

**RODRIGO CHAGAS SOARES**

**Sistema de Tratamento do Conflito Empregado-Empregado no  
Âmbito da Empresa**

Tese de Doutorado

Orientador: Prof. Associado Dr. Antonio Rodrigues de Freitas Júnior

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**FACULDADE DE DIREITO**

**São Paulo-SP**

**2021**



**RODRIGO CHAGAS SOARES**

**Sistema de Tratamento do Conflito Empregado-Empregado no  
Âmbito da Empresa**

Tese de Doutorado apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Direito da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, como exigência parcial para a obtenção do título de Doutor em Direito, na área de concentração “Direito do Trabalho e Previdência Social”, sob a orientação do Professor Associado Dr. Antonio Rodrigues de Freitas Júnior.

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**

**FACULDADE DE DIREITO**

**São Paulo-SP**

**2021**

Catálogo da Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo

---

Soares, Rodrigo Chagas

Sistema de Tratamento de Conflito Empregado-Empregado no Âmbito da Empresa ; Rodrigo Chagas Soares ; orientador Antonio Rodrigues de Freitas Júnior - - São Paulo, 2021.

246 p.

Tese (Doutorado – Programa de Pós-Graduação em Direito do Trabalho e Seguridade Social) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, 2021.

1. Direito do Trabalho. 2. Conflito Trabalhista.  
3. Mediação e Conciliação. 4. Legislação Trabalhista. 5. Pesquisa Qualitativa. I. Freitas Júnior, Antonio Rodrigues de, orient. II. Título.

---

## TERMO DE APROVAÇÃO

Nome: SOARES, Rodrigo Chagas

Título: **Sistema de Tratamento do Conflito Empregado-Empregado no Âmbito da Empresa**

Tese apresentada à Banca Examinadora do Programa de Pós-Graduação em Direito da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, como exigência para a obtenção do título de Doutor em Direito, na área de concentração “Direito do Trabalho e Previdência Social”, sob a orientação do Professor Associado Dr. Antonio Rodrigues de Freitas Júnior.

Data de aprovação: \_\_\_/\_\_\_/\_\_\_

Banca examinadora

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_ Assinatura: \_\_\_\_\_

Dedico o presente trabalho aos meus familiares que, juntos comigo, tornaram possível a realização dessa etapa de minha vida: minha filha mais velha que, crescida, mantém o encanto que cativa as pessoas ao redor; minha filha mais nova com o sorriso aberto puro e inspirador; meus afilhados que me possibilitam viver a magia e encanto de padrinho. Todas essas lindas crianças juntas me dão a força e resgatam a base da vida que é a infância.

Para minha esposa, que sempre acreditou e apoiou; meus pais e irmãos que foram importantes incentivadores. Aos meus sogros, que marcaram importante presença, ajudando durante o período do doutorado; à minhas cunhadas e ao meu concunhado, por ampliarem minha família e incentivarem de maneira particular a continuidade dos meus estudos, assim como todos aqueles que sentam à mesa unidos nas festividades da família.

Aos meus colegas de trabalho e a todos os envolvidos em minha formação profissional e acadêmica.

Dedico aos entrevistados que deram importante contribuição para a realização do presente trabalho e todos os encorajamentos, mesmo por ser um tema intrincado inserido na cultura trabalhista brasileira, pouco afeta à solução de conflitos por meios não adjudicatórios.

## **AGRADECIMENTOS**

À minhas filhas, por serem fonte de inspiração e amor; à minha estimada esposa, pela dedicação, amizade, compreensão e, especialmente, pelas madrugadas em claro cuidando das filhas enquanto me dedicava aos estudos noturnos; aos meus pais, pelos valores que me ensinaram na vida; aos meus irmãos por serem um exemplo de família, amizade e união; aos meus sogros, pela parceria e atuação neste trabalho, ao participarem ativamente na vida de minhas filhas e esposa; às cunhadas, cunhado e concunhado por estarem presentes; ao Professor Antonio Rodrigues de Freitas Júnior, pelos constantes incentivos antes mesmo de minha aprovação no curso de doutorado, e a sua família.

Agradeço a cada um dos entrevistados (Instituição Financeira, Empresas, empregados, ex-empregados e escritórios de mediação), que me concederam minutos para responderem às perguntas ou mesmo horas para uma conversa detalhada com exibição de dados e números sobre a forma adotada para solução de conflitos; ao amigo Edvaldo Nóbile, pela conversa na manhã de domingo de Dia das Mães; ao amigo Ciro Matuo, pelo exemplo de nobre simplicidade e prontidão; ao Ricardo Orefice, pela atenção e competência; aos que trabalham comigo diariamente, pelos ensinamentos empresariais; à representante da empresa e outros entrevistados, que infelizmente não autorizaram suas identificações na construção do presente trabalho, mas que tiveram fundamental participação. Agradeço aos integrantes de minha banca de qualificação, Dr. Bruno Takahashi e Dra. Fernanda Tartuce, pelas valiosas e fundamentais manifestações. À Maria dos Remédios, pelo importante apoio. À Paula Costa pela parceria. Agradeço aos meus amigos pela convivência, ainda que distantes em algum momento da vida, mas sempre presentes, especialmente em tempos de isolamento social.

Agradeço a Deus pela vida, pela minha existência, que me permite descobrir a cada dia uma forma nova de enxergar os momentos, superando os desafios, compreendendo os conflitos e buscando conciliar as questões colocadas diante de mim. Como dizia minha terapeuta Ana Laura Gaio, à quem igualmente agradeço, sem conflito, não há progresso. Obrigado.

“O indivíduo não alcança a unidade de sua personalidade exclusivamente através de uma harmonização exaustiva – segundo normas lógicas, objetivas, religiosas ou éticas – dos conteúdos de sua personalidade. A contradição e o conflito, ao contrário, não só precedem esta unidade como operam em cada momento de sua existência.”

(SIMMEL, 2013, p. 18).



## RESUMO

SOARES, Rodrigo Chagas. **Sistema de tratamento do conflito empregado-empregado no âmbito da empresa**. 2021. 246 p. Tese (Doutorado em Direito do Trabalho e Previdência Social) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2021.

É o conflito na relação entre empregados que se analisa dentro do extenso campo da relação intersubjetiva do empregado e seus pares inseridos na relação empregatícia, focando nas modalidades praticadas por empresas entrevistadas na solução de conflitos internos. Trata-se de um trabalho que, por meio de investigação de grupos focais com realização de entrevistas, busca aferir as razões de negligência para a solução de conflitos antes de se tornarem contenciosos. Pretende-se a superação do formato *reclamante x reclamado* da Justiça do Trabalho para prestigiar a configuração de *empregado-empregado* como consectário lógico do direito fundamental e sagrado de reconhecimento como sujeitos de direito. Na idealização do sistema protetivo do trabalhador, negligenciou-se – e ainda hoje é negligenciado a despeito de incipientes tentativas de canais de comunicação estruturados no interior de empresas disponibilizados aos denominados *whistleblowers* – a relação intersubjetiva do empregado com seus colegas de trabalho em busca de um ambiente de trabalho sadio, pacífico e, por corolário, isento de conflitos iminentes. O trabalho tem por finalidade, portanto, identificar as questões por detrás da cultura contenciosa no Brasil e propor soluções para evitar esse gasto econômico e psicológico de processos judiciais.

**Palavras-chave:** Direito do Trabalho. Direitos Humanos. Instrumentos não adjudicatórios de solução de conflitos. *Design* de Sistema de Gestão de Conflitos. *Social Legal Studies*.



## **ABSTRACT**

*It is the conflict in the relationship amongst employees which is observed within the sprawling field of the intersubjective employee's relationship with their peers in the employment relationship, focusing on the practices by the interviewed companies in solving the internal conflicts. It is a work that, by means of researching focus groups through interviews, aims at ascertaining the reasons for negligence in the solution of conflicts before they become litigious. It also aims at overcoming the frame claimant versus defendant of Labour Courts in order to give way to the configuration of employee-employee as a logical consequence of the fundamental and sacred right of their recognition as right-holders. While idealizing a protective legal system for the employee, its intersubjective relationship with their peers was neglected - and it still has been neglected up to date despite incipient attempts through structured channels of communication within companies which are available to the named whistleblowers - in the search for a peaceful and healthy work environment, and as a result, exempt from immanent conflicts. The aim of the present work is, therefore, to identify the issues which lie behind the litigation culture in Brazil and to propose solutions to avoid psychological and financial expenditure on legal proceedings.*

**Keywords:** *Employment Law. Human Rights. Non adjudicatory instruments of conflict resolution. Conflict Management System Design. Social Legal Studies.*



## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>13</b>
<b>1 ASPECTOS INICIAIS SOBRE CONFLITO</b> .....	<b>27</b>
1.1 CONCEITUAÇÃO DE CONFLITO .....	34
1.1.1 Contexto analítico empresarial do conflito.....	37
1.1.2 Manifestação de discordância .....	44
1.1.3 Ato praticado por outro empregado ou terceirizado.....	47
1.1.4 Necessidade subjetiva.....	53
1.1.5 Percepções antagônicas .....	57
1.1.6 Solução do conflito lastreada em normas empresariais, legislação vigente ou decisões consensuais violadoras de referidas normas .....	67
1.2 CONFLITO E A ORDEM COMPORTAMENTAL.....	73
1.3 APROPRIAÇÃO ESTATAL DA SOLUÇÃO DOS CONFLITOS .....	92
<b>2 EMPRESAS LIDANDO COM OS CONFLITOS</b> .....	<b>103</b>
2.1 CONFLITO POR AMOSTRAGEM .....	114
<b>3 INSUFICIÊNCIAS NO TRATAMENTO DO CONFLITO</b> .....	<b>143</b>
3.1 PRINCÍPIOS EMPRESARIAIS DE TRATAMENTO DO CONFLITO.....	164
<b>4 SISTEMA ADEQUADO DE TRATAMENTO DO CONFLITO</b> .....	<b>171</b>
4.1 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DA EMPRESA .....	172
4.2 EFETIVIDADE DO SISTEMA DE SOLUÇÃO DE CONFLITO .....	180
4.3 PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DOS EMPREGADOS AO SISTEMA DE SOLUÇÃO DE CONFLITO.....	205
<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>209</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>215</b>
APÊNDICE A - Entrevista com Instituição Financeira, uma das maiores empregadoras do Brasil e que tem Departamento de Solução de Conflitos Empregado-Empregado.....	223
APÊNDICE B - Entrevista Empresa especializada na produção de farmacêuticos, utensílios médicos e produtos pessoais de higiene .....	227
APÊNDICE C - Entrevista Empresa Produtora de Óleos e Gorduras de origem vegetal com atividade principal no norte do Brasil .....	233
APÊNDICE D - Modelo de Procedimento Empresarial de Solução de Conflito ..	237



## INTRODUÇÃO

O olhar para trás da Voyager 1 da NASA, antes de abandonar o Sistema Solar, integrou a série de imagens denominada Retrato de Família ou Retrato Planetário. Trata-se de uma imagem do planeta Terra que cintila no cosmos no tamanho inferior de um pixel, apoiado em um feixe de raio solar dadas as condições em que a figura foi registrada.

No dia 14 de fevereiro de 1990, por solicitação do astrônomo Carl Edward Sagan, a sonda, que, neste exato instante, vaga no universo sem poder registrar novas fotografias ou repousa abraçada em algum asteroide, recebeu o comando de fotografar o nosso planeta com o mosaico de outros planetas que havia registrado a uma distância de seis bilhões de quilômetros em uma famigerada imagem, conhecida como Pálido Ponto Azul.

Além do olhar científico astronômico, a imagem com ruídos (granulada) foi objeto de reflexão filosófica pelo próprio astrônomo Carl Sagan, em um de seus livros que levou o nome do próprio retrato. Em uma abordagem sobre o denominado grão de poeira suspenso em um raio de sol, o astrônomo evoca o pensamento de que todos os seres humanos – criadores ou destruidores da civilização – residem nesse pequeno grão, sem qualquer indício de que poderá surgir nessa vastidão alguma ajuda de salvação para nós mesmos.

Compete aos seres humanos, pois, solucionar as próprias desavenças, dentro desse pixel, elemento de imagem, não somente com o propósito único de resolver a questão, mas especialmente de resolver o conflito, a forma, que é o objeto de análise do presente trabalho.

Estudar a relação intersubjetiva do empregado com seus pares é complementar o emaranhado de instrumentos que tutelam, ou pretendem tutelar, os seus direitos insertos nos conflitos que surgem por eles próprios ou por outrem, assim como ocorre, igualmente, em relações de trabalho e não somente de emprego, cada qual com suas particularidades.

Os conflitos existem há milênios, tomando formas distintas em diversos ramos, inclusive do Direito, da Sociologia e da própria Filosofia. Eventualmente,

em razão da polissemia que a expressão conflito apresenta, não se verifica um conceito estanque, incólume, isento de críticas ou controvérsia doutrinária, justamente porque o conflito se apresenta metamórfico para se amoldar em cada um dos segmentos a ser estudado.

Em âmbito internacional, o conflito pode adotar a forma de conflito armado, no qual dois países não chegaram a uma solução para determinada controvérsia e a diplomacia falhou no desiderato de solucionar as posições antagônicas. No plano psíquico, um sujeito pode conflitar com suas próprias ideias pela impossibilidade de satisfação da vontade própria na sociedade em que vive. No aspecto processual, o conflito tem contornos de litígio, concedendo uma ideia de “lide”, que se formará com os participantes do processo, as partes processuais, por meio de uma pretensão resistida.

O conceito de conflito é demasiadamente amplo, a ponto de ser apropriado por diversas vertentes. No campo do Direito, é a “pretensão resistida” que possibilita o ajuizamento de processo, tendo como cerne uma “lide”. Para o Direito Coletivo do Trabalho, o conceito de conflito remete às situações de greve ou manifestações de cunho sindical (FREITAS JÚNIOR, 2013, p. 32).

Como o próprio tema deste estudo sugere, a conceituação de conflito nas relações entre empregados de uma empresa analisa as divergências éticas ou morais que possibilitam uma intervenção incidental durante a vigência do contrato de trabalho, por meio de área efetivamente estruturada dentro da empresa com esse propósito específico, como algumas que foram entrevistadas.

Nesse tipo de conflito trabalhista, que será analisado, as partes envolvidas estão em desacordo com o resultado moralmente aceitável para a solução da controvérsia.

Como se afere, diversas são as vertentes com que o conflito pode ser encarado. O presente estudo tem como objetivo estabelecer a relação entre o conflito empresarial com os pontos de vista de empregados entrevistados, que interfere nas relações entre empregados-empregados, a partir das formas adotadas pelas empresas entrevistadas para lidar e solucionar questões internas.

É o conflito no ambiente laboral, portanto, que o presente trabalho analisará a partir da conjugação de pontos de vista, causada por fenômenos



empíricos e racionais, tratando-se, respectivamente, de representações empíricas ou “relações vivenciadas”.

É de interesse público tratar o conflito mesmo que ocorra em ambiente privado, porquanto a abstenção de seu tratamento é uma ameaça a toda sociedade como um todo, devendo resolver-se as assimetrias e não somente cuidar-se de criar regras de conveniência como ocorre com Códigos de Ética e Conduta Empresariais, em que empresas tendem a aplicar medidas disciplinares sem preocupar-se em estancar as razões do conflito.

Ao falar-se de interesse público, não se trata de atribuir ao Estado o ônus de solucionar o conflito, mas – ao contrário – respeitar os particulares na utilização de instrumentos próprios para solucionar conflitos que devem ser elididos para o bem do interesse público, da sociedade como um todo.

A solução do conflito é de interesse público e a forma de solucionar compete aos particulares.

É necessário oferecer aos atores ferramentas para lidar com os conflitos, colimando prevenir ou solucionar com o propósito de manter o relacionamento das partes envolvidas, administrar os conflitos pelos próprios atores e criar ambiente pacífico para as partes. Nesse campo de solução do conflito empregado-empregado, não deve tornar-se imanente a acrasia empresarial que acarreta em assoberbamento de litígios no Poder Judiciário.

A acrasia empresarial à que se alude neste trabalho é a concepção aristotélica da falta de domínio de si em virtude de uma fraqueza de vontade (DESTRÉE, 2004, p. 135). Se a intenção das empresas é solucionar os conflitos, não há outro procedimento a ser feito, senão o de solucionar os conflitos. No entanto, o que se verifica, em geral, é a falta de domínio para solucionar conflito e um baixo interesse em instrumentos de mediação, propriamente ditos, consecutórios à vontade de lidar, mas não propriamente de solucionar.

A inquietação surgida no interesse no presente tema decorre, primeiro, do número elevado de processos judiciais existentes no Brasil, quando se afere instrumentos disponíveis para solução de conflitos no interior da própria empresa. Segundo, o que se percebe nas próprias Reclamações Trabalhistas é uma cultura arraigada em medidas disciplinares que chegam a acarretar em ruptura do

contrato de trabalho e que, posteriormente, são questionadas no Judiciário por trabalhadores que se sentem lesados e buscam reverter a medida que lhes foi aplicada, em um círculo vicioso, quando poderia haver um tratamento adequado para o conflito no interior da empresa, reduzindo-se custos que possibilitem a identificação dos responsáveis pelo conflito e solucionando-o em favor de um meio ambiente laboral saudável e equilibrado.

Para tanto, buscou-se, por meio de pesquisa qualitativa, avaliar a qualidade do tratamento de conflitos empregado-empregado pelas empresas.

O presente trabalho tem um conteúdo descritivo, com preponderância no exame da natureza, do alcance e das interpretações possíveis (MEZZARROBA; MONTEIRO, 2019, p. 130-131), sobre a forma como as empresas lidam com os conflitos empregados-empregados.

As informações recolhidas no presente trabalho, seja por meio de entrevistas ou análise de Relatórios Anuais extraídos da internet, foram avaliadas e interpretadas por meio de critérios qualitativos acerca do procedimento com que as empresas lidam com os conflitos empregados-empregados no interior de seus respectivos estabelecimentos comerciais.

Trata-se, ainda, de uma pesquisa prática que tem compromisso com as informações empiricamente colhidas dentro de uma amostragem de empresas, especificada em capítulo próprio, a partir de pesquisa de campo, tratando-se de um trabalho descritivo do fenômeno investigado, a saber: a forma como as empresas lidam com os conflitos empregado-empregado.

No que tange à classificação dos objetivos almejados, tem-se a natureza de pesquisa prescritiva, propondo-se, ao final, um modelo teórico que se acredita como solução mais apropriada para o problema dos tratamentos dos conflitos na empresa, evitando-se o custo com processo judicial e asoberbar ainda mais o Poder Judiciário, além de reduzir a rotatividade empresarial e tornar o meio ambiente de trabalho mais saudável.

Afere-se que o tratamento do conflito empregado-empregado é multidisciplinar, seja no interior da empresa ou no campo científico, não sendo propriedade exclusiva de um determinado ramo científico, a exemplo do que ocorre com a Instituição Financeira analisada, que possui uma área específica

para tratar os conflitos, integrada por profissionais da Psicologia, Administração, Direito e Finanças, cuidando-se, pois, de uma equipe multidisciplinar.

Como será demonstrado ao longo do estudo, afere-se que a forma mais apropriada para se aproximar do convencimento é construir o diálogo e aproximar posições diferentes, não por meio de simples aplicação de Códigos de Conduta, conquanto se faça menção a um exemplo de Procedimento Empresarial que pode ser utilizado, conforme Apêndice D deste trabalho, mas pela reconciliação de interesses, tornando-se menos relevante quem está certo ou errado. Ou seja, prestigia-se mais a satisfação das necessidades do que a busca pela parte que é mais ou menos poderosa no conflito existente.

Para tanto, faz-se necessário estudar o conflito, bem como o processo de especificação do sujeito de direito a ser tutelado por uma decisão alocativa para a solução do conflito, a inserção desse sujeito nas relações laborais para a compreensão de sua distinção de outros sujeitos, a dialética nos conflitos e a intersubjetividade como processo de interferência nas relações pessoais a acarretar na existência destes.

Uma das formas existentes de conflitos apontada por empresas entrevistadas, como será analisado, é a diversidade de ideologia entre os empregados, eivada de significados convenientes, não havendo uma definição específica, em que haja uma compatibilidade em si mesmo. Como será analisado, a ideologia é uma expressão aquilatada de diferentes histórias, separando-as em um processo constante de fragmentação, a fim de determinar-se o que há de valioso em cada uma delas para, ao fim, aferir o que pode e deve ser descartado.

O que é de crucial importância a ser analisado, nesse ponto específico, é se essa ideologia, enquanto pilar de sustentação de um conflito existente, decorre de um processo racional ou empírico, assim como analisar o seu processo de interferência na busca de uma solução viável para a questão existente no ambiente de trabalho. A partir desse ponto, as empresas administram seus conflitos internos, ou, ao menos, concedem opções para que ocorram soluções.

Os relatórios apresentados demonstram que a solução dos conflitos ocorre por meio de instrumentos adotados por áreas específicas na empresa, que permitem chegar-se a uma solução com base em princípios empresariais.

No Brasil, além da ausência de uma cultura pela mediação trabalhista, adota-se uma postura diametralmente oposta, a saber: cultura contenciosa, que encarece os custos empresariais e rompe com a relação contratual de trabalho, o que muitas vezes poderia ser evitado com uma simples oitiva dos empregados envolvidos e tratamento do conflito.

Um embate pontual entre empregados pode alastrar-se dentro de um departamento, de um andar e, quiçá, da sede e filiais, ampliando-se, dentre outros cenários, para um conflito de *nós versus eles*, ao que estudos denominam tragédia da moralidade do senso comum, como será analisado no presente trabalho.

Percebe-se que algumas empresas, hodiernamente, disponibilizam a seus empregados cursos durante o expediente de trabalho. Uma das empresas que foram entrevistadas para o presente estudo relatou a palestra ministrada por Carlos Legal, da Fundação Getulio Vargas, que abordou questões como *soft e hard skills*. A primeira conceituada como habilidades humanas sociais e competências comportamentais como, dentre outros, capacidade do indivíduo para superar conflitos, autocontrole e governança de suas próprias emoções. Afere-se que a probabilidade do sucesso de um empregado dentro de uma empresa não se resumiria, portanto, aos *hard skills* que são os conhecimentos jurídicos e científicos de uma determinada pessoa. Vai além, para alcançar, no foco do presente estudo, a superação de conflitos com colegas de trabalho.

Pelas entrevistas com empresas, afere-se uma mudança comportamental, seja em razão de medidas legislativas que determinam a tutela da dignidade da pessoa humana pelas corporações ou mesmo uma preocupação com o próprio meio ambiente do trabalho, seja por gestores que realmente se preocupam com seus liderados ou mesmo por interesses empresariais a fim de reduzir os afastamentos decorrentes de depressão ou doenças psicossomáticas que afetam a saúde dos empregados e, com isso, reduzem a produtividade da empresa.

Entende-se que as medidas de solução de conflito interno reduzem a rotatividade empresarial.

Pela cultura da paz incidental barateiam-se os custos e permite-se a imputação de responsabilidades dos diretamente envolvidos no conflito em prol

dos próprios trabalhadores e da própria empresa, que não despenderá gastos e terá relativizada a sua imputação de responsabilidades.

Ao longo do doutoramento, empresas foram entrevistadas como parte da pesquisa para aferir a forma adotada para solução de conflitos que será analisada neste trabalho.

As entrevistas realizadas ocorreram pessoalmente, por meio de declarações de confidencialidade assinadas por este acadêmico, bem como por análise de relatórios que foram apresentados para demonstrar o resultado da forma como as empresas lidam com os conflitos empregado-empregado.

Colimou-se saber dos entrevistados (superintendentes, Diretores e Gerentes, responsáveis pelas áreas de solução de conflito empresarial) questões como: 1) princípios empresariais adotados que lastreiam as soluções de conflito; 2) forma adotada para coleta dos relatos de conflito; 3) fatores atribuídos para o surgimento do conflito; 4) distinção dos tipos de conflito existentes na empresa e seus respectivos tratamentos (em relação a clientes-empregados; improbidades praticadas por empregados; no que se refere à relação empregado-empregado); 5) atuação preventiva; 6) finalidade da comunicação no processo de solução dos conflitos; 7) governança em unidades internacionais; 8) manifestações tratadas e o resultado do tratamento desses relatos de conflito (manifestações); 9) medidas adotadas para a solução do conflito; 10) casuísticas ocorridas nas empresas e que são consideradas exemplos positivos e mesmo negativos; 11) estabelecimento de prazos para solução de conflitos.

As primeiras perguntas das entrevistas tiveram a finalidade, portanto, de investigar o conflito em si, suas razões e percepções dos entrevistados a fim de coadunar as teorias de conflitos com os casos concretos perquiridos. As perguntas tiveram por desiderato aferir a forma adotada pelas empresas para solucionar os conflitos, prezar pelo ambiente de trabalho e, com resultado, reduzir a rotatividade empresarial.

Os relatórios e entrevistas serviram como base científica do presente estudo para demonstrar os principais aspectos do conflito envolvendo empregado-empregado. A partir da resposta das empresas sobre as causas a

que atribuem o seu conflito, será possível aferir a validade e utilidade dessas áreas especializadas no tratamento de conflito no interior das empresas.

Algumas empresas nacionais e multinacionais foram entrevistadas.

No entanto, dado o caráter sigiloso dos dados que atribuíram, não foi possível obter os números totais para o presente estudo, pautando-se, apenas, nas conversas que foram realizadas em que se aferiu a aplicação de medidas disciplinares nas modalidades de demissão (com ou sem justa causa a depender do processo interno de sindicância), advertência e suspensão, não se verificando propriamente um tratamento adequado capaz de resolver o conflito com a preservação da relação saudável entre os empregados conflitantes. Dentre essas medidas disciplinares, a rescisão contratual é a forma utilizada para a resolução dos conflitos por empresas que não têm uma área específica de solução de conflitos, aplicando-se, ainda, advertências e suspensão.

Propõe-se a divisão do trabalho basicamente em quatro grandes partes.

A primeira, que tem por finalidade a ambientação do problema com o tema do trabalho, o conflito estudado.

A segunda parte versará sobre o que foi localizado nas entrevistas e análises de Relatório Anual, os tipos de conflitos empresariais, seu surgimento, as causas desses conflitos empresariais, os motivos a que as empresas atribuem o embate, a percepção e os relatórios apresentados com os dados, o tratamento dado pelas empresas ao conflito, a separação das áreas corporativas, os princípios elencados quando diante de questões conflituosas, o processo de sindicância, sua eficácia, percepções dos entrevistados sobre a efetividade dos métodos adotados e a modalidade de facilitação empresarial para solucionar o conflito.

Na terceira parte serão apontadas as críticas, as insuficiências que se entendem existentes, muito embora sejam louváveis as iniciativas empresariais na tentativa de elidirem os conflitos no interior de seus ambientes de trabalho com propósito de reduzir a rotatividade.

Por fim, a quarta parte tem por finalidade dar um desfecho às questões que foram apresentadas por meio da análise e relevância do tema, dentro do contexto incipiente como solucionador de conflitos em benefício do meio ambiente de

trabalho e proposição de um Sistema de Solução de Conflito empresarial que se entenda mais adequado.

Os capítulos estão estruturados de forma a respeitar os objetos de cada uma das duas partes de investigação da pesquisa, dividindo-se em capítulos.

O primeiro capítulo e seus subitens têm por finalidade fazer análise inicial sobre a essência do conflito nas relações humanas, as teorias de conflito existentes. Em seguida, uma vez contextualizado o cenário em que pode surgir o conflito, passa-se à análise do seu conceito por meio de definições gramaticais e doutrinárias, definindo o que se entende por conflito no âmbito empresarial, delimitando-se o conflito do presente trabalho com base em ensinamentos doutrinários e filosóficos.

A abrangência da expressão conflito necessita de delimitações, a fim de que, ao longo de todo o trabalho, seja possível uma aferição mais apropriada do objeto estudado, evitando-se interpretações mais abrangentes. Faz-se uma análise da percepção de conflitos de uma longínqua história, a interferência de processos de avaliações empresariais no processo de individuação do empregado que podem ingerir na forma como se enxergam inseridas na sociedade e na empresa, podendo colocar em risco um meio ambiente de trabalho saudável e equilibrado a depender da receptividade e aceitação do empregado sobre os referidos procedimentos de avaliação (a condução deste processo de avaliação).

Neste primeiro capítulo, analisa-se a ordem comportamental exigida pelas empresas e a relação com a especificação do sujeito de direito. O empregado inserido no ambiente empresarial carece de reconhecimento de especificidades a que é submetido em seu cotidiano de trabalho. Serão abordadas questões filosóficas e internacionais por meio de uma abordagem macro, para ser possível chegar à visão micro em que o empregado está inserto.

Analisa-se, igualmente, a apropriação estatal da solução dos conflitos existentes por intermédio do Poder Judiciário que, muitas vezes, tem por finalidade a pacificação imediata, abstendo-se do relacionamento geral entre empregados e empregadores, adotando medidas de reparação pecuniária.

No segundo capítulo, e seus subitens, com base em entrevistas realizadas com empresas, serão analisadas as percepções dos entrevistados para a origem dos conflitos, conforme a subjetividade da noção de conflito a partir das relações interpessoais que influenciam o surgimento de conflitos entre empregados. Colima-se, com isso, contextualizar o trabalho e os elementos que, com base nas entrevistas e relatórios, afetam a relação laboral.

São analisados, por amostragem, conflitos surgidos no interior das empresas e insertos nos relatórios anuais publicados pela Instituição Financeira que servem como objeto de estudo. Não se pretende efetivamente analisar cada uma das formas ou violações normativas das condutas constantes no relatório anual da Instituição Financeira, voltando-se de forma mais específica sobre a forma como essas condutas interferem no meio ambiente de trabalho e afetam a percepção do empregado em busca da satisfação de sua necessidade de realização pessoal e profissional. Não é adentrar no conceito em si de cada um dos temas, mas contextualizar a forma de conflito inserta no relatório anual, correlacionando-o a um Sistema de Tratamento de Conflito Empresarial. É neste capítulo que serão analisados os perfis dos empregados que são destacados pelas empresas para dar o efetivo tratamento dos conflitos, as exigências profissionais requeridas e aquelas de natureza pessoal de cada um desses empregados investidos d.a tarefa de solucionadores.

Neste capítulo aborda-se a coleta das informações sobre os conflitos existentes no interior de empresas. O então denominado canal de denúncias tem sido adotado no âmbito empresarial de forma cada vez mais corriqueira. Ou seja, mesmo aquelas empresas com as quais foram realizadas entrevistas, o canal de denúncias está presente como forma de centralizar informações e viabilizar que o empregado seja e sinta-se escutado. Empresas terceirizadas têm surgido e tomado posição no mercado como prestadores de serviço para entregar às empresas-clientes as denúncias do ambiente de trabalho das tomadoras de serviço, a partir do que serão tratadas e solucionadas de acordo com os princípios elencados de cada uma das empresas entrevistadas. Em todas as entrevistas demonstrou-se que é possível que a comunicação (denúncia) ocorra de forma expressa – quando o empregado se identifica – ou anônima – quando é preservada a identidade do empregado que realizou a comunicação do conflito. A



partir das formas atuais existentes para a solução de conflito, o capítulo estudará a forma como as empresas atualmente buscam solucionar internamente os conflitos trabalhistas, respaldado em canais de denúncia dentro de um contexto de *social legal studies* e que, atualmente, passaram a ser exigidos por meio do Decreto nº 9.571, de 21 de novembro de 2018 (BRASIL, [2015]), que estabelece as Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos que, em seu art. 3º, IV, “c”, preconiza a implantação de políticas, normas e incentivos por meio de estímulo ao estabelecimento de canais de denúncia para os colaboradores, os fornecedores e a comunidade. Além desse canal para *whistleblowers*, adotado de forma incipiente por empresas, serão estudados os impactos do referido Decreto, no contexto de inserção de políticas para a instalação de mecanismos de denúncias a partir da legislação e a contextualização do Direito do Trabalho.

Ou seja, no segundo capítulo, objetiva-se consolidar os ingredientes que formam o conflito, analisando-se os conflitos internos empresariais, finalizando a primeira parte do trabalho, para dar uma abordagem acerca do conflito que é estudado, bem como analisar as fases pré-conflitual e conflitual, a partir de manifestações e aceitação empresarial da comunicação de conflito que lhe foi encaminhada por um empregado.

No terceiro capítulo e nos subitens, passa-se à demonstração das insuficiências empresariais no tratamento do conflito, adentrando-se, ainda, aos princípios adotados pelas empresas que norteiam o desempenho das atividades da área responsável por lidar com os conflitos. Constatou-se que, na maioria das perguntas realizadas, os entrevistados se reportavam aos princípios empresariais adotados para justificar a adoção daquele ou de outro procedimento.

Neste capítulo, tem-se por finalidade demonstrar como estão estruturadas as áreas das empresas que adotam o procedimento de facilitação empresarial que não se confundem com outros conflitos como, por exemplo, clientes e empregados ou mesmo o tratamento de improbidades praticadas pelos empregados de forma isolada ou em conjunto com os próprios empregados envolvidos que geram conflitos com investidores e com a própria empresa.

Será analisado o processo de apuração das informações por meio dos processos de sindicância por meio dos quais são investigadas as denúncias que chegam ao conhecimento da empresa, bem como suas insuficiências, a começar

pela denominação que pode não ser convidativa para a comunicação de um conflito.

Nesse capítulo serão abordadas as formas de solução de conflitos existentes no Brasil, em cotejo com todo o procedimento adotado pelas empresas. De todos os procedimentos para solução de conflitos, o referido capítulo cuidará de analisar qual é o tipo mais apropriado para enquadrar esse procedimento empresarial de tratamento dos conflitos, levando-se em consideração os conceitos de autocomposição e heterocomposição que abrangem diferentes tipos de solução de conflito. Questão a ser analisada é se a empresa, por ter interesse em um meio ambiente de trabalho saudável e equilibrado, bem como na redução de sua rotatividade, poderia atuar como um possível terceiro na relação do conflito empregado-empregado.

Ainda, no terceiro capítulo, será analisada a forma mais próxima de enquadramento de solução de conflito adotada pelas empresas dentre uma das modalidades existentes, quando muito, à facilitação assistida. Neste capítulo será demonstrado que a pacificação social e cultural passou a ocupar as agendas de instituições financeiras e empresas por algo que se assemelha à Facilitação Empresarial Assistida, demonstrando a relevância da necessidade de solução de conflitos antes do surgimento de processos judiciais.

No quarto capítulo e seus subitens será proposto um *design* de solução de conflito a partir da análise de insuficiências existentes. A partir de indagações sobre o processo de escolha por um instrumento de solução de conflito, faz-se a reflexão dos elementos necessários para integrar um Sistema que dê efetividade à solução de conflito a partir da reconciliação de interesses que carecem de prioridade.

A despeito de não existir uma construção única (um sistema único e imutável) de solução de conflito, porquanto cada empresa tem uma singularidade de necessidades, há a possibilidade de se estabelecerem aspectos em comum e convergentes entre as empresas.

Nesse quarto capítulo, tem-se por desiderato demonstrar um Sistema que dê efetividade no tratamento dos conflitos existentes, com possibilidade de pequenas variações entre uma ou outra empresa em razão de peculiaridades,

como dito. Empresas de maior porte têm, por exemplo, a possibilidade de criar um Sistema mais robusto, presumindo-se que uma quantidade maior de empregados possa, eventualmente, aumentar a probabilidade da existência de conflito.

O quinto e último capítulo é responsável pela conclusão de todo o trabalho que foi apresentado ao longo das páginas escritas. Com base em tudo o que foi declarado pelos entrevistados, relatórios que foram apresentados e em comparação com os procedimentos adotados pelas empresas, concluir-se-á sobre as modalidades existentes atualmente e se seriam suficientes em busca do meio ambiente de trabalho saudável e redução da rotatividade de empregados. Nesse capítulo sintetiza-se o trabalho realizado, demonstrando os principais problemas enfrentados hodiernamente e o possível futuro das formas de solução dos conflitos trabalhistas. Louve-se, desde já, aquelas empresas que aceitaram conceder entrevistas, apresentaram relatórios e demonstraram durante as conversas que se preocupam com seus princípios empresariais em benefício de seus empregados e que permitem uma regular consecução de suas atividades empresariais.

A bibliografia será apresentada no capítulo sexto. Constatou-se uma aparente lacuna e omissão doutrinária ao tema da solução de conflitos empregado-empregado no Brasil, quiçá por ausência de apropriação por uma determinada área, seja ela jurídica, gestão de pessoas, administrativa ou mesmo da psicologia. Neste trabalho adotou-se conceitos previstos na bibliografia voltada para os tratamentos de conflitos em geral, adequando-os à relação empregado-empregado.

Por fim, porém não menos importante, os anexos trazem consigo a valiosa participação dos entrevistados que concederam parte de seu tempo para compartilhar as formas como as empresas que representam lidam com os conflitos hodiernamente. Trata-se de transcrições das entrevistas realizadas com as empresas, seja com o propósito acadêmico ou mesmo para permitir que outras empresas utilizem procedimentos similares e salutareis em benefício da solução de conflitos entre seus próprios empregados, algo que se convencionou denominar de *benchmark*.

Entende-se que essa forma de divisão permitirá uma compreensão melhor deste trabalho científico, evidenciando-se os problemas que cercam os

conflitos empregado-empregado. Independentemente da apropriação acadêmica por uma ou outra área científica, prediga-se ser necessário que o conflito empregado-empregado tenha um tratamento peculiar especialmente destinado à redução da rotatividade empresarial, proporcionando, ainda, um meio ambiente de trabalho saudável e equilibrado.

Para os empregados, o tratamento do conflito é benéfico por viabilizar a manutenção de seus contratos de trabalho em busca da realização pessoal e da felicidade.

Para empregadores, tratar o conflito empregado-empregado é eliminar ou mitigar custos com processos judiciais, permitindo que os próprios responsáveis solucionem o impasse que trava o regular fluxo da atividade empresarial, satisfazendo o importante princípio da função social da propriedade.

## 1 ASPECTOS INICIAIS SOBRE CONFLITO

No presente capítulo, dividido em subitens, serão analisados os elementos do conflito, definições e a contextualização desse fenômeno no ambiente empresarial.

Nesse introito, estudam-se as necessidades de tutela ao meio ambiente do trabalho e as atribuições das principais figuras e funções dentro de empresas que assumem a responsabilidade de criação dos padrões comportamentais por meio de regras de conformidade (*compliance*), dentro da legitimidade concorrente de todos os indivíduos pela proteção do meio ambiente do trabalho. Esse introito tem o propósito, portanto, de contextualização para os capítulos que se seguirão.

Duas são as teorias sobre conflito que se opõem, de um lado as Teorias Organicistas e de outro as Teorias Conflituais.

Para os organicistas, teoria formulada por Kant, desenvolvida por Spencer e aprofundada por Worms, Lilienfeld e outros, a sociedade se desenvolve da forma como um organismo social, que é medida pelo nível de integração da totalidade do organismo, acompanhado de sua diferenciação de suas diversas partes que cada órgão tem e desenvolvendo uma atividade particular, havendo uma correspondência entre os agrupamentos da sociedade com as funções e os diversos órgãos do organismo individual (TCKESKISS, 2010). Logo, por essa teoria há uma coletividade decorrente de um conjunto de pessoas que a constitui, que permite concluir tratar-se de uma pessoa única. A própria sociedade é reproduzida como um órgão humano com suas diversas partes indissociáveis e um todo unitário. O termo unidade serve para se referir ao acordo e coesão entre elementos sociais, em oposição à sua separação e dissociação, tendo como unidade a síntese de pessoas, energias e formas constitutivas do grupo considerado em sua globalidade final (SIMMEL, 2013, p. 19).

Ou seja, para os organicistas, o desenvolvimento da sociedade é medido pelo nível de integração do organismo em sua totalidade, coeso por suas próprias e inevitáveis distinções das partes que a compõem, decorrentes da complexidade advinda de seu desenvolvimento. A integração ocorre nos ajustes realizados entre

as partes diferentes, ligadas em um único organismo como um todo, dentro de uma totalidade. O conjunto de pessoas constitui, portanto, um único ser orgânico, indivisível e coletivo, cada parte com capacidade própria para agir, desenvolver seu trabalho e dotada de vontades próprias, mas convergentes para uma única finalidade unitária dentro de uma visão da sociedade reproduzida como um órgão.

As teorias conflituais entendem que o conflito é indissociável da condição humana, sendo o oxigênio da mudança social, uma vez que esses conflitos sociais construíram direitos que explicam a história da sociedade. Em uma análise empresarial, o conflito é entendido como inerente à vida de cada indivíduo e faz parte inevitável da natureza humana, traduzindo-se como o lado oposto da cooperação e colaboração (CHIAVENATO, 2014, p. 389).

As teorias conflituais perquirem a importância dessas formas de estrutura social inserta na sociedade que produzem rivalidades e tensões que podem acarretar em eventual ato de violência, mas que impulsiona a mudança social de modo a considerar o conflito de classe – no conceito de luta de classes – como cerne da sociedade, para alcançar alterações do modo de exploração do trabalho (GIDDENS; SUTTON, 2017, p. 312).

O Direito do Trabalho surge e se desenvolve a partir de conflitos, das irritações e atritos produzidos sobre o sistema jurídico então vigente, por movimentos sociais que colimam justamente a transformação do referido sistema, dentro da concepção de que os delitos pretéritos são os direitos hodiernos como amplamente proferido pelo Professor Antonio Rodrigues de Freitas Júnior em suas aulas de graduação para o período noturno na Universidade de São Paulo. Foi pelo então sindicalismo revolucionário que os direitos foram conquistados, por meio de greves, paralisações ocorridas no interior de fábricas que surgiam os direitos de trabalhadores por intermédio do conflito de acordo com as teorias conflituais.

Dentro da concepção de Teorias Conflituais, ganha destaque a análise do conflito como contraposição de interesses ou mesmo contraposição de movimentos. Conquanto tenha sido feita referência acima sobre o surgimento do Direito do Trabalho, não é no Direito que as bases teóricas da *Alternative Dispute Resolution* norte-americana se sustentaram, mas em ramos da ciência como Sociologia, Psicologia Social, Serviço Social e Administração, ganhando destaque

nomes como Georg Simmel, Lewis Coser, Morton Deutsch e Mary Parker Follett (TAKAHASHI, 2019, p. 12).

Por essa vertente, abandona-se a concepção de contraposição de interesses e foca-se em situações de movimentos incompatíveis entre si, sendo possível compatibilizar a satisfação de ambas as partes envolvidas no conflito, indicando não existir propriamente uma contraposição de interesses. É o exemplo trazido em que duas pessoas encontram-se em uma pequena sala da biblioteca de uma universidade, uma querendo abrir a janela e a outra não. Ambas decidem conjuntamente abrir a janela da sala vizinha, porquanto uma queria o ambiente arejado e a outra não queria que o ar lhe recaísse diretamente, ambas decidindo o conflito pela maneira integrativa, solucionando o choque inicial de movimentos (FOLLET, 1987, p. 66). Estudos acadêmicos, que citam e analisam o exemplo acima, fazem importante alvitre de que a visão construtiva do conflito e cooperação foi valorizada pelas partes envolvidas na sala da biblioteca da universidade (TAKAHASHI, 2019, p. 14).

É dizer, para resolver as diferenças como no exemplo acima, destacam-se três maneiras para resolver o conflito: dominação (uma das partes se sobrepõe à outra), compromisso (cada parte cede um pouco) e integração (criando-se uma terceira opção que satisfaça simultaneamente os interesses de ambas as partes envolvidas) (FOLLET, 1987, p. 65). No exemplo destacado, optou-se por esta última que possibilita uma solução que agrada todos, diferente do choque de interesses em que seria impossível imaginar pontos em comum em que ambas possuem interesses contrapostos em relação a um bem, resgatando-se a concepção de que as necessidades são infindáveis e os bens finitos (TAKAHASHI, 2019, p. 13-17).

De uma maneira geral, o conflito pode estar presente tanto nas questões que envolvem uma gestação não desejada e o efetivo nascimento de um feto, quanto numa pessoa desejar a morte por meio da eutanásia e o cipoal de normas jurídicas ou eticidade médica não autorizarem. Vida e morte.

Pode ser definido tanto em relação às condutas antagônicas entre duas pessoas de uma mesma empresa, como entre dois países em conflito. Relação Interpessoal na empresa e diplomacia internacional. Tudo que existir no meandro

dessas relações extremas poderá estar abarcado, igualmente, no conceito de conflito.

O surgimento de critérios comportamentais é o elemento que possibilita a cooperação no interior de grupos que, trazendo para o mundo hodierno no interior de empresas em análises de performances individuais, pode acarretar no surgimento de conflitos em razão de má condução das ferramentas de cada um dos empregados, interferindo sobremaneira nos relacionamentos humanos quando mal conduzido, especialmente em um contexto em que *likes* de mídias sociais possuem uma relevância sobrevalorizada pelos seus usuários, projetando-se para as relações de trabalho pelos empregados acostumados a receber *likes* no plano virtual.

A tutela do meio ambiente do trabalho não se restringe às questões físicas ou psicológicas, mas de uma preocupação com a relação interpessoal dos empregados inseridos em uma teia de relacionamentos intrinsecamente ligados para a consecução dos objetivos da empresa.

O conflito carece de necessário tratamento pelas empresas, não somente pela função social que tem e deva ocupar dentro da sociedade na relação com seus empregados e destes entre si, mas por se tratar de um direito do empregado à saúde, à segurança e à vida no instante em que são integrantes da sociedade, possuindo direito à qualidade de vida sadia. O objeto tutelado é o homem trabalhador enquanto ser humano, sendo necessário elidir as formas de degradação e poluição do meio ambiente em que exerce suas atividades laborais, essenciais para sua qualidade de vida (FIORIOLO, 1997, p. 66).

A proteção do meio ambiente, nele compreendido o do trabalho, tem previsão no art. 200, VIII, Constituição Federal, bem como pelo art. 225 do mesmo diploma constitucional, competindo a toda coletividade o dever de defender e preservar o meio ambiente ecologicamente equilibrado e essencial à sadia qualidade de vida.

A defesa do meio ambiente é um princípio que a ordem econômica deve observar, fundada na valorização do trabalho humano com o propósito de assegurar a existência digna do empregado, amparada na justiça social, conforme art. 170, também da Constituição Federal.



Na combinação dos referidos dispositivos constitucionais infere-se que a tutela do meio ambiente do trabalho é um princípio que sustenta a ordem econômica, alicerçada na valorização do trabalho humano e que compete à coletividade, portanto.

Dar adequado tratamento ao conflito no interior de empresa é um dever do empresariado, dentro da gestão.

Esse aspecto da ideologia gerencialista como responsável pelas situações no ambiente laboral lastreia-se na gestão como ideologia dominante. O modo de gerenciamento é o responsável pelo sofrimento psíquico e os problemas relacionais. A imputação de responsabilidade pelo sofrimento psíquico, advindo de formas de assédio, que podem ou não acarretar depressão, recai sobre a própria gestão da empresa quando mal conduzida.

Há um processo de deslocamento de problemas coletivos para individuais, ora analisado como ideologia gerencial (GAULEJAC, 2007, p. 225).

A imputação da responsabilidade à organização, decerto é mais célere e cabível na maioria dos casos, deixando de analisar-se, porém, muitas vezes o verdadeiro responsável pelo dano causado ou mesmo um enfrentamento do conflito apto a manter incólume o contrato de trabalho em uma reparação imediata do dano ao trabalhador.

Não somente prever a necessidade da tutela do meio ambiente do trabalho, mas é preciso ir além quando se atribui a competência da preservação à coletividade, identificando – dentro do ambiente empresarial – as funções especialmente voltadas para esse desiderato, uma vez que pessoas ou organizações que dispõem de tempo e habilidades é que possuem o privilégio de encontrar referidos mandamentos e ordens legais que emanam dos Poderes Federativos.

Referidas normas e decisões judiciais são costumeiramente estudadas e aplicadas pelos designados *compliance professionals*, que podem abranger os gerentes de Recursos Humanos, consultores de gestão, advogados (tanto internos como terceirizados), que fazem a interpretação da norma jurídica e a conformam dentro do ambiente de trabalho (EDELMAN; 2016, p. 77).

O trabalho de conformação das condutas empresariais à norma não é exclusividade das notórias áreas de *compliance*, mormente vinculadas ao Departamento Jurídico, mas por outras que podem ou não ser compostas por profissionais do ramo do Direito, tal como ocorre com a área de Relações Trabalhistas e Sindicais.

Geralmente é uma área da empresa responsável por atuar na linha de frente com os problemas diários e que acabam por supervisionar a política empresarial, os procedimentos criados e pautados em normas legais, dando treinamentos para os empregados no geral e responsáveis por fornecer aos profissionais de Recursos Humanos as informações sobre leis e decisões judiciais proferidas sobre determinados assuntos.

Quando formados no curso de Direito, os profissionais que integram a área de Relações Trabalhistas e Sindicais estruturam o ambiente jurídico para administradores, empregados e funcionários, fornecendo uma base de conhecimento a fim de dar validade e legitimidade aos atos praticados, funcionando como um preventivo para evitar um passivo trabalhista.

A função de negociar coletivamente com as entidades sindicais pode ou não integrar referida área, uma vez que a empresa – especialmente as de menor tamanho e poderio econômico – podem atribuir essa tarefa a outras áreas que guardem relação com finanças ou administração. A negociação coletiva é uma atribuição que tem uma relação direta com a área de Relações Trabalhistas e Sindicais, uma vez que – como visto – é composta por profissionais que lidam diariamente com os problemas da empresa, atuando como um preventivo. Logo, a negociação coletiva envolve necessidades empresariais e de empregados que devem ser bem avaliadas para não expor a empresa a riscos desnecessários, seja de fiscalização do trabalho ou mesmo de ordem tributária.

A vinculação de Relações Trabalhistas e Sindicais pode ou não estar inserida na própria área de Recursos Humanos ou mesmo no Departamento Jurídico da empresa, que tem a responsabilidade, igualmente, de nortear a empresa dentro da legalidade. Enquanto os profissionais de Relações Trabalhistas e Sindicais avaliam as oportunidades e possibilidades de enquadrar uma determinada situação a uma nova legislação ou mesmo à decisão judicial, o Jurídico é o responsável pela revisão dos procedimentos criados por meio de seu

*compliance*, assim como – geralmente ocorre – ter a atribuição pelo acompanhamento das Reclamações Trabalhistas que são demandas em face da empresa.

Dentro da concepção de que a tutela do meio ambiente do trabalho é uma competência da coletividade, esses profissionais responsáveis pela conformação dos atos empresariais à legislação – sejam de Relações Trabalhistas e Sindicais, Recursos Humanos, do Jurídico ou outra devidamente treinada para lidar com questões ambientais do trabalho – participam de uma rede de relacionamento com profissionais de outras empresas com o propósito de trocarem informações e aferirem a forma como têm conduzido sobre o mesmo assunto, obtendo a referência (*benchmark*) para aprimoramento de seus processos internos.

Inúmeras ferramentas são colocadas à disposição desses profissionais voltadas à tutela do meio ambiente do trabalho e troca de experiências. Em tempo de coronavírus e isolamento social, muitas são as *lives* colocadas à disposição desses profissionais com o propósito de auxiliar na criação de um acordo sobre o ambiente jurídico, assim como a criação de grupos de WhatsApp com o propósito de pujantes debates e opiniões de especialistas sobre determinados assuntos em comum.

Geralmente essas trocas de informações permitem o compartilhamento de ideias sobre até que ponto o ambiente jurídico é propício ou ameaçador para as empresas, possibilitando que moldem a evolução das melhores práticas empresariais para se amoldarem às normas vigentes por meio de políticas de *compliance*. Da mesma maneira como os arquitetos têm a possibilidade de influenciar na maneira como as pessoas enxergam as paisagens do ambiente ao redor, esses profissionais supramencionados enquadram os atos empresariais dentro da legalidade no sentido de ser percebidos como consistentes dentro de uma boa e aceitável política gerencial (EDELMAN, 2016, p. 81-82).

Os profissionais de conformação são os responsáveis pela criação de estruturas legais, assim entendidas quaisquer práticas ou políticas criadas para implementar uma lei ou um princípio criado em resposta à nova legislação, tais como políticas contra assédio, de inclusão social, treinamento em diversidade, procedimentos de queixas e similares.

A responsabilidade por tutelar o meio ambiente do trabalho é de todos os empregados, desde os que se sentem lesados e vítimas de alguma conduta a que foram submetidos como, igualmente, aqueles que possuem a responsabilidade pela criação de estruturas internas, como procedimentos ou avaliações.

A criação de estruturas legais pelos profissionais habilitados oferecem soluções não somente por permitir que as empresas enquadrem-se nas leis, mas igualmente concedendo a flexibilidade de se ajustarem para acomodar interesses gerenciais e comerciais (EDELMAN, 2016, p. 101-106). As áreas de conformação legal das empresas têm uma responsabilidade ainda maior na tarefa de zelar pelo meio ambiente do trabalho e criação e fiscalização dos padrões de comportamento adiante analisados, mas não exclusivos.

Não haveria, pois, como cogitar-se uma qualidade de vida se acaso não houvesse tutela da qualidade de trabalho. Ambos estão intrinsecamente ligados para o objeto de satisfação do indivíduo como ser humano, mediante a satisfação de suas necessidades básicas, para que possa prosseguir em busca de sua realização pessoal e profissional.

Necessidades que transitam por desde questões fisiológicas até a possibilidade de o empregado alcançar a autorrealização profissional, reconhecendo-se no trabalho e buscando a autoestima individual, devem ser observadas com minúcia pelas empresas e pelos profissionais que lidam com conflitos.

## 1.1 CONCEITUAÇÃO DE CONFLITO

Polissemia é a principal característica da palavra *conflito* que se apresenta metamórfico, dependendo do objeto de análise e estudo, ajustando-se a cada um dos segmentos a ser explorado.

Estabelece-se que muito embora as posições antagônicas possam decorrer de condições intrapsíquicas de um determinado indivíduo, o que se busca neste trabalho é compreender a existência de um conflito já existente, uma situação posta que carece de ser solucionada, respeitando-se as bagagens psíquicas e a intersubjetividade das partes a despeito de não focar nas questões estudadas pela psicologia, dentre outras, de id, ego e superego.

Dentre outros existentes, há conflitos armados, conflitos de família, o conflito de competência processual, conflitos coletivos de trabalho e conflitos entre empregados.

Restringir a concepção de conflito a um ramo específico do Direito ou mesmo a uma dada hipótese no cotidiano laborativo da empresa é confinar indevidamente o direito dos trabalhadores que fazem jus a um ambiente equilibrado e saudável, isento de situações que acometam a paz de cada ser humano. A tutela é mais ampla do que proteção a acidentes de trabalho e doenças físicas, por exemplo, mas abrangendo a saúde mental e o equilíbrio psíquico. É algo maior, integrando a concepção do indivíduo como sujeito de direito apto a exercer a sua liberdade de expressão, de ser escutado, respondido e solucionado o problema.

O conflito trabalhista entre empregados é o objeto do presente estudo, envolvendo a questão do diálogo, sua existência ou não e o foco no tratamento das necessidades das partes, avaliando a escassez existente que envolve o conflito.

O vernáculo *conflito* está conceituado no dicionário (CONFLITO..., 2019) como “falta de entendimento entre duas ou mais partes”; “choque, enfrentamento”; “discussão acalorada”; “ato, estado ou efeito de divergirem acentuadamente ou de se oporem duas ou mais coisas”; “contestação recíproca entre autoridades pelo mesmo direito, competência ou atribuição”; “pelas teorias behavioristas, é o estado causado por coexistência de dois estímulos que disparam reações mutuamente opostas”.

Cuida-se de uma definição meramente gramatical, não podendo repercutir automaticamente para o campo das relações sociais, uma vez não ser possível inferir o caráter social de todo tipo de contato entre pessoas, tratando-se de comportamento que, por sua vez e em relação ao sentido, orienta-se pelo comportamento de outra pessoa. É o exemplo do choque entre dois ciclistas que corresponde a um mero acontecimento de um fenômeno natural, podendo ocorrer naturalmente em uma ciclofaixa. No entanto, a tentativa de desvio e mesmo o xingamento, a pancadaria ou discussão pacífica após o choque já caracterizaria uma ação social (WEBER, 2012, p. 14). É necessário um mínimo de

relacionamento recíproco na interação entre duas pessoas para a caracterização de relação social.

No campo do Direito, ganha destaque o conceito de conflito intersubjetivo de justiça, cujas situações apresentam, de forma simultânea: primeiro, no plano objetivo, um problema alocativo que incide sobre bens tidos por escassos ou encargos tidos por inevitáveis, seja qual for a sua natureza (material ou imaterial); segundo, no plano comportamental, a contraposição no vetor de conduta entre dois ou mais sujeitos, seja consciente ou inconsciente, intencional ou não, e; terceiro, no plano moral as percepções não convergentes acerca de como tratar o problema alocativo, sob o ângulo dos valores de justiça (FREITAS JÚNIOR, 2013, p. 36).

A partir de tal definição, construída em bases e vocábulos precisos, esculpido de forma artesanal e precisa, outros estudos acadêmicos passaram a fazer a esquematização do conflito pelo conflito intersubjetivo de justiça e daí em diante, como será demonstrado no capítulo seguinte, apontando que o caminho até a judicialização, por exemplo, não é inevitável e nem o único (TAKAHASHI, 2019, p. 31).

No campo sociológico, o conflito tem por definição prática a luta entre grupos sociais objetivando a supremacia que abarca, por consequência, discórdias, tensões e choque de interesses. A sociologia concentrou-se nos conflitos estruturados e incorporados na sociedade, cuidando de importante distinção entre conflito e competição. As ações destinadas a se ter acesso a recursos, por exemplo, nem sempre acarretam em conflito, a não ser que resultem em condutas destinadas a alcançar a supremacia sobre um inimigo identificado (GIDDENS; SUTTON, 2017, p. 313).

Valendo-se de comprovações históricas, o conflito se mostra normal, onipresente e inevitável como um traço intrínseco à existência humana e possuindo utilidade em determinados aspectos e estando presente no coração de todas as sociedades humanas.

Conflito é, portanto, uma palavra com diversas definições, com necessidade de respeitar-se o contexto no qual está inserido. Caminha, dentro da definição gramatical supramencionada, por desde um simples estímulo reativo até

um choque ou enfrentamento de duas ou mais pessoas, passando por sociologia, psicologia, geopolítica e tantos outros ramos da ciência, não sendo surpresa, pois, que as formas de resolução do conflito são tratadas por diversas vertentes em um esforço multidisciplinar.

Define-se como conflito, no contexto analítico empresarial, a manifestação de discordância de um empregado acerca de um ato praticado por outro(s) empregado(s) ou terceirizados(s), decorrente de uma necessidade subjetiva, ocorrida a partir de percepções não convergentes da ordem empresarial vigente, na qual ambos estão inseridos, podendo ser resolvida com base em normas empresariais, legislação aplicável ao caso concreto ou decisões consensuais ainda que violadoras de referidas normas.

Da definição acima, cabe analisar: primeiro, o contexto analítico do conceito; segundo, a manifestação de discordância; terceiro, o ato praticado por outro empregado ou terceirizado; quarto, a necessidade subjetiva; quinto, as percepções não convergentes da ordem empresarial; sexto, a solução do conflito lastreada em normas empresariais, legislação vigente ou desenredo violador da própria norma estabelecida pela empresa.

### **1.1.1 Contexto analítico empresarial do conflito**

Como visto, o conceito de conflito é metamórfico. A definição ora analisada decorre das percepções existentes nas relações de trabalho no interior das empresas e da forma como estas lidam com as questões que lhes são confiadas pelos empregados em conflito.

Restringir o conceito ao âmbito da empresa é uma tarefa árdua, uma vez que os conflitos existentes relacionam-se ao conflito intersubjetivo de justiça e, igualmente, transitando por figuras afins em razão de algumas especificidades, mostrando-se notadamente variado. Com efeito, faz-se necessário alvitrar as diversas figuras afins do conceito de conflito, a fim de caracterizar o conflito empregado-empregado.

Essa forma de conflito empregado-empregado enseja contraposições sobre o resultado prático de uma determinada questão que conta com divergência de opiniões em relação a outro empregado.

