

## O PAPEL DA MEDIAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS NA SEARA TRABALHISTA

Carolina Santos Gomes da Silva<sup>1</sup>  
Joelma Pinheiro Freire Pereira<sup>2</sup>  
Lucas Cruz Campos<sup>3</sup>

**RESUMO:** A presente pesquisa analisa o papel da mediação na gestão de conflitos organizacionais na seara trabalhista. Diante da inherência das divergências no ambiente profissional, o estudo buscou identificar como a mediação, enquanto método autocompositivo, contribui para a promoção de soluções eficazes e para a pacificação social. Para tanto, foram abordados a conceituação, os tipos, níveis e origens dos conflitos no âmbito organizacional, bem como a evolução do Direito do Trabalho e o incentivo aos meios alternativos de resolução de disputas. A metodologia adotada foi a pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, fundamentada na análise de doutrina especializada, legislação e documentos oficiais. Os resultados demonstram que a mediação oferece impactos positivos significativos, como celeridade processual, redução de custos, preservação das relações, fomento à autonomia das partes e geração de soluções criativas e personalizadas. Conclui-se que a mediação se configura como um instrumento estratégico e eficaz para a gestão de conflitos trabalhistas, promovendo um ambiente de trabalho mais harmonioso e produtivo.

2793

**Palavras-chave:** Conflitos Trabalhistas. Mediação. Gestão de Conflitos. Métodos Autocompositivos. Direito do Trabalho.

**ABSTRACT:** This research analyzes the role of mediation in the management of organizational conflicts within the labor sphere. Given the inherent nature of divergences in the professional environment, the study aimed to identify how mediation, as an alternative dispute resolution method, contributes to promoting effective solutions and social pacification. To this end, the concepts, types, levels, and origins of organizational conflicts were addressed, as well as the evolution of Labor Law and the encouragement of alternative dispute resolution methods. The adopted methodology was qualitative bibliographic research, based on the analysis of specialized doctrine, legislation, and official documents. The results demonstrate that mediation offers significant positive impacts, such as procedural celerity, cost reduction, preservation of relationships, fostering party autonomy, and generating creative and personalized solutions. It is concluded that mediation constitutes a strategic and effective instrument for managing labor conflicts, promoting a more harmonious and productive work environment.

**Keywords:** Labor Conflicts. Mediation. Conflict Management. Alternative Dispute Resolution. Labor Law.

<sup>1</sup> Estudante de Direito pela Universidade Potiguar-UnP.

<sup>2</sup> Pós-graduada. Gestão Escolar. Universidade Potiguar.

<sup>3</sup> Orientador. Professor do Curso de Direito da Universidade Potiguar-UnP. Mestre em Direito pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

## I. INTRODUÇÃO

A dinâmica do ambiente empresarial, caracterizada por uma teia complexa de relações comerciais e interpessoais, torna-o um terreno intrinsecamente suscetível ao surgimento de conflitos. Essas divergências, que podem variar desde desentendimentos interpessoais pontuais até questões estruturais mais profundas que afetam diretamente a produtividade e o bem-estar dos colaboradores, são fenômenos inevitáveis em qualquer coletividade humana. Longe de ser apenas um sinal de disfunção, o conflito pode, na verdade, ser um catalisador para a mudança e o aprimoramento, desde que seja adequadamente gerenciado (SOUZA, 2021, p. 216). Neste cenário contemporâneo, onde a busca por eficiência e harmonia se intensifica, métodos autocompositivos de solução de controvérsias têm ganhado notável destaque, com a mediação emergindo como uma ferramenta promissora e cada vez mais valorizada na seara trabalhista (TARTUCE, 2008, p. 106; WATANABE, 2016, p. 6). Diante da complexidade e da inerência das divergências no ambiente profissional, a presente pesquisa se propõe a aprofundar a análise sobre o papel da mediação como método autocompositivo na gestão de conflitos organizacionais, buscando compreender seus impactos na promoção de soluções mais justas, eficazes e duradouras, bem como na consecução da pacificação social.

2794

Partindo desse contexto multifacetado, observa-se que a relação entre as organizações e seus colaboradores está intrinsecamente ligada à gestão de pessoas, uma vez que o ambiente profissional é composto por indivíduos com diferentes valores, crenças, comportamentos, expectativas e, por vezes, interesses divergentes. Nesse cenário complexo, os conflitos emergem de forma inevitável, sendo frequentemente decorrentes de divergências de ideias, falhas na comunicação, dificuldades de relacionamento interpessoal, além das inerentes necessidades e pressões da rotina laboral. A gestão de conflitos, portanto, configura-se como um dos principais desafios enfrentados pelas organizações modernas, demandando não apenas habilidades técnicas para a resolução de problemas, mas também competências interpessoais aprimoradas, sensibilidade aguçada e o domínio de métodos eficazes que promovam a harmonia e a cooperação entre os membros da equipe. Dentre os diversos métodos disponíveis, a mediação se destaca como uma ferramenta estratégica e proativa, com a capacidade ímpar de transcender a mera resolução de divergências para transformá-las em valiosas oportunidades de crescimento, aprendizado organizacional e fortalecimento das relações de trabalho (SOUZA, 2021, p. 218). Neste sentido, a presente pesquisa é norteada

pela seguinte indagação: qual o papel da mediação como método autocompositivo na gestão das divergências laborais e quais os seus impactos na promoção de soluções eficazes e na pacificação social? Esta pergunta busca compreender de que maneira a utilização da mediação pode efetivamente contribuir para a resolução dos conflitos organizacionais, fomentando um ambiente laboral mais saudável, produtivo e colaborativo, e minimizando as consequências negativas da litigiosidade. É fundamental ressaltar que a compreensão e a análise dos desafios na gestão de conflitos trabalhistas requerem investimentos contínuos em capacitação, desenvolvimento de políticas organizacionais claras e a adoção de métodos adequados, como a mediação, capazes de facilitar uma interação positiva entre todos os membros da organização, solidificando, assim, uma cultura de diálogo e cooperação.

