

INTRODUÇÃO

O pensamento sobre o direito não pode ser isolado da dinâmica social tampouco estratificado em hierarquias ideológicas ou curriculares, a observação do jurista sobre os fenômenos que acontecem na sociedade precisa interligar-se através da interdisciplinaridade com outras áreas do conhecimento, lançando mão da criatividade para propor soluções diferentes e inovações institucionais.

A proposta do trabalho consistiu na ampliação da prática restaurativa para conflitos que aparecem na gestão empresarial e podem provocar sanções cíveis, penais e administrativas para as pessoas que fazem parte da comunidade estruturada na empresa, disputas que envolvem colegas de trabalho, empregador e empregado assim como todos os outros sujeitos que constroem relações que atravessam esse tipo de organização.

A pesquisa foi dividida em três etapas para descrever como mediação e *compliance* podem aplicar a prática restaurativa na gestão empresarial, a explicação sobre o marco teórico que fundamenta esta prática, a promoção de resolução adequada de conflitos por meio de instrumentos como mediação e *compliance* e a aplicação da justiça restaurativa na gestão empresarial.

Os procedimentos metodológicos, em síntese, foram sistematizados a partir de pesquisa bibliográfica, enquanto recurso para construção de arcabouço teórico adequado para a reflexão, baseada na criatividade social e inovação institucional, a respeito da observação do fenômeno (justiça restaurativa e gestão empresarial), a fim de lançar novas luzes na investigação desse espaço teórico.

Esta proposta se enquadra no pensamento em torno de uma observação integrada dos fenômenos sociais que estimula a reflexão sobre a inovação criativa nas soluções jurídicas para todos os grupos sociais, por isso optou-se pela associação com a gestão empresarial, corroborando a importância da justiça restaurativa na restituição dos laços sociais dentro de uma corporação.

2 MARCO TEÓRICO ACERCA DA PRÁTICA RESTAURATIVA

Apresentar um marco teórico acerca da prática restaurativa é uma tarefa difícil diante das limitações de um *paper*, por isso a delimitação em torno do objeto de estudo desta pesquisa funcionou como descrição do contexto em que esta prática se apresenta enquanto subsídio teórico para propor sua aplicação na gestão de empresas, por isso, investigaram-se

seus aparecimentos relativos ao direito penal e ao comunitarismo, argumentando em favor da ampliação da sua abrangência para outros espaços, de modo que se tornassem claros os seus requisitos e circunstâncias.

Originalmente, a justiça restaurativa foi pensada como um sistema de justiça penal focado nos sujeitos vitimizados que pretende solucionar os problemas apresentados por outras concepções de justiça abalizadas no castigo imposto aos indivíduos ou na negociação por meio de sua posição abolicionista em relação às formas tradicionais de castigo, com o propósito de restaurar os vínculos sociais alterados pela transgressão da norma jurídica, promovendo efetiva reintegração, reconciliação, comunicação e reparação individual e coletiva. Em outras palavras, quer dizer o encontro entre os membros da comunidade para discutir e decidir sobre as formas de sanção e restauração dos danos produzidos pelo delito, no concernente ao ofensor, à vítima e à comunidade (MARIACA; GUTIÉRREZ, 2015).

Ela está arraigada no comunitarismo enquanto pensamento cuja preocupação central é a comunidade e cuja principal afirmação é a sua relevância para a construção da boa sociedade. Ele defende a comunidade enquanto condição ontológica do ser humano, ou seja, o indivíduo só pode ser concebido no espaço comunitário, social, por isso a preocupação equivalente entre comunidade, liberdade e igualdade, ressaltando a essencialidade do diálogo para a vida humana, assim, os problemas são enxergados do ponto de vista do bem da comunidade e não dos caprichos do indivíduo. Nesse sentido, as ações das pessoas, das estruturas e das condições necessita considerar o ambiente social, mais do que isso as coletividades sociais representam o contexto dentro do qual as pessoas devem tomar decisões. As relações sociais, por sua vez, são observadas a partir da relação do homem com o homem, a esfera do entre, isto é, além do subjetivo, aquém do objetivo, no entremeio entre o eu e o tu, encontra-se o espaço do entre. Respalda-se nesse arcabouço teórico as críticas ao Estado gigante, controlador compulsivo da vida social e individual que é substituído por comunidades caracterizadas pelo princípio societário, de vinculação íntima, de colaboração e de auxílio mútuo (SCHMIDT, 2011).