Vale dizer que ao fazer-se tal distinção entre as formas de conflito existentes, demanda alvitrar que nem toda disputa é necessariamente um conflito. Um conflito de justiça tem a propensão de se manifestar em forma de disputa, mas a recíproca não é verdadeira. Nem em toda disputa há um conflito entre os sujeitos na escolha da forma para a solução de um determinado problema (FREITAS JÚNIOR, 2014a, p. 15).

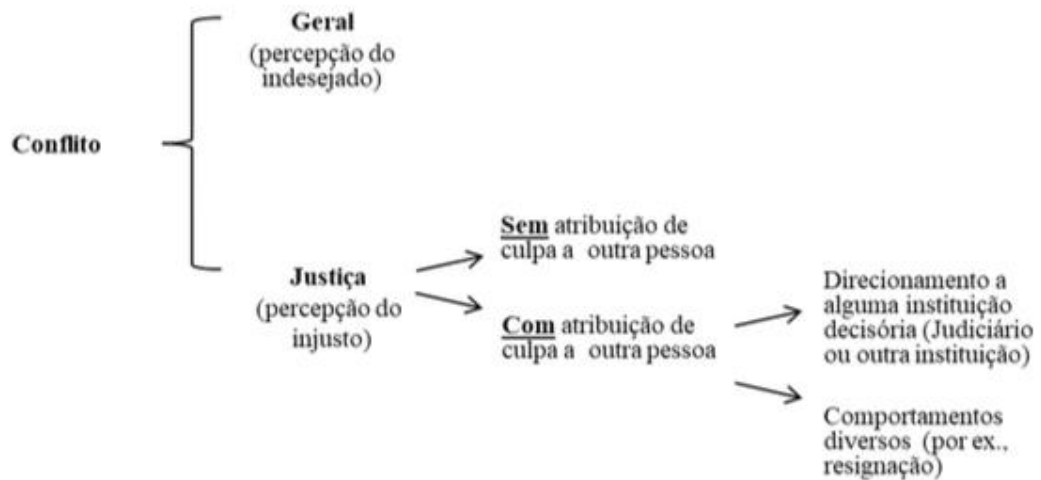
É o que ocorre em questões societárias, em que as partes estão de acordo com a solução dada pelo contrato social, por exemplo, de venda das cotas. Há uma disputa entre os sócios remanescentes para aquisição das cotas, mas não especificamente um conflito sobre a forma como essas cotas poderão ser adquiridas, salvo – evidentemente – se ambas as partes se insurgirem contra as regras estabelecidas no contrato social, quando, então, haverá um conflito intersubjetivo de justiça.

Como visto anteriormente, no conceito de conflito intersubjetivo de justiça as situações apresentam, de forma simultânea: primeiro, no plano objetivo, um problema alocativo que incide sobre bens tidos por escassos ou encargos tidos por inevitáveis, seja qual for a sua natureza (material ou imaterial); segundo, no plano comportamental, a contraposição no vetor de conduta entre dois ou mais sujeitos, seja consciente ou inconsciente, intencional ou não, e; terceiro, no plano moral as percepções não convergentes acerca de como tratar o problema alocativo, sob o ângulo dos valores de justiça (FREITAS JÚNIOR, 2013, p. 36).

A partir desse conceito, passou-se à análise do conflito como um constructo social, assim esquematizado (TAKAHASHI, 2019, p. 30-31):



**Figura 1 – Do Conflito ao Conflito Intersubjetivo de Justiça (e daí em diante)**



**Fonte:** Takahashi (2019, p. 31).

A esquematização acima demonstra que o conflito, tal como um constructo social, tem origem a partir da percepção de uma pessoa que se encontra em uma situação indesejada ocasionada por uma contraposição de movimentos. A partir do momento em que o sujeito considera a situação como injusta passa-se ao conflito de justiça que, ao atribuir culpa a outra pessoa, torna-se conflito intersubjetivo de justiça pela divergência de percepções sobre o justo (TAKAHASHI, 2019, p. 31).

A depender da percepção do indesejado ou do injusto, o conflito sofre suas variações e classificações dentro do grau de atribuição de culpa ou não que podem acarretar uma reivindicação.

O conflito em geral pode tornar-se conflito de justiça caso o ato praticado seja, igualmente, considerado injusto quando atribuída a culpa a um suposto ofensor.

Trazendo o conceito para a casuística deste trabalho, os conflitos no interior das empresas podem ser tanto intersubjetivos de justiça (sob o aspecto de apropriação moral, no que se refere ao critério de merecimento no exemplo de concorrência à promoção por merecimento e antiguidade), como conflito geral pela percepção do indesejado (teria havido discriminação apesar do empregado ser mais antigo e fazer jus à vaga concorrida, muito embora haja consenso sobre a regra empresarial estabelecida).

Para permitir uma adequada classificação do conflito empregado-empregado, faz-se necessária, ainda, uma análise do conflito intersubjetivo de justiça separando-o de outras figuras afins, a saber: disputas judiciais (lides e controvérsias), disputas não judiciais (competições e licitações) e mesmo violência (física, simbólica, social ou estrutural).

Isso porque, quando as partes aceitam as formas de resolução do problema, tal como ocorrem nas disputas futebolísticas em que as regras do campeonato foram devidamente aceitas pelas equipes e atletas, não há um conflito.

O conflito se origina, pois, pela percepção do empregado de que houve uma situação indesejada (geral) e que pode ser intersubjetivo de justiça, caso se considere o ato como injusto, gravitando em torno da justiça segundo a moral dos atores envolvidos (justeza) dentro das diversas possibilidades de alocação da decisão a ser tomada.

No conflito, as partes se reconhecem perante uma determinada situação, a forma como se conectam em torno de uma dada questão. Aferem-se desígnios que, como o próprio nome sugere, são objetivos visados, as necessidades das partes de acordo com a percepção que possuem, carecendo-se de um necessário tratamento.

No conflito intersubjetivo de justiça há o conceito de justiça segundo a moral dos atores envolvidos, dentro da percepção do injusto que carregam consigo, buscando a justeza do processo alocativo por meio do questionamento às normas a que estão submetidos. Uma vez que não convergem em relação à forma moralmente justa para a solução, institucionalizam o tratamento da questão para dentre outras modalidades, mediação, arbitragem ou conciliação.

A disputa tem um caminho a ser percorrido, sendo necessário que o ofendido se reconheça como lesado e atribua a culpa a alguém para que, por conseguinte, reclame seu direito perante seu suposto ofensor. Quando negada a reclamação é que, enfim, surge a possibilidade da disputa ser direcionada para alguma instituição decisória (TAKAHASHI, 2019, p. 27-28).

Nas disputas judiciais, as partes atribuem a culpa com a finalidade de reivindicar e reparar o dano que alegam ter sofrido por meio da jurisdição pela

qual haverá a disciplina do conflito, diferente do que ocorre com meios não adjudicatórios em que se prestigia a administração do conflito.

No que tange à disputa não judiciária, o caminho percorrido não necessariamente passa por culpa e reclamação/reivindicação, tal como se verifica em disputas futebolísticas, licitações ou por dois empregados que se candidatam para uma única vaga dentro da empresa em que trabalham, conhecedores da ordem comportamental empresarial. Todas essas vertentes são disputas e não conflitos.

Na violência, há a percepção do indesejado que tanto pode ter por finalidade a imposição de uma vontade por meio de um ato pessoal e direto como, igualmente, estrutural ou indireto. Este último ocorre no instante em que a violência está embutida na estrutura e se demonstra como desigualdade de poder e desequilíbrio nas oportunidades da vida, não decorrendo de um agente específico que teria por propósito impor sofrimento, mas da própria estrutura social na qual a parte está inserida (GALTUNG, 1969, p. 171). Exemplo disso são as medidas de austeridade advindas de reformas previdenciárias ou trabalhistas, interpretadas como exploração econômica. Na violência estrutural, o tratamento do conflito é atribuído à estrutura social vigente. No caso de violência pessoal e direta, o tratamento será interpessoal, por meio de agressões físicas, ou institucionalizada, caso a vítima procure, por exemplo, os canais de comunicação da empresa.

Os conflitos no interior das empresas tanto podem ser de natureza intersubjetiva de justiça ou uma violência (conflito geral).

Ao falar-se em conflito no interior da empresa não quer dizer que tenha se iniciado exclusivamente dentro do ambiente de trabalho. Pode existir a possibilidade de um conflito ocorrer fora das dependências da empresa e arrastar-se para o cotidiano de trabalho entre dois empregados. É o caso de um grupo de empregados que, ao término do expediente de trabalho, vai até um bar para o denominado *happy hour*. Um dos sujeitos realiza um comentário (em um ambiente externo), que é percebido como ofensivo por outro empregado que, em um primeiro momento, se silencia, mas carrega para o interior da empresa o seu inconformismo, posteriormente.

Note-se que não se trata de aferir um nexo de causalidade no interior da empresa, inerente às imputações de responsabilidades, mas de relacionamento entre as partes em contrariedade fora do ambiente da empresa, o que acarretou uma escalada de conflito posteriormente, merecendo atenção e o efetivo tratamento por parte da empresa.

Assim, independentemente do local do surgimento do conflito, fora ou dentro do ambiente empresarial, o relevante é que a escalada do conflito afete o ambiente de trabalho, podendo ser de natureza intersubjetiva de justiça ou uma violência como mencionado há pouco.

Decerto que pode haver, como visto, disputas não judiciárias, por exemplo, na concorrência entre dois ou mais empregados para uma mesma vaga de trabalho. Contudo, não será necessária uma intervenção para tratamento da situação de concorrência, a menos que haja uma percepção de injustiça segundo a moral dos atores envolvidos, convolvendo-se para um conflito intersubjetivo de justiça. Nada obstante, pode haver, ainda, uma Disputa Judiciária com a atribuição do conflito ao Poder Jurisdicional voltada à disciplina do, dentre outros, conflito empregado-empregado, que pode ocorrer na constância dos respectivos contratos de trabalho.

No presente trabalho, preocupa-se e investigam-se os conflitos que ensejam tratamento de uma intervenção mediadora eficaz entre as partes envolvidas nos conflitos, mormente durante a vigência dos contratos de emprego, zelando pelo relacionamento das partes envolvidas por intermédio de parâmetro em via de se tornar uma solução, construída pelos atores envolvidos e não por meio de um parâmetro preexistente como a lei.

A disputa judiciária não se enquadra dentro do conflito empregado-empregado estudado no presente trabalho, não se considerando como conflito, mas uma disputa, porquanto voltado para a aplicação – pelo Estado – de um direito processual preconcebido – também pelo Estado – para definir qual a vontade concreta da lei, não interessando com quem está a razão (THEODORO JUNIOR, 2007, p. 9). Por existir um repertório preexistente, com menoscabo à razão das partes envolvidas, tem-se uma disputa de convencimento do magistrado, de acordo com a lei posta e dentro de uma retrospectiva fática.

O conflito empregado-empregado surgido no interior da empresa pode desaguar em disputa judiciária depois de percorrido o caminho de percepção, culpa e reivindicação não atendida, passando a ser uma disputa e não propriamente um conflito intersubjetivo de justiça que é o foco do presente estudo, além da análise de violências ocorridas entre empregados, como constante no relatório da Instituição Financeira que é o objeto da pesquisa qualitativa.

Afere-se, pois, que não se tratam de classificações de cunho meramente teórico, mas – ao contrário – que têm a finalidade prática de identificar a forma de conflito para eventual intervenção incidental, por meio de um adequado tratamento. A título ilustrativo, nas disputas a vaga de emprego, não se tem um conflito, mas uma disputa em que ambos continuarão suas vidas profissionais dentro da empresa, não sendo necessário um tratamento na relação entre os concorrentes à promoção inerente à vaga disputada.

Não é por menos que acertada é a melhor definição de conflito intersubjetivo, interpessoais, a fim de referir-se à existência de um conflito entre duas ou mais pessoas segundo a moral dos atores envolvidos. Ou seja, o que está em questão é o conflito intersubjetivo de justiça e, em determinados casos, violências, que não se confundem com outras formas de conflito (FREITAS JÚNIOR, 2016, p. 328-329).

Não somente tratar o conflito em sua intersubjetividade, mas também analisar a justeza, assim considerada a adequação da condução do conflito, tal como deve ser, dentro da conformidade da razão dos instrumentos de solução de conflitos das empresas. Cuida-se de uma questão de justiça em razão da decisão a ser tomada, da qual as partes entendem ser a moralmente mais aceita, desenhando adequadamente um procedimento de solução a ser adotado para tratá-la e elidir o conflito existente. Para tanto, nada melhor do que os próprios sujeitos envolvidos no conflito chegarem a uma composição a partir de uma intervenção mediadora.

Dessa forma, a alcunha atribuída para essa forma de conflito empregado-empregado no interior da empresa – intersubjetivo de justiça – foi lapidada com exatidão e artesanal na medida em que, de uma única vez, define com a clareza necessária o conflito a ser investigado (entre pessoas em sua intersubjetividade) e a forma necessária para a sua solução a partir da justeza da decisão a ser

alocada em favor de um ou outro empregado. A expressão conflito intersubjetivo de justiça designa bem o conflito existente entre sujeitos que não convergem no que respeita à forma moralmente mais justa para sua solução (FREITAS JÚNIOR, 2014a, p. 15), devendo ser este o cerne da preocupação empresarial para a construção de mecanismos de solução de conflito.

O conflito é dotado de um grau de subjetividade em relações interpessoais, podendo ocorrer entre duas ou mais pessoas, versando sobre uma ou diversas possibilidades de uma decisão dirimente de comportamentos contrapostos.

### **1.1.2 Manifestação de discordância**

Dentro da concepção do conflito como contraposição de interesses ou movimento, a ideia de manifestação de discordância para definir o conflito ora analisado, contempla ambas as situações, podendo ser solucionada ou eventualmente não existir uma solução.

Por manifestação de discordância, entende-se que o conflito deva ser externado, não podendo ficar confinado a um dos empregados. Conflito exige comportamentos contrapostos, condutas antagônicas, entre duas ou mais pessoas, ainda que sejam apresentados à empresa, por meio de canais de comunicação, como será analisado mais adiante, sindicatos ou órgãos de fiscalização, mas devendo envolver duas ou mais pessoas e não se limitar à somente uma destas.

O ser humano é dotado de bagagem responsável pela formação de seu inconsciente e do próprio consciente. No âmbito das relações laborais, sua bagagem subjetiva é integrada, também, por questões ideológicas que permitem ao sujeito identificar-se como ser humano, externando e se posicionando acerca de um determinado fato vivenciado. Contudo, além de vivenciar, deve expressar, a fim de caracterizar como conflito.

A manifestação por ser de autoria direta (o próprio empregado que externa perante um dos instrumentos disponibilizados pela empresa as suas razões de conflito) ou indireta (ocorre, mormente, por intermédio da entidade sindical, que entra em contato com a empresa a fim de resolver o problema mantendo, o empregado no anonimato).

Quando o conflito é externado pelo próprio empregado, é possível restringir a questão às partes envolvidas, evitando-se que outras razões de inconformismo componham o conflito. A partir do momento em que uma entidade sindical assume a autoria da externalização, tal como é sua atribuição em decorrência de representatividade sindical<sup>1</sup>, é possível que inclua outros pleitos que entende pertinentes, acrescentando questões que, muitas vezes, podem desviar o foco da solução daquele determinado problema individual que inicialmente foi apresentado por um empregado.

Decerto que é papel do sindicato assumir o conflito e negociar diretamente com a empresa, tutelando os interesses coletivos da categoria, assim como também é certo que a tutela dos interesses individuais é inerente ao proselitismo sindical.

Ocorre que, a partir do momento em que um sindicato assume a comunicação da existência de um conflito individual de sua categoria, a externalização torna-se indireta, podendo ser, inclusive, postergada para um segundo momento, quando da elaboração da pauta de reivindicações para a negociação coletiva da data-base da categoria. Entende-se que, nesse aspecto, de protelação do conflito existente no interior de uma empresa, é lesivo, carecendo de tratamento imediato, a fim de que não tome uma proporção ainda maior apta a afetar o meio ambiente de trabalho como um todo.

Para melhor ilustrar o que se pretende explicar, adota-se o famigerado exemplo dos mineradores norte-americanos, que guardam suas roupas em cestos entre os turnos de trabalho, e, certa vez, um dos empregados viu desaparecer sua botina, sem a qual não poderia trabalhar. Inconformado com o sumiço de suas botas, foi conversar com o chefe do turno e reclamou que perderia o salário referente ao turno, porque a empresa não era capaz de proteger a propriedade de seus empregados. O encarregado respondeu afirmando que nada seria possível fazer, porque o regulamento empresarial isentava a empresa de responsabilidade pelos bens deixados pelos empregados no interior da empresa. O mineiro divulgou o ocorrido às demais pessoas que em solidariedade sindical deixaram os

---

<sup>1</sup> Cumpre observar que representatividade sindical é a efetiva demonstração de defesa dos interesses da categoria, em geral, não se restringindo à questão meramente formal de registro perante os órgãos públicos, à que se denomina representação sindical. No Brasil, a Constituição Federal, em seu art. 8º, preconiza que compete aos sindicatos a defesa dos interesses da categoria em geral, por isso a incompatibilidade inserta em pautas de reivindicação laboral de restringir somente aos seus associados a aplicação da norma coletiva negociada.

postos de trabalho como protesto, o que acarretou uma greve (URY; BRETT; GOLDBERG, 1988, p. 3).

Nesse exemplo, o mineiro foi diretamente ao seu superior hierárquico que se amparou no regulamento empresarial e lamentou o sumiço da bota que acabou por acarretar uma greve a partir do momento que contou com a participação da entidade sindical e que poderia ter sido resolvida diretamente pelo superior hierárquico, pela própria empresa ou especialmente por uma intervenção mediadora construída a partir de um desenho de Sistema de Resolução de Conflito no âmbito da empresa, que se sobreporia ao próprio regulamento empresarial por uma composição transgressora.

Exemplos assim ocorrem em outras categorias de trabalhadores, em que refeitórios e comidas são objeto de reivindicação individual ou mesmo sendo externada pelo sindicato, que acaba inserindo em pauta de reivindicações para inserir na norma coletiva, mediante o processo de negociação coletiva. Alterar o tempero do feijão ou elaborar um cardápio, quando reclamado por um empregado, pode ser menos oneroso do que um movimento de greve.

O conflito deve ser externado. Na seara do conflito coletivo, tem-se notado cada vez mais, no Brasil, a adoção do *estado de greve* – que não se considera propriamente uma greve –, mas o sindicato declara a insatisfação de seus representados que prosseguem trabalhando. Conquanto o estado declarado para a conduta desperte alguma controvérsia, o que se verifica é que mesmo nessa situação houve externalização de inconformismo, o que gera um conflito a ser tratado ainda que, em um segundo momento, para não comprometer a produção da fábrica. Para que um conflito seja considerado como tal é necessário, pois, que seja externado de alguma maneira. Sem manifestação, trata-se de um mero inconformismo velado, uma contradição abstrata e não uma relação conflituosa.

Para que se tenha o conflito, é mister, portanto, a conduta comissiva de ambos os sujeitos, não havendo como outro empregado não receber a questão como se fosse conflito, fazendo valer o dito popular “quando um não quer, dois não brigam”.

Em casos em que um empregado adota a postura de desabafos com os demais colegas, a outra parte tomará conhecimento do conflito de forma indireta, ensejando problemas de grandeza institucional, afetando fração considerável dos



demais empregados e propalando-se no interior da empresa de modo a afetar o ambiente de trabalho.

Não basta apenas analisar os fatos sociais visíveis, objetivos e externos. É preciso analisar os fatos que intencionam o indivíduo a praticar determinado comportamento, a Ação Social, pois, como visto anteriormente, nem todo tipo de ação é considerada como social. O comportamento interno só é ação social quando se orienta pelas ações do outro (WEBER, 2012, p. 14).

O que se tem é que independentemente de ser uma manifestação direta ou indireta, enquanto as razões de inconformismo permanecerem no interior de uma única pessoa, sem ser externadas de alguma maneira, será uma percepção, um achismo, uma análise subjetiva sobre determinado fato, um julgamento pessoal, um conflito intrapsíquico na guerra entre id, ego e superego da própria pessoa com suas projeções pessoais, mas não efetivamente um conflito na relação com o outro (interpessoal).

### **1.1.3 Ato praticado por outro empregado ou terceirizado**

O conflito refere-se a duas ou mais pessoas dotadas de subjetividades que, igualmente, são sujeitos de conflito, muito embora existam outros sujeitos, tais como atores institucionais, empresariais, associativos, sindicais, partidários, religiosos, entre outros, não se restringindo somente ao indivíduo, ser humano, como sujeitos de conflito.

Note-se que no âmbito jurisdicional foi pacificada a concepção de empresas serem sujeitos de direito que podem, inclusive, sofrer dano moral<sup>2</sup>. Nada obstante, entidades sindicais podem responder civilmente pelas condutas ilícitas de forma direta ou indireta nos casos de deflagração de greve ou mesmo de alguma manifestação que possa acarretar danos anormais à outra pessoa (jurídica ou física) (BOUCINHAS FILHO, 2011, p. 58). Dessa forma, tal como mencionado no início do trabalho, pessoas físicas e jurídicas podem ser sujeitos de conflito de justiça que, no presente trabalho, é restringido ao empregado em

---

<sup>2</sup> A Súmula nº 227 do Superior Tribunal de Justiça (BRASIL, 1999): “A pessoa jurídica pode sofrer dano moral.”

sua relação com seus pares, podendo abranger terceirizados por adesão às regras empresariais.

O conflito não é exclusivo de pessoas físicas, e a pessoa jurídica, igualmente, pode ser parte em um conflito de justiça. No caso do presente estudo, por razões decorrentes das constatações nas respostas para as entrevistas realizadas, os sujeitos são os empregados, igualmente extensível aos terceiros que aderem às normas empresariais para a prestação de seus serviços.

Feita a digressão, o terceiro elemento da definição de conflito adotada acima decorre do ato praticado por outro(s) empregado(s) ou terceirizado(s), pressupondo a existência de um conflito interpessoal na relação com o comunicante do conflito, hodiernamente conhecido e mal denominado por algumas empresas como denunciante (*whistleblower*)<sup>3</sup>.

A pessoa, toda e qualquer – independentemente de ser empregado, prestador de serviço ou interessados em licitações de empresas – que utilize canais de denúncia para formalizar um relato de conflito ou alguma irregularidade, é denominada *whistleblower* (denunciante). Ou seja, um *whistleblower* não é necessariamente um empregado envolvido em um conflito, muito embora seja a maioria dos que realizam uma denúncia pelos canais disponibilizados pela empresa.

Atualmente existem empresas que têm por atividade empresarial a exclusiva responsabilidade de receber as comunicações de conflito e repassar aos seus contratantes na relação de terceirização do canal de denúncias.

É o caso da empresa ICTS que, em estudo realizado no ano de 2017 (ICTS OUTSOURCING, [2018]), faz uma análise geral do perfil dos *whistleblower* comparado aos últimos dez anos, sendo os empregados os principais responsáveis pelas denúncias no interior de empresas, com 82% (oitenta e dois por cento) no ano de 2017 e 85% (oitenta e cinco por cento) nos últimos dez anos; clientes das empresas contratantes da ICTS sendo responsáveis por 8,4% (oito inteiros e quatro décimos por cento) no ano de 2017; 5,9% (cinco inteiros e

---

<sup>3</sup> Entende-se como *whistleblower* o empregado que informa a uma pessoa ou a empresa na qual trabalha, por meio de canal de denúncias (preferiu-se a expressão canal de comunicação, como será analisado em tópico específico mais adiante), a existência de um ato ilícito, expondo por meio sigiloso ou identificada a ocorrência de uma questão que julga não ser correta, ética ou legal na acepção de legalidade por um determinado motivo.

nove décimos por cento) de fornecedores, e; 3,7% (três inteiros e sete décimos por cento) formados por outros tipos de denunciante. Informa a empresa que 62,9% (sessenta e dois inteiros e nove décimos por cento) dos denunciante são do gênero masculino.

Tendo acesso a determinados relatórios e ouvindo alguns representantes de empresas, constatou-se que muitos dos empregados não expunham o conflito de forma mais cristalina ou aparentavam alguma preocupação com o que era dito, especialmente nos casos de denúncia. Algumas empresas, quando indagadas as razões pelas quais atribuíam a causa pela existência de denúncia anônimas, reconheceram o receio de empregados com possíveis retaliações que, na opinião dos entrevistados, não se justificariam, dada a peculiaridade do tratamento por uma área específica da empresa.

No entanto, em que pese a desnecessidade da condição de empregado para fazer uma denúncia, o relatório da empresa especializada na coleta de denúncias (ICTS OUTSOURCING, [2018]) revela que 70,4% (setenta inteiros e quatro décimos por cento) das denúncias recebidas para apuração decorreram de denúncias anônimas. Referido relatório demonstra o receio de retaliações no ambiente de trabalho ou por interessados na empresa (ICTS OUTSOURCING, [2018]).

Com base no fato de que 61,7% (sessenta e um inteiros e sete décimos por cento) das denúncias tratam de líderes das organizações, a empresa conclui que a apreensão que enseja o anonimato decorre de preocupações com possíveis retaliações por parte dos denunciante. Conclui que o anonimato revela uma preocupação da pessoa com seu emprego, com receio de alguma coerção por parte de seu empregador<sup>4</sup> ou até mesmo ex-empregador nas situações.

---

<sup>4</sup> Em geral, os empregados zelam por um ambiente de trabalho prazeroso (DIAS, 2020). Alguns empregados, com receio de comunicar suas percepções de conflito, mantêm-se engaiolados em suas insatisfações, olvidando-se que a iniciativa, igualmente, é de si próprio que detém o dever e responsabilidade de comunicar os problemas existentes em seu ambiente de trabalho para permitir a realização de seu projeto de felicidade pessoal e profissional. A esse respeito, alvitrase as palavras de Rubem Alves na introdução de seu livro "Religião e Repressão": *Somos assim. Sonhamos o voo, mas tememos as alturas. Para voar é preciso amar o vazio. Porque o voo só acontece se houver o vazio. O vazio é o espaço da liberdade, a ausência de certezas. Os homens querem voar, mas temem o vazio. Não podem viver sem certezas. Por isso trocam o voo por gaiolas. As gaiolas são o lugar onde as certezas moram* (INTRODUÇÃO..., 2020). Para alcançar seu projeto de felicidade pessoal e profissional, ao empregado compete o

Não somente disponibilizar os canais de comunicação, mas as áreas responsáveis pelo tratamento do conflito devem ir além a fim de analisar a justeza da decisão a ser tomada pela empresa na solução do conflito, a saber: a adequação do procedimento adotado para sanar aquela questão posta por um empregado, importando saber se a relação é vertical ou horizontal, se o ato praticado decorre de uma verticalização/hierarquia ou é horizontal/entre pares.

Como pode se presumir, afere-se a prática de um ato na relação horizontal quando ocorrido entre empregados com a mesma hierarquia dentro da empresa, tal como se verifica em questões de assédio moral praticada entre empregados com a utilização de apelidos que pode se desdobrar para maiores consequências no meio ambiente do trabalho. Não obstante, é vertical na relação de subordinação por meio da qual o ato praticado pelo superior hierárquico gera uma situação de conflito que, muitas vezes, pode colocar em risco a própria forma como a empresa lida com a questão, pondo em jogo o próprio procedimento então adotado para a solução do conflito.

Em um primeiro momento parece de pouca relevância fazer tal distinção – entre a relação de horizontalidade ou verticalidade para análise do ato praticado – especialmente se considerarmos a mera intenção de analisar a existência de um conflito. No entanto, ganha relevância esse critério para tipificar a gravidade do ato e a forma da justeza do tratamento quando a hierarquia é utilizada para obtenção de, por exemplo, vantagem ou favorecimento sexual para caracterização de assédio sexual.

Nos atos praticados que acarretam o surgimento de conflitos, em que há uma verticalização, a imparcialidade empresarial para a solução do conflito tende a ficar mais vulnerável, se comparada a uma situação de conflito horizontal.

Afere-se que o conflito é uma forma de controvérsia surgida, um desconforto gerado por ou com uma ou mais pessoas, podendo, ainda, ter sido provocado por disputas de superiores hierárquicos de departamentos diversos que acabam por não evitar que o embate chegue a cada um dos diferentes subordinados.

Nesse processo de identificação do sujeito de direito, estabelecendo-se a

relação com a perquirição do conflito dentro da empresa, surge a intersubjetividade das decisões alocativas de justiça para um determinado problema que deve ser isolado da ideologia empresarial e tratado de forma direta e responsável a fim de mitigar ou mesmo elidir prejuízos para a própria empresa e ao trabalhador.

Dessa forma, torna-se imprescindível que a imparcialidade impere ainda mais e seja mais prestigiada pelas empresas nas relações verticais. Afinal, o objetivo prático da conceituação de conflito intersubjetivo de justiça é de servir de ferramenta para análise, avaliação e predição, visando à intervenção pacificadora sobre os problemas intersubjetivos que exibem divergência no plano ético ou moral (FREITAS JÚNIOR, 2013, p. 32).

A conduta volitiva praticada por um empregado em face de outro empregado, seja positivo ou negativo, lícito ou ilícito, acarreta consequências. O ato não necessariamente precisa ter a finalidade negativa para gerar efeitos, podendo ser uma intenção subjetiva positiva da pessoa que praticou, mas que não foi recebida da forma como deveria ocorrer, por exemplo, nos casos de avaliação de desempenho – que será melhor abordada mais adiante – ou mesmo as notas atribuídas pelo superior hierárquico na avaliação do desempenho para fins de pagamento de participação nos resultados da empresa.

No que tange aos terceiros, a relação de emprego na configuração de empregado-empregador<sup>5</sup>, as regras direcionadas aos conflitos empregado-empregado podem ser-lhes aplicadas da mesma maneira por adesão. O terceirizado, ao firmar contrato com uma empresa, é conhecedor e adere às regras de conduta empresarial, sendo submetido a treinamentos ou mesmo adentrando a uma sala específica no primeiro dia de atividades para assistir vídeos educacionais sobre o procedimento da empresa para a qual prestará serviços.

---

<sup>5</sup> Ao se falar sobre terceirizados, está-se referindo àqueles que não estão inseridos na relação empresarial na condição de empregado, com contrato de trabalho registrado na Carteira de Trabalho como empregado e suas características de subordinação, onerosidade, habitualidade, pessoa física, pessoalidade e alteridade. Refere-se aqui a terceiros, os autônomos, os terceirizados os empregados de empresas terceirizadas e prestadores de serviço em geral. É certo que no Brasil, a Lei nº 6.019/74, em seu art. 4º, define que “prestação de serviços a terceiros é a transferência feita pela contratante da execução de quaisquer de suas atividades, inclusive sua atividade principal, à pessoa jurídica de direito privado prestadora de serviços que possua capacidade econômica compatível com a sua execução”.

O objeto estudado destina-se, portanto, aos empregados e empregadas, no momento atual ou no pretérito. Contudo, não significa dizer que os procedimentos empresariais deixariam de ser aplicados a terceiros ou que estes estariam com salvo-conduto para criarem situações de conflito no interior da empresa tomadora de serviço.

Não obstante, a despeito de a empresa ser, igualmente, sujeito de direito que tem interesse na solução de seus conflitos internos, o foco do presente trabalho é o Sistema de Tratamento do Conflito aplicável aos empregados, inserto na vida empresarial, participante da vida cotidiana que, no direito brasileiro, exige requisitos como subordinação, onerosidade, habitualidade, pessoalidade, pessoa física e alteridade. O objeto de estudo não é propriamente analisar os requisitos dos vínculos de emprego, mas analisar o conflito daqueles que estão insertos na relação empresarial na condição de empregado.

Decerto que tanto empregado como trabalhador são sujeitos de direito.

No entanto, dado o tipo de conflito constatado nas entrevistas com representantes de empresas em que ambas as categorias estão submetidas (empregado e trabalhador/prestador de serviços) há diferenças oriundas de aspectos como autonomia, resultados finais do trabalho e interesses propriamente ditos.

Aparentemente, os embates de trabalhadores autônomos (*trabalhador-trabalhador*) têm um viés mais técnico propriamente dito e menos interpessoal-emocional, subjetivo, como constatado na relação entre empregados. Quando o conflito envolve propriamente dois trabalhadores/prestadores de serviço, esse embate praticamente inexistente, porque ambos têm interesse em ganhar e fazer com que o resultado do trabalho ocorra.

A cooperação entre autônomos ocorre para que o trabalho dê certo e o resultado final seja entregue ao tomador de serviços em benefício de ambos.

Infere-se, ainda, a existência de conflito entre trabalhador autônomo e empregado (*empregado-trabalhador*) em situações específicas de processos licitatórios, em que o fornecedor tinha interesse em participar da concorrência e o empregado pretendia destinar o resultado em favor de outra empresa mais específica, que se beneficiaria da relação mediante recebimento de valores. O

conflito acarretou abertura de sindicância por parte de uma das empresas entrevistadas para apuração de justa causa em razão de ferimento ao Código de Ética interno.

Conquanto trabalhadores e empregados sejam sujeitos de direito, o foco será a análise do Sistema de Tratamento de Conflito aplicável aos empregados da empresa, a despeito de a pessoa física do terceirizado poder praticar um ato que reflete no mundo jurídico, apto a gerar conflito com outro empregado ou mesmo com outro terceirizado, podendo estar-se diante de uma relação tanto horizontal quando vertical.

Na maioria das vezes, o conflito empregado-trabalhador ocorre dentro de uma horizontalidade, por inexistir relação de hierarquia, mas podendo ter contornos de verticalização, por exemplo, em uma auditoria empresarial contratada diretamente pela diretoria da empresa dentro de uma relação estreita de confiança em que o auditor vivencia uma situação de conflito com um empregado subordinado à diretoria da empresa.

Não obstante, infere-se que o conflito mormente se apresenta na relação empregado-empregado, tal como se verifica no Relatório Anual de uma das empresas, utilizado como base no presente trabalho que versa sobre situações específicas entre empregados, ainda que o tratamento do conflito no interior da empresa tenha, eventualmente, sido iniciado pela comunicação de um terceirizado.

#### **1.1.4 Necessidade subjetiva**

Basicamente, dentro da sociedade em geral, as vontades são intérminas, enquanto os recursos escassos, o mesmo ocorrendo em uma empresa em que há escassez e vontades infindáveis.

No exemplo do mineiro norte-americano, a necessidade subjetiva decorria do pedido de reposição das botinas para o exercício do trabalho, que tomou uma dimensão maior e desaguou em um movimento de greve na empresa em razão de regras procedimentais não relativizadas por um líder que, supostamente, poderia estar preocupado com o orçamento de sua área ou não abrir precedentes

para que outros empregados pudessem reivindicar outros pares de botinas por razões diversas.

Inferese que um elemento atávico e de crucial importância de análise é a necessidade que, no exemplo do mineiro, decorreu diretamente de escassez, a falta de algum bem de qualquer natureza percebida pelo empregado.

Dentro da definição de conflito analisada acima, a manifestação de um empregado acerca de um ato que lhe foi submetido decorre de uma necessidade subjetiva, de uma escassez que compromete e coloca em risco a sua forma de agir nas relações sociais dentro da empresa.

A escassez não é o próprio conflito e com ele não se confunde. Conflito é a posição antagonica entre as partes sobre uma determinada questão específica. A escassez tem uma dimensão objetiva que pode, sim, acarretar percepções das partes, mas que se impõe dentro da relação como algo objetivo e que interfere na conduta da pessoa. A escassez tem o potencial de causar conflito, a depender da externalização, analisada acima, por uma das partes em relação à outra.

Nos processos de decisão alocativa adotada pela empresa para a solução de um problema, a escassez carece de ser analisada com afinco para que, como visto, não tome uma dimensão ainda maior. Muitas vezes, o tratamento adequado da escassez permite elidir a existência do conflito antes mesmo de tomar contornos de condutas antagonicas, vetorialmente contrapostos.

Ao falar-se em necessidades e escassez, está-se diante da importante tomada de decisão alocativa, entendida como tal a atribuição de definir a quem e o quanto destinar um determinado bem material ou imaterial oriundo de uma escassez de bens de qualquer natureza ou de algum encargo. É alocar algo para satisfazer o interesse das partes na pacificação da questão colocada entre as partes.

A existência de decisão alocativa requer a coexistência da necessidade de definição do destinatário; da quantidade destinada; do objeto a ser destinado (material ou imaterial) e; a existência de uma escassez de qualquer natureza (FREITAS JÚNIOR, 2014a, p. 15).

No âmbito empresarial, a definição do destinatário pode decorrer em um segundo momento, depois de investigação do processo de sindicância. A



empresa tem a necessidade de definir qual das partes tem razão, por exemplo, em um episódio de assédio moral que tanto pode ocorrer do subordinado ao superior hierárquico, como vice-versa, dentro de uma relação que não se sustenta mais dentro da empresa (não raro, ocorre diretamente um processo de demissão, mantendo-se sequelas culturais na equipe conquanto tenha havido a ruptura do contrato de trabalho).

Uma denúncia anônima pode advir de um terceirizado em relação a um empregado que é o responsável pela contratação de caminhoneiros e ameaça boicotar os pedidos de serviço da terceirizada, que não atendeu a um eventual pedido de vantagem. Nessa circunstância, é possível um cenário em que a ameaça não existiu e a terceirizada pretende a substituição daquele empregado ou, então, a denúncia ser confirmada, caracterizando-se um ato de indisciplina por violação às normas de conduta da empresa. Contudo, a necessidade de definição do destinatário, de qual das partes teria razão, está presente e deve ser observada pela empresa.

Sobre o objeto (FREITAS JÚNIOR, 2016), o problema alocativo surge da tarefa de se decidir a quem destinar determinado bem material ou imaterial, bem como a atribuição de um encargo. É nesse aspecto que os processos de sindicância adotados por empresas têm por finalidade aferir a quem atribuir o encargo como solução para aquele conflito existente.

Sobre a quantidade destinada, nem sempre uma simples substituição de gerentes supostamente resistente a aumento salarial para sua equipe, dentro de um *job rotation*, pode ser suficiente para acalmar os ânimos da equipe de vendas, que tem por necessidade a efetiva participação da diretoria da empresa na tomada de decisão por um aumento de pagamento das comissões. O objeto, neste caso, é material, mas poderia ser imaterial quando há a substituição de um gerente que pratica assédio moral e que sua manutenção na empresa, também por meio de um *job rotation*, pode não ser suficiente para demonstrar aos empregados que a empresa não tolera essa forma de tratamento, mantendo-se a escassez (compromisso da empresa em elidir toda e qualquer forma de exploração) presente no ambiente de trabalho.

Entende-se que a escassez é, portanto, o catalizador para os conflitos existentes, sejam eles de qualquer natureza ou monta, mas que interferem

diretamente no comportamento dos empregados, de modo a colocá-los em uma situação de antagonismo perante outro empregado.

A heurística nessas situações apresentadas, isto é, o processo de identificação e hierarquização de valores, é necessária, a fim de que a empresa possa lidar adequadamente com o conflito existente, em especial, com a escassez percebida por seus empregados.

Em vez de reconhecer qual parte está certa, é melhor buscar reconciliar os interesses das partes envolvidas no conflito. O objetivo de um modelo ideal de resolução de conflitos é aquele no qual as disputas são resolvidas de acordo com a reconciliação de interesses (URY; BRETT; GOLDBERG, 1988, p. 4).

Ao falar de interesses, por sua vez, são as necessidades que carecem de atenção e as escassezes existentes naquele conflito. É necessário compreender e lidar com o que, de fato, as partes querem. A questão é que antes mesmo de entender o que as partes desejam e qual é a escassez, é preciso administrar as emoções envolvidas.

Dentro das dimensões do conflito, a carga emocional é obstáculo para a construção de um cenário quando não há o seu controle, assim como ocorre para o elemento cognitivo (como se compreende o conflito), comportamental (não é como se percebe, mas também como se comporta) e socioinstitucional (internacional, político, jurídico e, particularmente, judiciário) (informação verbal)<sup>6</sup>.

Nas entrevistas realizadas e relatórios analisados, verificou-se uma diversidade de escassez que vai desde falta de diálogo até falta de honestidade da pessoa com quem houve o conflito. A escassez pode ser real ou presumida, de bens ou encargos. É presumida, quando erigida pela percepção subjetiva das partes conflitantes, enquanto a real é aquela ocorrida pela constatação fática objetiva de uma dada realidade posta.

De fato, analisando o Relatório Anual da Instituição Financeira, verifica-se que os principais comportamentos identificados, em casos em que houve procedência, decorre de presunção de escassez em que um simples diálogo, por exemplo, bastaria para elidir o desprovimento de um determinado bem ou

---

<sup>6</sup> Exposição realizada pelo Professor Antonio Rodrigues de Freitas Júnior na Cerimônia de Abertura do Curso de Formação de Mediadores da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), sobre Gestão Autocompositiva de Conflitos, na UNICAMP, em 6 de dezembro de 2019.

encargo. Como será demonstrado, a maioria dos casos apontados decorre de desrespeito que acabou interferindo na relação de trabalho, havendo uma escassez real criada, como a dignidade da pessoa humana.

A escassez pode estar atrelada a bens, tal como em uma determinada situação relatada por um dos entrevistados em que a intermediação do conflito decorreu da necessidade de solucionar um caso de mal desempenho de metas, que acarretaram em uma escassez de importância pecuniária (bens), que gerou o conflito entre os empregados com o superior. De igual maneira, a escassez ocorre com encargos que decorrem da relação de um empregado novo na empresa e outro com mais tempo de serviço, este se beneficiando do tempo de serviço para impingir ou suprimir encargos inerentes à atividade laboral.

Para que haja um conflito, é mister o antagonismo da conduta praticada pelas partes, daí decorrendo a premissa levantada anteriormente quanto à necessidade de que as partes externem a situação conflituosa, independentemente do grau de intensidade, consciência ou intenção nessa manifestação dos sujeitos e que, por corolário lógico, estejam respaldadas nas necessidades subjetivas. Do contrário, estar-se-á diante de uma contradição abstrata e não um conflito (FREITAS JÚNIOR, 2016, p. 334).

Ainda que nos relatórios anuais e entrevistas ocorridas, alguns dos entrevistados tenham atribuído a existência do conflito à ausência de diálogo, é possível constatar que as condutas subsequentes que foram tomadas pelas pessoas foram procurar alguma alternativa para externalizar esse conflito, adotando uma postura antagônica.

As necessidades subjetivas devem ser atentadas pelas empresas a fim de que os boatos não causem um mal maior, assim como no exemplo do minerador, que teve suas botas desaparecidas.

### **1.1.5 Percepções antagônicas**

Para que surjam conflitos e medidas pacificadoras, é necessário que uma experiência prejudicial não percebida (conhecida por *unpercieve injurious experience*, *unPIE*) seja transformada em experiência prejudicial percebida (*perceived injurious experience*, *PIE*). É o caso de parte dos empregados que

deixaram de receber seus honorários advocatícios de seu empregador, mas que teriam direito de auferir essa remuneração por previsão contratual e lhes foi omitida a existência de acordo judicial celebrado no processo, o que ensejou o direito a honorários advocatícios. Ou seja, para surgir o conflito, a percepção é necessária de modo que esses advogados desinformados da existência do acordo judicial com honorários (*unPIE*) careceriam de saber da existência desse direito (*PIE*) para transformar a experiência prejudicial não percebida em uma experiência prejudicial percebida (FELSTINER; ABEL; SARAT, 1980-1981, p. 633).

O não recebimento de honorários é uma experiência prejudicial (de aspecto financeiro e contratual) e a omissão imposta pelo gerente do Departamento Jurídico da empresa aos advogados empregados é a não percepção dessa prejudicialidade pelos subordinados.

O problema está em analisar essa percepção decorrente da uma experiência prejudicial não percebida, pois, como o próprio nome sugere, a parte não a percebeu ou sua avaliação e resposta para a situação – no exemplo dos honorários – é a de que não teria direito à verba remuneratória por não atuar diretamente na causa, pois sequer soube da existência do acordo judicial, relativizando-se a previsão contratual que assistiria em seu favor. Trata-se, a percepção, de um elemento subjetivo.

Sinteticamente, essa transformação de *UnPIE* para *PIE* é um caminho que se inicia com a percepção individual da experiência de um prejuízo (*naming*), passando para a responsabilização ou atribuição de culpa para outro indivíduo (*grievance*), para que, por fim, se tenha a reivindicação (*claiming*) (FELSTINER; ABEL; SARAT, 1980-1981, p. 633).

Estes casos em que a escassez decorre da percepção subjetiva dos atores, ao invés de um dado material da realidade, são problemas alocativos decorrentes da escassez presumida de bens (FREITAS JÚNIOR, 2014b, p. 13).

O caminho percorrido da percepção à reivindicação seria uma lesão não percebida que evoluiria para a fase de nomeação que, por sua vez, acarretaria em uma lesão percebida. Ao atribuir-se uma culpa para outra pessoa, nasce a reclamação destinada a uma reparação reivindicada (TAKAHASHI, 2019, p. 27-29), basicamente estruturada na figura abaixo:

**Figura 2 – Pirâmide das disputas**



**Fonte:** Takahashi (2019, p. 29).

As percepções não convergentes acarretam posições vetorialmente contrapostas, dentro da análise da dimensão cognitiva do conflito.

O conflito existe não dentro de uma realidade objetiva, mas na mente das pessoas envolvidas a partir de percepções que tenham sobre a existência de determinado prejuízo.

Eventualmente, seja útil perquirir a realidade objetiva (a verdade da situação que, por sua vez, passa a ser apenas mais um argumento), sendo de maior valia pesquisar a forma como cada um dos lados percebe a realidade objetiva, de modo que essa percepção das partes sobre a causa para a mesma questão é que constitui o problema de um determinado conflito (FISHER; URY; PATTON, 2014, p. 34).

É possível que as partes envolvidas no conflito (superior hierárquico e subordinado, por exemplo) cheguem ao consenso de que a não utilização de máscara no interior da empresa, em tempos de prevenção contra o coronavírus, seja motivo de aplicação de medida disciplinar. No entanto, as partes poderão divergir sobre a percepção da gravidade do ato faltoso, acerca de qual medida deve ser adotada: advertência, suspensão ou demissão por justa causa, que estão previstas genericamente no Código de Conduta da Empresa.

Afere-se que o conceito de conflito e a causa para seu surgimento decorre da percepção descompassada existente entre as partes envolvidas quanto à forma mais justa para sua solução, colocando-se confrontados e antagônicos diante daquela circunstância.

Aferir o *quê* ocorreu, *quando*, *onde* e *por quê*, são essenciais para se buscar a dimensão cognitiva do conflito. Sabe-se que no âmbito empresarial, a natureza da relação em que o conflito se manifesta é de relação duradoura, decorrente de vínculo laboral e oriundo do Princípio da Continuidade da Relação de Emprego, presumindo que o vínculo da relação permaneça duradouro<sup>7</sup>.

A percepção no que se refere à justeza da decisão alocativa nem sempre se mostra conspícua. É certo que, tal como na definição adotada acima, a não convergência está dentro de uma ordem empresarial – adiante explanada – na qual ambos os empregados estão inseridos. Ou seja, não é o simples fato de existir um regulamento empresarial ou uma norma de conduta, que ensejará a aplicação irrestrita da norma sem qualquer consequência.

A adequação do procedimento empresarial, a justeza, nem sempre é de percepção convergente das partes envolvidas no conflito, a exemplo do minerador norte-americano que se insurgiu em face da norma empresarial, quando teve a sua botina furtada por outro empregado e o seu gerente buscou aplicar a norma da empresa que a isenta de responsabilidade. Nesse caso, a percepção do minerador decorreu de falta de justeza do Código Empresarial para zelar pelas propriedades de seus empregados.

O instrumento de solução do conflito, a justeza da decisão alocativa, decorre de percepções diferentes conquanto ambos estivessem insertos na mesma ordem empresarial vigente.

Zelar pela efetiva justeza da decisão alocativa, elidindo-se percepções que destoem da razoabilidade é vital para um instrumento salutar de solução de conflitos, uma vez que se está diante de sujeitos de direito e, mais especificamente, empregados.

Não é demais ressaltar que, além dos próprios empregados envolvidos no conflito, esclarece-se que a empresa é, igualmente, sujeito de conflito de justiça, destinatária, inclusive, de tutela jurisprudencial hodierna que lhe concede a garantia de reparação por dano moral, por exemplo.

---

<sup>7</sup> Os arts. 10 e 448 da Consolidação das Leis do Trabalho dispõem que a alteração na estrutura jurídica da empresa não afeta o direito adquirido ou os contratos de trabalho dos empregados, significando dizer que a relação é duradoura mesmo que haja alienação da empresa, de modo que o novo proprietário passa a assumir a figura de empregador.

Logo, para falar de conflito é necessário falar de pessoas (neste caso, empregados), de suas percepções, e para falar de pessoas há que ser abordada a pessoa como sujeito de direito que decorre, dentre outros, de valores subjetivos.

Os valores são manifestados nas coisas valiosas e revelados por meio da experiência: a história. Os valores são, pois, algo que o homem realiza em sua própria experiência e, por essa razão, ao longo do tempo, vai assumindo expressões diversas (REALE, 1999, p. 47).

Nas experiências e percepções de conflitos, verifica-se que, sobre uma dada situação, os pontos de vistas é que acarretaram o surgimento de conflitos, tal como ocorre com as avaliações de desempenho.

Tais variações de valores decorrentes de experiências vivenciadas por cada um dos empregados dão azo ao surgimento de pontos de vista distintos sobre um mesmo assunto e que, por sua vez, culminam em divergências a partir do momento em que os conflitantes tendem a querer exercer os seus direitos.

Objetivando resgatar o supedâneo para exercício de direitos do homem dentro de um contexto mais geral, não específico das relações de trabalho (BOBBIO, 2004, p. 26-39), aborda-se o reconhecimento dos Direitos do Homem – em especial, no campo internacional, que ocorre a partir da Segunda Guerra Mundial – oriundo de um contexto de constante crescimento do meio ambiente, populacional e armamentícia.

O homem atua em função de finalidades projetadas no futuro de modo que o sentido de uma ação é possível de ser aferível a partir de sua finalidade e, por consectário, o próprio conflito dentro de uma concepção finalista (BOBBIO, 2004, p. 26-39).

Nas entrevistas, afere-se a existência de valores empresariais (princípios/padrões empresariais), finalidades projetadas pelo empregador, como parâmetros comportamentais aos seus empregados. Ou seja, valores como sustentabilidade, eficiência, cooperação, diversidade e inclusão têm sido adotados para pré-determinar as ações dos empregados.

O homem busca superar a consciência da morte por meio de instrumentos e regras de conduta que formam a “cultura”, contraposta à “natureza”. Ou seja, contra a natureza, o homem inventa técnica de sobrevivência; contra os

semelhantes (*homo homini lupus*) inventa técnica de defesa (mediante penas ou prêmios). A função primária da lei é comprimir, não liberar. A moral era mais compreendida como dever do que direito. O jusnaturalismo é a doutrina filosófica que inverte a concepção, passando o indivíduo a prevalecer sobre a sociedade, para a contribuição de uma doutrina da moral e do direito. O Estado é feito pelo indivíduo (vêm primeiro os direitos e, depois, os deveres) e não estes feitos pelo Estado (primeiro vêm os deveres e, depois, os direitos) (BOBBIO, 2004, p. 26-39).

É necessário o cotejo entre a justiça platônica (“o corpo social deve desempenhar a função que lhe é própria”) e concepção individualista (“cada um seja tratado de modo que possa satisfazer suas necessidades, que é a felicidade”), apresentando-se uma nova linha, que se pode chamar de *especificação* (determinação dos sujeitos titulares de direitos) (BOBBIO, 2004, p. 26-39). Essa especificação ocorreu em relação, seja ao gênero (homem e mulher), seja às várias fases da vida (infância/velhice e homem adulto), seja à diferença entre estado normal e estados excepcionais na existência humana (direitos especiais aos doentes, aos deficientes, aos doentes mentais, etc.), tal como se verifica nas Declarações Internacionais supramencionadas (BOBBIO, 2004, p. 26-39).

A preocupação demonstrada é falar-se em direito do homem e outra é garantir-lhes uma proteção efetiva. Uma vez que se aumentam as pretensões, as satisfações tornam-se mais difíceis, tal como ocorre em relações empregado-empregado, em que foi relatado um conflito de subordinado que tentava tomar o lugar de seu superior hierárquico em nítido aumento das pretensões dentro da empresa. A dificuldade do subordinado de satisfazer aquela pretensão colidia frontalmente com a pretensão do entrevistado.

Os seres humanos são efetivamente sujeitos de direito por possuírem direitos e obrigações, advindos de uma consciência moral surgida da consciência do estado de sofrimento, infelicidade do homem e sentimento de insuportabilidade de tal estado.

Trata-se de afirmar o sujeito como titular da propriedade privada, enquanto instituição objetiva a ser tutelada, sendo identificada a propriedade privada como riqueza e possibilidade de produzir bens e o próprio corpo do ser humano como a primeira das propriedades. O corpo é fonte de trabalho, de modo que o indivíduo



humano é, por excelência, o sujeito jurídico (*homo faber*) (FERRAZ JÚNIOR, 2012, p. 125).

A tutela ao sujeito de direito nas relações laborais conflituosas faz da espécie empregado o objeto de análise no presente estudo para a criação de um Sistema de Tratamento de Conflito.

A relação de conflito existente é um estado excepcional que induz a tutela do trabalhador como sujeito de direito.

É na relação de trabalho que se desenvolve a interação com o outro ser humano, em que podem ser observados pontos de colisão. Sob dadas circunstâncias, os conflitos decorrem desse processo de estado de natureza de uns contra os outros.

Em dadas condições específicas, dentro de um ambiente de trabalho hostil, psicologicamente insalubre, o estado de natureza humana propicia o amplo uso da liberdade, tornando-a irrestrita e ponto de colisão entre si por sua utilização irrestrita, que culminará em invasão e usurpação apto a prejudicar uns aos outros. Torna-se um estado de natureza conflituoso, de uns contra os outros, assemelhando-se ao conceito de *homo homini lupus* (o homem é o lobo do homem), conforme pensamento hobbesiano (BITTAR; ALMEIDA, 2004, p. 234).

Não é demais lembrar que pela Teoria Conflitual de que os conflitos servem de ferramenta de transformação social, sob a ótica das relações de trabalho como conflito de classes, haveria exploração de gerações oriunda da história social que nada mais é que a história de seu desenvolvimento individual.

A geração precedente concede à toda nova geração forças produtivas já adquiridas que, por sua vez, lhe serve de matéria-prima para a nova produção, fazendo surgir um “encadeamento na história, a história da humanidade”, que é tanto mais a história desta quanto mais se desenvolverem a sua força produtiva e, por conseqüência lógica, suas relações sociais (BITTAR; ALMEIDA, 2004, p. 245).

Não é pelo simples fato de ser um animal político ou racional que o homem se disingue do animal, mas é em virtude de sua capacidade de trabalho, vale dizer, em razão de sua capacidade de interagir e modificar a própria natureza em si (BITTAR; ALMEIDA, 2004, p. 318). Se, contudo, as necessidades do homem são impingidas pela vontade de outro sem fundamento que o valha, o trabalho

deixa de ser condição específica para cumprir sua função, tornando-se um instrumento de frustração na busca de realização profissional e pessoal.

A tutela positivada do trabalhador como sujeito de direito é constatada em diversas normas internas e externas voltadas à defesa dos direitos e interesses de trabalhadores. Na Organização Internacional do Trabalho, aferem-se Convenções que tutelam a saúde do trabalhador e o protegem de trabalhos excessivos, a exemplo do que ocorre com a Convenção 29 (Trabalho Forçado ou Obrigatório), Convenção 161 (Serviços de Saúde do Trabalho), além de outras sobre temas específicos.

Não obstante, dentro do Direito Internacional do Trabalho está previsto o art. 2º da Carta das Nações Unidas que preconiza os princípios gerais do Direito Internacional Público e, ainda, a criação da Organização Internacional do Trabalho, órgão específico que tutela somente as condições e relações de trabalho.

Diversos são os princípios do Direito Internacional aplicáveis no Direito do Trabalho, considerando o trabalho como não mercadoria, fazendo a devida correlação do trabalho com a preservação do direito fundamental à vida humana digna.

Como revela a Organização Internacional do Trabalho ([2018]), a Declaração de Filadélfia preconiza que “a paz permanente só pode estar baseada na justiça social”, estabelecendo quatro ideias fundamentais que são os pilares que alicerçam os princípios básicos da OIT até o presente momento, constituindo seus valores: primeiro, o fato de que o trabalho deve ser “fonte de dignidade”; segundo, que “o trabalho não é uma mercadoria”; terceiro, “a pobreza, em qualquer lugar, é uma ameaça à prosperidade de todos” e, por fim; quarto, de que, colimando a busca do seu bem-estar material, todos os seres humanos têm o direito de perseguir este desiderato em condições de liberdade e dignidade, segurança econômica e igualdade de oportunidades.

Trabalhador, gênero do qual decorre a espécie empregado, é um sujeito de direito que possui relevância. Tal fato demonstra a importância do trabalho na vida do ser humano no processo de realização pessoal enquanto indivíduo, em busca da felicidade, tratado como sujeito de direito.

Dessa forma, o empregado é sujeito de direito, ao qual se destina a preocupação para a solução de conflitos surgidos. Suas percepções para a análise cognitiva da dimensão do antagonismo tornam-se relevantes a fim de buscar-se um instrumento empresarial adequado na decisão alocativa.

Além da condição do empregado como sujeito de direito, voltado para as percepções não convergentes da ordem empresarial, entende-se que dentre as correntes que analisam os conflitos a Ação Social é de fundamental observância.

Tal como previsto na célebre frase “Não é preciso ser César para compreender César”, apesar de existirem componentes compreensíveis e não compreensíveis misturados e relacionados entre si referentes a um processo, é possível reviver a ação praticada por César para inferir a compreensão dos sujeitos sobre determinado ato. Há dificuldade na revivência mediante imaginação intuitiva à medida que os atos divergirem dos próprios valores últimos, de modo que nessas condições é necessário contentar-se com as interpretações exclusivamente intelectuais ou, no caso de estas falharem, aceitá-las como dados (WEBER, 2012, p. 4).

É dizer, a percepção deve ser analisada a partir dos pontos de orientação, interpretados intelectualmente ou intuitivamente revividos, dentro de uma maior aproximação possível. Todo maquinário criado pelo ser humano, por exemplo, somente pode ser interpretado e compreendido por meio da análise do sentido que a ação humana proporcionou. Sem o recurso, esse sentido permanecerá inteiramente incompreensível.

A compreensão pode significar: primeiro, *compreensão atual* do sentido visado de uma ação tal como se revela (inclusive de uma manifestação), podendo ser subdividida em *compreensão racional atual de pensamentos*, como compreender de maneira atual o sentido de uma multiplicação de  $2 \times 2 = 4$ , lido e ouvido naquele determinado momento, e a *compreensão irracional atual de afetos*, tal como um ataque de raiva que se manifesta em expressões faciais, interjeições ou movimentos irracionais (WEBER, 2012, p. 4).

Segundo, pode significar, ainda, uma *compreensão explicativa* que busca a compreensão dos motivos pelos quais a pessoa pronunciou a proposição  $2 \times 2 = 4$  naquele determinado momento e determinada circunstância (*compreensão*

*racional de motivação*) como ocorre, por exemplo, no fato de um advogado estar ocupado com um cálculo ao se preparar para uma negociação coletiva, adquirindo uma conexão do sentido compreensível (WEBER, 2012, p. 6). Nesse caso, há não somente uma compreensão racional atual, mas igualmente os motivos de que se elaborou o cálculo para uma negociação coletiva.

A ação é racional, quando ligada – por evidência – a aspectos racionais, planejados, a exemplo de uma pessoa que corta lenhas em razão de sua atividade laboral para receber um salário. É irracional, quando movida por passionalidade, derrubou a árvore para descarregar uma excitação ou por vingança a um vizinho que não a podou corretamente.

Todas essas ações são conexões de sentido compreensível, que se considera uma explicação que nada mais é do que a apreensão da conexão de sentido, conforme o sentido subjetivamente visado.

