O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



BOLETIM DE CONJUNTURA

BOCA

Ano V | Volume 16 | Nº 46 | Boa Vista | 2023

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.10056286

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

GESTÃO DE CONFLITOS EMPRESARIAIS: PROPOSTA E VALIDAÇÃO DE MODELO TEÓRICO INTEGRANDO A MEDIAÇÃO E JUSTIÇA RESTAURATIVA

Lucas Almeida dos Santos[1]

Giseli Rodrigues Wagner[2]

Vânia Medianeira Flores Costa[3]

Resumo

Este estudo objetivou propor e validar um modelo teórico utilizando os pressupostos da Mediação de Conflitos e Justiça Restaurativa para proporcionar uma melhor compreensão da Gestão de Conflitos no âmbito empresarial. Apresenta-se como um estudo de natureza qualitativa de cunho bibliográfico, descritivo, explicativo e exploratório. Os procedimentos metodológicos desenvolvidos foram a Análise Teórica Interpretativa, Análise Textual Discursiva e Análise de Conteúdo, com a validação teórica por meio do Método Delphi. O processo metodológico foi construído em três etapas, iniciado pela elaboração do Estado da Arte, seguido da integração dos pressupostos teóricos, o qual gerou o instrumento base para validação e as variáveis teóricas. A terceira etapa compreendeu a validação das variáveis teóricas e proposição do Modelo Teórico final. Como resultado, tem-se o modelo de Gestão de Conflitos Empresariais, composto por 66 variáveis teóricas, divididas em três estágios: Precedentes do Conflito, Intermediação e Resolução. O modelo proposto poderá auxiliar os gestores na compreensão e administração de conflitos no âmbito empresarial, por meio da sistematicidade da situação, direcionamento das ações e uma intervenção mais pontual e analítica.

Palavras-chave: Gestão de Conflitos; Justiça Restaurativa; Mediação; Modelo Teórico; Validação.

Abstract

This study aimed to propose and validate a theoretical model using the assumptions of Conflict Mediation and Restorative Justice to provide a better understanding of Conflict Management in the business context. It is presented as a qualitative study of a bibliographic, descriptive, explanatory and exploratory nature. The methodological procedures developed were Interpretive Theoretical Analysis, Discursive Textual Analysis and Content Analysis, with theoretical validation through the Delphi Method. The methodological process was built in three stages, starting with the elaboration of the State of the Art, followed by the integration of theoretical assumptions, which generated the base instrument for validation and the theoretical variables. The third stage comprised the validation of the theoretical variables and proposition of the final Theoretical Model. As a result, is introduced the Business Conflict Management model, composed of 66 theoretical variables, divided into three stages: Conflict Precedents, Intermediation and Resolution. The proposed model can help managers understand and manage conflicts in the business environment, through the systematicity of the situation, targeting of actions and a more specific and analytical intervention.

Keywords: Conflict Management; Mediation; Restorative Justice; Theoretical Model; Validation.

[1] Professor da Universidade Franciscana (UFN). Doutor em Administração. E-mail: luksanttos@gmail.com

[2] Doutoranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). E-mail: giseli.wagner@ufsm.br

[3] Professora da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutora em Administração. E-mail: vania.costa@ufsm.br

INTRODUÇÃO

Constantemente, as empresas sentem a necessidade de ter práticas de gestão de pessoas que envolvam os colaboradores e proporcionem alternativas para minimizar problemas cotidianos no ambiente de trabalho, visto que o sucesso da organização vem em decorrência de uma boa gestão e que ao envolver as pessoas, estas devem ser tratadas como um diferencial competitivo. O ambiente organizacional apresenta-se como um campo propício ao surgimento de uma diversidade de situações conflituosas que podem alterar sistematicamente a lógica funcional das corporações.

Conflitos são interpretados como uma discordância entre pontos de vista, causadores de tensão entre as partes envolvidas, que pode ou não se manifestar nos desacordos de objetivos. Sua análise converge na busca pela origem das situações geradoras de conflitos, procurando delimitar possíveis caminhos para sua prevenção, ou até mesmo tentar a sua eliminação. A gestão de conflito no âmbito organizacional necessita de investigação de seus precedentes por parte dos gestores, por meio de uma análise das situações de origem e da avaliação das pessoas envolvidas.

Sendo um evento inevitável que decorre naturalmente das relações sociais, o conflito está presente em todos os contextos e organizações e afeta as relações humanas, em níveis individuais ou em equipes. Organizações ligadas ao Poder Judiciário, necessitando entender esse fenômeno, desenvolveram diferentes métodos para sua gestão, dando início à uma possível aproximação entre as tendências. Dentre estas técnicas, os Meios Alternativos de Resolução de Controvérsias (MASCs) ficaram conhecidos como formas extrajudiciais de resolução de conflitos, como a Negociação, Mediação e Arbitragem. Outra técnica que possibilita a resolução do conflito é a justiça restaurativa, a qual encontra respaldo por meio de uma abordagem colaborativa e pacificadora para a resolução de conflitos, podendo ser empregada em diversas situações (familiar, profissional, escolar, no sistema judicial, entre outras) e de diferentes formatos e interpretações.

Por meio de uma aproximação da justiça restaurativa e da mediação de conflitos com o âmbito empresarial, intenta-se a proposição de uma metodologia que possibilite a integração e adaptação destes pensamentos teóricos do judiciário para as organizações empresariais, tendo como foco uma contribuição para a gestão de conflitos. Baseado no panorama apresentado, o objetivo deste estudo foi a proposição e validação um modelo teórico que utilize os pressupostos da Mediação de Conflitos e Justiça Restaurativa para proporcionar uma melhor compreensão na forma de Gestão de Conflitos no âmbito empresarial. Este justifica-se na necessidade de buscar por articulações que possibilitem um aprofundamento teórico atrelado às abordagens práticas desenvolvidas pelas organizações, pretende-se por meio deste contribuir para uma melhoria nos processos de gestão de conflitos, auxiliando os gestores

a diagnosticar e propor estratégias de gerenciamento, fornecendo subsídios e instrumental analítico que sirvam como fonte de informações, além de possibilitar a construção de novas teorias que permitam a expansão do conhecimento.

Este trabalho foi desenvolvido em conjunto com uma gama de procedimentos metodológicos de análise, como Análise Teórica Interpretativa, Análise Textual Discursiva e Análise de Conteúdo, tendo seus dados coletados a partir da literatura da área e por meio do processo de validação teórica realizada com seis participantes pesquisadores e especialistas, utilizando-se do Método Delphi. Estruturalmente, a construção do processo metodológico realizou-se em três etapas: (1) elaboração do Estado da Arte – corpus do estudo; (2) integração dos pressupostos teóricos e (3) validação das variáveis teóricas e elaboração do Modelo Teórico final.

A estruturação deste texto exibe-se em cinco seções. Inicialmente está a introdução, seguida da revisão de literatura, abordando os principais conceitos sobre conflitos organizacionais, mediação de conflitos e justiça restaurativa. A terceira seção traz a metodologia utilizada no desenvolvimento deste estudo. Após, são apresentados os resultados e discussões, com a estruturação do modelo teórico integrado para validação, a validação do modelo teórico proposto. A quinta sessão é composta pelas conclusões da pesquisa e, por fim, são indicadas as referências.

CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

O conflito é inerente às relações humanas, como afirmam diversos autores, dentre os quais De Dreu e Weingart (2003), Chrispino (2007), McIntyre (2007), Awalluddin e Maznorbalia (2023). De forma geral, para estes autores, a principal característica das organizações é unir pessoas diferentes, com experiências, personalidades e objetivos diversos, em torno de um objetivo comum, sendo bastante natural que surjam conflitos de diferentes origens, tipos e magnitudes. Wegner *et al.* (2023a) exemplifica que basta um e-mail mal escrito ou uma expressão física para desencadear desconfortos e potencializar conflitos organizacionais.

Para um maior entendimento do conflito, ao descortinar este, percebe-se que existem inúmeras definições e diferentes sentidos que o termo adquiriu. Coser (1968) afirmava que o conflito era uma luta baseada em valores e pretensões aos escassos poder e recursos, onde o objetivo do oponente é neutralizar, magoar ou eliminar os seus rivais. Noutra perspectiva, para Blake e Mouton (1981) o conflito era gerado a partir do momento da interação social, e que eram inevitáveis o desacordo e o conflito em uma sociedade na qual as pessoas têm diferentes pontos de vista e os expressam

prontamente. Já na ótica de Pruitt e Rubin (1986), o conflito foi compreendido como uma divergência de interesses ou da crença em que as aspirações das partes não seriam atingidas simultaneamente.

Sternberg e Soriano (1984), Baron (1989) Rahim (1991), Thomas (1992) e Carvalho *et al*., (2001) corroboram, de forma geral, que o conflito emerge quando uma pessoa ou um grupo bloqueia as ações de outras ou de um grupo, podendo existir ao nível individual, grupal, entre as funções, organizacional e ambiental. Em cada nível do conflito, o indivíduo, o grupo, ou a parte, irá assumir uma estratégia perante a situação, ou seja, definir os seus objetivos. Esta estratégia funciona como uma espécie de guia, regras gerais para cada uma das partes, que irão orientar a forma de lidar com a outra parte, uma vez que, cada pessoa tem certa predisposição para criar uma estratégia em detrimento de outras, quando envolvidas numa situação conflituosa e que estas estratégias mudam no decorrer da resolução do conflito.

Outros fatores, que acometem o aparecimento do conflito, segundo Carvalho e Vieira (2007), surgem das relações de poder, determinadas por relações de desigualdade, dependência ou controle, encobertas por razões superficiais, pois nem sempre o objeto do conflito é o que os indivíduos explicitam como tal. Nascimento e Simões (2010) complementam que, ao originarem-se dentro e fora dos limites corporativos, os conflitos afetam a organização e os indivíduos que a compõem, não estando estes passivos diante disso, uma vez que alteram constantemente as relações à sua volta e as condições necessárias para o surgimento deste. Para Vendemiatti *et al*. (2010), os conflitos são derivados das formas de controle do trabalho, da divergência de interesses e da desigualdade de tratamento social.

Versando acerca do conflito já instaurado, os autores Costa e Martins (2011), Dimas e Lourenço (2011), Prudente (2012), Russo (2013) e Marques (2014), dentro de suas diferentes concepções teóricas tipificaram os conflitos devido a sua ocorrência nas organizações e os envolvidos nestes, conforme descrito no Quadro 1.

Quadro 1 – Tipos de conflitos.

Autores	Tipos	Definição
Costa e Martins (2011) Dimas Lourenço (2011) Marques (2014)	*Tarefa ou Cognitivo*	um desacordo entre membros de um grupo, no que diz respeito a decisões, e responsabilidades no desempenhar de obrigações, normalmente pode ser aproveitada de forma benéfica e estimulada a fim de gerar melhores resultados.
	Emocional ou Afetivo	decorre da incompatibilidade e da percepção do indivíduo levando em consideração seus princípios, valores e crenças.
Prudente (2012)	*Grupo*	assume as mesmas características do conflito de tarefa.
	Estado	quando as partes envolvidas não conseguem chegar a um acordo comum, sendo então necessária a intervenção do estado como mediador e julgador do conflito.
	Individual	também associado ao lado emocional, crenças e valores do indivíduo.
Russo (2013)	*Intrapessoais*	associado ao lado emocional do indivíduo, crenças, valores, pensamentos e ideais, sendo altamente pessoal.
	Atração	indivíduo deve escolher entre dois objetivos de igual peso para ele, sendo que ao optar por um ele renuncia ao outro por não poder escolher pelos dois.
	Interdependência	o consenso do grupo prevalece sobre o individual.

Fonte: Elaboração própria. Adaptada de Costa, Martins (2011); Dimas, Lourenço (2011); Prudente (2012); Russo (2013); Marques (2014).