Direito penal ao lado de comunitarismo funcionam para demonstrar a distância que é estabelecida com uma visão de justiça fundamentada em uma percepção dogmática, positivista e formalista. Em outras palavras, justiça restaurativa significa rompimento, com a execução de sanções, visão de sociedade individualista e atomizada e do próprio direito, vez que as pessoas e as comunidades são colocadas no centro do debate a respeito da solução adequada de conflitos, logo é viável apoiar a sua expansão do subsistema penal para outros momentos jurídicos e sociais.

A ampliação para outros espaços ocorre enquanto possibilidade de justiça baseada em valores e relações interpessoais em que se propõe a restauração da responsabilidade, liberdade e harmonia que existem nas comunidades, com a transformação dos ambientes decisórios em cenários menos burocráticos, com diálogos mais democráticos. Reside justamente nessa ideia a aplicação da justiça restaurativa em diferentes ambientes, desde que se busque a construção de espaços democráticos e participativos que contribuam na construção de soluções adequadas para os conflitos por intermédio de experiências de troca de saberes e de discursos (SALM; LEAL, 2012).

Destarte, apresenta-se como uma iniciativa de criatividade social, comumente relacionada ao ato de produzir novas soluções, diz respeito à escolha de estratégias para resolver problemas sociais ou melhorar as atividades sociais. Do ponto de vista histórico esse tipo de criatividade consiste em contribuições sociais que alteraram a representação das pessoas em uma estrutura social específica, através de uma novidade, como, por exemplo, a forma de protesto utilizada por Gandhi. Na acepção psicológica diz respeito a novas maneiras de lidar com as outras pessoas, como, por exemplo, as relações estabelecidas em empresas, sindicatos, partidos políticos, movimentos sociais, universidades, entre outros espaços (MOUCHIROUD; BERNOUSSI, 2008).

A aplicação da prática restaurativa na gestão empresarial também pode ser considerada uma inovação institucional, ao passo que contribui com a redução da instabilidade entre os ideais que são defendidos, os arranjos institucionais e a realidade prática que inibem sua realização, estabelecendo nesse caso a comunidade como interlocutora primária e final em um diálogo sobre o presente e as perspectivas futuras sobre justiça restaurativa no ambiente de trabalho. Isto aconteceu através do mapeamento do marco teórico a esse respeito e da sua articulação com diferentes pontos de vista, respeitando a advertência quanto à idealização, com a finalidade de alterar esses significados e concretizar uma proposta de inovação (UNGER, 1996).

A exigência da justiça restaurativa atravessa desenhos normativos, políticos, sociais e institucionais que alteram a forma como as sanções são organizadas na sociedade através do estabelecimento de mecanismos reais de reparação fundados na responsabilidade e solidariedade entre aqueles que deram causa ao conflito e os que foram afetados. Restaurar nesse sentido quer dizer reparar danos pessoais e materiais, assim como seu sentido de pertencimento, reconhecimento e apoio social, recuperando a dignidade do ofendido e sua participação na comunidade a partir da reivindicação de justiça e da reconstrução dos laços

sociais que fundamentam a vida comunitária, com a participação ativa e responsável dos atores sociais, decidindo inclusive sobre o tipo de sanção (MARIACA; GUTIÉRREZ, 2015).

O processo restaurativo estabelece como obrigatória a presença e a participação ativa da vítima, do ofensor e de outras pessoas ou membros da comunidade que tenham sido afetados para contribuição na resolução do conflito através da mediação, conciliação e reuniões, com a finalidade de decidir como serão aplicadas as sanções. O resultado, por sua vez, pode incluir respostas e programas, tais como reparação, restituição e serviços à comunidade voltados ao atendimento das necessidades e responsabilidades individuais e coletivas das partes, a fim de promover a reintegração das partes envolvidas no conflito (ESCOBAR, 2006).

A justiça restaurativa se baseia em valores diferentes para a solução do conflito, ao invés de quantificar a punição, organiza os danos que precisam ser reparados ou evitados. Desse modo reconhece que as vítimas são uma realidade presente que transmite as injustiças do passado e obriga a considerar a restauração como o caminho para a construção de uma sociedade mais humana (ARRUDA, 2010).

Para que isto se torne viável é preciso superar os estereótipos que se associam aos ofensores e aos sujeitos vitimizados, ligando-os a grupos e classes sociais distintas daquelas da maioria da sociedade, para reconhecê-los como indivíduos multidimensionais, com histórias pessoais e experiências únicas, reduzindo a sensação de distanciamento social produzida pela cultura do castigo e da invisibilidade (ZEHR; TOWES, 2006).