Ao se falarem percepções, colima-se declarar que toda interpretação tem por desiderato alcançar uma evidência, mas nenhuma interpretação é válida, por mais evidente que seja, tratando-se tão somente de uma hipótese de evidência particular, subjetiva, com todos os motivos e repressões desconhecidos que lhe integram (WEBER, 2012, p. 7) e que, por corolário, devem ser submetidos a um processo de análise mais aprofundado no interior da empresa para compreensão ou, em casos de conflito entre empregados, devidamente tratados por meio de mediação para, além de compreensão, reestabelecer relacionamentos.

A omissão ou tolerância que se tem sobre o comportamento do outro, dentro de uma percepção, independentemente do período em que se realizou (futuro: medidas de defesas adotadas para elidir ataques futuros; pretérito: vingança por ataques anteriores; ou presente: defesa contra ataques presentes), orientam a ação social de um indivíduo (WEBER, 2012, p. 7). Como visto, a ação somente é social quando se orienta pelo comportamento de outras pessoas.

As ações sociais são de quatro tipos, a saber: 1) de modo racional, referente a fins (cuida-se de uma expectativa em relação ao comportamento de outras pessoas e do mundo exterior, de modo que essa expectativa é utilizada como “condições” ou “meios” para objetivar a fins próprios); 2) de modo racional referente a valores (seja em razão da crença consciente no valor ético, religioso,

estético, em relação ao comportamento, despiciente do resultado); 3) de modo afetivo (oriundo de afetos ou estados emocionais atuais); 4) de modo tradicional (decorrente de um costume arraigado, como festividades de fim de ano em família para celebração de um acontecimento religioso) (WEBER, 2012, p. 13-15).

As percepções da ação praticada pelo outro carecem, portanto, de ser pautadas pelo subjetivismo que ocorre em relação ao mesmo fato perceptivo em que ambos os sujeitos estão inseridos, dentro da mesma ordem empresarial, no caso em apreço. Nessas situações, as ações dos empregados se ligam por meio de um sentido diverso, antagonismo, dentro de uma percepção não convergente.

Para a necessária preservação dos relacionamentos, o campo da relação intersubjetiva do trabalhador com seus pares deve ser analisado na relação empregado-empregado. É nesse campo que se situam os exemplos de assédio moral, sexual, discriminações e tantos outros que criam desníveis dentro da própria empresa.

As normas empresariais pressupõem uma conduta aguardada em determinadas condições e passam a ser compreensíveis a partir de um sentido típico colimado pelos empregados. O pressuposto comportamental para uma determinada conduta, oriundo de um contexto normativo (seja ele uma norma empresarial de conduta), daria ensejo à previsibilidade comportamental que permitiria, ao menos em tese, uma compreensão da percepção do indivíduo. Contudo, as regras morais tendem a solucionar melhor a falta de convergência das percepções da ordem empresarial do que as normas escritas, ainda que sejam transgressoras como passa a ser analisado no tópico seguinte.

#### **1.1.6 Solução do conflito lastreada em normas empresariais, legislação vigente ou decisões consensuais violadoras de referidas normas**

No que se refere à possibilidade de previsão de normas empresariais ou legislação vigente para o valor atribuído para solução do conflito, a sua previsão ou não, admitem-se não apenas aqueles instrumentos que sejam reconhecidos e validados pelo sistema jurídico, mas também os meios que igualmente porventura transgridam e sejam aptos a resolver o conflito, deixando-se, por conseguinte, para um segundo momento a análise da legalidade do ato praticado (FREITAS

JÚNIOR, 2014a, p. 17).

Ao falar-se em soluções para os conflitos, questões éticas e morais podem ser colocadas em análise.

Na conceituação de ética e moral, esta se refere a determinado comportamento pautado em normas que foram definidas pela sociedade, no plano objetivo. A ética aplicada ao comportamento subjetivo e autônomo do indivíduo é apta a desejar e alcançar racionalmente o bem, a felicidade. As regras comportamentais e de ações são impostas pela moral, não obstante definir sanções àquelas práticas de desvio, de modo que um sujeito capaz de estabelecer valores e respeitá-los decorre de sua pressuposição ética (CHAUÍ, 2007).

A moralidade analisada é particularmente relevante para a mediação na busca por uma solução, de modo que uma decisão alocativa nem sempre se mostra moral, conquanto seja a decisão correta a ser tomada, respeitando-se, porém, a vedação de ilicitude (FREITAS JÚNIOR, 2014a, p. 17).

O que distingue é o momento em que se realiza a valoração e o controle da legalidade da solução do conflito a qual, por sua vez, deve ocorrer ao fim do processo, como condição para a validação da conduta dos sujeitos. Contudo, não deve ser pauta de valores a serem perseguidos durante o curso do processo de resolução do conflito.

A falta de coincidência para a solução mais justa acerca de determinado problema alocativo enseja a existência de uma questão de tratamento de ordem moral, designando não apenas como aqueles reconhecidos e validados pelo sistema jurídico, como, igualmente, aqueles que o transgridam (FREITAS JÚNIOR, 2014a, p. 17), tal como ocorrido no exemplo do minerador, que iniciou uma greve contra a justiça da norma empresarial.

A razoabilidade, se acaso o superior hierárquico tivesse conduzido por meio de empréstimo de outra botina para o desempenho do trabalho e repostos a vestimenta depois de apurada a questão do sumiço em processo de sindicância interna permitiria que uma decisão transgressora resolvesse o conflito e economizaria os elevados gastos que a empresa teve com a paralisação decorrente do sumiço das botinas do mineiro.

As empresas devem afastar eventual acrasia para a solução de conflitos, não se atendo exclusivamente às normas empresariais, mas também avaliar adequadamente a melhor forma para tutelar a saúde do ambiente de trabalho, quando eventualmente transgredir a norma empresarial.

A adoção de um Sistema de Solução de Conflitos dentro do ambiente empresarial, tal como realizado por algumas empresas entrevistadas, é salutar perante uma imputação de responsabilidade objetiva que pode salvaguardar o direito de um, quando deveria ser um direito de todos os trabalhadores, especialmente daqueles que se sentem premidos em ocultar-se com receio de recolocação no mercado de trabalho.

O processo de solução do conflito que visa tão somente a instalação de uma sindicância é a perquirição do culpado pelos danos causados aos contratos de trabalho como um todo, fazendo-se necessário ir além para buscar a solução incidental do conflito existente.

Por meio de um processo dialético pela síntese (contraposição entre a afirmação e a contraposição) é possível a superação dos opostos (BITTAR; ALMEIDA, 2004, p. 285).

No processo de busca por uma decisão alocativa para um determinado problema, a síntese deve ser colimada por meio de um processo dialético empresarial a ser adotado para superação dos conflitos, muitas vezes, com mais rapidez e eficiência para ambos os sujeitos do conflito.

A Organização Internacional do Trabalho tem Recomendações definidas como complementos de Convenções Coletivas, sem caráter vinculante e com proposições da forma de aplicação. A Recomendação nº 92 preconiza pela necessidade de se estabelecer organismos de conciliação voluntária para solução de conflitos de trabalho<sup>8</sup>.

Nas entrevistas realizadas, levou-se em consideração todo e qualquer tipo de conflito, conquanto alguns específicos tenham sido destacados por empresas, entendendo-se que devam ser solucionados a fim de permitir o ambiente de

---

<sup>8</sup> Se deberían establecer organismos de conciliación voluntaria, apropiados a las condiciones nacionales, con objeto de contribuir a la prevención y solución de los conflictos de trabajo entre empleadores y trabajadores (ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO ([2019])).

trabalho saudável e, especialmente, para que as questões profissionais oriundas de dialéticas técnicas e *brainstormings* não se desdobrem em questões pessoais subsequentes que gerem situação de violação de direito subjetivo.

Não se trata, portanto, de uma questão de psicologia uma vez que as entrevistas tinham como objeto entender o conflito a partir das percepções dos representantes das empresas sobre a situação vivenciada por seus empregados e a importância que ressaltavam para a existência dos departamentos.

Ao falar-se em solução de conflito lastreada em normas empresariais, desenredos transgressores ou mesmo legislação vigente, o elemento de *cooperação* tende a evitar e afastar o conflito entre empregados, estando muitas vezes presentes nas relações entre terceiros, cujos serviços são complementares e não de concorrência.

O elemento *cooperação* torna-se o objetivo de indivíduos de outro modo egoístas que se adaptam psicologicamente para maximizar seu potencial de felicidade (GREENE, 2018, p. 191).

Sustenta-se a ideia de que a evolução do cérebro moral tem por escopo disseminar nossos genes, não propriamente maximizar a felicidade coletiva, de modo que essa evolução da maquinaria moral objetivou um equilíbrio biologicamente vantajoso entre o egoísmo *eu* e a *cooperação* do grupo *nós*, abstando-se de preocupação com pessoas mormente competidoras e menos aliadas com objetivos comuns, que formam a categoria *eles* (GREENE, 2018, p. 202).

Um representante de empresa, ao afirmar a diversidade de causas para a existência do conflito, relatou que alguns denunciante – antes de procurar o canal de comunicação – desabafaram com outros colegas da equipe para dar vazão à situação vivida, criando tribos no interior da empresa, as quais fomentam o conflito. Foi relatada, ainda, a ausência de diálogo entre os sujeitos envolvidos, preferindo desabafar com seus iguais a resolver o conflito.

No campo das tragédias, portanto, os instintos morais saem-se bem com a tragédia dos comuns (“eu” *versus* “nós”), mas sucumbem àquilo que se denomina como tragédia da moralidade do senso comum (“nós” *versus* “eles”). Desse conceito, formam-se as tribos integradas por pessoas que se assemelham pela união de intuições morais que fomentam, muitas vezes, o conflito no interior de empresas (GREENE, 2018, p. 191).



A cooperação de empregados tende a ser menor se comparada à relação entre prestadores de serviço, uma vez que todos os envolvidos no desempenho do trabalho receberão, de forma proporcional ao trabalhado, pelo resultado entregue ao cliente.

A moralidade à que se refere, portanto, são as adaptações psicológicas aptas a permitir o benefício da cooperação por indivíduos outrora egoístas (GREENE, 2018, p. 191) para que o conflito seja tratado e proposta a solução em seu aspecto cooperativo.

O conceito de moralidade para solução de conflitos – especialmente de empresas que buscam solução para seus conflitos internos – carece ser relativizado em determinadas circunstâncias, ressaltando-se que a moralidade utilizada para decidir acerca do conflito afasta-se da concepção de juridicidade ou de legalidade, como visto, não devendo ser perseguida durante a busca de opções para a solução do conflito, diferindo sobremaneira do processo jurisdicional.

O conflito a ser solucionado, portanto, deve abordar elementos objetivos, comportamentais e morais. No aspecto objetivo, a existência de um problema alocativo incidente sobre encargos, tidos por escassos ou inevitáveis; no plano comportamental, a conduta incompatível e contraposta de duas ou mais pessoas; e no plano moral, a divergência de percepções sobre a decisão alocativa de solução do conflito sob o ângulo da moralidade (FREITAS JÚNIOR, 2014a, p.18).

De acordo com o Relatório Anual de uma das entrevistadas (instituição financeira que é uma das maiores empregadoras do Brasil), a despeito da moralidade mencionada acima, a confiança dos empregados no canal de conflito igualmente é um importante fator a ser analisado nos conflitos em geral que, no caso específico da instituição financeira, acarretou em aumento da utilização do canal de denúncias, tendo havido um acréscimo de 40% (quarenta por cento) no ano de 2018.

Mais do que uma questão moral, afere-se que o tratamento do conflito está lastreado na confiança do colaborador em relação ao procedimento empresarial adotado para sua solução. Ou seja, a utilização do canal de comunicação necessariamente carece de estar pautada no bem-estar empresarial, no zelo pelo meio ambiente do trabalho.

Tem-se, portanto, que, em busca desse valor de confiança, moralidade e eficácia da solução dos conflitos, a validação da decisão do conflito pelo sistema jurídico tem pouca relevância, ainda que o transgridam, uma vez que, reprise-se, a moralidade não é sinônimo de juridicidade ou mesmo de legalidade (FREITAS JÚNIOR, 2016, p. 334). Reitere-se que a legalidade é um procedimento posterior à solução do conflito, não ocupando, porém, o protagonismo durante o processo de tratamento e solução conflitual.

Na busca por um desenredo, tem-se que, por meio do conflito, os sujeitos envolvidos se reconhecem reciprocamente, ainda que em posicionamento antagônico (GIDDENS; SUTTON, 2017, p. 311). E, ao se reconhecerem reciprocamente, serão capazes de se debruçarem em busca de um denominador comum para solucionar um conflito, ainda que viole as normas empresariais ou legais, conquanto a análise de sua legalidade ocorra em ato subsequente, em um segundo momento depois de chegado a um consenso.

O conflito é uma forma de socialização e das mais intensas, considerando que toda interação entre os seres humanos é uma forma de socialização. Os elementos que podem ser dissociados são as causas do conflito como o ódio e a inveja, a necessidade e o desejo. Uma vez sendo estas as causas para o surgimento, o conflito se torna uma proteção contra o dualismo que se separa e um caminho para certa unidade passa a surgir, qualquer que seja (SIMMEL, 2013, p. 17).

Nesse sentido, o conflito não é um acidente da vida social, sendo parte integrante das sociedades e das relações humanas, um elemento de integração entre as pessoas que passam a se reconhecer mutuamente, sendo oposto de indiferença que, sim, seria a excludente de relacionamento social.

Conquanto o ser humano seja animosidade e instinto de luta, a simpatia e hostilidade se mesclam em uma unidade de vida social e individual. Dois elementos que exacerbam o conflito, de modo particular, a saber: compartilhar as mesmas qualidades e pertencer ao mesmo contexto social.

Pertencer à mesma unidade, ao mesmo grupo, faz com que o antagonismo tenda a ser mais violento, ocorrendo um vínculo forçado ao grupo para não sacrificar os valores que pertencem à unidade como um todo. Havendo um conflito surgido entre pessoas inseridas no mesmo contexto social, o outro passa a ser refutado não apenas pela causa material que motiva a disputa, mas por uma

razão sociológica do conflitante passar a ser inimigo do grupo pelo simples fato de ser contra o próprio grupo (SIMMEL, 2013, p. 17).

No que se refere ao compartilhamento das mesmas qualidades, uma vez que os seres humanos são seres de diferenciação, o sentimento de hostilidade perturba a consciência mais profunda e violentamente se os sujeitos envolvidos se assemelham. Entre pessoas que têm muitas semelhanças, a injustiça acaba por ser mais grave do que em relação entre pessoas distantes, que levam em consideração suas próprias diferenças. O conflito toma uma dimensão maior, porque as pessoas que se assemelham tendem a projetar na disputa toda a sua personalidade e toda sua sensibilidade até provocar uma ruptura (SIMMEL, 2013, p. 39-40).

Dentro de um contexto em que o ambiente de trabalho é dotado de paz e afeto, a dissonância e conflito protegem essa harmonia, funcionando como um sinal de alarme ou, em comparação a um organismo, atuando tal como uma dor que alerta para uma doença, convidando a eliminação da causa, que pode afetar os fundamentos do relacionamento.

Tomando-se por pressuposto, pois, que a dissonância e o conflito servem como um alarme para a estabilidade do ambiente do trabalho, o tratamento do conflito em seu nascedouro pela empresa se torna fundamental a fim de não permitir uma metástase dentro do organismo corporativo, que eventualmente acarretará em ação judicial. O desenredo violador de normas jurídicas e/ou empresariais surge como instância possível dentro de um cenário de pessoas que têm por desiderato preservar seus contratos de trabalho e relacionamento.

## 1.2 CONFLITO E A ORDEM COMPORTAMENTAL

A ordem comportamental pode ser de natureza individual ou natureza cogente empresarial. A primeira ocorrendo por meio de avaliações de desempenhos e a segunda por intermédio de procedimentos e normas empresariais, com o propósito de estabelecer as regras de conformidade à legislação vigente, mitigando-se os riscos trabalhistas (no caso em apreço) e que devem ser observados pelos empregados da empresa, em geral. Em apertada síntese, os tipos são identificados na seguinte figura:

### Quadro 1 – Tipos de Ordens Comportamentais no Âmbito de Empresas

ORDEM COMPORTAMENTAL	NATUREZA	MECANISMOS DE AFERIÇÃO
Individual	Técnico-Profissional / Comportamental	Avaliações de Desempenho
Cogente Empresarial	Jurídica/ <i>Compliance</i>	Procedimentos empresariais e legislação

**Nota:** Elaboração própria.

No que se refere à natureza individual da ordem comportamental, careceria de perquirir as origens do conflito que, por sua vez, remontariam ao longínquo período em que, a despeito da controvérsia da interpretação darwinista existente entre o homem descender dos macacos ou de um ancestral em comum, a própria história da evolução humana afasta a exclusividade conflitual aos tempos modernos.

A espécie humana é integrante de uma grande e ruidosa família denominada grandes primatas, tendo o chipanzé como parente mais próximo vivo hodiernamente. Há seis milhões de anos uma fêmea primata pariu duas filhas, sendo uma como ancestral humana e a outra a de todos os chipanzés. Humano é animal pertencente ao gênero *Homo*, surgindo na África Oriental há cerca de 2,5 milhões de anos a partir do gênero anterior de primatas denominado Macacos do Sul, notadamente conhecido por *Australopithecus* (HARARI, 2019, p. 13).

Tomando-se por base os chipanzés, a ordem social desestabiliza-se à medida que aumenta o número de integrantes do mesmo bando, tendo por corolário a ruptura e a formação de um novo bando por alguns dos animais, quando extrapolam a quantidade de 20 ou 50 indivíduos, sendo este o número de integrantes de um bando de chipanzés em condições normais. Caso haja a tentativa de reunir milhares de chipanzés no Vale do Anhangabaú, em São Paulo, por exemplo, certamente haveria um caos (HARARI, 2019, p. 46), com conflitos imperando nas relações entre os integrantes daquele inusitado e hipotético encontro.

A semelhança do humano com o chipanzé dentro de um grupo de dez pessoas é notória, surgindo diferenças quando o grupo supera 150 indivíduos ou acentuando-se acima dos 2 mil indivíduos, tendo como elemento diferenciador a

forma de comunicação e a criação de padrões ordenados de comportamento pelos humanos – tais como Códigos de Conduta e Normas Empresariais, redes de negócio, celebrações em massa e instituição política – que se demonstram necessários para a manutenção da ordem social, conhecida como *cola mítica* que une grande quantidade de indivíduos, famílias, grupos (HARARI, 2019, p. 47) e, no caso em apreço, empregados de uma mesma empresa. A ausência de referidos padrões poderia acarretar o mesmo caos do grupo de chimpanzés do Vale do Anhangabaú, em São Paulo.

Ou seja, conflito não é uma exclusividade dos tempos modernos, estando presente no DNA humano recebido de seus ancestrais, de modo que a cooperação social é necessária para a manutenção da ordem social e, dentro de uma concepção mais restrita, da ordem empresarial.

Com o desiderato de promover a cooperação, o conjunto de capacidades psicológicas projetadas pela evolução biológica e cultural é o elemento que conduz a um padrão de comportamento, implementado por meio de instituições morais emocionais (religião, política, leis, sociedade, escola, família, entre outras) e reações instintivas (sentimentos de empatia, gratidão, honra, vergonha, culpa, entre outros) que possibilitam aos seres humanos valorizar alguns interesses alheios, a fim de encorajar outros a fazerem o mesmo (GREENE, 2018, p. 342).

Os conflitos decorrem da diversidade de instituições morais, advinda de diferentes grupos que enfatizam valores distintos por meio de uma conduta enviesada, inconsciente, racionalizando julgamentos instintivos quando discordam entre si (GREENE, 2018, p. 342).

Dentro da concepção sociológica de conflito, a formação de grupos sociais distintos é oriunda de desideratos e identidades em comum que colimam a satisfação desses interesses do grupo contra outros, objetivando os mais variados objetivos, como poder e riqueza, *status* e desigualdades sociais (GIDDENS; SUTTON, 2017, p. 312).

Vale dizer, dois machos ao pretenderem a posição de alfa, miram em formações de coalisões de apoiadores dentro do grupo, tanto machos quanto fêmeas, lastreando os relacionamentos em contato íntimo diário por meio de abraços, toques, beijos, alisamentos e favores mútuos, galgando essa posição

não necessariamente por ser o mais forte, mas por liderar uma coalizão grande e razoável. Os membros que integram a mesma coalizão passam mais tempo juntos, partilham hábitos alimentares e auxiliam uns aos outros reciprocamente em momentos de dificuldade (HARARI, 2019, p. 34).

O mesmo ocorre com os seres humanos: políticos circulam em comércios municipais em tempos de pandemia e isolamento social para obter apoio para determinado posicionamento político ou em períodos de campanha eleitoral em circunstâncias normais de convivência social.

Em um mundo globalizado, com a implementação de expatriados nas empresas ou mesmo por transferências nacionais, dentro de um país com uma diversidade cultural tão grande como é o Brasil, ampliam-se as inserções de bagagens psicológicas e culturais de um determinado grupo em outro diverso, conduzindo a elementos de conflito em uma unidade da empresa advindo desse choque de conjunto de capacidades psicológicas projetadas pela evolução biológica e cultural.

Cada indivíduo de um determinado país ou região possui uma configuração, um padrão de comportamento, que foi ensinado por suas instituições morais, advindo de uma evolução biológica e cultural. Para tanto, buscar um terreno comum – onde de fato deva estar, e não onde se acredita que deveria estar (GREENE, 2018, p. 299) – é necessário para a manutenção da ordem social, gerindo-se as relações interpessoais existentes e tratando adequadamente os conflitos por meio de instrumentos disponíveis, e analisado neste trabalho, que devem ser colocados à disposição das empresas.

A história da humanidade demonstra que a existência de praticamente manuais de cooperação são responsáveis por sustentar impérios inteiros. É o caso do Código de Hamurabi, de aproximadamente 1776 a.C., que serviu de base para centenas de milhares de babilônios na Antiguidade e, de forma mais recente, a Declaração de Independência dos Estados Unidos da América, de 1776, que serviu como um padrão de comportamento para centenas de milhões de norte-americanos (HARARI, 2019, p. 113-114), cada qual sustentado em premissas distintas cunhadas em seu tempo e lugar (o primeiro na fórmula estabelecida “se tal fato ocorrer, tal é o julgamento”, sustando nas divindades Anu, Enlil e Marduk; o segundo na premissa de que os humanos devam agir conforme seus princípios

sagrados de que todos são criados iguais e de que certos direitos são inalienáveis, como “a vida, a liberdade e a procura de felicidade”).

Por outro lado, não é simplesmente pelo fato de haver padrões de procedimento que o conflito no interior de uma empresa deixa de existir, uma vez que os impulsos do ser humano que não foram absorvidos pelo seu caráter social colocam-no em uma relação constantemente conflituosa. Há a necessidade desse ser humano dividir-se em partes e sentir qualquer parte de si mesmo como seu ser autêntico. Vale dizer, o conflito entre o indivíduo e a sociedade – no ambiente empresarial, *stricto sensu* – prossegue inserto no próprio indivíduo como luta entre as partes de sua essência (SIMMEL, 2006, p. 84).

Se de uma forma mais abrangente as relações sociais são responsáveis por moldar a conduta da pessoa humana, de outra mais restrita, os padrões de comportamento exigidos pelas empresas podem fazer surgir a dualidade no indivíduo em partes do mesmo ser e, por via de consequência, dando margem a um processo conflituoso embrionário e incipiente dentro do ambiente de trabalho, a exemplo de casos de má condução do processo avaliativo de desempenho pelo empregado.

Pela avaliação de desempenho, obtêm-se padrões de comportamento alinhados às necessidades empresariais, concedendo ao empregado a oportunidade de receber o retorno sobre seu trabalho desempenhado e, para a empresa, uma possibilidade de avaliar a potencialidade de seu empregado com a finalidade de justificar aumento salarial, promoções, transferências, demissões, possibilitando o desenvolvimento profissional do indivíduo pela análise de seus pontos fortes e fracos, melhoria de relacionamento no ambiente de trabalho, melhoria da percepção de como as pessoas ao seu redor o enxergam, entre outros aspectos (CHIAVENATO, 2014, p. 210-212).

Toda essa análise é uma forma de avaliação e fomentação do padrão de comportamento. As avaliações de desempenho colimam possibilitar que o empregado analise e eventualmente corrija o exercício de seu comportamento, avaliando-se na contribuição de seu trabalho para o negócio da empresa (CHIAVENATO, 2014, p. 210-212).

Se por um lado, a avaliação de desempenho é válida para mitigar perseguições no ambiente de trabalho, quando a avaliação ocorre e é bem trabalhada, por outra, quando mal conduzida e criadora de conchavos, pode acarretar conflitos internos entre empregados que poderiam ter sido evitados.

O processo de avaliação, nestes casos, pode acarretar um estado de alerta comportamental constante pelo empregado que hipoteticamente poderia acarretar um ambiente de pressão psicológica insalubre. O objetivo de vida profissional do empregado, nesses processos de análise de desempenho mal conduzidos, passa a ser a constante busca pela melhoria de sua avaliação quando, ao contrário, deveria ser uma mera consequência de sua essência enquanto indivíduo único, respaldada em seu direito de liberdade de expressão e prevalência de sua consciência como ser humano na busca da felicidade.

Infere-se, pois, que os procedimentos de avaliação de desempenho criam padrões de comportamento. Caso não haja a correção do comportamento, o empregado pode vir a ser demitido sob o argumento de não ter performado, gerando o conflito da dualidade da essência do indivíduo consigo mesmo e que acaba por refletir externamente na relação com seus colegas de trabalho.

Os empregados acabam por ser classificados de acordo com modelos de avaliação de seu desempenho, dentre a diversidade existente, alguns apontados mais adiante. Dentre eles, a Matriz *Nine Box* é uma metodologia bastante utilizada no meio empresarial, sob o argumento de permitir aferir os *feedbacks* costumeiramente concedidos aos empregados.

Referida matriz tem por base dois eixos: o vertical, denominado Y, no qual se insere o potencial do colaborador em três linhas (“alto”, “médio” ou “baixo”); e o horizontal, denominado desempenho, contendo três colunas (“abaixo”, “esperado” e “acima do esperado”).

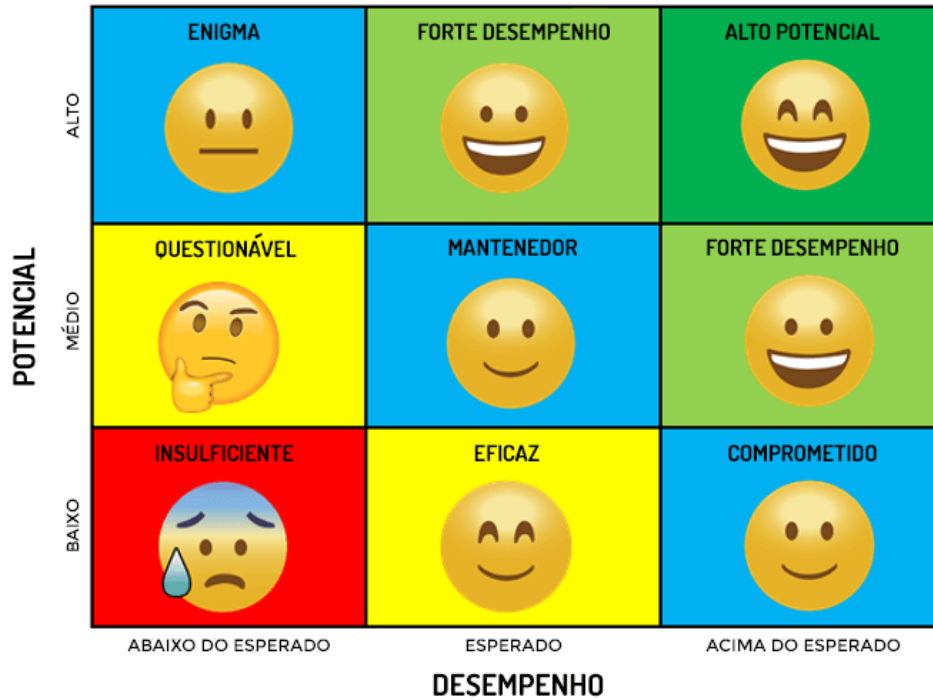
Por meio dessa sistemática, os indivíduos são avaliados conforme sua produtividade e o seu potencial de desenvolvimento dentro da empresa. As empresas têm, em sua grande maioria, o foco na contratação de pessoas que estejam alinhadas com a busca dos resultados da empresa.

As competências são avaliadas de acordo com o conhecimento (o que o empregado sabe sobre o trabalho), a habilidade (como desenvolve o que sabe



sobre o trabalho) e a atitude (se ele se motiva ou não ao executar suas atividades). O empregado recebe seu *feedback* ao término da avaliação. A matriz é resumidamente conhecida na seguinte forma:

**Figura 3 – Avaliação 9Box**



**Fonte:** 9Box (2020).

Colocando em termos práticos:

**Figura 4 – Descrição da Avaliação 9Box**

POTENCIAL	ALTO	VERIFICAR A CAUSA: LOCAL OU CHEFE ERRADO? INVESTIR NO DESENVOLVIMENTO	CONCENTRAR-SE NO DESEMPENHO DE CURTO PRAZO. AVALIAR OPORTUNIDADE A LONGO PRAZO	DAR MAIS ATRIBUIÇÕES. PREPARAR PARA FUNÇÃO MAIOR. LÍDER DO FUTURO!
	MÉDIO	AVALIAR SE ESTÁ NA ÁREA CERTA. REVER ATRIBUIÇÕES	INVESTIR NO POTENCIAL E DESEMPENHO PARA MANTER NA ATUAL FUNÇÃO	AVALIAR A POSSIBILIDADE DE PROMOÇÃO NA PRÓPRIA ÁREA.
	BAIXO	AVALIAR POSSIBILIDADE DE MOVIMENTAÇÃO PARA FUNÇÃO MENOR OU DEMISSÃO	AVALIAR POSSIBILIDADE DE MOVIMENTAÇÃO HORIZONTAL	ESTA NO LUGAR CERTO. MANTER NA POSIÇÃO E REVER REMUNERAÇÃO.
		ABAIXO DO ESPERADO	ESPERADO	ACIMA DO ESPERADO
		<b>DESEMPENHO</b>		

Fonte: 9Box (2020).

Como supramencionado, há outras formas de avaliação de desempenho adotadas no interior de empresas (CHIAVENATO, 2014, p. 215), tais como:

- a) Autoavaliação de desempenho – É o próprio indivíduo que avalia seu próprio desempenho e pela monitoração com o auxílio de seu superior hierárquico;
- b) Gerente ou Líder – em grande parte das empresas compete ao gestor ou executivo, mediante apoio da área de recursos humanos, a responsabilidade pela avaliação do desempenho de seus subordinados;
- c) Avaliação interativa – É o método que envolve o empregado e o gerente que fornece os recursos necessários àquele (informações, metas e objetivos a alcançar), enquanto o empregado entrega o desempenho e cobra recursos do gerente em um intercâmbio em que ambos contribuem para o resultado, em uma espécie de negociação;
- d) Equipe de trabalho – O grupo de empregados (setor ou área da empresa) avalia seu próprio desempenho em uma coletividade, programando as providências necessárias para sua melhoria;
- e) Avaliação 360° – A avaliação é realizada de forma circular por todos aqueles que, de algum modo, têm interação com o empregado avaliado (clientes

- internos e externos, fornecedores, subordinados, colegas e pares e demais gerentes da empresa), havendo uma diversidade de informações de diferentes áreas da empresa;
- f) Avaliação para cima – É a avaliação do superior hierárquico por seus subordinados, especialmente a forma como proporcionou os meios e recursos para que a equipe tenha conseguido ou não alcançar os seus objetivos e melhorar os resultados;
  - g) Comissão de avaliação do desempenho – A avaliação, nesta modalidade, é atribuída a uma comissão designada para este próprio desiderato, ocorrendo por meio de uma coletividade direta ou indiretamente interessada no desempenho dos empregados;
  - h) Órgão de gestão de pessoas – O setor de recursos humanos é o responsável pela avaliação dos empregados, tratando-se de um processo centralizador de modo que as informações são obtidas por meio dos próprios gestores dos empregados.

A competência pela avaliação é diversificada nas empresas e as mais democráticas e participativas adotam a autoavaliação; em outras, o gerente imediato fica com a incumbência; algumas outras empresas colimam integrar gerente e empregado na avaliação, a fim de manter a proximidade entre gestor e subordinado; em outras, se atribui a uma equipe avaliadora, e assim se prossegue de forma variada.

O colegiado demonstra-se eficaz por mitigar a possibilidade de uma avaliação unilateral e subjetiva do superior hierárquico direto, a despeito de, igualmente, dar possibilidades ao surgimento de situações de conflito nos meses subsequentes à avaliação de um indivíduo que, ao discordar do *feedback* recebido, pode sentir-se contrariado em sua essência ou personalidade.

A depender da percepção do empregado, a metodologia de avaliação pode acarretar conflitos surgidos de situações em que o empregado se veja em uma situação de recompensa ou punição pelo desempenho pretérito, ou num processo injusto ou tendencioso/desigual, cujo *feedback* tenha sido percebido como desfavorável, conduzindo à reação negativa ou de não aceitação por parte do avaliado ou, por fim, quando a avaliação é frívola, sem que agregue valor ou conduza a nada (CHIAVENATO, 2014, p. 212).

Ou seja, de um lado, estão as avaliações empresariais de seus empregados, em suas diversas modalidades e denominações, colimando o perfilamento do indivíduo com os objetivos da empresa. Do outro, está a avaliação de um padrão de comportamento dos empregados que, muitas vezes, a depender da receptividade ou não do empregado, assim como a sua má condução, coloca em xeque a própria natureza do indivíduo, surgindo um conflito entre a pessoa, tal como se enxerga em sua essência, e os padrões empresariais nos quais está inserido, em eventual coadunação ao brocardo controvertidamente atribuído a Darwin de que “as espécies que sobrevivem não são as mais fortes, nem as mais inteligentes, e sim aquelas que se adaptam melhor às mudanças”.

Em algumas situações, o que se afere é o comportamento aguardado dos empregados pelas empresas por meio de avaliações de que o indivíduo se adapte à mudanças, tenha maturidade para aceitar as críticas construtivas e se desenvolva profissionalmente, separando os problemas de pessoas, o seu *feedback* de seus avaliadores.

Não se faz especificamente uma crítica aos sistemas de avaliação que têm seu propósito empresarial salutar, a depender da ótica, mas o que se colima é expor as consequências conflituosas que podem decorrer do *feedback* a ser dado aos empregados, sendo aconselhável, portanto, que o processo de avaliação seja aceito pelo empregado e também por aqueles que o avaliarão.

Dessa forma, a fim de tutelar o meio ambiente saudável e equilibrado, essa concordância da avaliação carece de ser aceita subjetivamente (não por mera formalidade documental) por ambos os sujeitos envolvidos, permitindo que o empregado tenha ciência do procedimento e esteja de acordo com o seu propósito por meio de uma adequada transparência, elidindo a hipótese de se tratar de um tribunal de julgamento, mas – ao contrário – de uma avaliação pautada em análises objetivas sobre o seu desempenho e não acerca de hábitos pessoais no desenvolver de suas atividades.

Grosso modo, e a despeito de tratar-se de fiscalização de padrões comportamentais, o sistema de avaliação tem por finalidade orientar e nortear o próprio empregado na realização de suas atividades cotidianas, permitindo-lhe aprimorar seu relacionamento com as pessoas ao seu redor - elencados anteriormente e que convivem, de uma forma ou outra, do seu ambiente de

trabalho –, sabendo como essas pessoas avaliam o seu desempenho, tomando conhecimento sobre o que pesam a respeito de seu trabalho, a fim de torná-lo melhor equipado para o desempenho de suas funções.

Do contrário, caso a empresa não saiba lidar adequadamente com os processos de avaliação de seus empregados, o meio ambiente de trabalho saudável e equilibrado poderá ficar comprometido com pessoas que discordaram de sua devolutiva e eventualmente poderão voltar seus inconformismos em face de seu superior hierárquico ou mesmo outros colegas de trabalho. Há que existir razoabilidade e responsabilidade na utilização das ferramentas de avaliação a fim de que não tenha o efeito contrário ao desejado e prejudique o meio ambiente de trabalho, ciente das necessidades individuais de seus empregados e possibilitando-lhes alcançar a autorrealização pessoal.

Vale dizer, embora geralmente seja possível afirmar que o ser humano se move para um nível de necessidade acima, depois de atendida sua necessidade mais baixa, a tutela do meio ambiente do trabalho deve observar alguns fenômenos surgidos em seu interior que, em grande parte, são determinados pela busca de satisfação de necessidades afetivas, dentre outras: 1) Sentimento de satisfação física; 2) Sentimento de segurança, paz, proteção, falta de perigo e ameaça; 3) Sentimento de pertença, de pertencer a um grupo, de identificação com objetivos e triunfos de um grupo, de aceitação ou de ter um lugar; 4) Sentimento de amar e ser amado, ser digno de amor, de identificação de amor; 5) Sentimento de autoconfiança, autorrespeito, autoestima, confiança em si mesmo, respeito, prestígio, liderança; 6) Sentimento de autorrealização, de crescimento, de maturidade, saúde e autonomia; 7) Sentimento de aprendizado, curiosidade satisfeita e saber cada vez mais (MASLOW, 1954, p. 72-73)<sup>9</sup>.

Transportando as questões da Hierarquia das Necessidades para o interior de empresas, tem-se que a satisfação física é de necessária observância a fim de que as necessidades fisiológicas sejam atendidas pelos empregadores. Não raro é possível verificar cláusulas de normas coletivas que, mesmo nos tempos modernos, prevejam a obrigatoriedade do fornecimento de água potável ou

---

<sup>9</sup> Costumemente, a hierarquia da necessidade de Maslow é apresentada por meio de uma pirâmide, que se resume em cinco níveis hierárquicos ascendentes, como exemplo: 1) Comida, água e moradia; 2) segurança e proteção; 3) Pertencimento e amor; 4) Autoestima; 5) Autorrealização.

chuveiro para os empregados se hidratarem com saúde ou tomarem banhos ao término do expediente, respectivamente. De igual maneira, algumas empresas ainda são condenadas no Judiciário por fixar horários de uso do banheiro pelos seus empregados, comprometendo as necessidades fisiológicas<sup>10</sup>.

O sentimento de segurança é o que decorre do meio ambiente de trabalho seguro, mediante o cumprimento das normas de segurança e ergonomia, a fim de tutelar a saúde do empregado. No Brasil, as empresas devem observar as Normas Regulamentadoras para prevenção de doenças, entre outros aspectos.

Nada obstante, a segurança não se relaciona tão somente à proteção física, mas a um meio ambiente laboral estável, de modo que o empregado possa sentir-se seguro para o desempenho de suas atividades, expondo suas ideias, aplicando seus conhecimentos na prática e estando apto para se sentir pleno dentro de seu desenvolvimento profissional, respeitados os seus hábitos pessoais que não comprometam a entrega de seu resultado. É necessário criar esse ambiente seguro, aparando arestas de surgimento de conflitos no interior da empresa, elidindo-se um ambiente de assédio moral tal como proposto no presente trabalho por meio de instrumentos que colimam a manutenção do bom e saudável relacionamento interpessoal.

Uma vez criado um ambiente seguro para que o empregado desempenhe seu trabalho, o nível acima é possibilitar um sentimento de pertencimento de modo que o indivíduo possa sentir-se parte de um todo ou mesmo de uma determinada área específica da empresa sem ser excluído ou preterido em reuniões de exposições de ideias.

Um ambiente desprovido de emoções negativas, tal como raiva e rancor, satisfaz o sentimento de amor que os empregados devam ter pela atividade

---

<sup>10</sup> RESTRIÇÃO AO USO DE SANITÁRIO. INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL. A jurisprudência desta Corte Superior tem entendido que a efetiva restrição ao uso do banheiro por parte do empregador exorbita os limites de seu poder diretivo e disciplinar, em detrimento da satisfação das necessidades fisiológicas do empregado, manifestando-se pela configuração de lesão à dignidade do trabalhador. Na espécie, o quadro fático registrado pelo Colegiado Regional aponta para a efetiva restrição abusiva ao uso de sanitários durante a jornada de trabalho, porquanto limitada sua utilização pelos empregados em horários previamente fixados pelo empregador. É, pois, forçoso reconhecer que o Tribunal local dissentiu da jurisprudência do TST, violando o disposto no art. 5º, X, da Constituição da República. Recurso de revista conhecido e provido, no particular. (TST-RR-3572-86.2010.5.12.0055, 1ª Turma, Min. Rel. Walmir Oliveira da Costa, j. 29.05.2019, DJe 31.05.2019). (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, [2020a]).

exercida na empresa, identificando-se com o que produz, reconhecendo-se, no resultado final da atividade empresarial, bem como viabilizando o bom relacionamento com seus pares.

Prezar pelo bom ambiente de trabalho possibilita a satisfação da necessidade de autoestima, de modo que o empregado passa a ter convicção da entrega de seus resultados, ciente de que alcançou o melhor de si para a consecução do trabalho, estimulado pela empresa a desempenhar cada vez melhor suas atividades, sendo-lhe atendidas suas necessidades pela empresa para o desempenho destas.

Depois da satisfação das necessidades anteriores, tende-se a crer que o empregado sinta-se autorrealizado, com a sensação de ter obtido a maturidade necessária, oriunda de seu crescimento profissional, aliado ao sentimento de aprendizado por meio de sua curiosidade satisfeita e de saber cada vez mais sobre o trabalho que desempenha na empresa em que está inserido.

Preterir um meio ambiente de trabalho sadio é, portanto, campo fértil para o surgimento de questões conflituosas na relação entre empregado-empregado, especialmente quando a omissão dessa hierarquia de necessidades advém de uma relação hierarquizada.

Como visto, é equivocado atribuir uma função disruptiva aos conflitos em geral, não sendo necessariamente a responsável pelo término das relações interpessoais dos sujeitos envolvidos, mas – ao contrário – o início da existência de uma relação entre duas pessoas que passam a se reconhecer.

Por meio do conflito, se tem o progresso, e, a partir dele passa-se a uma relação associativa entre pessoas, de modo que são colocadas em contato entre si, com a possibilidade de alcançarem a união. Para se obter o progresso, dentre outras necessidades, é necessário atacar o problema e não as pessoas (os interlocutores).

Ao criarem-se padrões de comportamentos empresariais e fiscalização de seu cumprimento por meio de sistemas de avaliação, devem ser observadas três categorias básicas de pensamento: percepção, emoção e comunicação (FISHER; URY; PATTON, 2014, p. 33-44).

A primeira delas, percepção (abordada acima quando do conceito de conflito) é reiterada que a compreensão da forma, como a outra parte entende o problema, não será somente útil para resolver o problema, mas saber efetivamente compreender o próprio problema. Dentre as abordagens, destacam-se: a necessidade de gerar empatia, colocando-se no lugar da outra parte, mediante a bagagem de vida do outro e não de sua própria; não deduzir as intenções do outro a partir de seus próprios temores; lidar com o problema das pessoas, não por meio de concessões substantivas, mas mudando o tratamento do problema.

Em relação à emoção, muitas vezes, os sentimentos poderão eventualmente ser mais importantes do que a própria conversa. Emoções de um lado induzirão emoções no outro, de modo que o medo pode gerar raiva e a raiva gerar o medo, conduzindo a um ciclo de impasse sem fim. Dentre as abordagens, destacam-se: reconhecimento e compreensão das emoções recíprocas envolvidas no conflito; explicitar as emoções e as reconhecer como legítimas; possibilitar o desabafo da outra parte; manter inércia perante surtos emocionais, usando gestos simbólicos (FISHER; URY; PATTON, 2014, p. 33-44).

Por fim, porém, não menos importante, encontra-se a comunicação sem a qual não há solução de conflito para se alcançar um acordo conjunto. Entre 70 mil e 30 mil anos atrás, a Revolução Cognitiva foi responsável por possibilitar que os *sapiens* pensassem de uma maneira diferente e se comunicassem por meio de uma linguagem nova, com muito mais variedade e versatilidade do que os outros animais, cuja evolução decorre de uma forma de fofoca. Tratando-se de um animal social que tem como importância saber quem é confiável, quem é honesto ou trapaceiro, entre outros, a comunicação por meio da fofoca é o elemento para se obter a cooperação social para a sobrevivência e reprodução em suas diversas vertentes de divulgação, seja por e-mail, telefonemas, colunas de jornais e outros. Uma forma de proteção da sociedade é a atividade da mídia, que divulga notícias de comportamentos inadequados para a proteção (HARARI, 2019, p. 31-32), em que pese eventuais desvirtuamentos.



Não obstante, os canais de comunicação demonstram a efetividade da Revolução Cognitiva<sup>11</sup> apresentada pela doutrina, a fim de colher as informações necessárias de situações ocorridas no interior da empresa, ainda que o denunciante esteja coberto pelo manto do anonimato.

Para evitar o problema da comunicação, dentre as abordagens, destacam-se: ouvir atentamente e demonstrar que a outra parte está sendo compreendida (alvitando-se que entender não é o mesmo que concordar); buscar falar para ser compreendido; falar sobre si mesmo e não sobre o outro, substituindo a expressão “você é...” por “me sinto...” ou “tenho a percepção de que...” (FISHER; URY; PATTON, 2014, p. 42-44).

Outra vertente do que foi descrito acima em técnicas de negociação, e de forma mais hodierna, a Comunicação Não Violenta sustenta-se no pilar formado por quatro componentes e que a integram, semelhantes àqueles descritos acima: percepção (sem fazer julgamento ou avaliação, apenas com a capacidade de articular a observação, limitando-se a dizer o que agrada ou não no que está sendo escutado), sentimento (processo de identificação do que está sendo sentido naquele determinado momento), necessidade (buscar reconhecer as necessidades que estão ligadas ao sentimento que foi gerado pela percepção do fato) e pedido (expressar de forma clara e consciente sobre o que está sendo sentido naquele determinado momento). Essa teoria busca expressar esses quatro fatores de forma clara, seja de forma verbal ou mesmo por outros meios (ROSENBERG, 2006, p. 25).

Ou seja, verificam-se dimensões do conflito, a saber: cognitiva (como se compreende o conflito), emocional (não se constrói um cenário de solução de conflito se não houve o controle das emoções), comportamental (não é como se percebe ou se sente o conflito, mas também como os atores envolvidos se

---

<sup>11</sup> Anteriormente foi abordado que a Revolução Cognitiva acarretou na Teoria da Fofoca apresentada por historiadores. O contexto em que se insere a expressão fofoca para comparar ao canal de comunicação não tem o sentido pejorativo, mas uma conotação mais ampla no sentido de contar-se uma história secreta ocorrida no interior da empresa e demonstrando como se desenvolvem as relações no ambiente de trabalho. A fofoca eventualmente poderia ser atribuída àquelas conversas ocorridas entre colegas de trabalho com a finalidade de causar intrigas, passando ao largo, porém, do canal de denúncias/comunicação, que recebe e trata as informações coletadas. Logo, a Teoria da Fofoca é mencionada neste momento do trabalho com o objetivo de demonstrar que a Revolução Cognitiva mencionada pela doutrina é instrumento eficaz na tutela do meio ambiente de trabalho.

comportam) e socioinstitucional (que pode ocorrer no âmbito político, internacional, jurídico e particularmente judiciário) (informação verbal)<sup>12</sup>

A doutrina destaca ingredientes que compõem o conflito intersubjetivo de justiça, destacando-se: Sujeitos; Objeto; Escassez Real ou Presumida; Bens ou Encargos; Conduta; Valor (FREITAS JÚNIOR, 2016, p. 331-335).

Ao avaliar-se o conflito e a ordem comportamental, os processos empresariais de avaliação e *feedbacks* são o pedido oriundo de toda uma análise realizada por uma comissão ou outros que tenham relação com o avaliado, despertando sentimento e necessidade empresarial de manutenção da incolumidade do ambiente de trabalho e a ordem empresarial dentro dos ditames estabelecidos.

A análise acima decorre de ordem comportamental individual. Outra ordem comportamental é a de natureza jurídica coletiva, aplicável aos empregados da empresa por meio de estruturas legais simbólicas, oriundas de endogeneidade das leis, cunhadas por procedimentos, regras e normas empresariais para mitigar riscos trabalhistas e de outras naturezas legais.

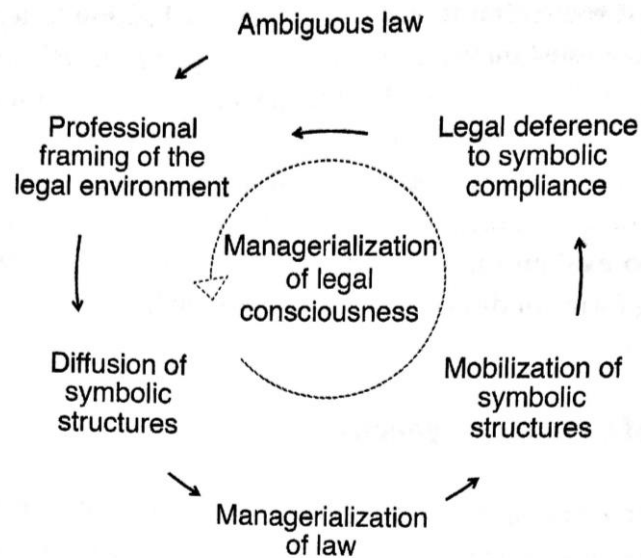
Há estágios de endogeneidade da norma jurídica para o interior de empresas (ordem comportamental).

Os estágios iniciais englobam a legalização e os posteriores, envolvendo a generalização, evoluindo em seis estágios: direito ambíguo; enquadramento profissional do ambiente jurídico; difusão de estruturas simbólicas; gerenciamento da lei; mobilização de estruturas simbólicas; deferência legal à conformidade simbólica, apresentado pela seguinte figura (EDELMAN, 2016, p. 27):

---

<sup>12</sup> Exposição realizada pelo Professor Antonio Rodrigues de Freitas Júnior na Cerimônia de Abertura do Curso de Formação de Mediadores da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), sobre Gestão Autocompositiva de Conflitos, na UNICAMP, em 6 de dezembro de 2019.

**Figura 5 – Processo de endogenidade da norma jurídica**



**Fonte:** EDELMAN, 2016, p. 28.

Afere-se que o desiderato final é a gestão da consciência jurídica surgida de uma legislação ambígua. Cada um dos estágios tem por desiderato encorajar e responder a essa gestão da consciência jurídica por intermédio de um processo pelo qual os empregados pensam cada vez mais sobre lei de acordo com os termos gerenciais da empresa.

A ordem comportamental neste caso é a gestão da consciência legal dos empregados por meio de instrumentos jurídicos criados por profissionais da área de *compliance* e outros que integrem áreas da empresa voltadas ao estabelecimento e criação de regras de conformação.

A ambiguidade da lei permite que as empresas criem suas regras de conformação que demonstrem simbolicamente a atenção à lei, mantendo incólume uma flexibilidade necessária a fim de se preservar prerrogativas e práticas gerenciais, enxergadas como objetivos do negócio. Essa ambiguidade da norma legal oferece um potencial de solução, uma vez que há lacunas ou ambiguidades de como a lei deve ser cumprida, sendo preenchidas pelas empresas dentro de um terreno propício para a criação de procedimentos empresariais.

O manuseio e o preenchimento das lacunas normativas são realizados por profissionais especializados, como visto inicialmente, seja pela área de

*compliance*, de Relações Trabalhistas e Sindicais ou outras que lidam com a criação de procedimentos e normas de observância por todos os empregados da empresa. Trata-se de profissionais de enquadramento profissional do ambiente jurídico das normas ambíguas.

Com o objetivo de criar procedimentos no interior das empresas, garantindo-se os direitos civis das pessoas humanas e cunhando-se a forma como a ordem empresarial deve ser observada no interior da empresa, essas áreas se esforçam por criar estruturas legais simbólicas.

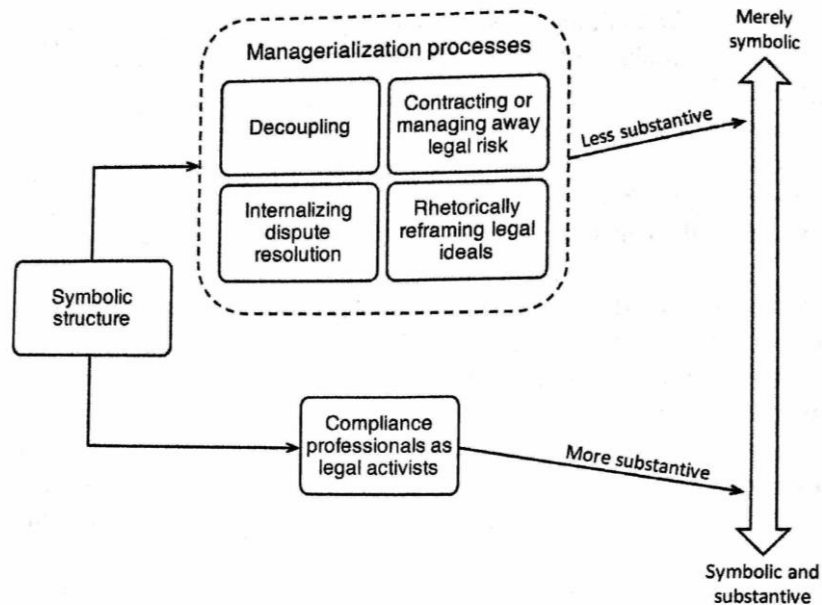
Estrutura se referindo à programa, política regra ou prática existente, independentemente de indivíduos particulares. Estrutura Legal para se referir a alguma estrutura que, de algum modo, se relaciona à lei ou princípios legais. Simbólica para se referir à presença de estruturas que evoquem uma noção de legalidade e *compliance*, mormente porque as estruturas se assemelham a uma forma – tal como a ordem pública – que já é dotada de legitimidade e legalidade (EDELMAN, 2016, p. 101).

As estruturas simbólicas tanto podem ser substantivas e também simbólicas, ou tão somente simbólicas, quando não dotadas de substância, tratando-se de mero formulário de *compliance*, que faz pouco ou nada para concretizar o ideal legal dentro da organização. Por conspícuo, quanto mais forem simbólicas e igualmente substantivas, mais efetivas serão as estruturas legais existentes no interior da empresa, aproximando-se mais do ideal de efetividade (EDELMAN, 2016, p. 101).

À medida que a legislação é trazida para o interior da empresa, pode acabar sendo alterado sutilmente seu desiderato pelos gerentes e áreas de *compliance* ao reformular as construções legais. Essas alterações tendem a tornar estruturas legais simbólicas menos eficazes, aproximando-as a mero simbolismo e distanciando-as da conquista subjetiva dos ideais legais.

Há uma dinâmica por meio da qual o gerenciamento torna as estruturas simbólicas menos substantivas e o ativismo jurídico dos profissionais de *compliance* ou áreas afins, que lidam com questões jurídicas, inversamente, pode tornar essas estruturas mais substantivas:

**Figura 6 – Dinâmica do gerenciamento da estrutura legal simbólica**



**Fonte:** Edelman (2016, p. 36).

À medida que há a gestão de processos para dentro das empresas com alterações, tanto menos substantiva se torna a estrutura simbólica e, dentro do processo de gerenciamento das estruturas simbólicas, há pelo menos quatro formas de processos, a saber: dissociação de regras legais de atividades organizacionais, internalização de resolução de disputas, gestão dos riscos legais e reformulação retórica dos ideais legais.

Por meio da internalização de resolução de disputas, o empregador tem a possibilidade de ter um controle maior sobre as soluções de conflito, se comparado com os sistemas legais formais. Tomando conhecimento das comunicações de conflito, as empresas têm a possibilidade de reformular sutilmente o significado da norma jurídica, a fim de torná-la mais consistente com a lógica dos negócios que exerce, bem como permitindo que esse instrumento se torne instância de gerenciamento de comportamentos inadequados ou de personalidade, identificando e resolvendo problemas internos.

Ao dissociar as práticas organizacionais das políticas organizacionais formais, as empresas podem usufruir da legitimidade concedida pelas estruturas simbólicas sem alterar suas práticas cotidianas, tendo em vista que geralmente é

a forma, e não a substância, que atinge a endogeneidade da legislação. Ou seja, é possível que surja a situação de se criar procedimentos de *compliance*, mas, na prática, deixar de implementá-las a fim de manter suas práticas cotidianas, observando, contudo, a legislação vigente quanto ao seu conteúdo e mantendo as práticas no que se refere à forma.

No que se refere à gestão de riscos legais, as empresas podem revisar regras dentro das possibilidades de risco assumido, em brechas existentes nas normas jurídicas.

Por fim, acerca da reformulação retórica dos ideais legais, tem-se que o processo de internalização da norma jurídica, para mitigar a ambiguidade da norma, pode acabar alterando a finalidade da norma jurídica.

Como mencionado anteriormente, quanto mais simbólicas e igualmente substantivas as estruturas legais, maior aplicabilidade haverá no interior da empresa, aproximando-se mais do ideal de efetividade.

A existência de uma Estrutura Legal, que de alguma forma demonstra o caminho legal ou de princípios legais no interior da empresa, revela que as pessoas, em geral, acreditam que a autoridade é legítima quando os procedimentos são justos e dão maior ênfase à equidade dos procedimentos do que aos resultados (EDELMAN, 2016, p. 156).

Ou seja, não basta criarem-se estruturas legais responsáveis por criações de padrões de comportamentos, mas é preciso ter a cautela de tutelar-se a legitimidade dos procedimentos a fim de não comprometer o meio ambiente do trabalho.

### 1.3 APROPRIAÇÃO ESTATAL DA SOLUÇÃO DOS CONFLITOS

A fim de solucionar os conflitos em seu nascedouro, o que deve ser objetivado é um Sistema que forneça aos sujeitos envolvidos um procedimento de baixo custo e baseado nos interesses, para que as partes utilizem toda vez que seja possível (URY; BRETT; GOLDBERG, 1988, p. XV).

Entende-se que, de fato, conceder aos próprios sujeitos a possibilidade de solucionarem os conflitos seja o caminho mais barato e eficaz na busca de aferir

os responsáveis pelo seu surgimento por meio de procedimentos que possam utilizar sempre que necessário e que sejam de baixo custo, tutelando o bom relacionamento dos envolvidos aptos a manter um meio ambiente do trabalho saudável.

No Brasil, infelizmente, a maioria das formas de solução de conflito anteriores ao ajuizamento de uma Reclamação Trabalhista tornou-se sinônimo de fraude e restrição ao acesso das partes ao Judiciário, seja em razão dos atores envolvidos no tratamento do conflito, que não souberam dar efetividade às concessões outorgadas pelo legislador, seja em virtude do próprio Judiciário que evoca para si a solução do litígio sob os auspícios do acesso à Justiça<sup>13</sup>.

Resta perquirir, então, as razões pelas quais o Estado passa a interferir nas relações entre particulares para solucionar conflito, bem como os motivos pelos quais deixa de dar as devidas respostas aos anseios, no que se refere ao relacionamento entre as partes do processo, muito embora possa vir a conciliá-las.

Há pouco se falou do Código de Hamurabi que, como visto, foi uma norma de conduta que perdurou por um considerável lapso temporal, tendo por premissa a autotutela, por meio da qual o indivíduo poderia fazer justiça com as “próprias mãos” diante de um conflito, para satisfazer sua própria pretensão. Ou seja, o revide ocorria da mesma maneira à qual a parte foi submetida, prestigiando-se a vingança por meio de uma tutela particular.

A autotutela é uma das formas incipientes que se destaca como uma tentativa de solucionar conflitos. Trata-se de uma tentativa, porque era imposta por meio da força, preponderando o interesse dos mais fortes em que dificilmente se obtinha uma decisão alocativa razoável, acertada e, ao menos em tese, preterindo-se relacionamentos.

---

<sup>13</sup> Exemplo do que está sendo dito é o julgamento no Supremo Tribunal Federal, no ano de 2018, de ações diretas de inconstitucionalidade (ADI 2139/DF, ADI 2160/DF e ADI 2237/DF), reconhecendo a Comissão de Conciliação Prévia como meio legítimo, mas não obrigatório, de solução de conflito, resguardado o direito da parte de socorrer-se do Judiciário diretamente, sem necessitar submeter ao procedimento preparatório em questão. Ademais, o legislador concedeu eficácia liberatória e geral ao termo de conciliação, exceto quanto às parcelas expressamente ressalvadas, e o Supremo conferiu interpretação sistemática para relacionar essa eficácia aos termos contidos no documento (DIREITO..., 2018).