Likert e Likert (1979) e Baron (1989) não consideram o conflito como bom ou ruim, visto que, a sua natureza e a forma de administrá-lo é que farão com que suas consequências sejam positivas ou negativas para o grupo e para a organização como um todo. Outra contribuição importante que abarca a definição e gestão do conflito no âmbito organizacional são as propostas por Robbins, Judge e Sobral (2010). Nesta proposta, as evidências indicam que enquanto os conflitos de relacionamento, na maioria das vezes, são prejudiciais aos grupos ou organizações, os baixos níveis de conflito de processo - condução racional de uma atividade e tarefa execução de um trabalho específico - no geral, são benéficos.

A gestão de conflitos é uma das funções subjacentes à atividade-quadro das organizações. O conflito, sendo a percepção de incompatibilidade de interesses, que surge da diferença de objetivos, motivações e planos de ação entre duas ou mais partes, é também, e por isso mesmo, visto como um fenómeno com o qual qualquer gestor/diretor/supervisor está inevitavelmente confrontado (CORDEIRO; PITACHO, 2023). Diante disso, ressalta-se a importância dos gestores liderarem para que os trabalhadores atuem de forma colaborativa nas organizações, contribuindo para a promoção de ambientes laborais saudáveis e comprometidos (WEGNER *et al*., 2023b).

MEDIAÇÃO DE CONFLITOS

A mediação tem seu surgimento no Judiciário, mais especificadamente nos EUA, visando a possibilidade de diminuir a grande quantidade de processos que abarrotavam o Poder Judiciário, em virtude das demandas originadas no período pós-guerra, no qual foi criado um modelo de meios alternativos de solução de conflitos. Deste modelo originou Alternative Dispute Resolution (ADR), internacionalmente conhecida, para identificar os meios alternativos de solução de conflitos. Essa prática era utilizada principalmente para solução de conflitos familiares e devido a sua aceitabilidade, foi disseminada nos moldes americanos para o Continente Americano, Europeu e Asiático (Andrade, 2009).

No Brasil, a mediação insere-se na busca de redução do distanciamento cada vez mais crescente entre o Judiciário e o cidadão, bem como no aperfeiçoando dos instrumentos de acesso à justiça. No entanto, num primeiro plano, esta visa-se encontrar meios para desafogar o sistema Judiciário, sem qualquer preocupação em eliminar as causas do imenso número de processos que esmagam os tribunais (BARBOSA, 2007). Como alternativa a esse problema, Toledo e Loreto (2023) apontam a "Política Pública de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses", que foi implementada pelo Conselho Nacional de Justiça (CNJ), no ano de 2010, através da Resolução de n. 125. Esta política buscou

propiciar aos órgãos judiciários a oferta de mecanismos alternativos de soluções de controvérsias, em especial os meios consensuais, como a conciliação e a mediação, visando a promoção da pacificação social e a redução da excessiva litigiosidade jurisdicional.

O direito de acesso à justiça deve ser entendido de modo amplo e a utilização dos mecanismos consensuais de resolução de controvérsias pode ocorrer tanto no âmbito judiciário quanto fora deste (SIQUEIRA; TAKESHITA, 2023). O tratamento adequado do conflito de interesses, seja no âmbito jurídico ou empresarial, representa um avanço na normatização da cultura de pacificação, avanço este que poderia ser mais significativo não fossem as barreiras culturais que representam um grande desafio de superação da "cultura da sentença" (TOLEDO; LORETO, 2023).

Awalluddin e Maznorbalia (2023) entendem que evitar situações conflitosas gera a situação em que nenhuma das partes afetadas ganha ou perde, considerando o respeito como o mais alto padrão de conduta profissional no emprego. Se o conflito persistir, o compromisso deverá ser uma das principais opções para a resolução do conflito, sendo, apara os autores, esta a melhor abordagem para evitar ressentimentos mútuos.

Em se tratando do âmbito empresarial, a mediação é conhecida como extrajudicial e apesar da utilização de técnicas advindas do Poder Judiciário, este método de resolução de conflitos adquire muitas vezes execuções personalizadas pelos mediadores de acordo com o ambiente de ocorrência das situações conflituosas, bem como os envolvidos nas controvérsias. Segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2020), torna-se fundamental "prever formas ágeis e eficazes de resolução de controvérsias e divergências entre sócios e administradores e entre estes e a própria organização, para evitar prejuízos ao desempenho ou redução do valor da organização". Logo, percebe-se que as práticas da mediação de conflitos empresariais apresentam-se como um instrumento capaz de auxiliar na resolução de situações conflitivas, desde sua ocorrência até resolução destas.

Dentre as aplicações práticas da mediação, este mecanismo proporciona à empresa uma otimização no que tange à avaliação e controle de riscos, agilidade na gestão de conflitos pontuais, revestido de confidencialidade, além de proporcionar a manutenção das relações interpessoais dentro da empresa (Isoldi, 2008). A respeito dos princípios que balizam a prática da mediação, quais sejam a imparcialidade do mediador, da isonomia entre as partes, da oralidade, da informalidade, da autonomia da vontade das partes, da busca do consenso, confidencialidade e da boa-fé, destaca-se no campo das relações empresariais o papel da confidencialidade (PINHO, 2011).

Para Tartuce (2008, p. 290), a aplicabilidade da mediação empresarial como uma técnica pode proporcionar que a empresa alcance com plenitude suas finalidades: "a satisfação de seus consumidores, a administração de seus conflitos nos negócios e a melhoria do funcionamento orgânico da própria

instituição, aprimorando a comunicação entre seus componentes". Nesta esteira de pensamento, uma das principais vantagens da mediação é a celeridade nos resultados das situações conflituosas, principalmente no tocante às micro e pequenas empresas, cujas decisões internas são tomadas de maneira veloz. Atribui como outro benefício o fato de poupar forças com as disputas que se alongariam ainda mais no poder judiciário.

Em suma, a mediação, uma parte essencial das práticas organizacionais, pode ser percebida quando há intervenção de terceiros num litígio, aceitando os restantes termos como diferentes abordagens que os mediadores podem utilizar no seu trabalho. Esta também se torna relevante nos dias de hoje como forma de gerir conflitos no local de trabalho de forma não judicial, evitando procedimentos legais dispendiosos, extensos e insatisfatórios (MUNDUATE; MEDINA; EUWEMA, 2022). Ademais, é importante ressaltar que a mediação assume muitas facetas de aplicabilidade em diferentes situações e organizações. Conforme já exposto no presente estudo, sua utilização encontra-se imbricada em cenários que possibilitam a resolução de disputas conflituosas no âmbito empresarial interno, bem como em situações que carecem serem mediadas para se chegarem a um acordo ou consenso.

JUSTIÇA RESTAURATIVA

O conceito de justiça restaurativa não possui definição única e fechada, uma vez que, sua existência data de pouco mais de 20 anos de experiências e discussões no âmbito brasileiro. Segundo Jaccoud (2005), o mais correto, frente a sua grande diversidade de orientações, práticas e fins é considerá-la como "modelo eclodido" para simbolizar a atomização e o polimorfismo da proposta (ou das propostas).

Apesar da reconhecida dificuldade de definição da justiça restaurativa, há um relativo consenso desde o conceito proposto por Marshall (1996, p. 37), que a define da seguinte forma: "justiça restaurativa é um processo pelo qual as partes envolvidas em uma específica ofensa resolvem, coletivamente, como lidar com as consequências da ofensa e as suas implicações para o futuro". Na concepção de Braithwaite (2002) e Walgrave (2008), a definição proposta por Marshall (1996) não menciona quem ou o que deve ser restaurado e nem define os valores centrais da justiça restaurativa, uma vez que sua definição não estabelece se o resultado do processo necessita ser reparativo ou restaurativo. Além disso, exclui ações que podem conduzir a resultados reparativos sem a participação conjunta das partes, deixando de fora, por exemplo, mediações indiretas ou serviços de apoio às vítimas.

Para Richner *et al*. (2022), a justiça restaurativa procura equilibrar as necessidades da vítima, do infrator e da comunidade, reparando os danos causados pelo crime e pelas irregularidades e melhorando as competências pró-sociais e a responsabilização do infrator em resposta a uma ofensa. As intervenções de justiça restaurativa oferecem um método alternativo para reduzir os danos e a reincidência a curto e longo prazo. Hernandez-Posada *et al*. (2023) complementam que a justiça restaurativa é um quadro alternativo à justiça tradicional que dá prioridade à reparação das vítimas e à reconstrução de uma sociedade viável em detrimento da punição. Esta visa facilitar a reconstrução da sociedade, alterando as condições estruturais sob as quais o conflito surgiu, fornecendo garantias de não repetição e restaurando os direitos das vítimas.

Percebe-se que a Justiça Restaurativa se encontra enraizada no ambiente jurídico sendo um resgate às formas tribais de resolução de conflitos, reconduzindo a prática comunitária de justiça. Segundo Zehr (2003), este movimento restaurativo começou a ser sistematizado pouco tempo antes, tendo florescido nas últimas décadas e representando, nessa perspectiva, algo novo. Já no âmbito empresarial, considerando situações conflituosas, a Justiça Restaurativa pode ser aplicada de forma estratégica para solucionar os problemas entre os colaboradores, apresentando vantagens em termos práticos relacionais e pessoais, diminuindo os custos inerentes as resoluções conflituosas, reduzindo o tempo médio na resolução do conflito (SILVA, 2013).

A Justiça Restaurativa permite sanar os conflitos na medida em que os mesmos são tratados a fundo e de acordo com os critérios valorizados pelas partes e não de acordo com os critérios estabelecidos exteriormente, reduz o desgaste emocional, pois possibilita a comunicação entre as partes, havendo possibilidade de manter a relação interorganizacional, empresarial e comercial (SILVA, 2013). Nesse passo, a partir da sua implementação, abre-se a possibilidade de identificação, por meio do diálogo, das necessidades de cada setor da empresa de onde surgem demandas conflituosas e complicações nos processos internos destas. Ademais, as práticas restaurativas podem proporcionar, também, soluções para os conflitos que afetam individualmente algum colaborador, de modo a tornar mais aprazível a sua convivência com os demais colegas (DUTRA; LOPES, 2016).

Sob este viés, os autores supracitados ainda apontam que a efetuação das práticas da Justiça Restaurativa na esfera empresarial requer muita habilidade por parte do gerenciador, a fim de revertê-las em favor da própria empresa. Este deve buscar, a partir das opiniões conflitantes de cada um, promover o consenso de acordo com o que for melhor ao desenvolvimento da empresa. Desse modo, ao tentar resgatar o relacionamento entre os colaboradores, o gestor e as demais partes observarão os seus anseios e, desse modo, entenderão a posição um do outro. Para Cancian *et al.* (2023), ao se considerar as individualidades que problemas ocultos podem ser identificados antes de afetar a coletividade. A saúde

física e emocional dos colaboradores pode ser afetada por sucessivas insatisfações, que se difundidas na organização influenciam os demais colegas, desestabilizando o ambiente de trabalho.

Para a aplicação dessa nova abordagem no âmbito empresarial, tornam-se necessárias peculiaridades. Por exemplo, alguém capacitado que consiga encontrar no conflito uma brecha para a construção de uma nova visão em cada indivíduo, para que desse modo solucione de maneira mais eficaz as contendas resultantes das relações cotidianas no espaço empresarial, ou seja, a concepção de um mecanismo de mudança cultural, que possa ser revertido em favor da empresa. Nesse contexto, a Justiça Restaurativa incorpora o papel transformativo de conflitantes quanto ao fato de proporcionar/realizar o restabelecimento do diálogo, por muitas vezes esquecido entre os envolvidos, nos quais há momentos que as pessoas acabam se afastando, obtendo uma situação difícil em detrimento do convívio (DUTRA; LOPES, 2016).