Para abordar a questão central da pesquisa de forma sistemática e abrangente, o estudo estabelece como objetivo geral analisar a relevância e os impactos da mediação como ferramenta autocompositiva na gestão de conflitos que emergem no ambiente organizacional trabalhista. Para tanto, a investigação se desdobrou em objetivos específicos que visam, primeiramente, conceituar a gestão de conflitos, abordando seus tipos, níveis e origens no contexto organizacional, estabelecendo as bases teóricas para o entendimento do fenômeno. Em seguida, o trabalho discute a evolução do Direito do Trabalho e o crescente incentivo aos métodos autocompositivos, como a conciliação e a mediação, demonstrando a mudança de paradigma na resolução de disputas laborais (TARTUCE, 2008, p. 208). Posteriormente, apresenta-se o conceito de mediação de forma detalhada, suas características fundamentais e seu comportamento na resolução de controvérsias. Um ponto crucial da pesquisa é a exploração aprofundada dos impactos positivos resultantes da aplicação da mediação na gestão de conflitos no ambiente de trabalho, evidenciando os benefícios tangíveis para as partes e para a organização. Por fim, o estudo se dedica a distinguir os meios autocompositivos dos heterocompositivos, contextualizando a mediação no cenário jurídico mais amplo dos mecanismos de solução de conflitos.

2795

Considerando a problemática e os objetivos expostos, a hipótese central desta pesquisa é que a mediação, como meio autocompositivo, intermediará eficazmente os conflitos entre as partes envolvidas em divergências laborais, buscando soluções que sejam não apenas justas e legalmente aceitáveis, mas também satisfatórias para ambas as partes, promovendo a autonomia da vontade e a sustentabilidade das relações. A fundamentação legal para essa abordagem é robusta: a Lei 13.140/2015 (BRASIL, 2015a) em seu Art. 30, já

descreve a mediação como uma técnica de negociação com o objetivo de encontrar soluções que atendam a ambas as partes. A mediação, inclusive, é atualmente uma ferramenta fundamental no sistema de justiça, sendo amplamente estimulada pelo próprio Poder Judiciário, permitindo que as partes alcancem um consenso para seus problemas, resolvendo as questões da melhor forma possível e evitando a judicialização prolongada e o desgaste inherente aos litígios (DIDIER JR., 2022; WATANABE, 2016, p. 7). A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) (BRASIL, 1943) e o Código de Processo Civil (CPC) (BRASIL, 2015b) também preveem e incentivam a autocomposição e a conciliação, como se observa, por exemplo, no Art. 334 do CPC (BRASIL, 2015b), que estabelece a audiência de conciliação ou mediação como etapa obrigatória em muitos procedimentos. Mesmo com a presença de um conciliador e advogados, as partes mantêm o poder de tomar decisões, e o conciliador atua de forma imparcial na escuta entre as partes, facilitando o diálogo sem impor uma solução (SILVA, 2004, p. 18). Diante desta visão, a mediação se pauta em princípios basilares como a autonomia da vontade, o consenso, a boa-fé e o princípio da isonomia (LUZ, 2005; TARTUCE, 2008, p. 233), que garantem a legitimidade e a eficácia dos acordos alcançados. Acredita-se que os conflitos não devem ser vistos somente como problemas ou obstáculos, mas sim como oportunidades para novas mudanças, aprendizados e melhorias contínuas no ambiente de trabalho (SILVA, 2004; SOUZA, 2021, p. 224), transformando desafios em alavancas para o desenvolvimento organizacional.

2796

A relevância deste estudo é inegável e se manifesta em múltiplas dimensões, tanto acadêmicas quanto práticas. A gestão eficaz de conflitos no ambiente de trabalho é crucial para garantir não apenas um clima organizacional saudável e produtivo, mas também o bem-estar físico e mental dos trabalhadores (FRANÇA, 2020; SOUZA, 2021). Conflitos mal administrados podem culminar em ambientes tóxicos, resultando em aumento significativo da rotatividade de pessoal, elevação do absenteísmo e, em casos mais graves, na propositura de processos judiciais que impactam diretamente a reputação e os resultados financeiros das organizações. Em contrapartida, uma gestão proativa e estruturada, com o auxílio de mediadores qualificados, tem o potencial de transformar profundamente o ambiente de trabalho, promovendo uma cultura de diálogo, cooperação e respeito mútuo que resulta em maior satisfação, engajamento e retenção de talentos (MARTINS et al., 2022; FISCHER, 2019). A importância deste tema é ainda mais acentuada pelo crescente reconhecimento da saúde mental no trabalho, impulsionando as organizações a construir ambientes que

favoreçam a harmonia, o respeito mútuo e o fortalecimento das relações interpessoais. Dessa forma, este estudo busca aprofundar a análise sobre o papel da mediação na gestão de conflitos organizacionais, contribuindo para o desenvolvimento de estratégias eficazes que possam ser adotadas pelas organizações, com o objetivo de proporcionar subsídios teóricos e práticos para a construção de um ambiente de trabalho mais justo, equitativo e saudável.

Para alcançar os objetivos propostos de forma sistemática e rigorosa, a metodologia adotada para o desenvolvimento deste trabalho consistiu em uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa. Esse tipo de pesquisa baseia-se na análise e síntese crítica do conhecimento já produzido e documentado sobre o tema, sendo fundamental para a construção de um arcabouço teórico sólido em estudos jurídicos. A abordagem qualitativa, por sua vez, se preocupa com a compreensão aprofundada dos fenômenos sociais e jurídicos, buscando interpretar significados, nuances e contextos complexos, em contraste com a mera quantificação de dados. Os procedimentos técnicos empregados incluíram o levantamento de dados em acervos acadêmicos e bases de dados jurídicas eletrônicas, com foco na consulta de fontes primárias e secundárias. Para a construção da fundamentação teórica, foram analisados: (i) doutrina especializada, composta por livros e artigos científicos de autores renomados nas áreas do Direito do Trabalho, da Gestão de Conflitos, da Mediação e da Conciliação (como as obras de Silva (2004, p. 18), Souza (2021, p. 216; p. 218; p. 224), Tartuce (2008, p. 106; p. 208; p. 233), Didier Jr. (2022), Nery Junior e Nery (2023), Marinoni, Arenhart e Mitidiero (2023), Watanabe (2016, p. 6; p. 7) e Theodoro Junior (2021); (ii) legislação pertinente, incluindo a Constituição Federal de 1988, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT - BRASIL, 1943), o Código de Processo Civil (CPC - BRASIL, 2015b), e a Lei de Mediação (Lei nº 13.140/2015 - BRASIL, 2015a); (iii) jurisprudência, por meio de decisões de tribunais superiores que auxiliam na compreensão da aplicação prática do direito; e (iv) documentos oficiais, como resoluções e orientações de órgãos como o Conselho Nacional de Justiça (CNJ, 2010), especialmente a Resolução n. 125/2010, que fomenta a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses. A coleta de dados foi realizada por meio de leitura sistemática, análise documental e fichamento do material selecionado. A análise dos dados ocorreu de forma interpretativa e descritiva, buscando identificar os principais conceitos, as discussões sobre a aplicação da mediação no ambiente de trabalho e os impactos positivos dessa ferramenta na gestão de conflitos organizacionais. O método de análise qualitativa permitiu a compreensão das nuances e complexidades do tema,

