

VII ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

ADRIANA SILVA MAILLART

LUCIANA DE ABOIM MACHADO

SÉRGIO HENRIQUES ZANDONA FREITAS

SUSANA ISABEL DA CUNHA SARDINHA MONTEIRO

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 - Profa. Dra. Samyra Haydêe Dal Farra Naspolini - FMU - São Paulo

Diretor Executivo - Prof. Dr. Orides Mezzaroba - UFSC - Santa Catarina

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

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

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

Vice-presidente Sudeste - Profa. Dra. Rosângela Lunardelli Cavallazzi - UFRJ/PUCRio - Rio de Janeiro

Vice-presidente Nordeste - Prof. Dr. Raymundo Juliano Feitosa - UNICAP - Pernambuco

Representante Discente: Prof. Dr. Abner da Silva Jaques - UPM/UNIGRAN - Mato Grosso do Sul

Conselho Fiscal:

Prof. Dr. José Filomeno de Moraes Filho - UFMA - Maranhão

Prof. Dr. Caio Augusto Souza Lara - SKEMA/ESDHC/UFMG - Minas Gerais

Prof. Dr. Valter Moura do Carmo - UFERSA - Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Fernando Passos - UNIARA - São Paulo

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

Secretarias

Relações Institucionais:

Prof. Dra. Claudia Maria Barbosa - PUCPR - Paraná

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

Profa. Dra. Daniela Marques de Moraes - UNB - Distrito Federal

Comunicação:

Prof. Dr. Robison Tramontina - UNOESC - Santa Catarina

Prof. Dr. Liton Lanes Pilau Sobrinho - UPF/Univali - Rio Grande do Sul

Prof. Dr. Lucas Gonçalves da Silva - UFS - Sergipe

Relações Internacionais para o Continente Americano:

Prof. Dr. Jerônimo Siqueira Tybusch - UFSM - Rio Grande do sul

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

Prof. Dr. Felipe Chiarello de Souza Pinto - UPM - São Paulo

Relações Internacionais para os demais Continentes:

Profa. Dra. Gina Vidal Marcílio Pompeu - UNIFOR - Ceará

Profa. Dra. Sandra Regina Martini - UNIRITTER / UFRGS - Rio Grande do Sul

Profa. Dra. Maria Claudia da Silva Antunes de Souza - UNIVALI - Santa Catarina

Eventos:

Prof. Dr. Yuri Nathan da Costa Lannes - FDF - São Paulo

Profa. Dra. Norma Sueli Padilha - UFSC - Santa Catarina

Prof. Dr. Juraci Mourão Lopes Filho - UNICHRISTUS - Ceará

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

F723

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

Coordenadores: Adriana Silva Maillart; Luciana de Aboim Machado; Sérgio Henriques Zandona Freitas; Susana Isabel da Cunha Sardinha Monteiro – Florianópolis: CONPEDI, 2024.

Inclui bibliografia

ISBN: 978-85-5505-905-6

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

Tema: A pesquisa jurídica na perspectiva da transdisciplinaridade

1. Direito – Estudo e ensino (Pós-graduação) – Encontros Nacionais. 2. Formas consensuais. 3. Solução de conflitos. VII Encontro Virtual do CONPEDI (1: 2024 : Florianópolis, Brasil).

CDU: 34



VII ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI

FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Apresentação

É com muita satisfação que apresentamos o Grupo de Trabalho e Pesquisa (GT) de Artigos denominado “FORMAS CONSENSUAIS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS I” do VII ENCONTRO VIRTUAL DO CONPEDI (VII EVC), com a temática “A pesquisa jurídica na perspectiva da transdisciplinaridade”, promovido pelo Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-graduação em Direito (CONPEDI), Sociedade Científica do Direito no Brasil, com patrocínio da Faculdade de Direito de Franca e da Universidade UNIGRANRIO - Afya, e apoio do Portugalense Institute For Legal Research - IJP e da Facultad de Derecho da Universidad de la República Uruguay, em evento realizado entre os dias 24 e 28 de junho de 2024, de forma telepresencial, com a utilização da Plataforma Conferência Web RNP.

Assim, o Grupo de Trabalho recebeu 25 artigos que abordam diferentes aspectos relacionados às formas consensuais de solução de conflitos, devendo ser ressaltado que todos os trabalhos direta ou indiretamente trataram da qualidade da prestação da justiça oferecida por meio dos métodos adequados de resolução de conflitos. A apresentação dos trabalhos foi dividida em quatro blocos, não havendo especificidades temáticas em cada um deles.

Destaca-se os títulos dos textos apresentados: A arbitragem enquanto meio extrajudicial de resolução de litígios que envolvem a administração pública: uma comparação entre os panoramas brasileiro e português; A atuação do mediador na efetiva resolução de conflitos no atual ordenamento jurídico brasileiro; A consensualidade como um caminho para a resolução de irregularidades na administração pública e a celebração de termos de ajustamento de gestão; A desjudicialização da execução civil e o acesso à justiça; A mediação como forma de solução de conflitos societários no âmbito do mercado de capitais; A mediação e a conciliação no direito processual constitucional: uma necessária releitura de acesso à justiça à partir da estrutura cultural do ordenamento jurídico e do estado democrático de direito; A mediação organizacional como mecanismo de redução do passivo trabalhista e das doenças ocupacionais; A teoria warataiana da mediação e a possibilidade de sua aplicação na resolução de conflitos urbanos através da atuação da administração pública municipal; Acesso à educação e círculos de construção de paz para crianças e adolescentes imigrantes de Santa Catarina: uma análise legislativa; Análise entre a justiça restaurativa e a justiça retributiva: o acesso à justiça como instrumento assegurador dos direitos da personalidade das vítimas de violência doméstica; Aplicação dos princípios da Lei de recuperação de empresas e falência (LREF) e o papel da mediação na recuperação judicial de empresas no