Noutras palavras, a Justiça Restaurativa apresenta várias vantagens enquanto método de resolução de conflitos em termos práticos, relacionais e pessoais, diminuindo os custos e o tempo médio de resolução destes. Também permite sanar o conflito na medida em que o mesmo tratado a fundo e de acordo com os critérios valorizados pelas partes, reduzindo o desgaste emocional (DUTRA; LOPES, 2016). Para Sanjuan (2021), a Justiça Restaurativa requer responsabilidade com conciliador pois inclui um processo de diálogo, enfatizando a construção de relacionamentos e reconciliações, com um foco para além do passado e do presente. Neste sentido, Nadeem (2021) completa que a justiça restaurativa é uma abordagem voltada para o futuro, pois busca que os infratores assumam a responsabilidade de corrigir as coisas assim que possível, tomando iniciativa antes que algum tipo de pressão externa seja exercido.

METODOLOGIA

As abordagens teóricas desta pesquisa, em primeiro momento, partem de um aprofundado conhecimento acerca do tema que norteia a problemática estabelecida e os objetivos propostos por meio de um embasamento bibliográfico, configurando-se desta forma, como um estudo exploratório que visa prover o pesquisador de um conhecimento mais estruturado e sistemático a respeito dos pressupostos da gestão de conflitos empresariais, mediação de conflitos e justiça restaurativa. Assim, a partir do estado arte proposto neste estudo, teve-se a finalidade de explorar e sintetizar os conceitos, reunindo sinteticamente por meio do material existente, as informações disponíveis sobre o tema pesquisado. Segundo Malhotra (2012), os estudos exploratórios têm como objetivo prover critérios e compreensão. Sob este enfoque, seu planejamento é flexível, possibilitando a consideração de vários aspectos relativos

ao fato estudado e envolvendo estudos bibliométricos, entrevistas e, ainda, análise de exemplos que estimulem a compreensão.

Esta pesquisa também possui caráter descritivo, pois existiu uma preocupação fundamental quanto a identificação dos fatores que contribuem ou agem como causa para a ocorrência dos conflitos empresariais e como resolvê-los por meio da mediação de conflitos e dos pressupostos da justiça restaurativa. Quanto à abordagem, este estudo classifica-se como qualitativo, uma vez que se entende que utilização desta transcorreu-se a partir da necessidade de uma maior compreensão dos pressupostos teóricos da gestão de conflitos empresariais, mediação de conflitos e justiça restaurativa, os quais serviram de base inicial para o modelo teórico proposto.

Como forma de executar este estudo, na Figura 1 tem-se esquematizado, de forma geral, o delineamento do presente estudo no que tange a construção do modelo proposto para a gestão de conflitos por meio dos pressupostos teóricos da mediação de conflitos e justiça restaurativa. Este foi operacionalizado em diferentes fases metodologicamente distintas, compostas pela Etapa 1 - integração teórica – Estado da Arte – corpus do estudo; Etapa 2 – construção e validação do instrumento e Etapa 3 – análise e apresentação do modelo teórico proposto.

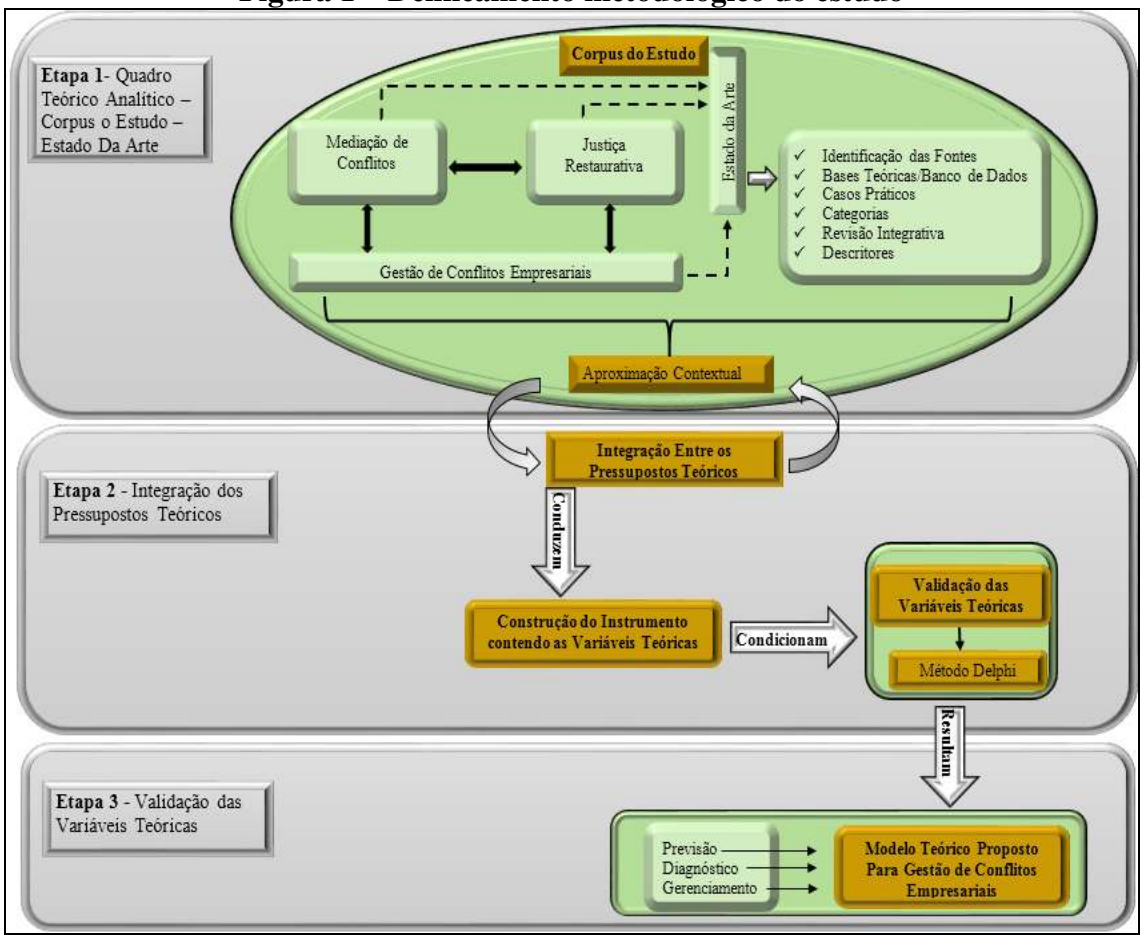
Para a Etapa 1 a qual corresponde o Estado da Arte, iniciou-se o processo pela utilização das palavras-chave, as quais serviram de base na delimitação da abrangência do estudo, sendo estas: “mediação de conflitos”, “mediação empresarial”, “justiça restaurativa”, “restaurativa”, “gestão de conflitos”, “administração de conflitos”, “business mediation”, “conflict mediation”, “restorative justice”, “restorative”, “conflict management”. Ainda, para esse procedimento e de acordo com o proposto por Pizzani, *et al.* (2012), foram empregados os operadores booleanos AND, OR e NOT, bem como a série de trucagem de palavras, com a finalidade de facilitar o processo na busca e seleção da informação desejada.

Para a Etapa 2, a qual corresponde a integração dos pressupostos teóricos, esta deu-se em forma de um questionário, após o levantamento das variáveis teóricas, utilizou-se do Software Qualitative Solutions Research Nvivo 10.0 (QSR) como base para a categorização e cruzamento das informações. Além disso, utilizou-se de templates ou Template Analysis, o qual permitiu a análise de dados durante o processo de investigação propriamente dito, o qual possibilitou explicar e interpretar os pressupostos teóricos, suas convergências e até mesmo divergências.

Para a Etapa 3, a qual corresponde a validação das variáveis teóricas levantadas nas etapas anteriores, esta ocorreu mediante a construção de um instrumento e estruturado no formato de Questionário, sendo este validado por meio do Método Delphi, que com base nos estudos de Marques e Freitas (2018), contou com a participação de seis profissionais, sendo estes especialistas e pesquisadores

das áreas balizadoras deste estudo. No que tange a escolha dos especialistas e pesquisadores para o processo de validação por meio do Método Delphi, levou-se em consideração a experiência destes na área do conhecimento das temáticas abordadas. Assim, participaram das rodadas de validação individual e coletiva, seis profissionais, sendo destes, quatro atuantes na esfera jurídica divididos na Mediação de Conflitos e Justiça Restaurativa e dois na gestão de empresas privadas, estando estes ligados a área formativa do Direito e Administração de Empresas.

Figura 1 – Delineamento metodológico do estudo



Fonte: Elaboração própria.

Os dados foram analisados por meio da Análise Teórica Comparativa, tendo como base a análise textual interpretativa, que na concepção de Gómez, Gil Flores e Jiménez (2004) refere-se aos procedimentos de análise sobre dados qualitativos que partem do pressuposto de que a realidade social é múltipla, mutável e resultado da construção social. Ainda, utilizou-se a Análise Textual Discursiva (ATD), que na concepção de Moraes e Galiazzi (2016) serve para a apreciação de informação de natureza qualitativa e na produção de novas compreensões sobre textos e discursos. Por fim, complementando as demais técnicas, fez-se uso da análise de conteúdo, tendo como base os

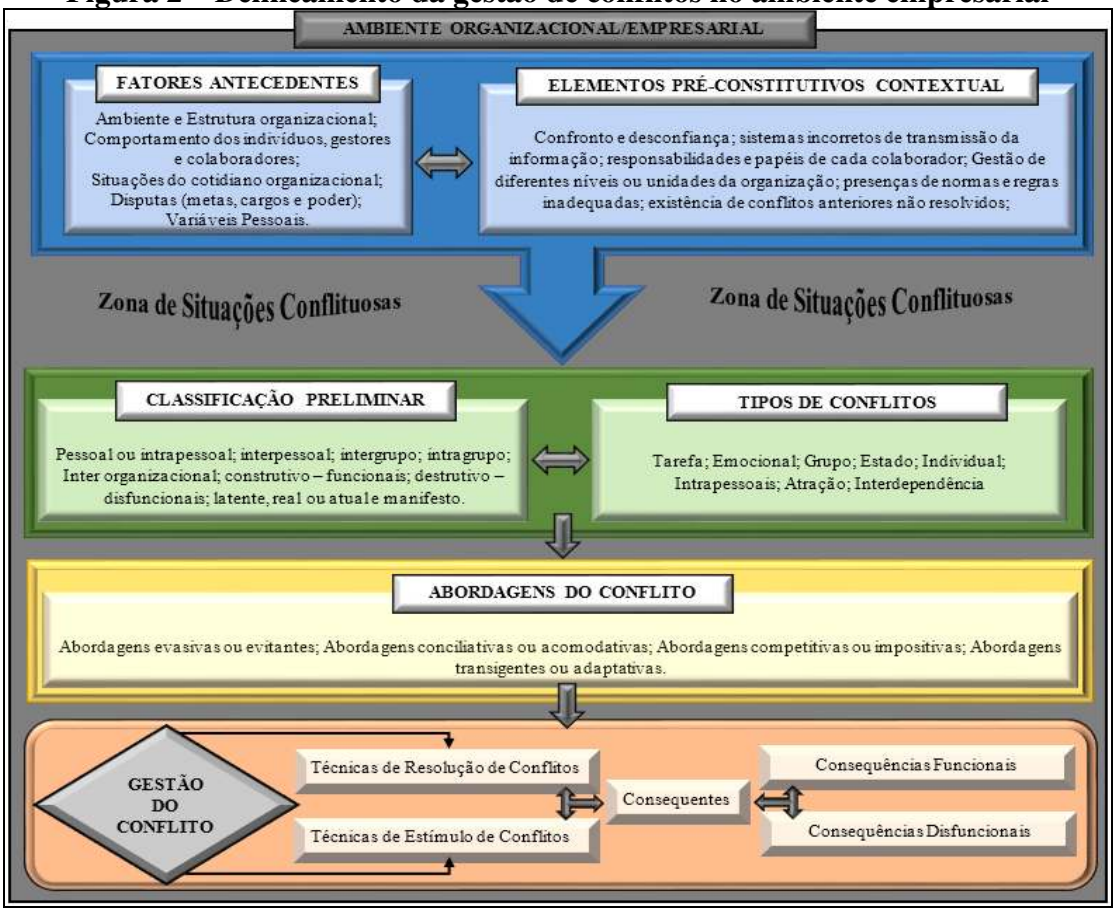
apontamentos metodológicos propostos por Bardin (2011), a qual permeou todo o estudo proposto, desde a elaboração do Estado da Arte até a análise e inferência resultante da validação das variáveis teóricas pelo Método Delphi.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados aqui expostos partem da Etapa 2 do processo metodológico proposto para este estudo, visto que a Etapa 1 já se encontra desenvolvida no capitulo do referencial teórico. Assim, neste capítulo tem-se esquematizado a integração entre os pressupostos teóricos, correspondente a Etapa 2 do método proposto. Conforme relatado, há uma inexistência de trabalhos que abordem a união das temáticas propostas, bem como uma limitação de conceitos que tragam o contexto empresarial como base para o acometimento das variáveis de forma integrada.