favorecendo a construção de uma argumentação consistente e a resposta à problemática da pesquisa.

## 2. CONFLITOS NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL E MÉTODOS DE RESOLUÇÃO

O ambiente empresarial é um palco constante de relações comerciais e interpessoais, e a emergência de conflitos é uma realidade intrínseca a essa dinâmica. A convivência humana, por sua própria natureza, é permeada por divergências de interesses, percepções e valores, o que torna o conflito um fenômeno inevitável em qualquer coletividade, inclusive no âmbito organizacional. Longe de ser apenas um sinal de disfunção, o conflito pode, na verdade, ser um catalisador para a mudança e o aprimoramento, desde que seja adequadamente gerenciado (SOUZA, 2021). Nesse contexto, o diálogo e a mediação se tornam ferramentas indispensáveis para que as organizações possam não apenas manter sua finalidade social e produtiva, mas também apoiar processos de restauração e reorganização operacional. Atualmente, instala-se uma crescente conscientização na sociedade sobre a eficácia de métodos alternativos, como a mediação, a conciliação e a arbitragem, na solução de conflitos. Essas abordagens fortalecem a confiança entre as partes, não só pela celeridade com que resolvem as demandas, mas também pelo estado psicológico de paz que envolve os litigantes, ao proporcionar soluções construídas em conjunto e que respeitam a autonomia da vontade.

2798

Neste contexto, a cultura jurídica contemporânea reconhece a importância crescente dos mecanismos autocompositivos. Embora as relações de trabalho sejam tradicionalmente reguladas por um direito protecionista e heterônomo, a complexidade das litígios e a busca por soluções mais eficazes têm impulsionado a valorização de meios como a mediação. Essa valorização visa a construção do melhor resultado possível para as partes, promovendo a pacificação social e a sustentabilidade das relações. Compreender a distinção entre os meios autocompositivos (em que as próprias partes constroem o acordo) e heterocompositivos (em que uma terceira parte impõe a decisão) é essencial para compreender o papel da mediação no ambiente corporativo (PEDRO et al., 2022). A presente tese se aprofundará nas teorias e conceitos que fundamentam essas abordagens, com base em diversas obras e posicionamentos doutrinários pertinentes.

## 2.1 CONCEITO DE CONFLITO E SUA GESTÃO

O conceito de conflito no ambiente de trabalho é multifacetado e crucial para a sua gestão eficaz. De forma ampla, conflitos são inerentes às relações humanas e, no contexto organizacional, podem ser definidos como uma oposição percebida de interesses, sentimentos ou ideias entre indivíduos ou grupos, gerando tensões, disputas ou desentendimentos. Essa oposição surge das diferenças individuais e das interações dinâmicas entre pessoas e grupos em um ambiente compartilhado, que exige cooperação e convivência (SILVA, 2004). Apesar de a percepção comum tender a associar o conflito a algo negativo ou a ser evitado, essa visão é redutora. Quando bem administrado, o conflito possui um potencial construtivo significativo, podendo estimular a inovação, a criatividade, o fortalecimento de vínculos e o aprimoramento de processos organizacionais.

Nesse sentido, a base do processo de mediação reside exatamente na visão positiva do conflito: compreendê-lo como uma oportunidade de transformação e crescimento, tanto individual quanto coletivo. A gestão de conflitos, portanto, é mais do que uma habilidade técnica — trata-se de uma competência estratégica essencial para a manutenção da harmonia, da produtividade e do bem-estar no ambiente de trabalho (SOUZA, 2021).

2799

Historicamente, diferentes abordagens foram adotadas: desde a negação ou supressão do conflito, passando pela aceitação de seu papel funcional, até o reconhecimento de que ele pode ser um elemento essencial à evolução organizacional. Atualmente, prevalece uma visão mais integrada, na qual a mediação é reconhecida como uma ferramenta eficaz para abordar e transformar divergências (FISCHER, 2019).

Os conflitos no ambiente corporativo podem surgir por múltiplos fatores: diferenças de personalidade, falhas na comunicação, disputas por recursos, desalinhamento de metas, problemas na liderança ou interpretações diversas de normas internas. Independentemente de sua origem, o modo como a organização lida com os conflitos impacta diretamente o clima organizacional, a motivação dos colaboradores, os índices de turnover e, consequentemente, os resultados estratégicos (SOUZA, 2021). França (2020) destaca a importância da atuação mediadora das lideranças e do estímulo à resolução de problemas de forma coletiva, promovendo o diálogo e prevenindo a pessoalização das divergências profissionais.

Portanto, a gestão de conflitos não tem como finalidade apenas a eliminação das divergências, mas sim sua ressignificação e transformação. Para isso, é fundamental identificar a origem do problema, promover o diálogo, buscar soluções criativas e, se

necessário, recorrer a métodos formais de resolução. A ausência dessa gestão pode desencadear um ambiente tóxico, com consequências como aumento de estresse, absenteísmo, queda de desempenho e até ações judiciais — o que gera prejuízos financeiros e danos à imagem da organização.