Justamente em razão do caráter deletério da autotela, houve sua substituição gradativa por outros meios de solução dos conflitos por meio de árbitros escolhidos pelos sujeitos envolvidos, decorrente da mútua confiança na escolha daquele ou mesmo soluções consensuais, autocompositivas.

Os árbitros escolhidos pelos envolvidos, em geral, eram sacerdotes – que sob o argumento da ligação divina e de acordo com a vontade de Deus, teriam uma solução acertada para o conflito existente –, bem como anciãos – que conheciam amplamente os costumes sociais nos quais os sujeitos estavam inseridos (CINTRA; GRIONOVER; DINAMARCO, 1998, p. 21-22). O critério de escolha era pautado na confiança, seja decorrente de religião, antiguidade ou outra que, porventura, os sujeitos envolvidos estivessem de acordo dentro de um grau de justeza no processo de eleição do árbitro que decidia de acordo com a convicção coletiva, inclusive pelos costumes.

Com o passar do tempo, o Estado se fez substituir ao indivíduo para tutelar os interesses e solucionar o conflito entre os sujeitos, vedando a autotutela, salvo algumas exceções no Brasil como legítima defesa, desforço possessório, direito de retenção do locatário e poder de polícia estatal. Ou seja, já em um momento posterior, a jurisdição estatal passou a despontar como principal método de solução de conflito e, como contrapartida pela retirada das partes buscarem por sua própria força, o desenlace deste, o Estado assume o poder-dever de solucionar a questão com justiça e buscando a pacificação da sociedade, tendo o devido processo legal como primordial à garantia de uma decisão escoreita (ALMEIDA, 2015, p. 8).

É por meio da jurisdição atribuída ao Poder Judiciário que então ocorre a missão pacificadora do Estado, concedendo solução aos conflitos, tendo por objetivo imediato a aplicação da lei ao caso concreto e desiderato mediato o reestabelecimento da paz entre os particulares e, com isso, manter a da sociedade (THEODORO JUNIOR, 2007, p. 6).

Afere-se que o objetivo primário da jurisdição é aplicar a legislação ao caso concreto, ao fato que foi submetido ao Judiciário (*naha mihi factum dabo tibi ius*), tendo como objetivo secundário o reestabelecimento da paz entre os particulares, a fim de manter a pacificação social.



O preceito verdadeiro deveria ser o contrário. Ou seja, o desiderato primeiro deve ser voltado à prioridade dos relacionamentos entre os sujeitos conflitantes e solução de seus conflitos, com a manutenção da relação existente destinada à pacificação social para, caso necessário e somente em um segundo momento, aplicar a lei ao caso concreto, quando submetido ao Judiciário.

Mesmo porque o cipoal de normas jurídicas criadas pelo legislador e aprimorado pelo Poder Judiciário acaba por confinar apenas a uma pequena parcela da sociedade o domínio e manuseio da previsão jurisdicional, que possibilita a previsão do resultado do julgamento. Não é demais lembrar que hodiernamente os instrumentos de inteligência artificial, por meio do *big data*, possibilita à parte ter o conhecimento do julgamento que lhe ocorrerá por meio de análises das teses jurídicas adotadas por magistrados.

No início do ano de 2019, pouco mais de um ano da promulgação da Reforma Trabalhista por meio da Lei nº 13.467/17, a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP) usou a inteligência artificial para analisar 672 mil decisões da Justiça do Trabalho por uma equipe multidisciplinar, que realizou o trabalho em apenas 90 dias. Temas como horas *in itinere*, correção monetária pela Taxa Referencial (TR), contribuição sindical, intervalo intrajornada, negociado sobre o legislador, e terceirização foram objetos de análise, a fim de verificar o posicionamento do Judiciário acerca da Reforma Trabalhista (SAJ... 2020). O resultado demonstrou que pequena parcela da Justiça do Trabalho deixava de aplicar a Lei nº 13.467/17 de forma explícita em suas decisões e com base na conclusão dos estudos seria possível orientar o empresariado a adotar ou não as regras advindas da Reforma Trabalhista.

Na outra ponta, encontrava-se o trabalhador individual, podendo ajuizar sua Reclamação Trabalhista isoladamente sem a representação de um advogado, sem ter a mesma previsão do resultado de uma decisão judicial e sem ter os parâmetros adequados para a celebração de um possível acordo judicial que atenda suas necessidades e exposto ao pagamento de honorários advocatícios sucumbenciais.

Nessas situações, em especial, com a revolução tecnológica e criação de inteligência artificial e suas vertentes, a distribuição de recursos financeiros ou a capacidade de uma das partes repassar seus custos invariavelmente infectará o

processo de negociação e o acordo estará desalinhado a uma concepção de justiça que colima tornar irrelevante a riqueza das partes dentro do processo jurisdicional.

As desigualdades de recursos entre as partes pode influenciar o acordo de três maneiras: primeiro, no que se refere à previsão do resultado do litígio, a parte mais pobre pode ter menos condições de reunir e analisar as informações necessárias que lhe permitiriam antever o desfecho da disputa e, por corolário, ficar em uma condição desvantajosa no processo de negociação; segundo, ele pode precisar do valor de reparação dos danos imediatamente e, assim, ser induzido a se contentar com uma forma de receber rapidamente o seu pagamento, mesmo sabendo que obteria menos agora do que precisar se aguardasse o julgamento; terceiro, a parte mais pobre ser impingida a aceitar um acordo, porque não terá receita para custear os gastos com o processo judicial (FISS, 1984, p. 1.076), especialmente com os honorários de sucumbência trazidos pela Reforma Trabalhista no Brasil pela Lei nº 13.467/17.

A questão está no círculo vicioso que o processo jurisdicional induz ao dar tratamento secundário às relações entre os sujeitos. O término do contrato de trabalho entre um empregado e seu empregador não encerra totalmente as mazelas que aquele vínculo de emprego causou e, eventualmente, pode ser transportado para a nova empresa para na qual o empregado conseguiu novo emprego ou mesmo para o empregador que tem o seu quadro de empregados atuais ou futuros.

Vale dizer, um trabalhador processa o seu empregador que deixou de pagar suas verbas trabalhistas que lhe seriam ou não devidas. Para o empregador, tratar o relacionamento com este empregado seria uma forma de evitar uma fissura com outros empregados atuais e futuros que, por sua vez, poderão demandar-lhe judicialmente pelos mesmos ou semelhantes problemas. Para o empregado, uma demanda ajuizada sem o efetivo tratamento de relacionamento pode dar azo a inconformismos injustificados em seu novo emprego, especialmente se a demanda for desprovida de fundamentos.

Ocorre, porém, que ao menos na Justiça do Trabalho, as relações são restringidas aos aspectos pecuniários e às partes diretamente envolvidas naquele determinado conflito, sem considerar o contexto maior de outros empregados, no

qual a decisão judicial repercutirá indiretamente e de forma inesperada. Os magistrados são pessoas que, com mérito, alcançaram aprovação em um concorrido concurso público, mas que muitas vezes não possuem um aprofundamento adequado prévio para lidar com conflitos.

Alguns, somente depois de aprovados no concurso, passam a ter contato com aspectos de solução de conflitos e da psicologia nas importantes escolas de magistratura. Antes disso, o foco era estudar o cipoal de normas existentes para uma prova específica e, posteriormente à aprovação, diversas são as lides aguardando a prolação de sentenças, demandando tempo e estudo que, eventualmente, impede o aprofundamento nos aspectos de relacionamento humano que, como no exemplo acima, um trabalhador pode vir a ter ao transportar os mesmos problemas enfrentados no emprego anterior para outro contrato de emprego, gerando nova ação judicial. Muitas vezes, o conflito não se resume à verba trabalhista que deixou de ser paga, é preciso ir além.

A quantidade de ações judiciais que são apresentadas ao longo de um ano acarretou um Poder Judiciário assoberbado de casos para julgar. Muitos fatores acabam contribuindo para o volume de disputas existentes, tais como: industrialização e tecnologia que produzem novas formas de conflito e lesão (à medida que a tecnologia se desenvolve, novas relações de trabalho vão surgindo e os particulares se colocam diante de problemas anteriormente inexistentes); novos conhecimentos que ampliam a compreensão de causalidade, dando origem a novas teorias de responsabilidade (tal como a Teoria do Direito à Desconexão do trabalhador, que preconiza o direito ao descanso do trabalhador sem que seja procurado por seu empregador durante seu repouso); novas iniciativas governamentais criam novos interesses e limitam a atividade privada de maneira que levam à controvérsia legal (tal como as inúmeras medidas provisórias editadas durante o período do coronavírus na intenção de substituir a negociação coletiva em afronta à Constituição Federal brasileira, que prevê a necessidade do sindicato para realizar negociações coletivas na tutela dos interesses coletivos ou individuais da categoria) (BOK, 1983, p. 575).

Trata-se de transformações da sociedade que acabam por afetar as relações interpessoais, fazendo surgir os conflitos e, à medida que a sociedade exige padrões maiores de justiça e decência, as regras tendem a se multiplicar e

a carga de quem soluciona esses conflitos propende a aumentar, estruturado em procedimentos complexos, cujos fatos são apresentados em um processo judicial e submetido a um magistrado que toma decisão sobre o mérito da questão.

A sociedade está estruturada sobre competição, individualismo e sucesso, tratando-se de valores que dão grande liberdade individual às pessoas ao mesmo tempo em que acabam por provocar grandes tentações do indivíduo em afastar os concorrentes, cortar custos, ignorar os interesses na luta pelo sucesso, gerando os conflitos (BOK, 1983, p. 575).

Ao longo da história, os seres humanos buscaram padrões de comportamentos, em uma forma de pêndulo: ora buscando um mediador sacerdotal ou ancião, ora se submetendo às leis impostas pelo Estado que se apropria das soluções de conflito, seja por meio da Lei de Talião em tempos remotos, seja pela jurisdição que, quando muito, cuida de conciliar as partes e não tratar o relacionamento tal como deveria ocorrer.

A Constituição Federal Brasileira, em seu art. 5º, XXXV, prevê que a lei não excluirá da apreciação do Poder Judiciário, lesão ou ameaça a direito.

Decerto que a lesão não deve ser excluída de análise àquele que está investido em jurisdição dentro da concepção de Estado Democrático de Direito, mas antes de prever uma apropriação irrestrita e única, especialmente para evitar o assoberbamento ainda maior de processos em um sistema jurisdicional sobrecarregado, seria mais apropriado que o constituinte concedesse instrumento adequado aos sujeitos envolvidos para resolução de seus conflitos, dando ênfase à manutenção dos relacionamentos humanos, empoderando-os para resolver suas próprias questões conflituosas.

O simples fato de prever a inafastabilidade da jurisdição de forma simples e pura demonstra uma apropriação estatal desarrazoada para a solução dos conflitos. Pelo preceito constitucional, tudo o que houver antes da remessa da questão ao Poder Judiciário, na tentativa de tratar o conflito, poderá ser tratado como obstáculo de acesso à Justiça, sob a claudicância atributiva de fraude aos direitos trabalhistas irrenunciáveis.

Ocorre, porém, que a apropriação da solução de conflitos pelo Estado pode acarretar em desprestígio ao relacionamento, não sendo teratológico imaginar um

acordo proposto por um magistrado que pode ser oriundo, não propriamente de um sentimento de frustração ou decepção, mas de um “suspiro de alívio”. Em determinadas circunstâncias, um acordo proposto por um juiz é pensar como outro caso que foi “levado adiante”, resolvido sem a necessidade de proferir uma decisão difícil de ser tomada, que envolveria valores humanos e morais, sendo um alívio, igualmente, para a sociedade que prospera mascarando suas contradições básicas (FISS, 1984, p. 1086).

Concentrando-se exclusivamente nas partes imediatas de um conflito, os juízes acabam por afetar terceiros na relação, de forma indesejada e mesmo inesperada (BOK, 1983, p. 576). É o caso de uma Reclamação Trabalhista movida por um empregado em face de uma determinada empresa, em que o magistrado começa a se distanciar da responsabilidade civil do assediador moral e propõe um acordo depois de muita conversa com as partes.

O impacto principal recairá em outros empregados ansiosos que, ao permanecerem na empresa subordinados ao assediador, tenderão a aceitar uma importância pecuniária adicional em sua verba rescisória e indo ao Judiciário apenas para homologar o acordo. Nessa situação, a ação judicial que conciliou as partes diretamente envolvidas preteriu os relacionamentos existentes dentro da empresa e impossibilitou, por razões diversas, o zelo do ambiente de trabalho apto ao o bem-estar dos demais empregados em longo prazo.

Sob outro ponto de vista, o magistrado com visão estreita e exclusiva na responsabilidade objetiva de um eventual assediador poderia menoscar um assédio moral vertical ascendente (praticado pelos empregados em relação ao superior hierárquico).

Ou seja, pelo simples fato de ser-lhe distribuída uma Reclamação Trabalhista, cujo objeto é assédio moral, e pelo pouco tempo que possui para conduzir sua audiência e não ser possível aprofundar-se no relacionamento entre as partes, o juiz poderia afastar-se da existência do assédio moral ascendente, de modo a incentivar outros empregados da empresa a processar para obter uma vantagem pecuniária, tal como conquistada pelo primeiro empregado que processou a empresa.

Nesses casos, os magistrados estão muito mais conscientes das injustiças que formam sua convicção do que o impacto de seus julgamentos sobre o ambiente de trabalho. Os efeitos de uma decisão judicial ou mesmo uma proposta de acordo durante o processo extrapolam o relacionamento entre as partes colocadas diante do juiz, afetando o ambiente de trabalho como um todo.

O poder decisório acaba por ser dividido nas inúmeras jurisdições e tribunais, cada qual debruçado sobre os fragmentos isolados do conflito humano que o precederam. Ninguém se sente responsável pela operação de todo o sistema ou mesmo se preocupa se estas diferentes partes se encaixam em um todo coordenado (BOK, 1983, p. 577).

Nas circunstâncias atuais no Brasil, cujo estopim parece ocorrer na pandemia do coronavírus, advindo de um contexto de Reforma Trabalhista e Previdenciária, o Judiciário e o Legislativo passaram a ter embates decorrentes do “ativismo judicial” e da “fúria legislativa”, respectivamente, surgindo o Executivo, nessa concorrência de criação de regras, legislando por meio de Medidas Provisórias, sem que ninguém analisasse o encaixe das partes em um todo.

Para uma solução que seja eficaz para elidir essa problemática das inúmeras regras contraditórias e apoderamento do Estado para a solução dos conflitos, exige-se não somente múltiplos esforços, mas uma mistura de tentativas de implicações e procedimentos, além de medidas que concedam a possibilidade maior de acesso à classe pobre e média aos regramentos jurídicos e justiça. O acesso sem simplificação será um desperdício e caro; a simplificação sem acesso será injusta (BOK, 1983, p. 579).

Ao dar atenção maior à solução de conflito por meio de procedimentos simples, insertos no âmbito da própria empresa, concede-se acesso aos empregados da classe média e baixa para que tenham seus inconformismos escutados, fornecendo-lhes o tratamento adequado de seus direitos em prol de um ambiente de trabalho saudável e equilibrado, simplificando a cultura da litigiosidade brasileira e barateando os custos para o empresariado em substituição de um processo judicial por intermédio da cultura da paz.

Os sujeitos envolvidos no conflito carecem de ser instrumentados por um procedimento adequado, célere e mais barato do que um processo contencioso jurisdicional, resolvendo os conflitos antes de sua submissão ao Judiciário.

Por muito tempo, as formas não adjudicatórias de solução do conflito foram preteridas na Justiça do Trabalho Brasileira, sendo inserida na Reforma Trabalhista uma das modalidades possíveis de solução do conflito, dentre outras diversas existentes, e, mesmo assim, para uma pequena parcela de trabalhadores que têm uma remuneração mais elevada do que a maioria da população.

O apoderamento do Estado para a solução dos conflitos tem demonstrado resultados, até certo ponto, envolvendo, no máximo, a relação de conciliação entre as partes, mas preterindo importante aspecto, que é enxergar além do processo trabalhista, concedendo oportunidade para que o conflito seja solucionado dentro da própria empresa e, invariavelmente, durante a execução do contrato de trabalho entre empregado e empregador, não somente em casos de ser rescindido.

O conflito termina quando seu impulso vem à superfície e apazigua os impulsos opostos que o desencadearam. Ao término do conflito, a estrutura psíquica se transforma em uma estrutura de paz, comunicando-se com o ponto central que caminha em direção à calma. Quando o conflito termina na prolação de uma sentença ou proposta de acordo que não contempla todos os aspectos envolvidos por detrás do antagonismo, as nuances são diferentes.

Em um processo judicial, quando o objeto de conflito desaparece repentinamente com a prolação de uma sentença, impossibilita que ocorra esse movimento de término interno e progressivo do conflito. A finalização do conflito no processo judicial faz com que esse movimento de término se equilibre no vazio, em razão de as sensibilidades serem mais conservadoras do que a racionalidade. A emoção não diminui imediatamente assim que a razão a exigir (SIMMEL, 2013, p. 83-84).

Hodiernamente, em muitas empresas, o conflito é submetido ao próprio gestor que muitas vezes é formado por um ramo da ciência pouco afeta a humanas e sequer preocupou-se em aprofundar-se nesses estudos, conquanto

seja gestor. Para gerir pessoas é necessário, antes, saber gerir a si próprio. Gerir relacionamentos é aprofundar-se na ciência pacificadora dos conflitos pela cultura da paz.

As empresas atualmente lidam com os conflitos, sendo uma forma incipiente de solução de conflito que difere por colimar um tratamento específico, com o auxílio de especialistas e pessoas treinadas para lidar com o relacionamento humano.

Ao passarem a lidar com aspectos conflituosos, as empresas necessitam atentar-se adequadamente para um desenho de solução de conflito que rompa com o apoderamento estatal de sua solução, criando um procedimento mais acessível, simplificado, idôneo e confiável, ao mesmo tempo, respeitando o aspecto gradativo do término intersubjetivo do conflito.

Repise-se que, nas disputas judiciárias, as partes atribuem a culpa com a finalidade de reivindicar e reparar o dano que alegam ter sofrido por meio da jurisdição, por meio da qual haverá a disciplina do conflito, diferente do que ocorre com meios não adjudicatórios em que se prestigia a administração do conflito.

Tal como ocorre muitas vezes em relações familiares em que os pais devem aguardar que as próprias crianças cheguem a um consenso para resolver suas situações de conflito, na sociedade em geral, os particulares carecem de ser instrumentalizados para que consigam criar um Sistema de Tratamento de Solução de Conflito no âmbito da empresa, sem que seja sinônimo de fraude ou óbice de acesso ao Judiciário, mas – ao contrário – uma forma de superar as suas controvérsias em prestígio aos relacionamentos humanos.



## 2 EMPRESAS LIDANDO COM OS CONFLITOS

No Brasil, verifica-se uma natureza incipiente empresarial para, ao menos, tratar os conflitos internamente por meio de canais de comunicação, quando já deveria estar em um nível acima para dar efetividade no tratamento das questões conflituosas.

Lidar com o conflito não é suficiente para tutelar adequadamente o meio ambiente do trabalho. São necessárias ferramentas específicas que foquem no relacionamento e no reestabelecimento dos sujeitos envolvidos, priorizando os contratos de trabalho e a sanidade do ambiente em que as pessoas desenvolvem suas atividades laborais.

Os canais de comunicação para as relações de trabalho surgem no vácuo de outros ramos do direito, mormente o criminal, para identificar, apurar e elidir casos de corrupção no interior da empresa, oxalá pudesse ter surgido pelo Direito do Trabalho em prestígio ao ambiente de trabalho saudável e equilibrado, isento de conflitos.

Vale dizer, é depois da promulgação da Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013 (BRASIL, [2013]), que dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira (mormente conhecida como “Lei Anticorrupção”), que algumas empresas passaram, somente então, a adotar, de forma mais obrigatória, os Canais de Comunicação – algumas empresas já adotavam de forma incipiente anos antes, tal como a Instituição Financeira que serve de objeto deste estudo – na tentativa de elidir ou mitigar a imputação de responsabilidade civil ou criminal.

O Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015 (BRASIL, 2015), regulamentou a Lei denominada anticorrupção e, por conseguinte, estabeleceu regras para o Cadastro Nacional de Empresas Inidôneas e Suspensas (CEIS) e o Cadastro Nacional de Empresas Punidas (CNEP) que, conquanto verse sobre a proibição de contratar com a Administração Pública, pode constituir um motivo

relevante para implementação apta a afetar a concepção ética de empresas com capital aberto em bolsa de valores.

Ainda no dia 21 de novembro de 2018, foi promulgado o Decreto nº 9.571 (BRASIL, [2018]), que estabelece as Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos, que torna como eixos orientadores de referidas diretrizes a responsabilidade das empresas com respeito aos direitos humanos e o acesso aos mecanismos de reparação e remediação para aqueles que tenham seus direitos afetados. Referido Decreto fornece elementos gerais e abstratos, determinando ser responsabilidade do Estado a proteção dos direitos humanos por meio de implementação de políticas, normas e incentivos à conduta empresarial, por meio de estímulo ao estabelecimento de canais de denúncia para os colaboradores, os fornecedores e a comunidade<sup>14</sup>.

Infere-se que o Decreto do fim do ano de 2018 passou a adotar e reconhecer expressamente a importância dos canais de denúncia, mas não há efetivamente um procedimento legislativo que estabeleça a forma de atuação dos referidos canais de denúncia, apenas exigindo a sua disponibilização no interior de empresas.

Nota-se, portanto, que as leis existentes não chegam a dar um tratamento efetivo para o canal de comunicação e orientações sobre o processo de sindicância e investigatório.

Diante da lacuna normativa e falta de tratamento concedido por ramos da ciência em geral, a existência de áreas científicas especializadas para tratamento dos conflitos devem destinar-se a garantir os direitos fundamentais dos trabalhadores e empresas por meio de ferramentas adequadas e que tenham efetividade, conquanto na legislação não se preveja de forma expressa uma modalidade incidental específica na relação laboral de solução de conflito.

Essa lacuna existente de tratamento do conflito de empregado-empregado é emblemática, porque constitui terreno fértil para aplicação da Teoria do *Social*

---

<sup>14</sup> Art. 3º A responsabilidade do Estado com a proteção dos direitos humanos em atividades empresariais será pautada pelas seguintes diretrizes: IV – implementação de políticas, normas e incentivos à conduta das empresas quanto aos direitos humanos, por meio de: c) estímulo ao estabelecimento de canais de denúncia para os colaboradores, os fornecedores e a comunidade.

*Legal Studies*. As ferramentas existentes para a solução de conflito são adotadas na prática, a despeito de normas legais genéricas sobre o tema.

Decerto que a partir do ano de 2013, em razão de normas legislativas, passou-se a ter mais preocupações para instalação de mecanismos que possibilitem elidir formas de corrupção no interior de empresas e que acabaram por repercutir no reconhecimento da importância dos canais de denúncia no interior de empresas no fim do ano de 2018.

Aparentemente, a primeira preocupação de empresas – especialmente daquelas que não tinham formas de resolução de conflitos internamente – foi o mapeamento de questões relacionadas à improbidade e desvio de valores que pudessem expor a empresa.

Em um segundo momento, os canais de comunicação passaram a ser utilizados para denúncias sobre questões trabalhistas, relacionadas a conflito empregado-empregado, vindo ao rastro do terreno fértil para apresentação de denúncias que passaram a surgir com a instalação da ferramenta.

Como visto, antes mesmo de referida promulgação das normas legais, algumas empresas já adotavam os canais de comunicação, tal como ocorre com a Instituição Financeira analisada neste trabalho.

Para que seja possível entender o conflito por meio desses canais de comunicação, a pesquisa – como ressaltado na introdução deste trabalho – foi realizada de forma qualitativa, por meio de perguntas a empresas que se utilizam de alguma forma de identificação e apuração de conflitos a partir dos canais de comunicação internos.

Antes da existência de canais de comunicação e formas empresariais de lidarem com os conflitos, algumas empresas utilizavam as Comissões de Conciliação Prévia para remediar conflitos que estavam na iminência de processo judicial, cuja legalidade foi analisada em agosto de 2018 pelo Supremo Tribunal Federal, em específico a Lei nº 9.958/00, como procedimento destinado à solução de conflitos individuais de trabalho, conforme art. 625-A da Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, [1943]).

No voto do ministro Cezar Peluso, houve o entendimento de que o Supremo Tribunal Federal estava na contramão da história, reportando-se a

outros países que impõem a obrigatoriedade da utilização de vias alternativas para a solução dos conflitos antes do ajuizamento de uma Reclamação Trabalhista. Sustentando a viabilidade da Comissão de Conciliação Prévia, o ministro fundamentou seu voto no sentido de que a tentativa de solução prévia do conflito de forma pacífica tem como vantagem a ausência de imposição autoritária de uma decisão, defendendo as soluções consensuais que são as melhores formas do ponto de vista social.

Eis que no dia 1º de agosto de 2018, o Supremo Tribunal Federal julgou as ações parcialmente procedentes para dar interpretação conforme a Constituição ao art. 625-D, §1º a §4º da Consolidação das Leis do Trabalho, reconhecendo a Comissão como meio legítimo, mas não obrigatório, para a solução de conflitos, mantendo íntegro o acesso do trabalhador à Justiça para distribuir diretamente sua Reclamação Trabalhista sem submeter à tentativa de conciliação.

A mediação e arbitragem sofreram (e quiçá ainda sofrem), desde há algum tempo, menoscabo por parte das autoridades que não admitem a utilização desses instrumentos de solução de conflito por dar margem à possível fraude à quitação dos direitos trabalhistas do empregado.

No âmbito do Ministério do Trabalho, atual Secretaria do Trabalho, há a possibilidade dos sujeitos requererem mediação para solução de um conflito trabalhista individual, conforme previsão contida na Instrução Normativa nº 16/2013.

Ou seja, o Judiciário era o caminho adotado pelas empresas e empregados para solução de conflito, uma vez que outras formas eram preteridas pelas próprias autoridades brasileiras que não as consideravam válidas.

A investigação da solução dos conflitos empregado-empregado por meio do canal de conflito denota uma mudança cultural antes do processo litigioso, tratando-se de algo preventivo e que se destina à sanidade do ambiente de trabalho, evitando-se ou reduzindo – por consectário lógico – a rotatividade, a fim de permitir que todos tenham o seu direito à busca da felicidade dentro do local de trabalho.

No Brasil, de acordo com as empresas entrevistadas, casos graves de assédio não são tolerados e prontamente elididos por meio da demissão do

denunciado, havendo uma tentativa de mudança de comportamento e a maneira de lidar com esse tipo de violação à dignidade da pessoa humana. Ocorre que, em vez de prevenir, remedeia-se e o caso de assédio acaba por ir parar nos Tribunais.

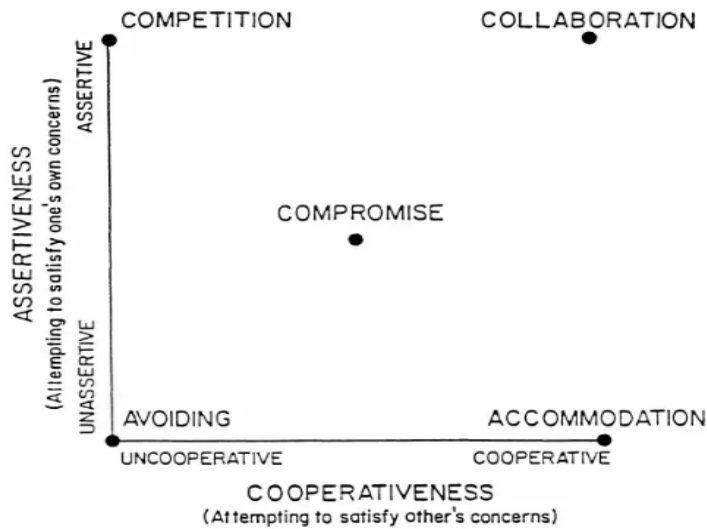
Em razão de se tratar de processo incipiente, o Brasil ainda tem a possibilidade de elidir as insuficiências mencionadas nesse trabalho, muito embora – como se verifica na entrevista com uma das entrevistadas no ramo de higiene pessoal – o modelo de solução de conflito tenha sido importado dos Estados Unidos, mas com alguma distinção que decorre da legislação brasileira.

A Instituição Financeira, objeto de estudo do presente trabalho, desde 2007, aproximadamente, possui uma forma de tratamento dos conflitos entre empregados por meio de canal de comunicação. Dentre os princípios elencados mais de uma vez estão: confidencialidade, neutralidade, independência, confiança, diálogo, transparência, senso de dono, integridade e ética. A empresa de higiene pessoal compartilha dos mesmos princípios, especialmente no que se refere aos princípios de independência e confidencialidade, que serão analisados em capítulo específico.

Ao se referirem à independência, os entrevistados demonstram que a respectiva área de tratamento do conflito não tem vinculação a qualquer forma de interferência da direção do Brasil, permitindo que a apuração dos conflitos ocorra de forma isenta, reportando-se diretamente à sede no exterior. Entendem que, em se tratando de questões que permeiam as relações brasileiras, a direção do Brasil não se envolve, de modo que a sede no exterior é que fica por dar o suporte, quando necessário.

Em uma análise geral, dentro da pesquisa qualitativa, constou-se uma gama de métodos das empresas lidarem com os conflitos no interior de seus estabelecimentos, coadunando-se aos modelos previstos em taxonomias de gerenciamento de conflito, a saber: competir, colaborar, comprometer, evitar e acomodar, de acordo com o gráfico abaixo (THOMAS, 1992, p. 266).

**Figura 7 – Taxonomia de gerenciamento de conflito**



**Fonte:** Thomas (1992, p. 266).

O eixo vertical se referindo ao grau de assertividade (tentativa de satisfazer as próprias necessidades) e o horizontal, que se refere à cooperação (tentativa de satisfazer as preocupações de outro), de modo que o comportamento do administrador do conflito pode ocorrer dentro desses cinco modelos que se acomodam dentro da respectiva matriz, de acordo com o destinatário da satisfação da conduta, a si próprio ou ao outro, como passa a ser pormenorizado (CHIAVENATO, 2014, p. 394).

“Evitar o gerenciamento do conflito” significa uma fuga do administrador que colima evitar interferir na situação de embate, deixando aos cuidados do tempo a resolução do conflito, aguardando a perda de força do entrave e que se acomode por si mesmo. Geralmente, é utilizado em questões mais básicas, bem como para aquelas que dependam de obtenção de mais informações ou mesmo signifiquem um perigo ou onerosidade em caso de intervenção, permanecendo como se desconhecesse o que ocorreu. Nesse cenário, ambos os sujeitos não conseguem satisfazer os próprios interesses, corolário a uma relação perde/perde, tornando incólumes os interesses frustrados por trás do conflito. Trata-se de uma solução paliativa que, muito provavelmente, fará com que a situação seja revivida em um momento futuro, longínquo ou não, cuidando-se de um menoscabo e uma acrasia empresarial, uma falta de força de vontade para

efetivamente solucionar o problema. É saber de sua existência e fingir que o desconhece.

Ainda no eixo horizontal, “acomodar”, havendo um grau elevado de cooperação com menor assertividade, tende a objetivar a harmonização do conflito entre os sujeitos envolvidos, buscando mitigar a relevância deste e resolver as questões mais simples e postergando as de maior envergadura. Como resultado, acomodar e protelar a solução real do conflito, ignorando sua verdadeira essência, acarreta em igual acrasia da empresa. Decerto que se analisa um campo de solução para o conflito com maior empenho se comparado à evitação, tendo por base a coexistência pacífica e reconhecimento comum de interesses, mas que de igual maneira pretere a vontade dos envolvidos e abstém-se de tomar uma postura que entregue a ambos uma possibilidade maior de auferirem o que desejavam, dentro das possibilidades existentes.

Na postura de “compromisso”, o administrador equilibra as duas matrizes de assertividade e cooperação de modo que os envolvidos no conflito aceitam ganhar e perder em relação às questões que gravitam em torno do problema, havendo um compromisso para solucionar o entrave. Nessa forma de administração de conflitos, o empregador concede a ambos uma parte do que pretendiam, em que os dois ou mais envolvidos receberão parcela do que colimavam, abrindo mão de uma parte do todo a fim de encontrarem uma solução para o problema.

Pela “competição”, o gerenciamento do conflito ocorre por meio da imposição autoritária do administrador, de forma assertiva, demonstrando o que de fato almeja como comportamento daqueles que estão envolvidos no conflito, de acordo com o seu próprio interesse. Geralmente aplicada em situações emergenciais e que demandem uma tomada de decisão rápida, a fim de evitar que o problema ganhe maior dimensão, impondo sua vontade em uma relação ganha/perde por meio do uso da autoridade. O efeito gerado pela competição é a satisfação unilateral de um dos sujeitos envolvidos no conflito e, em casos extremos, a outra sai totalmente perdedora do problema, sem ter qualquer concessão do que pretendia inicialmente. Caso os sujeitos continuem trabalhando na empresa, essa situação tende a possibilitar que o conflito retorne de modo que a parte não atendida poderá retomar no futuro suas razões de inconformismos.

Ocorre, muitas das vezes, por meio da imposição da vontade de um gerente sobre seus subordinados e não raro dando ensejo a uma situação de assédio moral, quando se torna um comportamento reiterado.

Por fim, o estilo de “colaboração” demonstra o grau elevado de assertividade e colaboração, possibilitando que ambos os sujeitos ganhem por meio de um processo de solução de conflito maduro, objetivando a manutenção do relacionamento e a satisfação dos envolvidos, prestigiando o movimento dos sujeitos em busca de uma solução mais ampla, consensada e compromissada com as responsabilidades assumidas. Como resultado é o estilo mais adequado para satisfazer os interesses e movimentos dos envolvidos no conflito, concedendo-lhes a reconciliação plena, aprimorando o relacionamento e elidindo as desavenças inicialmente existentes. As questões que permeiam aquele determinado conflito são enfrentadas, dialogadas e resolvidas efetivamente em benefício de ambos os sujeitos. Confrontam-se os argumentos e pontos de vistas sobre o assunto, reconhecendo-se os erros existentes, lapidando as arestas por meio de amplo e aberto diálogo sobre os assuntos relevantes, com maturidade e técnica dos que intermedeiam o conflito.

Trata-se de situações de como as empresas lidam com os seus conflitos internos.

Até que se encontrasse a empresa para ser utilizada como parâmetro desta pesquisa (setor financeiro, uma das maiores empregadoras do Brasil, com um Sistema para lidar com os conflitos internos), entrevistou-se um total de 12 empresas que foram pesquisadas: 7 pertencentes ao segmento da indústria da alimentação, multinacionais, que, somadas, empregam, aproximadamente, 63.600 empregados no país; 2 do setor químico, multinacionais, uma com 4 mil empregados no Brasil e a outra com 7 mil empregados no país; 1 do setor financeiro, empresa brasileira, com 96 mil empregados no Brasil e exterior; 1 do setor aéreo, nacional, com 15 mil empregados no Brasil e exterior; 1 do setor calçadista, com 18 mil empregados no Brasil e exterior. Esclarece-se que as três últimas empresas analisadas, a despeito de não disponibilizarem a quantidade de empregados somente no Brasil, têm sede neste país onde ocorre a maior parte de suas movimentações financeiras.



Esse conjunto de empresas forma a amostragem para a pesquisa qualitativa realizada no presente trabalho.

Por meio dessa pesquisa de campo, constatou-se que a maioria das empresas disponibiliza canal de ouvidoria para coleta de denúncias sobre uma situação de conflito trabalhista, com variações em suas denominações, a saber: Hot Line, Helpline, Bem-Estar, Conte Com a Gente, Ethics Open Line, Workforce Concerns, Canal de Denúncia, Canal Ético, Alô (Empresa), Canal de Ética, Avaliação 360º, A Palavra É Sua e Speak Up. Algumas empresas se valendo de mesmas denominações, como Hot Line, que foi a mais vista dentre as empresas que lidam com os conflitos internos.

Com exceção da instituição financeira que será o principal objeto de estudo deste trabalho, especialmente por divulgar ao mercado a forma de tratar os conflitos empregado-empregado por meio de Relatório Anual, as demais empresas ostentam formas similares para lidar com seus conflitos empregado-empregado.

Verifica-se que a preocupação em tratar os conflitos entre empregados toma uma dimensão ainda maior – ou quiçá considerado um incremento em algumas empresas, tal como na instituição financeira analisada – a partir da lei anticorrupção como será demonstrado em tópico específico neste trabalho.

Sendo uma pesquisa prática, constatou-se neste trabalho que o conflito possui contornos semelhantes, iniciando-se por um empregado ou terceiro (a quem é atribuída a denominação de *whistleblowers*), que entra em contato com um dos canais de comunicação da empresa com denominações diversas, supramencionadas. A coleta da denúncia ocorre por área específica, a maioria centralizada em algum país do exterior, com atendentes que falam a língua portuguesa, a fim de permitir a correta identificação e relato do conflito existente.

Depois de ser coletada e qualificada, a denúncia é encaminhada para a área responsável no Brasil, geralmente *compliance*, que passa a investigar mais detalhadamente o ocorrido, e é encaminhada ao gerente da área, que decide, com apoio de outras áreas ligadas a Recursos Humanos ou Jurídico, pela aplicação de medidas disciplinares ou ruptura do contrato de trabalho.

No geral, infere-se que as empresas lidam com conflitos, mas não os solucionam com efetividade e foco no relacionamento, aplicando as penalidades existentes na legislação vigente sobre os casos que lhe são submetidos. Não há uma preocupação mais aprofundada de entender, chamar os envolvidos e efetivamente solucionar o conflito em benefício do relacionamento interpessoal, negligenciando a cadeia de relacionamentos que aqueles empregados - que não tiveram sua denúncia efetivamente investigada, ou outros que sofreram uma medida disciplinar - possuem no interior da empresa.

Uma demissão ou uma apuração mal conduzida de uma denúncia (enquadrada no campo da competição da matriz acima) são campo fértil para fomento do conflito entre amigos e colegas da parte que se sentiu desamparada, podendo desdobrar-se em um litígio judicial individual ou, a depender de uma perspectiva ainda maior, de âmbito coletivo.

Como mencionado, o que mais se aproximou de tal perspectiva foi a instituição financeira que tem empregados especialmente treinados para lidar exclusivamente com os conflitos empregado-empregado. Conquanto sejam empregados próprios da empresa, foi informado que a área possui certa autonomia para atuar, em uma tentativa de distanciar-se dos sujeitos envolvidos e mesmo da direção no Brasil, respondendo diretamente para o Presidente da Instituição Financeira.

A área que lida com conflitos dentro da instituição financeira analisada é integrada por profissionais multidisciplinares, com pessoas de diversas áreas, que, ao término do período de apuração, disponibiliza, por meio de seus Relatórios de Sustentabilidade para os seus acionistas, divulgados abertamente ao público em geral e disponibilizado na internet.

Para saber a forma com a referida empresa lida com os conflitos, é necessário compreendê-los, conhecê-los para, ao fim, ser analisada a postura da instituição financeira perante os conflitos que existem internamente. É salutar que a divulgação em um Relatório de Sustentabilidade demonstra o mínimo de reconhecimento e admissão da empresa da existência dos conflitos, concedendo o mínimo de transparência necessária para a sociedade em geral.

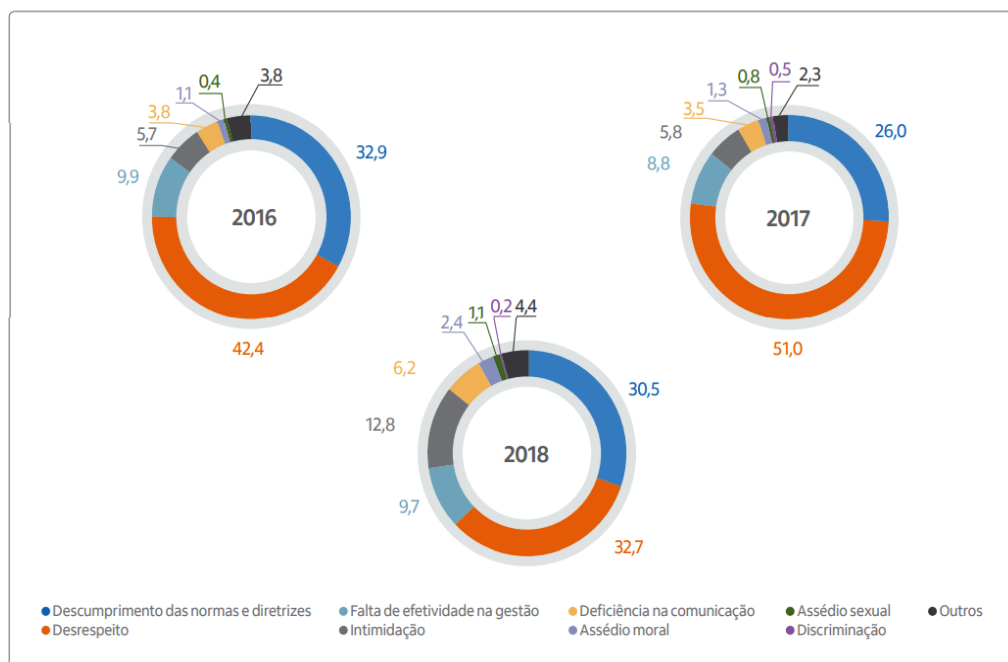
Não se trata de adentrar na temática dos conflitos apurados pela instituição financeira divulgados em seu Relatório de Sustentabilidade, mas, ao fazerem as referências dos temas, tem-se por desiderado demonstrar tão somente os conflitos existentes no interior da empresa, cujos comportamentos acarretaram em denúncias recebidas pela empresa.

Note-se que o comportamento de um determinado empregado foi objeto de denúncia e investigação da empresa, sendo inserido no Relatório para demonstrar à sociedade as condutas que foram apuradas pela instituição financeira em questão. Breves considerações sobre a legislação trabalhista passam a ser feitas para tipificar a conduta perpetrada pelo empregado.

Em quadro comparativo constante no referido Relatório Anual consta a evolução das denúncias nos anos compreendidos entre 2016 a 2018:

### Gráfico 1 – Evolução das denúncias entre os anos 2016 a 2018

Comportamentos identificados nas reclamações – Ombudsman (%)



Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A. (2018).

Munidos desses ingredientes conceituais do conflito e dos comportamentos identificados nas denúncias, passa-se à investigação de referidas questões como uma amostragem dos conflitos existentes no interior da instituição financeira em análise, naquele ano em específico e disponibilizado em seu Relatório Anual.

## 2.1 CONFLITO POR AMOSTRAGEM

Os conflitos que ora são utilizados como amostragem do que é relatado pelos empregados no interior de uma empresa estão insertos no Relatório Anual de Sustentabilidade de uma importante Instituição Financeira que figura entre as maiores empresas que empregam no Brasil.

As empresas entrevistadas cuidam para que os conflitos entre empregado-empregado sejam tratados exclusivamente por uma única área, não se confundindo com conflitos de clientes-empregados ou mesmo de improbidades.

Tal como mencionado na entrevista com o representante da Instituição Financeira, a área de Ouvidoria é responsável por tratar do conflito entre cliente e funcionário. No momento em que uma denúncia é feita por meio de canal de comunicação que verse sobre improbidade e atos praticados que se destinam a causar danos à Instituição Financeira, a área responsável é a Inspeção. Eis que para as situações que se refiram a relações interpessoais, como tal compreendidas, aquelas que envolvam sentimentos, sensação de desprezo, assédio moral, discriminação, racismo ou qualquer outra questão que envolva a saúde mental do empregado, o Departamento de *Ombudsman* tem a incumbência para lidar e solucionar os conflitos.

Em outras empresas, verificou-se que o Departamento de *Compliance* tem a responsabilidade de investigar as questões relacionadas à improbidade. No caso de nossas entrevistadas, faz-se igual atribuição de competência, que tem por finalidade permitir uma adequada investigação dentro dos conceitos para os quais os integrantes da área foram treinados.

Afere-se, portanto, uma distribuição de competências internas e evitar que o mesmo departamento seja responsável por fazer investigação sobre desvio de produtos, verbas ou equipamentos, com aquele que terá por finalidade cuidar de relacionamentos entre seres humanos, os empregados que integram a empresa.

Dentre os comportamentos identificados nas denúncias que foram dirigidas pelos denominados *whistleblowers* à instituição financeira analisada neste trabalho, de acordo com seu Relatório Anual de 2018, constataram-se condutas como: descumprimento das normas e diretrizes; desrespeito; falta de efetividade

na gestão; intimidação; deficiência na comunicação; assédio moral; assédio sexual; discriminação e outros.

No relatório anual da referida instituição financeira, consta que, no ano de 2016, 42,4% (quarenta e dois inteiros e quatro décimos por cento) decorriam de desrespeitos. No ano de 2017, a conduta era responsável por 51% (cinquenta e um por cento) dos casos e no ano de 2018 representava 32,7% (trinta e dois inteiros e sete décimos por cento), considerando como desrespeito os autoritarismos, rispidez e arrogância.

A questão da moralidade, do desrespeito, presente nos conflitos detém uma importância para que se caracterize como tal. A causa atribuída por falta de respeito denota que as pessoas apropriam-se moralmente da forma de condutas que lhes parecem mais apropriadas em menoscabo com a relação com outro empregado.

Essa ausência de empatia decorre de respectivas configurações morais diferentes e, nesse ponto, reside o conflito. Há um pragmatismo profundo, ressaltando-se a importância de não se perder o senso de direção, a necessidade e responsabilidade de buscar para esse pragmatismo um terreno comum, não em que se pensa que deveria estar, mas onde de fato está, voltado à resolução dos conflitos (GREENE, 2018, p. 299).

Como visto, três condutas são consideradas como desrespeito pela empresa: autoritarismo, rispidez e arrogância.

Cuida-se de elementos de competição na forma de lidar com o conflito, possibilitando que surja, em um momento posterior, por preterir os relacionamentos, mas focar em atender às necessidades somente de um dos sujeitos envolvidos no conflito.

O desrespeito é um elemento típico do relacionamento humano, que carece de efetivo tratamento para a manutenção dos respectivos contratos de trabalho, atacando-se os problemas e não as pessoas, como visto anteriormente.

No campo do Direito e levado às últimas consequências, o desrespeito está previsto como modalidade de justa causa na ruptura do contrato de trabalho, inserto no art. 482, mormente na alínea “j” e “k” da Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, [1943]), na modalidade de ato lesivo da honra e boa fama,

praticado contra qualquer pessoa, contra o empregador e superiores hierárquicos, salvo em caso de legítima defesa própria ou de outra pessoa.

Sobre o descumprimento de normas e diretrizes, o relatório define a causa de descumprimento de normas e diretrizes como uso inadequado das ferramentas de comunicação corporativas e comercialização de produtos nas dependências do banco. No ano de 2016, referida conduta era responsável por 32,9% (trinta e dois inteiros e nove décimos por cento) dos comportamentos identificados nas reclamações, e em 2017, teve um decréscimo para 26% (vinte e seis por cento), até que em 2018 foi para 30,5% (trinta inteiros e cinco décimos por cento).

Como visto anteriormente, normas e diretrizes são padrões comportamentais criados pela empresa a fim de que seus empregados cooperem para garantir uma estabilidade empresarial. As situações demonstradas apontam a utilização inadequada das ferramentas de comunicação, para fins particulares e não para o trabalho.

Outra conduta prevista como padrão de comportamento é a não permissão de comercialização de produtos nas dependências da instituição financeira. Não é raro encontrar dentro de um ambiente de trabalho pessoas que comercializam produtos para complementar sua renda.

No campo do Direito do Trabalho, a comercialização de produtos, quando não autorizada pelo empregador, pode acarretar em rescisão do contrato de trabalho pela prática de negociação habitual prevista no art. 482, alínea “c”, da Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, [1943]), especialmente quando constituir ato de concorrência à empresa para a qual trabalha.

Algumas empresas não somente têm o conhecimento da comercialização, como autorizam o depósito das mercadorias em armários, corolário a uma autorização ainda que de forma tácita, afastando-se da previsão de justa causa.

No aspecto de falta de efetividade na gestão, no ano de 2016, a causa era responsável por 9,9% (nove inteiros e nove décimos por cento), em 2017, reduziu para 8,8% (oito inteiros e oito décimos por cento), até que em 2018 foi para 9,7% (nove inteiros e sete décimos por cento).

O Relatório Anual define como falta de efetividade na gestão: a falta de apoio/planejamento das atividades e problemas com a administração da área.

Trata-se de um problema de relacionamento em que uma intervenção pela mediação durante o curso do contrato de trabalho é capaz de elidir denúncias feitas por outros empregados e conduzir a um ambiente de trabalho mais saudável.

A crítica à gestão pode ser considerada diretamente proporcional à própria empresa que, depois das mudanças e transformações na área de recursos humanos, tem por finalidade a preocupação em treinar, educar e motivar a liderança a fim de que possam dar o melhor apoio a seus subordinados.

Os departamentos de Recursos Humanos passaram por três eras de mudança: o primeiro, a da industrialização clássica (1900 a 1950), o segundo da industrialização neoclássica (1950 a 1990) e o terceiro da era da informação (depois de 1990). Cada uma dessas fases carregou consigo diferentes formas de abordagens em como lidar com pessoas dentro das empresas, em que o departamento de recursos humanos passou, igualmente, por três etapas distintas: Relações Industriais, Recursos Humanos e Gestão de Pessoas (CHIAVENATO, 2014, p. 37).

Dentro do que interessa neste aspecto de denúncia divulgado no Relatório da Instituição Financeira, sobre o modo de lidar com as pessoas, tem-se que o primeiro período (industrialização clássica) é a visão de pessoas como fator de produção estático, com ênfase nas regras e controles rígidos de regulação de pessoas, a exemplo do filme *Tempos Modernos*, de Charlie Chaplin (relações industriais como administração de pessoas). No segundo período (industrialização neoclássica), a ênfase era voltada para os objetivos organizacionais para dirigir as pessoas, vistas como recursos organizacionais que necessitariam ser administrados (a administração de pessoas era vista como administração de recursos humanos). No terceiro período, há efetiva necessidade de gerir pessoas, reconhecendo-se que são seres humanos proativos e inteligentes que necessitam ser impulsionados (CHIAVENATO, 2014, p. 37-38).

Eis que as denúncias coletadas pela instituição financeira que demonstram a falta de apoio/planejamento das atividades e problemas com a administração da área é a sinalização de que ainda estamos na era desse terceiro período, sendo objeto de preocupação para que o empregado possa satisfazer-se em sua realização pessoal e profissional dentro da hierarquia de suas necessidades,

como forma de valorizar a dignidade da pessoa humana, a despeito de ordens comportamentais ainda aferíveis em algumas empresas.

A expedição de comandos e orientações sobre o desempenho da atividade é inerente ao Poder Diretivo do empregador, demonstrando ao empregado o modo como serviços devem ser realizados.

Uma vez que se negligencia esse dever de orientar a execução da atividade, acarretando em uma denúncia por parte de algum empregado que reclama por parte de apoio ou planejamento das atividades, não somente daria ensejo à rescisão (indireta) do contrato de trabalho a pedido do empregado<sup>15</sup>, mas demonstra principalmente uma patologia séria no relacionamento entre subordinados e superiores hierárquicos, o que necessita de tratamento adequado por meio de uma intervenção mediadora.

Um tratamento adequado da situação não somente afastaria o pedido de rescisão indireta por parte do empregado como, igualmente, aprimoraria o relacionamento entre os sujeitos envolvidos no conflito denunciado.

As ameaças de demissão, agressividade e exposição (definições de intimidação) foram responsáveis, no ano de 2016, por 5,7% (cinco inteiros e sete décimos por cento) dos comportamentos identificados nas reclamações, enquanto no ano de 2017, por 5,8% (cinco inteiros e oito décimos por cento) e, em 2018, a 12,8% (doze inteiros e oito décimos por cento).

Juridicamente, essa forma de conduta ameaça a integridade psíquica do empregado, submetendo-o a uma constante dúvida sobre o seu potencial, afetando sua autoestima, minando a confiança que sente por si mesmo e inibindo a prática de atos que pretenda praticar para resolver as questões do trabalho que exercita no interior da empresa.

A igualdade de todos não se restringe somente à igualdade perante a lei, mas também à igualdade psíquica, em que os empregados devem ter igualdade de tratamento e solução de seus conflitos no interior das empresas.

---

<sup>15</sup> De acordo com a previsão contida no art. 483 da Consolidação das Leis do Trabalho, o empregado poder considerar rescindido o seu contrato de trabalho e pleitear a indenização que entenda pertinente na hipótese de o empregador não cumprir com as obrigações do contrato. Como tal, é dever do empregador dirigir a prestação pessoal de serviço (art. 2º da Consolidação das Leis do Trabalho).



Nos julgamentos pelos Tribunais<sup>16</sup>, tem-se levado em consideração o cipoal de normas que tutelam, dentre outros, a honra, imagem da pessoa, assegurando-se a indenização pelos danos morais e materiais acarretados ao empregado.

Assim como em outros conflitos constantes no Relatório Anual da Instituição Financeira e que foi mencionado anteriormente, os atos lesivos à honra e à boa fama acarretam a possibilidade de rescisão indireta do contrato de trabalho, de modo que o empregado poderá considerar rescindido o seu contrato e pleitear a devida indenização.

A afirmação da dignidade da pessoa humana não se restringe, pois, à liberdade psíquica e física, mas igualmente à afirmação da individualidade do

---

<sup>16</sup> **INDENIZAÇÃO POR DANO MORAL. COBRANÇA DE METAS COM AMEAÇA DE DISPENSA. DESRESPEITO AOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS DA DIGNIDADE DA PESSOA HUMANA, DA INVIOABILIDADE PSÍQUICA (ALÉM DA FÍSICA) DA PESSOA HUMANA, DO BEM-ESTAR INDIVIDUAL (ALÉM DO SOCIAL) DO SER HUMANO, TODOS INTEGRANTES DO PATRIMÔNIO MORAL DA PESSOA FÍSICA. DANO MORAL CARACTERIZADO.** A conquista e a afirmação da dignidade da pessoa humana não mais podem se restringir à sua liberdade e intangibilidade física e psíquica, envolvendo, naturalmente, também a conquista e afirmação de sua individualidade no meio econômico e social, com repercussões positivas conexas no plano cultural – o que se faz, de maneira geral, considerado o conjunto mais amplo e diversificado das pessoas, mediante o trabalho e, particularmente, o emprego. O direito à indenização por dano moral encontra amparo no art. 5º, V e X, da Constituição da República e no art. 186 do CCB/2002, bem como nos princípios basilares da nova ordem constitucional, mormente naqueles que dizem respeito à proteção da dignidade humana, da inviolabilidade (física e psíquica) do direito à vida, do bem-estar individual (e social), da segurança física e psíquica do indivíduo, além da valorização do trabalho humano. O patrimônio moral da pessoa humana envolve todos esses bens imateriais, consubstanciados em princípios fundamentais, pela Constituição. Afrontado esse patrimônio moral, em seu conjunto ou em parte relevante, cabe a indenização por dano moral, deflagrada pela Constituição de 1988. Na hipótese, o TRT, com alicerce no conjunto fático-probatório produzido nos autos, reformou a sentença para excluir da condenação o pagamento de indenização por dano moral, por assentar que "*nenhuma das testemunhas ouvidas afirmou ter conhecimento de algum funcionário que tenha sido efetivamente dispensado após essas ameaças de demissão realizadas como forma de pressão ao cumprimento das metas estipuladas, do que não resulta a prática de atos ofensivos à honra e à imagem da reclamante, como sugerido na peça vestibular*". Nesse contexto, tendo a Corte de origem reconhecido expressamente a prática de ameaça de dispensa como forma de pressão ao cumprimento das metas estipuladas no âmbito da Reclamada – premissa fática inconteste à luz da Súmula 126/TST –, forçoso concluir que as condições de trabalho a que se submeteu o Reclamante atentaram contra a sua dignidade, a sua integridade psíquica e o seu bem-estar individual – bens imateriais que compõem seu patrimônio moral protegido pela Constituição –, ensejando a reparação moral, conforme autorizam o inciso X do art. 5º da Constituição Federal e os arts. 186 e 927, *caput*, do CCB/2002. Não se olvide, outrossim, que o exercício do poder empregatício deve se amoldar aos princípios e regras constitucionais que estabelecem o respeito à dignidade da pessoa humana, ao bem-estar individual e social e à subordinação da propriedade à sua função socioambiental. Impõe-se, portanto, o restabelecimento da sentença, no aspecto, que condenou a Reclamada ao pagamento de indenização por dano moral (TST-RR – 186-93.2015.5.06.0102, 3ª Turma, Min. Rel. Relator Ministro Mauricio Godinho Delgado, j. 02.08.2017, DJe 04.08.2017) (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, [2020b]).

empregado no meio econômico e social. Por esta premissa, Tribunais analisam casos envolvendo ex-empregado e sua antiga empregadora, condenando ao pagamento de reparação pecuniária pelos danos causados que de caráter pedagógico e punitivo, muito embora se concentre exclusivamente nas partes imediatas de um conflito. E, como visto, nessas situações, o Poder Judiciário acaba por afetar terceiros na relação, de forma indesejada e mesmo inesperada, visando apenas a uma parte do todo (BOK, 1983, p. 576).

Vale dizer, não seria demais imaginar que o superior hierárquico prosseguisse impondo medo aos demais empregados que lhes são subordinados, submetendo-os ao alcance das metas, sob pena de demissão. Trata-se de uma questão cultural, saneando os conflitos em seu nascedouro, permitindo identificar os responsáveis e reestabelecer o relacionamento no interior da própria empresa, evitando-se o custo de uma Reclamação Trabalhista e zelando pelo meio ambiente de trabalho.

Como se vê, a solução dada pelos Tribunais e legislação vigente é reparatória e tende a analisar um viés do conflito somente, resolvendo uma parte do todo, a ponta de um iceberg.

No que se refere ao item de deficiência na comunicação, essa forma de conflito constante no Relatório Anual da Instituição Financeira é a demonstração do que se abordou anteriormente acerca da referida problemática.

Trabalhar na parte do relacionamento é possibilitar que os sujeitos envolvidos se escutem atentamente, demonstrando que a outra pessoa está sendo compreendida, buscando falar para ser compreendido, bem como mantendo o foco em falar sobre si mesmo e não sobre o outro (FISHER; URY; PATTON, 2014, p. 42-44).

Por definição, o relatório enquadra como deficiência na comunicação os casos de falta de clareza na comunicação e ausência de comunicação, colidindo a um direito amplamente assegurado pelas normas nacionais e internacionais de liberdade de expressão e acesso à informação.

No ano de 2016, 3,8% (três inteiros e oito décimos por cento) ocuparam o montante das reclamações, e em 2017 foi para 3,5% e no ano de 2018 para 6,2% (seis inteiros e dois décimos por cento).

Ao que se demonstra, a ausência de um diálogo faz surgir o conflito oriundo de questões controvertidas e que foram externalizadas em um segundo momento, somente quando houve a participação da empresa no processo de solução do embate.

A ausência de diálogo no ambiente empresarial pode tomar uma dimensão mais ampla na hipótese de o empregado procurar outro colega para desabar e não os canais de comunicação da empresa.

Infere-se que o diálogo faz parte do conflito, se não é imediato, é mediato, aparecendo em um segundo momento, quando a pessoa necessitou solucionar aquele descompasso pela forma direta (procurando o outro empregado) ou indireta (procurando os canais de denúncias para que o conflito seja solucionado pela empresa).

Permitir que essa forma de conflito por ausência de diálogo transforme-se em um problema no interior da empresa, que ao menos em tese não requer mais esforços tal como a necessidade de abertura de uma sindicância, é negligenciar por uma solução de baixo custo e que evita uma Reclamação Trabalhista. Também, nesse aspecto, conceder informações para o desempenho das atividades laborais é dar efetividade ao preceito de que compete à empresa dirigir a prestação dos serviços.

Outro ponto constante no relatório e que demonstra certa transparência na apresentação dos conflitos insertos no Relatório Anual é a inserção da problemática do assédio moral, entendendo-se como tal aquele decorrente de um ato ou série de atos praticados de forma repetitiva, abusiva ou insistente por meio de comportamentos ou comunicações que ferem a integridade psíquica e física, a personalidade ou a dignidade da pessoa.