A partir deste contexto, para uma melhor compreensão, na Figura 2 tem-se o delineamento da gestão de conflitos no ambiente empresarial, estruturada de acordo com os autores estudados até o momento.

Figura 2 – Delineamento da gestão de conflitos no ambiente empresarial



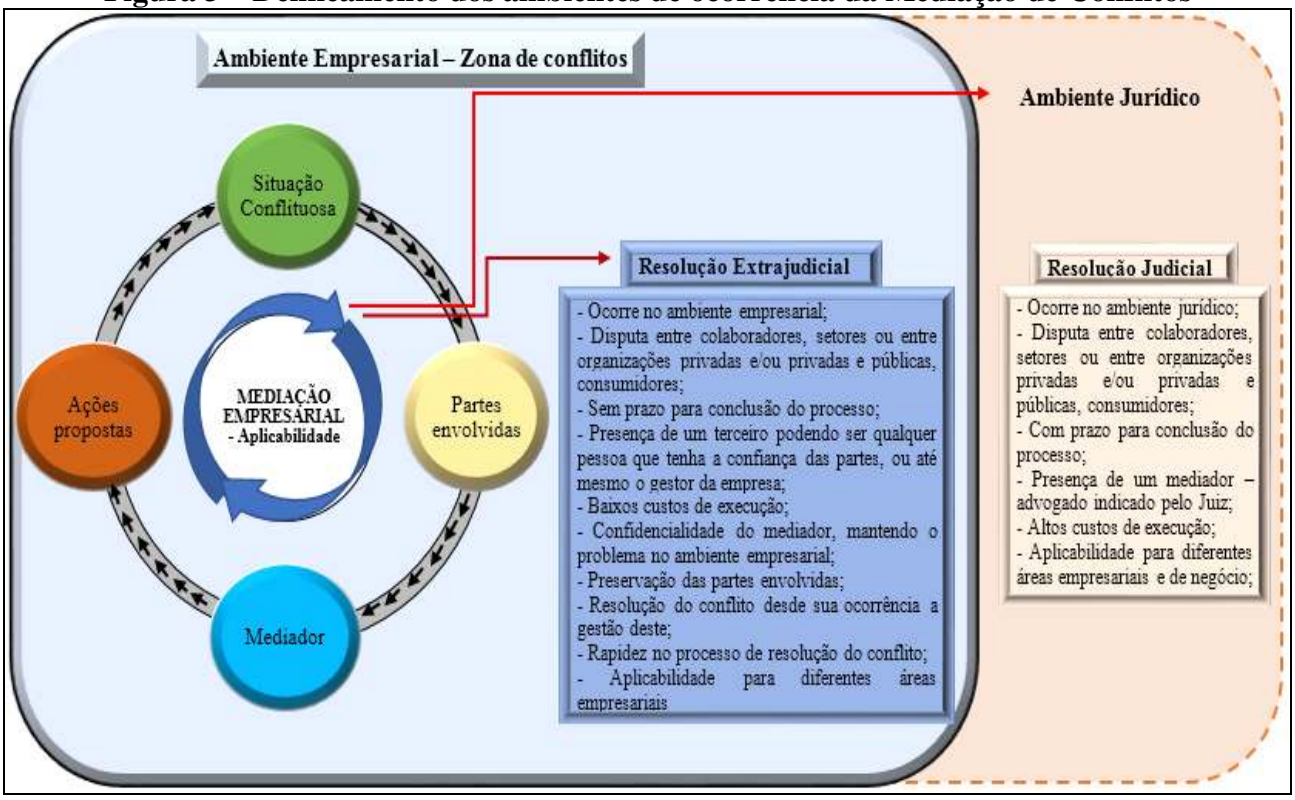
Fonte: Elaboração própria.

Cabe salientar que as variáveis abordadas representam uma síntese das contextualizações, esquemas, proposições, afirmações e conceitualizações dos estudos selecionados para a composição do corpus teórico, os quais expressam e direcionam as premissas e aspectos que compõem as temáticas abordadas na execução dos objetivos propostos.

No que tange a gestão de conflitos e as variáveis que influenciam seu surgimento, a maioria dos autores apontam não existir um método único e engessado para a resolução deste. Reforçando a ideia central deste estudo quanto a intenção da proposta de um modelo teórico que auxilie na gestão de conflitos, as variáveis abordadas pelos autores ancorados até o momento constituem uma base para o modelo proposto, bem como os pressupostos teóricos referentes a Mediação de Conflitos e Justiça Restaurativa abordados no estado da arte desta pesquisa.

Diante do exposto, na Figura 3 tem-se o delineamento da mediação empresarial e seu contexto de ocorrência, estruturada de acordo com os autores estudados até o momento. Contudo, compreende-se também que as variáveis abordadas representam uma síntese das contextualizações, esquemas, proposições, afirmações e conceitualizações dos estudos selecionados para a composição do Corpus teórico, os quais expressam e direcionam as premissas e aspectos que compõem as temáticas abordadas na execução dos objetivos propostos.

Figura 3 – Delineamento dos ambientes de ocorrência da Mediação de Conflitos



Fonte: Elaboração própria.

Por meio da Figura 3 visualiza-se uma síntese da aplicabilidade da mediação de conflitos empresariais para resolução de situações conflituosas nos ambientes Extrajudicial e Judicial, ou seja, dentro das empresas e no ambiente Jurídico. Ainda, vale salientar que o tratamento dado as soluções encontradas para os conflitos possuem diferentes abordagens, uma vez que ocorrem em ambientes bastante diversificados. Sob este viés, a mediação de conflitos encontra campo de aplicabilidade por meio de ações que de certa forma direcionam e racionalizam o comportamento dos envolvidos, levando em consideração a zona de ocorrência destas situações, as quais são compostas por atos e fatos que necessitam de intermediação.

Quanto a abordagem da justiça restaurativa no âmbito empresarial, esta pode ser aplicada de forma estratégica para solucionar os problemas entre os colaboradores. Nesse passo, a partir da sua implementação, abre-se a possibilidade de identificação, por meio do diálogo, das necessidades de cada setor da empresa de onde surgem demandas conflituosas e complicações nos processos internos destas. Ademais, as práticas restaurativas podem proporcionar, também, soluções para os conflitos que afetam individualmente algum colaborador, de modo a tornar mais aprazível a sua convivência com os demais colegas (DUTRA; LOPES, 2016).

Sob este viés, os autores supracitados ainda apontam que a efetuação das práticas da Justiça Restaurativa na esfera empresarial requer muita habilidade por parte do gerenciador, a fim de revertê-las em favor da própria empresa. Este deve buscar, a partir das opiniões conflitantes de cada um promover o consenso de acordo com o que for melhor ao desenvolvimento da empresa. Desse modo, ao tentar resgatar o relacionamento entre os colaboradores, o gestor e as demais partes observarão os seus anseios e, desse modo, entenderão a posição, um do outro.

Para a aplicação dessa nova abordagem no âmbito empresarial, tornam-se necessárias peculiaridades, como por exemplo, alguém capacitado que consiga encontrar no conflito uma brecha para a construção da de uma nova visão em cada indivíduo, para que desse modo solucione de maneira mais eficaz as contendas resultantes das relações cotidianas no espaço empresarial, ou seja, a concepção de um mecanismo de mudança cultural, que possa ser revertido em favor da empresa. Nesse contexto, a Justiça Restaurativa incorpora o papel transformativo de conflitantes quanto ao fato de proporcionar/realizar o restabelecimento do diálogo, por muitas vezes esquecido entre os envolvidos, nos quais há momentos que as pessoas acabam se afastando, obtendo uma situação difícil em detrimento do convívio (DUTRA; LOPES, 2016).

Diante do exposto até o momento, percebe-se que a Justiça Restaurativa e sua aplicabilidade prática até possui uma iniciativa, mesmo que tímida, de emprego no meio empresarial, mas ainda assim, concentra-se maiores esforços no âmbito jurídico e educacional. Vale ressaltar que, por ter surgido e

disseminado por juízes dentro de tribunais a justiça ou práticas restaurativas possui uma abordagem focada na vítima e ofensor e a interferência de terceiros na resolução de situações ou disputas que tenham como objetivo resolver o dano ou delito e restaurar as relações humanas presentes e futuras. Para um melhor entendimento e também devido a falta de uma literatura que aborde as variáveis práticas e aplicabilidade desta no ambiente empresarial, a Figura 4 apresenta a aproximação teórica contextual inicial dos ambientes de ocorrência da Justiça Restaurativa, tendo por base o modelo proposto por Wachtel e Mccold (2003).

Figura 4 – Aproximação da Justiça Restaurativa com o âmbito empresarial



Fonte: Elaboração própria.

Tendo por base a Figura 4, esta aborda uma aproximação inicial dos mecanismos que compõem as práticas da Justiça Restaurativa, do âmbito jurídico para o empresarial, possibilitando compreender que características e elementos podem ser integrados. Neste sentido, vale ressaltar nas palavras de Ferreira (2006) que dentro de uma acepção teórico-prática jurídica, o modelo restaurativo integra o Mediador, a vítima, o agressor, a família deste (amigos, vizinhos, colegas de escola ou de trabalho, membros de agremiações desportivas e de congregações religiosas), bem como profissionais de área, representantes de comunidade, ou seja, pessoas ou entidades que tenham sido afetadas pela prática do crime e que tenham como desejo a restauração dos valores de segurança, justiça, solidarismo, responsabilidade, comunitarismo e civismo.

