tratar dos interesses comuns. (ALMEIDA, 2014, p.93-95)

Parafrasear é uma técnica bastante relevante e muito utilizada pelos mediadores. Ela possibilita uma escuta bastante diferenciada em relação aos mediandos. Isso porque redobra a atenção do que foi dito ou ouvido por eles mesmos. Gera uma reflexão por parte de quem falou e do seu interlocutor. Nessa técnica o mediador vai representar a fala de quaisquer uma das partes, conferindo, em algumas expressões, um destaque todo especial, sempre levando para um lado positivo. Entretanto, o sentido ou significado da expressão utilizada pelo mediando jamais deve ser mudado. Para Tania (ALMEIDA, 2014, p.94-95) parafrasear consiste na reafirmação do conteúdo de uma fala (informação objetiva ou subjetiva) ou expressão, por meio de sua repetição e do emprego, se necessário, de palavras de significado mais positivo que não alterem o sentido dado.

Separar as pessoas do problema foi uma das ferramentas utilizadas no princípio de negociação da Escola de Harvard. O objetivo é focar no problema e não nas pessoas envolvidas, em determinado momento da negociação. Faz com que haja uma colaboração mútua para cuidar do problema. Isso colabora para a identificação de uma pauta objetiva em relação à questão, e uma pauta subjetiva, que corresponde à relação ou comunicação entre as partes. Essa distinção promove que nenhuma se sobreponha a outra de maneira negativa e que as duas devem ser objetos de muito cuidado durante o processo de mediação. (ALMEIDA, 2014, p.105)

Aplicar exercícios que estimulem a empatia, ou seja, quebrando a lógica adversarial que não contribui em nada para a efetividade da atitude empática, também demonstra imensa competência negocial e gera mudanças impressionantes. Convidar as partes envolvidas no conflito a imaginar como se sentiriam em semelhante contexto fático, no futuro, possibilita aos mediandos que entrem em contato e compreendam os sentimentos, as preocupações, os interesses, as necessidades, os valores e as possibilidades do outro. (ALMEIDA, 2014, p.99)

A utilização de técnicas negociais na gestão de conflitos nas relações laborais, além de melhorar o meio ambiente de trabalho, empodera os envolvidos no conflito e reforça o sentimento de pertencimento dos funcionários à empresa. Além disso, é uma eficaz forma de reduzir o número de demandas judiciais, não pela simples mudança de trajetória da via heterocompositiva para a autocompositiva, mas porque suas técnicas se apresentam mais condizentes às idiosincrasias de cada caso, dado a natureza do conflito. (ALMEIDA; PANTOJA, 2015, p. 146-147)

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS:

A gestão de conflitos no âmbito empresarial, através do bom uso de ferramentas negociais e mediativas como as expostas no presente texto, pode transformar o ambiente de trabalho, aliando crescimento, mudança, aumento da produtividade e estimulando a sensação de pertencimento dos funcionários à empresa.

Consabido que os atores envolvidos na relação laboral, bem como as pessoas em geral, têm personalidades e opiniões diferentes, por isso é comum ter situações divergentes na convivência, tanto em ambientes familiares quanto empresariais. Identificar a razão do conflito e aplicar o tratamento adequado gera mudanças importantes e necessárias.

O grande desafio é saber escolher a melhor estratégia de resolução para cada caso, identificando interesses, através da escuta dos envolvidos, buscando aumentar os efeitos construtivos e minimizar os destrutivos, promovendo o bem-estar entre as pessoas e o desenvolvimento da organização.

REFERÊNCIAS

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho**. 10. Ed. São Paulo: LTR LTDA., 2016.

REIS, Jair Teixeira dos. **Subordinação Jurídica e o Trabalho à Distância**. São Paulo: LTR LTDA., 2007.

CHIARELLI, Carlos Alberto. **Temas Contemporâneos na Sociedade do Trabalho**. São Paulo: LTR, 2007.