Essa superação calcada no comunitarismo e na expansão da prática restaurativa através da reorganização das sanções, concretização de mecanismos reais de reparação e participação ativa dos envolvidos exige requisitos mínimos para enquadrar determinado procedimento como uma prática dessa natureza. Assim, esses requisitos compõem a última parte da apresentação desse marco teórico, encerrando o ciclo que prepara a proposta de expansão da prática restaurativa para a gestão empresarial.

Para que uma prática seja restaurativa é preciso promover diálogo entre ofensor e ofendido para identificar o dano, as formas possíveis de reparação e o responsável por fazê-la; participação das partes envolvidas no conflito, infrator, sujeito vitimizado e comunidade; e a reparação simbólica ou material de quem se prejudicou com o conflito e a reintegração de quem lhe deu causa, por meio de pedido de desculpas formal e acordo negociado de reparação (MARIACA; GUTIÉRREZ, 2015).

A Resolução 2002/12 do Conselho Econômico e Social da ONU confirma essas diretrizes ao estabelecer como elementos essenciais da prática restaurativa: participação ativa

de todos os envolvidos no conflito para promover acordo que atenda necessidades individuais, coletivas, responsabilize e reintegre as partes, utilizando alguma das seguintes técnicas: mediação, conciliação, reunião comunitária e círculos decisórios (ECOSOC, 2002).

Nesse contexto, algumas propostas são interessantes, como, por exemplo, a defesa de que o terceiro ao ingressar na relação de conflito para contribuir com o diálogo, não deve ser acima, ou melhor, nem detentor de conhecimentos alheios aos envolvidos, mas uma pessoa que faça parte da comunidade que foi atingida pelo conflito, a fim de que ele também se interesse pela resolução do conflito e composição do laço social rompido; a organização de reuniões para colocar os problemas coletivos em discussão, sem qualquer intencionalidade de punição, com o objetivo de possibilitar o diálogo e investindo de autonomia o sujeito no momento da fala sobre as suas experiências e vivências das situações desagradáveis ou não, rompendo, por conseguinte, a dicotomia entre culpado e vítima, levando as pessoas a assumirem responsabilidades entre todas as partes envolvidas para reconstruir a vida em comunidade através de uma ética comunitária e emancipatória (SALM; LEAL, 2012).

Este marco teórico orienta a aplicação da prática restaurativa na gestão empresarial para contribuir na concretização de um ambiente organizacional comunitário, prevenindo a judicialização de conflitos nas áreas trabalhistas e penal, facilitando a solução adequada de conflitos no ambiente de trabalho ao passo que aprimora a convivência entre as pessoas que formam essa comunidade, ao observar os requisitos de participação ativa dos envolvidos, restauração das relações sociais, cultura do diálogo e distanciamento em relação a estereótipos difundidos por práticas baseadas no castigo e na vingança.

3 MEDIAÇÃO E COMPLIANCE: FERRAMENTAS PARA RESOLUÇÃO DE CONFLITOS

Apresentam-se, em primeiro lugar, as distinções entre a conciliação e a mediação, enquanto formas mais populares para solução adequada dos conflitos, para reforçar a opção pela mediação neste trabalho em razão da sua proximidade com o marco teórico da justiça restaurativa e possibilidade de conexão com o *compliance*, o qual é exposto em termos conceituais para em seguida mostrar sinteticamente as etapas para implantação de uma política dessa natureza nas empresas e expor a maneira pela qual ocorre a articulação entre mediação e *compliance* na contribuição para resolução de conflitos.

A conciliação pretende a construção de acordo ao oferecer enquadramento legal e esclarecimento sobre direitos, propondo possibilidades de acordo que é construído para o

presente, baseado em acontecimento passado. Assim, permite-se ao conciliador opinar, sugerir, apontar vantagens e desvantagens, buscando conhecimento prévio dos fatos e conferindo voz às partes e aos seus representantes. Mediação, por sua vez, não visa necessariamente à obtenção de um acordo, mas a transformação do padrão de comunicação e relacionamento dos envolvidos, desse modo, a troca de informações e esclarecimentos sobre o processo e a matéria a ser mediada acontece num processo denominado prévio. Nesse caso, o mediador é neutro e deve ser aceito pelas partes (CORDEIRO, 2017).