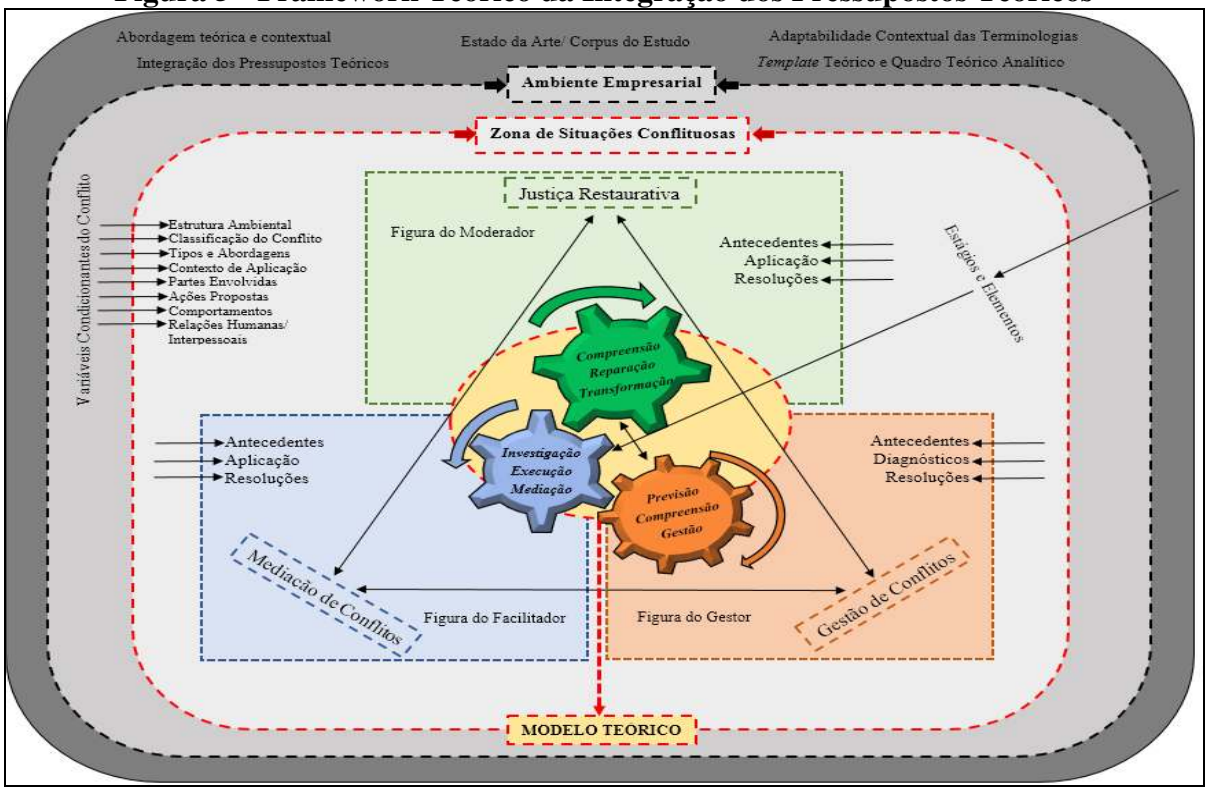
Como forma de avançar no processo de sistematização dos mecanismos teóricos direcionadores e resultantes do Estado da Arte, da utilização no âmbito empresarial, da codificação dos *templates* e dos

quadros teóricos integrativos, construiu-se os estágios e elementos que direcionam as ações da Gestão de Conflitos, Mediação de Conflitos e Justiça Restaurativa, construído sob uma base investigativa teórica de cada pressuposto abordado. Sob este viés, após o entendimento das premissas e variáveis teóricas de cada um dos pressupostos, compreende-se, de forma geral, que para um modelo que auxilie na gestão de conflitos, de forma integrada, três estágios são necessários.

Para cada um desses estágios elencou-se os elementos direcionadores necessários ao entendimento inicial do conflito dentro de uma situação conflituosa. Assim sendo, por meio dos estudos abordados e da integração realizada entre estes, emergiram-se as variáveis que influenciam esses elementos e auxiliam no momento de gerir conflitos, sendo estes, relevantes na proposição de um modelo teórico que permita ter uma visão sistemática dos antecedentes, do diagnóstico e da resolução destes.

Ainda, no tocante as temáticas discutidas anteriormente por meio das práticas levantadas da Gestão de Conflitos, Mediação de Conflitos e Justiça Restaurativa, bem como no Corpus do Estudo – Estado da Arte, no Template, Quadro Teórico Integrativo, estágios e elementos direcionadores, elaborou-se um Framework Teórico tendo por base a contextualização dos temas emergentes para posterior integração e proposição do modelo, conforme Figura 5.

Figura 5 - Framework Teórico da Integração dos Pressupostos Teóricos



Fonte: Elaboração própria.

Considera-se para a conjectura do modelo teórico os três pressupostos e suas variáveis constitutivas, pois a partir da integração e entendimento destes, evidencia-se as contribuições individuais que ao serem integrados resultaram coletivamente na construção do modelo. Ainda, compreende-se que a adaptabilidade e convergência destes construtos levam em consideração o ambiente em que se originam, não se podendo desprezar os antecedentes que suscitaram a situação conflituosa a ser gerida. A partir do Framework Teórico, algumas considerações são importantes quanto a articulação integrativa que os pressupostos assumiram dentro das relações e proposições encontradas na literatura, atentando-se para as lacunas que possibilitaram a integração dos pontos convergentes na construção do modelo proposto.

Estruturação do modelo teórico integrado para validação

Nesta seção tem-se a estruturação do modelo construído a partir da integração dos pressupostos teóricos, ocorridas nas etapas anteriores. Para essa construção, levou-se em consideração as características, aplicabilidades e contextualizações das premissas teóricas abordadas, além das ideias emergidas do entrelaçamento destas. Ainda, cabe aqui ressaltar que a proposição de um modelo teórico não extingue as práticas que as empresas adotam para a sua gestão de conflitos, visto que, o mesmo possui uma adaptabilidade para as diversas situações conflitivas.

Destarte, ao desenhar o modelo teórico, fez-se mister considerar as necessidades, o problema, o contexto e os componentes essenciais dos pressupostos teóricos da Justiça Restaurativa, Mediação de conflitos e Gestão de Conflitos Empresariais, de forma articulada e integrada nos resultados desejáveis para todos os atores envolvidos no processo de gestão de situações conflituosas. Assim, construiu-se um modelo visando dimensionar os diferentes estágios, abordagens e componentes, intentando produzir resultados, a partir de sua possível aplicabilidade, nas intervenções praticadas, ao gerir conflitos, pelos gestores no ambiente empresarial.

Tendo em vista a construção do modelo proposto, a premissa teórica que somatiza à Gestão de Conflitos é a Mediação de Conflitos, visto que esta, conforme já tratada anteriormente, contribui para o modelo por meio da técnica que envolve as categorias da mediação, propostas por Wallensteen (2011) e Svensson (2015), as técnicas de ações propostas por Sales (2016), recursos da mediação proposto por Kidder (2007) e a atuação do mediador, proposto por Bush e Folger (2005), Kressel (2006) e Wallensteen (2011). No que tange a Justiça Restaurativa, esta contribui mais pontualmente com o modelo proposto por meio dos princípios das práticas restaurativas (MGAP, 2017), os valores

restaurativos propostos por Braithwaite (2003) e Pallamolla (2009), indicadores da justiça restaurativa proposto por Zehr (2012) e as fases de condução da justiça restaurativa (MGAP, 2017).

Ademais, como forma de facilitar a estruturação do modelo proposto, haja visto que a integração teórica já ocorreu, tratar-se-á, a partir deste momento, os pressupostos teóricos que balizaram este estudo pelas suas respectivas siglas. Cabe aqui salientar que estas foram pensadas apenas para a execução deste estudo, acrescida do termo "empresarial" para a Gestão de Conflitos e Mediação de Conflitos, pois, conforme abordado anteriormente neste estudo, são as temáticas que mais se aproximam e são utilizadas no meio empresarial, ficando estipuladas da seguinte forma: Gestão de Conflitos Empresariais (GCE), Mediação de Conflitos Empresariais (MCE) e Justiça Restaurativa (JR).

Com base no modelo elaborado, espera-se que este auxilie os gestores para uma melhor compreensão na resolução de conflitos no âmbito empresarial a partir da integração dos pressupostos teóricos da GCE, MCE e JR. Para tanto, em sua estrutura buscou-se imbricar as variáveis compositoras de cada pressuposto teórico abordado, visando a utilização daquelas que possibilitaram uma aproximação com o ambiente empresarial e uma sistematicidade com a forma de resolver conflitos. Contudo, cabe aqui ressaltar a importância do não engessamento resolutivo das situações conflituosas, visto que, os fatores antecedentes e constitutivos deste, condicionam a resolução esperada e sugerem o início de sua gestão.

Outro fator que necessita de esclarecimentos é quanto a estrutura formativa do modelo proposto, uma vez que, na sua elaboração as premissas emergidas da integração encontram-se de forma inicial e por vezes conflitantes entre si, tendo suas etapas e estágios estruturados de forma momentânea. Tal abordagem fez-se necessário com o intuito de não deixar de fora nenhuma das variáveis encontradas, visto que, o objetivo de tal ação foi possibilitar aos especialistas e pesquisadores maiores subsídios para o processo de validação.

Sob este viés, entende-se que a Gestão de Conflitos começa quando as situações conflitantes são reconhecidas e soluções são criadas para lidar com estes. Dessa forma, numa abordagem direta ou indireta, as variáveis antecedentes devem ser consideradas como ponto de partida para a compreensão dos fatos que levaram ao conflito, estando estas condicionadas ao conhecimento do ambiente, ou zona conflituosa, por parte dos gestores, os quais não podem ser percebidos apenas como um fato negativo. Para Burbridge e Burbridge (2012), situações conflituosas precisam ser conhecidas e gerenciadas, não devendo ser vistas apenas como negativas, mas como fatores que possibilitam transformações nas organizações.

Partindo destes entendimentos, o modelo proposto encontra-se estruturado a partir dos estágios e elementos direcionadores dos pressupostos teóricos, constituídos por meio da integração das variáveis

da GCE, MCE e JR, em consonância com o contexto de possível aplicabilidade prática estipulado para este estudo, o ambiente empresarial. Entretanto, a peculiaridade deste ambiente condiciona o comportamento dos gestores e colaboradores ao encontro dos objetivos organizacionais, trazendo maior responsabilidade e tempestividade na resolução das situações conflituosas, pois, a prática da gestão de conflitos tem como propósito manter um equilíbrio entre os efeitos positivos e os negativos dos conflitos nas empresas, permitindo que os colaboradores continuem a cooperar e interagir no ambiente organizacional.

Na Etapa I encontram-se alocados os estágios de Previsão (GCE), Investigação (MCE) e Compreensão (JR), estando estes condicionado aos antecedentes que possibilitam conhecer e investigar a situação conflituosa, compreendendo como esta se instaura e quais são as causas que levam ao seu acometimento. Ainda, cabe aqui ressaltar que devido as constantes análises e investigações realizada pelos gestores no ambiente empresarial, a possibilidade de prever e prevenir conflitos se torna maior, visto que, a partir de uma sondagem preliminar da situação, a qual envolve as atividades rotineiras e o clima organizacional, podem estes agirem antes mesmo da instauração do conflito.

Por meio da Etapa II têm-se os estágios de Compreensão (GCE), Execução (MCE) e Reparação (JR), os quais funcionam, também, como variáveis direcionadoras do processo de encontrar instrumentos e técnicas que facilitem a aplicação e diagnósticos das situações conflituosas. No entanto, esta etapa está condicionada a uma lógica sequencial advinda da Etapa I, balizando a forma de como compreender, executar e reparar os conflitos já instaurados e que se encontram em desenvolvimento no ambiente empresarial. Todavia, nesta etapa, há a necessidade de se encontrar formas de buscar, ou até mesmo construir, situações que potencialize as interações e cooperações nas relações pessoais na zona de conflito, possibilitando, a partir destas condicionar a melhor solução do conflito em evidência.

Para a Etapa III, esta envolve os estágios de Gestão (GCE), Mediação (MCE) e Transformação (JR) estando centrada na Resolução do conflito como parâmetro do processo resultante e esperado por meio da gestão das situações conflituosas. Cabe aqui salientar, que esta etapa busca condicionar as relações interpessoais já fragilizadas ao encontro de uma solução que adeque o comportamento dos envolvidos ao desejado pela empresa, criando dessa forma, um clima favorável no desenvolvimento estratégico desta em busca de seus objetivos. Por conseguinte, espera-se na Etapa III a utilização de procedimentos que promova a cooperação entre os envolvidos, cabendo ao gestor/mediador a busca por uma solução construtiva quanto a escolha estratégia de resolução adequada para cada caso.

Outros recursos utilizados na construção do modelo, os quais possibilitam uma conduta direcionadora do processo de gerir conflitos, são os questionamentos abordados nas etapas. Ademais, cada problematização propicia a busca pela resposta e condiciona o gestor na resolução desta

ressignificando seu modo de percepção e oferecendo-lhes subsídios para uma melhor interpretação de cada estágio, bem como a compreensão do que se espera com o desenvolvimento das ações propostas. As indagações como: o que investigar?, o que fazer?, o que se espera? e o que resulta?, possuem uma sistematicidade lógica e formam, juntamente com as demais variáveis do modelo, um conjunto de atributos condicionadores para a gestão de situações conflituosas no âmbito empresarial.