### 2.1.1 TIPOS DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Os conflitos organizacionais podem se manifestar de diversas formas, impactando diferentes níveis e áreas da empresa. Compreender os tipos de conflito é fundamental para uma gestão eficaz. Eles podem ser classificados em: (i) **conflitos internos (intrapessoais)**, que ocorrem dentro de um indivíduo, envolvendo dilemas internos e escolhas difíceis; (ii) **conflitos interpessoais**, que surgem entre duas ou mais pessoas, devido a diferenças de opinião, personalidade, valores ou interesses; (iii) **conflitos intragrupais**, que acontecem entre membros de um mesmo grupo ou equipe; (iv) **conflitos intergrupais**, que se desenvolvem entre diferentes grupos, departamentos ou equipes dentro da organização; e (v) **conflitos externos**, que envolvem a organização e entidades externas, como clientes, fornecedores ou concorrentes. Outras classificações incluem conflitos de tarefa (relacionados ao trabalho em si), de relacionamento (baseados em questões pessoais) e de processo (sobre como o trabalho é feito).

2800

### 2.1.2 NÍVEIS DE CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Os conflitos podem escalar em diferentes níveis de intensidade, desde tensões leves até confrontos destrutivos. A progressão de um conflito é um processo dinâmico e complexo, que pode ser categorizado em estágios, indicando a necessidade de intervenções em momentos adequados para evitar a deterioração da relação. Essa escalada geralmente se inicia com um **endurecimento ou tensão**, onde as divergências de ideias começam a surgir, gerando um desconforto ainda discreto entre as partes, com a tensão latente e as posições começando a se solidificar. Em seguida, pode haver um **debate ou polêmica**, estágio em que as divergências se tornam mais explícitas, manifestando-se em discussões abertas e debates acalorados, embora ainda haja espaço para o diálogo racional. Caso a situação evolua, ocorre uma **ação ao invés de palavras**, com a comunicação verbal diminuindo e as partes passando a demonstrar suas posições através de atitudes mais assertivas e menos abertas à negociação direta. Um estágio mais avançado é a formação de **imagens e coalizões**, onde as partes

começam a formar estereótipos negativos umas das outras e a buscar aliados, solidificando suas posições em uma dinâmica de "nós contra eles". Posteriormente, pode haver a **perda do rosto**, com o conflito se tornando mais pessoal e as partes buscando denegrir a imagem da outra, resultando em ataques e humilhações que comprometem severamente a dignidade e o respeito mútuo. Em estágios mais graves, surgem as **estratégias de ameaça**, com ações diretas de coerção e ultimatos empregados para forçar a outra parte a ceder, e o controle da situação se torna o foco principal. A situação pode escalar para **ataques destrutivos limitados**, onde ações mais agressivas, como sabotagem ou atitudes hostis, são empregadas, porém ainda com certa contenção, para não destruir completamente a outra parte. Em um nível ainda mais extremo, busca-se a **fragmentação do inimigo (aniquilação total)**, onde o objetivo se torna a destruição completa do oponente, sem considerar as consequências para si. Por fim, o estágio mais crítico é **juntos para o abismo**, onde a busca pela destruição do oponente leva ambas as partes a um colapso mútuo, resultando em perdas significativas para todos os envolvidos. É crucial intervir nos primeiros níveis para evitar a escalada do conflito, buscando soluções antes que a situação se torne irreversível e destrutiva para as relações e para a organização.

## 2.2 PANORAMA HISTÓRICO DA MEDIAÇÃO NO BRASIL

2801

A mediação, como mecanismo de solução consensual de conflitos, possui raízes milenares e é amplamente utilizada em diversas culturas desde a Antiguidade. No entanto, no Brasil, sua consolidação como método autônomo e institucionalizado é relativamente recente, refletindo um processo gradual de mudança paradigmática na forma como o conflito é compreendido e tratado dentro do ordenamento jurídico.

Até meados do século XX, o modelo hegemônico de resolução de litígios no país era fortemente centrado na figura do Estado-juiz, herança do sistema romano-germânico, o qual privilegia decisões judiciais unilaterais, hierarquizadas e voltadas à imposição de uma solução por autoridade legal. A cultura da litigiosidade, enraizada tanto no meio jurídico quanto na sociedade civil, resultou em um cenário de judicialização excessiva, marcado pela morosidade processual e pelo acúmulo de demandas nos tribunais (MARINONI, ARENHART e MITIDIERO, 2015).

A virada teórica e prática em direção à mediação começou a se desenhar no final da década de 1980, quando as primeiras experiências voltadas à resolução alternativa de disputas começaram a ser desenvolvidas, especialmente por meio de iniciativas comunitárias e

acadêmicas. Importante destacar o papel pioneiro da Universidade de Brasília (UnB) e de entidades como o Instituto de Mediação e Arbitragem do Brasil (IMAB), que passaram a promover debates, cursos e práticas voltadas à mediação extrajudicial.

No campo legislativo, a mediação foi ganhando espaço de forma mais concreta a partir da década de 1990, impulsionada por diretrizes internacionais, como as recomendações da ONU e da Organização dos Estados Americanos (OEA), que incentivavam a adoção de métodos consensuais para a promoção de acesso à justiça e cultura de paz. Em 1996, com a promulgação da Lei n.º 9.307 (Lei de Arbitragem), vislumbrou-se o primeiro marco normativo que, embora centrado na arbitragem, abriu caminho para debates mais consistentes sobre meios alternativos de resolução de conflitos (NADER, 2008).

A década de 2000 representou um momento de consolidação institucional da mediação no Brasil. Em 2006, o Conselho Nacional de Justiça (CNJ), por meio da Resolução n.º 125/2010 (com ampla discussão iniciada anos antes), estabeleceu a política judiciária nacional de tratamento adequado de conflitos, reconhecendo oficialmente a mediação e a conciliação como ferramentas fundamentais para a efetivação da justiça. Essa resolução determinou que os tribunais brasileiros criassem centros judiciários de solução de conflitos e cidadania (CEJUSCs), que passaram a atuar na mediação tanto pré-processual quanto processual (BRASIL, 2010). 2802

A maturidade legislativa, no entanto, foi alcançada com a entrada em vigor da Lei n.º 13.140, de 26 de junho de 2015, conhecida como a Lei da Mediação. Essa norma disciplinou de forma específica e autônoma o instituto da mediação no Brasil, estabelecendo seus princípios, procedimentos e aplicabilidades tanto na esfera judicial quanto extrajudicial. A referida lei consolidou a mediação como meio legítimo, eficaz e incentivado pelo Estado para a solução de controvérsias, no campo das relações cíveis, empresariais e, progressivamente, trabalhistas.