Logo, se torna evidente que a opção pela mediação nesta pesquisa aconteceu em razão da sua proximidade com a prática restaurativa, vez que coloca as partes em posição de igualdade, dissociando a imagem judicial de adversários e assumindo o pressuposto de ação colaborativa, com o intuito de restaurar os laços sociais rompidos ao não possuir a obrigatoriedade da celebração de um acordo.

Nesse contexto, a mediação se apresenta enquanto técnica para solução adequada de conflitos que prioriza o diálogo inclusivo e cooperativo entre as pessoas e a participação de um terceiro imparcial, com capacitação adequada, sem propor ou sugerir, permitindo a construção de uma solução satisfatória pelas próprias partes. Requer, assim, a discussão sobre as posições, interesses e valores envolvidos por meio da ressignificação desses valores o consenso é construído de maneira participativa (SALES, 2016).

Quanto às técnicas de mediação relacionadas à prática restaurativa na gestão empresarial, destaca-se a escuta ativa, compreensão da mensagem inteira (verbal, simbólica e não verbal), sem julgamentos antecipados; perguntas abertas que estimulam o raciocínio e a exteriorização do maior número de informações e detalhes (“Conte-me um pouco mais sobre”); estímulo à empatia, compreendendo o que é importante para a outra pessoa; anotação das palavras dos envolvidos no conflito, mantendo contato visual e avisando previamente que realizará tal ação; resumo dos pontos importantes, com utilização de paráfrases; reformulação de uma frase ou situação em uma perspectiva positiva; separar as pessoas dos problemas, concentrar-se nos interesses e não nas posições, elaborar opções de ganhos mútuos; teste de realidade sobre a execução de um possível acordo; e gerenciamento positivo das emoções (SALES, 2015).

Esta técnica, sem dúvidas, favorece a construção de um ambiente de trabalho estruturado no diálogo e nas pessoas, distanciando-se da perspectiva que enxergava esses sujeitos apenas como recursos, assim como contribui para reforçar os laços entre os membros dessa comunidade através da tolerância e respeito mútuo.

Nas empresas encontra-se forte potencial para criação de riscos, em razão da sua preponderância em diferentes setores sociais, por isso a necessidade crescente de organizar ferramentas que reduzam a níveis toleráveis consequências socialmente danosas. Esses instrumentos se apresentam enquanto normas de comportamento idôneas para evitar ou mitigar os riscos inerentes à atividade empresarial, na área trabalhista, no respeito aos direitos humanos e na preservação do meio ambiente, concretizando uma relação responsável com a comunidade. Esses instrumentos refletem, dentre outros aspectos, o *compliance* através da necessidade de incorporar na empresa uma cultura que assegure a observância das leis e das normas de conduta internas por meio de medidas de prevenção e detecção de infrações, evitando conseqüentemente o envolvimento em conflitos de diversas naturezas (CAVERO, 2016).

Compliance apresenta-se, então, como processo complexo no qual o significado de regulação se transforma à medida que é interpretado, implantado e negociado na vida cotidiana da empresa, consistindo em comportamentos e atitudes direcionadas à regulação e à aderência às regras para a realização de objetivos políticos (combate à corrupção, desenvolvimento de práticas restaurativas, ambiente de trabalho tolerante e sociável etc.) (PARKER; NIELSEN, 2017).

Entre os objetivos da implantação do *compliance* na gestão empresarial estão cumprimento da legislação nacional e internacional, além das regulações do mercado e das normas internas da empresa; prevenção de demandas judiciais; transparência na condução dos negócios; proteção das informações dos clientes; evitar conflitos de interesse; disseminar na cultura organizacional os valores do *compliance*. A implantação de uma política dessa natureza depende da organização dos documentos, treinamento e capacitação contínua, monitoramento de risco, revisão periódica, incentivos, criação de canal confidencial para recebimento de denúncias, investigação e aplicação de práticas restaurativas para solução de conflitos derivados de eventual descumprimento da conduta desejada (RIBEIRO; DINIZ, 2015).

A realização de auditorias periódicas para identificar de que maneira o programa de *compliance* pode ser melhorado, solucionando conflitos oriundos das possíveis irregularidades por meio da mediação em grupo promove além da resolução adequada de conflitos, com restauração das relações nessa comunidade, o avanço na qualidade do ambiente de trabalho, aprimorando o cumprimento das normas internas da empresa e àquelas relativas à regulação do seu setor econômico, além da gestão de riscos.