Ainda, de antemão torna-se válido ressaltar, que a abordagem do modelo no que tange os indivíduos responsáveis pela resolução do conflito, seja na gestão, mediação ou transformação, que no caso do âmbito empresarial são os gestores, encontram-se ancorados em experiências passadas que deverá lhes proporcionar uma visão holística do processo, bem como habilidades de autogestão das emoções e um planejamento para a resolução deste. Segundo Robbins (2002), na composição da inteligência emocional como pré-requisito para gestão de conflitos, é relevante destacar o autoconhecimento (conhecer a si mesmo), autodomínio (habilidade para conter impulsos), empatia (capacidade para compreender o sentimento dos outros) e habilidades sociais (capacidade de cooperação, interação e de lidar com emoções alheias), sendo necessário atenção por parte do gestor para analisar as condições psicológicas e comportamentais dos envolvidos no conflito.

Validação do Modelo Teórico Proposto

Por meio desta seção tem-se a validação do modelo teórico desenvolvido anteriormente, elaborado a partir integração dos pressupostos Gestão de Conflitos Empresariais, Mediação de Conflitos e Justiça Restaurativa. Ainda, a validação encontra-se ancorada conforme o Método Delphi, proposto e descrito no capítulo da Metodologia desta pesquisa, o qual foi estruturado como forma de desenvolver e coletar as percepções dos pesquisadores e especialistas das envolvidas, mantendo o anonimato dos participantes, primeiramente, com respostas individuais e posteriormente um diálogo interativo do grupo, com a finalidade de construir uma resposta coletiva acerca do modelo apresentado na seção anterior.

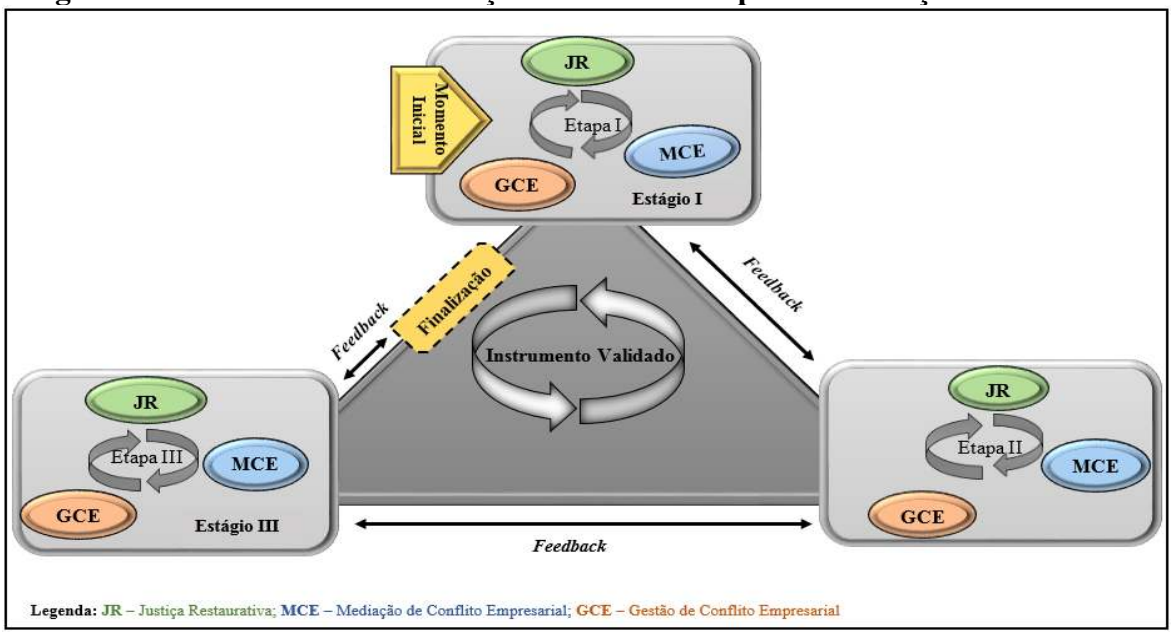
Para esta validação foram necessárias três rodadas com tempo médio de aproximadamente 2,1 horas cada, uma vez que, devido a pandemia do Covid -19, estas ocorreram de forma remota via plataforma Google Meet, a qual, por vontade dos participantes, como preservação e direito de imagem, não foi autorizado sua gravação. Os participantes, durante o processo de validação analisaram crítica e reflexivamente o instrumento elaborado, composto e desenvolvido estruturalmente em três Etapas, trazendo em sua composição os Estágios I, II e III, os questionamentos direcionadores, as variáveis

teóricas de cada temática abordada, bem como os demais elementos emergidos da integração teórica realizada.

De acordo com as características especificadas, para este estudo os Especialistas são os profissionais que possuem uma atuação mais prática na área em questão, o que não se pode desconsiderar que estes também sejam Pesquisadores e atuem como Docentes. Já os Pesquisadores entendem-se que estes são focados mais na docência, o que fato, igualmente aos demais, atuam também como Especialistas, desenvolvendo suas atividades práticas, porém com menor intensidade. Em síntese, tem-se que o grupo de participantes possuem atividades que denotam, em alguns casos, prática e pesquisa, deixando de forma mais interessante a validação, pois há uma complementariedade por parte das experiências que estes possuem.

A validação das variáveis teóricas ocorreu em três rodadas, sendo realizada por etapas, as quais coincidentemente corresponderam, também, a ordem proposta no instrumento elaborado. Ademais, para esta pesquisa, a sequência de validação do instrumento na proposição do modelo teórico para a Gestão de Conflitos Empresariais, tendo por base o Método Delphi, pode ser melhor compreendida e visualizada por meio da Figura 6.

Figura 6 - Delineamento de execução do Método Delphi na validação das variáveis



Fonte: Elaboração própria.

Destarte, salienta-se neste momento, que a estrutura do instrumento validado, no que tange as premissas emergidas da integração teórica da GCE, MCE e JR, foi elaborado e apresentado ao painel de pesquisadores e especialistas de forma rudimentar, ou seja, com certas ambiguidades, vieses e

direcionamentos, pois a ideia com esta ação foi justamente descobrir a finalização do modelo, eliminando-se estas inconsistências por meio dos *feedbacks* de cada rodada e revalidação das mesmas.

Primeiramente, tem-se a validação das etapas por meio da percepção individual de cada pesquisador e especialista quanto as variáveis que compõe o instrumento elaborado. Neste momento da validação, cada participante apontou a relevância de cada variável, dentro de sua percepção, levando em consideração o propósito maior do estudo. Utilizou-se dos seguintes graus de relevância para mensurar a percepção dos participantes: Sem Relevância (SR), Pouco Relevante (PR), Indiferente (I), Relevante (R) e Muito Relevante (MR).

Após a validação individual, tem-se o feedback dos participantes quanto a validação das variáveis teóricas, estando este embasados nas respostas e reflexões destes, de forma coletiva, quanto a composição do modelo proposto. Ainda, cabe aqui ressaltar, que o intuito de realizar a análise do feedback dos participantes é a aproximação dos pressupostos teóricos da GCE, MCE e JR e toda sua base formativa, encontrando de forma conjunta a convergência necessária à construção do modelo.

Como forma de sintetizar a validação realizada, a partir deste momento, apresenta-se a síntese dos resultados obtidos advindos da individualidade e coletividade das percepções dos participantes. No Quadro 2 tem-se a compilação das respostas individuais de cada participante, mediante o grau de relevância e a etapa as quais estas correspondem. Ainda, no Quadro 2 traz-se o total e o percentual das escolhas feitas, de forma geral, pelos participantes.

Ao analisar os dados Quadro 2, este contempla a escolha individual de cada participante, dentro do grau de relevância em relação as etapas que balizaram o modelo. Vale argumentar, que estes resultados ressaltam a totalidade de escolhas feitas, uma vez que, ao unificar as Etapas I, II e III, estas possuíram, inicialmente, 22, 32 e 31 variáveis, cabendo a cada participante validar 85 variáveis advindas da integração teórica da GCE, MCE e JR. Dito isto, o somatório total das escolhas realizadas pelos participantes equivale a 510 vezes, ou seja, 85 variáveis multiplicada por seis participantes.

Quadro 2 – Síntese da validação individual das variáveis do modelo

Participantes	Grau SR			Grau PR			Grau I			Grau R			Grau MR		
	ET1	ET2	ET3	ET1	ET2	ET3	ET1	ET2	ET3	ET1	ET2	ET3	ET1	ET2	ET3
P1	2	3	1	3	0	2	6	3	3	8	12	14	3	14	11
P2	1	2	2	2	0	0	8	4	4	8	13	14	3	13	11
P3	0	1	0	1	0	4	4	3	4	12	17	15	5	11	8
P4	0	1	0	1	0	1	4	2	4	10	17	20	7	12	6
P5	1	1	1	0	0	3	2	0	0	10	12	14	9	19	13
P6	0	1	0	0	0	1	3	0	2	11	16	16	8	15	12
Total de Escolhas	**4**	**9**	**4**	**7**	**0**	**12**	**27**	**12**	**17**	**59**	**87**		**35**	**84**	**61**
	17 vezes			**18 vezes**			**56 vezes**			**239 vezes**			**180 vezes**		
	3,3%			**3,5%**			**11%**			**47%**			**35%**		

Fonte: Elaboração própria.

Sob este viés, constata-se que dentre os graus de relevância, o grau SR teve a maioria das escolhas dentro da ET2, ou seja, 9 vezes as variáveis foram classificadas dentro deste grau na totalidade dos seis participantes. Seguindo esta mesma lógica de raciocínio, para o grau PR, a ET3 foi a que acomodou a maioria das escolhas com 12 vezes, para o grau I a ET1 foi 27 vezes a escolha dos participantes, para o grau R a ET3 foi mais vezes escolhida, num total de 87 e por fim a ET2 teve o grau MR com 84 vezes a escolha dos participantes. Com isso, pode-se arguir que as variáveis da ET2 estiveram dentro da escolha total dos participantes referente aos graus SR, R e MR, seguidas da ET3 com o grau PR e igualmente a ET1 com o grau I, perfazendo o total de 510 escolhas realizadas entre todos os envolvidos na validação individual.

Outro fator percebido na validação das escolhas individuais de cada participante é no que se refere a relevância total dos graus, os quais acomodaram as variáveis teóricas que balizaram este modelo. De acordo com os resultados obtidos, da totalidade de escolhas realizadas, ou seja 510, o grau R, foi o mais escolhido dentre os demais, pois, por meio das variáveis que compuseram o modelo, em geral os participantes o classificaram 239 vezes, dando a este uma representatividade de 47% de relevância dentro do modelo. Nesta mesma linha de pensamento, o grau MR foi 180 vezes escolhido com representatividade de 35% de relevância, seguido do grau I, sendo 56 vezes escolhido e representatividade de 11%, e por fim os graus PR e SR, com respectivamente 3,5% e 3,3% de representatividade.

Noutro viés, a partir da validação coletiva das variáveis que embasaram o modelo, o Quadro 3 demonstra a síntese das escolhas feitas pelos participantes a partir de suas percepções em grupo, abordando-se a totalidade do antes e depois da validação, bem como a quantidade de variáveis que embasaram o instrumento e destas, as que permaneceram e foram retiradas do modelo, conforme sugestão do painel de Especialistas e Pesquisadores.

A partir das informações do Quadro 3, o instrumento construído computava 85 variáveis, antes de ser validado, distribuído entre os Estágios I, II e III, contendo para cada um, respectivamente, 22, 32 e 31 variáveis, as quais emergiram da integração teórica dos pressupostos da GCE, MCE e JR. Após o processo de validação por meio do Método Delphi, o qual foi composto por seis profissionais - especialistas e pesquisadores, das 85 variáveis validadas, 66 permaneceram no modelo, ou seja, 19 variáveis foram retiradas após passarem pelo crivo analítico e reflexivo dos participantes.