Com o advento do novo Código de Processo Civil (Lei n.º 13.105/2015), a mediação ganhou ainda mais relevo, sendo incorporada como etapa facultativa, porém recomendada, nas fases iniciais dos processos judiciais. O artigo 334 do CPC prevê a audiência de conciliação e mediação como instrumento de promoção do acordo entre as partes, reforçando a lógica da cooperação processual.

Mais recentemente, a pandemia de COVID-19 (2020-2022) também contribuiu para a ampliação do uso da mediação, com a intensificação de práticas online e o fortalecimento

de ferramentas tecnológicas para a resolução de disputas, como plataformas digitais e salas virtuais de mediação. Esse período acelerou a transformação digital do Judiciário e mostrou que a mediação pode ser eficaz mesmo fora do ambiente físico tradicional (LOPES, 2021). Em síntese, o panorama histórico da mediação no Brasil revela uma trajetória ascendente, marcada por mudanças culturais, institucionais e legislativas que vêm consolidando esse método como alternativa viável e eficaz à judicialização. A crescente valorização do consenso, do diálogo e da autonomia das partes aponta para um novo modelo de justiça, mais participativo, humanizado e eficiente.

### 2.3 ORIGENS DOS CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

As origens dos conflitos nas organizações são variadas e complexas. Elas podem ser categorizadas em diversos fatores, incluindo: **comunicação ineficaz**, que se manifesta por falhas na transmissão e interpretação de informações; **diferenças de personalidade**, resultando em choques de estilos de trabalho e comportamento; **recursos limitados**, levando a disputas por orçamentos, tempo, equipamentos, entre outros; **objetivos divergentes**, com metas desalinhadas entre indivíduos ou grupos; **falta de reconhecimento**, que gera um sentimento de desvalorização profissional; **mudanças**, provocando resistência a novas políticas, tecnologias ou estruturas; **estrutura organizacional**, como hierarquias rígidas ou falta de clareza nos papéis; e **valores e crenças**, expressando incompatibilidade entre os valores individuais e os da organização. É importante considerar o contexto individual e a cultura do grupo para entender as origens dos conflitos.

2803

### 2.4 O CONFLITO NO DIREITO DO TRABALHO E O INCENTIVO À CONCILIAÇÃO

No âmbito das relações laborais, os conflitos se manifestam de diversas formas, desde divergências individuais entre empregado e empregador até conflitos coletivos envolvendo categorias profissionais. O Direito do Trabalho, dada sua natureza protetiva ao trabalhador (frequentemente considerado a parte hipossuficiente na relação), historicamente previu a atuação do Estado, principalmente por meio da Justiça do Trabalho, como um dos principais palcos para a resolução desses litígios. O processo judicial trabalhista configura-se, assim, como um meio heterocompositivo tradicional para dirimir essas controvérsias, com o juiz do trabalho exercendo a função de aplicar a lei e proferir decisões vinculantes.

A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), desde sua origem, delineou um sistema processual que, embora formal, buscou a celeridade e a efetividade na resolução dos conflitos. Contudo, a crescente demanda judicial e a complexidade das relações de trabalho indicaram a necessidade de buscar alternativas complementares à via contenciosa. Segundo Didier Jr. (2022), o sistema multiportas de resolução de conflitos tem ganhado força, incentivando a utilização de meios alternativos. A conciliação, por exemplo, é um pilar fundamental no processo trabalhista, sendo incentivada em diversas fases, conforme preceituam os artigos 764 e 846 da CLT (BRASIL, 1943). Além disso, Braga Neto (2007) ressalta importantes aspectos sobre a mediação de conflitos, contribuindo para a compreensão de sua relevância jurídica e social.

Diante dos métodos alternativos, a **conciliação**, como meio de resolução de conflitos, pode acontecer em diversos momentos: antes da propositura de uma ação, no decorrer dela ou até mesmo após o trânsito em julgado. Pautado na jurisprudência, o Art. 334 do Código de Processo Civil (CPC) (BRASIL, 2015b) dispõe a obrigatoriedade de audiência de conciliação ou de mediação *initio litis*, que só não será realizada quando uma das partes não demonstrar interesse na composição consensual ou o conflito não admitir autocomposição. Considerando que os conflitos não se fazem presentes apenas no âmbito do ambiente empresarial, mas também em outras circunstâncias, e muitas vezes chegam até o judiciário, esses são métodos estimulados por juízes, advogados, defensores públicos e membros do Ministério Público, inclusive no curso do processo judicial. A busca pela pacificação social através de projetos de lei de mediação obrigatória é um tema relevante, conforme explorado por Basílio e Muniz (2007).

2804

Com a reforma trabalhista (Lei nº 13.467/2017), o cenário de tratamento dos conflitos no Direito do Trabalho passou por significativas modificações, com o objetivo de flexibilizar e incentivar ainda mais os meios autocompositivos. Uma das inovações mais relevantes foi a introdução do acordo extrajudicial, previsto nos artigos 855-B a 855-E da CLT (BRASIL, 1943). Essa modalidade permite que empregado e empregador, representados por advogados distintos, celebrem um acordo que pode ser submetido à homologação judicial, conferindo-lhe validade e segurança jurídica. Tal mecanismo visa desjudicializar parte dos conflitos, oferecendo uma via consensual para o encerramento de disputas.

A reforma também trouxe dispositivos que permitem a utilização da arbitragem para empregados que detenham diploma de nível superior e recebam salário mensal igual ou

superior a duas vezes o limite máximo dos benefícios do Regime Geral de Previdência Social, desde que a cláusula compromissória arbitral seja estabelecida por iniciativa do empregado ou mediante sua concordância expressa (Art. 507-A da CLT - BRASIL, 1943). Essa medida, embora restrita a um perfil específico de trabalhador, representa um avanço na abertura do Direito do Trabalho para meios alternativos de solução de conflitos.