No ano de 2016, os casos de assédio ocuparam 1,1% (um inteiro e um décimo por cento) das reclamações, em 2017 foi responsável por 1,3% (um inteiro e três décimos por cento) e, em 2018, por 2,4% (dois inteiros e quatro décimos por cento) das denúncias.

Para caracterização do assédio como uma reclamação/denúncia, o relatório considera os requisitos de um ato isolado ou uma série de atos, a repetição da conduta, a forma abusiva ou insistente do

comportamento/comunicação, responsável por ferir a integridade física ou psíquica, violando o direito de personalidade e a dignidade da pessoa humana.

No contexto de sujeito de direito, o empregado se insere na vida empresarial. O processo de satisfação da necessidade de pertencimento, afastando-se de seu projeto de realização pessoal e profissional, pode acarretar em especificidades que acometam a organização como um todo e não isoladamente a um indivíduo.

A ideologia não é uma proposição única e adequada, tornando-se um texto, tecido com uma trama inteira de diferentes fios conceituais, traçado por divergentes histórias e reunindo-se em uma grande teoria global para determinar o que há de valioso em cada uma delas e descartar o que for frívolo (EAGLETON, 1997. p. 15).

O conflito passa a ser analisado enquanto “relações vivenciadas” e não como representações empíricas, apresentando significados e as diferentes ênfases nas quais recaem as respectivas análises.

O Relatório demonstra a preocupação empresarial no tratamento do assédio moral, reconhecendo sua existência no interior da empresa. Conquanto apresentado em um percentual baixo, dadas as situações estressantes inerentes às Instituições Financeiras em geral, notoriamente conhecidas por casos de assédios, o item inserto no Relatório é a demonstração para um tema atual, depressão, que acomete os empregados que geralmente somente se dão conta de terem sido assediados no silêncio e escuro da cama de seus quartos.

É nesse momento de depressão que, na metáfora psicanalítica, há uma relação de função materna (campo desejanter)/bebê (*infans*), na qual a submissão inicial à natureza é seguida pela submissão às relações de produção, que libertaram o ser humano da sujeição à natureza, mas criando a divisão interna de trabalho (FROMM, 1979).

Ou seja, o gênero humano se insere na produção, conforme sua submissão inicial à natureza na relação de função materna. Essa inserção faz com que o trabalhador se insira na ideologia empresarial, em que existe uma particularidade na oferta de ordens comportamentais de natureza econômica, política, ideológica e psicológica (MOTTA, 1984).

Nesse aspecto, em relação a seus membros e dentro de um contexto de empresa que é conivente com assédio moral, o empregador ofereceria em cada um desses níveis, respectivamente: salários e carreira (econômica), autonomia (política), humanismo e sedução (ideologia) e prazer (psicológica). Em contrapartida, ela exigiria a submissão à ordem comportamental e à expansão, ao controle à eficiência, e acenaria com a ameaça e a angústia. As contradições sociais seriam pouco a pouco convertidas em contradições psicológicas, isto é, em confronto de ameaças e angústia com sedução e prazer (MOTTA, 1984).

Na medida em que o empregado se torna um ser isolado por práticas de assédio moral, menor é o interesse de lutar contra as próprias contradições internas, tornando-se recluso ao isolacionismo interno, fazendo com que esse sujeito torne-se terreno fértil para aceitação de soluções prontas disponibilizadas pelo assediador, introjetando seus princípios, seus tipos de prazer e ameaça, tornando-se, a empresa, uma solução para os problemas da existência humana (MOTTA, 1984).

É nessa circunstância de assédio moral por meio do assediador que é fornecida ao ser humano uma visão de mundo de acordo com a ordem empresarial proposta, dentre outros motivos, por avaliações mal conduzidas, fornecendo uma interpretação do real relativamente coerente com as práticas sociais do indivíduo, na criação de uma verdadeira religião empresarial, criando um conjunto de dogmas lastreado em um Deus encarnado pela organização (MOTTA, 1984).

Nesse sentido, os membros de uma empresa partilhariam de cinco aspectos centrais, a saber: primeiro, consenso no que se refere à perquirição do progresso técnico; em segundo, busca do ideal de realização pessoal no trabalho; em terceiro, a crença na igualdade de oportunidades de promoção; em quarto, a crença nas recompensas pelos esforços por parte da organização e; em quinto, a busca do sucesso individual (CHIAVENATO, 2014, p. 36).

Todos esses cinco aspectos estão inseridos em um ordenamento básico que, ao que se demonstra, é voltado especificamente para servir aos clientes, aos empregados, aos acionistas e ao mundo, quando, acaso adotassem o inverso, colocando acionistas, clientes e funcionários no mesmo patamar, seriam

empresas que paradoxalmente proporcionariam o melhor resultado para seus acionistas (CHIAVENATO, 2014, p. 36).

A partir desse cipoal de crenças é que os indivíduos passam a atribuir sentido a suas respectivas existências, com guarida justamente nos princípios em que podem acreditar. A força desse sistema provém da coerência interna das crenças e de sua correspondência com a realidade vivida cotidianamente (MOTTA, 1984).

A construção dos valores ocorre por meio dos próprios empregados da empresa que projetam as perfeições que desejam respectivamente para os seus egos. A corporação passa a ser o local de formação do inconsciente projetando a realidade coletiva. A partir desse aspecto, o sentimento de culpa surge não em razão da desobediência de um superior hierárquico, mas do fato de não estar mais à altura das exigências empresariais em que a expressão “você deve” é substituída por “é preciso” (MOTTA, 1984). De igual maneira, as avaliações de desempenho tendem a criar esses cenários se mal conduzidas.

Em determinados casos, no âmbito mais propriamente psicológico, a impossibilidade do poder de mudança do trabalhador decorre da ideologia empresarial de que os conflitos, por ela sentidos, sejam reconhecidos como de origem estritamente psicológica. As funções da ideologia empresarial nesse aspecto seriam: fazer crer, fazer amar e fazer agir de modo que a empresa passaria a seus membros o objeto de um grande amor e um grande temor, assegurando que garantam o comportamento adequado aos interesses da cúpula administrativa (MOTTA, 1984).

Infere-se, pois, uma interferência de ideologias empresariais nos conflitos intersubjetivos de justiça que devem ser analisados subjetivamente e não objetivamente, despidos de qualquer influência ideológica empresarial e priorizando as relações entre os indivíduos.

O empregado, enquanto sujeito de direito, e igualmente sujeito de conflito, carece de instrumentos viáveis e céleres para a rápida reparação e tutela perante aquilo que parte da doutrina costuma designar como ideologia gerencial ou empresarial.

Por essa forma de ideologia, o empregado é submetido a condutas de comportamentos empresariais eivados de cargas valorativas, criados, muitas vezes, por egos que entendem como ideal de perfeição, que passam a atuar sobre o indivíduo de forma introjetiva e, eventualmente, oriundo de um terreno fértil criado por comportamentos empresariais de menoscabo com as relações interpessoais e da busca de satisfação pessoal e profissional do empregado.

No caso em apreço, o campo de atuação do conflito intersubjetivo de justiça é aquele destinado às relações entre empregado-empregado, antes mesmo da ruptura do contrato de trabalho. A ideologia gerencial padece de melhores contornos a fim de amoldar-se à atual necessidade de uma intervenção mediadora incidental voltada para a tutela do empregado destinatário de violações enquanto sujeito de direito, tal como as empresas entrevistadas preocupam-se e efetivamente realizam a disponibilização de um canal de comunicação. Algumas deixam de dar sequência ao procedimento e tão somente aplicam medidas disciplinares quando, ao contrário, poderiam dar azo ao tratamento dos relacionamentos humanos.

A ideologia empresarial ou gerencial, muitas vezes, resolve o conflito de um determinado empregado, seja por meio da responsabilidade civil objetiva ou mesmo por uma ampla dilação probatória, tornando-se uma tutela individual e não dos sujeitos de direito, como tais, os demais empregados submetidos àquela determinada precária condição de trabalho.

As formas de solução de conflito hodiernas não levam em consideração a coletividade, mas tão somente a individualidade de um único empregado que consegue, na maioria das vezes, a reparação civil em um processo judicial.

Não se resolve o ambiente de trabalho quando ocorre a intervenção jurisdicional para a solução do conflito, salvo em raros casos de uma ação de natureza coletiva julgada procedente pelo Judiciário, mas que, mesmo assim, não é uma garantia de que os gravames do ambiente de trabalho serão definitivamente resolvidos.

Faz-se necessário mudar a cultura empresarial para que sejam adotados procedimentos incidentais nos contratos de trabalho. O conflito intersubjetivo de justiça carece de decisões alocativas pautadas na real necessidade dos sujeitos,

sendo que muitas vezes o empregado pretende a manutenção do seu contrato de trabalho, mas preferia ver solucionadas questões de assédio que são submetidas durante a vigência do contrato de trabalho.

É necessário rever a ideologia empresarial, no geral, cuidando-se das relações humanas, permitindo que o empregado tenha a necessidade de pertencimento atendida, enquanto ser humano e com a sociedade, especialmente quando submetido a um caso de assédio moral. Deixar de priorizar os relacionamentos e incidentalidade de uma intervenção mediadora é um processo oneroso para a própria empresa, que é condenada por atos praticados por seus prepostos no ambiente de trabalho.

As tomadas de decisões ideológicas nas empresas impactam no empregado em sua condição de ser humano, em um processo de relacionamento que é submetido por meio de introjeções de valores e conceitos empresariais que acarretam em experiências de angústias e insatisfações pessoais.

A atuação de empresas que toleram assédio em seu interior parece incidir de forma oculta no indivíduo mesmo não sendo a vítima, gerando conflitos que, em dados casos, são imputados às questões individuais do empregado quando, eventualmente, revelam-se coletivas, inerentes ao próprio ambiente laboral.

Quando não tratado esse tipo de conflito inserido nas relações vivenciadas por cada um dos empregados, no contexto da ideologia empresarial em que se insere o trabalhador, surgem sequelas comportamentais, tornando o indivíduo isolado e suscetível de aceitação aos valores que lhe são apresentados.

Logo, em dados casos, o assédio moral decorre da falta de zelo das hierarquias das necessidades do empregado. O empregado afasta-se da busca de sua satisfação pessoal e profissional, de sua própria necessidade de pertencimento à empresa, acarretando a redução da identificação com a sua atividade laboral, distanciando-o da família, do lazer, do estudo, da política e da associação.

Essa ruptura com o processo de satisfação das necessidades conduz ao processo de depressão, oriunda de assédio moral.



Trata-se de uma concatenação de atos que devem ser analisados, em um movimento identificador de questões que acarretam problemas na vida do trabalhador.

A partir do momento em que o empregado deixa de se identificar com a sua atividade laboral e abdica de satisfazer sua busca de satisfação pessoal e profissional, é necessário analisar em que momento do processo produtivo houve essa ruptura da pessoa humana com a hierarquia de suas necessidades.

O empregado se satisfaz com suas necessidades básicas, dentro do grau de hierarquia, como comer, dormir, ter relações. O trabalho se torna estranho e um objeto coercitivo, exteriorizado como um sacrifício quando há assédio. Faz-se necessário procurar um emprego bom com o desiderato de compensar o sacrifício de ter que trabalhar, quando, na melhor das vezes, o sujeito de conflito não está no escuro de seu quarto sem qualquer tipo de vontade.

A atividade desempenhada, o trabalho, deixa de ser algo prazeroso para o indivíduo, deixando de identificar-se com a atividade.

Essa abdicação da satisfação das necessidades ocorre quando há a separação absoluta do indivíduo de sua própria essência, do ambiente comunitário em que está depressão. O trabalhador olvida-se de sua potencialidade e capacidade, esquece-se de sua natureza humana e de sua essência, tornando-se um sujeito de direito a ser tutelado.

Abster-se de sua característica multifacetária (das potencialidades e capacidades) culmina em um processo de isolamento, deixando de identificar-se com outros seres humanos, abstendo-se de sua humanidade, passando a ser detentor somente de sua própria individualidade.

Os questionamentos individuais tornam-se mais frequentes, inclusive com a indagação da finalidade de sua própria capacidade de realizar-se profissionalmente ou pessoalmente, tornando-se o resultado do processo de assédio moral. O indivíduo isola-se dos demais indivíduos da sociedade, devendo ser devidamente amparado quando ocorre esse processo de destituição de sua própria essência.

É por meio do trabalho, aliado a outras qualidades da vida pessoal que integram a pessoa do empregado, que o ser humano desenvolve seu raciocínio,

colocando-o em prática nas relações sociais. O trabalho ocupa um papel importante na vida da sociedade e do próprio ser humano que busca a felicidade.

Como visto, esse processo acarreta perda de identificação da pessoa humana consigo mesma e com o próximo, tornando-se um ser individual e não coletivo.

Em 12 de fevereiro de 2017, a Revista Época ressaltou que mais de 75 mil pessoas foram afastadas do trabalho por depressão em 2016, divulgando o alerta da Organização Mundial da Saúde que, até 2020, o mal será a doença mais incapacitante do mundo.

Esse total de 75 mil trabalhadores representam 37,8% de todas as licenças em 2017 (MAIS DE..., 2017). No Brasil, esse total de afastamento acarretou R\$ 113,3 milhões anuais aos cofres públicos. A Associação Brasileira de Psiquiatria estima que entre 20% e 25% da população tiveram, têm ou terão um quadro de depressão em algum momento da vida. Desse total de pessoas afastadas, apenas cinco por cento dos trabalhadores são reabilitados no emprego. A notícia ainda divulga que uma das diretoras da Associação Nacional de Medicina do Trabalho ressaltou que, havendo a predisposição para a doença, uma carga exaustiva e recorrente de trabalho em um ambiente muito estressante ou uma situação de estresse pós-traumático, por exemplo, podem fazer com que o trabalho seja o fator responsável por desencadear o problema (MAIS DE..., 2017). São nesses casos que os benefícios são considerados acidentes de trabalho.

O relatório divulgado pela Organização Mundial da Saúde aponta que o número de casos de depressão aumentou 18% entre 2005 e 2015: são 322 milhões de pessoas em todo o mundo, a maioria mulheres.

Os dados coadunam-se com os elementos apresentados acima que ressaltam a importância da intervenção da mediação nas relações de trabalho a fim de priorizar os relacionamentos e as questões psicológicas que estão por trás dos conflitos.

Vale dizer, a ausência de preocupação com a necessidade de pertencimento ao trabalho pode decorrer de excessivo comprometimento e uma condição de estresse que o faz afastar-se de sua identificação com o trabalho.

O isolamento que se verifica nesse gênero específico de trabalhador é oriundo de um excesso de responsabilidade que o afeta em sua essência e suas expectativas, isolando-o da convivência familiar, dos amigos e da própria sociedade, quando, por exemplo, exerce atividade laborativa em grandes quantidades de horas extras.

Nesses casos, o senso de responsabilidade e coletividade sobrepõe-se ao indivíduo, podendo gerar situações de conflito decorrente de estresse emocional, carecendo de efetiva proteção durante o contrato de trabalho, por meio de uma intervenção mediadora que permita a identificação e solução do problema.

O Relatório da Instituição Financeira demonstra as manifestações relacionadas ao assédio moral:

**Tabela 1- Manifestações relacionadas a assédio moral**

**Manifestações relacionadas a assédio moral**

<b>Manifestações</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Recebidas no ano</b>	<b>18</b>	<b>26</b>	<b>26</b>
Solucionadas no mesmo ano	17	20	21
Em tratamento até 31 de dezembro	1	6	5

<b>Manifestações solucionadas</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Solucionadas</b>	<b>23</b>	<b>25</b>	<b>23</b>
Recebidas e solucionadas no mesmo ano	17	20	21
Recebidas em anos anteriores e solucionadas no ano	6	5	2

<b>Reclamações apuradas (%)<sup>(1)</sup></b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Procedentes	55	17	35
Improcedentes	36	83	53
Inconclusivos	9	0	12

**Fonte:** Itaú Unibanco Holding S.A. ([2018]).

Pelo Relatório, o ano de 2018 foi o primeiro em que se verificou uma prevalência da procedência se comparado às improcedências e, no ano anterior, houve uma significativa discrepância em favor da improcedência, revelando uma possível melhoria de identificação dos conflitos envolvendo assédio moral e o reconhecimento da necessidade de elidir questões nesse aspecto.

O assédio sexual é tratado em capítulo específico no Relatório Anual, sendo definido pela Instituição Financeira como o ato constante e/ou reiterado de ameaçar, perseguir ou importunar um(a) colaborador(a), por meio de pretensões (verbais ou físicas) de conotação sexual, explícita ou implícita. Em 2016, as denúncias de assédio sexual correspondiam a 0,4% dos casos relatados, com aumento nos dois anos seguintes para 0,8%, em 2017, e 1,1% em 2018.

O próprio Relatório demonstra que, no último ano do período analisado, houve um aumento significativo dos casos de assédio. De acordo com a Instituição Financeira:

## **Tabela 2- Manifestações relacionadas a assédio sexual**

(Cont.)

### **Manifestações relacionadas a assédio sexual**

<b>Manifestações</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Recebidas no ano</b>	<b>50</b>	<b>21</b>	<b>10</b>
Solucionadas no mesmo ano	46	17	8
Em tratamento até 31 de dezembro	4	4	2

**Tabela 2- Manifestações relacionadas a assédio sexual**

(Conclusão)

<b>Manifestações solucionadas</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Solucionadas</b>	<b>50</b>	<b>19</b>	<b>13</b>
Recebidas e solucionadas no mesmo ano	46	17	8
Recebidas em anos anteriores e solucionadas no ano	4	2	5

<b>Reclamações apuradas (%)<sup>(1)</sup></b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Procedentes	28	21	22
Improcedentes	28	21	44
Inconclusivos	44	57	33

**Fonte:** Itaú Unibanco Holding S.A. ([2018]).

Pelas tabelas acima, verifica-se uma evolução gradativa no número de manifestações recebidas e solucionadas pela Instituição Financeira constante em seu Relatório Anual. Os números demonstram, ainda, um reconhecimento da existência de casos internos de assédio sexual que passaram a ser lidados pela empresa, seja pela procedência ou improcedência.

O assédio sexual, segundo tratado pela legislação brasileira, utiliza como elementos o constrangimento com intuito de vantagem ou favorecimento sexual decorrente de hierarquia na relação de emprego, havendo pena de detenção e aumento, caso a vítima seja menor de 18 anos. Alvitre-se que a Constituição Federal Brasileira (BRASIL, [2016]) e Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, [1943]) admite o trabalho de menor acima de 16 anos de idade e menor de 18 anos, salvo na condição de aprendiz que pode ocorrer a partir de 14 anos.

Entende-se que o assédio sexual é, igualmente, passível de tratamento de solução de conflito por meio de um instrumento eficaz e sério no interior da empresa, com necessidade – contudo – de acompanhamento da autoridade policial por estar tipificado como crime no Código Penal brasileiro que, em razão das novas previsões inseridas pela Lei nº 13.718/18<sup>17</sup>, passou a ser processado mediante ação penal pública incondicionada, ou seja, independentemente da representação da vítima.

Entende-se crível a adoção de instrumentos de solução de conflito em razão da vítima, nem sempre, comunicar a conduta do assediador às autoridades policiais ou mesmo ajuizar a respectiva ação judicial para elidir o assédio. O Sistema de Tratamento do Conflito é uma possibilidade a mais para que o(a) empregado(a) assediado(a) possa se socorrer para ver sanado o conflito, podendo ter a manutenção de seu emprego e a paz em seu ambiente de trabalho e vida pessoal.

Por ter uma conotação sexual e que torna vulnerável a vítima, essa forma de assédio tem contornos mais singulares e delicados, devendo ser conduzido de uma maneira que tutele a dignidade da pessoa humana envolvida nessa forma de conflito. O procedimento para solucionar esses casos específicos deve ser conduzido por especialistas devidamente treinados para atender, além de outras formas de conflito, o assédio sexual. Deixar a condução ao alvedrio exclusivo da empresa pode comprometer a seriedade do tratamento do caso e expor a risco não somente a vítima, que certamente terá seus próprios e lastimáveis abalos psicológicos, mas a própria empresa que poderá, a depender da conduta, ser considerada conivente com essa forma de situação no interior de seu ambiente de trabalho.

No que se refere à discriminação, a Instituição Financeira define-a como as generalizações ofensivas e depreciativas, piadas e brincadeiras constrangedoras ou exclusão de oportunidades profissionais e sociais no ambiente de trabalho que

---

<sup>17</sup> No Brasil, referida lei passou a tipificar os crimes de importunação sexual, alterando o Código Penal e passando a prever que, dentre outros, o assédio sexual será processado por meio de ação penal pública incondicionada que, por sua vez, está previsto no art. 100 do Código Penal, atribuindo legitimidade ao Ministério Público oferecer a ação independente de representação do ofendido ou requisição do Ministro da Justiça. Ou seja, o Ministério Público pode determinar a investigação do fato que tomou conhecimento e apresentar a respectiva ação penal mesmo que a vítima não esteja de acordo.

estejam relacionadas à orientação sexual, identidade de gênero, raça, gênero, aparência, idade, cultura, doença, pessoa com deficiência, etc.

Em âmbito internacional, a Organização Internacional do Trabalho aprovou a Convenção nº 111, ratificada pelo Brasil no dia 26 de novembro de 1965, que dispõe sobre Discriminação em Matéria de Emprego e Ocupação, definindo discriminação como toda e qualquer distinção, exclusão ou preferência fundada em questões raciais, cor, sexo, religião, opinião política, ascendência nacional ou origem social, que interfira negativamente na igualdade de oportunidade em matéria de emprego ou profissão.

Pelo Relatório, no ano de 2017, os atos de discriminação foram responsáveis por 0,5% das denúncias apresentadas no canal de comunicação, tendo uma redução no ano de 2018 com o percentual de 0,2%.

No Brasil, a Lei nº 9.029/95 proíbe práticas discriminatórias para efeitos admissionais ou de permanência da relação jurídica de trabalho.

A discriminação é um problema típico da relação interpessoal, oriundo de diversos fatores que não se sustentam hodiernamente, mas que infelizmente ainda assim persistem de alguma forma no interior de empresas, tal como reconhecido no relatório da Instituição Financeira que é uma das maiores empregadoras do país.

Nesse contexto, inevitável a lembrança da música Olhos Coloridos, composta em 1974 por Macau (nome artístico de Osvaldo Rui da Costa), depois de ter sido preso pela Polícia Militar em uma exposição de escolas públicas no Estádio de Remo da Lagoa no Rio de Janeiro, ao responder às agressões verbais de um sargento.

A canção tornou-se conhecida na voz de Sandra de Sá, no ano de 1982, repudiando as formas discriminatórias ao profetizar “Os meus olhos coloridos, Me fazem refletir, Que eu estou sempre na minha, Ah e não posso mais fugir... Você ri da minha roupa, Você ri do meu cabelo, Você ri da minha pele, Você ri do meu sorriso, A verdade é que você, Tem sangue crioulo, tem cabelo duro, sarará crioulo...”

Os atos praticados no ambiente de trabalho decorrentes de discriminação demonstram falhas na condução incidental dos relacionamentos, acabando por

minar e onerar as empresas em processos judiciais, transformando-se em pedidos de danos morais na Justiça do Trabalho.

Nesse aspecto, há um vácuo no relacionamento entre empregados a partir da prática do ato discriminatório e a reparação do dano já na esfera judicial, quando careceria de um tratamento adequado para elidir a perpetração da conduta durante a relação de trabalho, além da possibilidade de afetar de forma velada a outros empregados que podem se sentir incomodados com as discriminações, mas que não externam seus inconformismos por medo de represálias (“Que eu estou sempre na minha, Ah e não posso mais fugir”).

Quando ocorre a rescisão do contrato de trabalho é que todos esses fatores discriminatórios suportados ao longo de todo o contrato de trabalho podem emergir e se somar a outros pedidos de uma eventual ação judicial, onerando a empresa, quando seria possível identificar o agente causador do dano para reparar os atos praticados incidentalmente, durante a vigência dos contratos de trabalho.

Em um balanço geral, divulgado pelo Relatório Anual da Instituição Financeira, afere-se à quantidade de manifestações que foram recebidas ao longo de três anos e os números dos casos solucionados:

**Tabela 3 – Denúncias de conflitos trabalhistas recebidas pela Instituição Financeira**

**Manifestações por ano GRI 406-1**

<b>Manifestações</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
Recebidas no ano	1.871	1.479	1.341
Solucionadas no mesmo ano	1.595	1.328	1.268
Em tratamento até 31/12	276	151	73

**Manifestações solucionadas no ano**

<b>Manifestações</b>	<b>2018</b>	<b>2017</b>	<b>2016</b>
<b>Solucionadas</b>	<b>1.746</b>	<b>1.401</b>	<b>1.362</b>
Recebidas e solucionadas no mesmo ano	1.595	1.328	1.268
Recebidas em anos anteriores e solucionadas no ano	151	73	94

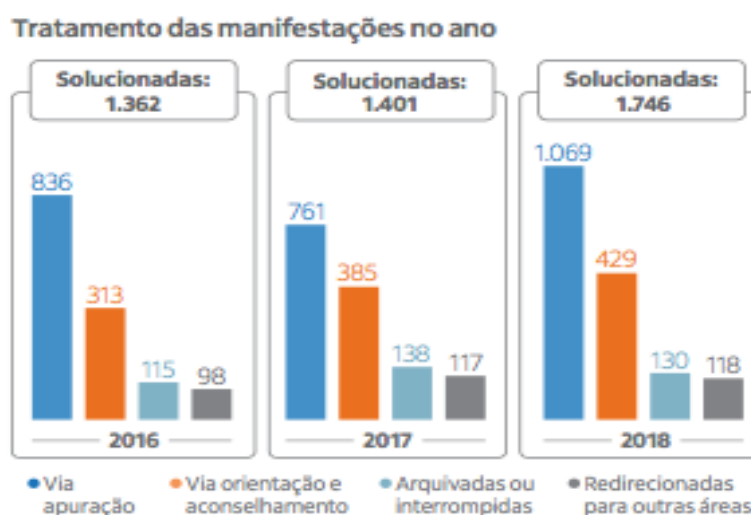
**Fonte:** Itaú Unibanco Holding S.A. ([2018]).



Como mencionado, o tratamento do conflito da Instituição Financeira existe antes mesmo das regulamentações legislativas supramencionadas e que, ainda assim, revelam um campo fértil de crescimento de possibilidades de atuação, para que os empregados possam confiar incondicionalmente os seus conflitos na expectativa de que sejam devidamente solucionados.

Desses casos que foram tratados, verifica-se a forma como a instituição financeira conduziu o conflito, lidando com as questões que lhe foram submetidas por meio dos canais de comunicação:

**Gráfico 2 – Condução dos conflitos solucionados pela Instituição Financeira**



**Fonte:** Itaú Unibanco Holding S.A. ([2018]).

A primeira questão que se depreende da tabela acima é o aumento de tratamento dado às denúncias levadas ao conhecimento da empresa com o passar dos anos, demonstrando que os Sistemas de Tratamento de Conflito possuem relevância dentro das empresas e têm a sua importância para conceder a oportunidade de busca da realização pessoal e profissional dos empregados em geral.

De acordo com o Relatório, em razão de uma humanização e divulgação do canal de *Ombudsman* por meio do Comitê Executivo e campanhas institucionais, houve um aumento expressivo no percentual de 40% como relatado.

No que se refere ao arquivamento, o Relatório demonstra que o empregado não forneceu todas as informações necessárias para a continuidade e condução da manifestação, havendo interrupção nos casos em que é requerido pelo comunicante. Os arquivamentos e interrupções ocorrem depois de avaliação pelo Gerente e/ou superintendente de *Ombudsman*.

Muito embora o arquivamento e interrupção passem pelo crivo de superiores hierárquicos responsáveis pela respectiva área de lidar com os conflitos da Instituição Financeira, entende-se que, por mais imparcialidade que possa ocorrer na essência daquele profissional, o mais adequado é que ocorresse por meio de um especialista externo à empresa (mediador), compromissado e auditado por outros a fim de garantir-se a lisura e transparência na condução do processo de arquivamento e interrupção.

Do contrário, é fazer letra morta aos procedimentos existentes de coleta de denúncia e não dar a efetiva sequência às análises dos conflitos até a sua efetiva resolução em prol de um ambiente saudável e equilibrado, zeloso das relações humanas.

A partir do momento em que se tem uma denúncia por meio do canal de comunicação, a empresa deve adotar um procedimento que estimule o empregado a não requerer a interrupção, buscando compreender efetivamente as razões que o levaram a tal conduta.

Guardadas as devidas proporções, bem como em razão de toda e qualquer denúncia decorrer de uma ação social de seu denunciante, a necessidade de prosseguimento da denúncia pode ser equiparada a ação penal incondicionada à representação. Ou seja, a comunicação de um conflito carece de efetiva sequência até que se tenha uma conclusão das causas por detrás das questões que abalaram o relacionamento no local de trabalho. Logo, o arquivamento ou pedido de interrupção carecem de uma análise ainda mais profunda para que se compreenda todo o cenário por trás daquela denúncia.

De qualquer maneira, no Relatório Anual da Instituição Financeira consta que o arquivamento sofreu uma oscilação, tendo uma alta no ano de 2017 se comparado com o ano anterior, e uma ligeira redução no ano de 2018, que ainda assim é uma quantidade maior do que no ano de 2016.

No que tange ao direcionamento para outras áreas, o Relatório demonstra que, no passar dos anos, houve um acréscimo partindo-se da premissa de que teria havido uma oitiva da denúncia que, em ato subsequente, foi encaminhada para a respectiva área da empresa que lida com outros tipos de conflito.

Na entrevista, a Instituição Financeira esclarece que, em se tratando de conflito entre cliente e funcionário, o canal é a Ouvidoria. Para questões relacionadas a situações de eventuais improbidades, quando ocorrem, a Inspetoria é a responsável. Nos casos que envolvam problemas de relações interpessoais, de sentimentos, sensação de desprezo, assédio moral, discriminação ou racismo, o Departamento de *Ombudsman* é o responsável por lidar com os conflitos.

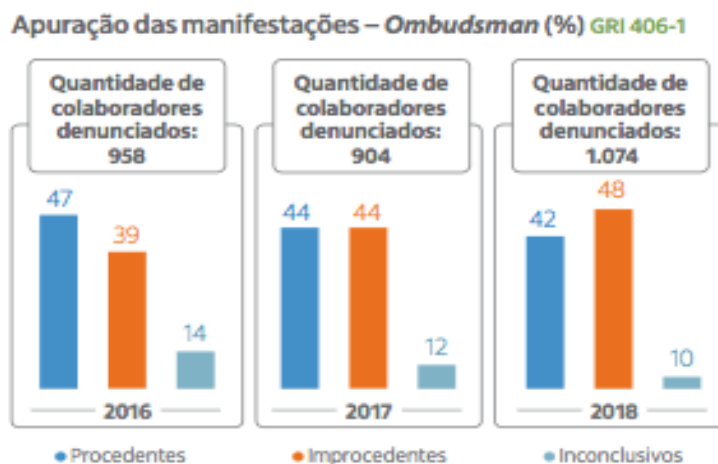
Outra forma de tratamento dado pela Instituição Financeira são as orientações e aconselhamentos que se verificaram, igualmente, em outras empresas entrevistadas que demonstraram ser um instrumento eficaz para alteração do comportamento da pessoa denunciada, a fim de tutelar o meio ambiente de trabalho. Em uma das empresas, foi relatado um processo de *coaching* aplicado em denunciado que, aceitando o convite para o treinamento, envolveu filmagens de como se expressava, gravação de áudio, entre outros procedimentos que acarretaram na conclusão de que os gestos comportamentais eram os responsáveis pelas denúncias de agressividade.

A partir da identificação desse elemento e aplicado o *coaching* para o denunciado, segundo a entrevistada, não se teve mais reclamações comportamentais pelos canais de denúncia.

Ou seja, em outras empresas que não se preocupam em tratar os conflitos que recebem, em situações normais hodiernas, haveria o ajuizamento de uma Reclamação Trabalhista por algum dos empregados que se sentiu lesado e pretendeu a reparação civil. A entrevistada demonstrou que um processo eficaz de orientação e aconselhamento é responsável pela manutenção do contrato de trabalho do denunciado de elevada competência técnica e melhoria do ambiente de trabalho.

Por fim, o Relatório demonstra o tratamento das manifestações por via de apuração que deve ser analisado mais detidamente com a Tabela abaixo:

### Gráfico 3 – Apuração das Denúncias Trabalhistas pela Instituição Financeira



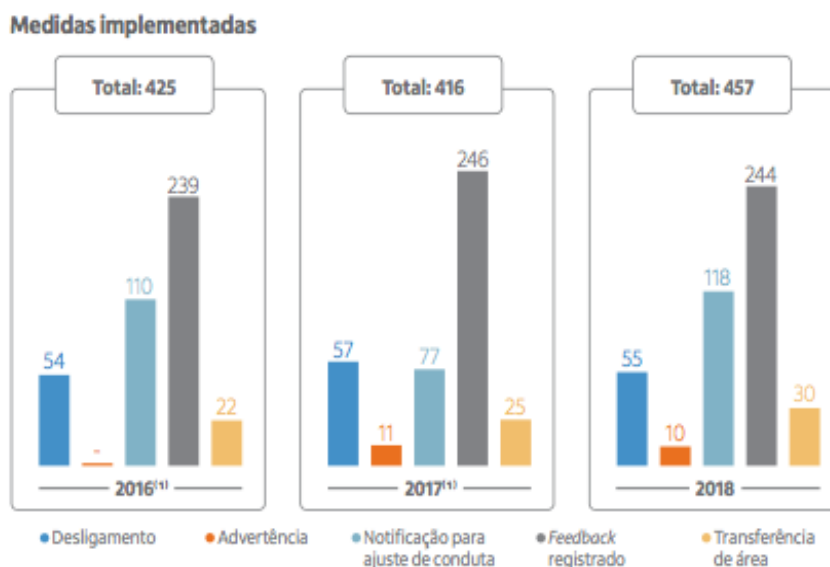
Fonte: Itaú Unibanco Holding S.A. ([2018]).

Afere-se que ao longo dos anos o número de improcedências aumentou, havendo queda do número de procedência e, igualmente, para os casos inconclusivos. Procedência significando que a denúncia tinha fundamento e foi dada sequência para efetiva análise e aplicação de um dos procedimentos de solução do caso pela empresa. Improcedente em razão de ausência de elementos que pudessem concluir que, de fato, a denúncia se sustentava. Inconclusivo, por fim, diante de ausência de elementos que pudessem enquadrar em uma das duas anteriores.

Eis que o tratamento dado ao conflito pela Instituição Financeira não é propriamente pela solução do conflito. Há uma forma de lidar com o conflito, mas não efetivamente a sua solução, que zelaria pelos relacionamentos humanos.

Infere-se, no caso das empresas entrevistadas, e de modo especial pelo importante material divulgado à sociedade pela Instituição Financeira (Relatório Anual), que a forma empresarial de lidar com o conflito empregado-empregado é pela aplicação de medidas disciplinares, além de outras condutas que afetam o contrato de trabalho, a saber:

### Gráfico 4 – Medidas Implementadas pela Instituição Financeira



(1) A partir de maio de 2017, conforme atualização da Política de Padrões Disciplinares (RP-29) a escala de medidas foi atualizada, incluindo como primeira infração de natureza leve a Notificação para ajuste de conduta (em substituição ao que anteriormente era a Advertência) e passando a Advertência a ser aplicada quando da segunda infração de natureza leve (em substituição ao que anteriormente era a Suspensão). Desde modo, para melhor interpretação, a classificação das medidas foi atualizada nos indicadores de 2016 e 2017. [GRI 102-48](#)

**Fonte:** Itaú Unibanco Holding S.A. ([2018]).

Este último gráfico encerra a parte que compete à área de *Ombudsman* da Instituição Financeira, resumindo-se em cinco medidas para lidar com o conflito, a saber: desligamento, advertência, notificação para ajuste de conduta, *feedback* registrado e transferência de área.

Logo abaixo do gráfico, a Instituição Financeira faz referência sobre alteração ocorrida no ano de 2017 para a escala de medidas, sendo a notificação para ajuste de conduta a primeira medida tomada para infrações de natureza leve, sendo a advertência, quando da ocorrência da segunda infração, igualmente de natureza leve, substituindo a suspensão disciplinar.

Ou seja, a cada conduta contrária do empregado aos princípios do Código de Ética e às normas da empresa, a Instituição Financeira recomenda e acompanha a implementação de medidas orientativas e disciplinares aos empregados envolvidos na denúncia que foi qualificada como procedente.

Verifica-se, portanto, que se está diante de um processo investigatório inquisitivo com a finalidade derradeira de punição.

Isso porque tem-se como objeto analisado no presente trabalho uma renomada empresa que utiliza a área de solução de conflito há mais de dez anos,

tal como mencionado na entrevista anexa, uma das maiores empregadoras do país, com experiência na condução das relações entre empregados e que objetiva um ambiente de trabalho sadio e equilibrado, declarando ter foco na empatia, no acolhimento e no respeito com os empregados envolvidos, conforme frase final do capítulo de *Ombudsman* do Relatório Anual. O que dizer, então, de empresas de pequeno e médio porte que não foquem em um Sistema de Resolução de Conflitos internos.

Verifica-se, portanto, que uma vez violada a ordem comportamental, a empresa aplica medida disciplinar que inicia com uma notificação para ajuste de conduta com o encerramento do contrato de trabalho no outro extremo, o desligamento do empregado.

No que se refere à notificação, o desiderado empresarial é solicitar a adequação da conduta do empregado à ordem estabelecida pelo Código de Ética e Conduta em uma postura mais branda para gradação da penalidade imposta à parte envolvida no conflito. Tal inserção nos procedimentos coaduna-se ao que foi explanado anteriormente acerca da ordem comportamental exigida pelas empresas que muitas vezes coloca em conflito as percepções internas do ser humano, tal como ocorrem com avaliações mal conduzidas, com *feedbacks* quixotescos e desvirtuados da realidade.

A propósito, verifica-se que os *feedbacks* são utilizados como medidas orientativas e disciplinares pela Instituição Financeira para correção de condutas perpetradas por seus empregados durante o contrato de trabalho. Ou seja, depois de notificado para ajuste de sua conduta e depois de advertência, a empresa se vale do *feedback* para alertar o empregado sobre os riscos que seu comportamento tem causado no interior da empresa, podendo acarretar, inclusive, a transferência para outras áreas antes do término do contrato de trabalho.

Entende-se que os mecanismos utilizados pela empresa são salutares, deixando de ser, contudo, um instrumento de solução efetiva de conflito, mas uma maneira de lidar com as questões internas entre seus empregados por meio de medidas disciplinares.

Tratam-se de medidas adotadas pela empresa, pautadas na observância dos procedimentos internos, por intermédio de um gestor de programa privado para implementação de projetos de âmbito interno, tendo por finalidade a melhoria do meio ambiente de trabalho dentro da percepção unilateral da empresa por um ambiente melhor.

O propósito maior deve ser o tratamento e solução do conflito por meio de uma intervenção mediadora, devendo ir além do que simplesmente lidar com conflitos empregado-empregado.





### 3 INSUFICIÊNCIAS NO TRATAMENTO DO CONFLITO

A maior das insuficiências no tratamento do conflito empregado-empregado é não ter um Sistema de Solução de Conflito no interior da empresa.

Empresa que deixa de adotar um Sistema de Solução é negligente quanto ao zelo por um meio ambiente de trabalho sadio e equilibrado, e omissa e conivente com uma rotatividade de empregados que, consciente ou inconscientemente, entram e saem dessas empresas em razão da ausência de preocupação empresarial com suas necessidades de estima, realização pessoal e, por corolário, pertencimento.

Empresa que adota a precificação de uma Reclamação Trabalhista, assumindo os riscos de seus atos e omissões, é responsável pelos danos causados aos seres humanos em busca de sua realização pessoal e profissional. Não adotar, ou mesmo não se preocupar em adotar, um Sistema de Solução de Conflito no interior da empresa é se omitir no que se refere à saúde psicológica de seus empregados.

No Brasil, ressaltando a importância da preocupação que se deva ter com a saúde psíquica do empregado, a Secretaria do Trabalho (vinculado ao Ministério da Economia), editou, no dia 20 de dezembro de 2018, a Portaria nº 1.186, criando a Norma Regulamentadora nº 37, que dispõe sobre Segurança e Saúde em Plataformas de Petróleo.

Na referida norma, afere-se a preocupação com os riscos psicossociais decorrentes de estressores, como jornada prolongada, trabalho em turnos e noturno, abordando seus efeitos nas atividades de trabalho e na saúde, obrigando as operadoras da instalação à garantia de informar os empregados sobre os riscos psicossociais.

Por riscos psicossociais, o Glossário da Norma Regulamentadora nº 37 define como deficiências os atos aferíveis “na concepção, organização e gestão do trabalho”, assim como, igualmente, dentro de um contexto social de trabalho problemático, podendo ter efeitos negativos “em nível psicológico, físico e social, como o estresse relacionado ao trabalho, o esgotamento ou a depressão” (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2019).

Assim como o Relatório Anual traz conflitos por amostragem, a Norma Regulamentadora, ao definir os riscos psicossociais, adota exemplos para demonstrar a forma de contexto social de trabalho problemático que conduz aos riscos psicossociais, dentre outros, exigências contraditórias, falta de clareza na definição das funções, ausência de sua participação na tomada de decisões que afetam o trabalhador, descontrole sobre a forma como executa o trabalho, gestão de mudanças organizacionais inadequadas, insegurança laboral, comunicação ineficaz, deficiência de apoio da parte de chefias e colegas, assédio psicológico ou sexual, violência proveniente de terceiros (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2019).

Note-se que muito do que está mencionado na referida norma é o que consta no Relatório Anual da Instituição Financeira.

As situações exemplificadas na norma geram conflitos entre os empregados e que seria despidendo constar em uma norma se acaso houvesse a cultura empresarial, no geral, de comprometimento com a solução de conflitos, alterando-se a cultura de litigiosidade processual para a intervenção mediadora.

De igual maneira, as Normas Regulamentadoras nº 33 (que dispõem sobre espaços confinados) e 35 (trabalho em altura) preveem a necessidade de exames psicossociais para que o trabalho seja desempenhado.

Eis que, no Brasil, no ano de 2019, o fator psicossocial passou a ser considerado para fins de cumprimento da quota de pessoas com deficiência física, enquadrando como psicossociais situações como a esquizofrenia e outros transtornos psicóticos, excluindo aqueles de curta duração, como o Transtorno Psicótico Breve, e os que não trazem alterações duradouras nas relações sociais e ocupacionais (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2019, p. 16).

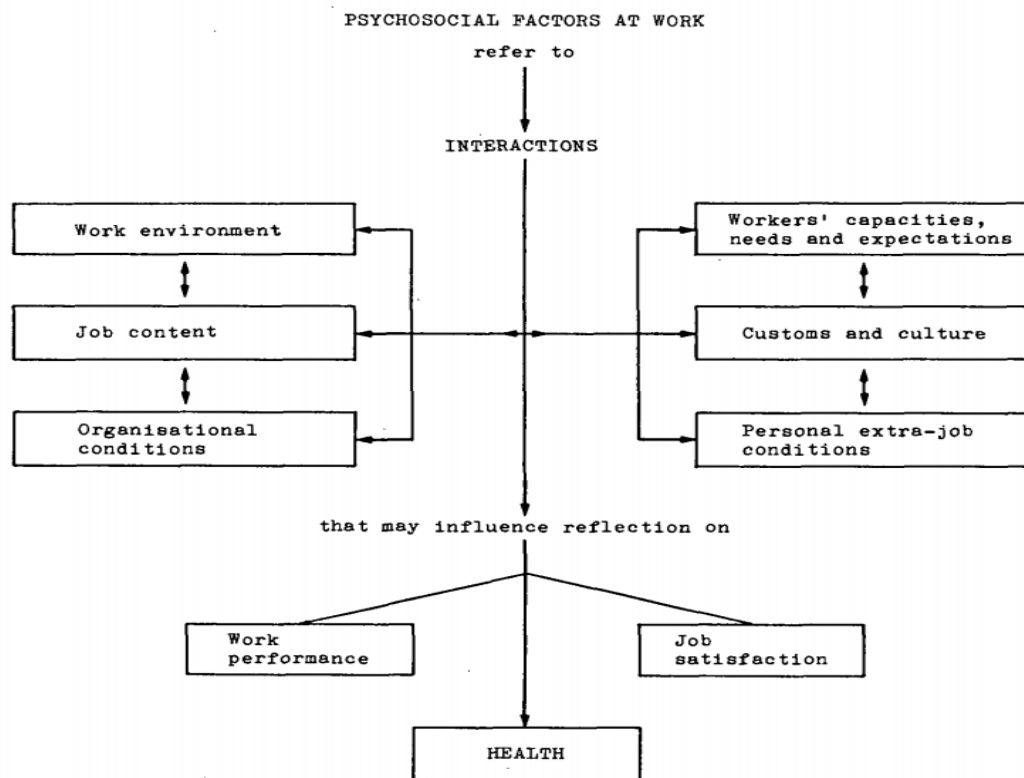
No Brasil, foi necessária a edição de uma Portaria para regulamentar especialmente as questões psicológicas dos empregados. Contudo, para fins de enquadramento na cota de deficientes, as autoridades brasileiras deixaram de levar em consideração a relação entre fatores humanos e meio ambiente de trabalho. Levou-se em consideração, para fins de caracterização de psicossocial, somente os fatores humanos.

No âmbito internacional, ao contrário e passando a demonstrar a relação fator humano e meio ambiente de trabalho, houve a publicação do relatório sobre os fatores psicossociais no trabalho (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS,

1984), ressaltando os esforços conjuntos empreendidos pela Organização Internacional do Trabalho e Organização Mundial da Saúde, definindo como fatores psicossociais as interações entre o ambiente de trabalho, conteúdo do trabalho, condições de organização e capacidade dos trabalhadores em relação às suas necessidades, cultura e vida privada, que podem influenciar a saúde, o desempenho no trabalho e a realização profissional, por meio de suas percepções e experiências.

Há uma interação dinâmica, portanto, entre o meio ambiente de trabalho e os fatores humanos, expressada pela Organização Internacional por intermédio do diagrama:

**Figura 8 – Diagrama de Relação de Fatores Humanos e Meio Ambiente de Trabalho**



**Fonte:** Organização das Nações Unidas (1984).

Ambiente de trabalho, tarefas de trabalho e condições empresariais representam as preocupações ocupacionais. As reações dos empregados – podendo ser mutáveis ao longo do tempo – dependem de fatores como suas habilidades, necessidades, cultura e vida privada.

Ocorrendo uma interação negativa entre condições de trabalho e fatores humanos, pode conduzir a distúrbios emocionais, problemas comportamentais e alterações bioquímicas e neuro-hormonais, acarretando riscos adicionais de doenças psicológicas e físicas, assim como efeitos adversos na satisfação e desempenho no trabalho.

Um equilíbrio ideal entre esses fatores humanos e de trabalho influenciam positivamente na saúde do empregado (ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS, 1984, p. 3-4).

O referido documento internacional aponta elementos responsáveis de fatores psicossociais potencialmente relacionados à saúde, tais como subutilização de habilidades, sobrecarga de trabalho, falta de controle, conflito de papéis (falta de clareza sobre as tarefas e demandas conflitantes de trabalho), desigualdade de remuneração, falta de segurança no emprego, problemas de relação interpessoal, trabalho por turno e perigo físico. Todos esses fatores podem conduzir a desordens cardiovasculares.

O desempenho de trabalhos que acarretam em exposição frequente de estresse mental, sobrecarga de responsabilidade ou situações de conflito são associadas a um risco aumentado de hipertensão.

Já naquela ocasião, reconheceu-se a importância do ambiente psicossocial dos locais de trabalho, havendo o consenso de que o crescimento, o progresso econômico, o aumento da produtividade e a estabilidade social dependiam não apenas dos diferentes meios de produção disponíveis, mas, igualmente, das condições de trabalho, de vida e da saúde, que carecem de tutela por meio de programas de proteção à saúde dos trabalhadores, visando ao bem-estar destes e de suas famílias, sob o risco de impactar consideravelmente em suas condições de saúde.

Ou seja, há quase 40 anos já havia a preocupação não somente com os riscos físicos e químicos, mas também os vários fatores psicossociais inerentes às empresas, que exercem consideráveis influências sobre a mentalidade física e psíquica de seus empregados.

Zelar pelo tratamento e efetiva solução dos conflitos é tutelar a saúde mental dos empregados da empresa, elidindo-se ou – no mínimo – mitigando-se os riscos psicossociais.

No caso em questão, a Instituição Financeira tem meios para lidar com o conflito. No entanto, lidar não é o mesmo que tratar e solucionar os conflitos.

Se por um lado, o gráfico da quantidade de denúncias constante no Relatório Anual demonstra a confiança dos empregados em utilizar o canal de comunicação, por outro, poderia inferir-se que o conflito aumentou, existindo insuficiências no tratamento do conflito, conquanto tenha havido empenho da empresa em valer-se de mecanismos para lidar com as questões internas.

A solução que a empresa fornece às denúncias de que toma conhecimento por intermédio dos canais de comunicação é pautar-se na legislação vigente brasileira com adoção de medidas disciplinares ou mesmo transferências, comprometendo o efetivo tratamento do conflito para prestigiar a relação entre os sujeitos envolvidos. A solução é, de alguma forma, impor a ordem comportamental preestabelecida, seja por meio de medidas disciplinares, notificações ou transferências de departamento.

No desenho das formas empresariais de lidarem com os conflitos empregado-empregado, afere-se determinada burocracia advinda de uma triagem realizada por um canal de comunicação, cujo departamento responsável para oitiva pode estar alocado em outro país a ensejar morosidade de envio aos que solucionarão. Nesse caso, o conflito existente no interior da empresa apresenta particularidades que diferem de outros tipos de conflito, em que os sujeitos tendem a externar suas razões de inconformismo de forma direta.

Não obstante, deixar na mão de profissionais que não são especialistas na solução de conflito passa ao largo de efetivo tratamento.

Vale dizer, quando uma empresa não tem uma área específica para tratar os conflitos empresariais, geralmente atribui essa responsabilidade ao gestor dos empregados envolvidos nos conflitos. Esse gestor pode ter uma formação profissional distinta ao que se exige para questões de relacionamento humano ou, pior, não gostar de lidar com pessoas.

Não que o referido profissional não possa se tornar um exímio solucionador de conflito depois de muito estudo, mas é possível que possa ter assumido a função de gerir pessoas a partir de suas qualidades operacionais, inerentes à profissão que exerce, não necessariamente relacionadas às relações interpessoais, estando mais relacionado à habilidade de saber lidar com máquinas ou planilhas do que propriamente com pessoas.

Antes de gerir pessoas é necessário que se saiba gerir a si próprio e, por via de consequência, gerir conflitos entre empregado-empregado. A empresa atribui a esse gestor a função de lidar com máquinas e pessoas, quando poderia deixar os conflitos empregado-empregado com outros profissionais treinados, especificamente para lidar com conflitos.

Quando se está diante de conflito empresarial, aferem-se determinados comportamentos que se assemelham, mudando apenas o CNPJ e, quanto maior a empresa, maior é a probabilidade do surgimento de conflitos em razão da quantidade maior de empregados que possui.

Ao falar-se de insuficiências está-se a dizer que alguns dos elementos existentes na forma de lidar com o conflito deixam de tornar mais acessível essa importante ferramenta que as empresas podem adotar para situações conflituosas entre seus empregados.

A começar pela denominação que muitos ainda insistem em rotular no interior da empresa como canal de denúncia, atribuindo à figura do empregado comunicante do conflito o nome de *whistleblower* (denunciante).

Talvez, em razão dos canais de comunicação terem sido positivados legalmente no Brasil para questões anticorrupção, não nascidos no âmbito do Direito do Trabalho ou no interior de Departamentos de Recursos Humanos, é que a nomenclatura tenha pegado carona na esfera do Direito Administrativo ou Penal.

Contudo, ao transpor-se essa ferramenta para o âmbito das questões laborais, não se cunhou uma nomenclatura menos agressiva para um relato de conflito empregado-empregado, mantendo-se a denominação de denunciante e canal de denúncias, que podem inibir aquele que pretenda ver sanado um problema com outro empregado da empresa.

Como visto, algumas empresas atribuem diferentes denominações para o canal de comunicação: Hot Line, Helpline, Bem-Estar, Conte Com a Gente, Ethics Open Line, Workforce Concerns, Canal de Denúncia, Canal Ético, Alô (Empresa), Canal de Ética, Avaliação 360º, A Palavra É Sua e Speak Up.

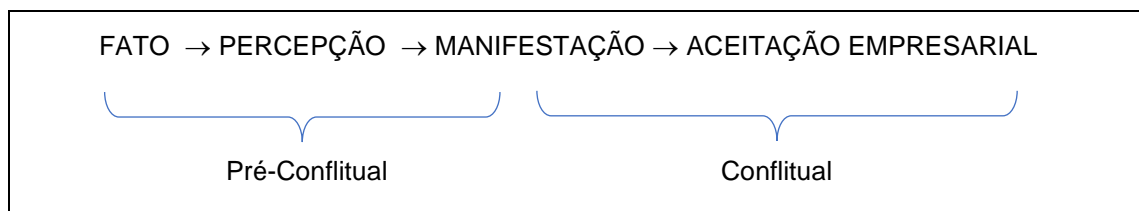
A utilização de expressões em línguas estrangeiras, mesmo que a empresa seja uma multinacional, não é convidativa para a utilização do canal de comunicação e pode dar a impressão de que o relato de um conflito com outro

empregado pode ser burocrático, demorado e tratado por outro país que não o Brasil.

A externalização de conflito no interior da empresa é um procedimento mais burocrático se comparado a outros tipos de conflito. Para ser externalizado, quando existem canais de comunicação (dentro da análise das respostas e do tratamento empresarial), é possível afirmar que o conflito interno empresarial passa a ser dividido em dois períodos: pré-conflitual e conflitual.

O caminho do conflito nas empresas por meio dos canais de comunicação ocorre em duas fases, que se subdividem em quatro etapas no total:

**Figura 9 – O caminho do conflito**



**Nota:** Elaboração própria.

Partindo-se da premissa de que o conflito é erigido na interação dos sujeitos com a empresa, que acarretam etapas de surgimento e as transformações que o conflito sofre nos meandros a partir de sua comunicação, tem-se que o desenvolvimento não é uniforme e varia de acordo com a forma apresentada, bem como com o tratamento que lhe é concedido.

Conforme supramencionado, um ato pode inicialmente revelar-se uma contraposição de interesses ou movimentos, passando à percepção de conflito, para percepção de injustiça, para a responsabilização de alguém, para o direcionamento do conflito ao canal de comunicação da empresa para, enfim, caracterizar-se como um conflito empregado-empregado.

Nesse contexto, dentro da pirâmide das disputas, há etapas a serem percorridas, como nomear (o que sofre a ofensa se reconhece como lesado), responsabilizar/culpar (o que se sente ofendido deve ser capaz de imputar a situação à outrem) e reivindicar (o empregado ofendido reclama seu direito perante o suposto ofensor) para que, somente então, haja o surgimento de um conflito propriamente dito (TAKAHASHI, 2019, p. 27).

O canal de comunicação, por sua vez, mitiga a possibilidade de que a reclamação seja diretamente proferida àquele a quem é reputado ofensor, mas direcionado à empresa, fazendo com que a experiência prejudicial percebida do conflito seja remetida ao canal de comunicação, sem que haja uma reivindicação direta perante o suposto ofensor.

Ou seja, para a compreensão do conflito interno empresarial, é mister analisar a fase pré-conflitual e conflitual, especialmente quando uma empresa exige que o conflito necessariamente seja externado por meio de canal de comunicação.

O fato, a percepção do empregado, integrando a fase pre-conflitual; a manifestação como elemento divisor e pertencente às duas fases; e a aceitação empresarial integrando a fase propriamente de conflito.

Nada obstante, em um viés prático lastreado nas entrevistas, aferição da existência de Códigos de Conduta, Relatórios Anuais, criação de áreas de *compliance* e de solução de conflito no interior das empresas, bem como na constatação de realização de amplos treinamentos concedidos aos líderes de áreas por parte das empresas, afere-se que, antes mesmo do surgimento da fase conflitual, há a importância do estudo pre-conflitual, considerando-se como tal aquela fase preparatória do surgimento de um conflito, cuja manifestação de um dos sujeitos não necessariamente pode ser direcionada ao próprio interlocutor (denunciado, por exemplo), decorrendo de um antagonismo indireto, apresentado à empresa.

Portanto, a fase pré-conflitual toma uma importância para análise do conflito interno empresarial, não podendo ser ignorada a fim de analisar-se a linha fronteira entre conflito e pré-conflito.

O fato é objetivo e circunstancial. É objetivo porque os conflitos constatados no interior de empresas decorrem de circunstâncias na relação interpessoal entre indivíduos, no processo de troca de informações, comunicação ou alinhamento para uma determinada atividade. É o comportamento praticado por uma determinada pessoa, podendo ser superior hierárquico ou mesmo na relação horizontal entre empregados subordinados, que acarreta em uma determinada situação.



Os Códigos de Conduta tendem a interferir na conduta dos empregados provocando um fato. O fato deve ocorrer de acordo com os procedimentos previstos no Código de Ética da empresa.

No Credo (Código de Ética) da empresa do ramo farmacêutico, utensílios médicos e produtos pessoais de higiene, há um campo específico sobre perguntas e respostas. Em um deles é exposta a seguinte situação:

Pergunta: Minha equipe está atrasada na finalização de um projeto e nossa empresa depende de nós para cumprir o prazo. Encontramos maneiras para atingir a meta e deixar de lado alguns procedimentos de segurança. Contanto que sejamos cuidadosos, é aceitável acelerar o processo para cumprir a entrega do negócio resultante?

Resposta: Os procedimentos de segurança estão em vigor para manter sua segurança e proteger a integridade de nossos produtos e a saúde de quem os usa. Não é permitido deixar os procedimentos de segurança de lado. Reúna-se com seu gerente para desenvolver um plano que realize o trabalho de maneira segura e em conformidade.

Como visto, há normas comportamentais exigidas pelas empresas. Nesse caso em apreço, a norma ética exige um determinado comportamento por parte do empregado em relação ao procedimento de segurança. O Código de Ética prescreve uma conduta da qual decorrerá o surgimento de um fato que é o esperado (“não é permitido deixar os procedimentos de segurança”). Eis a conduta que gerará um fato, podendo ser ele: a observância por parte do empregado ou o descumprimento, que poderá acarretar ato de indisciplina a gerar um conflito com seu superior hierárquico e expor os demais empregados a risco.

Desse fato (conduta a ser observada pelo colaborador), pode surgir o conflito. Logo, trata-se de uma fase pré-conflitual embrionária ou não da conflitual, a depender da percepção e manifestação do empregado.

Um empregado, ao fazer a leitura, poderia ter a percepção de que a segurança se sobrepõe ao prazo para finalização de um processo produtivo, não sendo permitido deixar os procedimentos de segurança de lado. Isso foi compreendido pelo empregado.

Em um caso hipotético, muito embora se prossiga com o exemplo previsto na norma ética da empresa de cosméticos: poderia surgir um superior hierárquico que entenda estar autorizado a relativizar o procedimento de segurança, para dar efetividade ao aumento da produção, uma vez que a norma determina que o subordinado deva se reunir com o gerente. Com essa prerrogativa, o gerente –

ainda em caso hipotético – passaria a exigir que seus subordinados cumprissem determinada atividade com o uso do Equipamento de Proteção Individual (cinta ergonômica para levantamento de fardos), mas relativizando o procedimento de levantamento de peso sem a prescrição de evitar giro de tronco, mediante a contração do abdômen e manutenção do produto junto ao corpo. O fato está posto.

O subordinado, ao escutar a orientação, passaria a ter uma percepção do comando que lhe foi destinado. Essa percepção decorre da experiência que o empregado possui na empresa, conhecedor do Código de Ética e do procedimento para levantamento de peso, fazendo-o discordar da relativização da forma de trabalho, mesmo com a utilização da cinta ergonômica. A percepção que o empregado tem sobre o fato que lhe foi posto é pré-conflitual. Houve uma interpretação da determinação de seu superior hierárquico, que gera um raciocínio lógico, que pode acarretar em aceitação ou recalcitre.