Assim sendo, de forma geral, o Estágio I, que anteriormente era composto por 22 variáveis permaneceu com 15, tendo 7 retiradas de sua composição. Seguindo este raciocínio, o Estágio II, que outrora possuía 32 variáveis passou a ter 27, tendo 5 eliminadas e por fim o Estágio III, o qual estava estruturado por meio de 31 variáveis, permaneceu com 24, ou seja, foram retiradas 7 variáveis. Neste

interim, pode-se arguir que o Estágio I foi o que, representativamente, mais perdeu variáveis estimado em 32%, haja visto o número de variáveis que formavam sua estrutura, enquanto o Estágio II foi o que, representativamente, teve menos variáveis excluídas, com apenas 16%.

Quadro 3 – Síntese da validação coletiva das variáveis do modelo

Antes da Validação		**Depois da Validação**			
Estágios	*Variáveis Validadas*	*Variáveis que Permaneceram*	*%*	*Variáveis Retiradas*	*%*
Estágio I – Precedentes do Conflito	22	15	68%	7	32%
Estágio II - Intermediação	32	27	84%	5	16%
Estágio III - Resolução	31	24	77%	7	23%
Total Variáveis	85	66	76%	19	24%

Fonte: Elaboração própria.

Complementando o exposto, a representatividade dos estágios que mais conservaram suas variáveis tem-se o Estágio II – Intermediação, o qual permaneceu com 84% destas, seguido do Estágio III – Resolução, com 77% e por fim o Estágio I – Precedentes do Conflito, com 68%. Destarte, da totalidade de 100% das variáveis que compuseram o modelo proposto, referente as três Etapas, 76% permaneceram neste e 24% foram retiradas, podendo-se com isso compreender que este resultado traz, a partir da percepção dos Especialistas e Pesquisadores que participaram deste estudo, uma boa aceitabilidade dentro do que foi proposto nesta pesquisa, a qual objetivou propor e validar um modelo teórico que utilize os pressupostos da Mediação de Conflitos e Justiça Restaurativa para proporcionar uma melhor compreensão na forma de Gestão de Conflitos no âmbito empresarial.

Por fim, tem-se delineado a representação final do modelo teórico proposto e validado, emergido a partir da integração dos pressupostos teóricos, o qual foi desenvolvido por meio dos procedimentos metodológicos de natureza qualitativa adotados para a execução deste estudo.

Dessa forma, optou-se por conceder ao modelo uma estrutura mais geral e representativa, assim, conforme descrito no Quadro 4, tem-se a esquematização final do modelo teórico proposto, o qual abarca toda a ideia e sentido pensado anteriormente ao ser idealizado por meio dos objetivos propostos para este estudo. Logo, ao finalizar a validação coletiva das três etapas que embasaram o modelo proposto por meio do Método Delphi, cabe aqui ressaltar o não engessamento de usabilidade, pois a construção deste deu-se, em primeiro momento, a partir de diferentes percepções teóricas de acordo com os construtos que permearam, desde a integração dos pressupostos da GCE, MCE e JR, Adaptabilidade Contextual das Terminologias, *Framework* Teórico, até as Proposições Analíticas que induziram as variáveis teóricas.

Quadro 4 - Delineamento final do modelo teórico proposto

Estágios	Questões norteadoras	Elementos	Variáveis teóricas
Estágio I - Precedentes do Conflito	O que investigar?	Comunicação	V1 - Relações interpessoais abaladas; V2 - Comunicação interna deficiente; V3 - Tensões no desenvolvimento das tarefas;
		Estrutura	V4 - Vivências nas relações de trabalho; V5 - Ambiente ou zona de ocorrência dos conflitos; V6 - Objetivos individuais e coletivos; V7 - Dependências de espaços e objetos comuns; V8 - Inexistência de liderança ativa; V9 - Conflitos anteriores não resolvidos; V10 - Indefinição de responsabilidades e papéis; V11 - Incompatibilidade entre objetivos individuais e organizacionais;
		Variáveis Pessoais	V12 - Competitividade entre as partes; V13 - Angústias e ansiedades dos envolvidos; V14 - Consciência dos envolvidos; V15 - Incompatibilidades de interesses;
Estágio II – Intermediação	O que se espera? O que fazer?	Intenções	V1 - Contribuir com a gestão de conflitos e quanto a melhoria e satisfação entre as partes. V2 - Possibilitar o aumento da produtividade empresarial, evitando desgastes e prolongadas discussões judiciais; V3 - Promover a criação de valores atrelado às pessoas dentro da empresa; V4 - Possibilitar a resolução e gerenciamento dos conflitos de forma construtiva; V5 - Direcionar a uma solução para um conflito ou uma diminuição do comportamento do conflito; V6 - Buscar um entendimento quanto ao desempenho positivo ou negativo das partes envolvidas no conflito; V7 - Implementar ações avaliativas, facilitadoras e transformadoras V8 - Auxiliar em disputas que envolvem emoções fortes; V9 - Promover condições que criam relações de cooperação a longo prazo; V10 - Destacar os interesses comuns às partes, quanto ao alcance dos objetivos empresariais; V11 - Resultar num diálogo pacífico, participativo e efetivo; V12 - Estimular a criação ou recriação dos vínculos organizacionais; V13 - Promover a autopercepção dos indivíduos a partir de seus relacionamentos; V14 - A conciliação e reconciliação entre as partes, à resolução do conflito, à reconstrução dos laços rompidos pelo conflito, à prevenção da reincidência e à responsabilização das partes; V15 - Promover a atuação participativa e significativa dos envolvidos visando a transformação das relações; V16 - Lidar com a situação conflituosa por meio de uma ética baseada no diálogo; V17 - Que os indivíduos possam elaborar, dialogar e transformar as suas controvérsias, conflitos e relações; V18 - Possibilitar que as partes desenvolvam sentimentos de empatia V19 - A reparação (simbólica e emocional), e a reintegração dos envolvidos no conflito, ao ambiente empresarial; V20 - A participação dos gestores ou facilitadores na gestão do conflito; V21 - Conhecer as dimensões das abordagens de situações conflituosas; V22 - Entender o conflito por meio de uma visão sistêmica estrutural; V23 - Compreender a situação conflituosa por meio das percepções, emoções e comportamento dos envolvidos; V24 - Compreender o conflito enquanto um fenômeno potencialmente construtivo, tanto em termos produtivos quanto nas relações pessoais entre os membros; V25 - Compreender o conflito e os reflexos nas atividades empresariais V26 - Compreender a imagem construída pelas partes junto à empresa. V27 - Estabelecer um relacionamento de confiança entre as partes envolvidas;
Estágio III - Resolução	O que resulta?	Técnicas de Resolução	V1 - Na análise do desempenho dos colaboradores envolvidos no conflito; V2 - No favorecimento do trabalho em equipe quando o conflito é gerido; V3 - Na promoção de uma resolução de situações conflitivas de forma colaborativa; V4 - Na melhoria do clima organizacional; V5 - Na criação de métodos e habilidades capazes de melhorar o entendimento sobre como gerenciar conflitos; V6 - Na restauração da comunicação entre as partes envolvidas em situações conflituosas; V7 - Na criação de um ambiente baseado na confiança mútua e no respeito; V8 - No apaziguamento entre as partes conflitantes; V9 - Na melhoria da motivação dos colaboradores; V10 - Na eficiência e competitividade da empresa no mercado; V11 - No comportamento dos colaboradores quanto modo de pensar, sentir e agir; V12 - No fortalecimento das competências pessoais como a comunicação e a empatia dos colaboradores; V13 - No aumento da proatividade por meio da co-construção das responsabilidades; V14 - No aumento da resiliência por meio da adaptação às mudanças e a capacidade de analisar e lidar com conflitos; V15 - Na diminuição dos custos inerentes aos conflitos, reduzindo o tempo médio na resolução do conflito; V16 - Na promoção de um senso de justiça frente a situação conflituosa; V17 - Na transformação e prevenção de novos conflitos; V18 - Na promoção de uma Comunicação Não Violenta; V19 - Na reformulação perceptiva de justiça pelo indivíduo; V20 - Na promoção do conflito como uma possibilidade de construção de algo positivo; V21 - Na transformação embasada em valores restaurativos como não-dominação, empoderamento, obediência, escuta respeitosa, preocupação igualitária e responsabilização; V22 - Na restauração e reintegração de ambos no ambiente empresarial; V23 - Na transformação do conflito nas dimensões pessoal, relacional, estrutural e cultural. V24 - Na implementação de lideranças no âmbito empresarial;

Fonte: Elaboração própria.

Dito isto, as validações individual e coletiva aqui apresentadas, seguiram as etapas propostas no método Delphi com adaptações para esta pesquisa, uma vez que, apesar de certa generalidade, o modelo construído ainda traz em sua concepção, as particularidades das temáticas abordadas e do propósito de aplicabilidade ao meio empresarial. Ainda, ressalta-se que o processo de validação centrou-se nas percepções dos participantes, Especialistas e Pesquisadores, os quais analisaram as variáveis a partir dos seus distintos pontos de vistas individuais e coletivos, e por esse motivo, não explorou-se, nesta fase do estudo, os conceitos teóricos dos estudiosos da área, mesmo que de forma comparativa, reservando a estes últimos, todo o embasamento teórico realizado anteriormente, culminando na construção deste estudo.

CONCLUSÕES

O presente estudo que teve como objetivo propor e validar um modelo teórico que utilizasse os pressupostos da mediação de conflitos e justiça restaurativa para proporcionar uma melhor compreensão na forma de gerir conflitos no âmbito empresarial, utilizou-se, metodologicamente de uma gama de métodos e técnicas na proposição e validação do modelo que possa auxiliar os gestores nas mais diversas situações conflituosas. Nesta esteira de pensamento, cabe aqui ressaltar que a problemática de pesquisa levantada pontua uma busca por soluções quanto ao entendimento teórico, prático e estrutural de como o conflito se comporta nos meandres empresariais, perpassando desde a investigação de seus antecedentes, suas intermediações, bem como a resolução deste.

Destarte, ao compreender por meio do Estado da Arte a aplicação das práticas da GCE, MCE e JR no âmbito empresarial a partir da construção deste, foi possível uma aproximação epistemológica dos construtos bases, a qual, de forma teórica e conceitual compreendeu-se a evolução da teoria e suas aplicabilidades dentro das áreas abordadas. Neste interim, ao se debruçar acerca das temáticas exploradas, notou-se as interligações e distanciamentos que estas trazem em seu bojo de aplicabilidade, sendo possível uma certa generalização do seu uso quando de forma integradas e adaptadas para um determinado contexto, conservando ainda assim, suas singularidades, o que as distância de uma integralidade total.

Noutro ângulo perceptivo, a investigação acerca da aplicabilidade dos pressupostos teóricos analisados, ao contexto empresarial, demonstrou a usabilidade de diversos métodos e técnicas nas situações conflituosas, principalmente para a gestão e mediação de conflitos. A abordagem destas temáticas, de forma separada, faz surgir diversas formas quanto ao uso de seus conceitos em diferentes

contextos, seja no campo educacional, jurídico, público, empresarial e até mesmo entre países, no caso da mediação de conflitos. No entanto, percebe-se que até mesmo os métodos mais modernos de resolver situações conflituosas fazem parte de um processo somatório de estudos anteriores que, por meio de um esforço dos pesquisadores da área, proporcionam a continuidade na busca por outras ferramentas e modelos que possibilitem compreender, estruturar e melhorar o gerenciamento dos conflitos, como no caso da proposição do modelo desta pesquisa.