A promoção da cultura do diálogo e da negociação, incentivada por essas mudanças legislativas, visa não apenas desafogar o Poder Judiciário, mas também fomentar soluções mais adequadas às peculiaridades de cada caso, frequentemente preservando a relação de trabalho e o clima organizacional. A mediação e a conciliação, nesse contexto, despontam como ferramentas valiosas, capazes de transformar a forma como as partes abordam suas divergências, caminhando para um modelo mais colaborativo e menos adversarial. Independentemente da situação, a gestão de conflitos de trabalho deve buscar ferramentas mediadas por profissionais qualificados, podendo assim influenciar positivamente o bom funcionamento das organizações e a satisfação dos trabalhadores, contribuindo para um clima organizacional mais harmonioso e produtivo.

## 2.5 A MEDIAÇÃO

2805

A mediação, enquanto espécie do gênero justiça consensual, poderia ser definida como a forma ecológica de resolução dos conflitos sociais e jurídicos na qual o intuito da satisfação do desejo substitui a aplicação coercitiva e terceirizada de uma sanção legal. Também pode ser definida como um procedimento consensual de solução de conflitos por meio do qual uma terceira pessoa imparcial - escolhida ou aceita pelas partes - age no sentido de encorajar e facilitar a resolução de uma divergência. As pessoas envolvidas nesse conflito são as responsáveis pela decisão que melhor as satisfaça. A mediação representa assim um mecanismo de solução de conflitos pelas próprias partes que, movidas pelo diálogo, encontram uma alternativa ponderada, eficaz e satisfatória, sendo o mediador a pessoa que auxilia na construção desse diálogo.

A mediação requer uma visão diferenciada do conflito, focada no futuro, e não na busca por culpas ou discussões passadas. Silva (2004) aponta que na mediação não há normalidade ou anormalidade nos indivíduos em confronto, mas sim diferentes maneiras de expressar a realidade. Assim, a mediação é vista como uma fonte de transformação do conflito, possibilitando o crescimento das partes. Nela, as partes, antes em desentendimento,

buscam observar-se e conhecer-se melhor, procurando brechas para realizar concessões e enfrentar o conflito em conjunto. A compreensão dos princípios da não violência, da justiça e do amor, como defendido por Luz (2005) em sua abordagem sobre Gandhi e a mediação, reforça a essência humanitária e restaurativa desse método.

O protagonismo das partes é determinante na mediação: esse instrumento de solução de conflitos tem como característica a participação ativa e direta das partes, possibilitando, assim, o desenvolvimento da autonomia dos envolvidos. Elas passarão a responder pelo sucesso ou insucesso da mediação, porque somente a elas cabe a efetivação da solução. Com isso, começa a florescer nas pessoas a responsabilidade de seus atos, deixando de atribuir sempre a terceiros o papel de decisão dos seus destinos. São elas responsáveis pelo rumo que suas vidas vão tomar, saindo da situação de vítima do acaso para posição de transformadores da sua própria realidade (LUZ, 2005). De fato, os indivíduos são os atores de sua história. Conforme reitera Silva (2004, p. 18), "a mediação é o único mecanismo em que as partes decidem por sua própria consciência e vontade [...]".

Por tudo isso, a expressão mediar significa, em sentido amplo da palavra, atender a pessoas, e não a casos (BRAGA NETO, 2007). E, por meio da negociação entre as partes que necessitam enfrentar esse problema comum a ambas, é possível vislumbrar uma solução adequada para os envolvidos. Conforme Silva (2004, p. 18), "a mediação é, ao fim e ao cabo, negociação assistida". Nesse sentido, a mediação procura encontrar os interesses dos membros envolvidos, que, por meio da cooperação mútua e do diálogo, poderão chegar a um resultado satisfatório. O diálogo é muito importante entre os envolvidos que buscam a solução para o problema, necessitando, em todo momento de troca de informações e de ideias, identificar em cada indivíduo as suas intenções e possibilidades de fazer concessões em favor do outro.

2806

A mediação pode ocorrer tanto de forma **intrajudicial** quanto **extrajudicial**. A mediação extrajudicial é aquela que ocorre ainda antes do processo, ou que acontece e de pronto resolve o conflito, nem se transformando em processo. Ao contrário, a mediação intrajudicial configura-se pelo uso desse meio complementar durante o processo, já em andamento. Há vários momentos do processo judicial nos quais a mediação pode se concretizar. Como exemplo, pode ser logo após a contestação, antes da instrução, antes do julgamento, etc. Basta ao magistrado possuir o bom senso e identificar lides que possam ser

encaminhas à mediação, como forma de ajudar as partes a encontrarem a solução dos seus problemas mais rapidamente e de acordo com suas vontades.

Extra ou intrajudicialmente, a busca pela solução do conflito cabe aos diversos meios de pacificação disponíveis na sociedade: "O modelo atual demonstra a necessidade de repensar a administração da justiça, resgatando antigos elementos, aprimorando o modelo já existente e propondo novas modalidades de respostas para tratar de forma eficaz os conflitos que se multiplicam diuturnamente" (TARTUCE, 2008, p. 160). Assim, segundo Tartuce (2008), não se objetiva substituir ou eliminar a via judiciária, mas aproveitar os meios alternativos de composição de conflitos como complemento ao modelo de jurisdição clássica. Nesse sentido, traz-se a mediação como uma alternativa para a solução dos conflitos de forma amigável, pelo diálogo entre as partes.

A Lei 13.140/2015 (BRASIL, 2015a), em seu Art. 3º, já descreve a mediação como uma técnica de negociação entre as partes para encontrar soluções satisfatórias. Além disso, a mediação é estimulada pelo judiciário e pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), que, por meio da Resolução n. 125/2010 (CNJ, 2010), dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário. Essa abordagem não busca substituir a via judiciária, mas complementá-la, oferecendo uma alternativa amigável e dialógica para a solução de conflitos.