A forma como o empregado recebe a informação e a processa em seu interior é relevante para a natureza do conflito, percebendo-se, neste ponto, a relevância das normas de conduta empresariais para a criação de ordens comportamentais. Se todos observassem o Código de Ética e os procedimentos para levantamento de peso, inclusive o superior hierárquico, que determinou o giro de tronco e o agachamento sem técnica, não haveria conflito, salvo nos casos em que a norma de conduta fosse questionada por um dos empregados como sendo contrária à legislação vigente, por exemplo.

Ou seja, os treinamentos empresariais são importantes a fim de orientar os colaboradores sobre a interpretação que a empresa possui sobre determinada cláusula. No exemplo em apreço, a norma diz que “não é permitido deixar os procedimentos de segurança de lado”. Logo, a percepção que se deve ter é pré-concebida de modo que qualquer determinação do superior hierárquico que dê menoscabo ao procedimento de segurança é um fato contrário aos interesses da empresa, ainda que seja para aumento da produção.

A percepção nesse exemplo é objetiva, portanto. Torna-se subjetiva, na situação em que a norma de conduta não é expressa, deixando margens de interpretação que podem acarretar conflito entre o superior hierárquico que relativiza o procedimento de levantamento de peso e o subordinado que se

recusa a cumprir a ordem de seu superior, optando por observar integralmente o procedimento de segurança.

No caso analisado, a percepção do superior foi subjetiva, enquanto a do colaborador objetiva, com base na literalidade da norma escrita e procedimentos.

Eis que a manifestação torna-se o elemento definidor e divisor da fase pré-conflitual para a conflitual.

Como visto anteriormente, conceitualmente e para que seja considerado conflito é necessário que o inconformismo da pessoa tenha sido externado e constatável, uma reprodução de comportamento antagônico do outro sujeito. Não ocorrido esse cenário, estar-se-á diante de uma contradição abstrata (FREITAS JÚNIOR, 2014a, p. 16).

De fato, a depender da forma como a empresa lida com uma comunicação de um fato pelo canal específico, é possível que não se esteja diante de um conflito, quiçá uma disputa tal como ocorre especificamente no arquivamento de uma comunicação, de modo que o denunciado sequer fica sabendo que foi objeto de reclamação perante a empresa. Ou seja, houve o fato, a percepção do comunicante sobre determinado procedimento, a sua manifestação perante o canal de comunicação, mas que não prosseguiu, sendo arquivada e sequer conhecida pelo denunciado, limitando-se a integrar, portanto, a fase pré-conflitual.

Há a possibilidade de o ambiente de trabalho continuar não sendo dos melhores pelo arquivamento da comunicação, mas em razão de não ter sido constatável um comportamento antagônico pelo outro sujeito, que optou pelo canal de comunicação, estar-se-á diante de uma contradição abstrata. A manifestação integrou a fase pré-conflitual, mas não se tornou um conflito.

Vale dizer, a depender da forma como o empregado-comunicante lida com a questão, a manifestação poderá integrar a fase pré-conflitual ou dar origem à conflitual.

Quando realizada comunicação no canal disponibilizado pela empresa e o comunicante também passa a reivindicar reparação diretamente com o denunciado, estar-se-á diante de uma manifestação que é pré-conflitual, muito embora seja embrionária à fase conflitual, que ocorre na hipótese do então suposto ofensor adotar uma postura antagônica, em recalcitre ao comunicante,

restando caracterizado o conflito e, por consequência, dando início à fase conflitual que será objeto de tratamento por parte da empresa.

A manifestação é, portanto, o divisor de águas que poderá postergar o conflito por meio da sujeição à aceitação da empresa ou antecipar, quando ocorrer concomitante pelo canal de comunicação e, ao mesmo tempo, no instante em que o empregado se dirige diretamente a seu interlocutor, daí decorrendo a importância da construção da relação de confiança por parte da empresa com seus empregados para conduzir os conflitos internos.

Logo, a manifestação apresentada no quadro acima dentro da concepção “conflitual” decorre dos elementos de externalidade e posicionamento antagônico da outra parte interlocutora.

Na entrevista com a empresa PAG (nome fictício), por exemplo, constatou-se que um gerente foi objeto de comunicação mais de uma vez por meio de manifestações individuais apresentadas à empresa e cujo comportamento antagônico, em um segundo momento, ocorreu pelo suposto ofensor comunicar à empresa suas explicações de defesa e não diretamente aos seus subordinados.

Está-se diante de um conflito porquanto presente o antagonismo e manifestação dos sujeitos envolvidos, mas de forma indireta, apresentada à empresa que escutou o empregado-comunicante, as testemunhas e, finalmente, o próprio suposto ofensor, que a partir de então, aceitou participar de *coaching* para verificar onde estaria o problema. O comunicante teve a informação de que sua denúncia já havia sido apurada e que o suposto ofensor estava submetido a processo de *coaching*.

Dessa forma, verifica-se que o surgimento de um fato e a percepção do empregado sobre a circunstância pode acarretar conflito indireto, intermediado pela empresa que assumiu o papel de ouvidoria.

Dentro das insuficiências que o modelo coloca, a fase conflitual conta, ainda, com a aceitação empresarial de uma determinada denúncia.

Como visto, não sendo deferida e arquivada, a percepção do comunicante sobre determinado fato não enseja um conflito, muito embora possa prosseguir induzindo a um ambiente de trabalho instável, mas conflito não é, salvo se o comunicante, ao receber a informação de que houve o arquivamento de sua

comunicação, se dirige expressamente ao suposto ofensor que adota postura antagonica e, somente então, fazendo surgir o conflito.

Pelo canal de comunicação, no formato que se verificou atualmente nas empresas, somente haverá conflito quando houver a aceitação empresarial e não o arquivamento do procedimento, salvo nas hipóteses em que o comunicante procura, igualmente, o suposto ofensor para tirar satisfação do problema.

Outra insuficiência que se verifica é que o processo de sindicância conduzido pode eventualmente expor o comunicante sem o efetivo acompanhamento de um especialista em tratamento de conflito, sendo conduzido por profissionais de *compliance* da empresa, especializados em investigações. O risco de exposição dos empregados-comunicantes nesse caso torna por inibir a utilização dos canais de comunicação.

A confiança pode estremecer-se caso o comunicante entenda que o conflito será vertido ao superior hierárquico que, por sua vez, pode ser eventualmente o próprio ofensor.

Os processos de sindicância podem acarretar a lavratura de Ata Notarial para reduzir a termo os fatos narrados a fim de dar fé pública ao que foi exposto pelo comunicante. A ata notarial é um documento previsto no art. 7º da Lei 8.935/94, cuja competência é atribuída ao Cartório de Notas, tendo por finalidade relatar e transcrever em documento público os fatos que o notário presenciou ou tomou conhecimento, dando-lhe fé pública para, eventualmente, ser utilizada em contestações de ações judiciais.

Nos processos de sindicância, preocupa-se mais com a produção de provas do que propriamente o relacionamento entre os sujeitos envolvidos por meio de especialistas em soluções de conflito. Tomando-se por base os conflitos insertos no Relatório Anual da Instituição Financeira, verificam-se questões que podem ser objeto de Ata Notarial – a exemplo de mensagem de WhatsApp recebida pela(o) comunicante de desrespeito – e que podem impactar ainda mais no relacionamento entre os sujeitos, distanciando-os.

Nessas situações, a sindicância tem por desiderado produzir provas, não permitindo que os envolvidos se reconheçam mutuamente como sujeitos de um conflito na tentativa de zelar pelo relacionamento.

Os métodos empresariais de lidarem com o conflito empregado-empregado no Brasil é basicamente reprodução do formato norte-americano, resumido por: canal de denúncia, envio para a área de *compliance*, investigação/sindicância, distribuição do material ao gerente responsável e mera comunicação do resultado ao empregado que informou a existência do conflito.

Nas exposições da Professora Elizabeth Tippet, realizadas na USP entre os dias 3 e 7 de junho (TIPPETT, 2019), foram demonstradas as formas de resolução de conflitos no interior de empresa nos Estados Unidos, que consiste basicamente em seis etapas com críticas realizadas, a saber e em apertada síntese:

### Quadro 2 – Tratamento de conflitos nos Estados Unidos

PROCEDIMENTO	INSUFICIÊNCIAS EMPRESARIAIS
Política Empresarial	Propósito de proteger os interesses legais da companhia, bem como nunca revisadas a menos que haja uma chance legal.
Distribuição da Política Internamente	Os gerentes e empregados são instruídos para reportarem à área de Recursos Humanos qualquer violação da política empresarial. As políticas fornecem pouca ou nenhuma informação sobre o processo de investigação ou sobre a sua conclusão.
Reclamações de Vítimas	As reclamações são registradas pela empresa.
Investigação pela área de Recursos Humanos	Depois de registradas, a investigação é conduzida pela área de Recursos Humanos da empresa.
Gerentes e área de Recursos Humanos alcançam a conclusão	A decisão pelo resultado final, nos Estados Unidos, é tomada pelos gerentes e a área de Recursos Humanos.
Vítima é informada sobre o resultado da investigação	O resultado final é tão somente comunicado ao denunciante.

**Fonte:** Tippet (2019). Elaboração própria.

Tais críticas são fundamentais para empresas que desejam tratar os conflitos em seu interior a fim de não incorrer em práticas reputadas insatisfatórias demonstradas no quadro acima.

Nessa síntese acima, demonstra-se que os problemas residem em alguns aspectos, dentre outros, no fato de que as normas legais não exigem que as empresas adotem um processo específico de investigação das denúncias, nem mesmo a divulgação dos processos que existem em trâmite perante sua área.

Tal lacuna acarreta na ausência de confiança por parte dos empregados porque não entendem o procedimento adotado pela empresa no processo investigatório, especialmente em razão dos procedimentos empresariais fornecerem pouca ou nenhuma informação sobre o processo de investigação ou sobre a sua conclusão.

Alguns estudos apontam que os empregados deixam de comunicar o conflito e apresentar sua reivindicação porque acreditam que proceder dessa forma seria inconsistente com seus papéis de bons empregados, amigos ou porque esposos ou pais, evitando transparecer a ideia de ser considerado como vítima, perdedor ou reclamante. Em alguns casos, as vítimas de assédio moral resistem a comunicar em razão de acreditarem ser necessário aceitarem certa quantidade de comentários sexualizados para serem aceitos no local de trabalho (EDELMAN, 2016, p. 159).

A revisão da política empresarial e o fomento à legalização do meio ambiente de trabalho, em alguns casos, aumenta a conscientização dos empregados sobre seus direitos legais e engaja-os em conversas sobre seus direitos. No entanto, a maioria dos empregados que entendem ter seus direitos violados em um conflito nada fazem ou buscam uma forma extralegal, como conversar com amigos, parentes ou clérigos para orar. Em vez de se tornar uma pirâmide de disputa, supramencionada, deixa de possuir um ápice, um pico, para se tornar uma árvore com diversas opções, dentro e fora da ordem legal, que deveria ser perseguida. Conquanto as empresas criem mecanismos de soluções de conflito, os empregados relutam em utilizá-los, com receio de retaliações ou acreditam que será inútil e nada adiantará os canais de comunicação (EDELMAN, 2016, p. 160).

Também pudera, as desconfianças dos empregados sobre os procedimentos empresariais de solução de conflito são aferíveis no relatório anual da Instituição Financeira que demonstra, primeiro: as reclamações são registradas pela empresa por meio de sua área de *ombudsman*.

Muito embora tenha sido afirmado na entrevista que a área não possui vínculo com os representantes do Brasil, as reclamações são registradas pela empresa.

O processo de investigação é conduzido integralmente por uma das áreas da empresa ou por meio de seus gerentes, que devem reportar o resultado final da investigação para a área específica. No relatório anual da Instituição Financeira consta ter havido um acréscimo do quadro de empregados em 25% ao longo de 2018, em decorrência do aumento no volume de comunicações recebidas.

Depois de colhida a denúncia por meio do canal de comunicação, ato subsequente é o tratamento dado aos fatos que foram submetidos à empresa. Este procedimento de sindicância é que muitas vezes coloca em dúvida a idoneidade da área de solução de conflitos nas empresas em geral.

A crítica, como visto acima, é dardejada à ausência de divulgação do procedimento de investigação e à conclusão da solução do conflito empresarial. Apoiase especialmente no fato de que pouca ou nenhuma informação sobre a forma como ocorre a investigação é ou deixa de ser apresentada aos empregados, bem como o resultado final da apuração que eventualmente limitar-se-ia a comunicar ao comunicante se os fatos que apresentou foram arquivados ou se eventualmente teve algum prosseguimento por meio de medida disciplinar.

No Brasil, não se constatou efetivamente a existência de um procedimento para o processo de sindicância, a forma como ocorre, o passo-a-passo. O que se verifica é um processo de entrevista com o denunciante – quando a denúncia é com autoria –, requisição de maiores informações nas situações de denúncia anônima, entrevista com as testemunhas que presenciaram a situação e com o denunciado ao final da apuração, sem prejuízo da análise de outras provas como e-mail corporativo, imagens do ambiente de trabalho e outras em direito admitido.

Terceiro, a tomada de decisões sobre a comunicação do conflito ocorre pela própria área de *Ombudsman*. O relatório anual demonstra a revisão de indicadores dos anos anteriores e a tomada de decisão sobre aquelas reclamações pretéritas resumidas basicamente em “arquivadas” (o manifestante não forneceu todos os dados necessários para prosseguimento da comunicação)



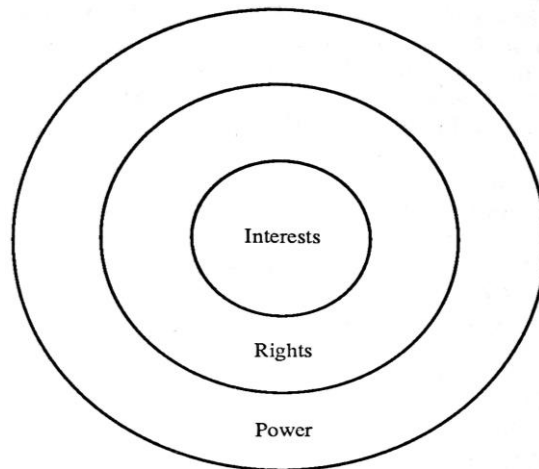
ou “interrompidas” (o comunicante retoma o contado solicitando a interrupção da comunicação que, por sua vez, somente ocorre depois da avaliação justamente do gerente ou superintendente de *Ombudsman*), demonstrando que compete a estes a titularidade da tomada da decisão final do processo.

Quarto, assim como ocorre nos Estados Unidos, outra insuficiência que se verifica é a mera comunicação do empregado posteriormente sobre o resultado final de sua reclamação perante o canal de comunicação que, caso permaneça indignado com a situação, deverá procurar por outros meios.

Como se disse, é louvável a iniciativa de uma área interna dentro da empresa voltada à solução de conflito, não podendo ser um instrumento de apropriação do conflito a fim de sufocar as consequências que podem advir (judiciais ou de fiscalização), devendo haver efetividade na busca de um Sistema de Solução dos Conflitos. Logo, conquanto louvável, falta muito para que se tenha efetivamente a superação das insuficiências que se inferem em geral, o procedimento não deve ser voltado à apropriação do conflito para o deixar de tratar.

Inverter essa desconfiança dos empregados é um dos principais obstáculos a serem transpostos pelas empresas a fim de galgar as insuficiências, especialmente com a finalidade de não ser a parte diretamente envolvida na solução do conflito, sob o risco de macular e viciar todo o processo por eventual parcialidade em favor de um dos sujeitos.

A abordagem do conflito realizada pelas empresas pode demonstrar uma insuficiência, sendo necessário ter em vista três formas: interesse, direitos e poder, demonstradas por meio da figura abaixo:

**Figura 10 – Interrelação entre Interesse, Direitos e Poder**

**Fonte:** Ury, Brett e Goldberg (1988, p. 9).

Aferem-se círculos concêntricos em que a reconciliação atua dentro do contexto dos direitos e poderes dos sujeitos envolvidos no conflito. A depender da conjuntura da resolução do conflito, o foco pode mudar de interesse para direito e poder, e vice-versa. Tomar conhecimento de quem possui o direito, por exemplo, em uma ação judicial, ou quem tenha mais poder dentro de um processo de greve, sindicato ou empresa, pode ajudar na resolução do problema de modo que a reconciliação de interesses ocorre, portanto, dentro desse contexto do direito e poderes dos sujeitos.

Para ilustrar, demonstra-se um potencial conflito no interior de uma fábrica em que um gerente geral deve decidir entre o posicionamento do profissional da área de compras da fábrica e o gerente de produção. A área de compras afirma ter encontrado um material similar ao utilizado que custa menos do que o utilizado pela empresa atualmente. O gerente de operações da fábrica recusa de imediato e afirma, contrariamente, que o produto indicado pelo agente de compras não produz um bom resultado e pede para continuar trabalhando com a matéria-prima melhor, porém mais cara. O que fazer para que se tenha uma necessária redução de custos com a manutenção da qualidade? Nessa situação, o gerente geral solicitou à área de compras que prosseguisse com a busca de um material mais barato, mas que estivesse alinhado com o gerente de operações para localizar um produto que pudesse atender às necessidades da produção e que satisfizesse suas necessidades. Finalmente, o agente de compras conseguiu localizar e

atender as necessidades, de modo que o gerente geral conseguiu conciliar os interesses dos sujeitos envolvidos. Isso não ocorreria se o gerente geral estivesse com foco somente na opinião de um ou de outro. A integração dos interesses criou algo novo que favoreceu o negócio da empresa (FOLLETT, 1987, p. 67).

A depender da emoção envolvida no caso em tela, poderia existir uma situação de conflito, em que o profissional de compras estivesse tão somente focado em comprar um produto mais barato e o gerente de operações de fábrica colimasse tão somente o produto que estava habituado a utilizar, independentemente do preço. Este poderia dizer que a área de compras não entendia nada sobre o processo de fabricação e a área de operações, dizer que o outro nada compreende do negócio em um contexto mais abrangente.

O conflito foi administrado e resolvido nessa situação por meio da integração dos envolvidos, de acordo com a Reconciliação de Interesses, que é uma abordagem voltada para a produção de resultados mais satisfatórios se comparada à busca de quem tem o direito ou mais poder, custando menos para os sujeitos envolvidos no conflito.

O objetivo dos Sistemas de *design* de solução de conflitos deve ser aquele em que a maioria dos entraves é resolvido por meio da reconciliação de interesses que podem ser necessidades, desejos, preocupações ou medos, enfim, coisas com as quais se preocupa ou se quer. A reconciliação de interesses não é fácil de resolver, abarca a sondagem de preocupações profundas, a concepção de soluções criativas e fazer trocas e concessões onde os interesses se colidem (URY; BRETT; GOLDBERG, 1988, p. 4-6).

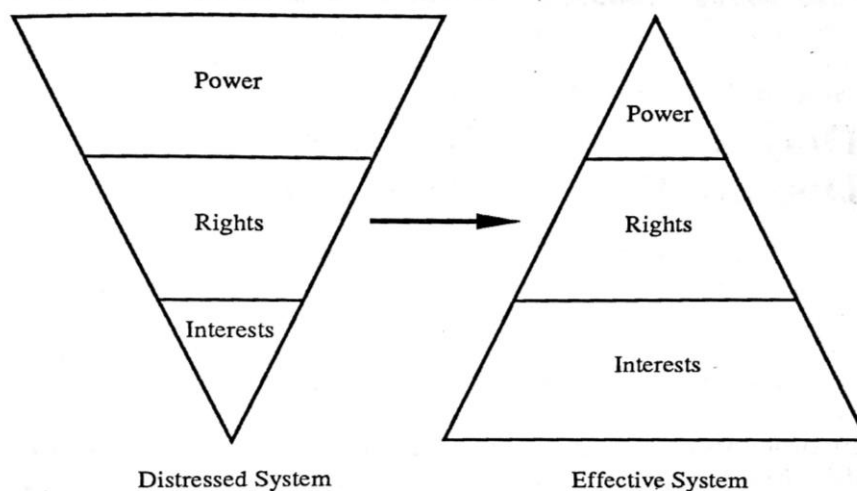
Ter um procedimento que não leva em consideração tais preocupações e sondagens é tornar simbólica uma estrutura de solução de conflito, tornando-a inócua e frívola dentro do contexto empresarial para um ambiente de trabalho saudável.

Não obstante, a escolha da abordagem (interesses, direitos ou poder) demanda a análise de outras questões de diferentes custos e benefícios, tais como custos de transação (mitigar os custos do conflito, gerindo e assumindo os riscos que podem acarretar uma greve, por exemplo), satisfação com os resultados (satisfação mútua dos envolvidos em relação ao resultado obtido pela

solução do conflito, e uma greve nem sempre permite que os reivindicantes consigam efetivamente o que desejam, porquanto é um instrumento de pressão e não propriamente a solução do conflito), efeitos no relacionamento (a abordagem pode impactar a capacidade dos sujeitos trabalharem juntos no dia a dia, de modo que a concentração nos interesses para resolver o conflito pode estreitar os laços de confiança profissional entre os sujeitos envolvidos) e recorrência de disputas (demonstra que a abordagem anterior não foi eficaz, tendo falhado em impedir que o conflito voltasse a surgir entre os sujeitos) (URY; BRETT; GOLDBERG, 1988, p. 11-15).

Ocorre, porém, que as insuficiências surgem, quando, em dadas situações, os procedimentos de direito e poder são utilizados em ocasiões não necessárias. Um procedimento que deve ser o último recurso, frequentemente se torna o primeiro a ser utilizado, conforme figura abaixo:

**Figura 11 – Comparação entre insuficiente e efetivo Sistema de Conflito**



**Fonte:** Ury, Brett e Goldberg (1988, p. 19).

Ou seja, antes de utilizar propriamente uma abordagem de poder, faz-se necessário analisar a possibilidade de reconciliarem-se os interesses, os direitos, para que somente então se tenha a resolução do conflito pelo poder.

Nesse aspecto, o relatório anual da Instituição Financeira demonstra certa gradação das medidas adotadas para solução do conflito, indo de notificação para

ajuste de conduta até a rescisão do contrato de trabalho, passando, inclusive, pela transferência de área do empregado responsável pelo conflito.

Como visto, é necessário analisar as questões que envolvem custo e benefício. No entanto, a remissão ao relatório tem por finalidade demonstrar a busca de colocar na base da solução formas para conciliar os interesses dos envolvidos, mantendo-se o relacionamento entre os sujeitos.

Não obstante, tem-se que, no Brasil, no caso de empresas que tentam interferir no conflito por suas áreas de *ombudsman*, por exemplo, infere-se, quando muito, uma figura semelhante à Facilitação Assistida, por meio da qual haveria a existência de um processo técnico para a solução de demandas específicas de âmbito individual homogêneo (ZAPPAROLLI; KRAHENBUHL, 2012, p. 41).

Por intermédio da Facilitação Assistida restam pré-determinados os resultados colimados e em metas pré-definidas que, conceitualmente, são voltados mais especificamente para o âmbito de projetos e Políticas Públicas, em âmbito institucional macro, comunitário e social.

Leva-se em consideração na Facilitação Assistida, o reconhecimento da ecologia e os diversos fatores que o influenciam, tais como sujeitos envolvidos, as relações de poder que orbitam o conflito, entre outros. O facilitador é aquele que pode ser um terceiro ou representante de um grupo social ou comunidade, gestor de programas públicos ou privados, sendo parcial e atuando em favor de resultados a serem alcançados para a solução de um problema, não trabalhando isoladamente, mas em conjunto com sua equipe em atribuições pré-definidas (ZAPPAROLLI; KRAHENBUHL, 2012, p. 41).

Eis que, no caso de empresas, quando diante de um conflito entre empregado-empregado, o objetivo empresarial é a observância dos Códigos de Ética e de Conduta de âmbito privado/empresarial. A empresa atua em favor do resultado que leva em consideração o meio ambiente do trabalho a ser, igualmente, equilibrado e despido de problemas. Na condução do problema, o gestor responsável pela área (gestor de programa privado) tem sua equipe com responsabilidades igualmente delimitadas, além – é claro – da parcialidade na qual a empresa tem interesse para que sejam respeitadas as suas diretrizes.

Dessa forma, infere-se que a forma como as empresas lidam com os conflitos no Brasil hodiernamente se assemelha a uma Facilitação Assistida por meio da qual há implementação de projetos de âmbito privado/empresarial cujo resultado envolve o ser humano indiretamente, levando-se em consideração aspectos impessoais, que têm por finalidade a melhoria do meio ambiente de trabalho.

Não se constatou uma maneira de mediar os conflitos, muito menos na modalidade incidente e interventiva. O que se tem é uma estrutura semelhante àquelas adotadas pelas empresas situadas nos Estados Unidos, que disponibilizam um canal para que seja realizada a comunicação do conflito, passando-se, por conseguinte, a um processo de investigação para, por fim, receber uma decisão do gestor da área em conjunto com Recursos Humanos, que é comunicada ao empregado comunicante.

### 3.1 PRINCÍPIOS EMPRESARIAIS DE TRATAMENTO DO CONFLITO

A não observância de princípios básicos é uma insuficiência dos Sistemas de Tratamento de Conflito no interior das empresas.

As insuficiências decorrem da não observância de determinados preceitos básicos para tratamento do conflito. Aferem-se no Relatório Anual da Instituição Financeira determinados princípios que são utilizados para lidar com a ferramenta de canal de comunicação e que devem servir efetivamente para solucionar casos de conflitos empregado-empregado.

Os princípios são diretrizes que informam normas e inspiram, direta ou indiretamente, uma série de soluções para determinados casos em específico, servindo para promover e embasar a provação de novas normas, orientar a interpretação das existentes e resolver os casos não previstos. Dois elementos se destacam, além da especificidade que justifica a autonomia de cada ramo da ciência (jurídica ou não): primeiro, que são enunciados básicos que contemplam, abrangem, compreendem uma série indefinida de situações, e; segundo, todos os princípios devem guardar conexão e harmonia entre si, uma vez que em sua totalidade perfilam a fisionomia característica de um ramo autônomo que deve ter sua unidade e coesão internas (RODRIGUEZ, 1978, p. 16-17).

Trata-se de princípios exegéticos voltados a uma norma exegética, cuja função é de interpretação de um estudo, procedimento ou regras, bem como princípios normativos que têm por finalidade atuar como norma imperativa, segundo regras de proporcionalidade.

Assim, os princípios têm, em geral, funções: informadora, ao servir de fundamento para um determinado ordenamento; normativa, por atuar nos casos omissos da legislação, sendo elemento de integração de direitos; interpretadora, ao nortear o intérprete.

O papel dos princípios é mais amplo e geral do que uma norma, uma vez que serve de inspiração para entendê-la e supri-la, de modo a referir-se – tal como mencionado no início deste tópico – como preceitos básicos ou fundamentais para tratamento do conflito, uma vez que lastreiam toda a estrutura jurídico-normativa dentro da empresa. Devem harmonizar-se a fim de evitar um cipoal de fragmentos desconexos, contribuindo para a sistematização do conjunto (RODRIGUEZ, 1978, p. 17), delineando os Sistemas de Tratamento de Conflito empregado-empregado no âmbito da empresa.

Dessa forma, dentro da gestão de conflito empregado-empregado, destacam-se princípios capazes de nortear os métodos das empresas lidarem com os conflitos e os solucionarem por meio de um *design* de Sistema de Solução destes. Cuida-se de princípios (materiais e não meramente formais) voltados para a solução dos conflitos para a construção de um procedimento, por meio dos quais os Sistemas de *design* de solução de conflitos podem partir como premissas iniciais.

Das entrevistas e relatório anual da Instituição Financeira, extraem-se seis princípios que foram elencados e que ora servem de objeto de análise do presente capítulo, a saber: a) Princípio da Transparência; b) Princípio da Confidencialidade; c) Princípio da Confiança; d) Princípio do Diálogo; e) Princípio da Integridade; f) Princípio da Busca do Consenso.

Muito embora sejam princípios mencionados pelas empresas e insertos no Relatório Anual da Instituição Financeira, acréscimos são feitos a fim de permitir que as insuficiências demonstradas no capítulo anterior sejam elididas, carecendo

de efetiva observância na condução dos trabalhos dos canais de tratamento de conflito.

O Princípio da Transparência zela pela forma como a empresa deve conduzir aquele determinado conflito sob duas vertentes: forma e conteúdo.

No que tange à forma, trata-se de uma transparência sobre a ferramenta de solução do conflito, demonstrando: quem são os atendentes do canal de comunicação, como é o canal disponibilizado pela empresa, os caminhos que a comunicação percorre internamente, como é lançado no sistema interno da empresa, o que ocorre ao término de todo o processo de comunicação, quais as probabilidades do conflito ser solucionado, quem será o responsável pelo seu tratamento, se haverá arquivamento da comunicação no prontuário dos empregados envolvidos, entre outros. Enfim, faz-se necessário demonstrar a forma do instrumento de que o empregado então se utiliza para confiar o seu conflito, bem como os meandros da comunicação realizada por um empregado.

A transparência deve ser parte integrante e necessária ao prosseguimento da investigação do conflito, requerendo mais informações ao denunciante – mesmo no caso de denúncia anônima – e dando uma conclusão sobre os desfechos da investigação, com fundamentação sobre o arquivamento ou resultado procedente que acarretou no tratamento daquele conflito. Na empresa PAG (nome fictício), a transparência é relatada ao próprio comunicante que tem acesso às etapas da apuração do conflito. A empresa relatou que o comunicante tem acesso às fases da investigação, podendo acompanhar, inclusive, se o denunciado foi submetido a, por exemplo, *coaching*, e o resultado desse treinamento, podendo requerer retorno se houve alteração de comportamento por parte do superior hierárquico. É, igualmente, pelo Princípio da Transparência que os empregados de uma empresa poderão confiar no canal de comunicação.

De acordo com os relatos das empresas, os empregados envolvidos nas respectivas áreas de solução de conflito devem, como conhecido no jargão popular, “vestir a camisa” para se apropriarem do canal de comunicação.

A Instituição Financeira demonstra que, nos processos seletivos, para integrar a equipe que lida com os conflitos, o profissional deve gostar de pessoas, ter interesse nas questões que envolvem o comunicante e saber ouvir, porquanto



estão diante de emoções. Sob outro viés, o senso de dono é também por parte dos empregados da empresa, que devem enxergar na área de solução de conflito uma ferramenta importante que integra o processo de trabalho.

No que se refere ao conteúdo, a transparência toma maior relevância para demonstrar efetivamente como o conflito é investigado, orientando seus empregados sobre a existência do canal de comunicação, e, por consectário lógico, a fundamentação que levou ao resultado final, a conclusão para o tratamento do conflito.

Por essa razão é que não basta simplesmente arquivar, aplicar uma medida disciplinar ou transferir o empregado de área, mas de curial importância conceder a transparência ao comunicante sobre a fundamentação que acarretou na conclusão tomada para o conflito.

A Confidencialidade, que não se confunde com segredo ou sigilo, é um dos motivos que permitem a correta investigação da comunicação, sem que haja um pré-julgamento pelos demais empregados. Segredo ou sigilo não podem ser abertos de forma alguma e a confidencialidade é o instrumento para a condução dos trabalhos e construção de uma solução para o conflito, eventualmente sendo aberto ao término dos trabalhos, a fim da adoção de medidas que porventura incidirão sobre o ato praticado, não sendo um fim a ser buscado, mas uma consequência para o que se apurou.

O próprio comunicante deve manter a confidencialidade de sua comunicação enquanto não houver a efetiva apuração, para que não se calunie, difame, incorra em injúria ou se cometa algum ato faltoso contra a honra e boa fama do denunciado que justificaria sua justa causa.

Deve haver responsabilidade de quem comunica os fatos que serão levados ao conhecimento da empresa. Quando há a intenção de expor um problema sem que se tenha a intenção de comunicar de forma expressa, o empregado tem à sua disposição a possibilidade de fazê-lo por meio de denúncia anônima. A confidencialidade permite que os contratos de trabalho sejam mantidos incólumes. Mantém-se o propósito de evitar que um trabalhador seja pré-julgado pelo seu comunicante, sem que antes tenha havido uma ampla apuração e tratamento do conflito pela intervenção mediadora, especialmente o

de evitar que a comunicação tome uma proporção dentro da empresa que exponha indevidamente os envolvidos. Dentre outros, é por meio da confidencialidade que se tem a confiança.

Pelo Princípio da Confiança, têm-se os objetivos e consequências a serem perquiridos pela empresa ao implantar o procedimento de tratamento de conflito, tendo por finalidade demonstrar e comprovar que o denunciante está seguro para que não sofra retaliações. No Código de Ética da empresa farmacêutica e de cosméticos é possível aferir a preocupação da empresa em evitar retaliações.

Para que o canal de comunicação seja acionado, é necessário que o empregado tenha confiança no procedimento empresarial para o tratamento de conflito, elidindo-se o receio de retaliações de que, uma vez destinando uma comunicação ao canal o superior hierárquico, indubitavelmente, terá conhecimento que foi realizado por aquele determinado empregado. Como visto, os profissionais que integram as áreas são devidamente treinados e não devem expor aqueles que realizam as comunicações.

A área responsável pelo tratamento dos conflitos deve observar a neutralidade que é justamente a imparcialidade na condução daquele determinado conflito que lhe foi submetido, a fim de manter e inspirar a confiança do empregado comunicante. A empresa deve adotar uma posição neutra, equidistante, diante de um conflito que lhe é posto para transmitir e obter a confiança de seu empregado comunicante.

Pelo Princípio do Diálogo, o profissional responsável por lidar com o conflito das empresas deve ouvir os sujeitos envolvidos no conflito, bem como eventuais testemunhas que tenham participado da situação que acarretou em discordância entre os sujeitos. Trata-se do direito do empregado expressar-se com liberdade de acordo com sua percepção sobre aquele assunto que lhe foi submetido. A comunicação tem por desiderato mobilizar todos os envolvidos no determinado conflito a fim de permitir que todos reflitam sobre a questão, com o propósito de redimensionar o procedimento adotado, devendo haver reciprocidade nas escutas, equidistância e imparcialidade, por mais que a dinâmica do processo possa acometer o solucionador do conflito (no caso, o mediador) (ZAPPAROLLI; KRAHENBUHL, 2012, p. 93).

O princípio de Integridade deve nortear os trabalhos das áreas de solução de conflito. Qualquer comunicação que chega ao respectivo departamento não deve ser preterida e requer adequada análise. A apuração deve ser íntegra e ética, o conflito deve ter sua plenitude conservada, sem qualquer pré-julgamento antes de uma investigação aprofundada e adequado tratamento do conflito. A Integridade tem como elemento norteador a boa-fé, que é o elemento norteador de todas as etapas a serem percorridas na busca de resolução do conflito.

Pelo Princípio da Busca do Consenso prestigia-se, pois, a reconciliação dos interesses envolvidos nesse processo.

A intervenção no conflito, assumida pela empresa, não deve ter como primeira premissa a aplicação de uma medida disciplinar ou a ruptura do contrato de trabalho. Eventualmente, pode acarretar essa conclusão, depois do exaurimento de todos os trâmites de tratamento do conflito, mas não é o fim a ser perquirido por aquele que lida com o conflito que, por sua vez, deve pautar-se primeiro na reconciliação dos interesses dos sujeitos envolvidos, focando no relacionamento, tal como visto acima para, se e somente se, remeter o caso para medidas disciplinares a serem aplicadas por outras instâncias, diversas daquela que lida com o conflito empregado-empregado.

Com base nesses princípios é que uma área de solução de conflitos deve estar respaldada para que atue adequadamente e não sirva de ferramenta para dar aparente ar de legalidade ao tratamento do conflito e se tornar um canal de *lavagem de ética*, aqui se parodiando o que se conhece como *lavagem de dinheiro*, por meio da qual se disfarça a origem de recursos pecuniários ilegais.

A área de solução de conflitos não deve servir para dar contornos de legalidade ao tratamento ilícito de superiores hierárquicos ou mesmo entre colegas de trabalho do mesmo nível. É com base em princípios que a empresa deve atuar, a fim de solucionar conflitos entre empregado-empregado, dando resultados práticos e transparentes.

Mais relevante do que a preocupação de não disfarçar a existência de assédio moral no interior da empresa, é a forma como se lida com a questão, não incorrendo em negligência, omissão ou menoscabo. As áreas de solução de

conflito devem servir para efetivamente solucionar os desentendimentos e não dar contornos de legalidade a práticas abusivas.

Tecidas as considerações sobre as insuficiências que acometem os instrumentos de tratamento de conflito empregado-empregado no interior das empresas, passa-se àquilo que se entende por meios adequados de solução de conflito.

Não basta lidar com as questões que são submetidas pelos empregados, é preciso efetivamente solucionar o impasse, a fim de zelar pelo meio do ambiente do trabalho saudável, mantendo a unidade e, por consequência, reduzindo-se a possível rotatividade de empregados, que é uma implicação prática de quando se tem um instrumento efetivo de tratamento de conflito.

## 4 SISTEMA ADEQUADO DE TRATAMENTO DO CONFLITO

Conflitos são inevitáveis quando pessoas com interesses distintos se relacionam regularmente, colidindo de tempos em tempos, gerando controvérsias a serem tratadas. Alguns conflitos têm possibilidades de serem evitados e outros nem tanto.

Existe a possibilidade desses conflitos serem construtivos, no instante em que os sujeitos envolvidos exprimam seus diferentes interesses, fazendo trocas difíceis e chegando a um acordo que satisfaça ambos, de modo a cooperar em outras esferas (URY; BRETT; GOLDBERG, 1988, p. XII,). Uma vez que os conflitos são inevitáveis, compete às organizações estudarem a forma viável para resolvê-los satisfatoriamente.

Cabe analisar e estudar, pois um sistema adequado de tratamento de conflito pode ter sucesso na forma de tratá-los, mas deixar permanecer conflitos de interesses subjacentes que originaram a controvérsia principal. Colimando um impacto de resolver mais do que um único conflito, o desafio é desenvolver um procedimento que os empregados em geral utilizem para resolvê-los de forma mais satisfatória, com menor custo, integrando-os ao sistema depois de um diagnóstico detalhado, dentro do contexto empresarial.

Vale dizer que, antes mesmo de desenhar um Sistema de Resolução de Conflito, carece de ser analisado qual o tipo de abordagem é preciso a qualquer momento e de que modo essa abordagem pode ser fornecida no interior da empresa para que, somente então, seja possível desenhar-se um Sistema de Conflito que se coadune com o contexto empresarial (MAYER, 2000, p. 214-215).

Três aspectos principais devem ser levados em consideração para galgar esse desafio: primeiro, diagnosticar as necessidades para o desenho do Sistema de Resolução de Conflito; segundo, objetivar a efetividade desse Sistema; e, terceiro, envolver os sujeitos em conflito com desiderato de fazer funcionar adequadamente o Sistema desenhado.

Os subtópicos seguintes estão estruturados de forma a demonstrar as necessidades de observância para a solução dos conflitos, retomando-se a análise de modelos adotados hodiernamente nas empresas analisadas, passando-se à proposição do que se entende mais adequado para, por fim,

avaliar a forma de integração dos sujeitos envolvidos no conflito, por meio de uma forma convidativa à utilização do Sistema de Solução de Conflito.

#### 4.1 DIAGNÓSTICO DAS NECESSIDADES DA EMPRESA

Existindo um Sistema de Conflito e havendo insuficiências como as apresentadas acima, deve ser aquilatado se há uma oportunidade de tratar os conflitos com maior efetividade, de forma gradual, ou seja, à medida que vão surgindo no interior da empresa, mediante a construção de um novo Sistema de Solução de Conflito (FALECK, 2018, p. 33).

Para fazer um diagnóstico do sistema a ser utilizado na empresa, é preciso criar um roteiro analítico, para identificar as carências e a real necessidade de se construir um Sistema de Solução de Conflitos (URY, BRETT; GOLDBERG, 1988, p. 40) em que pese a sanidade do meio ambiente de trabalho ser inerente à função social que a empresa deve exercer para tutelar a saúde de seus empregados.

Inferese a existência de uma Escalada do Diagnóstico que compreende a análise dos: tipos de conflitos, frequência e partes envolvidas; a forma atual de tratamento dos conflitos e o campo de atuação para procedimentos com custos menores; e explorar motivações pelas as quais o procedimento atual é utilizado (URY; BRETT; GOLDBERG, 1988, p. 40).

Para a escalada do diagnóstico, perguntas podem ser feitas com o propósito específico de auxiliar na identificação de uma patologia existente no interior da empresa.

Ou seja, é necessário diagnosticar os tipos de disputas que ocorrem dentro de um cenário específico, buscando responder as perguntas que surgem nessa avaliação sobre quais procedimentos devem ser utilizados e as razões pelas quais os sujeitos utilizarão aquele determinado procedimento em vez de se valerem de outra forma, dentro do conceito de *dispute resolution diagnosis*, por meio do qual se perquire respostas para quatro indagações: O quê? Quem? Como? Por quê? (URY; BRETT; GOLDBERG, 1988, p. 20-21).

Em uma análise preliminar, em busca de um diagnóstico adequado para desenhar um Sistema de Resolução de Conflito, há que se estabelecerem quais

os tipos de conflitos existentes no interior da empresa e outros que provavelmente surgirão, assim como a frequência com que ocorrem.

No que se refere ao objeto (o que e quem?), tem-se a necessidade de analisar quais são as questões atuais e recentes que estão envolvidas na disputa, os sujeitos envolvidos e a forma como essas disputas ocorrem, a fim de verificar o tipo e a quantidade de conflitos que o Sistema será responsável por tratar no futuro.

Dentro do contexto empresarial voltado para o desenho de um Sistema de solução de conflito, podem ocorrer questões que obstariam – no processo inicial – a escalada gradativa do processo resolutivo relacionada a limites ao referido Sistema (tratamento de temas como assédio sexual), mudanças dos procedimentos existentes e aprovados anteriormente (comprometimento da estrutura instalada e criada no passado), contratação e demissões de pessoas que ensejariam reformulação da área responsável (gastos), além de variáveis que possam surgir à medida que os diagnósticos forem alcançados. Por ser gradativa, é natural e necessário que a busca pela efetividade seja rotineira na construção dos arranjos procedimentais, sempre com erros e acertos.

No Relatório Anual da Instituição Financeira, verifica-se que a área de *Ombudsman* é responsável por investigar os conflitos entre empregados. Decerto que, na relação com terceirizados, como visto, as empresas realizam treinamentos, podendo ser aplicadas as normas de conduta entre os empregados. Também como já analisado, os tipos de conflito decorrem de comportamentos dos indivíduos, desde o descumprimento de normas e diretrizes até assédio sexual, moral, discriminação e intimidações.

Tratam-se conflitos de frequência habitual, ocorrendo entre os empregados durante a prestação da atividade laboral. O documento da Instituição Financeira revela o levantamento anual dos conflitos existentes. Note-se que, muito embora haja reduções ou aumento de novos episódios no ano subsequente, o que se infere é a repetição das mesmas formas de conflito ocorridas no interior da empresa. Ou seja, mesmo havendo a aplicação de justa causa em um caso específico, a mesma modalidade de conflito insiste em aparecer no Relatório Anual da empresa no ano subsequente.

Nota-se, ainda, que os conflitos relatados pela instituição financeira também se verificam em outras empresas, sendo algo do cotidiano empresarial na relação entre empregados e que carece de efetivo tratamento. Cuidam-se, portanto, de condutas reiteradas e de alta frequência e repetição.

No que se refere aos sujeitos envolvidos, verifica-se que ocorrem entre empregados da empresa ou mesmo terceirizados, que são submetidos e treinados sobre as normas de conduta da empresa.

Ainda com o propósito de investigar *o que e quem*, uma das formas mais eficazes de saber é conceder um instrumento ao empregado para que informe suas razões de conflito.

O canal de comunicação é um procedimento adotado pelas empresas com o propósito de permitir que os empregados exponham seus problemas durante o contrato de trabalho.

Pode receber qualquer tipo de denúncia. Porém, internamente é tratado por diferentes áreas, a depender da questão que foi levada ao conhecimento da empresa. Na Instituição Financeira, uma área é responsável por tratar questões relacionadas a reclamações de clientes em face de seus empregados, outra de improbidades e, por fim, a área de *Ombudsman*, que cuida de conflitos empregado-empregado.

É um canal destinado a não somente receber as reclamações de empregados sobre determinadas questões a que foram submetidos durante o contrato de trabalho, sendo importante para permitir uma identificação de problemas internos da empresa, mapeando as dificuldades e vulnerabilidades no ambiente de trabalho.

Em algumas empresas, o canal de comunicação é terceirizado. Ou seja, está instalado fora do país, mas garantindo que os empregados sejam devidamente escutados e compreendidos com um atendente que fale a língua nativa daquele denunciante.

Em outras empresas, como a Instituição Financeira e a PAG (nome fictício), o canal é internalizado, com empregados próprios que recebem a denúncia, inserem em formulários que são disponibilizados pela empresa,



encaminhando para outra pessoa da área investigar e outra que solucionará o conflito, muitas vezes, em conjunto com um gerente.

É disponibilizado por intermédio de um número de telefone (geralmente 0800) ou, ainda, de um site da internet, que permite ao denunciante transcrever suas razões de inconformismo.

Pode ser realizado de forma expressa ou de forma anônima. Em ambas as situações, a confidencialidade deve nortear a apuração e o tratamento do conflito, sendo primordial que não sejam divulgadas quaisquer informações, a fim de evitar a exposição dos envolvidos. Qualquer vazamento poderá acarretar, inclusive, reparação por danos, razão pela qual a assunção desse tipo de procedimento no interior da empresa requer comprometimento e seriedade pelos empregados que integram a área de solução de conflitos.

Como mencionado pelo representante da empresa de higiene pessoal, antes da respectiva área de solução de conflitos, o tratamento era dado pelo próprio gestor que, muitas vezes, integrava o conflito e demitia o denunciante sem que houvesse um tratamento adequado da problemática.

Era de costume uma pessoa que se sentia lesada “subir ao RH (Departamento de Recursos Humanos)” para desabafar com os profissionais que, frequentemente, tinham que parar os afazeres para escutar os lamentos e, eventualmente, não poderiam – nem estariam treinados – para realizar, por exemplo, uma investigação e propor a solução do conflito.

O canal de comunicação tende – a depender da maneira como a empresa lida com esse procedimento, mediante a aplicação dos princípios mencionados anteriormente – a conceder uma imparcialidade na escuta daquele conflito. Todo e qualquer tipo de denúncia deve ter o seu adequado tratamento, ainda que posteriormente não seja comprovada a materialidade que ensejará o arquivamento, mas que dentro do processo de diagnóstico seja possível aferir o *que e quem* está envolvido no conflito. O canal, como visto, deve ser isento, ser mais do que uma pessoa do Departamento de Recursos Humanos que escutará os lamentos e deixará de adotar as providências necessárias para dar seguimento ao fato que lhe foi apresentado.

Afere-se que o canal tem como finalidade garantir a liberdade de expressão, que é um direito assegurado aos empregados de uma empresa. Esse direito de expressão deve ser considerado em sua totalidade, inclusive com o prosseguimento da denúncia e não somente a sua escuta ativa.

A criação de um canal de comunicação e, por conseguinte, de solução de conflitos, permitiu que os problemas fossem centralizados e a empresa passou a ter importantes informações para mapear seus pontos de vulnerabilidade e dar efetividade às normas disciplinares e Códigos de Ética.

É necessário, portanto, que um canal de comunicação faça o adequado tratamento das informações, por meio de um procedimento pré-determinado, permitindo diagnosticar o campo de atuação do Sistema de Solução de Conflito a ser desenhado.

A partir dessa primeira análise, ato subsequente é avaliar como os conflitos estão sendo tratados atualmente e quais os possíveis espaços de atuação em que um novo Sistema de Resolução de Conflito poderá ser implementado na empresa.

Para tanto, a fim de responder à pergunta (como?), é mister analisar como as disputas são conduzidas, quais os tipos de procedimentos de resoluções de disputa estão sendo usadas e sua frequência, analisando-se o custo geral e seus benefícios, a fim de mapear e dar efetividade à existência de procedimentos que poderão ser utilizados, aquilatando-se os gastos atuais e os de implementação do novo modelo focado, especialmente, em redução de custos.

Ao falar-se de custos, entendem-se não somente os gastos de implementação, mas principalmente os que podem ser evitados com a redução da possibilidade de ajuizamento de Reclamações Trabalhistas.

A construção de um modelo de Sistema de Solução com efetividade permite elidir conflitos que eventualmente gerariam reparação por danos na esfera judicial, permitindo a identificação dos problemas em sua origem, antes mesmo que se torne um problema efetivo para a empresa.

Afere-se que, mesmo possuindo um Sistema para lidar com – e não propriamente tratar – conflitos, a Instituição Financeira ocupa posição entre as dez maiores partes de um processo judicial trabalhista<sup>18</sup>.

Um novo Sistema de Resolução de Conflito tem campo fértil para atuar dentro da empresa, neste caso em tela, a fim de reduzir a quantidade de processos judiciais, tutelando a saúde dos empregados durante a vigência do contrato de trabalho e, por consectário lógico, reduzindo a rotatividade de empregados dentro da empresa, possibilitando a identificação dos causadores diretos pelos danos.

Se há terreno fértil para uma empresa que já tem um Sistema para lidar com os conflitos – não se confundindo com tratamento – e figura entre uma das maiores empregadoras do Brasil, quiçá empresas de menor porte teriam a disponibilidade de valer-se de um Sistema adequado de solução de conflito para zelar pela saúde física e mental de seus empregados.

Ao buscar resposta para a pergunta (como?), colima-se entrar na rotina da empresa para saber qual a forma como os conflitos são tratados, podendo surgir outras questões, a saber: o conflito é tratado pelo superior direto? Qual habilidade e treinamento esse superior possui para lidar com os conflitos? Qual a isenção de interesse que esse superior possui para lidar com questões de seus subordinados? Há imparcialidade, interesse, há mais afinidade com um dos sujeitos em conflito do que outro em uma relação de proteção? Se tratado por uma área específica, qual isenção e até onde vai a autonomia perante a direção da empresa? Precisa necessariamente relatar os casos e identificar as pessoas envolvidas no conflito?

Enfim, um universo de perguntas passa a surgir perante cada uma das etapas investigadas.

Por fim, a causa (por quê?) tem por propósito explorar as motivações pelas quais o procedimento atual é utilizado, devendo ser investigado a ponto de

---

<sup>18</sup> A Instituição Financeira pesquisada está entre as oito maiores partes processuais de Reclamações Trabalhistas no Tribunal Superior do Trabalho (TST). Entre as dez que constam na referida lista do TST, até 31 de maio de 2020, cinco bancos marcam presença como os que figuram como partes de um processo, disputando espaço com a União (que figura em primeiro lugar) e empresas da administração indireta. Ou seja, na relação de empresas privadas, esta Instituição Financeira está entre as três primeiras que mais participa como parte em processo trabalhista, mesmo tendo um sistema para lidar com conflitos internamente (e não propriamente tratar conflitos, demonstrados no capítulo sobre as insuficiências) (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, 2020).

determinar por quais motivos os sujeitos envolvidos no conflito utilizarão aquele determinado procedimento em vez de outro, assim como as funções exercidas por tribunais ou outros procedimentos de alto custo envolvidos no Sistema atual, bem como os obstáculos que impedem o uso de um Sistema específico.

Na análise dos Sistemas de Conflito existentes, afere-se uma preocupação em disponibilizar um canal de comunicação, registrar a comunicação oferecida pelo empregado e, posteriormente à investigação, aplicar uma determinada medida disciplinar ou realizar um ato interno para supostamente solucionar o conflito. Ocorre que esse procedimento nem sempre resolve todas as formas de conflito existentes no interior da empresa.

É possível que um ex-empregado insatisfeito ajuíze uma Reclamação Trabalhista na tentativa de reverter a sua demissão ou mesmo a medida disciplinar mais branda que lhe foi aplicada.

Uma análise perfunctória e com o desiderato exclusivo de cumprir as disposições legais que exigem uma disponibilização de canal de comunicação de conflito é negligenciar para uma ferramenta adequada que pode ser colocada à disposição dos empregados da empresa, afastando-se ou mitigando os riscos de ação judicial e solucionando efetivamente as razões do conflito, estancando-o em sua origem e não permitindo que ocorra sua metástase para o interior da empresa.

Dentre as motivações pelas quais o procedimento atual é utilizado, o Relatório Anual da Instituição Financeira define que tem por objetivo “[...] auxiliar os colaboradores na resolução de conflitos interpessoais e de interesses no ambiente de trabalho, desvios éticos e práticas contrárias às políticas institucionais [...]”. (ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A, [2018]).

Um Sistema de Solução de Conflito não pode pretender apropriar-se dos conflitos com o propósito único de dar aparência de preocupação com os empregados. É necessário dar efetividade, criando mecanismos que fomentem a procura de empregados pelo Sistema de Solução, a fim de tratar seus problemas com afinco, dedicação e consideração condizente à pessoa humana.

Identificar as motivações atuais é um dos papéis fundamentais no diagnóstico a ser analisado para a criação do Sistema de Solução de Conflito. Tratando-se de mera pretensão para cumprir a legislação que passou a vigor no

Brasil, supramencionada, é dar menoscabo à preocupação com um meio ambiente de trabalho equilibrado.

Dessa forma, explorar as motivações consiste em realizar entrevistas, estar no interior da empresa por determinados dias acompanhando e estudando o comportamento dos empregados, analisar a forma como lidam entre si em sua relação diária, buscar informações em Reclamações Trabalhistas e fiscalizações do trabalho, com o desiderato de observar as lacunas existentes e a possibilidade de aceitação e implementação de um efetivo Sistema de Solução de Conflito.

Buscar os motivos pelos quais o modelo atual é utilizado tem crucial importância para entender o objetivo de se ter um Sistema de Solução de Conflito, para que, a partir de então, seja delineado o novo modelo de Sistema, explorando as motivações que sustentam o procedimento e os benefícios que dele decorrem atualmente.

A motivação deve respaldar-se, reforçar-se, no trabalho de acomodar os problemas alocativos (FREITAS JÚNIOR, 2014a, p. 15), decorrendo da atribuição de definir a quem e o quanto destinar de um determinado bem material ou imaterial oriundo de uma escassez de bens de qualquer natureza ou de algum encargo.

A existência de decisão alocativa requer a coexistência da necessidade de definição do destinatário; da quantidade destinada; do objeto a ser destinado (material ou imaterial); e a existência de uma escassez de qualquer natureza.

Ao atribuir uma decisão acerca da pessoa que receberá o reconhecimento sobre um determinado direito conflitante, surgem diversas outras consequências que acometem a solução final, a qual a doutrina denomina ser de primeira e segunda ordem. A primeira refere-se à relação de quanto e o quê destinar e; a segunda sobre o quanto e a quem destinar.

Para a solução do conflito, atribui-se a consequência de privação na destinação de um bem escasso ou uma exoneração a um encargo imposto para um dos sujeitos conflitantes (FREITAS JÚNIOR, 2016, p. 333).

Ou seja, em questões como a falta de efetividade na gestão, a destinação de encargos recai somente sobre um dos empregados, enquanto o outro usufruía do privilégio que lhe era concedido pelo superior de ambos.

Em conflitos envolvendo empregados e a decisão empresarial a ser tomada para a solução do caso, deve ser levado em consideração o objeto do

conflito, a quantidade, a quem destinar e como destinar, tendo esses preceitos como a motivação a ser investigada para a tomada de um diagnóstico efetivo antes de instalar um Sistema de Solução de Conflito.

Todas essas questões, destinadas a buscar um diagnóstico, podem ocorrer inicialmente em reuniões com os empregados e conversas individuais, sendo possível a distribuição de formulários contendo perguntas, a fim de, dentre outros, verificar a aceitação de um Sistema de Solução de Conflito no interior da empresa, traçando o perfil dos conflitos existentes, independentemente da dimensão que tenham (maior ou menor) e a quantidade de energia que consuma dos envolvidos, quando poderiam ser canalizados à consecução das atividades laborais.

Ou seja, munido de resposta das dúvidas que possam surgir na fase preliminar de investigação, somente então se passa à preocupação com a materialidade de um Sistema de Solução de Conflito e a manutenção de sua efetividade.

#### 4.2 EFETIVIDADE DO SISTEMA DE SOLUÇÃO DE CONFLITO

Como visto anteriormente, algumas insuficiências foram apresentadas, os obstáculos existem e podem desmotivar ou mesmo desencorajar os sujeitos envolvidos a utilizar o Sistema de Resolução de Conflito. Manter o foco baseado nos interesses dos envolvidos estimula e mantém a propensão dos empregados a confiar seus conflitos a um efetivo tratamento no interior da empresa.

Conquanto não haja um formato único para um Sistema de Solução de Conflito, com possibilidade de pequenas variações no formato de sistema, e uma vez que cada diagnóstico comporta uma identificação singular das necessidades de cada uma das empresas a ser investigada, na prática, para o *design* desse Sistema, há a possibilidade de estabelecerem-se aspectos em comum e convergentes entre as empresas.

No presente capítulo, colima-se demonstrar um Sistema que dê efetividade no tratamento dos conflitos existentes, não necessariamente com a exclusão da via judiciária em última instância, por exemplo, mas com o propósito de oferecer um modelo que se aproxime do ideal de forma de solução de conflito empregado-empregado.

O que se busca, portanto, é dar preferência ao tratamento dos conflitos no interior da empresa sem a necessidade de chegar-se ao Poder Judiciário, zelando pelo relacionamento entre os empregados, mantendo-se saudável o ambiente de trabalho e despidido, na medida do possível, da repetição dos conflitos entre os sujeitos envolvidos, sem que sejam necessárias, de forma invariável, demissões ou transferências de áreas.

Aferem-se no Relatório Anual da Instituição Financeira questões como assédio moral, sexual, discriminação, entre outras, que ocorrem – igualmente – em outras empresas. Trata-se de relações entre empregados, conflito empregado-empregado.

Para questões como essas, faz-se necessária a criação de uma multiplicidade de captação e pontos de entrada desses conflitos: os canais de comunicação.

Já foi abordado anteriormente que a denominação para o canal de comunicação deve ser apropriada, evitando-se palavras como *canal de denúncia*, que são mais afetas a questões penais e podem desmotivar os empregados a procurarem por esta via em razão da conotação negativa do termo e da condição de denunciante, que passaria a ser atribuída àquele que comunica seu conflito, quando, em verdade está-se a referir ao relacionamento entre seres humanos conquanto possam ser dotados de séria gravidade, como um assédio sexual.

A leveza do termo deve estimular a procura por parte dos empregados e não propriamente inibir ou conceder uma dimensão ainda maior para o problema que aflige a pessoa humana.

A despeito da gravidade maior ou menor, dentre os temas insertos no Relatório Anual da Instituição Financeira, os conflitos devem ser tratados tão logo surjam e tão cedo quanto possível (URY; BRETT; GOLDBERG, 1988, p. 40).

De igual maneira, deve ocorrer a constante investigação sobre a efetividade do Sistema criado para solucionar esses conflitos, a partir de revisões e análises periódicas, analisando detidamente se atende às necessidades dos empregados da empresa. Da mesma forma, tão logo surjam as falhas ou desatualização do Sistema, constatável sua existência e necessidade de incrementação, tão cedo quanto possível reestabelecer a confiança do empregado na forma de tratamento do conflito.

Uma forma de tornar imanente a efetividade do sistema é a distribuição de formulários para os empregados preencherem no momento em que se realiza a busca de um diagnóstico como supramencionado.

Efetividade, neste caso, é igualmente ter um Sistema constantemente atualizado, voltado ao atendimento das soluções de conflitos, baseado nos interesses dos sujeitos, em um processo de ganho mútuo para os envolvidos.

Não basta atender às necessidades, portanto, mas perquirir diuturnamente a efetividade desse Sistema criado, concedendo mais voz e mais senso de controle aos empregados por meio de um processo de baixo custo, menos dispendioso e de menor desgaste de relacionamento, se comparado a um processo judicial (URY; BRETT; GOLDBERG, 1988, p. 46).