No entanto, ao realizar a integração dos pressupostos teóricos que serviram de base para a proposta do modelo teórico na Gestão de Conflitos Empresariais, não se pode negar, que a partir desta, a pacificidade integrativa encontrou barreiras quanto as terminologias que cada pressuposto traz consigo. Neste contexto percebe-se que a adaptabilidade contextual e aproximação dos termos utilizados pela Mediação de Conflitos e Justiça Restaurativa para o uso no meio empresarial representou um movimento importante de convergência para o foco principal nas situações conflituosas: o ambiente e as pessoas. Dito isto, a utilização da Análise Textual Discursiva reforçou as relações estipuladas entre os contextos investigados, explorando as expressões de destaque em cada pressuposto, contribuindo para a estrutura formativa e os aspectos de linguagem na constituição do modelo teórico proposto.

Contudo, as evidências emergidas demonstraram que o ambiente empresarial, palco de imersão de diversas situações conflituosas apresenta-se como o espaço de aplicabilidade deste modelo proposto, o qual não se tem a intenção de eliminar por completo a ocorrência dos conflitos neste âmbito, pois, compreende-se que estes, apesar de influenciarem nas relações e estruturas empresariais, tendem a ter sua resolução ancorada na percepção dos gestores, os quais devem levar em consideração as variáveis causadoras e o próprio contexto de ocorrência. Neste sentido, este modelo teórico contribui para uma sistematicidade da situação, uma compreensão dos fatos, o direcionamento das ações e uma intervenção mais pontual e analítica do gestor, possibilitando, de certa forma, a prevenção de novas ocorrências e a transformação e restauração das existentes, culminando na resolução das situações por meio da gestão do conflito como um todo.

Em síntese, o processo de validação foi fundamental para a execução deste estudo, desde o momento inicial, o desenvolvimento das etapas até sua finalização, uma vez que todos os procedimentos desenvolvidos direcionaram para a adaptabilidade integrativa da Gestão de Conflitos, da Mediação de Conflitos e Justiça Restaurativa, resultando na construção e validação do modelo teórico. Ao rememorar a problemática de pesquisa elaborada para este trabalho, mediante os resultados construídos, nota-se a possibilidade deste modelo proporcionar melhor compreensão na forma de gerir conflitos no âmbito empresarial, pois o mesmo traz em sua composição estrutural todas as características e

embasamentos teóricos dos pressupostos analisados, que integrados entre si, possibilitaram a proposição e validação do modelo teórico para a gestão de conflitos.

Por fim, esta pesquisa limitou-se a proposição e validação de um modelo teórico integrativo por meio dos pressupostos teóricos analisados, não descartando a possibilidade de que estudos futuros, a partir deste, contemplem a criação de uma escala base para gestão de situações conflituosas no âmbito empresarial. No entanto, ainda se sugere a diversificação do ambiente de aplicabilidade, pois os movimentos teóricos estudados coadunam para uma aproximação de ferramentas e modelos utilizadas em empresas privadas, para com o meio público, educacional e entidades do terceiro setor, surgindo aí, um campo fértil para exploração desta importante temática para além do proposto nesta pesquisa.

REFERÊNCIAS

AWALLUDDIN, M. A.; MAZNORBALIA, A. S. "A systematic literature review of the preferred organizational conflict management styles in Malaysia". **Environment and Social Psychology**, vol. 8, n. 2, 2023.

BARBOSA, A. A. "Composição da historiografia da mediação – instrumento para o direito de família contemporâneo". **Revista Direitos Culturais**, vol. 2, n. 3, 2007.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Editora Edições 70, 2011.

BARON, R. A. **Behavior in Organizations**: Understanding and managing the human side of interprises**.** Boston: Allyn and Bacon, 1986.

BLAKE, R.; MOUTON, J. **El aspecto humano de la productividad**. Bilbao: Deusto, 1986.

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

BUSH, R.; FOLGER, J. **The promisse of mediation**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994.

CANCIAN, Q. G. *et al.* "Qualidade de vida no desenvolvimento do trabalho nas percepções dos professores universitários". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 13, n. 39, 2023.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **O poder nas organizações**. São Paulo: Editora Thomson Learning, 2007.

CARVALHO, F. J. M. *et al*. **Manual de psicossociologia das organizações**. Lisboa: McGraw-Hill, 2001.

CHRISPINO, A. "Gestão do conflito escolar: da classificação dos conflitos aos modelos de mediação". **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, vol. 15, n. 54, 2007.

CORDEIRO, J. P.; PITACHO, L. "Employees' conflict management in the hospitality industry: an empirical study on the importance of sociodemographic variables". **Investigaciones Turísticas**, n. 26, 2023.

COSER, L. “Sociology of Knowledge”. *In*: DAVID, L. **International Encyclopedia of the Social Sciences**. New York: The MacMillan Company and The Free Press, 1968.

COSTA, D. T.; MARTINS, M. C. F. “Estresse em profissionais de enfermagem: impacto do conflito no grupo e do poder do médico”. **Revista da Escola de Enfermagem**, vol. 45, n. 5, 2011.

DE DREU, C.; WEINGART, L. R. “Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction: a meta analysis”. **Journal of Applied Psychology**, vol. 88, n. 4, 2003.

DIMAS, I. D.; LOURENÇO, P. R. **Conflitos e Gestão de Conflitos em Contexto Grupal**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2011.

DUTRA, M. C.; LOPES, F. R. “Práticas restaurativas para empresas e funcionários: uma reflexão sobre (re) organização das relações humanas no ambiente empresarial”. **Anais do II Fórum Conecta PPGA**. Santa Maria: UFSM, 2016.

GÓMEZ, G. R.; GIL FLORES, J.; JIMÉNEZ, E. **Metodología de la investigación cualitativa**. La Habana: Félix Varela, 2004.

HERNANDEZ-POSADA, J. D. *et al*. “Crime and Punishment: How Historical Narratives Affect the Evaluation of Restorative and Retributive Justice”. **Journal of Human Values**, vol. 29, n. 3, 2023.

JACCOUD, M. “Princípios, tendências e procedimentos que cercam a Justiça Restaurativa”. *In*: SLAKMON C. R. *et al*. (orgs.). **Justiça Restaurativa**. Brasília: Ministério da Justiça, 2005.

KIDDER, D. L. “Restorative justice: Not “rights,” but the right way to heal relationships at work”. **International Journal of Conflict Management**, vol. 18, n. 1, 2007.

KRESSEL, K. **Mediation revisited**. San Francisco: Jossey-Bass, 2006.

LIKERT, R.; LIKERT, J. G. **New ways of managing conflict**. New York: McGraw-Hill, 1979.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**: uma orientação aplicada. Porto Alegre: Editora Bookman, 2012.

MARQUES, F. **Contributos para o estudo da relação entre os tipos de conflito, sua gestão e eficácia grupal**. Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra, 2014.

MARQUES, J. B. V.; FREITAS, D. “Método DELPHI: caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação”. **Revista Proposições**, vol. 29, n. 2, 2018.

MARSHALL, T. “The evolution of restorative justice in Britain”. **European Journal on Criminal Policy Research**, vol. 4, n. 4, 1996.

MCCOLD, P.; WACHTEL, T. “Em Busca de um Paradigma: Uma Teoria de Justiça Restaurativa”. **Anais do XIII Congresso Mundial de Criminologia**. Rio de Janeiro: UFRJ, 2003.

MCINTYRE, S. E. “Como as pessoas gerem o conflito nas organizações: estratégias individuais negociais”. **Análise Psicológica**, vol. 25, n. 2, 2007.

MORAES, R.; GALIAZZI, M. C. “Análise Textual Discursiva: processo constitutivo de múltiplas faces”. **Ciência e Educação**, vol. 12, n. 1, 2006.

MUNDUATE, L.; MEDINA, F. J.; EUWEMA, M. C. "Mediation: Understanding a constructive conflict management tool in the workplace". **Journal of Work and Organizational Psychology**, vol. 38, n. 3, 2022.

NADEEM, M. "Corporate Governance and Supplemental Environmental Projects: A Restorative Justice Approach". **Journal of Business Ethics**, vol. 173, n. 2, 2021.

NASCIMENTO, T. A. C.; SIMÕES, J. M. "Análise Da Gestão De Conflitos Interpessoais Nas Organizações Públicas De Ensino Profissionalizante Em Nova Iguaçu – RJ". **REGE**, vol. 18, n. 4, 2010.

PALLAMOLLA, R. P. **Justiça Restaurativa**: da teoria à prática. São Paulo: IBCCrim, 2009.

PINHO, H. D. B. "O novo CPC e a mediação, reflexões e ponderações". **Revista de Informação Legislativa**, vol. 48, n. 190, 2011.

PRUDENTE, M. D. F. **Pensar e Fazer Justiça**: A Administração Alternativa de Conflitos no Brasil (Tese de Doutorado em Sociologia). Brasilia: UnB, 2012.

PRUITT, D. G.; RUBIN, J. Z. **Social conflict**: escalation, stalemate, an settlement. New York: Random House, 1986.

RAHIM, M. A. "Referent role and styles of handling interpersonal conflict". **The Journal of Social Psychology**, vol. 126, n. 1, 1991.

RICHNER, K. A. *Et al*. "A Restorative Justice Intervention in United States Prisons: Implications of Intervention Timing, Age, and Gender on Recidivism". **International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology**, vol. 67, n. 12, 2023.

ROBBINS, S. P.; JUDGE T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2010.

RUSSO, R. "O líder e a resolução de conflitos". **Revista E- FAPPES**, vol. 8, n. 2, 2013.

SALES, L. M. M. "A Mediação de Conflitos – lidando positivamente com as emoções para gerir conflitos". **Revista Pensar**, vol. 21, n. 3, 2016.

SANJUAN, M. C. "AA.VV. "Hacia un modelo de justicia restaurativa empresarial". **Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad**, vol. 21, 2021.

SIQUEIRA, D. P.; TAKESHITA, L. M. A. "Acesso à justiça enquanto garantia dos direitos da personalidade diante dos impactos pela futura ratificação da Convenção Interamericana sobre a proteção dos direitos humanos dos idosos". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 15, n. 45, 2023.

STERNBERG, R. J.; SORIANO, L. J. "Styles of conflict resolution". **Journal of Personality and Social Psychology**, vol. 47, n. 1, 1984.

SVENSSON, I. **International Mediation Bias and Peacemaking**: Taking Sides inCivil Wars. London: Routledge, 2015.

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

THOMAS, K. W. “Conflict and negotiation processes in organizations”. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, vol. 3, n. 2, 1992.

TOLEDO, R. L.; LORETO, M. D. S. “Política Pública de Tratamento Adequado dos Conflitos de Interesses: avaliação *Ex Post*”. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 15, n. 44, 2023.

VENDEMIATTI, M. *et al*. “Conflito na gestão hospitalar: o papel da liderança”. **Revista Ciência e Saúde Coletiva**, vol. 15, n. 1, 2010.

WALGRAVE, L. **Restorative justice, self-interest and responsible citizenship**. Portland: Willan Publishing, 2008.

WALLENSTEEN, P. **Understanding Conflict Resolution**. London: Sage, 2011.

WEGNER, R. S. *et al.* “Incivilidade no trabalho: um ensaio teórico sobre seus efeitos no ambiente organizacional”. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 15, n. 44, 2023a.

WEGNER, R. S. *et al.* “Vamos lá equipe, o meio ambiente precisa de nós! Vocês estão comigo?” Itinerários de pesquisa, cenário e direcionamentos futuros da liderança transformacional ambientalmente específica”. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 15, n. 45, 2023b.

ZEHR, H. **Justiça Restaurativa**. São Paulo: Editora Athena, 2012.

ZEHR, H. **Trocando as Lentes**: Um novo foco sobre o crime e a Justiça Restaurativa. São Paulo: Editora Athena, 2003.



BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano V | Volume 16 | Nº 46| Boa Vista |2023

http://www.ioles.com.br/boca

Editor chefe:

Elói Martins Senhoras

Conselho Editorial

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

Conselho Científico

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima