

CARACTERÍSTICAS DO CONFLITO E MEDIAÇÃO NAS EMPRESAS

*Maria Bernadete Miranda*¹

Desde a entrada em vigor do Código de Processo Civil de 2015 e da Lei de Mediação no ano de 2016, os métodos consensuais de resolução de conflitos, especialmente a mediação, ganharam destaque no cenário jurídico nacional.

Porém, tudo começa pelo conflito...

Várias pesquisas apresentam o conflito como o desacordo que conduz a uma luta de poder, principalmente quando há divergência de ideias e o papel por desempenhar choca-se com os princípios de outras pessoas, sendo impossível eliminá-los, pois fazem parte da condição humana.

Assim, tanto do ponto de vista léxico como administrativo, os conflitos são impasses, ou seja, embates entre pessoas ou mesmo momentos críticos de alterações, mas que pelos efeitos que podem gerar, carecem de serem administrados.

Vale ressaltar que, fazendo ligações de fatos e observando o conflito sob a perspectiva da chamada Teoria dos Jogos, ao se prescrever fórmulas e modelos para a antecipação de soluções em situações marcadas pelo conflito do tipo ganha-perde, não se tem prevista a possibilidade de ganhos mútuos entre as partes. Nas organizações, o conveniente é que a vitória não seja de um ou de outro conflitante, mas do objeto maior, que é a empresa. Portanto, deve haver acordo, aceitação e respeito de ambas as partes, para a harmonia do todo.

Não são poucos os autores, em que a visão predominante é dirigida por certo determinismo econômico e pela postura voluntarista, em que a estratégia é tomada como um conjunto de técnicas racionais concebidas para se conseguir algum controle sobre o ambiente. Essa visão pode ser interpretada sob a categoria epistemológica do planejamento estratégico, o qual se caracteriza pelo tratamento da estratégia como uma concepção linear focada na execução de um plano deliberado pela alta gerência e centrada na dimensão econômica do processo de competição, baseada apenas na racionalidade instrumental do mercado.

¹ Doutorado e Mestrado em Direito das Relações Sociais, sub área Direito Empresarial, pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Professora de Direito Empresarial e Advogada. mbernadetemiranda@gmail.com

Contudo, o gerenciamento estratégico ocorrido a partir das crises estruturais da década de setenta, tem sido incorporado à noção de adaptação entre estrutura e estratégia, privilegiando pressões competitivas da estrutura setorial e o foco nos denominados *core business* (parte central de um negócio). Mesmo assim, permanece a postura de que é possível antecipar as ameaças ou oportunidades de competição, bem como o enfoque exclusivo na dimensão técnico-econômica do processo de formação das estratégias organizacionais.

Numa empresa, a comunicação pode fortalecer as interações pessoais entre os funcionários, gerando uma força produtiva, como também pode estreitar ou desagregar os relacionamentos entre equipes e pessoas por meio da geração de frustrações, ansiedade, insegurança e outros sentimentos tóxicos.

O conflito ocorre sempre que partes interdependentes percebem os objetivos como incompatíveis. Crenças e valores diferentes podem gerar o desconhecimento das necessidades do outro. Esse comportamento passa a desfavorecer habilidades para trabalhar em equipe e afetar assim o ambiente de trabalho, o qual se torna tenso. Divergências mais complexas podem gerar impactos sérios na produtividade, no grupo, no clima organizacional e na moral.

Assim, segundo o artigo 1º, §único, Lei nº 13.140/15 considera-se mediação a atividade técnica exercida por terceiro imparcial sem poder decisório que, escolhido ou aceito pelas partes, as auxilia e estimula a identificar ou desenvolver soluções consensuais para a controvérsia. O mediador é neutro e imparcial, não se confundindo com a figura do juiz ou do árbitro, pois nada julga ou decide. Ele tão somente conduz as partes na construção da solução pacificadora. Na lógica da mediação as partes não estão em posições opostas (técnica não adversarial), mas sim, incluídas dentro de uma mesma situação problema que exige esforços conjuntos para ser solucionada.

Porém, os resultados na mediação são imprevisíveis e com base no pensamento sistêmico que considera o ser humano complexo, instável e intersubjetivo.

Em síntese, o mediador atua sem juízo de valor, de maneira a compreender os pensamentos, sentimentos, fantasias e ações das pessoas durante a mediação. Ele ajudará as partes a resolverem o conflito de forma pacífica através da facilitação de um contexto mais flexível para se conduzir as disputas, além de apoiar os envolvidos no conflito a se conscientizarem sobre as pessoas que serão afetadas por mudanças, e assim, facilitará o desenvolvimento de um processo de educação mútua e de coresponsabilidade.