Brasil; As diretrizes curriculares nacionais instituídas pela resolução nº 05/2018 e a construção de uma educação jurídica multiportas; Câmara nacional de resolução de disputas – instrumento de gestão de conflitos em matéria desportiva; Conciliação como instrumento de garantia dos direitos da personalidade diante do descumprimento de contratos de prestação de substituição; Democracia e os desafios das fake news à luz da prevenção de conflitos; Desjudicialização, cultura da paz, e ODS 16 - considerações sobre a incorporação da Agenda 2030 no poder judiciário brasileiro; Filosofia e mediação: as relações entre as teorias da justiça de Rawls e Habermas e a mediação; Mediação e perspectiva de gênero: uma abordagem dos métodos autocompositivos em relações com desequilíbrios estruturais; Mediação na relação médico-paciente e a judicialização de demandas; Meios alternativos de solução de conflitos nas ações que versam sobre interesses transindividuais: uma investigação sobre a efetividade no caso Mariana/MG; Novos horizontes para conflitos fiscais: a jornada da arbitragem tributária em Portugal e seu potencial no Brasil; O (des) tratamento dado à mediação no sistema jurídico brasileiro: uma análise do artigo 334 do Código de Processo Civil; O direito à moradia como direito da personalidade e a mediação dos conflitos locatícios; O impacto da produção antecipada de provas nas relações trabalhistas: uma perspectiva multidimensional na gestão de conflitos; e, Tribunal multiportas e novas tecnologias: a autocomposição no ambiente virtual.

Em linhas gerais, os textos reunidos traduzem discursos interdisciplinares maduros e profícuos, reflexo de pesquisas e pesquisadores de todas as regiões do país.

Na oportunidade, os Organizadores prestam sua homenagem e agradecimento a todos que contribuíram para esta louvável iniciativa do Conselho Nacional de Pesquisa e Pós-Graduação em Direito (CONPEDI), das instituições parceiras e, em especial, a todos os autores que participaram da presente coletânea de publicação, com destaque pelo comprometimento e seriedade demonstrados nas pesquisas realizadas e na elaboração dos textos de excelência.

Convida-se a uma leitura prazerosa dos artigos apresentados de forma dinâmica e comprometida com a formação de pensamento crítico, a possibilitar a construção de um Direito voltado à concretização de preceitos insculpidos no Estado Democrático Constitucional de Direito.

29 de junho de 2024.

Professora Dra. Adriana Silva Maillart

adrissilva@gmail.com

Professora Dra. Luciana de Aboim Machado

lucianags.adv@uol.com.br

Professora Dra. Susana Isabel da Cunha Sardinha Monteiro

susana.monteiro@ipleiria.pt

Professor Dr. Sérgio Henriques Zandona Freitas

sergiohzhf@fumec.br

**A MEDIAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO MECANISMO DE REDUÇÃO DO
PASSIVO TRABALHISTA E DAS DOENÇAS OCUPACIONAIS**
**ORGANIZATIONAL MEDIATION AS A MECHANISM FOR REDUCING LABOR
LIABILITIES AND OCCUPATIONAL DISEASES**

Eduardo Augusto Gonçalves Dahas ¹

Marcos Paulo Andrade Bianchini ²

Ana Cristina Santos Chaves ³

Resumo

Nas últimas décadas, a tutela das Relações de Trabalho tem sido um grande desafio na vertente jurídica e organizacional, mesmo diante da reforma trabalhista que não foi suficiente para mitigar os conflitos que norteiam esta relação. Pelo contrário, o que se percebe é um aumento exponencial nas doenças relacionadas à saúde mental dos empregados decorrentes da prestação de serviço, mormente em razão do assédio moral praticado no ambiente corporativo. O presente ensaio tem como objetivo pesquisar o fenômeno dos conflitos decorrentes das relações de trabalho e como a criação de um modelo de mediação de conflitos no âmbito empresarial poderá reduzir não apenas o passivo trabalhista futuro da empresa, principalmente em situações que envolvem assédio moral, mas reduzir o número de doenças ocupacionais relacionadas com a saúde mental do empregado e conseqüentemente o absenteísmo. Utilizou-se o método hipotético dedutivo, à partir da pesquisa bibliográfica dos principais autores das formas consensuais de solução de conflitos, e da psicologia comportamental e Organizacional para verificar a hipótese proposta, dentre eles Dejours e Hirigoyen.

Palavras-chave: Mediação, Relações de trabalho, Conflitos organizacionais, Redução, Passivo

Abstract/Resumen/Résumé

In recent decades, the protection of Labor Relations has been a major legal and organizational challenge, even in the face of labor reform that was not enough to mitigate the conflicts that guide this relationship. On the contrary, what can be seen is an exponential increase in illnesses related to the mental health of employees resulting from the provision of services, mainly due to moral harassment practiced in the corporate environment. This essay

¹ Pós Doutor, Doutor em Direito Processual pela PUC/MG, Mestre em Direito Privado pela Fumec, Mestrando em Science of Dispute Resolution pela Ambra University e Professor da Faculdade Anhanguera Antônio Carlos

² Pós-Doutor e Mestre em Direito pelo PPGD da Universidade Fumec, Doutor em Meio Ambiente e Desenvolvimento Regional pela UNIDERP, Professor e Advogado.