A começar pelas percepções sobre o conflito e sua comunicação por intermédio de um canal, começa-se a desenhar um Sistema de Solução de Conflito.

Disponibilizar o canal de acesso para ouvir atentamente o relato de um conflito é o primeiro passo.

Verifica-se que a Instituição Financeira, assim como outras empresas estudadas dentro da pesquisa deste trabalho, tem um canal de comunicação disponibilizando um número de telefone, sistema interno da empresa ou e-mail, assegurado o anonimato.

A premissa é tratar o conflito tão logo quanto surja e tão cedo quanto for possível.

A partir dessa enunciação, um canal de comunicação único e disponibilizado exclusivamente por sistema de telefonia, intranet ou internet torna o procedimento impessoal, burocrático, deixando a comunicação registrada no prontuário dos sujeitos envolvidos, inibindo-os de utilizar, porque o número de telefone, sistema ou similares são de propriedades da empresa, em um formato exclusivo desta, distanciando os empregados do senso de controle que deve existir.

Criar um sistema múltiplo de comunicação do conflito possibilita que os envolvidos escolham a forma de confiar o seu problema a uma pessoa, uma comissão ou mesmo a um sistema eletrônico, desde que a iniciativa seja tomada pelo próprio empregado.



Assim, opções de comunicação diversificadas devem ser disponibilizadas aos empregados, para que façam a sua escolha dentro do que desejam e pretendem confiar. Um canal único restringe, burocratiza, impessoaliza e não expande o leque de opções que devem ser concedidas aos empregados, impondo a estes um caminho único pelo qual não se sabe ao certo se haverá o registro dos conflitos percebidos e vivenciados na intersubjetividade de cada pessoa humana.

Não é por menos que muitos conflitos são compartilhados tão somente com amigos de trabalho, mantendo-se vivos nos corredores e salas de café da empresa, quando deveriam ser tratados e solucionados a fim de, como por reiteradas vezes mencionado, manter a saúde do meio ambiente de trabalho, identificando os poluidores desse ambiente e exclusivos responsáveis pelos gravames causados a outros empregados.

Essas salas de cafés e corredores podem ser transformados em canais de comunicação, criando Pontos Focais de Conflito (PFC), que são pessoas investidas com poder e treinamento suficientes para escutar os conflitos dos empregados, dar início a um procedimento de tratamento da situação que lhe foi narrada e os devidos encaminhamentos no interior da empresa para solucionar o problema.

Um empregado pode, por exemplo, ser escolhido como Ponto Focal de Conflito (PFC) no momento em que há a distribuição do formulário para a elaboração de um diagnóstico empresarial.

Nesse documento, pode haver um campo destinado a apontar a pessoa com que o empregado mais se identifica ou tende a identificar uma responsabilidade para confiar o seu conflito, podendo ser qualquer pessoa da empresa que se sinta à vontade para conversar, não sendo necessária a elaboração de um sistema eleitoral de escolha desse Ponto Focal de Conflito (PFC).

No Relatório Anual da Instituição Financeira consta a informação de que no ano de 2017 foi definido que as reclamações passaram a ser tratadas localmente, pelas unidades espalhadas no país e os empregados poderiam acionar as áreas de *compliance* e Recursos Humanos locais, preparadas para acolher a manifestação, acionar as áreas parceiras na apuração e avaliar a melhor forma de

resolução, tendo o *Ombudsman* como um suporte para o tratamento das questões surgidas.

Note-se que, no presente caso, não se está a falar propriamente do representante de empregados previsto no art. 11 da Constituição Federal (BRASIL, [2016]) ou mesmo da Comissão de Trabalhadores prevista no art. 510-A e seguintes da Consolidação das Leis do Trabalho (BRASIL, 1943).

Primeiro, porque não se trata de finalidade exclusiva de promover entendimento direto com os empregadores (um conflito pode ocorrer entre dois empregados e o empregador sequer necessitaria ser envolvido em determinados casos) e, segundo, porque um processo eleitoral para a escolha de um representante específico pode, igualmente, burocratizar o Sistema de Solução de Conflitos, conceder uma estabilidade que pode viciar a escuta atenta por parte dessa pessoa, além de fomentar a exclusividade de um único canal/pessoa que ora se pretende evitar na construção de um meio de comunicação diversificado e escolhido naturalmente pelo empregado.

Uma pessoa investida naturalmente de poder entre os empregados é aquela que geralmente é procurada espontaneamente pelos demais empregados da empresa, para confiar os desabafos (dotado de natural carisma e empatia) e pode ser treinado para dar o destino aos conflitos que lhes são confiados a partir de um procedimento de escolha conjunta com a parte envolvida, dentre as opções disponíveis.

Vale dizer, um empregado pode procurar outro empregado (podendo ser escolhido naturalmente já na fase de diagnóstico), dotado de uma escuta e empatia apropriadas, e relatar seus problemas. Conhecedor das opções existentes na empresa, esse empregado – a quem o conflito foi confiado para ouvir – conversa para que ambos, conjuntamente, cheguem à conclusão por uma das formas de tratamento existente no interior da empresa, sendo reconhecido e procurado pelos empregados por ser o Ponto Focal de Conflitos (PFC).

Em cada estabelecimento da empresa haveria, portanto, um Ponto Focal e dentro da empresa uma multiplicidade de canais de comunicação compostos por várias pessoas (PFCs) espalhadas pelos estabelecimentos empresariais, assim como a disponibilização de números de telefones, internet e/ou intranet a serem utilizados a partir de ato volitivo do próprio empregado. Disponibilizar um ponto

focal no interior da empresa é humanizar e tornar o canal de denúncia mais próximo dos empregados.

Um empregado que vivencia um conflito tem à sua disposição não somente o Ponto Focal de Conflitos do estabelecimento empresarial no qual trabalha, mas igualmente uma diversidade de Pontos Focais de outras unidades que ele próprio ou seus amigos de trabalho conheçam, confiem e possam lhe indicar, a fim de confiar o seu conflito para tratamento.

Algumas empresas têm áreas de diversidade, relações trabalhistas, *compliance*, de saúde (abarcando psicólogos), recursos humanos e outros, que contam com profissionais em que os demais empregados tendem a enxergar uma natural confiança para desabafar.

Entende-se não ser necessário estipular uma quantidade fixa de Pontos Focais de Conflito (PFC). Os empregados que aceitarem assumir tal mister é que, por sua vez, deverão estar cientes das responsabilidades que assumirão perante os demais empregados que lhes procurarem, podendo cumular as atividades rotineiras – assim como ocorre com as Comissões Internas de Prevenção de Acidentes (CIPA) – e, em paralelo, dar início ao tratamento do conflito. O importante, igualmente, é que todos os empregados tenham ciência de que aquele empregado é um Ponto Focal de Conflito (PFC), disponível para escutar e dar início ao tratamento da solução do conflito vivenciado.

Outra forma de superar as barreiras e tabus para que o empregado procure um Ponto Focal de Conflito é proporcionar oportunidades de encontros para interação informal, incentivando os gerentes a passear pela fábrica, organizando reuniões sobre um tópico de interesse mútuo ou mesmo organizando reunião social regular (URY; BRETT; GOLDBERG, 1988, p. 47).

Algumas empresas têm por praxe comemorar com um café da manhã os aniversariantes do mês, quando todos daquele andar do escritório da empresa possam se encontrar para conversar sobre assuntos diversos. Manter reuniões sociais regularmente pode fomentar a confiança dos empregados com o Ponto Focal de Conflito, gerar empatia e uma proximidade maior entre os integrantes de área da fábrica ou do mesmo andar do escritório da empresa.

Para essas pessoas que assumiram o compromisso de ser o Ponto Focal de Conflito é preciso que a empresa forneça habilidades e recursos necessários a fim de que não seja um fomentador do conflito em vez de ser um facilitador dos

trâmites voltados à solução do conflito. Forma de verificar tal situação é comparando o aumento ou efetiva diminuição dos casos de conflito.

Decerto que, nesse contexto, pode surgir a ideia de que ser um Ponto Focal de Conflito pode acarretar possível perseguição por parte da empresa e gerar uma demissão pela suspeita da empresa de que o empregado estaria fomentando conflitos em vez de dar o efetivo tratamento.

Por outro lado, contudo, o Ponto Focal deve ser escutado sobre o quê, de fato, tem a relatar para que a empresa possa elidir os conflitos existentes em seu interior, ainda que não haja uma participação efetiva no processo de solução, como será pormenorizado mais adiante. Esse empregado escolhido para ser o PFC carece de treinamento para uma escuta ativa e encaminhamento do conflito para as instâncias adequadas. Ou seja, a empresa investe nesse empregado e resta mitigada a ideia de possível demissão por perseguição por eventual fomento de conflito, pois é interesse da empresa também identificar os verdadeiros responsáveis por um ambiente de trabalho insalubre, zelando pelos relacionamentos entre seus empregados.

Treinamento e processos de *coaching* em habilidades de negociação são necessários para dar técnica a esse Ponto Focal, afinal, quanto mais complexa a questão, mais uma forma de assistência técnica é necessária, especialmente para lidar com empregados sem competência técnica ou recursos para enfrentar situações de conflito, para lhes possibilitar um tratamento (URY; BRETT; GOLDBERG, 1988, p. 48).

Vale dizer, um empregado que não tenha condições de ajuizar uma Reclamação Trabalhista e vivencia um conflito de grande complexidade torna-se refém de sua própria sorte e pode não conseguir se desvencilhar sozinho do problema, seja por ausência de recursos financeiros ou por falta de habilidade nos relacionamentos interpessoais. Tratando-se de conflito complex, é necessário um tratamento técnico, de modo que as pessoas que lidam com o problema devem ser devidamente treinadas para esse desiderato de, por ora, ter uma escuta atenta e dar os devidos encaminhamentos à questão.

Sobre os meios telemáticos (telefone e de internet), entende-se serem de grande valia, igualmente, desde que não sejam os únicos instrumentos de entrada da comunicação de um conflito e não estejam vinculados diretamente aos interesses exclusivos do empregador.

Fazer tal distinção entre a isenção de interesse da empresa, que deve permear o Sistema de Solução de Conflito, com a respectiva área que foi criada para, da mesma forma, ser um canal de comunicação – por telefone, intranet ou internet – é um processo que deve ser muito transparente aos olhos dos empregados. Do contrário, estará fadado a desconfiar e baixa recepção de comunicações de conflito.

Decerto que as empresas que utilizam o sistema telefônico ou de internet concedem a opção de uma comunicação sigilosa. No entanto, deve-se ter cautela a fim de conceder a efetiva transparência, para que o empregado realmente consiga visualizar essa isenção de interesses da empresa com o canal que disponibiliza, abstando-se de criar registros dos casos que lhe foram confiados pelos empregados.

O Relatório Anual da Instituição Financeira descreve a área de *ombudsman* como “um canal de ouvidoria interno” que “atua com o objetivo de auxiliar os colaboradores na resolução de conflitos interpessoais e de interesse no ambiente de trabalho, desvios éticos e práticas contrárias às políticas institucionais.” (ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A, [2018]).

Como atuação preventiva, o *Ombudsman* elabora “planos de prevenção específicos, como ações de comunicação, treinamentos, entre outros”, participando de “reuniões e plenárias de diversas áreas, levando informações sobre o canal, seus indicadores e aprendizados, disseminando e melhorando o entendimento sobre temas específicos”.

Afere-se que, neste caso, a finalidade do *Ombudsman* da Instituição Financeira não é somente funcionar como um canal de comunicação, mas investigar as questões que lhe são apresentadas e aplicar medidas disciplinares e transferências de áreas, se for o caso.

O papel central de um canal de *Ombudsman*, despido de poder de decisão, é ser disponível a escutar as queixas, direcionar para uma pessoa apropriada e acompanhar a questão para verificar se é tratada com a merecida celeridade. O assunto pode, muitas das vezes, ser resolvido com simples fornecimento de informações como, por exemplo, questões salariais (URY; BRETT; GOLDBERG, 1988, p. 48).

O *Ombudsman*, dentro dessa multiplicidade de canais de comunicação, é mais uma via de entrada dos conflitos colocados à disposição dos empregados. O

fator que o difere dos Pontos Focais de Conflito (PFC) é por ter mais informações, sendo uma área técnica disponibilizada pela empresa e integrada por profissionais igualmente capacitados para escutar os problemas.

O fato a ser percebido é que ambos podem coexistir. Um Ponto Focal pode ser procurado por um empregado para resolver o conflito e vir a necessitar de informações que o *Ombudsman* pode fornecer ao acessar o sistema da empresa, elidindo o problema tão cedo quanto possível.

Até o momento, analisou-se o Canal de Comunicação Interno, mecanismo existente no interior da empresa e que integra a estrutura empresarial.

Além desses, há o Canal de Comunicação Externo, que pode ser composto por sindicatos e autoridades públicas (Secretaria do Trabalho do Ministério da Economia e Ministério Público do Trabalho) que antecedem ao litígio judicial, com possibilidade de realização de audiências entre os sujeitos envolvidos e, inclusive, tentar conciliá-las.

Em relação ao sindicato, como visto, é um canal de comunicação externo, disponível ao empregado. No entanto, não integra a estrutura da empresa, não podendo ser considerado, portanto, como parte integrante do Sistema de Solução de Conflito no Âmbito da Empresa.

As entidades sindicais, em geral, têm um importante papel na defesa dos interesses da categoria e devem se aproximar do empresariado para resolver as questões não somente de data-base, mas permitir um diálogo mais profundo entre empregados e empregadores.

Nem sempre a relação do sindicato com seus representados é amistosa. A depender da forma como lida com os seus representados, o sindicato pode eventualmente ser mais uma relação de conflito em si do que propriamente um canal de comunicação. Muitas das vezes e em razão de políticas públicas sobre cortes de fonte de custeio sindical, as entidades acabam por realizar assembleias na época de data-base para colher as autorizações de desconto de contribuição.

Nesse contexto de antagonismos entre sindicato e representados, fica o dilema: para o sindicato, é necessário primeiro receber a contribuição para depois prestar os serviços; sob a perspectiva dos empregados, o sindicato primeiro deve mostrar sua representatividade sindical para posteriormente fazer jus às contribuições. É algo semelhante ao varejo em que o comerciante mostra o

produto para vender, tal como devem ser os sindicatos, ou recebe o valor para somente então fabricar o produto sob encomenda. A questão é controversa.

Nas situações em que a relação é amistosa entre sindicato, representados e a própria empresa, a entidade sindical serve como um canal de comunicação externa de conflito, dirigindo-se aos representantes da empresa para tratar de uma questão pontual que deve ser resolvida em determinada fábrica.

O sindicato é um ator importante na defesa dos trabalhadores em geral. No Brasil, ultimamente, as entidades têm sido abandonadas repentinamente à própria sorte, independentemente do debate se a alteração da forma de custeio sindical adotada pelo governo é devida ou não, se foi precipitada ou não, se precedeu indevidamente a uma reforma sindical, ou mesmo questões políticas internas do sindicato, que não quer ter associados para que seus dirigentes possam se perpetuar na direção da entidade nos processos eleitorais de votação conferidos exclusivamente a seus associados.

A questão aqui tratada é enxergar o sindicato como um canal de comunicação externo, recebendo as queixas de conflito, centralizando questões ocorridas no interior da empresa e dialogando com os representantes empresariais ou com os mediadores.

Prestigiar e fomentar o relacionamento entre empresa, sindicato e empregados é possibilitar a criação de mais um canal de comunicação voltado a um ambiente saudável, estabelecendo um diálogo profícuo que possa conduzir a benefícios para todos os atores envolvidos nessa relação.

O tripé empresa-empregado-sindicato está intrinsecamente interligado: a empresa necessita de seus empregados para o desempenho da atividade empresarial; empregados necessitam de seus empregadores para que tenham salários; ambos se relacionando com as entidades sindicais para negociar condições de trabalho; e sindicato necessitando de seus representados para subsistir financeiramente e obter quórum de deliberação das tomadas de decisões, assim como necessitando das empresas para geração de mais empregos – ou manutenção dos postos de trabalho – voltados à ampliação/manutenção de sua gama de trabalhadores representados.

Ou seja, nessa relação de interesses interligados, o processo de relacionamento pode ser conduzido a fim de possibilitar que questões internas da empresa sejam tratadas com o sindicato, igualmente.

Criar uma multiplicidade de entrada para os conflitos é o primeiro passo, portanto, a ser observado pelas empresas que desejem tratá-los com efetividade.

Os canais de comunicação (atendentes de telefone, Ponto Focal de Conflito e *Ombudsman*) devem ser devidamente treinados para receber a informação de conflito, para prestar as informações, quando necessário, conduzir a forma de tratamento do conflito em conjunto com o empregado comunicante e encaminhar ao mediador especializado as percepções escutadas do empregado sobre aquele determinado ato ocorrido.

Ato subsequente à captação do conflito é dar efetivo tratamento, entendendo-se que a intervenção mediadora, dentre as famílias de meios de gestão de conflitos, seja a mais apropriada para garantir que os próprios envolvidos possam chegar a um consenso na vigência do contrato de trabalho.

A mediação auxilia os mais vulneráveis a serem fortes em busca de uma solução para seus conflitos, sendo um processo de construção da narrativa, tendo por objeto conceder voz aos mais fracos.

Trata-se de um procedimento autocompositivo em que os próprios sujeitos chegam a construir uma solução para o conflito em conjunto com o mediador. Destacam-se entre as famílias de gestão de conflitos: negociação, conciliação, mediação e o próprio *design* de Sistema de gestão de conflitos. No quadro abaixo, destacam-se as diferenças:



### Quadro 3 – Famílias de Meios Autocompositivos de Gestão de Conflitos

Instrumento	Características
Negociação	Exercício de poder sob a forma de barganha (pacífica ou não predominantemente violenta)
Conciliação	Visa à produção de acordo, promovido sob a facilitação de terceiro equidistante, mas com poder decisório, habilitado a proferir decisão ou validar moralmente a pretensão dos envolvidos no conflito
Mediação	Mecanismo não adjudicatório, não é feito na Justiça, não necessariamente voltado a acordo ou transação, nem obrigatoriamente privado ou estatal, supõe intervenção de terceiro estranho à relação entre as partes envolvidas no conflito, despidos de poder decisório ou coercitivo, com adesão voluntária e confidencialidade
<i>Design</i> de Sistema de Gestão de Conflitos	Método personalizado e desenhado com o propósito de obtenção de um resultado específico de criação de um sistema de solução de conflitos (no interior da empresa)

**Fonte:** Freitas Júnior (2019)<sup>19</sup>

**Nota:** Elaboração própria.

A mediação, na modalidade interventiva, permite o exercício de uma influência em determinada situação voltada a alterar o resultado do conflito, podendo – a depender do caso e como exemplo – produzir uma reparação à vítima de assédio moral na forma e proporção satisfatória, com a vantagem de (re)construir atmosfera de harmonia para futura relação intersubjetiva entre os sujeitos envolvidos, preservando seus contratos de trabalho, repercutindo nos demais empregados da empresa e promovendo uma cultura institucional produtiva e motivadora (FREITAS JÚNIOR, 2013, p. 38).

A partir desses benefícios, tem-se por consectário lógico a redução das taxas de rotatividade da empresa, com empregados satisfeitos com seu ambiente de trabalho e não tendo por motivação a procura por outros empregos, em outras empresas, em busca de sua realização profissional e pessoal.

No Brasil, a denominada Reforma Trabalhista alterou questões como honorários advocatícios sucumbenciais, em que a parte que não teve seu pedido

<sup>19</sup> Exposição realizada pelo Professor Antonio Rodrigues de Freitas Júnior na Cerimônia de Abertura do Curso de Formação de Mediadores da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), sobre Gestão Autocompositiva de Conflitos, na UNICAMP, em 6 de dezembro de 2019.

reconhecido pela Justiça torna-se responsável por ressarcir os gastos pela contratação de advogados pela outra parte litigante.

Tal fato muitas vezes pode ser um fator inibitório para o ajuizamento de Reclamações Trabalhistas por empregados, que ficam com receio de necessitar despende valores, abstendo-se de buscar reparação por um assédio moral e fomentando um meio ambiente de trabalho pouco ou nada saudável, por exemplo.

Hodiernamente, o empregador assume a indenização pela via formal de uma Reclamação Trabalhista, movida por empregado que se sentiu lesado, não refletindo o verdadeiro causador do dano em uma projeção subjetiva artificial restrita aos litigantes do processo, passando ao largo de resolver as mazelas causadas ao meio ambiente de trabalho e impedindo a identificação dos verdadeiros responsáveis.

O relacionamento entre os empregados é um ativo empresarial. Empresa que menoscaba referido ativo gera um passivo que, ao contrário, necessita ser administrado.

É chegado o momento de desenvolver alternativas aos elevados custos que decorrem do ajuizamento de uma Reclamação Trabalhista – não somente pelos riscos da prolação de uma sentença judicial prejudicial, mas igualmente pelos custos de assessoria jurídica e contratação de profissionais com habilidades para atuar no processo para evitar custos de sucumbência – tanto para empregado como para empregador e, tendo por benefício subsequente, o desafogamento do Poder Judiciário, atualmente sobrecarregado por um volume alto de processos para julgar e executar suas decisões proferidas.

Até recentemente, a arbitragem era vista como uma teratologia para lidar com direitos trabalhistas, independentemente da condição do empregado. Depois da Reforma Trabalhista, referida forma de solução de conflito passou a ser inserida na legislação trabalhista, assegurada àqueles empregados que recebam acima de um determinado valor de remuneração (duas vezes o limite máximo estabelecido para os benefícios do Regime Geral de Previdência Social).

A despeito de críticas passíveis de serem dardejadas à Reforma Trabalhista, o que se afere é uma iniciativa salutar do legislador para validar as formas alternativas de resolução de conflito, evitando-se o processo judicial.

No desenho de Sistema de Solução de Conflito, a intervenção mediadora é a segunda etapa do processo, precedida somente pelas formas de comunicação

da existência do conflito por parte do empregado. Uma vez comunicado o conflito, o seu tratamento deve ocorrer tão cedo quanto possível que se entende mais apropriado por intermédio da mediação.

Afere-se, aos poucos, uma gradativa evolução em favor dos métodos de solução de conflitos não judiciais de âmbito trabalhista, com potencial aceitação cada vez maior da sociedade brasileira em geral, na medida em que possível judicialização do conflito deixa de zelar pelo meio ambiente de trabalho e a relação entre os empregados da empresa (ativo empresarial), sendo um procedimento dispendioso para os sujeitos envolvidos.

Como visto anteriormente, o tratamento dos conflitos no interior de empresas – com canais de denúncias situados em outros países e destinados posteriormente a áreas internas das empresas – seguem um padrão norte-americano que, igualmente, tem insuficiências, fazendo com que empresas situadas no Brasil guardem alguma relação de similaridade.

Um estudo administrado pela Universidade de Cornell<sup>20</sup>, em 2011, demonstra que, nos Estados Unidos da década de 1990, existiram sinais de uma transformação dramática na forma de tratamento dos conflitos nos locais de trabalho, refletindo uma tensão social entre coletivismo e individualismo, assim como na percepção de diversas empresas que, em vez de reagir ao conflito, perceberam a necessidade de se tornar mais estratégicas na gestão de disputas trabalhistas dentro de uma realidade inevitável do local de trabalho (STIPANOWICH; LAMARE, 2013, p. 13).

Dentre as estratégias, a análise revela a frequência de utilização e cotejo entre mediação e arbitragem:

---

<sup>20</sup> No ano de 2011, nos Estados Unidos, o Instituto de Pesquisa da Cornell University administrou um segundo estudo realizado para a *Revista Fortune 1000* (o primeiro havia sido realizado em 1997), que ofereceu novas ideias sobre a forma como as grandes empresas lidam com os conflitos, oferecendo orientações que evitam processos litigiosos e em relação às formas ADRs (Alternative Dispute Resolutions). O estudo aprimorou o entendimento acerca das variações nos padrões da utilização dessas formas alternativas em três frentes: corporativo/comercial, consumidor e emprego, sendo este último o objeto de estudo do presente trabalho. O Instituto Scheinman de Resolução de Conflitos da Cornell University, o Instituto Straus de Resolução de Conflitos da Faculdade de Direito da Universidade Pepperdine e o Instituto Internacional de Prevenção e Resolução de Conflitos (CPR) copatrocinaram essa segunda pesquisa histórica de consultoria corporativa na *Fortune 1000* que, não obstante, é uma Revista em que as 1.000 maiores empresas norte-americanas são classificadas de acordo com a receita disponível ao público, incluindo tão somente empresas que são incorporadas ou autorizadas a negociarem nos Estados Unidos. A revista serve de parâmetro para leitores que colimam aprender com atores influentes da economia norte-americana e as metas em potencial.

**Tabela 4 – Comparativo de utilização da mediação e arbitragem****TABLE J. FREQUENCY OF USE, IN EMPLOYMENT DISPUTES, OF  
MEDIATION AND ARBITRATION PROCEDURES OTHER THAN  
COURT-MANDATED PROCEDURES (2011)**

	Always	Frequently	Occasionally	Rarely	Never
Voluntary mediation	6.6%	44.0%	35.2%	11.0%	3.3%
Non-binding arbitration	0.4%	3.2%	11.9%	26.1%	58.5%
Binding arbitration	4.4%	12.2%	14.4%	24.0%	45.0%

**Fonte:** Stipanowich, Lamare (2013, p. 48).

A comparação demonstra que, no âmbito de conflitos trabalhistas, a baixa frequência da utilização da arbitragem é geralmente consistente com diversas experiências corporativas relatadas com programas integrados ou em várias etapas para tratar de reclamações no local de trabalho, indicando que a grande maioria é solucionada informalmente nos estágios iniciais e raramente em arbitragem ou processo litigioso, talvez pelos custos elevados destas últimas que acarretam em abandono das reclamações (STIPANOWICH; LAMARE, 2013, p. 48).

Referido estudo demonstra, ainda, que um percentual relativamente pequeno dentre as grandes empresas pesquisadas adotava procedimentos litigiosos em razão de perceber as alternativas de resolução de disputas como um jogo de soma zero, prejudicando sua reputação por combater reivindicações não meritórias. Não obstante, as empresas que assumiram compromisso de utilizar ADR a utilizam de forma reativa em vez de desenharem um Sistema para impedir que os conflitos aumentem internamente na empresa (STIPANOWICH; LAMARE, 2013, p. 23-24).

Não basta, pois, ter uma forma alternativa de resolução de disputa, mas efetivamente desenhar um Sistema de Solução de Conflito prospectivo em contraposição à forma reativa que se verifica em algumas empresas norte-americanas, a fim de não incorrer em um procedimento meramente formal, valendo-se de uma intervenção mediadora efetiva para a construção de um meio ambiente de trabalho harmonioso.

O estudo administrado pela Cornell University para a *Fortune 1000* pode ser reconhecido como um ponto de inflexão na história moderna da mediação e arbitragem norte-americana, uma vez que marca o ponto em que a dependência da mediação contribuiu para a desistência da arbitragem, em razão de oferecer aos sujeitos envolvidos vantagens em potencial, como privacidade, informalidade, flexibilidade e, acima de tudo, controle, em que geralmente se resolve ou ajuda a resolver casos que estavam a caminho dos tribunais. Não obstante, a mediação é uma resposta natural aos custos, duração e riscos percebidos da perda de controle do conflito associada aos litígios (STIPANOWICH; LAMARE, 2013, p. 51).

Um Sistema de mediação no interior das empresas, para gerir os conflitos tão logo surjam, inserido em um desenho de Sistema de Solução de Conflito, é um importante instrumento disponibilizado aos sujeitos envolvidos para evitar custos, identificar os verdadeiros responsáveis pelos danos causados, economizar tempo e energia na resolução das questões existentes.

Ao falar-se em mediação, logo surgem questões sobre a impossibilidade de transação de direitos indisponíveis, ainda que sob o alvitre de que idêntico direito que não poderia ser renunciado na mediação não poderia ocorrer em sede de conciliação judiciária, devendo-se buscar pontualmente a casuística para a análise do objeto de renúncia e não propriamente o contraste entre a mediação e a conciliação judiciária de transação do referido direito (FREITAS JÚNIOR, 2013, p. 38).

No Brasil, houve a publicação da Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015 (BRASIL, [2015]), que dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsia, prevendo a possibilidade de mediar-se conflito que verse sobre direitos disponíveis ou direitos indisponíveis que admitam transação, sendo necessário, porém, que o consenso que envolva referidos direitos seja homologado no Poder Judiciário, exigindo-se a oitiva do Ministério Público.

Uma das vantagens do Sistema de Solução de Conflito por meio da mediação é justamente desafogar o Judiciário de demandas, sendo um contrassenso subordinar a solução de conflitos existentes no interior da empresa a uma homologação judicial com oitiva do Ministério Público.

Como já dito, o conflito carece de ser solucionado tão logo surja.

Os direitos relacionados a meio ambiente do trabalho e à saúde do empregado não devem ficar no aguardo exclusivo de uma decisão ou homologação judicial, sob o risco de o conflito ganhar proporções maiores e comprometer a possibilidade de que se redesenhe o próprio ambiente de trabalho. Pode ocorrer de a morosidade – de ter que se aguardar uma decisão judicial – imiscuir-se em questões que necessitam de rápida solução, para não se avolumarem.

A necessidade de submeter casos de assédio moral à homologação judicial tende a induzir que uma empresa recuse a sua existência, quando, por meio de uma intervenção mediadora, poderia, em tese, produzir uma reparação para a vítima, na qual ambos os sujeitos considerariam satisfatória quanto à forma e à medida (FREITAS JÚNIOR, 2013, p. 38).

A mediação apresenta características próprias, dentre outros: ser um mecanismo não adjudicatório, não necessariamente voltado a acordo ou transação, de adesão voluntária, com confidencialidade, não obrigatoriamente privado ou não estatal, e que supõe a intervenção de terceiro. O mediador não somente carece de ser um equidistante, mas um desconhecido dos sujeitos, despojado de poder decisório e coercitivo acerca do objetivo do conflito ou da conduta dos envolvidos, sendo uma intervenção proativa e com o dever de confidencialidade<sup>21</sup>.

Muitas vezes pode ocorrer de não se produzir um acordo ou transação, mas apenas permitir que os sujeitos se reconheçam e caminhem no sentido de resolverem questões afetas ao próprio relacionamento.

O mediador é um desconhecido dos sujeitos envolvidos, que pode ser escolhido dentre uma relação de pessoas especializadas existentes em uma lista que pode ser disponibilizada pela própria empresa, por uma organização – como Associação dos Advogados (ainda que a função de mediador não exija formação jurídica) – ou qualquer outra agência provedora de mediadores.

Quando há uma lista fornecida pela empresa com mediadores capacitados (qualificados e com experiência em mediação), ambos os sujeitos envolvidos no

---

<sup>21</sup> Exposição realizada pelo Professor Antonio Rodrigues de Freitas Júnior na Cerimônia de Abertura do Curso de Formação de Mediadores da Universidade Estadual de Campinas (UNICAMP), sobre Gestão Autocompositiva de Conflitos, na UNICAMP, em 6 de dezembro de 2019.

conflito poderão fazer a devida escolha para o tratamento da questão que vivenciam.

Não havendo acordo quanto à escolha do mediador, o canal de comunicação da empresa escolhido pela parte tem a possibilidade de indicar aquele que entende ter o perfil mais apropriado para solucionar o conflito, dentre a lista existente que possui.

O fato de os sujeitos não precisarem aceitar todas as propostas disponibilizadas pelo mediador, dentre o leque de opções oferecidas ao final, é o elemento crucial que permite manter incólume a equidistância necessária para o processo de mediação, concedendo aos sujeitos envolvidos o controle para que a mediação não os induza a um resultado que não colimavam ou que lhes poderia ser prejudicial.

Vale dizer, por ser um procedimento de autocomposição – em que os sujeitos, por si só, chegam a um consenso – é possível inferir pela condução do processo de acordo com as necessidades e dentro das possibilidades de cada um dos sujeitos envolvidos e engajados na solução do problema pautados na boa-fé.

À medida que o mediador deixa de atender aos interesses dos sujeitos de se autocompor, por exemplo, sendo tendencioso a um dos envolvidos, pode vir a ser desprezado pelos empregados da empresa em momento posterior de conflito, dentro de um processo de seleção entre os próprios empregados, por meio de boca a boca, ou mesmo *feedback* ao fim do processo, para o canal de comunicação que foi escolhido para dar início ao procedimento, por exemplo, ao Ponto Focal de Conflito (PFC), que é um empregado da empresa.

No Brasil, no âmbito judicial, o Conselho Nacional de Justiça tem um Cadastro Nacional de Mediadores Judiciais e Conciliadores, exigindo, dentre outros, a formação em instituição de ensino superior há pelo menos dois anos, para que somente então possa se submeter à capacitação.

No âmbito extrajudicial, a Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015 (BRASIL, [2015]) permite funcionar como mediador qualquer pessoa capaz que tenha confiança dos sujeitos e seja capacitada para fazer mediação, independentemente de integrar conselho, entidade de classe ou associação, ou nele se inscrever.

Para compor lista de mediadores de uma empresa é despidendo que o mediador esteja inscrito em órgão de classe, mas que tenha uma formação que

possa dar efetivo tratamento às demandas surgidas no ambiente de trabalho e que desperte a confiança dos sujeitos envolvidos.

Como mencionado, entende-se pela impossibilidade da mediação ser realizada por algum empregado da própria empresa, porquanto poderia macular a isenção e equidistância que deve assistir ao mediador.

Contudo, carece de alvitre esclarecer que os procedimentos de mediação podem conduzir a uma variedade de formas que afetam, especialmente, os seus custos, avaliando-se a possibilidade de um par do empregado ser treinado e utilizado como primeira instância para realizar a intervenção mediadora em um barateamento, se comparado com um especialista externo de mediação, além de resolver o conflito tão logo quanto surja. O treinamento fornecido pela empresa pode ser mais barato do que demandar por um mediador externo especializado.

O aspecto positivo desse formato – da mediação ser realizada por meio de um par dos sujeitos envolvidos no conflito – é fornecer um ponto de intervenção mediadora informal antes do conflito ter alguma chance de escalada, antecipando a transferência para um mediador especializado e terceirizado à empresa (URY; BRETT; GOLDBERG, 1988, p. 49).

Outra questão é que a utilização de outro empregado como mediador interno pode ser considerado como uma criação de instância para o processo de mediação. Ou seja, uma vez que este mediador informal não consegue alcançar a solução para a demanda que lhe foi posta, o conflito passa a ser submetido a uma segunda instância de tratamento por meio do mediador especialista, lembrando-se que questões de maior complexidade demandam um tratamento de maior tecnicidade.

Contudo, é possível que os canais de comunicação, a exemplo do Ponto Focal de Conflito ou *Ombudsman*, possam muitas vezes solucionar as questões de menor complexidade de forma imediata – meramente oriundas de ausência de informações – elidindo-se o surgimento da escalada do conflito.

Caso seja meramente de informação, os canais de conflito já poderiam atender às necessidades de esclarecimentos, não lhes sendo atribuída, contudo, a competência para mediar um conflito por demandar técnicas mais apuradas. Se uma prestação de informação mal comunicada, despida de técnica, já pode acarretar em efeito contrário e ampliar ainda mais o conflito, quanto mais se diga



em relação a um tratamento de conflito por aqueles que não são mediadores devidamente capacitados.

Significa dizer que o acúmulo de informações que os canais de comunicação de conflito recebem ao longo dos anos pode constituir uma importante base de dados com informações e dados da empresa, possibilitando a previsão do resultado final, contendo as características e resultados da conclusão de um conflito. Quando uma nova e similar demanda surgir, os canais de comunicação poderão identificar rapidamente os resultados por meio do histórico existente no âmbito empresarial e os sujeitos envolvidos poderão ter a dimensão de como provavelmente será a conclusão para a demanda que vivenciam.

Esse Procedimento de Informações tem como objetivo final tornar desnecessária a remessa do conflito para os especialistas (URY; BRETT; GOLDBERG, 1988, p. 52-53), tornando o procedimento mais barato. Note-se que os canais de comunicação não são, portanto, mediadores, mas detentores de um banco de dados que poderá ser utilizado para prever o resultado final de um conflito similar ao que se teve experiência anterior.

Não se trata propriamente de um registro do conflito no prontuário do empregado, mas de um banco de dados com a descrição, características e o resultado final, sem que constem a identificação dos sujeitos envolvidos na demanda anterior utilizada como precedente, construído a partir de reuniões ocorridas entre os canais de comunicação existentes na empresa, especialmente entre o Ponto Focal de Conflito e *Ombudsman*, que vivem e estão próximos da rotina da fábrica ou escritório.

Esse banco de dados pode (e deve) ser complementado com informações processuais de uma Reclamação Trabalhista, caso o conflito tenha sido remetido à esfera judicial. A decisão proferida pelo respectivo tribunal deve ser devidamente inserida nesse banco de dados a fim de conceder margem de previsibilidade para os novos conflitos similares que porventura surgirem, analisando-se os riscos e a forma de tratamento dos conflitos que surgirem posteriormente, especialmente se o mediador externo especializado pretender buscar históricos de ocorrência de conflitos anteriores.

Enfim, é preciso, pois, perquirir formas de gerenciar os conflitos internos na empresa, entre seus próprios empregados, por um meio transparente e que pertença aos próprios envolvidos dentro de um processo de mediação.

Ato subsequente à captação do conflito e de seu efetivo tratamento pela mediação é a devolução do resultado final ao próprio empregado, seja por sua participação no processo de mediação em que ocorreu a autocomposição do conflito, ou seja, por meio do *Ombudsman*, quando o mediador externo comunica a esta área a impossibilidade de solução.

A devolutiva ao empregado sobre o resultado final que necessariamente foi vivenciado por intermédio da intervenção mediadora ou mesmo do Procedimento de Informações, mencionado há pouco, é a concessão de transparência necessária que deve integrar todas as fases do Sistema de Solução de Conflito, fazendo com que o empregado sinta-se o legítimo dono das questões que confiou à empresa por intermédio de um dos canais de comunicação que elegeu.

Devolver o resultado final ao empregado que comunicou o conflito é perquirir a manutenção, ou imanência, da efetividade do Sistema. A periodicidade dessa análise a partir do *feedback* que o empregado concede é ponto relevante a ser zelado pelas empresas. Conforme mencionado no tópico anterior, uma das insuficiências empresariais é a falta de atualização dos procedimentos de solução de conflito.

Ao se desenhar um Sistema de Solução de Conflito, surgem consequências não intencionais ao longo da implementação do processo, que devem ser constantemente perquiridas, estudadas e solucionadas. A utilização da mediação pode acabar por encerrar questões que eventualmente seriam resolvidas de forma diferente nos Tribunais.

É o caso de um assédio moral em que a mediação possibilita a aplicação de *coaching* para um assediador, com manutenção de seu contrato de trabalho oriunda de sua capacidade técnica, mas que acaba por acarretar em possível perda de direitos à vítima que, em um processo judicial, poderia receber uma reparação pecuniária.

Mesmo diante dessa possibilidade, infere-se que se faz necessário disponibilizar um procedimento de mediação a fim de reduzir os riscos e custos que geralmente são menores do que um processo judicial (URY; BRETT; GOLDBERG, 1988, p. 51).

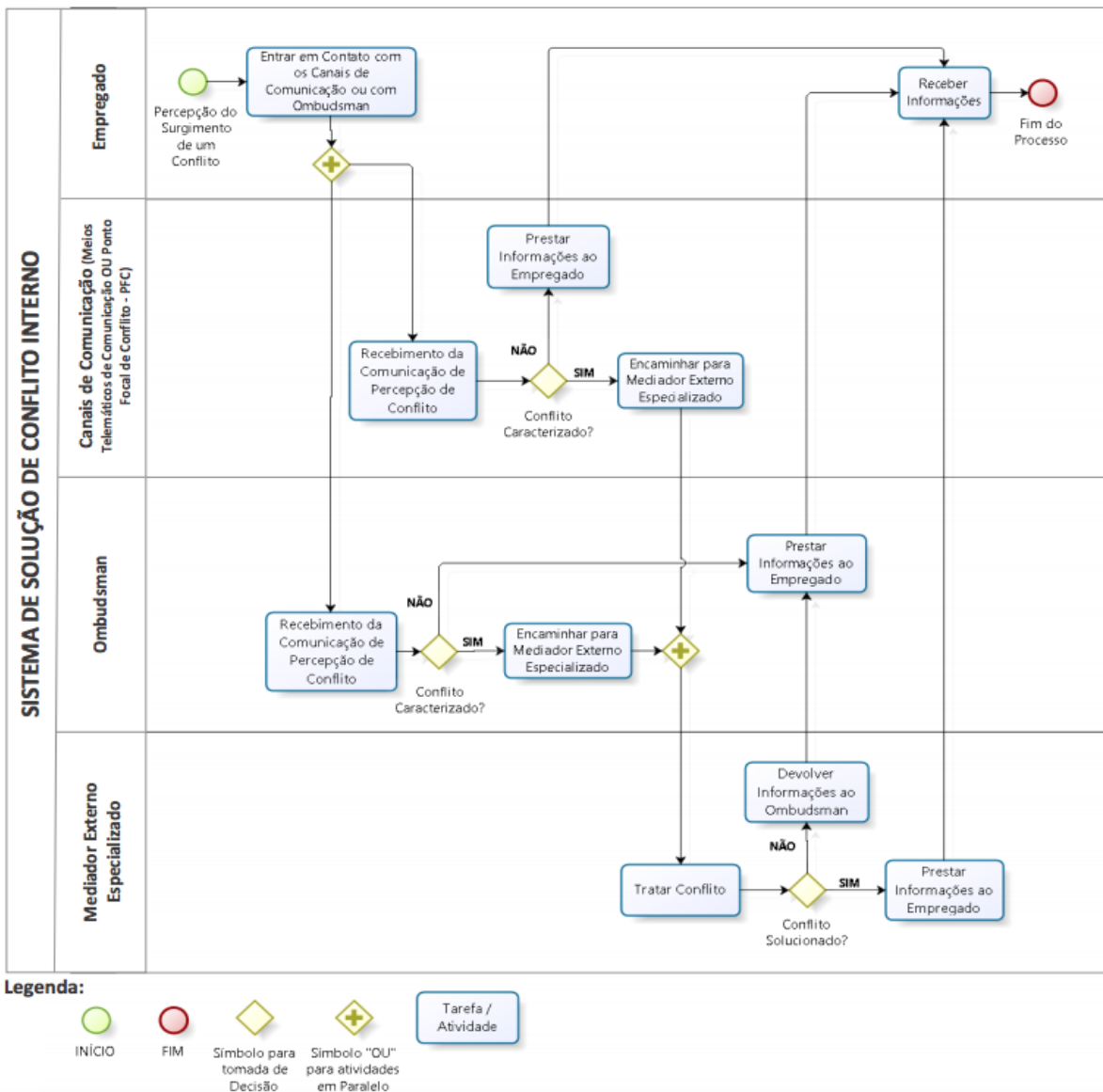
Assim, devolver o resultado final do tratamento do conflito é uma forma de aferir a efetividade do Sistema criado, escutando os próprios empregados que utilizaram a estrutura existente. Não obstante, por meio de formulários

disponibilizados habitualmente a todos os empregados, preservando-se o sigilo das respostas mediante anonimato, é possível obter-se a informação se o Sistema desenvolvido para tratar o conflito mostra-se útil, adequado e atualizado.

À medida que o Sistema vai sendo utilizado, novas questões podem surgir, tornando-se necessário uma constante revisão, a fim de garantir a sua efetividade no processo de solução de conflito no interior da empresa. Uma imanente análise na forma de condução, buscando o constante aperfeiçoamento, é uma questão, portanto, de necessidade.

Basicamente, o *design* de solução de conflito no interior da empresa pode ser expresso pelo seguinte fluxograma:

**Figura 12 – Fluxograma do Sistema de Solução de Conflito no Âmbito da Empresa**



**Nota:** Elaboração própria.

Pelo fluxograma acima é possível visualizar os caminhos internos do conflito, com início no próprio empregado que comunica sua percepção acerca de determinado fato ocorrido no interior da empresa, e se encerrando no próprio empregado, que é a pessoa que recebe a devolutiva da questão vivenciada.

Ou seja, a partir da percepção do empregado de surgimento de um conflito, inicia-se o Sistema de Tratamento de Conflito no Âmbito da Empresa mediante a comunicação da percepção para um dos Canais de Comunicação existentes no interior da empresa: meios de comunicação (0800, internet ou intranet), Ponto

Focal de Conflito (PFC) ou *Ombudsman*, alvitando-se que, a despeito de o sindicato poder ser considerado como um canal de comunicação externo, não integra a estrutura interna da empresa, sendo, portanto, um elemento externo ao Sistema de Solução de Conflito no Âmbito da Empresa, assim como outras autoridades públicas que tutelam os direitos trabalhistas.

Deve-se observar, ainda, que esses canais de comunicação têm um importante papel para estruturar e manter atualizado um Procedimento de Informações, por meio do qual há um banco de dados com as informações sobre questões precedentes e que poderão nortear o conflito similar existente posteriormente.

Ou seja, esses Canais de Comunicação têm um papel de caráter informativo para o Mediador sobre precedentes existentes no interior da empresa e que, eventualmente, tenham sido objeto de uma decisão judicial.

Não obstante, o *Ombudsman* desempenha, ainda, um papel importante dentro do Sistema, por ser detentor de informações constantes nos cadastros e sistemas eletrônicos da empresa. É possível que seja consultado tanto por outro Canal de Comunicação interno como, igualmente, pelo mediador.

Depois que esses Canais de Comunicação coletam a percepção do empregado sobre um conflito, avaliam conjuntamente com o empregado as expectativas sobre o rumo para o tratamento do conflito, tornando disponível a lista para escolha dos mediadores externos especializados, entrando em contato com o eventual causador do dano para a escolha do mediador dentro da lista existente de mediadores externos especializados para, enfim, encaminhar a demanda ao mediador externo especializado para tratamento do conflito.

Os sujeitos indicarão o mediador que poderá ou não estar cadastrado na empresa. Caso não esteja cadastrado, o *Ombudsman* cuidará de atualizar a lista disponível de mediadores na empresa, exigindo a comprovação de capacitação técnica em entidade formadora de acordo com o parâmetro curricular definido pelo Conselho Nacional de Justiça, em conjunto com o Ministério da Justiça, tal como ocorre para os conciliadores e mediadores da mediação judicial.

Havendo divergência na escolha do mediador entre os sujeitos envolvidos, faz-se necessário estabelecer critérios específicos para dirimir a controvérsia como, por exemplo, a empresa encaminhar a questão ao mediador que tenha alcançado maior índice de mediação frutífera, sucedido pelo critério de mais

indicado pelos empregados e com menor taxa de reclamações em *feedback* dos empregados dentre os que tenham utilizado o Sistema de Tratamento do Conflito.

O mediador, por sua vez, ao término do processo de mediação, deverá comunicar o empregado sobre o resultado final da intervenção mediadora no caso de resolver positivamente o conflito ou, em caso de ser infrutífera, comunicar o *Ombudsman* para a tomada de providências que entender pertinentes que, por conseguinte, informará o resultado ao empregado.

O mediador, em caso de não resolver o conflito e a seu critério, poderá (dentro de faculdade e pertinência que lhe assiste) informar também o canal de comunicação que lhe encaminhou a demanda. Em razão da confidencialidade que deve ser zelada, a conclusão infrutífera do conflito deve restringir-se ao *Ombudsman*.

Por ser uma área específica da empresa principal responsabilizada por uma eventual Reclamação Trabalhista de reparação de danos – o *Ombudsman* necessariamente deverá ter ciência do conflito no interior de suas dependências.

Não obstante e como supramencionado, a aplicação de medidas disciplinares é uma consequência que pode ocorrer do Sistema de Solução de Conflito, mas não é a finalidade primeira, a atividade precípua, justamente porque o foco em medidas disciplinares e outras opções contrariam a noção de zelar pelo relacionamento entre os sujeitos envolvidos.

A aplicação de medidas disciplinares compete às áreas responsáveis pelo Código de Ética e de Conduta, não integrando o procedimento de tratamento do conflito. É questão mais afeta às políticas de *compliance* do que uma medida de resolução de conflito.

Ao término de todos estes trâmites, compete ao empregado decidir o rumo que pretende tomar depois de passar pela intervenção mediadora que restou infrutífera, respeitado o livre acesso ao Judiciário, conquanto se entenda como um procedimento mais dispendioso, moroso e muitas vezes menos efetivo para os interesses dos sujeitos.

Ao cabo do procedimento, para fins do Sistema de Tratamento do Conflito Empregado-Empregado, as possibilidades estarão exauridas, a não ser que nova comunicação seja realizada ou um novo pedido de mediação ocorra por parte dos envolvidos, por ato volitivo de retomada e reabertura do procedimento oriundo de

algum motivo remanescente, acarretando em imperioso (re)início do procedimento para solução do conflito.

#### 4.3 PROCESSO DE INTEGRAÇÃO DOS EMPREGADOS AO SISTEMA DE SOLUÇÃO DE CONFLITO

Por melhor que seja o mediador, por mais integrado e efetivo que o Sistema possa ser no interior da empresa, por mais estruturado que seja o procedimento, de nada adiantará se os empregados não forem motivados a utilizar o Sistema de Tratamento de Solução de Conflito Empregado-Empregado.

Os sujeitos devem ser motivados a usar o procedimento (URY; BRETT; GOLDBERG, 1988, p. 50) de modo que a empresa estude formas de engajar os empregados a utilizar o Sistema de Solução de Conflito, integrando-os ao procedimento.

No Relatório Anual da Instituição Financeira, consta que o *Ombudsman* participa de reuniões plenárias de diversas áreas com o propósito de levar informações acerca do canal de comunicação, seus indicadores e aprendizados, disseminando e melhorando, de acordo com o documento, o entendimento sobre temas específicos, tendo realizado 35 palestras no ano de 2018 com mais de 2.500 participantes.

Outro instrumento utilizado pela Instituição Financeira para disseminar a existência do seu Sistema de Solução de Conflito é a realização de comunicações internas, adotando estratégias de comunicação relacionadas ao momento do canal na organização, apoiadas em indicadores, pesquisas de satisfação com seus empregados e demandas diretas dos executivos, tais como: Semana de Ética e *Ombudsman* (estandes nas unidades e conteúdo no meio telemático, denominado *hotsite*, com finalidade de reforçar o papel do *Ombudsman*), campanha com os empregados que trabalham na área de *Ombudsman* (com o propósito de, conforme o documento, aproximar e humanizar), vídeos sobre a atuação do canal (demonstrando o seu funcionamento aos empregados), assédio moral virtual (o que fazer e o que não fazer, conhecido pela expressão *dos and don'ts*), pilares de atuação (para estabelecer relação de confiança com o canal), campanha de boas práticas nas mídias sociais, reforço do papel do canal (independência do *Ombudsman* e importância do diálogo nas relações) e

mensagem da Presidência e dos Executivos (com o propósito de endossar o trabalho realizado).

Nada obstante, a divulgação do Sistema de Tratamento do Conflito pode ocorrer pelo Relatório Anual, tal como utilizado pela Instituição Financeira:

Compartilhamos os mesmos corredores, todos os dias. O meu crachá carrega a mesma marca que o seu. E com a tarefa que eu escolhi: a de ajudar você. Um compromisso que requer empatia. Saber ouvir. Ouvir com respeito. Ouvir sem julgar. Eu atuo com sigilo, neutralidade e independência para que você se sinta seguro, pois divido com você a vontade de viver ótimas relações. Não importa o problema. Eu sei como você se sente e por isso estou aqui. Eu sou *Ombudsman*. Há dez anos aprendendo a melhorar relações.

Referidas estratégias têm por finalidade, portanto, motivar os empregados a utilizar o canal de comunicação, transmitindo a mensagem dos princípios que norteiam e regem o trabalho da área de *Ombudsman*.

Outras possibilidades disponíveis às empresas, integrando os empregados efetivamente no Sistema de Solução de Conflito Empregado-Empregado são: realização de seminários no local de trabalho sobre mediação na suposição de que a familiarização com o Sistema encoraje os empregados a experimentá-lo nos casos de conflito; possibilitar a ventilação emocional para que as emoções subjacentes sejam expressas pelos empregados, incentivando-os a reconhecer e a expressar suas preocupações, assim como reconhecer as questões da outra parte; realização de mediações simuladas em treinamentos no interior da empresa (URY; BRETT; GOLDBERG, 1988, p. 50). Serão abordadas cada uma dessas opções de integração.

A primeira delas é a realização de seminários no local de trabalho para que os empregados se familiarizem com a mediação como forma de solução dos conflitos que possam surgir. Demonstrar aos empregados que os conflitos são inerentes à condição humana e que as emoções subjacentes ocupam um lugar central nos conflitos pode transmitir ao empregado lidar com naturalidade sobre os pensamentos que afetam o seu cotidiano profissional na relação com outros empregados.

Não obstante, ressaltar as formas como os mediadores são escolhidos, a capacitação técnica exigida para a formação desses profissionais, estabelecer uma agenda de seminários que cuide das preocupações dos empregados em confiar seus conflitos aos canais de comunicação é um processo salutar para



integrar e dar transparência ao Sistema de Solução de Conflito, permitindo que as pessoas se familiarizem e entendam como funciona o procedimento e, especialmente, a mediação, que é a etapa responsável por tratar o conflito.

Os empregados podem ser motivados a realizar mediações simuladas para compreender a sistemática existente nesse procedimento de compreensão e utilização do Sistema de Tratamento do Conflito Empregado-Empregado. Possibilitar a visualização do formato possibilita um ambiente de afinidade do empregado com o referido Sistema e, igualmente, encoraja-o a utilizá-lo.

Uma ferramenta fundamental para integrar os empregados ao Sistema é escutar aqueles que utilizaram a ferramenta anteriormente por meio de *feedback*, ouvindo-os sobre a postura do mediador e acerca do Sistema de Solução, com indicação de questões que porventura podem ser aprimoradas, identificando lacunas, problemas e apresentar soluções. Ouvir os empregados que nunca utilizaram o Sistema é importante para identificar os receios pelos quais permanecem resistentes a confiar seu conflito à empresa.

Esse processo de escuta, seja do empregado que já utilizou o canal de comunicação e realizou mediação, assim como daquele que teve contato com o canal de comunicação e que, por alguma questão, não teve sua questão tratada por um mediador e, por fim, daqueles que resistem em utilizar o Sistema de Tratamento, apesar de vivenciarem conflitos, é fundamental no processo de integração dos empregados com a ferramenta.

Em geral, e como visto, da mesma maneira como na etapa de diagnóstico, é possível distribuir formulários periodicamente aos empregados para entender as questões envolvidas na utilização ou não do Sistema.

O formulário distribuído aos empregados constitui importante meio de pesquisa de satisfação, tendo como propósito nortear e mapear as insuficiências que devem ser evitadas, objetivando a integração de todos os empregados para construir um meio ambiente de trabalho equilibrado e saudável, evitando-se a rotatividade e permitindo aos empregados a busca pela realização pessoal e profissional, dentro da hierarquia de suas necessidades.



## CONCLUSÃO

O conflito empregado-empregado deve ser tratado tão logo quanto surja. Para tanto, desenhar um Sistema que seja efetivo, célere e de menor custo para os sujeitos envolvidos é de vital importância.

Dentre as famílias de meios de gestão de conflitos de autocomposição, o *design* de Sistema de gestão de conflito surge como importante ferramenta disponível às empresas para a reconciliação de interesses de seus empregados envolvidos em conflito. Como visto, o objetivo principal de um Sistema de Tratamento do Conflito Empregado-Empregado no âmbito da empresa é, com guarida na doutrina específica sobre o tema, instrumentalizar os sujeitos envolvidos em conflito a fim de que seja resolvido por meio da reconciliação de interesses.

No Brasil, os canais de comunicação e tratamento de conflitos trabalhistas surgem no contexto de canais de denúncia voltados ao combate à corrupção no país, dentro de uma política de *compliance* afeta a outros ramos do Direito, mormente o criminal. Por essa, e dentre outras razões, é que se entende indevida a utilização da expressão “canal de denúncia” para se referir a mecanismos de comunicação de um conflito trabalhista, por mais grave que seja. O canal deve ser dotado de uma denominação convidativa, evitando rotular o empregado como denunciante ao confiar suas razões de inconformismo ao Sistema de tratamento.

Algumas empresas já apresentavam formas de lidar com os conflitos de seus empregados antes mesmo das normas anticorrupções, a exemplo da Instituição Financeira analisada neste trabalho em estágio um pouco mais avançado, de modo a divulgar seus indicadores em Relatórios Anuais da empresa.

Referido documento serviu de base para análise dos tipos de conflitos existentes no interior da empresa, assim como a forma que a Instituição Financeira lidou com as questões que lhe foram comunicadas.

Em análise aos Sistemas existentes nas empresas em geral, hodiernamente, inferem-se medidas incipientes e insuficientes para atender à

demanda conflitual de seus empregados, abstendo-se de entregar um Sistema eficiente de solução de conflitos. As formas atuais – quando muito – preocupam-se em lidar com questões surgidas no interior da empresa, voltadas para aplicação de medidas disciplinares, transferências ou orientações de comportamentos.

Tratar o conflito é reconciliar os interesses dos envolvidos. As aplicações de medidas disciplinares aos empregados devem ser afetas a outras áreas da empresa relacionadas às regras de conformidade, não sendo um propósito a ser perseguido pelo Sistema de Solução do Conflito Empregado-Empregado, que deve colimar, pois, o relacionamento.

É necessário não se perder de vista que as relações humanas entre empregados é um ativo empresarial a ser zelado e que deve efetivamente ser observado sob o risco do surgimento de passivo trabalhista.

Os padrões de comportamento criados pelas empresas por meio de seus Códigos de Conduta são aplicados aos seus empregados e analisados, dentre outras formas, por meio de processos de avaliação de performance que, quando mal conduzidos, podem dar ensejo ao surgimento de conflitos no interior da empresa em uma rápida escalada que deve ser evitada.

Os canais de comunicação e instrumentos de tratamento existentes no Brasil – em apertada síntese – assemelham-se aos Sistemas norte-americanos, seguindo os trâmites de: disponibilizar um canal de comunicação, tratado por um atendente estrangeiro que envia para o *compliance* ou área específica indicada pela empresa, situada no país em que há o conflito trabalhista que, por sua vez, envia ao gestor para investigação e aplicação de medidas disciplinares.

As insuficiências, conforme demonstrado em tópico específico neste trabalho, carecem de ser superadas.

Desenhar um Sistema de Tratamento de Conflito Empregado-Empregado não significa anuir com uma apropriação indevida e meramente formal dos conflitos existentes no interior da empresa, devendo ser – ao contrário - elidida eventual concepção de apropriação do conflito tão somente para criar uma instância preliminar de acesso ao Judiciário que, por sua vez e com o passar dos séculos, apropriou-se das formas de solução dos conflitos. Essa apropriação

estatal carece de ser repensada para possibilitar que os próprios sujeitos cheguem a uma solução para seus conflitos, viabilizando ferramentas para que estes envolvidos consigam superar as questões a que deram ensejo.

Os meios judiciais, na maioria das vezes, menoscabam o relacionamento existente entre as partes envolvidas, preocupando-se com soluções voltadas a reparações financeiras por meio de conciliações, preterindo-se os relacionamentos entre as partes processuais ou mesmo demais empregados da empresa envolvidos direta ou indiretamente no conflito.

Possuir um Sistema de Tratamento de Conflito Empregado-Empregado no âmbito da empresa é construir um meio de trabalho saudável e hígido e possibilita que os empregados busquem a satisfação de suas necessidades, apto a impactar, inclusive, na redução da rotatividade da mão de obra.

Um Sistema de Tratamento de Conflito Empregado-Empregado é adequado para o empregador mitigar a imputação de sua responsabilidade por reparação de danos em processos judiciais e possibilitar a identificação do causador dos gravames ocorridos ao ambiente de trabalho, existindo um campo fértil para a criação de uma solução autocompositiva entre os envolvidos por meio da intervenção mediadora. Para o empregado, é uma forma de ser escutado e garantida a sua liberdade de expressão, colocando os temas que afligem sua busca pela felicidade e realização pessoal e profissional de forma célere e barata, se comparado a um processo judicial em que, atualmente, há o fator inibitório pelo risco de pagamento de honorários sucumbenciais depois da denominada Reforma Trabalhista.