A construção do código de conduta ético interno precisa prever a mediação enquanto um elemento da prática restaurativa para solução de conflitos entre aqueles que integram a empresa, definindo como tratamento para esses riscos internos diálogo através de terceiro imparcial com o colaborador que deu causa ao problema, círculos restaurativos com setores específicos da organização para avaliar o alinhamento da equipe com a missão e os valores da empresa bem como perceber previamente o aparecimento de potenciais conflitos devido, por exemplo, a insatisfação, conflito de interesse, problemas pessoais do colaborador, assédio moral provocado por pessoas que ocupam posição de liderança, entre outros.

4 APLICAÇÃO DA PRÁTICA RESTAURATIVA NA GESTÃO EMPRESARIAL

Depois de abordados o marco teórico da justiça restaurativa e a articulação entre mediação e *compliance* na solução adequada de conflitos destacam-se as transformações necessárias no cenário organizacional, com auxílio da ideia de regulação responsiva aplicada a conflitos no ambiente de trabalho juntamente com os instrumentos necessários para isso e exemplos de como a prática restaurativa pode ser efetivamente aplicada.

A aplicação da prática restaurativa na gestão empresarial segue a tendência de ampliação da abrangência desses mecanismos para áreas de controle social, econômico e político, nos quais os projetos se valem de espaços comunitários para resolução adequada de conflitos, com fundamento na ideia de resolução pacífica e intermediada, envolvendo todas as partes do conflito. Nesse espaço específico, destaca-se como objetivo a obtenção de *compliance* por meio do estabelecimento de códigos de ética ou conduta para uniformizar padrões de conduta às empresas (PUCCI, 2015).

A maneira pela qual as vítimas respondem aos conflitos e os esforços da empresa em nome da vítima para punir os ofensores caracteriza uma perspectiva de justiça. Justiça restaurativa não é somente uma desobediência ao direito ou às normas internas do empreendimento, mas fundamentalmente a violação das relações entre as pessoas, por isso reafirmam-se os valores que foram descumpridos pela ofensa que deu início ao conflito. A reparação nesse sentido pode ser exposta por meio de pedidos de desculpas formais, expressando publicamente vergonha e remorso, compensação financeira e criação de organizações não governamentais por parte das empresas. Da parte da vítima é importante pensar em perdão como um processo que envolve respostas afetivas, cognitivas e comportamentais em que as emoções negativas e os julgamentos sobre o ofensor são diminuídos tentando vê-lo com compaixão e compreensão, como, por exemplo, no caso de o

empregador manter o cargo do colaborador mesmo após uma falta, colegas de trabalho conseguir reestabelecer convivência pacífica e produtiva, entre outros (GOODSTEIN; AQUINO, 2010).

Pesquisa recente sobre a responsabilização de crimes ambientais cometidos por pessoas jurídicas também defendeu a aplicabilidade da prática restaurativa nesses espaços como via plausível de resolução de conflitos que envolvem organizações dessa natureza. Destacou-se especialmente a mediação enquanto instrumento para restauração efetiva e prevenção de ofensas futuras, além de reaproximação da comunidade à qual se gerou lesão com a pessoa jurídica ofensora (FERREIRA, 2015).

Práticas restaurativas funcionam como estratégia complementar para apoiar os processos existentes de solução adequada de conflitos, como a mediação, a fim de enfrentar conflitos interpessoais no local de trabalho, assim como, ocorre colaboração com a ética e a política de *compliance*, substituindo modelo de punição tradicional para focar elementos como compensações, perdão da vítima e a possibilidade de redenção e reintegração para os ofensores. Dessa forma, a postura daqueles que ocupam cargos de liderança necessita deslocar-se do perfil disciplinador àquele reparador, deslocando-se da punição e dissuasão para restauração e reparação, priorizando a reintegração na comunidade, ao invés da correção baseada na infração, enfatizando *coaching*, aconselhamento e orientação no lugar de destacar as falhas das pessoas (GOODSTEIN; BUTTERFIELD, 2010).

Este é o cenário que precisa ser transformado na gestão empresarial para que a prática restaurativa seja aplicada por intermédio da mediação e do *compliance*. Entretanto, isto não é o suficiente, se faz necessário ir em direção à adaptação da cultura organizacional, da missão e dos valores do empreendimento para que as transformações no ambiente de trabalho sejam efetivas.