³ Mestranda pelo PPGD da Universidade Fumec/MG

aims to research the phenomenon of conflicts arising from work relationships and how the creation of a conflict mediation model in the business environment can reduce not only the company's future labor liabilities, especially in situations involving moral harassment, but also reduce the number of occupational illnesses related to employee mental health and consequently absenteeism. The hypothetical deductive method was used, based on bibliographic research of the main authors of consensual forms of conflict resolution, and behavioral and organizational psychology to verify the proposed hypothesis, including Dejours and Hirigoyen.

Keywords/Palabras-claves/Mots-clés: Mediation, Work relationships, Organizational conflicts, Reduction, Liabilities

INTRODUÇÃO

O conflito como fenômeno da natureza humana, mesmo diante de uma cultura litigiosa permeada no nosso ordenamento deve ser gerido e solucionado a partir de formas adequadas, principalmente em modelos consensuais.

Nos conflitos decorrentes das relações do direito privado, deve ser inclusive uma premissa basilar a busca pela consensualidade, eis que a passionalidade da relação entre os indivíduos afeta sobremaneira eventual disputa.

E dentre estes conflitos de natureza privada, as disputas decorrentes das relações laborais são exemplos de situações tormentosas e com resultados inesperados para ambos envolvidos, seja pelo próprio contexto histórico e cultural que permeiam as disputas de classe desde a Revolução Industrial ou em decorrência das inúmeras decisões proferidas pela Justiça do Trabalho que além de polêmicas violam a legislação vigente, criando uma insegurança jurídica para aqueles que buscam a tutela jurisdicional especializada da Justiça do Trabalho.

Em razão disto, os conflitos decorrentes das Relações de Trabalho, tem sido objeto de frequente análise e estudo, seja pela natureza jurídica desta relação, ou mesmo pelos impactos diretos e indiretos que afetam as empresas e a sociedade.

Mesmo após a reforma trabalhista, que flexibilizou esta relação e em certa medida reduziu o número de conflitos judicializados, na verdade ocultou a existência de relações conflituosas que ainda desencadeiam ações trabalhista ou mesmo exteriorizam-se através de doenças relacionadas à saúde mental dos empregados.

Diante deste cenário, pretende-se com o presente ensaio verificar se a utilização da mediação de conflitos na rotina organizacional do Empregador, pode ser uma alternativa eficaz para solucionar os conflitos decorrentes das relações de trabalho, mormente nos casos em que envolve situações de assédio moral.

Considerando o problema central da pesquisa envolvendo a mediação de conflitos no âmbito organizacional para solução das disputas, principalmente afetas à assédio, pretende-se verificar ainda se em razão da utilização deste modelo consensual, possibilitará a redução do passivo trabalhista e das doenças ocupacionais relacionadas à saúde mental dos empregados, pois muitas delas decorrem do meio ambiente de trabalho inóspito.

Esta pesquisa se justifica, pois em 2021, foi apontado pela plataforma do Observatório de Segurança e Saúde do Trabalho que os transtornos mentais foram a terceira maior motivação para afastamento do trabalho no Brasil, sendo que, mais de 13 mil brasileiros tiveram como motivos para a concessão de benefícios previdenciários acidentários causas mentais, comportamentais e nervosas.

Além disto, somente em 2021, mais de 50 mil casos de assédio moral e mais de 3 mil casos de assédio sexual foram ajuizados na Justiça do Trabalho conforme dados fornecidos no I Encontro de Comissões ou Subcomitês de Prevenção e Enfrentamento do Assédio e da Discriminação no Poder Judiciário, promovido pelo Conselho Nacional de Justiça CNJ.

Estes dados atestam um aumento significativo dos afastamentos decorrentes do Código B-91 relacionados à saúde mental dos trabalhadores, ressaltando que a depressão, o transtorno do estresse pós-traumático, transtorno adaptativo e a ansiedade generalizada são as doenças psiquiátricas mais frequentemente diagnosticadas em pacientes que sofreram assédio moral, segundo a Organização Mundial de Saúde .

E para se alcançar a hipótese trazida, será utilizado o método hipotético-dedutivo e indutivo analisando não apenas os princípios que norteiam as relações de trabalho, mas principalmente se a utilização da mediação no âmbito organizacional pode reduzir as ações trabalhistas em desfavor do empregador, reduzir os afastamentos decorrentes das doenças relacionadas à saúde mental dos empregados e com isto mitigar o passivo econômico, o absenteísmo e aumentar a produtividade.

I – OS CONFLITOS TRABALHISTAS E A AUTONOMIA PRIVADA

Os conflitos possuem peculiaridades e natureza própria, sendo certo que, em se tratando de Relações de Trabalho, os conflitos devem ser analisados juridicamente sobre a perspectiva dos princípios norteadores desta relação jurídica.

Já para a psicanálise, o conflito é visto a partir do sentimento que está intimamente relacionado ao impulso psíquico da mente (consciência e inconsciência) composto pelo id, o ego, o super-ego, enquanto, para a psicologia comportamental, também conhecida como behaviorismo analisa-se o comportamento de forma direta, baseada no ambiente e no condicionamento em que vive o sujeito.