2807

## 2.5.1 IMPACTOS POSITIVOS DA MEDIAÇÃO NA GESTÃO DE CONFLITOS TRABALHISTAS

A aplicabilidade da mediação na seara trabalhista transcende a mera resolução de litígios, reverberando em uma série de impactos positivos que beneficiam tanto empregados quanto empregadores e, em última instância, a própria dinâmica organizacional. Em um cenário onde a celeridade e a sustentabilidade das relações são cruciais, a mediação emerge como um instrumento estratégico de pacificação social e desenvolvimento empresarial.

Um dos principais impactos positivos reside na **celeridade processual e na redução de custos**. A mediação permite que as partes cheguem a um acordo de forma muito mais rápida do que o trâmite judicial tradicional, evitando longos processos, recursos e, consequentemente, despesas elevadas com advogados, custas e perdas de produtividade. Além disso, a solução construída pelas partes na mediação tem maior chance de ser cumprida

voluntariamente, o que minimiza a necessidade de execuções judiciais, poupando ainda mais tempo e recursos.

Outro benefício fundamental é a **preservação e, muitas vezes, a restauração do relacionamento** entre as partes. Ao focar no diálogo e na compreensão mútua, a mediação permite que empregado e empregador exponham suas perspectivas e necessidades, buscando soluções que considerem os interesses de ambos, e não apenas os direitos estritos. Isso é particularmente valioso em relações continuadas ou em setores onde a reputação e a colaboração são essenciais. A manutenção de um clima organizacional positivo, mesmo após um conflito, contribui para a moral da equipe, a produtividade e a redução da rotatividade de funcionários.

A mediação também proporciona **soluções mais criativas e personalizadas**. Diferente da rigidez da sentença judicial, que se limita à aplicação da lei, o acordo mediado pode incorporar elementos não jurídicos, como readaptação de funções, horários flexíveis, programas de treinamento ou outras compensações que atendam às necessidades específicas das partes. Essa flexibilidade resulta em acordos mais satisfatórios e duradouros, pois são tailor-made para a situação em questão, refletindo a autonomia da vontade dos envolvidos.

Adicionalmente, a mediação contribui para a **redução do estresse e o aumento da satisfação**. O ambiente litigioso do judiciário, com suas formalidades e imprevisibilidades, gera um alto nível de ansiedade. A mediação, ao oferecer um espaço seguro e colaborativo para o diálogo, minimiza o desgaste emocional, permitindo que as partes resolvam suas diferenças em um ambiente de respeito e confidencialidade. Essa experiência positiva com a resolução de conflitos pode empoderar os indivíduos, desenvolvendo suas habilidades de comunicação e negociação para futuras situações.

Finalmente, a mediação fortalece a cultura de **comunicação e cooperação** dentro das organizações. Ao incentivar o diálogo aberto e a busca por soluções conjuntas, ela capacita os colaboradores e a liderança a abordarem divergências de forma mais construtiva, transformando potenciais crises em oportunidades de aprendizado e inovação. A diminuição da litigiosidade e o fomento de um ambiente mais colaborativo não apenas melhoram a imagem da empresa, mas também consolidam sua capacidade de adaptação e resiliência diante dos desafios.

2808

## 2.6 MEIOS HETEROCOMPOSITIVOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS

Ao contrário dos meios autocompositivos, onde as próprias partes buscam a solução do conflito, os meios heterocompositivos caracterizam-se pela intervenção de um terceiro imparcial que detém o poder de decisão sobre a controvérsia. Nesse modelo, a solução não é construída pelas partes, mas sim imposta por uma autoridade externa. Conforme Didier Jr. (2022), a heterocomposição se distingue pela intervenção de um terceiro alheio aos interesses das partes, que detém a autoridade para impor uma solução.

Os principais meios heterocompositivos são a jurisdição (processo judicial) e a arbitragem. A jurisdição é a forma mais tradicional e conhecida de resolução de conflitos, na qual o Poder Judiciário, por meio de um juiz ou tribunal, analisa as provas e argumentos apresentados pelas partes e profere uma sentença ou acórdão, que tem força de lei e é de cumprimento obrigatório. A decisão é imposta às partes, que perdem o controle direto sobre o resultado do litígio. Nery Junior e Nery (2023) destacam a imperatividade da decisão judicial como característica central da jurisdição. Por sua vez, a arbitragem, embora seja um meio privado e consensual em sua origem (as partes escolhem submeter-se à arbitragem), ela se torna heterocompositiva no momento da decisão. As partes elegem um árbitro ou um tribunal arbitral, que possui a competência para julgar a disputa e proferir uma sentença arbitral. Essa sentença tem o mesmo valor de uma decisão judicial e é vinculante para as partes, que se submetem à autoridade do árbitro. Marinoni, Arenhart e Mitidiero (2023) salientam a força executiva da sentença arbitral como um dos seus maiores atrativos. Diferentemente da conciliação e mediação, o árbitro decide sobre o mérito do conflito, não apenas facilita a negociação.

2809

A existência dos meios heterocompositivos demonstra a necessidade de um sistema jurídico robusto para garantir a pacificação social, especialmente quando as partes não conseguem, por si só, chegar a um acordo. No entanto, o modelo atual da administração da justiça tem demonstrado a necessidade de repensar suas abordagens, buscando aprimorar as vias existentes e propor novas modalidades de resposta para lidar eficazmente com a crescente multiplicação de conflitos. Nesse sentido, os meios alternativos, como a mediação, surgem não para substituir a via judiciária, mas como um complemento ao modelo de jurisdição clássica (WATANABE, 2016; THEODORO JUNIOR, 2021).

#### 4. CONCLUSÃO

A presente pesquisa dedicou-se a investigar o papel da mediação na gestão de

conflitos organizacionais na seara trabalhista, partindo da premissa de que a dinâmica das relações laborais é intrinsecamente suscetível ao surgimento de divergências. Ao longo do trabalho, buscou-se analisar como a mediação se apresenta como um método autocompositivo eficaz, capaz de oferecer respostas mais céleres, pacíficas e duradouras às contendas que emergem no ambiente corporativo, em contraponto aos métodos tradicionais e predominantemente heterocompositivos.