NASCIMENTO, Amauri Mascaro; NASCIMENTO, Sônia Mascaro. **Iniciação ao Direito do Trabalho**. 40. ed. São Paulo: LTR LTDA., 2015.

DELGADO, Mauricio Godinho. **Curso do Direito do Trabalho**. 13. ed. São Paulo: LTR LTDA., 2014.

MARTINS, Sergio Pinto. **Direito do Trabalho**. 26. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010.

BARROSO, Fábio Túlio. **Extrajudicialização dos Conflitos de Trabalho**. São Paulo: LTR LTDA., 2010.

ORSANI, Adriana Goulart de Sena; ARAUJO, Adriane Reis de; DELGADO, Gabriela Neves; PORTO, Lorena Vasconcelos; MELLO FILHO, Luiz Phillippe de; VIANA, Márcio Túlio; PEREIRIA, Ricardo José Macedo de Britto. **Soluções Alternativas de Conflitos Trabalhistas**. São Paulo: LTR LTDA, 2012.

CASSAR, Vólia Bomfim. **Direito do Trabalho**. 11. ed. São Paulo: Método, 2015.

FINCATO, Denise. Direito e Tecnologia: reflexões jurídicas. In: FINCATO, Denise; MATTE, Mauricio; GUIMARÃES, Cíntia. (Org). **Trabalho e Tecnologia: reflexões**. Porto Alegre: Livraria do Advogado, 2014.

BELFORT, Fernando José Cunha. **Meio Ambiente do Trabalho: competência da justiça do trabalho**. São Paulo: LTR LTDA., 2003.

FERNANDES, Fábio. **Meio Ambiente Geral e Meio Ambiente do Trabalho: uma visão sistêmica**. São Paulo: LTR LTDA., 2009.

CASTRO, Robson. **Gestão de Pessoas e Conflitos no Trabalho: um Auxiliar para a Resolução de Conflitos**. 1º ed. Brasil: Clube de Autor Ebook: 2015. ISBN 6569000000750.

BURBRIDGE, Anna; BURBRIDGE, Marc. **Gestão de Conflitos: desafios do mundo corporativo**. São Paulo: Editora Saraiva, 2012.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação Não-Violenta:** técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.

URY, William. **Como Chegar ao Sim com Você Mesmo:** o primeiro passo em qualquer negociação, conflito ou conversa difícil. Rio de Janeiro: GMT Editora LTDA, 2015.

ALMEIDA, Tania; PELAJO, Samantha; JONATHAN, Eva. **Mediação de Conflitos:** para iniciantes, praticantes e docentes. 1ªed. Salvador: Editora JusPodivm, 2016.

SAMPAIO, Lia Regina Castaldi; BRAGA NETO, Adolfo. **O que é Mediação de Conflitos.** São Paulo: Editora Brasilense, 2007.

Almeida, Diogo Assumpção Rezende de, Pantoja, Fernanda Medina. **Técnicas e Procedimento de Mediação no Novo Código de Processo Civil.** In: Almeida, Diogo Assumpção Rezende de, Pantoja, Fernanda Medina. Pelajo, Samantha. **A mediação no Novo Código de Processo Civil.** Rio de Janeiro: Forense, 2015.

BRITO, Rildo Albuquerque Mousinho de. **Mediação e Arbitragem de Conflitos Trabalhistas no Brasil e no Canadá.** São Paulo: LTR, 2010.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como Chegar ao Sim:** como negociar acordos sem fazer concessões. 1ª ed. Brasil: Sextante, 2018. ASIN: B07DVPL2J1

MATOS, Francisco Gomes de. **Negociação e Conflito.** 1ª ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2014.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos Conflitos Cíveis.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Forense, 2015.

ALMEIDA, Tania. **Caixa de Ferramentas em Mediação:** aportes práticos e teóricos. São Paulo: Dasha, 2014. ISBN: 9788565056359