É nesse aspecto que a psicologia comportamental e o estudo do comportamento decorrem do conjunto das respostas que se tem à determinado estímulo em uma situação específica.

Logo, para o a psicologia comportamental o eixo norteador não se baseia em questões psíquicas puramente, mas na conduta do indivíduo, pois para buscar a solução de um conflito desencadeado numa relação social é indispensável perceber quais foram os estímulos que conturbaram os envolvidos, de modo que, sempre que houver um mesmo estímulo, se obtenha idêntico resultado (Skinner, 1965.p. 21).

E considerando a busca de uma ordem social justa para solução do impasse inerente ao conflito, afirma Kelsen:

(...) significa que essa ordem regula a conduta dos homens de modo satisfatório a todos, ou seja, que todos os homens encontram nela a sua felicidade. O anseio por justiça é o eterno anseio do homem pela felicidade. É a felicidade que o homem não pode encontrar como indivíduo isolado e que, portanto, procura em sociedade. A justiça é a felicidade social." (Kelsen, 1999, p.9).

Portanto, para Kelsen, a ideia incisiva sobre paz deve atingir, de qualquer maneira, a ordem social plena e sem conflitos.

Nas relações laborais na atualidade, não deve ser diferente, pois não podem ser tratadas como disputas desequilibradas em qualquer circunstância, pois o que determina eventual disparidade são os sujeitos envolvidos no caso concreto, sendo certo que a mediação deve ter este olhar diante de uma disputa, ao contrário do Poder Judiciário que analise o conflito sobre o aspecto “frio” e objetivo.

O nosso ordenamento social e econômico em muito difere daquela realidade vivida nas décadas de 1930 e 1940 e as relações de trabalho não são diferentes, pois elas também evoluíram para acompanhar a realidade do cenário social, sendo certo que os paradigmas atuais de empregado e empregador já não são os mesmos de outrora, seja pelo surgimento da tecnologia, que vem traçando inclusive novas modalidades de trabalho, seja pelos próprios maquinários e locais de trabalho cada vez mais modernos.

Além disto, o perfil, a qualificação e o nível escolaridade, além da evolução cultural dos novos profissionais é algo incontestante diante do cenário laboral da década de 1940 o que já demonstra que a proteção excessiva da época não mais é necessária para se equilibrar a relação trabalhista.

A verdade é que as “relações trabalhistas e as próprias relações econômicas e sociais transformam de maneira exponencial o que não foi acompanhado pelo legislador e nem tampouco pela grande parte dos aplicadores do Direito. (Dahas, 2018, p.127)

E este cenário é importante de trazer para esta pesquisa, pois uma das grandes discussões que norteiam as relações entre empregado e empregador, diz respeito à autonomia plena da sua vontade, elemento fundamental nas mediações, sendo necessário superar este paradigma de permanente hipossuficiência para se permitir a utilização desta ferramenta.

O princípio da autonomia da vontade é “o poder de estipular livremente, como melhor lhes convier, mediante acordo de vontade, a disciplina de seus interesses, suscitando efeitos tutelados pela ordem jurídica.” (Diniz, 2011, p.40)

Esta autonomia pode ser considerada ainda como “o poder reconhecido ou atribuído pelo ordenamento ao sujeito de direito público ou privado de regular com próprias manifestações de vontade, interesses privados ou públicos, ainda que não necessariamente próprios” (Perlingieri, 2008, p. 338).

E quando tratamos a liberdade individual torna-se indissociável o direito inerente ao ser humano consistente na garantia de dirigismo de suas ações, sem qualquer amarra externa sobre sua vida e vontades, onde esta autonomia se insere como uma forma de expressão do indivíduo que possui em sua natureza um valor em si capaz de decidir e se manifestar consensualmente com os outros:

Portanto, a autonomia privada permite que as atividades dos sujeitos sejam formas exteriorizadas de expressão da própria liberdade porquanto mostra ser um aparelho motriz de cada regulação de interesses recíprocos e conscientes. (Dahas, 2003, p.159)

A autonomia privada então “é o poder que os particulares têm de regular, pelo exercício de sua própria vontade, as relações que participam, estabelecendo-lhe o conteúdo e a respectiva disciplina jurídica” (Amaral, 2003, p. 347-348).

Logo, a intervenção sobre a vontade das partes só pode se operar se ocorrido algum vício de consentimento, ou nas hipóteses do artigo 166 do Código Civil, razão pela qual não existe óbice para a realização de uma mediação organizacional para garantir os próprios direitos do empregado.

II – O ASSÉDIO MORAL NO AMBIENTE DO TRABALHO E AS DOENÇAS OCUPACIONAIS RELACIONADAS À SAÚDE MENTAL DO EMPREGADO

A questão do assédio sempre foi uma preocupação nas relações trabalhistas, tanto no aspecto repressivo pelo Poder Judiciário, como preventivo pelo Ministério Público do Trabalho, mas raramente pelas empresas que muitas vezes preocupadas com os resultados econômicos imediatos, não percebiam os impactos econômicos à longo prazo decorrente desta prática.

Dentre os aspectos empresariais, é possível verificar uma afetação direta nos resultados econômicos diretos e indiretos, eis que existe um prejuízo efetivo na produtividade sempre que o empregado está desconstante com as condições de trabalho, além do passivo trabalhista que repercute no crescimento das ações trabalhistas que tem o assédio como objeto.