A aplicação da prática restaurativa na gestão empresarial deve considerar quais variáveis organizacionais podem influenciar a integração dos princípios de justiça restaurativa, como missão e cultura organizacional, a fim de promover a participação de vários interessados em um processo de reparação de danos e restauração de relacionamentos danificados, evitando condutas relacionadas à corrupção e à violação de códigos de conduta corporativos (GOODSTEIN; AQUINO, 2010).

Agregar a prática restaurativa como instrumento para solucionar conflitos no ambiente de trabalho requer gestão de pessoas integrada ao planejamento estratégico de pessoal que transforme a cultura organizacional da empresa, promovendo a formação de equipes autônomas que interagem e desenvolvem elevada independência, com processamento de

informações e criação de conhecimentos que se transformam em produtos e serviços realizados entre os colaboradores nos diversos níveis organizacionais. Nessa concepção, as pessoas deixam de serem simples recursos organizacionais para serem abordadas como seres dotados de inteligência, personalidade, conhecimentos, habilidades, aspirações e percepções singulares (BOAS; ANDRADE, 2009).

Nesse contexto, expõe-se a pirâmide de regulação responsiva junto com as práticas de vergonha reintegrativa e regulação responsiva como elementos que fazem parte da prática restaurativa e dentro do quais se associam a mediação e o *compliance*, como elementos necessários para efetivar essa adaptação na gestão empresarial.

O ato de inculcar vergonha no indivíduo funciona, ao mesmo tempo, para coibir a ofensa e promover a reintegração do infrator, em que a manifestação de reprovação social é seguida de atos de reaceitação, interrompendo a assimilação do estigma e evitando a reincidência, presumindo a existência de uma cultura organizacional que repreve determinadas condutas. Para tanto, é preciso que esteja bem sedimentada entre os membros da comunidade o código de ética de conduta interna referente, por exemplo, ao *compliance*. Ademais, densas redes de interdependência e conexão por valores de auxílio e confiança mútuos que estão presentes no ambiente de trabalho colaboram com o funcionamento da vergonha reintegrativa, enquanto subsídio consentâneo à operacionalização da prática restaurativa (BENEDETTI, 2005).

A pirâmide da regulação responsiva também pode ser adaptada para a gestão empresarial, substituindo a discricionariedade do Estado na modulação da resposta à ofensa pelo papel do administrador, em pequenos empreendimentos, e do setor responsável pelo *compliance* ou pelas práticas restaurativas, nas grandes corporações.

Na base da pirâmide está a persuasão, momento mais aberto e receptivo, no qual a solução é deliberada pelas partes envolvidas no conflito. Ela é o ponto de partida e o *locus* adequado para disseminação das práticas restaurativas. A escalada na pirâmide em direção a respostas mais interventivas somente acontece nas situações em que esse tipo de diálogo não obtiver êxito, à exceção de faltas demasiadamente graves. O próximo nível é a dissuasão, que envolve sanções administrativas, como suspensão, licença obrigatória, transferência de setor, caso ela também falhe chega-se ao cume da pirâmide de regulação responsiva, com a incapacitação, que inclui as medidas mais sérias, como demissão, fechamento de uma operação ou filial. Assim, os recursos necessários a uma resposta mais interventiva, com custos mais elevados são resguardados para uma minoria de casos em que elas se mostram urgentes (BENEDETTI, 2005).

Mostra-se essencial que a gestão empresarial desenvolva um código de conduta baseado no *compliance* a fim de promover a escolha racional e dialogada sobre o estágio da pirâmide que o caso concreto corresponde, priorizando as práticas restaurativas presentes no momento de persuasão. Assim, recorrer às formas mais incisivas de regulação da atividade interna na empresa precisa ser um estágio posterior ao diálogo que não possuiu resultados positivos, porque as primeiras aumentam sua legitimidade e sendo vistas como mais justas, o cumprimento do *compliance* pelos outros colaboradores é mais provável. A relutância em escalar a pirâmide significa que a aplicação daquelas medidas tem a virtude de ser altamente seletiva de uma maneira baseada em princípios (BRAITHWAITE, 2002).

Por fim, destacam-se exemplos práticos de inovação institucional que podem ser aplicados à gestão empresarial e à administração da justiça. É possível estabelecer nos contratos de trabalho uma cláusula obrigatória para solução adequada de conflitos, na qual os círculos restaurativos se tornam um fórum formal para enfrentar conflitos decorrentes das relações trabalhistas, incluindo as transgressões que violam o *compliance*. Para tanto, é imprescindível estabelecer oportunidades para que os infratores realizem reparação, desenvolver estratégias para facilitar a reintegração de ofensores na empresa, garantir o reconhecimento de danos, responsabilização daqueles que lhe deram causa, reparação e restauração do relacionamento com a vítima, criação de mecanismos formais, tais como conferências de mediação e política de *compliance* direcionada às práticas restaurativas (GOODSTEIN; BUTTERFIELD, 2010).

No Reino Unido o *Employment Act* 2002 regulou o uso de práticas restaurativas nos locais de trabalho, tais como mediação e círculo restaurativo, concedendo aos colaboradores, independentemente do tamanho da empresa e exceto em casos de má conduta, a possibilidade de resolução adequada de conflitos antes de serem demitidos. Assim, os funcionários não conseguem protocolar reclamações na justiça do trabalho antes que tenham formalmente levantado a reivindicação diretamente com o empregador e não tenham recebido resposta satisfatória. Dessa forma, as práticas restaurativas evitam a judicialização abordando antecipadamente comportamentos e conflitos inadequados (DAVEY, 2009).

A escassez de casos concretos nesse ambiente reflete a novidade da temática na agenda de pesquisa internacional, que é marcada em sua ampla maioria por estudos que relacionem justiça restaurativa ao direito penal e da criança e do adolescente ao mesmo tempo em que acentua a necessidade de o direito pensar soluções diversificadas através da criatividade social e inovação institucional.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Redução dos custos envolvidos em conflitos passíveis de judicialização, redução do tempo gasto em processos judiciais, do desgaste emocional entre os colaboradores, conseguindo manter a relação de trabalho e até aprimorá-la, com a inclusão da prática restaurativa na cultura organizacional da empresa, otimizando a gestão de pessoas, reduzindo, por consequência, os riscos da atividade empresarial consistem em contribuições que a proposta discutida neste trabalho pode oferecer à gestão empresarial.

A aplicação de práticas restaurativas nesse espaço depende, independentemente do porte da empresa, da adaptação da sua cultura organizacional para promoção do diálogo contínuo, individual ou em grupo, para monitorar o surgimento de conflitos de diferentes naturezas assim como para criar ambiente de trabalho mais tolerante e sociável que aceite as diferenças e reconheça as particularidades dos colaboradores. Nas empresas de grande porte é viável propor o estabelecimento de um *restorative office*, enquanto órgão ou pessoa responsável por supervisionar, organizar e efetivar as práticas restaurativas ao mesmo tempo em que promove a transformação do ambiente de trabalho a fim de prevenir novos conflitos.

Outros exemplos de ampliação da abrangência da justiça restaurativa representam-se pela aplicação da sua prática na administração de condomínios, na relação com instituições públicas no que se refere à exigibilidade de direitos difusos e à solução de problemas que afetam os bairros de uma cidade, além da gestão de relacionamento com cliente, em uma perspectiva mais alongada. Estas são provocações que precisam ser detalhadas em pesquisas futuras, aprofundando o que foi discutido neste trabalho.

A esse respeito, destaca-se o fato de que as novas oportunidades de estudos organizados por este pesquisador devem se debruçar sobre o teste empírico da proposição defendida aqui sobre a extensão da prática restaurativa para gestão empresarial, a fim de criar um ambiente de trabalho marcado pelo diálogo e reforço aos laços sociais que atravessam essa comunidade.

Esta nova perspectiva trazida ao debate na agenda de pesquisa brasileira sobre solução adequada de conflitos realça principalmente dois aspectos que precisam ser disseminados pelo ensino e pesquisa jurídicas, renovando-os através da observação atenta e próxima da realidade, a criatividade social e a inovação institucionais, confirmando que o maior contributo que o direito oferece à sociedade é a criação de soluções institucionais criativas.

REFERÊNCIAS

ARRUDA, Julio Andrés Sampedro. La justicia restaurativa: una nueva vía, desde las víctimas, en la solución al conflicto penal. **International Law - Revista Colombiana de Derecho Internacional**. n. 17, p. 87-124, 2010.

BENEDETTI, Juliana Cardoso. A justiça restaurativa de Jon Braithwaite: vergonha reintegrativa e regulação responsiva. **Revista Direito GV**. v. 1, n. 2, p. 209-216, 2005.

BOAS, Ana Alice Vilas; ANDRADE, Rui Otávio Bernades de. **Gestão estratégica de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

BRAITHWAITE, John. **Restorative justice and responsive regulation**. Oxford: Oxford University Press, 2002.

CAVERO, Percy García. Las políticas anticorrupción en la empresa. **Revista de Derecho de la Pontificia Universidad Católica de Valparaíso**, v. 67, p. 219-244, 2016.

CORDEIRO, Bernadete Moreira Pessanha. **Curso de mediação de conflitos**. Disponível em: <http://www.conseg.pr.gov.br/arquivos/File/MediacaoConflitos_completo.pdf>. Acesso em: 20 maio 2017

DAVEY, Les. Restorative Practices in the workplace. *In: World Conference of the International Institute for Restorative Practices*, 12., 2009, Bethlehem. **Restoring community in a disconnected world**, 2009. Disponível em: <http://www.iirp.edu/pdf/Bethlehem_2009_Conference/Bethlehem_2009_Davey_Workplace.pdf>. Acesso em: 20 maio 2017.

ECOSOC. **Resolution 2002/12**. Basic principles on the use of restorative justice programmes in criminal matters, 2002. Disponível em: <<http://srsg.violenceagainstchildren.org/sites/default/files/documents/UN%20Resolutions/ECOSOC%20resolution%202002-12.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2017.

ESCOBAR, F. La justicia restaurativa y las teorías de la justicia. **Revista de la Academia Colombiana de Jurisprudencia**. v. 331, p. 141-170, 2006.

FERREIRA, Ana Gabriela Souza. **Justiça restaurativa aplicada à pessoa jurídica**: uma proposição de alternativa eficaz para responsabilização penal da corporação no direito penal

ambiental. 2015. 110 f. Dissertação (Mestrado em Direito) - Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2015.

GOODSTEIN, Jerry; AQUINO, Karl. And restorative justice for all: redemption, forgiveness, and reintegration in organizations. **Journal of Organizational Behavior**. v. 31, p. 624-628, 2010.

GOODSTEIN, Jerry; BUTTERFIELD, Kenneth. Extending the horizon of business ethics: restorative justice and the aftermath of unethical behavior. **Business Ethics Quarterly**. v. 20, n. 3, p. 453-480, 2010.

MARIACA, Daniel Mauricio Patiño; GUTIÉRREZ, Adriana María Ruiz. La justicia restaurativa: um modelo comunitarista de resolución de conflictos. **Revista de la Facultad de Derecho y Ciencias Políticas – UPB**. v. 45, n. 122, p. 213-255, 2015.

MOUCHIROUD, Christophe; BERNOUSSI, Aurore. An empirical study of the construct validity of social creativity. **Learning and individual differences**, v. 18, n. 4, p. 372-380, 2008.

PARKER, Christine; NIELSEN, Vibeke Lehmann. **Compliance: 14 questions**. In: DRAHOS, Peter (Ed.) *Regulatory theory: foundations and applications*. Australia: ANU Press, 2017

PUCCI, Rafael Diniz. Governança ambiental e sistema financeiro internacional: significantes e significados de complexa comunicação na agenda contemporânea. **Revista da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo**. v. 110, p. 641-673, 2015.

RIBEIRO, Marcia Carla Pereira; DINIZ, Patrícia Dittrich Ferreira. Compliance e lei anticorrupção nas empresas. **Revista de Informação Legislativa**. v. 52, n. 205, p. 87-105, 2015.

SALES, Lília Maia de Moraes. A mediação de conflitos - lidando positivamente com as emoções para gerir conflitos. **Pensar**. v. 21, n. 3, p. 965-986, 2016.

_____. Sistema de justiça, mediação de conflitos e o aprimoramento de suas técnicas. **Prim@ Facie**. v. 14, n. 27, p. 1-21, 2015.

SALM, João; LEAL, Jackson da Silva. A justiça restaurativa: multidimensionalidade humana e seu convidado de honra. **Sequência**. n. 64, p. 195-226, 2012.

SCHMIDT, João Pedro. Comunidade e comunitarismo: considerações sobre a inovação da ordem sociopolítica. **Ciências Sociais Unisinos**, v. 47, n. 3, p. 300-313, 2011.

UNGER, Roberto Mangabeira. Legal analysis as institutional imagination. **The Modern Law Review**, Cambridge, v. 59, n. 01, p. 01-23, 1996.

ZEHR, Howard; TOWES, Barb. **Maneiras de conhecer para uma visão restaurativa de mundo**. *In*: Novas direções na governança da justiça e da segurança. Brasília: Ministério da Justiça, 2006.