A análise empreendida na fundamentação teórica permitiu compreender que os conflitos, embora por vezes percebidos negativamente, podem se tornar oportunidades de crescimento e aprimoramento das relações quando bem gerenciados. Nesse contexto, a mediação desponta como uma ferramenta transformadora, por deslocar o foco do embate para a construção cooperativa de soluções. Evidenciou-se que a mediação se distingue por promover o protagonismo das partes envolvidas, que são incentivadas a dialogar, identificar seus reais interesses e, por meio de concessões mútuas, alcançar um consenso satisfatório, moldado às suas próprias necessidades e vontades. Tal autonomia, distinta da decisão imposta por terceiros, gera maior adesão e efetividade às soluções pactuadas, fomentando um estado de paz psicológica e restabelecendo a confiança entre os envolvidos.

2810

Verificou-se que o Direito do Trabalho, historicamente protetivo e pautado na intervenção estatal, tem se aberto cada vez mais aos meios alternativos de solução de conflitos. A Reforma Trabalhista (Lei nº 13.467/2017) e a Lei de Mediação (Lei nº 13.140/2015), juntamente com o estímulo do Código de Processo Civil (Art. 334) e as diretrizes do Conselho Nacional de Justiça (Resolução n. 125/2010), refletem uma conscientização crescente sobre a necessidade de um sistema multiportas para a administração da justiça. A conciliação e, em especial, a mediação, são amplamente estimuladas em diversas fases processuais e pré-processuais, visando desjudicializar parte dos conflitos e oferecer vias mais flexíveis e humanizadas para a resolução de disputas.

Em suma, o papel da mediação na gestão de conflitos organizacionais na seara trabalhista é de suma importância e se revela multidimensional. Ela não apenas contribui para a desobstrução do Poder Judiciário, mas, fundamentalmente, promove a cultura do diálogo, a pacificação social e a sustentabilidade das relações de trabalho. Ao empoderar as partes e capacitá-las a encontrar suas próprias soluções, a mediação fomenta um ambiente organizacional mais harmonioso, produtivo e resiliente, onde as divergências

são vistas como desafios a serem superados em conjunto, e não como impasses intransponíveis. Os objetivos deste estudo foram integralmente alcançados, demonstrando-se o valor intrínseco e a aplicabilidade efetiva da mediação como um instrumento estratégico na gestão de conflitos trabalhistas.

Para futuras pesquisas, sugere-se a realização de estudos empíricos que avaliem o impacto direto da implementação de programas de mediação em empresas específicas, quantificando a redução de litígios e a melhoria do clima organizacional. Outra vertente relevante seria a análise comparativa entre diferentes modelos de mediação aplicados no contexto trabalhista brasileiro e internacional, a fim de identificar as melhores práticas e desafios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BASÍLIO, Ana Tereza Palhares; MUNIZ, Joaquim de Paiva. Projeto de Lei de Mediação Obrigatória e a busca de pacificação social. *Revista de Arbitragem e Mediação*, São Paulo, ano 4, n. 13, p. 50, abr./ jun. 2007.

BRAGA NETO, Adolfo. Aspectos relevantes sobre mediação de conflitos. *Revista de Arbitragem e Mediação*, São Paulo, ano 4, n. 15, p. 85, out./dez. 2007.

2811

BRASIL. Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 9 ago. 1943.

BRASIL. Lei nº 13.105, de 16 de março de 2015. Código de Processo Civil. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 17 mar. 2015.

BRASIL. Lei nº 13.140, de 26 de junho de 2015. Dispõe sobre a mediação entre particulares como meio de solução de controvérsias e sobre a autocomposição de conflitos no âmbito da administração pública. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 jun. 2015.

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA – CNJ. Resolução n. 125, de 29 de novembro de 2010. Dispõe sobre a Política Judiciária Nacional de tratamento adequado dos conflitos de interesses no âmbito do Poder Judiciário.

DIDIER JR., Fredie. Curso de Direito Processual Civil: Meios consensuais de solução de conflitos e tutela coletiva. Salvador: Juspodivm, 2022.

FISCHER, Tânia. **Conflitos no ambiente de trabalho; Mediação como ferramenta estratégica**. Rio de Janeiro: Forense, 2019.

FRANÇA, Ana Paula. **Gestão de conflitos nas Organizações: Estratégias e soluções**. São Paulo: Saraiva, 2020.

LUZ, Jovanka da. **Gandhi e Mediação: os princípios da não violência, da justiça e do amor**.

In: SALES, Lília Maria de Moraes (Org.). **Estudos sobre a Efetivação do Direito na Atualidade: a Cidadania em Debate.** Fortaleza: Universidade de Fortaleza, 2005. p. 113.

MARINONI, Luiz Guilherme; ARENHART, Sérgio Cruz; MITIDIERO, Daniel. **Novo Código de Processo Civil: Comentado artigo por artigo.** São Paulo: RT, 2023.

MARTINS, Pedro et al. **Mediação e Resolução de Conflitos: Teoria e Prática.** 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Direito e Cidadania, 2022. v. 1.

NERY JUNIOR, Nelson; NERY, Rosa Maria de Andrade. **Código de Processo Civil Comentado.** São Paulo: RT, 2023.

ESTHER, Sales Tinoco. **O direito Preventivo como Propulsor de Escalabilidade e Redução de Letígios em Empresas.** Natal 2022.

SILVA, João Roberto da. **A mediação e o processo de mediação.** São Paulo: Paulistanajur, 2004.

SOUZA, Maria (Coord.). **Gestão de Conflitos no Ambiente de Trabalho.** 3. ed. São Paulo: Editora do Trabalho, 2021.

TARTUCE, Fernanda. **Mediação nos conflitos civis.** São Paulo: Método, 2008.

THEODORO JUNIOR, Humberto. **Meios alternativos de solução de conflitos: Arbitragem, mediação, conciliação e negociação.** Rio de Janeiro: Forense, 2021.

WATANABE, Kazuo. **A mediação e a conciliação no novo processo civil brasileiro.** São Paulo: RT, 2016.