Além da questão econômica, o nível de absentéismo vem aumentando exponencialmente em razão do elevado número de afastamentos decorrentes de doenças relacionadas à saúde mental do trabalhador, muitas vezes associada ao meio ambiente de trabalho e a prática permanente de assédio.

O assédio moral pode ser caracterizado como o psicoterrorismo praticado de forma rotineira decorrente de uma conduta abusiva como gestos, palavras, comportamentos ou atitudes que violem a dignidade ou integridade psíquica ou física de uma pessoa, tornado, muitas vezes, degradante o ambiente de trabalho (Hirigoyen, 2005, p. 17).

Para Alice Monteiro de Barros, o assédio é definido como:

A situação em que uma pessoa ou um grupo de pessoas exercem uma violência psicológica extrema, de forma sistemática e frequente (em média uma vez por semana) e durante um tempo prolongado (em torno de uns 06 meses) sobre outra pessoa, com quem mantém uma relação assimétrica de poder no local de trabalho, com o objetivo de destruir as redes de comunicação da vítima, destruir sua reputação, perturbar o exercício de seus trabalhos e conseguir, finalmente, que essa pessoa acabe deixando o emprego (Barros, 2008,p.918)

Assediar é submeter alguém, sem trégua, a pequenos ataques repetidos com insistência, cujos atos tem significado e deixam na vítima o sentimento de ter sido maltratada, desprezada, humilhada, rejeitada. É uma questão de intencionalidade (Felker, 2010, p. 212).

Geralmente, as pesquisas que tem por objeto o assédio moral analisam o instituto apenas sobre o aspecto jurídico e na perspectiva do empregado vulnerável na relação jurídica, razão pela qual esta pesquisa se justifica por uma conotação distinta, pois, para a psicanálise, o perverso narcísico busca no outro a sua própria imagem, ou seja a vítima ao contrário do que se imagina nunca será uma pessoa vulnerável, mas o oposto, por se tratar de pessoa que desperta sentimentos de inveja no agressor, visando destruí-las, uma vez que não suporta ver no outro aquilo que ele não tem (Hirigoyen, 2000).

Portanto, considerando que o assédio afeta diretamente o aspecto mental do empregado, não se tem dúvidas que ele efetivamente tem um liame direto com as doenças relacionadas à saúde mental decorrentes do trabalho.

A insatisfação no exercício da atividade é fator que desencadeia diversos problemas, inclusive sociais, como a violência doméstica, que está intimamente ligada à problemas no trabalho em todos os lugares do mundo.

Além disso, não é comum as pessoas enfrentarem bem questões como trabalho informal, perda de cargos elevados, precariedade dos empregos ou ausência desses, as submetendo, então, a elevados níveis de tensão.

Outro ponto que merece destaque diz respeito à crescente competição nos locais de trabalho e as inovações tecnológicas e econômicas, pois os trabalhadores vêm sendo obrigados a se esforçarem à uma adaptação, muitas vezes difícil para eles.

Outro fator que influencia do desenvolvimento de doenças ocupacionais relacionadas a transtornos mentais é a baixa autoestima, que faz com que o empregado tenha um desenvolvimento inferior na realização de suas atividades, tendo com isso, um baixo nível de realização pessoal e de reconhecimento profissional. Esses fatores podem tornar os sujeitos mais volúveis a doenças mentais.

Todos estes comportamentos, associado ao acúmulo de exigências, presença de tempo no trabalho e alto nível de responsabilidade, pode os levar a sobre-esforços mentais.

Neste aspecto, o desequilíbrio na saúde do profissional pode levá-lo ao absenteísmo, gerando licenças por auxílio-doença e a necessidade, pela empresa, de reposição de funcionários, transferências, novas contratações e treinamento, entre outros custos suplementares, ressaltando que, além dessas despesas, a qualidade dos serviços prestados e o nível de produção são afetados, e com isso, a lucratividade (Trigo, Teng e Hallak, 2007).

Considerando este aspecto extremamente subjetivo de afetação do indivíduo decorrente do comportamento laboral imposto pelo empregador, seja diante do excesso de cobranças, ou mesmo de assédio moral direto, é possível trabalhar e gerir estes conflitos através de ferramentas da mediação, principalmente em razão de se trabalhar sentimentos nesta modalidade de solução consensual de conflitos.

Muitas vezes o assediador não percebe que determinado comportamento pode afetar o empregado e uma sessão de mediação poderia estabelecer positivamente um cenário que mostraria este sentimento de forma a cessar a prática comportamental e por consequência o dano, razão pela qual importante avaliarmos esta ferramenta no contexto organizacional, ressaltando que este modelo de solução consensual não seria utilizada apenas nas hipóteses de assédio, mas em qualquer outra reivindicação que cause insatisfação do colaborador, pois desta forma também reduziria, por consequência, o nível de absenteísmo, o número de ações trabalhistas e aumentaria a produtividade.

III – A MEDIAÇÃO COMO FERRAMENTA DE SOLUÇÃO CONSENSUAL DE CONFLITOS

A mediação é de fundamental importância para a solução de conflitos, não podendo ser considerado apenas como meio alternativo utilizado para aliviar os órgãos judiciais, mas considerado como instrumento adequado para a efetivação da pretensão com uma maior celeridade (Souza, 2012).