Abster-se de desenhar um Sistema no interior da empresa é, dentre outros, incorrer em acrasia, em falsa força de vontade para solucionar problemas relacionados a questões como depressão, negligenciar assédios morais e sexuais, é, enfim, ser conivente com um meio ambiente de trabalho psicologicamente insalubre.

Dentro de um Sistema, a mediação surge como uma ferramenta salutar voltada para o tratamento do relacionamento entre os empregados, colimando a reconstrução da relação entre os sujeitos envolvidos, concedendo opções

pautadas em critérios propostos pelos próprios empregados em conflito, dentro de um processo de autocomposição.

A mediação auxilia os mais fracos a serem mais fortes para uma melhor narração de suas necessidades em busca da superação do conflito que vivenciam, tratando-se de uma construção de narrativa, concedendo voz àquele que muitas vezes se cala diante de uma injustiça sofrida no interior da empresa, dentro de um processo de confidencialidade.

Em pesquisa conduzida pela Cornell University, tem-se que as maiores empresas norte-americanas, apesar da existência de insuficiências, enxergam na mediação um importante instrumento de solução das questões trabalhistas e um meio mais adequado do que a arbitragem – amplamente utilizada no passado -, valendo-se da intervenção mediadora mesmo durante a tramitação de um processo judicial possível de ser utilizada em razão da especificidade legislativa norte-americana.

No Brasil, quando se aborda mediação, logo surge a polêmica da legalidade ou não da transação em razão de os direitos trabalhistas serem considerados indisponíveis. Como visto, ainda que sob o alvitre de que idêntica irrenunciabilidade do direito na mediação também não poderia ocorrer na conciliação judiciária, o que deve ser analisado é efetivamente o objeto de renúncia, não propriamente o contraste entre a mediação e a conciliação judiciária de transação do referido direito.

Vale dizer, dentro do conceito de que o conflito deve ser tratado tão logo quanto surja, a exclusividade de judicialização da demanda pode acarretar em rechaçamento do empregador em relação aos fatos ocorridos, a fim de evitar a imputação de sua responsabilidade quando – ao invés – poderia ser devidamente tratada no âmbito da empresa por meio de um processo autocompositivo com ampla participação dos sujeitos ao ser submetida à mediação.

Além de se desenhar um Sistema que seja efetivo, é preciso integrar os empregados para que utilizem o referido procedimento por intermédio de procedimentos específicos, para que sejam escutados, possibilitando *feedbacks* das pessoas que laboram na empresa.

Muitos são os desafios a serem superados pelo Brasil na solução dos conflitos trabalhistas no interior das empresas, para evitar repetir as insuficiências existentes em outros países. A intervenção mediadora é um importante instrumento para solução dos embates em benefício dos sujeitos envolvidos, que lhes é disponibilizado a partir da criação de um Sistema de Tratamento do Conflito.

O *design* de um Sistema é, igualmente, mais uma tentativa de desafogar o Judiciário de elevadas Reclamações Trabalhistas e permitir que o conflito seja tratado tão logo quanto surja, com o diferencial, porém, de preservação dos relacionamentos se comparado às conciliações judiciais.

Dentro desse ponto pálido azul, neste grão de poeira suspenso no raio de sol, objeto de reflexão astronômica sobre o mundo que se habita, o mínimo que se pode aguardar é a disponibilização de mecanismos de reconciliação de interesses aos sujeitos envolvidos, em uma busca da reestruturação de suas relações humanas vivenciadas.

A mudança de cultura contenciosa judiciária para um procedimento autocompositivo no interior das empresas é gradual e requer responsabilidade de todos os atores envolvidos.

Fomentar a autocomposição no interior das empresas, por meio de um *design* de Sistema de gestão de conflito, é o meio transformador para prestigiar os relacionamentos humanos, confiando em um Sistema de Tratamento do Conflito Empregado-Empregado no Âmbito da Empresa desprovido de insuficiências e voltado ao desiderato da construção de uma sociedade (e, por consectário lógico, meio ambiente de trabalho) mais digna, equilibrada e harmoniosa.





## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Diogo Assumpção Rezende de. **Teoria Geral do Processo**. São Paulo: FGV, 2015.

BITTAR, Eduardo Carlos Bianca; ALMEIDA, Guilherme Assis de. **Curso de Filosofia do Direito**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

BOK, Derek C. **A Flawed System of Law Practice and Training**. Harvard Magazine, Cambridge, Massachusetts, 38-45, 70-71, may/june. 1983.

BOUCINHAS FILHO, Jorge Cavalcanti. Responsabilidade civil dos sindicatos em situações de exercício abusivo do direito de greve e de violência durante a paralisação coletiva. **Revista Síntese Trabalhista e Previdenciária**, São Paulo, v. 23, n. 269, p. 51-61, nov. 2011.

BRASIL. [Constituição (1988)]. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Constituicao/Constituicao.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm). Acesso em: 1 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto-Lei nº 5.452, de 1 de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, [1943]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 2 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 8.420, de 18 de março de 2015**. Regulamenta a Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013, que dispõe sobre a responsabilização administrativa de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2015a]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2015/decreto/D8420.htm). Acesso em: 28 jun. 2020.

\_\_\_\_\_. **Decreto nº 9.571, de 21 de novembro de 2018**. Estabelece as Diretrizes Nacionais sobre Empresas e Direitos Humanos. Brasília, DF: Presidência da República, [2018]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/Decreto/D9571.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/Decreto/D9571.htm). Acesso em: 21 nov. 2018.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 12.846, de 1º de agosto de 2013**. Dispõe sobre a responsabilização administrativa e civil de pessoas jurídicas pela prática de atos contra a administração pública, nacional ou estrangeira, e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2013], 2009. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2013/lei/l12846.htm). Acesso em: 28 jun. 2020.

\_\_\_\_\_. **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, [2015b]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2013.140%2C%20DE%2026%20DE%20JUNHO%20DE%202015.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20media%C3%A7%C3%A3o%20entre,o%20%C2%A7%20%C2%BA%20do%20art.](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2015/Lei/L13140.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2013.140%2C%20DE%2026%20DE%20JUNHO%20DE%202015.&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20media%C3%A7%C3%A3o%20entre,o%20%C2%A7%20%C2%BA%20do%20art.) Acesso em: 13 jul. 2020.

\_\_\_\_\_. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017.** Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nº 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Brasília, DF: Presidência da República, [2017]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm). Acesso em: 2 out. 2020.

\_\_\_\_\_. Ministério da Economia. Inspeção do Trabalho. NR-33 Segurança e saúde nos trabalhos em espaços confinados. Brasília, DF, [2019?]. Disponível em: [https://sit.trabalho.gov.br/portal/images/SST/SST\\_normas\\_regulamentadoras/NR-33.pdf](https://sit.trabalho.gov.br/portal/images/SST/SST_normas_regulamentadoras/NR-33.pdf). Acesso em: 2 out. 2020.

\_\_\_\_\_. Ministério do Trabalho. Gabinete do Ministro. Portaria nº 1.186, de 20 de dezembro de 2018. Aprova a Norma Reguladora nº 37 - Segurança e Saúde em Plataformas de Petróleo. **Diário Oficial da União**, Brasília, DF: Seção 1, edição 245, p. p. 865, 21 dez. 2018. Disponível em: [https://www.in.gov.br/materia/-/asset\\_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/56414874/do1-2018-12-21-portaria-n-1-186-de-20-de-dezembro-de-2018-56414816](https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/56414874/do1-2018-12-21-portaria-n-1-186-de-20-de-dezembro-de-2018-56414816). Acesso em: 2 out. 2020.

\_\_\_\_\_. Superior Tribunal de Justiça. Súmula nº 227. A pessoa jurídica pode sofrer dano moral. **Diário da Justiça**: seção 2, Brasília, DF, ano 99, p. 49, 20 out. 1999.

CHAUI, Marilena. **Ética e moral.** 2007. Disponível em: <http://ialatextos.blogspot.com/2007/03/tica-e-moral.html>. Acesso em: 16 jul. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CINTRA, Antônio Carlos de Araújo; GRINOVER, Ada Pellegrini; DINAMARCO, Cândido Rangel. **Teoria Geral do Processo.** 14. ed. São Paulo: Malheiros, 1998.

DESTREÉ, Pierre. Acrasia entre Aristóteles e Sócrates. **Analytica. Revista de Filosofia**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 135-164, 2004. Disponível em: <https://revistas.ufrj.br/index.php/analytica/article/view/495/451>. Acesso em: 29 fev. 2020.

CONFLITO. *In*: HOUAISS, 2019. Disponível em: <https://houaiss.uol.com.br/pub/apps/www/v3-3/html/index.php#1>. Acesso em: 26 jan. 2019.

DIAS, Gullerme. Melhores empresas para trabalhar: o que os funcionários procuram. **Blog Gupy**, 21 jul de 2020. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/melhores-empresas-para-trabalhar-o-que-os-funcionarios-procuram>. Acesso em: 22 ago. 2020. Acesso em: 28 jul. 2020.

DIREITO do trabalho – rescisão do contrato de trabalho. CLT: Comissão de Conciliação Prévia e procedimento sumaríssimo. **Informativo STF**, Brasília, n. 909, 30 jul. a 3 ago., 2018. Disponível em: <http://www.stf.jus.br/arquivo/informativo/documento/informativo909.htm>. Acesso em: 29 fev. 2020.

EAGLETON, Terry. **Ideologia**: uma introdução. Tradução Luís Carlos Borges Silvana Vieira. São Paulo: Boitempo, 1997.

EDELMAN, Lauren. **Working Law**: courts, corporations, and symbolic Civil Rights. Chicago/London: University of Chicago Press, 2016.

FALECK, Diego. **Manual de design de sistemas de disputas**: criação de estratégias e processos eficazes para tratar conflitos. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2018.

FELSTINER, William L. F.; ABEL, Richard L.; SARAT, Austin. The Emergence and Transformation of Disputes: Naming, Blaming, Claiming... **Law & Society Review**, Beverly Hills, v. 15, n. 3/4, Special Issue on Dispute Processing and Civil Litigation (1980-1981), p. 631- 654.

FERRAZ JÚNIOR, Tercio Sampaio. **Introdução ao estudo do Direito**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FIORIOLO, Celso Antonio Pacheco; ABELHA RODRIGUES, Marcelo. **Manual de Direito Ambiental e legislação aplicável**. São Paulo: Max Limonad, 1997.

FISS, Owen M. Against settlement. **The Yale Law Journal**, New Haven, Connecticut, v. 93, n. 6, p. 1.073-1.090, May 1984.

FORMAÇÃO em analista 9BOX. Disponível em: <http://9box.platinumrh.com.br/>. Acesso em: 13 set. 2020.

FREITAS JÚNIOR, Antonio Rodrigues de. **Teoria geral do conflito**: visão do Direito. In: BACELLAR, Roberto Portugal; LAGRASTA, Valéria Ferioli. **Conciliação e Mediação**: ensino em construção. São Paulo: ENFAM/IPAM, 20016. p. 326-336.

\_\_\_\_\_. Mediação em conflitos Individuais de Trabalho. **Revista do Advogado**, São Paulo, v. 33, n. 121, p. 31-39, nov. 2013.

\_\_\_\_\_. Mediação e conciliação. **Revista do Advogado**, São Paulo n. 123, 2014a.

\_\_\_\_\_. **Mediação e direitos humanos**: temas atuais e controvertidos. São Paulo: LTr, 2014b.

FISHER, Roger; URY, William; PATTON, Bruce. **Como chegar ao sim: como negociar acordos sem fazer concessões**. Tradução Ricardo Vasques Vieira. Rio de Janeiro: Solomon, 2014.

FOLLETT, Mary Parker. **Freedom & Co-Ordination: Lectures in Business Organization**. London: Garland Publishing, 1987.

FROMM, Erich. **Beyond the chains of illusion: My encounter with Marx and Freud**. Disponível em: <http://psico.franklingoldgrub.com/wp-content/uploads/2012/08/Meu-encontro-com-Marx-e-Freud.pdf>. Acesso em 13 set. 2020. publicado em 1962 por Simon and Schuster, Nova York. Edição brasileira 1979 – Zahar Editores, Rio de Janeiro.

GALTUNG, Johan Violence, peace, and peace research. **Journal of Peace Research**, London Sage, v. 6, n. 3, p. 167-191, 1969.

GAULEJAC, Vincent de. **Gestão como doença social: ideologia, poder gerencialista e fragmentação social**. Tradução de Ivo Storniolo. Aparecida: Ideias Letras, 2007.

GIDDENS, Anthony; SUTTON, Philip W. **Conceitos essenciais da Sociologia**. 2. ed. rev. São Paulo: Unesp, 2017.

GREENE, Joshua. **Tribos morais: a tragédia da moralidade do senso comum**. Tradução Alessandra Bonruquer. Rio de Janeiro: Record, 2018.

HARARI, Yuval Noah. **Sapiens: uma breve história da humanidade**. 44. ed. Porto Alegre: L&PM, 2019.

ICTS OUTSOURCING. **O canal de denúncias na prática: estatísticas das operações ICTS Outsourcing em 10 anos**. São Paulo, [2018?]. Disponível em: <https://ictsoutsourcing.com.br/publicacoes/canal-denuncia-pratica-estatisticas-operacoes-icts-outsourcing-10-anos>. Acesso em: 5 mar. 2019.

INTRODUÇÃO do livro “Religião e Repressão”. **Blog sobre Rubens Alves**, [S. /], 3 dez. 2019. Disponível em: <https://rubemalvesdois.wordpress.com/2009/12/03/introducao-do-livro-religiao-e-repressao/>. Acesso em: 22 ago. 2020). Postado por Tina.

ITAÚ UNIBANCO HOLDING S.A. **Relatório de sustentabilidade de 2018**. Disponível em: <https://www.itau.com.br/relacoes-com-investidores/relatorio-anual/2018/pdf/pt/relatorio-anual-integrado-2018.pdf>. Acesso em: 26 jan. 2019.

MAIS DE 75 mil pessoas foram afastadas do trabalho por depressão em dois mil e dezesseis. 2017. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2017/02/mais-de-75-mil-pessoas-foram-afastadas-do-trabalho-por-depressao-em-2016.html>. Acesso em: 27 maio 2018.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and Personality**. New York: Harper & Row Publishers, 1954.

MAYER, Bernard. **The Dynamics of Conflict Resolution: A Practitioner's Guide**. San Francisco: Jossey Bass, 2000.

MEZZAROBA, Orides; MONTEIRO, Claudia Servilha. **Manual de Metodologia da Pesquisa no Direito**. 8. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2019.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Secretaria do Trabalho. Brasília, DF., Orientações, n.1, 2019. **Caracterização das Deficiências**: Orientações para fins de cumprimento do art. 93 da Lei nº 8.213/91, Brasília: Inspeção do Trabalho, p. 1-20, 2019. Disponível em: [http://sinicesp.org.br/inclusao/publica%C3%A7%C3%B5es/orientacoes%20\\_pcd\\_2018.pdf](http://sinicesp.org.br/inclusao/publica%C3%A7%C3%B5es/orientacoes%20_pcd_2018.pdf). Acesso em: 20 set 2020.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. As empresas e a transmissão da ideologia. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 24, n. 3, jul./set. 1984. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901984000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901984000300004). Acesso em: 26 jan. 2019.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. **História da OIT**. [2018]. Disponível em: <http://www.ilo.org/brasil/conheca-a-oit/hist%C3%B3ria/lang-pt/index.htm>. Acesso em: 27 maio 2018.

ORGANIZAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS (Genebra). Organização Internacional do Trabalho. **Fatores psicossociais do trabalho**: reconhecimento e controle. Occupational. Safety And Health Series: Report of de Joint ILO/WHO Committee on Occupational Health, Genebra, ed. 56, 18-24 Set. 1984. Disponível em: [https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09\\_301\\_engl.pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/1986/86B09_301_engl.pdf). Acesso em: 30 maio 2020.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. **R092 –Recomendación sobre la conciliación y el arbitraje voluntarios, 1951 (núm. 92)**. Disponível em: [https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100\\_INSTRUMENT\\_ID:312430:NO](https://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO:12100:P12100_INSTRUMENT_ID:312430:NO). Acesso em: 10 jan. 2019.

REALE, Miguel apud Garcia, Angeles. **A teoria dos valores de Miguel Reale**. Tradução de Talia Bugel. São Paulo: Saraiva, 1999.

RODRIGUEZ, Américo Plá. **Princípios de Direito do Trabalho**. São Paulo: LTr, 1978.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. Tradução Márcio Vilela. São Paulo; Ágora, 2006.

SAGAN, Carl Edward Sagan. **Pálido ponto azul**: uma visão do futuro da humanidade no espaço. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.

SAJ Digital. **Case de Sucesso**: FIESP usa Inteligência Artificial para analisar 672 mil decisões da Justiça Trabalhista. 2019. Disponível em: <https://www.sajdigital.com/cases-de-sucesso/inteligencia-artificial-fiesp/> Acesso em: 3 mai. 2020.

SIMMEL, Georg. **Questões fundamentais da Sociologia**: indivíduo e sociedade. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

\_\_\_\_\_. **El conflicto**: sociologia del antagonismo. Madrid: Sequitur, 2013.

STIPANOWICH, Thomas J.; LAMARE, J. Ryan. Living with ADR: Evolving Perceptions and Use of Mediation, Arbitration, and Conflict Management in Fortune 1000 Corporations. **Harvard Negotiation Law Review – Multidisciplinary Journal on Dispute Resolution**, Cambridge, MA, v. 19, p. 1-69, 2013. DOI id2221471. Disponível em: <https://www.mediate.com/pdf/SSRN-id2221471.pdf>. Acesso em: 12 jul. 2020.

SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA. Disponível em: [http://www.stj.jus.br/docs\\_internet/VerbetesSTJ\\_asc.txt](http://www.stj.jus.br/docs_internet/VerbetesSTJ_asc.txt). Acesso em: 13 set. 2020.

TAKAHASHI, Bruno. **Jurisdição e Litigiosidade**: partes e instituições em conflito. 2019. 312 p. Tese (Doutorado em Direito Processual Civil) – Faculdade de Direito, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. Orientador: Carlos Alberto de Salles.

TCKESKISS, L.A. **O materialismo histórico em 14 lições**. 2010. Disponível em: <https://www.marxists.org/portugues/tematica/1922/materia/cap03.htm>. Acesso em: 21 abr. 2020.

THEODORO JUNIOR, Humberto. **Curso de Direito Processual Civil**: teoria geral do direito processual civil e processo de conhecimento. Rio de Janeiro: Forense, 2007.

TIPPETT, Elizabeth. **Fronteiras e desafios para resolução não-judiciária de Conflitos**. 1., 2019, São Paulo. Curso [...]. São Paulo: USP, 2019. Disponível em: <https://sites.usp.br/gemdit/eventos/curso-adr/aulas/>. Acesso em: 15 jun. 2020.

THOMAS, Kenneth W. Conflict and conflict management: Reflections and update. **Journal of Organizational Behavior**, Chichester, Sussex, v. 13, n. 3, p. 265-274, May, 1992.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. Pesquisa processual. Disponível em: <http://aplicacao4.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=3572&digitoTst=86&anoTst=2010&orgaoTst=5&tribunalTst=12&varaTst=0055&submit=Consultar#>. Acesso em: 22 maio 2020a.

\_\_\_\_\_. Pesquisa processual. Disponível em: <http://aplicacao4.tst.jus.br/consultaProcessual/consultaTstNumUnica.do?consulta=Consultar&conscsjt=&numeroTst=186&digitoTst=93&anoTst=2015&orgaoTst=5&tribunalTst=06&varaTst=0102&submit=Consultar>. Acesso em: 22 maio 2020b.

\_\_\_\_\_. Justiça do trabalho. **Ranking das partes no TST**. Disponível em: <http://www.tst.jus.br/web/estatistica/tst/ranking-das-partes>. Acesso em: 27 jun. de 2020.

URY, William; BRETT, Jeanne; GOLDBERG, Stephen. **Getting Disputes Resolved**: Designing Systems to Cut The Cost of Conflict. California: HB Printing, 1988.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. Tradução Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. 3. ed. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, 2012.

ZAPPAROLLI, Célia Regina; KRAHENBUHL, Mônica Coelho. **Negociação, mediação, conciliação, facilitação assistida, prevenção, gestão de crises nos sistemas e suas técnicas**. São Paulo: LTr, 2012.





## APÊNDICES

### APÊNDICE A

#### **Entrevista com Instituição Financeira, uma das maiores empregadoras do Brasil e que tem Departamento de Solução de Conflitos Empregado-Empregado**

Data: 2/5/2019

#### **1) A empresa tem um procedimento específico de solução de conflitos? Como funciona?**

Resp. A instituição tem departamentos responsáveis por apurar e tratar os conflitos, sempre pautado no tripé de sustentação, baseado em Confidencialidade, Neutralidade e Independência. Em se tratando de conflito entre cliente e funcionário, o canal é a Ouvidoria. Para questões relacionadas a situações de eventuais improbidades, quando ocorrem, a Inspeção é a responsável. Nos casos em que envolvam problemas de relações interpessoais, de sentimentos, sensação de desprezo, assédio moral, discriminação ou racismo, o Departamento de *Ombudsman* é o responsável por lidar com os conflitos. É uma área independente e com total autonomia na organização, que se reporta diretamente à Presidência. Como consta no Relatório Anual, é possível afirmar que o canal é pautado pela confiança, diálogo, transparência, senso de dono, integridade e ética e que o *Ombudsman* atua com o objetivo de auxiliar os colaboradores na resolução de conflitos interpessoais e de interesses no ambiente de trabalho, desvios éticos e práticas contrárias às políticas institucionais associadas, como assédio moral ou sexual, discriminação em todas as esferas da diversidade, favoritismo, comportamentos contrários à gestão de riscos, entre outros, sempre com base nos três pilares mencionados de confidencialidade, neutralidade e independência. Mensalmente um balanço de indicadores referentes às manifestações recebidas e tratadas no canal, além de

discussões sobre assuntos relevantes à organização, é apresentado à Presidência. O mesmo ocorre semestralmente com o Comitê de Auditoria e periodicamente com os Colegiados de Integridade e Ética. Se necessário, o Comitê de Auditoria também pode ser acionado extraordinariamente para avaliação de casos envolvendo membros da alta direção. Em 2018, o *Ombudsman* realizou 35 palestras com mais de 2.500 participantes. Em 11 anos, 511 palestras foram realizadas e cerca de 34 mil pessoas conheceram de perto o trabalho realizado pelo canal.

**2) Desde quando foi instalado o Canal Superintendência *Ombudsman* e como a instituição financeira lida com os conflitos? Os profissionais são próprios ou terceirizados?**

Resp. O canal foi instalado na empresa, aproximadamente, há onze anos, período em que foram atendidos mais de 24 mil colaboradores. Todo o conflito é solucionado internamente, pela própria empresa, não havendo terceirização. Se comparado à quantidade de colaboradores existentes na empresa, temos um número muito reduzido, por volta de 110 casos por mês, que está disponível no Relatório Anual da Instituição Financeira, divulgado para o público em geral e que pode ser obtido na internet. Os colaboradores podem contatar o canal por meio de telefone ou e-mails externos, e-mail interno caixa *Ombudsman* ou pelo site da intranet Portal Digital. A denúncia pode ser anônima ou identificada de acordo com o interesse do colaborador. O colaborador que realizar a denúncia anônima pode acompanhar o *status* de sua denúncia por meio de um código. A possibilidade de ser anônima visa garantir justamente a confidencialidade.

Com o objetivo de garantir a agilidade e ainda mais a efetividade no tratamento dos casos das unidades internacionais, em 2017, foi definido no Comitê Executivo que as reclamações devem ser tratadas localmente. Os colaboradores dessas unidades podem acionar as áreas de *Compliance* e Recursos Humanos locais, que são os seus principais canais de denúncia e orientação e estão preparados para acolher a manifestação, a acionar áreas parceiras na apuração sempre que necessário e avaliar a melhor forma de resolução. Importante destacar que, nesses casos, existindo algum impedimento em acionar as áreas citadas, o *Ombudsman* pode ser contatado para auxiliar na resolução do conflito.

Os colaboradores podem procurar o canal como alternativa para tratamento e solução de um conflito – ou seja, para realizar uma denúncia – ou para obter orientação sobre como resolver a situação com o próprio gestor ou colega de trabalho. Quando se trata de uma denúncia, o conflito é investigado pelo Departamento de *Ombudsman*, escutando o denunciante, as partes envolvidas e o gestor da área. Posteriormente, apura-se o conflito, e orienta-se o gestor sobre como atuar após o encerramento do caso, tanto em relação às medidas a serem aplicadas (que vão desde um *feedback* ao eventual desligamento de um colaborador) como em relação às oportunidades de melhoria de relacionamento e gestão, que podem ser promovidas na área (abertura para as pessoas falarem, escuta atenta das pessoas, entre outros).

### **3) Quais são as causas que geralmente os denunciantes atribuem a existência daquele conflito?**

Resp. Além de pontos ligados a percepções de discriminação, são questões que envolvem sentimento como, por exemplo, situações relacionadas ao desempenho do colaborador e comportamentos inadequados na maneira de falar, nos gestos, nas expressões, grosserias, etc. Nosso Relatório Anual detalha os casos de conflito em números, bem como a forma de tratamento dada em cada caso.

### **4) Qual o perfil dos profissionais da área de *Ombudsman*? São treinados de qual maneira?**

Resp. A equipe é formada por 20 a 30 profissionais, aproximadamente. São pessoas selecionadas de outras áreas que estejam dispostas a ouvir com imparcialidade e tenham a preocupação com o ser humano, com o colaborador. Eu, por exemplo, vim da área de Crédito e estou como Superintendente há um ano. Tal como consta no Relatório Anual, no ano de 2018, em comemoração aos 10 anos de *Ombudsman*, divulgamos um manifesto (entrevistado faz a leitura do Relatório): “Compartilhamos os mesmos corredores, todos os dias. O meu crachá carrega a mesma marca que o seu. E com a tarefa que eu escolhi: a de ajudar você. Um compromisso que requer empatia. Saber ouvir. Ouvir com respeito. Ouvir sem julgar. Eu atuo com sigilo, neutralidade e independência para que você se sinta seguro, pois divido com você a vontade de viver ótimas relações. Não

importa o problema. Eu sei como você se sente e por isso estou aqui. Eu sou *Ombudsman*. Há dez anos aprendendo a melhorar relações”.

## APÊNDICE B

### **Entrevista Empresa especializada na produção de farmacêuticos, utensílios médicos e produtos pessoais de higiene**

Data: 11/5/2019

#### **1) A Empresa tem um procedimento específico de solução de conflitos? Como funciona?**

Resp. Sim, temos um procedimento específico para solução de conflitos, temos uma área que se dedica integralmente a situações de conflito. Sou gerente dessa área, denominada Employee Relation and Labor Relation, carinhosamente chamada pela abreviação ERLR (pronunciado em inglês), e me orgulho sobremaneira por participar desde o início de sua criação. Nossa área responde diretamente para a própria Diretoria Global, não tendo conexão ou relação direta com a Diretoria no Brasil. Essa forma de respondermos diretamente para o Global nos permite uma isenção e imparcialidade no tratamento dos conflitos. Temos o nosso Credo, que é o nome do nosso Código de Conduta a ser respeitado por todos os nossos colaboradores. Podemos afirmar basicamente que nosso controle ocorre a partir de dois programas: o PIP (Program Improvement Plan), que se destina a tratar da performance de nossos colaboradores, feito em conjunto e definido entre colaborador e seu líder. Problemas ou inconformismos por parte do colaborador que dão ensejo ao surgimento de um conflito podem ser relatados à nossa área, que será responsável por mediar a situação como falaremos mais adiante. O segundo programa é o CAP (Corrective Action Process), que consiste nas medidas disciplinares, tais como advertência verbal, advertência escrita, suspensão e demissão. Não temos a cultura da justa causa e adotamos a tentativa de solução do conflito até o limite máximo possível para preservação dos contratos de trabalho e manutenção do bom ambiente de trabalho, salvo aquelas situações que realmente restam demonstrado ser impossível lidar com a situação, tais como os casos comprovados de assédio moral. Nosso Código de Conduta (Credo) demonstra que (entrevistado faz a leitura do texto disponível na internet) “devemos ser tratados de modo justo e

respeitados por nossas contribuições. Nossa empresa fornece oportunidades iguais de emprego. Baseamos nossas decisões de emprego no mérito, considerando qualificações, habilidades e realizações. Não toleramos discriminação baseada em características como idade, gênero, raça, etnia, orientação sexual, identidade de gênero, nacionalidade ou crenças religiosas. Também não toleramos o assédio. O assédio é uma conduta não desejada e ofensiva que pode interferir na capacidade de uma pessoa realizar seu trabalho. O assédio não exige a intenção de ofender. Conduta inapropriada significa uma piada, uma brincadeira, ou até mesmo um elogio que pode levar ou contribuir para o assédio. Essas disposições aplicam-se às interações com empregados, clientes, contratados, fornecedores e candidatos a emprego e quaisquer outras interações em que os empregados representam a família de empresas...”. Ou seja, determinadas condutas não são toleradas por nós e acarretam em demissão.

**2) Desde quando foi instalado o Canal Superintendência *Ombudsman* e como a Empresa lida com os conflitos? Os profissionais são próprios ou terceirizados?**

Resp. A nossa área foi instalada na empresa no dia 26 de janeiro de 2016. Recordo-me bem dessa data, pois fui um dos responsáveis por implantar essa área responsável pelos tratamentos do conflito aqui na Empresa, aqui no Brasil. Ou seja, é uma área relativamente nova e segue um modelo que já existia nos Estados Unidos. Não é totalmente igual. Diria que é 90% (noventa por cento) igual ao daquele país, sendo que os outros 10% (dez por cento)... A diferença decorre da distinção da legislação brasileira com a norte-americana, a forma como lidamos com os conflitos aqui são pautados, por exemplo, com base na Lei de Participação nos Resultados, que requer a participação de um representante do sindicato ou por meio de norma coletiva. Muitas vezes, é necessário chamar o sindicato para tratar determinado conflito no que se refere ao nosso Programa de Resultados. Como funciona o tratamento que damos ao nosso conflito? Conflitos que se verificam em situações de sugestão, reclamação ou dúvidas sobre o CAP, PIP ou *Coaching*, relatados por líderes ou empregados, são feitos à nossa Central de Atendimento, composta, mais ou menos, por 20 (vinte) pessoas. Líderes e

Empregados conhecem o ramal dessa Central e fazem sua sugestão, reclamação ou esclarecimento de dúvidas sobre nossos programas ou orientação de *coaching*. Os líderes necessariamente devem passar pela Central de Atendimento para aplicar medida disciplinar para evitar, por exemplo, casos de assédio moral. Temos também o Hot Line, que é o canal de denúncia que fica nos Estados Unidos, sendo que os atendentes falam qualquer língua. É uma empresa terceirizada que coleta essas reclamações de qualquer assunto. Depois de recebida, a denúncia é encaminhada para as Filipinas (Manila) para apuração. Para casos de relacionamento entre empregados, conflitos envolvendo empregados, é possível que o denunciante faça a denúncia de forma anônima ou expressa. Caso seja anônima, a pessoa recebe um login e senha (tudo por número) para preservar a identidade. É por meio desses números que a pessoa terá a resposta para a solução de seu conflito, preservando-se a confidencialidade do denunciante.

**3) Qual o perfil dos profissionais da área de ERLR? São treinados de qual maneira?**

Resp. A equipe é treinada nos Estados Unidos ou pela própria internet. São pessoas altamente capacitadas e voltadas a lidar com os conflitos diários existentes entre os empregados. Eles são responsáveis por investigar fatos relevantes, os agravantes e atenuantes. Não fazemos acareações ou colocamos o denunciado e denunciante frente a frente. Nossos profissionais são treinados com cursos, como mediação, gestão de pessoas, entre outros que os estimulem a lidar diariamente com situações de conflito entre nossos colaboradores.

**4) Como o conflito é solucionado? Qual o tratamento que a empresa dá para a questão que lhe é colocada por um colaborador que apresenta uma denúncia?**

Resp. Primeiro, é primordial manter a discrição no tratamento do caso e a confidencialidade. Estamos cientes de que uma eventual denúncia pode colocar em risco a reputação daquele determinado colaborador, tanto denunciante como denunciado. Tal como consta em nosso Credo ([credohotline.com](http://credohotline.com)) – entrevistado faz leitura do documento sobre o canal – que “está disponível 24 horas por dia,

sete dias por semana. É independente, segura e confidencial. Na maioria das regiões, os empregados podem escolher permanecer anônimos, mas são encorajados a se identificar e fornecer o máximo de informações possíveis de modo que a empresa possa conduzir uma investigação eficiente e eficaz do problema comunicado”. Também nesse documento está previsto que (entrevistado faz leitura do Credo): “Para cumprir todas as responsabilidades do Nosso Credo, manter e melhorar nossa cultura e reputação, dependemos de nossos empregados para ajudar a fazer cumprir o Código. Se (o colaborador) acreditar que há uma violação do Código de conduta de negócios da Empresa, ou se (o colaborador) acreditar que uma atividade ou comportamento poderia levar a uma violação, é sua responsabilidade manifestar-se. Quer o... relato seja anônimo ou não, (o colaborador) deve fornecer o máximo de detalhes possíveis, de modo que o problema possa ser tratado de modo completo e imediato. Além disso, (o colaborador) tem a responsabilidade de cooperar em uma investigação. Nossa empresa não tolera a retaliação contra qualquer pessoa que manifesta uma preocupação no âmbito deste Código ou auxilia em uma investigação...”. Para nossos gerentes, o Código de Ética é expresso em afirmar que (entrevistado faz a leitura): “Se... gerencia outros empregados, (o gerente) tem uma responsabilidade especial e importante de dar o exemplo e agir de maneira consistente com nosso Código de conduta de negócios... algumas diretrizes importantes que (o gerente) deve seguir: Atuar como um exemplo, demonstrando comportamento ético no desempenho de seus deveres; Tomar decisões justas e objetivas com base nos negócios; Rever o Código pelo menos uma vez ao ano com seus empregados; Ajudar os empregados a compreender o Código e as políticas da empresa e ter acesso aos recursos para ajudá-los a vivenciar o Código em suas práticas diárias; Assegurar que os empregados estão informados e adequadamente treinados sobre as leis relevantes, regulamentos e políticas da empresa que regem as atividades de negócios em que estão envolvidos em nome da empresa; Criar um ambiente em que os empregados fiquem confortáveis para se manifestar sem medo de retaliação; Levar a sério qualquer preocupação relatada por um empregado que comprometa nosso Código e dedicar o tempo necessário para entender se o problema deve ser escalonado. Em caso positivo, escalonar a questão o mais breve possível; Tomar medidas corretivas ou preventivas, quando alguém violar o Código; Apoiar integralmente qualquer investigação; Reconhecer



e recompensar o comportamento ético”. Ou seja, basicamente solucionamos o conflito por meio de uma investigação detalhada, apuração do caso e aplicação de medidas disciplinares, dando um retorno ao denunciante sobre o resultado de sua denúncia e colocando-nos à disposição para mais detalhes, se for o caso. O importante é o nosso ambiente de trabalho e não tolerar retaliações contra qualquer pessoa que manifesta preocupação com o nosso Credo. Em outras situações, utilizamos o *Coaching* para que a pessoa denunciada, quando não se trata de casos mais graves, como assédio moral, seja devidamente treinada por profissionais especializados, a fim de melhorar seu comportamento e com isso manter o meio ambiente de trabalho saudável.



## APÊNDICE C

### Entrevista Empresa Produtora de Óleos e Gorduras de origem vegetal com atividade principal no norte do Brasil

Data: 25/3/2019

**1) A PAG tem um procedimento específico de solução de conflitos? Como funciona?**

Resp. Temos um departamento, ligado ao RH (Recursos Humanos), que é responsável por lidar com todo tipo de conflito. Eu sou a responsável por lidar com essas soluções de conflito, mas infelizmente meu Jurídico não autorizou a divulgação do nome e dados que temos para poder te ajudar na sua tese. O que posso é falar sem me comprometer sobre algumas informações.

**2) Desde quando foi instalado o Canal de Comunicação e como a PAG lida com os conflitos? Os profissionais são próprios ou terceirizados?**

Resp. O canal foi instalado na empresa, aproximadamente, há três anos. Tínhamos muitos problemas com questões trabalhistas e a empresa optou por seguir o que outras empresas vêm fazendo e implantar uma área responsável por lidar com questões de conflito. Nosso canal de denúncia é próprio, o tratamento é dado pelo próprio RH. A pessoa que se sente vítima de alguma questão trabalhista, entra em contato por meio de um número específico que a nossa empresa disponibiliza e faz o relato do caso, que é investigado e tratado, em alguns casos, por meio de mediação que eu mesmo realizo sentando com as partes.

**3) Quais são as causas que geralmente os denunciantes atribuem a existência daquele conflito?**

Resp. Geralmente são casos de assédio moral, mas temos questões menores como discórdia entre colaboradores que não concordam com a forma de trabalho

um do outro, entre outros, que atuamos para encontrar um meio termo que possibilite um meio ambiente de trabalho melhor entre nossos colaboradores.

#### **4) É possível afirmar que a utilização do procedimento de solução do conflito impacta na redução da rotatividade da empresa?**

Resp. É possível sim, na medida em que nossos denunciante sentem confiança na solução de seus problemas. Por exemplo: tivemos um caso de um gerente que foi denunciado quatro vezes por assédio moral. Um colaborador subordinado a esse líder pediu demissão durante o período em que apurávamos as denúncias (não dá para afirmar que o pedido de demissão tenha ocorrido pela eventual conduta assediadora, porque o ex-colaborador não quis fazer afirmação contra o seu ex-gerente). Enfim, íamos conversar com o gerente, mas sempre vinha a resposta que era impossível que o tivessem acusado de assédio moral porque era extremamente gentil com seus subordinados. Oferecíamos o processo de *coaching* para ele, mas sempre recusado. Até que na quarta denúncia, quando fomos até o gerente para ter uma conversa mais enfática, que poderia acarretar até mesmo na rescisão contratual, ele aceitou nosso *coaching*. Filmamos a forma como ele falava, colocamos o gerente diante do espelho e aos poucos fomos descobrindo que não era basicamente o que ele falava, mas a tonalidade de sua voz, bem como os gestos como falava. Naturalmente era uma pessoa que tinha uma emoção muito forte quando falava. Sei somente que, depois de três meses, nesse processo de *coaching*, seus subordinados foram questionados por minha equipe e tivemos o retorno de que o ambiente de trabalho estava muito melhor, não havendo mais reclamações do referido gerente. Durante todo o procedimento com o gerente, o denunciante foi informado sobre as etapas de sua denúncia: análise, sindicância e *coaching*. Entendemos tratar-se de um caso de sucesso, porque conseguimos manter os contratos de trabalho dos subordinados e do próprio gerente, que é uma pessoa extremamente hábil no processo produtivo, mas que tinha problemas de se expressar com seus subordinados. Logo, esse é um exemplo de que o tratamento do conflito reduz a rotatividade e pode ajudar as empresas a criarem um ambiente de trabalho mais saudável.

**5) Qual o perfil dos profissionais da área de *Ombudsman*? São treinados de qual maneira?**

Resp. A equipe é formada por 5 profissionais, a maioria psicólogas ligadas ao departamento de RH. São treinadas por meio de cursos de mediação. Pena que não me autorizaram a dar os números, mas recebemos por volta de 90 casos por ano. Logo no momento da instalação da área, não recebíamos muitas denúncias, pois as pessoas ainda tinham alguma desconfiança. Com o passar do tempo e a demonstração de que há confidencialidade, passaram a revelar os casos de denúncia e esperamos que tenhamos em um futuro breve uma redução com a melhoria do nosso ambiente de trabalho. Esperamos receber mais denúncias em um primeiro momento, mas nosso objetivo é fazer com que as pessoas se conscientizem e respeitem efetivamente nosso Código de Ética.

**6) Como o conflito é solucionado? Qual o tratamento que a empresa dá para a questão que lhe é colocada por um colaborador que apresenta uma denúncia?**

Resp. Depende muito da situação. Em casos de assédio sexual, depois de uma sindicância devida, demitimos o gerente. Em outros casos, quando percebemos que há denúncia, por exemplo, de assédio moral, mas o próprio denunciante entende que um processo de *coaching* pode resolver a situação, convidamos o denunciado a conversar. O nosso processo de mediação ocorre em: primeiro, conversamos com o denunciante isoladamente, depois procuramos conversar com testemunhas que presenciaram a situação, até que finalmente vamos conversar com o denunciado. Entendemos que é uma forma de mediação, seja porque a empresa tem interesse em que aquele conflito não se espalhe dentro da própria área ou, em um pior cenário, dentro da própria empresa, seja porque envolve terceiros, nesse caso, nossos colaboradores na condição de pessoas humanas, muito embora estejam inseridos no ambiente empresarial. Em outros casos mais graves, como dito antes, o assédio sexual, fazemos a apuração, ouvimos as testemunhas e demitimos o assediador, pois não toleramos conduta como esta em nossa empresa.



## **APÊNDICE D**

### **Modelo de Procedimento Empresarial de Solução de Conflito**

#### **SUMÁRIO**

1. OBJETIVO
2. APLICAÇÃO
3. DEFINIÇÕES
4. RESPONSABILIDADES
5. CONDIÇÕES GERAIS
6. CRONOGRAMAS
7. FLUXOGRAMA
8. HONORÁRIOS

#### **1 OBJETIVO**

Estabelecer critérios, ferramentas e técnicas para a gestão de conflitos empregado-empregado da empresa, tendo por desiderato criar um ambiente de trabalho saudável, seguro e hígido, permitindo que seja elidida toda e qualquer forma de conflito que interfira nas relações interpessoais e reduza a capacidade de autoestima e autorrealização individual e coletiva.

#### **2 APLICAÇÃO**

Este procedimento aplica-se a todos os empregados, de mesma ou de diferentes hierarquias, bem como trabalhadores terceirizados que devem aderir às normas de conduta depois de tomarem ciência das regras de convivência e ainda condutas previstas nos Códigos de Ética e Conduta, assim como em outras normas empresariais ou costumes que regem internamente as relações de trabalho.

Existindo alguma forma de relacionamento que possa afetar o ambiente de trabalho, seja entre empregados próprios ou trabalhadores terceirizados, por se tratar de padrões comportamentais de convivência e voltados ao meio ambiente de trabalho, no qual as pessoas estão inseridas, o presente Procedimento aplica-se a todos sem que se caracterize vínculo empregatício, uma vez que a cortesia, urbanidade e respeito são padrões esperados na relação de trabalho, além de se tratar de uma obrigação contratual.

Toda e qualquer unidade da empresa deverá observar o presente Procedimento dentro do território nacional.

O Procedimento aplica-se a conflitos de natureza trabalhista, podendo ou não acarretar em violações aos costumes, às normas empresariais e ao Código de Conduta, afetando o meio ambiente de trabalho no relacionamento interpessoal entre os sujeitos envolvidos quando da construção da autocomposição entre as partes envolvidas. Os casos de violação das normas empresariais deverão ser reportados à empresa para que se tenha ciência.

### 3. DEFINIÇÕES

- a. **Conflito:** É a manifestação de discordância de um empregado acerca de um ato praticado por outro(s) empregado(s) ou terceirizados(s), decorrente de uma necessidade subjetiva, ocorrida a partir de percepções não convergentes da ordem empresarial vigente, na qual ambos estão inseridos, podendo ser resolvido com base em normas empresariais, desenlaces transgressores previstos no processo de mediação – com a vedação a ilicitudes – ou legislação aplicável ao caso concreto;
- b. **Canal de Comunicação:** Ferramenta disponibilizada pela empresa para escuta ativa de problemas externados pelos empregados com percepções de vivenciar situações de conflito, integrada por profissionais dos diferentes ramos das ciências, como Psicologia, Psiquiatria e Direito, treinados por profissionais com técnica de solução de conflitos interpessoais. São canais de comunicação internos:
  - i. Meios de comunicação (0800, internet e intranet).
  - ii. Ponto Focal de Conflito – PFC – (empregados da unidade empresarial dotados de empatia e escolhidos em processo natural



pelos demais empregados durante a fase de diagnóstico para implantação do Sistema de Solução de Conflito ou durante a fase de integração, mediante *feedbacks*).

- iii. *Ombudsman* (área criada pela empresa para colher informações de conflito, prestar informações acerca do sistema eletrônico da empresa e receber o resultado final da mediação para comunicação do resultado ao empregado).
- c. **Capacitação Técnica:** Requisito necessário para os empregados da empresa que lidam com os conflitos interpessoais na relação empregado-empregado, submetendo-se semestralmente a treinamentos com carga horária de, no mínimo, 40 h (quarenta horas) em instituições especializadas em solução de conflitos e devidamente cadastradas na empresa;
- d. **Acompanhamento Psicológico:** Procedimento a que os empregados que lidam com os conflitos empregado-empregado da empresa são submetidos para acompanhamento clínico psicológico, conduzido por psicólogos da Área de Saúde Ocupacional da empresa ou por terceirizada contratada por esta;
- e. **Comunicação Anônima:** Forma de externalização do conflito por meio de ferramentas digitais disponibilizadas pela empresa que não permitam identificação do empregado que comunicou o conflito. Este Procedimento regula os requisitos necessários para manutenção e preservação do anonimato do empregado;
- f. **Comunicação Identificada:** Forma de externalização do conflito por meio de toda e qualquer ferramenta disponibilizada pela empresa que permita a identificação do empregado comunicador que o fez por sua própria vontade, isento de qualquer vício que macule sua manifestação de vontade;
- g. **Empregado/Terceiro Comunicante:** Pessoa física contratada pela empresa na condição de empregado, ou terceirizado, e que tenha realizado a comunicação de um conflito;
- h. **Empregado/Terceiro Imputado:** Pessoa física contratada pela empresa na condição de empregado, ou terceirizado, e que lhe tenha sido imputada a condição de responsável pela existência de um conflito;
- i. **Mediação:** Forma de solução de conflito realizada por terceiros contratados pela empresa, com finalidade de correção e/ou manutenção dos relacionamentos interpessoais dos empregados da empresa, podendo ocorrer com a presença

física dos empregados em reuniões presenciais ou de forma isolada para lidar com os direitos dos sujeitos envolvidos no conflito;

- j. **Coaching:** Processo conduzido por Profissionais da Área de Saúde Ocupacional da empresa, ou por terceirizada por esta contratada, ao qual o Empregado/Terceirizado Imputado deve ser submetido em sessões semanais, caso reste caracterizada a sua culpa pela existência do conflito e cujo contrato de trabalho não tenha sido rescindido com ou sem justa causa, tendo por finalidade melhorar o ambiente de trabalho;
- k. **Follow-up:** Processo de acompanhamento do processo realizado pela Área de *Ombudsman* desde a comunicação da situação pelo Empregado/Terceirizado Comunicante até a solução final do conflito ou término do processo de *coaching*;
- l. **Medidas Disciplinares:** Penalidades a que os empregados da empresa estão submetidos em razão de atos que violem as normas de conduta e código de ética, aplicadas pela empresa. Essas medidas não integram o Sistema de Tratamento do Conflito Empregado-Empregado, não sendo afeto ao procedimento de Mediação, que tem por finalidade cuidar dos relacionamentos internos e não aplicar penalidades. As medidas disciplinares serão aplicadas pela empresa, de acordo com procedimento específico e independente do Sistema de Solução de Conflito.

## 4 RESPONSABILIDADES

### 4.1 Área de *Ombudsman*

- Receber as comunicações sobre percepções de conflitos diretamente de empregados e dos meios telemáticos de comunicação (0800, internet e intranet).
- Atualizar o cadastro de terceirizados especializados em Mediação.
- Direcionar as comunicações a um terceirizado especializado em Mediação.
- Acompanhar todo o processo de solução do conflito, desde sua comunicação até a conclusão.
- Participar do processo de *coaching* com a Área de Saúde Ocupacional.
- Acionar a área de Relações Trabalhistas e Sindicais em casos de esclarecimentos sobre a legislação trabalhista.
- Enviar os comunicados e realizar convocações dos empregados.

- Prestar apoio aos demais canais de comunicação internos e mediador externo, quando solicitado, para prestar esclarecimentos acerca de informações contidas em sistema interno da empresa.
- Convocar reuniões periódicas com os demais canais de conflito para troca de experiências.
- Realizar treinamentos e seminários com os empregados para esclarecer sobre o processo de mediação.
- Preparar o procedimento de diagnóstico, inclusive com o envio de formulários aos empregados para obter o *feedback* acerca do Sistema de Solução de Conflito.
- Comunicar o empregado sobre o não encaminhamento da questão ao Mediador, bem como sobre o resultado da Mediação, quando infrutífera.
- Solicitar a indicação de um Mediador aos sujeitos envolvidos no conflito, que poderá ou não estar cadastrado na empresa.

#### **4.2 Ponto Focal de Conflito (PFC)**

- Empregados escolhidos com liberdade por outros empregados e treinados para receber as comunicações sobre percepções de conflitos.
- Direcionar as comunicações a um terceirizado especializado em Mediação.
- Acompanhar todo o processo de solução do conflito, desde sua comunicação até a conclusão.
- Acionar a área de Relações Trabalhistas e Sindicais em casos de esclarecimentos sobre a legislação trabalhista.
- Enviar os comunicados e realizar convocações dos empregados.
- Participar das reuniões com os demais canais de comunicação.
- Participar de treinamentos.
- Comunicar o empregado sobre a negativa de encaminhamento da questão ao Mediador.
- Solicitar a indicação de um Mediador aos sujeitos envolvidos no conflito, que poderá ou não estar cadastrado na empresa.

#### **4.3 Atendentes dos Meios Telemáticos de Comunicação**

- Receber as comunicações sobre percepções de conflito.

- Encaminhar as percepções de conflito ao Mediador.
- Comunicar o empregado sobre a negativa de encaminhamento da questão ao Mediador.
- Participar de treinamentos.
- Entrar em contato com o outro empregado a quem foi imputada a responsabilidade pela conduta conflituosa.
- Solicitar a indicação de um Mediador aos sujeitos envolvidos no conflito que poderá ou não estar cadastrado na empresa.

#### **4.4 Área de Relações Trabalhistas & Sindicais**

- Prestar esclarecimentos sobre legislação trabalhista.

#### **4.4 Área de Saúde Ocupacional**

- Realizar *coaching*, quando solicitado pelo *Ombudsman*.
- Realizar sessões de terapias semanais aos empregados que integram os canais de comunicação da empresa (*Ombudsman*, Atendentes dos Meios Telemáticos e Pontos Focais de Conflito).
- Avaliar situações psicológicas dos empregados envolvidos quando lhe for solicitado.

#### **4.6 Mediador**

- Comprovar a capacitação técnica para mediar os conflitos.
- Escutar aos sujeitos envolvidos diretamente no conflito.
- Estabelecer as estratégias da mediação com liberdade e autonomia.
- Realizar Mediação presencial ou em separado, a depender da preservação dos direitos aos sujeitos envolvidos.
- Solicitar informações, quando necessário, para o *Ombudsman*.
- Manter a confidencialidade.
- Propor a forma de correção ou manutenção do relacionamento entre os empregados envolvidos.
- Comunicar o *Ombudsman* em caso de a mediação restar infrutífera.

## 5 CONDIÇÕES GERAIS

O empregado que esteja com percepção de conflito entra em contato com os Canais de Comunicação da empresa (Atendentes de Meios Telemáticos, *Ombudsman* ou Ponto Focal de Conflito) para fazer o relato da situação que vivencia. Os meios telemáticos são disponibilizados por meio do número do telefone 0800 xxx xx xxxx, ou pela internet no site [www.yyyy.com](http://www.yyyy.com), resguardando-se o anonimato em caso de escolha. No início da ligação telefônica, o empregado terá a opção de digitar 1 (um) para Comunicação Anônima e 2 (dois) para Comunicação Identificada. O empregado/terceirizado poderá, igualmente, valer-se da internet para comunicar o conflito vivenciado ou qualquer outro canal de comunicação.

Optando pelo anonimato, o empregado/terceirizado receberá, de imediato, um código de acompanhamento do processo para que tenha ciência de todas as etapas do procedimento, bem como para possibilitar que preste esclarecimentos que lhe sejam demandados nas informações inseridas no sistema. Depois do código, o colaborador deverá inserir, em seguida, uma senha pessoal e intransferível de quatro dígitos, que possibilitará o seu anonimato durante todo o processo de apuração, mediação e solução do conflito.

Optando pela Comunicação Identificada, o Empregado/Terceirizado Comunicante será encaminhado diretamente para um Mediador, quando não se tratar de demanda que requeira tão somente os esclarecimentos de informação com base em sistema interno da empresa.

O Empregado/Terceirizado Comunicante terá acesso aos trâmites e investigação a qualquer tempo, por meio dos canais disponibilizados pela empresa e pela própria ferramenta que utilizou para comunicar sua percepção da existência do conflito.

Tanto na Comunicação Anônima – nesse caso o próprio colaborador deverá informar – como na Comunicação Identificada, a comunicação deverá conter as seguintes informações:

- 1) Empregado/Terceirizado Imputado;
- 2) Percepção e narração dos fatos pelo Empregado/Terceirizado Comunicante;
- 3) Sentimentos do Empregado/Terceirizado Comunicante;
- 4) Quantidade e identificação de outros empregados/terceirizados envolvidos;

- 5) Data da ocorrência dos fatos;
- 6) Local da ocorrência;
- 7) Diálogos ocorridos entre os sujeitos envolvidos;
- 8) Expectativa de solução do conflito pelo Empregado/Terceirizado Comunicante;
- 9) Indicação de um Mediador da lista disponibilizada pelo *Ombudsman*;
- 10) Outros itens que surjam na conversa que entenda relevantes.

A partir dessas informações, o atendente avaliará a dimensão do conflito e a forma de seu tratamento, entrará em contato com os sujeitos envolvidos para que indiquem um Mediador que poderá ou não estar cadastrado na empresa e submeter a demanda à intervenção mediadora. O *Ombudsman* será o responsável pela atualização da lista de Mediadores, incluindo os profissionais que foram indicados pelos sujeitos envolvidos e que porventura não estejam cadastrados na empresa.

Ou seja, os envolvidos indicarão o mediador que poderá ou não estar cadastrado na empresa. Caso não esteja cadastrado, o *Ombudsman* cuidará de atualizar a lista disponível de mediadores na empresa, exigindo a comprovação de capacitação técnica em entidade formadora de acordo com o parâmetro curricular definido pelo Conselho Nacional de Justiça, em conjunto com o Ministério da Justiça, tal como ocorre para os conciliadores e mediadores judiciais.

Havendo divergência na escolha do mediador entre os sujeitos envolvidos, a empresa encaminhará ao mediador, respeitando os seguintes critérios sucessivos: 1) que tenha alcançado maior índice de mediação frutífera na empresa; 2) que tenha maior índice de indicação pelos empregados da empresa e 3) com menor taxa de reclamações em *feedback* dos empregados da empresa que tenham utilizado o Sistema de Tratamento do Conflito.

Os empregados terão, ainda, à sua disposição, os Pontos Focais de Conflitos (PFCs) ou a área de *Ombudsman*, que obterão os relatos das percepções de conflito, buscarão as informações constantes em sistema, quando necessário, e encaminharão a questão ao Mediador, quando a prestação de informações não sanar o conflito existente.

O pedido de inscrição do Mediador na lista de mediadores disponibilizada pela empresa exigirá tão somente a comprovação de capacitação

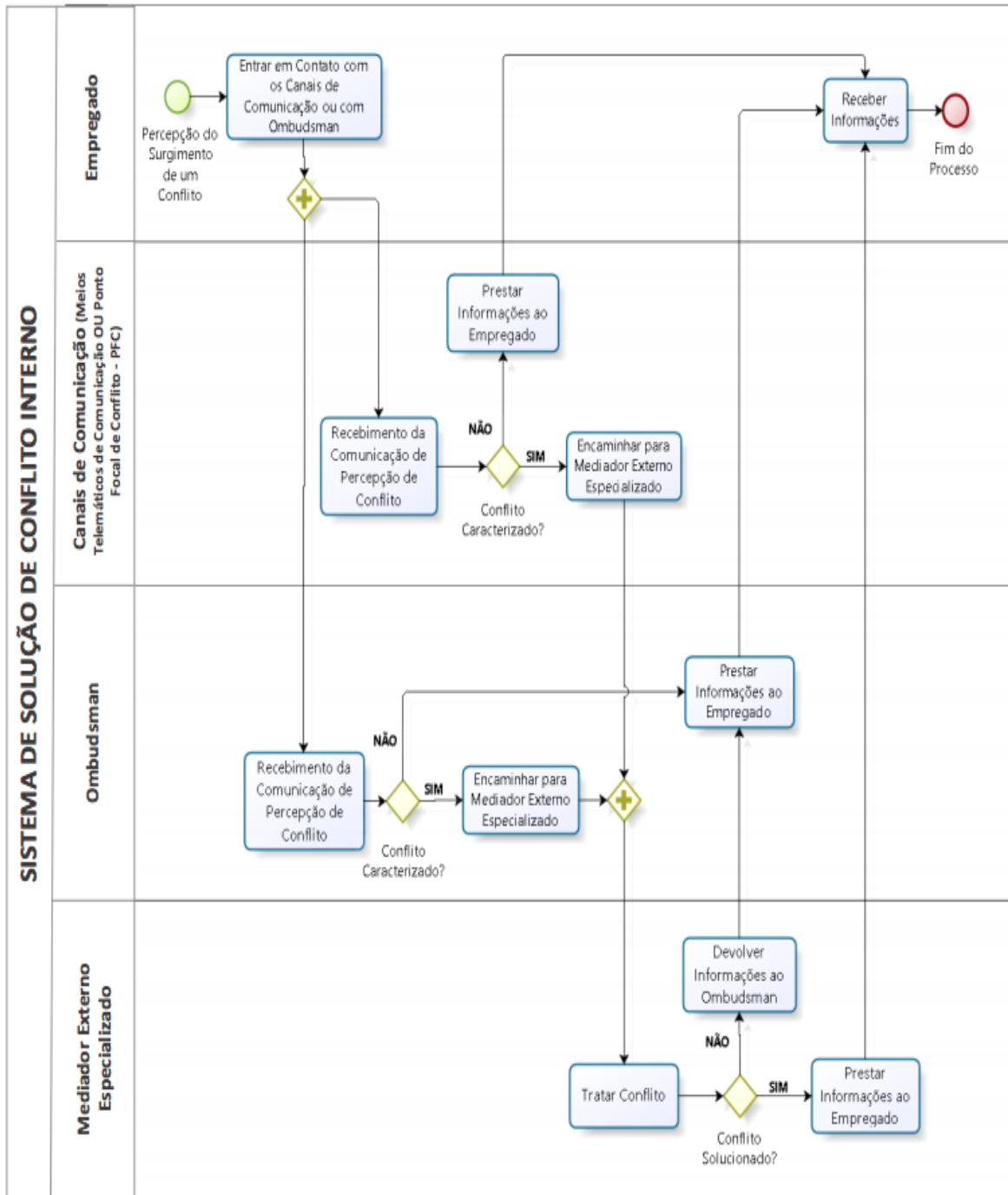
técnica por meio de certificado emitido por entidade formadora, de acordo com os parâmetros definidos pelo Conselho Nacional de Justiça em conjunto com o Ministério da Justiça, não cabendo qualquer outro tipo de juízo de valor.

O Mediador estabelecerá as estratégias da mediação, podendo solicitar esclarecimentos à área de *Omdusman*, e convocará os envolvidos para os encontros de mediação (presencial ou separadamente).

Tratando-se de Mediação presencial, o Mediador agendará data e horário em local a ser definido com os sujeitos envolvidos. Havendo acordo, restará solucionado o conflito, podendo ser reduzido a termo para garantia e obtenção do compromisso das partes a critério do Mediador, caso entenda pertinente.

Tratando-se de Comunicação Anônima, o Mediador lidará com o sujeito que foi indicado por ser responsável e comunicará a Área de *Ombudsman* para que informe no meio telemático de comunicação o resultado, a fim de que o Empregado/Terceirizado Comunicante tenha ciência da medida aplicada ao Empregado/Terceirizado Imputado ou mesmo sobre o arquivamento do processo.

## 7 FLUXOGRAMA



**Legenda:**