Numa visão sistêmica, a interatividade contínua entre os elementos e se complementa por um movimento que preserva a totalidade, integridade e identidade do todo. Essa integração dinâmica só é possível graças à recursividade e historicidade do sistema que cria condições para que a pessoa reveja seu passado e o momento presente, com vistas no futuro. Nessa ótica, o mediador não tem poder de decisão: observa o contexto, explora as imagens mentais com relação ao passado conflituoso facilitando a percepção de novas possibilidades para o futuro, propiciando o surgimento de novos comportamentos.

Essa característica de facilitador de uma percepção mais ampla e fluente da situação, sem julgar critérios de valor, o distingue de um juiz de direito que decide com base em normas sociais, regras, regulamentos, leis ou contratos.

Portanto, é fundamental que o mediador seja aceito pelas partes envolvidas na disputa com confiança e que vejam nele habilidades de não favorecimento parcial, para que assim os auxiliie a chegarem a uma solução voluntária.

Geralmente, o conflito nas empresas se inicia por um pequeno desentendimento que, dependendo da habilidade e flexibilidade na comunicação, pode vir ou não a se transformar numa controvérsia, que por sua vez desaguará no conflito, se tornando uma franca disputa.

Por exemplo: em uma empresa o Diretor Administrativo diz algo para o Diretor Técnico rispidamente porque está assoberbado e tenso. O Diretor Técnico se ofende, mas não replica. Não ocorre ao Diretor Administrativo pedir desculpas ao Diretor Técnico, que por sua vez não diz que está humilhado. O Diretor Técnico, irritado com a falta do pedido de desculpas, começa a boicotar o Diretor Administrativo, que não entende o que está se passando, mas ao mesmo tempo acha que pode ser apenas uma impressão sua.

Esse pequeno incidente vai provocando ressentimentos cada vez maiores em ambos os indivíduos, até desaguar em um esfriamento da comunicação entre o Diretor Administrativo e o Diretor Técnico, podendo chegar a um rompimento definitivo, prejudicando a empresa.

Ou então, uma briga entre sócios, que pode comprometer os objetivos empresariais e, acima de tudo, os lucros da empresa. Isso sem entrar no mérito da insegurança institucional gerada pelo tempo de espera de uma decisão definitiva, da necessidade dos provisionamentos contábeis, gastos com custas processuais, honorários de advogados e

tantas outras contingências, que acabam aumentando a conta dos prejuízos acumulados pela manutenção da situação de conflito.

Importante ressaltar, que a linguagem é um dos principais fatores geradores e mantenedores de conflitos. Formas de comunicação verbais ou não verbais, como expressões faciais e posturas corporais, podem despertar sentimentos de ódio, rejeição, medo, raiva e ameaça, que, se endossados por valores e práticas culturais, poderão gerar as mais variadas reações, que vão desde o recolhimento até a violência, tornando a comunicação o grande vilão da história.

Facilitar a comunicação entre as partes, diminuir os conflitos provenientes de hierarquia de poder dentro da empresa, diminuir os conflitos entre credores e devedores, possibilitar ganhos mútuos, obter resultado benéfico e satisfatório às partes envolvidas em uma disputa e muitas vezes para a própria empresa são os principais objetivos da mediação empresarial.

Por outro lado, a rapidez na solução do conflito, a economia e a acessibilidade são consideradas algumas das suas principais vantagens.

Indiscutivelmente a mediação empresarial é a forma de resolução de conflitos que contribui para uma reorganização da empresa verificando quais os pontos de divergências entre o poder hierárquico e seus subordinados, entre as diretorias, entre os sócios, ou muitas vezes, entre os próprios empregados. É através do estabelecimento de uma nova maneira de comunicação funcional e conseqüentemente de um acordo final entre as partes, que será solucionado o problema.

Segundo William Ury, um dos cofundadores do *Havard Negotiation Project*, na mediação não se aplica o binômio vencedor x perdedor, mas tão somente o vencedor x vencedor. A intenção é que as partes saiam ganhando com a negociação intermediada. Trata-se de uma ideia que pode parecer estranha num primeiro momento, especialmente no calor do conflito, mas advogados especializados em práticas colaborativas e métodos consensuais sabem o quanto esse binômio pode se tornar real se houver uma boa condução do conflito.

Diante do exposto, conclui-se que, a mediação exige uma alteração de mentalidade e postura, não apenas das partes, mas principalmente dos advogados, que em geral são treinados para o embate judicial e costumam encarar os métodos não adversariais com certo preconceito. Porém, o advogado que conhece a atual situação de precariedade do Poder Judiciário, gerada pelo excesso de processos, e está atento às necessidades e

interesses de seu cliente, deve agir com prudência e orientar a utilização dos métodos consensuais sempre que se mostrarem cabíveis e viáveis. Inclusive, o Código de Ética da Advocacia em seu artigo 2º, inciso VI, estabelece ao advogado o dever de estimular práticas consensuais e não fomentar o litígio.

Afinal, *“O silêncio atinge a paz interior, a não violência e o amor... É o caminho da liberdade e a meta da mediação...”*