Os principais diplomas legais que disciplinam a questão como a Lei nº 13.105/2015 (Código de Processo Civil) e a Lei nº 13.140/2015 (Lei da Mediação), por mais que prestigiem os institutos da mediação e da conciliação, tem por finalidade apenas e tão somente reduzir a duração da ação, pois preveem apenas a sua utilização no procedimento instaurado, deixando de observar a principal finalidade da composição, qual seja a solução eficaz do conflito inclusive sob o viés extrajudicial.

O direito a solução consensual prévia ao ajuizamento da ação deve ser considerada uma garantia fundamental e constitucional do processo, tal como o próprio devido processo legal, que exige sua forma justa, baseada na colaboração dos atores do processo e na ponderação normativa, analisando o caso concreto, em busca da justiça (Dahas, 2023).

O verdadeiro interesse em propiciar outras formas “adequadas” de solução do conflito é permitir maior acesso à justiça, inclusive como forma de solucionar de maneira mais célere e efetiva embates de menor complexidade, respeitando inclusive o princípio da dignidade da pessoa humana previsto no inciso III do artigo 1º da Constituição da República de 1988 (Brasil, 1988).

Neste sentido as lições de Bacellar:

Ofertar e estimular meios e resolução alternativas extrajudiciais (desjudicialização) não importam em enfraquecimento ou esvaziamento do princípio da inafastabilidade do controle jurisdicional, mas, sim, na busca por efetividade e melhor cumprimento do princípio de acesso à justiça, como acesso à resolução adequada dos conflitos (Bacellar, 2012).

É necessário que os juristas reconheçam que as técnicas processuais tem como finalidade as funções sociais e que as cortes não são a única forma de solução de conflitos (Cappelletti; Garth, 2002).

Deve se considerar ainda que o acesso à justiça necessariamente impõe a observância de fatores que vão além do processo e da jurisdição, como o econômico, o social, o político e o educacional (Rodrigues, 1994).

Por esta razão o acesso à justiça vai além da garantia ao processo e à jurisdição:

Sem embargo, para que essa expressão – acesso à justiça – mantenha sua atualidade e aderência à realidade sócio-político-econômica do país, impende que ela passe por uma releitura, em ordem a não se degradar numa garantia meramente retórica, tampouco numa oferta generalizada e incondicionada do serviço judiciário estatal. (Mancuso, 2010, p. 56).

Portanto, a mediação de conflitos deve ser um instrumento utilizado como modelo eficaz de solução de conflitos e estimulado inclusive sua utilização prévia à eventual ação proposta em juízo, razão pela qual sua introdução no âmbito organizacional é plenamente indicada favorecendo todos os envolvidos, empregados e empregadores.

IV – A MEDIAÇÃO ORGANIZACIONAL COMO MÉTODO ADEQUADO DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS LABORAIS

Conforme já exposto, a mediação é um método adequado e eficaz de solução de conflitos, que deve ser estimulado por todos diante das disputas, inclusive aquelas que decorrem das relações de trabalho.

Este enfoque se justifica à partir da subjetividade inerente ao trabalho, que não decorre apenas de experiências cotidianas, mas também daquelas que se originam entre o sofrimento e o real:

Trabalhar é preencher a lacuna entre o prescrito e o real. Ora, o que é preciso fazer para preencher esta lacuna não tem como ser previsto antecipadamente. O caminho a ser percorrido entre o prescrito e o real deve ser, a cada momento, inventado ou descoberto pelo sujeito que trabalha. Assim, para o clínico, o trabalho se define como sendo aquilo que o sujeito deve acrescentar às prescrições para poder atingir os objetivos que lhe são designados; ou ainda aquilo que ele deve acrescentar de si mesmo para enfrentar o que não funciona quando ele se atém escrupulosamente à execução das prescrições. (Dejours, 2004, p. 28)

E sobre o viés da terapia sistêmica aplicável às organizações atrelada aos instrumentos afetos à mediação de conflito pretende-se demonstrar que é possível melhorar o clima laboral nas organizações de forma a romper paradigmas utilizando de empatia, adaptação, tenacidade, inovação e compromisso para continuar melhorando os níveis de satisfação dos trabalhadores nas empresas e por consequência reduzir as doenças relacionadas à saúde mental e aumentar a produtividade (Ruyle, 2013).

Portanto, a implementação de um modelo de mediação organizacional é essencial para se buscar um ambiente saudável de trabalho pois empodera ambas as partes, empregado e empregador do devido cumprimento de compromissos firmados mutuamente (Cueva, 2019).

Isto porque, conforme já ressaltado, manter um meio ambiente saudável de trabalho, visando o cumprimento dos objetivos do negócio estão inexoravelmente atrelados ao desempenho, e o desempenho de uma empresa que não goza de uma saudável relação e comunicação tanto interna quanto externamente, é inconcebível que seja durável e satisfatório no longo prazo (Bacellar, 2003).

Compreender e aplicar esta comunicação é fundamental e se liga diretamente com a evolução da humanidade, pois é a partir dela que os sujeitos se organizam e desenvolvem de forma distinta dos demais seres, capacitando o sujeito ao diálogo produzindo mensagens não programadas, reciprocidade, consenso e decisões compartilhadas, podendo ser conceituada como a interação social através de mensagens e um complexo processo que envolve a troca de informações, dados, ideias, opiniões, experiências, atitudes e sentimentos entre duas ou mais pessoas, desempenhando um papel importante no desenvolvimento de qualquer interação humana (Dahas, 2023).

A comunicação é emanada a partir de uma fonte (emissor), sempre direcionada para um receptor ou receptor, que irá reagir em conformidade com que recebe esta informação, transmitindo estímulos que vão afetar o comportamento do receptor, que poderá ser clara ou não, dependendo de que forma a mensagem está sendo enviada ou recebida e para a comunicação ser efetiva, é necessária a presença de seis elementos: emissor, receptor, mensagem, canal, código e contexto.

Muitas vezes o assédio decorre exatamente em razão de ruídos nesta comunicação e a mediação de conflitos é plenamente capaz de restabelecer um cenário de pacificação quando isto acontece evitando futuras demandas.

A mediação, portanto, contribui para uma mudança positiva, relacional, dialógica e que pode durar o tempo adequado e necessário:

A mediação seria uma proposta transformadora do conflito porque não busca a sua decisão por um terceiro, mas, sim a sua resolução pelas próprias partes que recebem o auxílio do mediador para administrá-lo. A mediação não se preocupa com o litígio, ou seja, com a verdade formal contida nos autos. Tampouco tem como única finalidade a obtenção de um acordo. Mas, visa, principalmente, ajudar as partes a redimensionar o conflito, aqui entendido como conjunto de condições psicológicas, culturais e sociais que determinaram um choque de atitudes e interesses no relacionamento das pessoas envolvidas. O mediador exerce a função de ajudar as partes a reconstruírem simbolicamente a relação conflituosa. (Warat, 2004, p. 60).

No contexto organizacional esta mediação deve ter contornos um pouco diferentes da mediação tradicional, começando pelo próprio mediador e a dinâmica da sessão de mediação em si.

Primeiramente, mesmo diante da exigência legal de que o mediador precise apenas de ser graduado há mais de dois anos e ter participado do curso de formação com 100 horas em entidade credenciada pelo CNJ, se propõe para este modelo de mediação um profissional formado em psicologia, eis que é o profissional ideal para lidar com os sentimentos que envolvem os sujeitos, mormente no ambiente corporativo.

Não se pretende trazer uma reserva de mercado, mas efetivamente apresentar um profissional com formação diferenciada em face da natureza do conflito organizacional, pois ele conheceria a política da empresa, mas ao mesmo tempo as necessidades dos empregados.

Este fato não retira a sua imparcialidade ou neutralidade, mas potencializa a chance de compor os conflitos oriundos do ambiente empresarial, além de ser o profissional adequado para compreender a saúde mental dos envolvidos.

Ainda sobre a necessária presença do psicólogo como mediador nestas situações decorre do conhecimento intrínseco deste profissional na perspectiva da forma de abordagem, a percepção, a reação e as atitudes que poderão conduzir para processos construtivos ou destrutivos.

Processos construtivos são aqueles onde os envolvidos resolvem o conflito fortalecendo a relação social preexistente, enquanto os processos destrutivos são aqueles que o conflito gera a animosidade entre os envolvidos, podendo inclusive romper definitivamente a relação entre os envolvidos (Deutch, 2003).

Este contexto é exatamente o que se depreende dos conflitos organizacionais quando estamos diante de um assédio por exemplo, sendo possível, à partir deste acontecimento, criar processos construtivos em prol das partes envolvidas e da própria empresa.

Os processos destrutivos normalmente assumem a condição de competição entre os envolvidos, onde o vencer é a meta, o que nitidamente se vislumbra em um processo judicial, onde não existe “empate”, apenas vencedor e perdedor, o que pode ser evitado pela mediação organizacional, ao passo que se empoderam as partes para que elas alcancem uma composição diante daquela disputa, evitando desta forma uma futura ação trabalhista.

Importante ressaltar que diante da sistemática do processo constitucional democrático não se pretende impedir ou criar uma condição da ação para o empregado ajuizar uma ação trabalhista como já houve tentativa infrutífera no passado com as Comissões de Conciliação Prévia, mas buscar de forma efetiva a solução do conflito, a manutenção de um ambiente saudável de trabalho, alcançando resultados tanto para empregado quanto empregador e se mesmo assim entender que deve buscar a tutela jurisdicional não haverá qualquer óbice..

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O conflito como elemento intrínseco e indissociável das relações humanas pode gerar várias consequências na esfera subjetiva do sujeito, impactando sobremaneira os aspectos, econômicos, sociais e psicológicos.

As relações de trabalho em razão da sua própria natureza é um exemplo de modelo conflituoso que enfrenta durante décadas um aumento exponencial de ações trabalhistas e acima de tudo, nos últimos anos, um abrupto número de afastamentos decorrentes de doenças relacionadas à saúde mental do empregado.

Por mais que a legislação e o entendimento dos Tribunais tenham flexibilizado no contexto da aplicação das normas ao caso concreto em matéria trabalhista, mormente após a Reforma Trabalhista, ainda é perceptível que a Justiça do Trabalho não evoluiu sua compreensão sobre as relações laborais na mesma velocidade que se alteraram significativamente os modelos de trabalho.

Este cenário de incertezas para Empregado e Empregador decorrente dos entendimentos da Justiça do Trabalho, trazem a baila a perspectiva de se estimular as soluções consensuais de conflito, mormente de forma prévia e extrajudicial.

E neste contexto e diante do problema de pesquisa aqui proposto, foi possível constatar que a utilização da mediação de conflitos na rotina organizacional do Empregador, pode ser uma alternativa eficaz para solucionar os conflitos decorrentes das relações de trabalho, mormente nos casos em que envolve situações de assédio moral.

Através deste modelo de solução consensual organizacional com bases um pouco distintas da mediação tradicional pode-se alcançar não apenas a redução do passivo decorrente dos conflitos ocorridos durante o período laboral do empregado, mas garantir um meio ambiente do trabalho mais saudável.

Desta forma, foi possível verificar que em razão deste modelo é possível a impactar positivamente na redução das doenças ocupacionais relacionadas à saúde mental dos empregados, pois muitas delas decorrem do meio ambiente de trabalho e no comportamento praticado pelos gestores com seus subordinados.

Mesmo diante de uma visão econômica do negócio feita pelo Empregador, ao implantar este modelo de solução consensual, será possível aumentar os resultados, tanto de forma direta quanto indireta.

Diretamente, pois quanto melhor for o ambiente de trabalho, maior é o engajamento do empregado e conseqüentemente melhor e maior será a sua produtividade, além de reduzir os índices de absenteísmos decorrentes de doenças relacionadas à saúde mental dos empregados.

E o resultado indireto da mesma forma é satisfatório, pois certamente reduzirão os números das ações trabalhistas e por consequência o impacto econômico oriundos delas.

Portanto, por qualquer ângulo que se verifique a questão é perceptível os benefícios de se implantar este modelo de mediação organizacional, que propicia uma visão humana das relações de trabalho, sem afastar a preocupação do empregador diante da produtividade e dos resultados econômicos do empreendimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMARAL, Francisco. **Direito Civil: introdução**. 5. ed. rev. atual. e aumentada. Rio de Janeiro: Renovar, 2003.

BACELLAR, Roberto Portugal. **Mediação e arbitragem**. São Paulo: Saraiva, 2012.

_____. **Juizados Especiais: a nova mediação paraprocessual**. São Paulo: RT, 2003.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm. Acesso em: 30 out. 2022.

BRASIL. **Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015**. Código de Processo Civil. Brasília, DF: Presidência da República, [2022]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/lei/113105.htm. Acesso em: 28 Abr. 2024

BRASIL. **Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015**. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm. Acesso em: 28 Abr. 2024.

BARROS, Alice Monteiro de. **Curso de Direito do Trabalho** – 4. ed. São Paulo: TRr, 2008.

CAPPELLETTI, Mauro; GARTH, Bryant. **Acesso à justiça**. Trad. Ellen Gracie Northfleet. Porto Alegre: Sergio Antônio Fabris, 2002.

CUEVA, R.V.B.; **Compliance: perspectivas e desafios dos programas de conformidade**. São Paulo: Fórum, 2019.

DAHAS, Eduardo Augusto Gonçalves. **Mediação e conciliação no processo civil** – Belo Horizonte: Conhecimento, 2023.

DAHAS, Eduardo Augusto Gonçalves. **Os procedimentos sumário e sumaríssimo no direito processual do trabalho: uma necessária releitura crítica à luz da teoria do processo constitucional no estado democrático de direito**. Belo Horizonte: RTM, 2018.

DEJOURS, C. **Subjetividade, trabalho e ação**. Revista Produção. 2024. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-6513200400030000> Acesso em 28 abr. 2024.

DEUTSCH, Morton. **The resolution of conflict: constructive and destructive processes**. New Haven: Yale University Press, 1973

DINIZ, Maria Helena. **Curso de Direito Civil Brasileiro: teoria das obrigações contratuais e extracontratuais**. 27 ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

FELKER, Reginald Delmar Hintz. **O Dano Moral, O Assédio Moral e o Assédio Sexual nas relações de Trabalho: doutrina, jurisprudência e legislação**. 3. ed. rev. São Paulo: LTr, 2010.

FRAZÃO, L. M. Um pouco da história...um pouco dos bastidores. In L. M. Frazão, & K. O. Fukumitsu (Orgs.), **Gestalt-terapia: Fundamentos epistemológicos e influências filosóficas** (pp. 11-23). São Paulo: Summus. 2013

HIRIGOYEN, M. F. **Mal-estar no trabalho: redefinindo o assédio moral**. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005

KELSEN, Hans. **Teoria Pura do Direito** (trad. João Baptista Machado). São Paulo, Martins Fontes, 1999.

MANCUSO, Rodolfo de Camargo. **A resolução dos conflitos e a função judicial no contemporâneo Estado de Direito**. 2010.

PERLINGIERI, Pietro. **O Direito Civil na Legalidade Constitucional**. Trad. Maria Cristina de Cicco – Rio de Janeiro: Renovar, 2008.

RODRIGUES, Horácio Wanderlei. **Acesso à justiça no Direito Processual brasileiro**. São Paulo: Acadêmica, 1994.

RUYLE, K. **Las mejores prácticas en gestión del talento**. Revista de la Universidad Internacional del Ecuador. Vol.2. n.4 pp. 38-46. 2013

SKINNER, B. F. **Science and Human Behavior**. New York; London: Free Press; Collier MacMillan, 1965.

SOUZA, L. M. de. **Meios consensuais de solução de conflitos envolvendo entes públicos: negociação, mediação e conciliação na esfera administrativa e judicial**. Belo Horizonte: Fórum, 2012.

TRIGO, Telma Ramos; TENG, Chei Tung; HALLAK, Jaime Eduardo Cecílio. **Síndrome de burnout ou estafa profissional e os transtornos psiquiátricos**. São Paulo: Revisão da Literatura, 2007.

WARAT, Luis A. **Surfando na pororoca: o ofício do mediador**. Buenos Aires: Alamed, 2004.